RADNI UČINAK, MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO NA POSLU KOD ZAPOSLENIKA STARIJIH OD 50 GODINA NA PRIMJERU PODUZEĆA CESTAR D.O.O.

Guić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:555322

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

RADNI UČINAK, MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO NA POSLU KOD ZAPOSLENIKA STARIJIH OD 50 GODINA NA PRIMJERU PODUZEĆA CESTAR D.O.O.

Mentor : **Student :**

Prof.dr.sc. Srećko Goić **Ana Gujić**

Split, srpanj 2020.

SADRŽAJ :

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2.Ciljevi rada 4

1.3. Metode rada 5

1.4. Struktura rada 5

2. TEORIJSKI DIO RADA O MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA, PROCJENI PERFOMANSI, MOTIVACIJI, ZADOVOLJSTVU I PROBLEMIMA S KOJIMA SE SUSREĆU ZAPOSLENICI STARIJI OD 50 GODINA 6

2.1. Opći pojam menadžmenta ljudskih resursa 6

2.1.2. Važnost menadžmenta ljudskih resursa 6

2.1.3. Temeljne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa 7

2.2. Utvrđivanje i unaprjeđivanje performansi 7

2.2.1. Ciljevi i sadržaj procjenjivanja 8

2.2.2. Ocjenjivanje učinka zaposlenika 8

2.3. Pojmovno određivanje motivacije za rad 9

2.3.1. Teorije motivacije 9

2.3.2. Sadržajne teorije motivacije 9

2.3.2.1.Teorija hijerarhije potreba 10

2.3.2.2 Teorija trostupanjske hijerarhije 11

2.3.2.3. Dvofaktorska teorija motivacije 12

2.3.2.4. McClellandova teorija potreba 13

2.3.3. Procesne teorije motivacije 14

2.3.3.1. Vroomov kognitivni model motivacije 14

2.3.3.2. Porter-Lawlerov model očekivanja 15

2.3.3.3. Lawlerov model očekivanja 16

2.3.3.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni 17

2.4. Pojam zadovoljstva na radu 18

2.4.1. Odnos zadovoljstva i motivacije na radu 18

2.5. Problemi s kojima se susreću zaposlenici stariji od 50 godina 19

3. CESTAR d.o.o. 21
3.1. Povijesni razvoj poduzeća Cestar d.o.o. 21
3.1.1. Registrirane djelatnosti 22
3.1.2. Misija, vizija i ciljevi poduzeća 23
3.1.3. Poslovni prihodi poduzeća Cestar d.o.o. 24
3.2. Organizacijska struktura 25
3.3. Upravljanje ljudskim resursima 28
3.3.1. Struktura zaposlenika po broju 28
3.3.2. Spolna struktura zaposlenika 28
3.3.3. Dobna struktura zaposlenika 29
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 29
4.1. Metodologija istraživanja 31
4.2. Rezultati istraživanja 31
4.3. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem 48
5. ZAKLJUČAK 50
SAŽETAK 51
ABSTRACT 52
POPIS LITERATURE 53
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 54
PRILOZI 56

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Problem istraživanja u ovom radu je upoznati se s problemima s kojima se susreću osobe starije od pedeset godina na poslu i koliki je stupanj njihove motiviranosti, odnosno spremnost na promjene u zahtjevima posla te koliki je njihov stupanj zadovoljstva na radnom mjestu.

Starenje zaposlenika je demografski proces koji obilježava suvremeno društvo te udio osoba starije dobi u ukupnoj populaciji raste brže nego udio bilo koje druge skupine.

Neravnomjeran je odnos radne snage i umirovljenika u Republici Hrvatskoj (dolazi do preopterećenja aktivne radne snage).

Često su osobe starije dobi diskriminirane i suočene sa stereotipima. Najčešći primjeri stereotipa su problemi prilagodbe, manjak strpljenja, ograničenost u komunikaciji sa mlađim kolegama, neupućenost u modernu tehnologiju, neefikasni su i nefleksibilni pri radu.

Potrebno je prepoznati važnost upravljanja zaposlenicima starije životne dobi. Raznolikost dobne skupine omogućava zaposlenicima da poboljšaju svoje ponašanje i potiču vlastitu produktivnost. Nastoji se povezati različite generacije koje mogu utjecati jedne na drugu. Stariji zaposlenici svojim znanjima i stručnošću prenose nove spoznaje na mlade zaposlenike te ih motiviraju sa svojom ustrajnošću. Mladi zaposlenici starijim pružaju osjećaj važnosti i poštovanja.

1.2. Ciljevi rada

Ciljevi završnog rada su:

- Utvrditi važnost menadžmenta ljudskih resursa
- Definirati radni učinak
- Utvrditi povezanost motivacije i zadovoljstva na poslu
- Ispitati probleme s kojima se suočavaju osobe starije od 50 godina na poslu
- Ispitati motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika starijih od 50 godina na primjeru poduzeća Cestar d.o.o.
- Ispitati spremnost zaposlenika na promjene u zahtjevima posla
- Ispitati stajališta zaposlenika u vezi spremnosti odlaska u mirovinu

1.3. Metode rada

Metode rada korištene za izradu ovog rada su proučavanje literature, induktivna i deduktivna metoda, metoda kompilacije te empirijsko istraživanje pomoću anketnog upitnika.

1.4. Struktura rada

Završni rad pod nazivom „Radni učinak, motivacija i zadovoljstvo na poslu kod zaposlenika starijih od 50 godina na primjeru poduzeća Cestar d.o.o.“ sadrži pet poglavlja.

Prvo poglavlje rada ujedno je i uvodan dio gdje je određen problem istraživanja, definirane su metode i ciljevi rada te je opisana struktura rada.

Drugo poglavlje rada je posvećeno teorijskom pojašnjavanju performansi, motivacije i zadovoljstva zaposlenika te problemima s kojima se susreću zaposlenici stariji od pedeset godina.

U trećem poglavlju rada navode se opći podaci o poduzeću Cestar d.o.o. te je predstavljena organizacijska struktura i njeni ljudski resursi. Analizira se struktura zaposlenih po broju, dobi i spolu.

Četvrto poglavlje rada je empirijski dio rada. Provedena je anketa unutar poduzeća o radnom učinku, motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika starijih od pedeset godina. Nakon anonimnog istraživanja prikazuju se dobiveni rezultati anketiranja te se interpretiraju odgovori.

U posljednjem poglavlju rada prikazuju se završna razmatranja i stajališta te su navedene najvažnije spoznaje. Na kraju završnog rada nalazi se popis literature te popis slika, grafikona i tablica koje su korištene prilikom pisanja rada i provedena anketa.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA, PROCJENA PERFOMANSI, MOTIVACIJA, ZADOVOLJSTVO I PROBLEMI S KOJIMA SE SUSREĆU ZAPOSLENI STARIJI OD 50 GODINA

2.1. Opći pojam menadžmenta ljudskih resursa

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

Management ljudskih potencijala čini niz među povezanih aktivnosti i zadaća managementa i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.[1]

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama.[2]

2.1.2. Važnost menadžmenta ljudskih resursa

Upravljanje ljudskim resursima definirano je kao strateški i koherentni pristup menadžmenta u najvažnijem resursu jedne organizacije- ljudima koji tu rade, a koji individualno i kolektivno doprinose postizanju ciljeva.[3]

Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima i praksa upravljanja ljudskim potencijalima su stvar jedinstvena za svako poduzeće i ne može se kopirati. Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti ovisi o kvaliteti ljudi i managementu ljudskih potencijala. Niti jedna funkcija u poduzeću nema sveobuhvatan utjecaj na sve što se dešava. Odjel ljudskih potencijala ima uvid u sve dijelove poduzeća, sva radna mjesta i po tome je jedinstvena funkcija.[4]

---

[1] Bahtijarević-Šiber F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.16.

[2] Bartolović V., Vukojević L. (2019.), Menadžment ljudskih potencijala Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Str.24.

[3] Armstrong M.(2006), A Handbook Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, str 27.

[4] Bahtijarević-Šiber F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.25.-29.

2.1.3. Temeljne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih potencijala ima za cilj osnažiti menadžere u odlučivanju, pomoći djelatnicima rasti u kvaliteti, pronaći uzroke problema u organizaciji. Profesionalci unutar odjela ljudskih potencijala trebaju razumjeti kontekst organizacije i načina na koji se organizacija uklapa u svoju okolinu (industriju, tržište, proizvode i usluge), ljudsko ponašanje i posljedice ponašanja za organizacijsku uspješnost.[5]

Temeljne skupine aktivnosti zadaća, odnosno specifične (pod)funkcije koje obuhvaća menadžment ljudskih resursa su:[6]

- Strategijski menadžment
- Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenika
- Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- Motiviranje i nagrađivanje
- Obrazovanje i razvoj zaposlenih
- Stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
- Socijalna i zdravstvena zaštita
- Radni odnosi
- Različite usluge zaposlenima

2.2. Utvrđivanje i unaprjeđivanje performansi

Procjena performansi predstavlja postupak u kojemu se sistematski procjenjuje koje karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, kako je to u skladu s performansama posla, te što učiniti da ih se uskladi.[7]

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka managementa ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji .

Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakoga pojedinca.

---

[5] Bartolović V., Vukojević L.(2019.), Menadžment ljudskih potencijala Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Str.23.

[6] Bahtijarević-Šiber F. (1999) , Management ljudskih potencijala , Golden Marketing, Zagreb, str.17

[7] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o. , Zagreb, str. 278.

U upravljanju uspješnošću bitno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti važan segment praćenja i poboljšanja ukupne organizacijske uspješnosti. Bez procjene uspješnosti nemoguće je planirati razvoj individualne karijere. Visoka uspješnost u obavljanju aktualnog posla najčešća je odluka za promotivne odluke.[8]

2.2.1. Ciljevi i sadržaj procjenjivanja

Praćenje uspješnosti je u interesu i organizacije i pojedinca, odnosno kroz njega pojedinac i organizacija žele postići neke svoje ciljeve.

Pojedinci žele dobiti informaciju o svom radu što im pomaže u njegovoj evaluaciji, unapređenju i usavršavanju, a time i postizanju veće uspješnosti u budućnosti. Također žele dobiti i odgovarajuće nagrade i mogućnosti daljnjeg razvoja. Povratna informacija koju prime će im omogućiti da se poboljšaju, bez straha da će izgubiti svoju samostalnost i motivaciju za dobro i kvalitetno daljnje izvršenje svojih radnih zadataka.

S druge strane, interes je organizacije dobivanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspješnosti kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve u različitim područjima, donositi kvalitetne odluke o nizu pitanja vezanih za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima, ponajprije o razvoju i nagrađivanju.[9]

Sadržaj procjenjivanja treba promatrati i sa stajališta broja karakteristika (osobina) koje se procjenjuju. Međutim, pri tome treba imati na umu da povećanjem broja karakteristika ne raste linearno i valjanost ocjene.[10]

2.2.2. Ocjenjivanje učinka zaposlenika

Ocjenjivanje učinka pomaže managementu u procijeni doprinosa zaposlenih u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Ono predstavlja sredstvo pomoću kojega menadžer utvrđuje razinu učinka zaposlenog, nagrađuje taj učinak i sugerira njegovo poboljšanje. S druge strane plaća, koja jednim dijelom zavisi o učinku zaposlenika, dobiva na taj način i motivacijski karakter. Individualno planiranje i ocjenjivanje radnog učinka zaposlenika je jedna od pretpostavki za bolje upravljanje ljudskim potencijalima, ali i za povećanje motivacije te pravednije nagrađivanje zaposlenika.[11]

---

[8] Bahtijarević-Šiber F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.505. – 506.
[9] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc. Goić S.
[10] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 279.
[11] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc. Goić S.

2.3. Pojmovno određivanje motivacije za rad

Motivacija za rad je pojam koji uključuje sve čimbenike koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti. Ovaj pojam podrazumijeva ukupnost raznih metoda i postupaka izazivanja, održavanja i povećanja radne aktivnosti.

Motivacija za rad može se definirati kao spremnost za sudjelovanjem u postizanju ciljeva poduzeća, ona je aktivnost poticanja uspješnosti. Motivacija za rad je duh i inspiracija koja vodi ljude da primjenjuju svoje znanje sposobnosti i vještine i ulažu napore kako bi ispunili ciljeve organizacije. Zaposlenici svoje znanje, sposobnosti i vještine i napore transformiraju u performanse koje su potrebne za ostvarenje organizacijskih ciljeva.[12]

2.3.1. Teorije motivacije

S obzirom na kompleksnost motivacije, u njezinu su objašnjavanju angažirane brojne teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzorke ponašanja ljudi. Od svih tih teorija glavne su dvije njihove skupine, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije.[13]

2.3.2. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad.[14]

Sadržajne teorije motivacije imaju intuitivnu logiku i lake su za razumijevanje te iako nemaju snažnu potkrjepu u istraživanjima, jako su popularne među menadžerima.

One dakle u osnovi ističu da bi menadžeri trebali biti sposobni razumjeti pojedinačne potrebe svojih zaposlenika kako bi stvorili motivirajuće radno okruženje.

Najvažnije sadržajne teorije su:[15]

- Maslowljeva teorija
- Alderferova teorija
- Hezbergova teorija
- McClellandova teorija

[12] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc. Goić S.
[13] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o. , Zagreb, str. 338.
[14] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 338.
[15] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc. Goić S.

2.3.2.1.Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba je jedna od najpopularnijih teorija motivacije, a razvio ju je Abraham Maslow četrdesetih godina dvadesetog stoljeća. Prema Maslowu ljudi su motiviraju željom da zadovolje specifične potrebe. Maslow je te potrebe rasporedio po hijerarhijskom principu, od fizioloških potreba koje su na dnu, zatim potreba za sigurnošću, društvenih potreba, potreba za poštovanjem i na samom vrhu potreba za samo-aktualizacijom.[16]

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor:https://www.google.com/search?q=maslowljeva+hijerarhija+potreba&rlz=1C1GCEA_enHR899HR899&sxsrf=ALeKk00U_05IFgW89OfDpwHeZNFIVksw3A:1591645453017&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiphdeu_fLpAhVO66QKHRYfA6YQ_AUoAXoECBAQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=mv_nc9jtnng6GM

Fiziološke potrebe su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi teže najprije zadovoljiti te potrebe, a tek pošto su one zadovoljene, teže zadovoljavanju drugih, „viših " potreba.

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

[16] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc. Goić S.

Društvene potrebe su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem. Zaposleni s visokim stupnjem tih potreba uživaju raditi zajedno s drugima, dok oni s niskim stupnjem tih potreba mogu raditi na zadatcima s minimumom socijalnih interakcija.

Potreba za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih.

Potrebe za samo-aktualizacijom su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punoga osobnoga potencijala. To je najviši stupanj potreba, realizacijom kojih se omogućuje manifestacija načela da „čovjek mora biti ono što može biti “.[17]

2.3.2.2 Teorija trostupanjske hijerarhije

Teoriju trostupanjske hijerarhije razvio je Clayton Aldefer modifikacijom Maslowljeve teorije hijerarhije potreba na način da je Maslowljevih pet hijerarhijskih razina potreba sveo na tri razine. Stoga, Aldefer razmatra tri kategorije potreba i to: egzistencijalne potrebe, potrebe za povezanošću i potrebe za rastom i razvojem.

Egzistencijalne potrebe predstavljaju prvu razinu potreba, a odnose se na različite materijalne i fiziološke potrebe, kao što su plaća, ostale materijalne nagrade i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Stupanj zadovoljenja ovih potreba ovisan je o tome kako pojedinac to što dobiva percipira u odnosu na ono što dobivaju drugi.

Potrebe za povezanošću predstavljaju drugu razinu potreba. Šire se mogu označiti kao socijalne potrebe, a uključuju sve faktore vezane uz odnose s osobama relevantnim za pojedinaca (obitelj, suradnici, menadžeri, prijatelji). Riječ je dakle o interpersonalnim odnosima koje karakterizira proces uzajamnosti i razmjene, a koji može imati kako pozitivan tako i negativan predznak (povjerenje-nepovjerenje, prihvaćanje-neprihvaćanje, razumijevanje-nerazumijevanje, itd.).

Potrebe za rastom i razvojem predstavljaju treću razinu potreba, a uključuju sve potrebe koje se nalaze u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Ove potrebe potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale te da ih razvija.

Ukoliko su ove potrebe zadovoljene pojedinac osjeća cjelovitost i punoću.

Herzbergova dvofaktorska teorija pretpostavlja da postojanje higijenskih faktora neće izazvati motivaciju za rad, ali će njihovo odsustvo izazvati nezadovoljstvo na radu. S druge strane, postojanje faktora motivacije će izazvati motivaciju za rad, ali njihovo odsustvo neće izazvati nezadovoljstvo na radu.

Primjerice, dobri radni uvjeti neće dovesti do veće motivacije za rad, ali će loši radni uvjeti dovesti do nezadovoljstva na radu.[18]

---

[17] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta , Sinergija nakladništvo d.o.o. , Zagreb , str. 339. - 340.

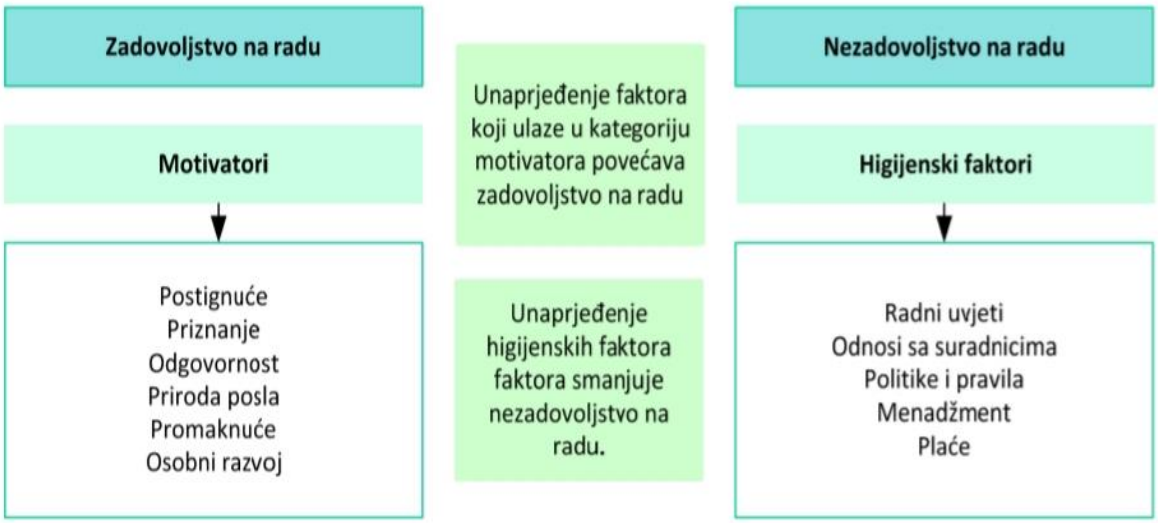
[18] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa , prof.dr.sc. Goić S.

2.3.2.3. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorsku teoriju motivacije razvio je Frederick Herzberg na temelju svojih istraživanja provedenih 50-tih godina prošlog stoljeća. U intervjuima koje je provodio na uzorku od 4000 zaposlenika američkih poduzeća, Herzberg je istraživao što ljudi očekuju od svog posla. Zaposlenici su trebali opisati detaljno situacije u kojima su se osjećali izuzetno dobro ili loše u pogledu svog posla.

Obradom njihovih odgovora Herzberg je došao do dvije grupe odgovora, pri čemu je jednu grupu doveo u vezu sa zadovoljstvom na radu, dok je druga grupa odgovora vezana za nezadovoljstvo na radu. Na temelju kategorizacije odgovora Herzberg je zaključio da su odgovori, koje su dali zaposlenici kad su osjećali zadovoljstvo na radu bitno drugačiji od odgovora koje su dali kad nisu bili zadovoljni. Stoga, Herzberg uočava da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima.[19]

Druga je pretpostavka u postojanu dviju različitih kategorije motivacijskih faktora-ekstrinzičnih ili higijenskim i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani sa situacijom kontekstom u kojemu čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori vezani za posao koji čovjek obavlja.[20]



Slika 2. Faktori u Herzbergovoj teoriji

Izvor: Schermerhorn, Jr., J. R. (2008): Management, John Wiley&Sons, Inc., str. 348.

[19] Nastavni materijali: Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc. Goić S.
[20] Buble M (2006): Osnove menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o. , Zagreb, str. 342. - 344.

2.3.2.4. McClellandova teorija potreba

Krajem četrdesetih godina 20-tog stoljeća, David McClelland i njegovi kolege radili su istraživanje ljudskih potreba na temelju Testa tematske aprecijacije (TAT test). Ovaj test sastoji se od kartica sa određenim slikama na kojima su uglavnom prikazani ljudi u nekim životnim situacijama. Od ispitanika se tražilo da pogledaju slike te da izmisle priču o scenama sa kartica. Analizirajući njihove priče McClelland je utvrdio tri vrste potreba.

To su potreba za postignućem, potreba za povezivanjem i potreba za moći.

Pojedinci koji imaju izraženu potrebu za postignućem žele posao odraditi najbolje što mogu. Skloni su izazovnim radnim zadacima i rješavanju problema. Za njih je ostvarenje ciljeva važnije od nagrada koje će za to dobiti, iako jasno prepoznaju vrijednost svojih ulaganja te očekuju adekvatnu nagradu. Preferiraju samostalno postavljanje ciljeva i imaju izrazito razvijen osjećaj odgovornosti. Često vole raditi sami i žele dobiti jasnu povratnu informaciju o svojim performansama.

Pojedinci s izraženom potrebom za povezivanjem imaju izraženu želju za uspostavljanjem i održavanjem toplih i prijateljskih odnosa s drugim ljudima. Vrlo su altruistični i uvijek spremni pomoći i utješiti. Ovakvi zaposlenici su vrlo dobri u timskom radu. Međutim, nisu dobri kao menadžeri, jer su često više fokusirani na interpersonalne odnose nego na radne zadatke i ostvarenje ciljeva.

Pojedinci sa izraženom potrebom za moći žele imati utjecaj na druge ljude i događaje. Oni uživaju kada mogu kontrolirati situaciju i kada su prepoznati po svojoj odgovornosti. Vole javno priznanje i pozornost. McClleland razlikuje dvije vrste potreba za moći. Jedna je potreba za „osobnom“ moći, a druga je potreba za „društvenom moći“.

McCllelland smatra da ljudi stječu ili razvijaju ove potrebe tijekom vremena kao rezultat svojih životnih iskustava. Također, ističe da je ljude moguće podučiti kako razviti profile potreba koje su potrebne za uspjeh u različitim vrstama poslova. Budući da se svaka potreba može povezati s različitim skupinom radnih preferencija, na menadžerima je da prepoznaju i razumiju ove potrebe u sebi i drugima te pokušaju stvoriti radno okruženje koje korespondira s njima. [21]

Teorija motivacije postignuća iako oblikovana s pretenzijom globalnog koncipiranja motivacije za rad, ipak je više usmjerena na motivaciju menadžera. Naime potrebe postignuća više se manifestiraju u sferi zadataka menadžera negoli u sferi zadataka izvršitelja pogotovo ako su oni angažirani na repetitivnim i rutinskim zadacima.[22]

[21] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa , prof.dr.sc. Goić S.

[22] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o. , Zagreb, str. 342 .

2.3.3. Procesne teorije motivacije

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

Najvažnije procesne teorije su:[23]

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

2.3.3.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Vroom polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji provodi racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tome izboru procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative.

Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

Koncept valencije nalazi objašnjenje izbora neke alternative u značenju odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca.

Koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve. To znači da su očekivanja pojedinca važan motivacijski faktor koji ga pokreće na postignuće.

Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnog učinka i plaće). To znači da za pojedinca nije samo važno značenje efekta odabrane alternative niti pak vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega važna i veza između tog cilja i uloženog napora.[24]

Motivacija (M), očekivanja (O), instrumentalnost (I) i valencija (V) su međusobno povezani na multiplikativni način. Drugim riječima, motivacija je jednaka umnošku očekivanja, instrumentalnosti i valencije ($M = O \cdot I \cdot V$). Dakle, nula na bilo kojem mjestu s desne strane jednadžbe (tj. za O, I ili V) rezultirat će nultom motivacijom.[25]

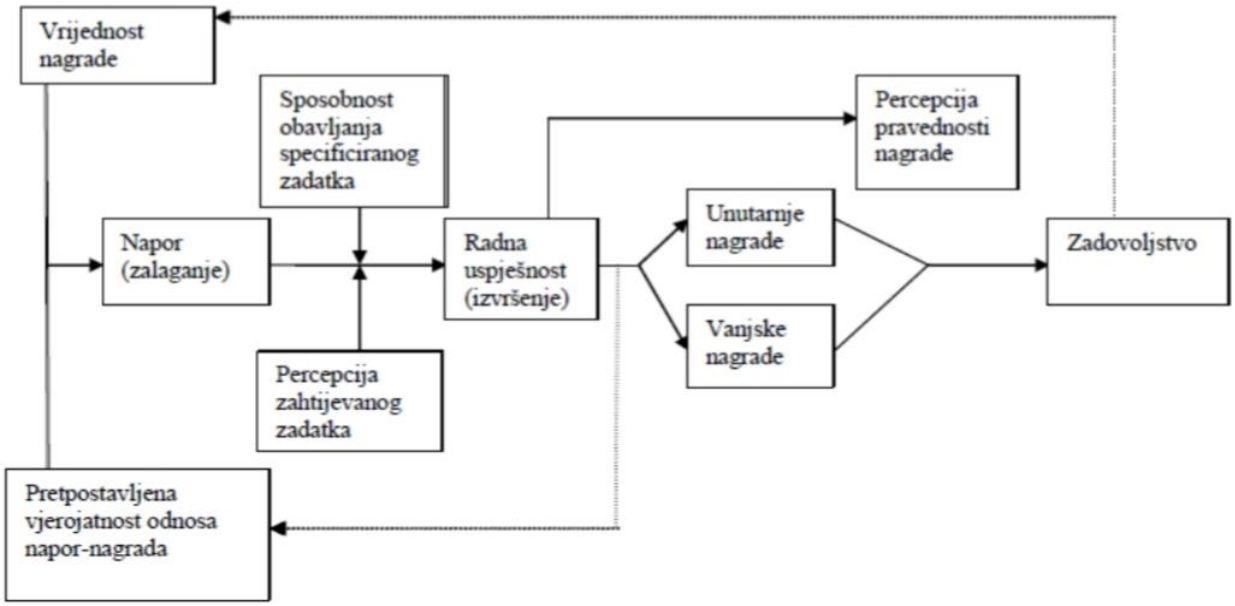
---

[23] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o. , Zagreb, str. 345.
[24] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o. , Zagreb, str. 346.
[25] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resurs, prof.dr.sc. Goić S.

Na temelju svega Vroom zaključuje da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja. To znači da je motivacija rezultat važnosti što ju pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti odabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve. Povećanje ili smanjenje bilo kojega od ta dva faktora povećava ili smanjuje motivaciju.[26]

2.3.3.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka ponašanja pa stoga Vroomov model proširuju novim faktorima.



Slika 3. Porter-Lawlerov model očekivanja

Izvor : Buble, M. (2000). Management, Ekonomski fakultet Split, str.347.

Porter-Lawlerov model karakterizira devet varijabli .Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu koju će pojedinac uložiti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora već je ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom.

[26] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o. , Zagreb, str. 346.

U model su ugrađene dvije povratne sprege-prva između učinka i percipirane veze nagrade i napore, a druge između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza pokazuje je li pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili pak to nije, pa ga u idućem ciklusu radnog angažiranja treba smanjiti. Druga povratna sprega pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju ili bi tu vrijednost u idućem ciklusu trebalo povećati.[27]

2.3.3.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler je smatrao da u prethodnom modelu nedovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor-učinak (N – I) i učinak i efekt (I-E).

Stoga pozornost usmjeruje utvrđivanju faktora koji određuju individualna očekivanja i to za relaciju N-I i za relaciju I-E očekivanja.

Istražujući relaciju očekivanja N-I, Lawler je utvrdio brojne faktore od kojih su najvažniji:

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
- individualne karakteristike (posebno samopouzdanje)

Što se pak tiče relacije očekivanja I-E, Lawler je također identificirao određene faktore među kojima su najvažniji:

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
- privlačnost (valencija) očekivanih efekata
- unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada
- točnost N-I

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja čine osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka putem motivacije. Model očekivanja, kako ga je koncipirao Lawler, nameće menadžmentu obvezu da analizira stanje u poduzeću kako bi utvrdio zbog čega radni učinak nije zadovoljavajući.[28]

[27] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 347.
[28] Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 348.

2.3.3.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Elementi na kojima se temelji teorija jednakosti autora Stacy Adamsa su usporedba, percepcija i (ne)jednakost. Naime, uspoređujući se sa svojim kolegama, i po ulaganjima u svoj rad i po nagradama koje dobivaju temeljem svog rada, zaposlenici mogu percipirati jednakost ili nejednakost. Pod ulaganjima zaposlenici podrazumijevaju svoja znanja, sposobnosti, napore, odgovornosti i sl., a pod nagradama podrazumijevaju plaće, beneficije, pohvale, napredovanje, zanimljive radne zadatke itd. U slučaju uočene jednakosti u usporedbi sa svojim kolegama, zaposlenik je zadovoljan i ne mijenja svoje ponašanje.

Međutim, u slučaju percipirane nejednakosti, koja može biti pozitivna ili negativna, zaposlenik osjeća nelagodu i djeluje u cilju eliminiranja uočene nejednakosti. Uočavanje tzv. pozitivne nejednakosti znači da zaposlenik za isti napor dobiva veće nagrade od drugih. Kod nekih zaposlenika to može izazvati osjećaj krivnje te će oni tražiti način za eliminiranje tog osjećaja. Načini za to mogu biti povećanje radnog napora i kvalitete rada, preuzimanje težih radnih zadataka, prekovremeni rad i sl.

Percepcija tzv. negativne nejednakosti događa se u slučaju kada zaposlenik uočava da su nagrade koje dobiva za uloženi napor manje od 20 onih koje dobivaju drugi zaposlenici za isto toliki napor.

U slučaju percipiranja jednakosti stvaraju se pretpostavke za zadovoljstvo na radu, predanost organizaciji i organizacijsko građansko ponašanje. S druge strane, negativna nejednakost često može imati za rezultat različite oblike kontraproduktivnog ponašanja zaposlenika kao što su osveta, krađa, oštećivanje imovine poduzeća i sl. Istraživanja pokazuju da su zaposlenici osjetljiviji i teže prihvaćaju tzv. negativnu nejednakost nego pozitivnu nejednakost. Međutim, to ima veze s kulturološkim okruženjem, prevladavanjem individualizma ili kolektivizma.

Na menadžerima je odgovornost da prate percepciju zaposlenika o (ne)jednakosti posebno u slučaju dodjele bonusa, beneficija, promaknuća i sl. Oni bi trebali upravljati percepcijama zaposlenika na način da s njima jasno komuniciraju o performansama koje zaposlenici trebaju ostvariti i ostvaruju, nagradama koje se dodjeljuju i sl. Na taj način eliminirat će ili bar smanjiti mogućnost uočavanja nejednakosti.[29]

[29] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc. Goić S.

2.4. Pojam zadovoljstva na radu

Riječ zadovoljstvo potječe od latinske riječi „iucunditas“, što u prijevodu znači užitak.

Već se u samom podrijetlu riječi zadovoljstvo uočava da zadovoljstvo na radu podrazumijeva uživanje u poslu koji radnik obavlja. Zadovoljstvo na radu je kompleksan pojam koji je nemoguće jednoznačno definirati.

Postoje brojne definicije zadovoljstva na radu kao što su:

- Zadovoljstvo na radu je skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu.
- Zadovoljstvo na radu je mentalni sklop pojedinca u odnosu na radnu okolinu.
- Zadovoljstvo na radu je stupanj koji pokazuje koliko ljudi vole svoj posao.
- Zadovoljstvo na radu je skup osjećaja i uvjerenja koje radnici imaju u odnosu na posao koji obavljaju.
- Zadovoljstvo na radu je stav koji radnici imaju kad se poklapaju njihove potrebe i interesi, kad su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće, i kad vole raditi sa svojim.[30]

2.4.1. Odnos zadovoljstva i motivacije na radu

Kako se motivacija i zadovoljstvo često vežu zajedno pa čak i poistovjećuju, potrebno je razdvojiti te pojmove. Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje.[31]

S obzirom da između motivacije za rad i zadovoljstva na radu svakako postoji uzročno posljedična veza, moguće su četiri kombinacije odnosa motivacije i zadovoljstva, a koje su prikazane na slici 4.

		Zadovoljstvo	
		Visoko	Nisko
Motivacija	Visoko	MvZv	MvZn
	Nisko	MnZv	MnZn

Slika 4. Odnos motivacije za rad i zadovoljstva na radu

Izvor : Buble, M. (2000). Management, Ekonomski fakultet Split, str. 520.

[30]Bakotić D. ,Vojković I.,Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, UDK/UDC: 331.101.3(497.5) , 14.lipnja 2013.

[31] Brnad A., Stilin A., Tomljenović LJ. (2016.), Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, str 109.

Kombinacija „MvZv“ je najbolja jer znači da se provodi adekvatna strategija upravljanja ljudskim resursima jer su zaposlenici i motivirani i zadovoljni na radu. Nasuprot tome, kombinacija „MnZn“ je najlošija i mogla bi upućivati na značajne probleme u upravljanju ljudskim resursima. Zaposlenici koji se nalaze u ovom kvadrantu vjerojatno će napustiti radnu sredinu. Nadalje, kombinacija „MvZn“ pokazuje da je zaposlenik visoko motiviran za obavljanje svojih poslova, međutim njegovo nezadovoljstvo na radu utjecati će na traženje promjena i nove radne sredine. I konačno posljednja kombinacija „MnZv“ govori da je zaposlenik zadovoljan svojim poslom i radnom sredinom, ali nije dovoljno motiviran za efikasan rad, što bi zahtijevalo od menadžmenta uvođenje novih pristupa motivaciji.[32]

2.5. Problemi s kojima se susreću zaposlenici stariji od 50 godina

Prema demografskim i ekonomskim projekcijama jedan od najznačajnijih procesa, koji danas obilježava stanovništvo razvijenih zemalja je demografsko starenje. Prema demografskim pokazateljima svaki je peti stanovnik Europe stariji od 60 godina. Posljedice demografskih promjena očituju se i na promjeni strukture radne snage, a projekcije OECD-a pokazuju da će se broj umirovljenika po radniku od 2000. do 2050. u većini zemalja članica vjerojatno udvostručiti, te da će na 100 radnika biti isti broj umirovljenika. Republika Hrvatska se dobnom strukturom može uspoređivati s razvijenim zemljama svijeta.[33]

Starenje stanovništva, i zbog toga starenje radne snage, je, prema mišljenju stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, jedan od globalnih mega trendova koji trenutno imaju najveći utjecaj na globalno tržište rada (SHRM, 2005.) i fenomen s kojim se susreće većina poslodavaca u svijetu.[34]

Istraživanja Europske komisije pokazuju kako dob danas predstavlja najčešći doživljeni oblik diskriminacije u Europskoj uniji. U kontekstu široke društvene prihvatljivosti razlikovanja na osnovi dobi, Macnicol ide tako daleko da dob smatra najštetnijom i najkompleksnijom osnovom diskriminacije jer je općeprihvaćena kao normalna i neizbježna.

U poimanju starosti u društvu se često susreće stereotip da su mladi neiskusni i nemaju znanja, dok su starije osobe neefikasne.

---

[32] Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc. Goić S.

[33] Zekić Eberhard N., Dobna diskriminacija na hrvatskom tržištu rada u kontekstu socijalne osviještenosti i europskog zakonodavnog okvira, UDK: 331.101.24(497.5), Pravni vjesnik god. 30 BR. 2, 2014.

[34] Pološki Vokić N., Grgurić L., Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi – model djelotvornog upravljanja u hrvatskim organizacijama, Rev. soc. polit., god. 18, br. 2, Zagreb 2011. , str. 150.

Upravo ovi stereotipi vode do "ageizma", odnosno diskriminacije i nejednakog ponašanja prema osobama određene dobi, a bez individualnog promatranja osobe.[35]

U tablici osnovnih predrasuda prema starijim osobama, koje je u svom radu prikazala Lahey, evidentno je kako poslodavci kao glavni razlog za nezapošljavanje starijih osoba navode ekonomsku isplativost, odnosno neisplativost ulaganja u ljudski kapital koji ima kraći potencijal.

Kao drugi razlog odmah se navodi predrasuda kako starije osobe imaju manje energije i elana, a poslodavac je obvezan na veća izdvajanja za socijalno i zdravstveno osiguranje. Također se percipira da su stariji zaposlenici manje fleksibilni na promjene, očekuju veću plaću, a poslodavci strahuju od čestih bolovanja zaposlenika ove dobi.

Kao negativna predrasuda navodi se i kako stariji zaposlenici nisu spremni na nova usavršavanja, a zanimljivo je i da se kod starijih osoba, koje su u potrazi za poslom stavlja u pitanje njihova kompetencija, odnosno pojednostavljeno, poslodavac se pita zašto su ostavili ili ostali bez prethodnog posla. Ovi navodi ponovno dokazuju tvrdnju kako je radnik koji nije pronašao stalan posao do 40. godine života vrlo vjerojatno izložen mogućnosti etiketiranja kao „problematičan" zaposlenik.[36]

[35] Zekić Eberhard N., Dobna diskriminacija na hrvatskom tržištu rada u kontekstu socijalne osviještenosti i europskog zakonodavnog okvira, UDK: 331.101.24(497.5), Pravni vjesnik god. 30 BR. 2, 2014.

[36] Zekić Eberhard N., Dobna diskriminacija na hrvatskom tržištu rada u kontekstu socijalne osviještenosti i europskog zakonodavnog okvira, UDK: 331.101.24(497.5), Pravni vjesnik god. 30 BR. 2, 2014.

3. CESTAR d.o.o.

3.1. Povijesni razvoj poduzeća Cestar d.o.o.

Cestar d.o.o. je građevinsko poduzeće osnovano u kolovozu 1948. godine odlukom tadašnje vlade grada Splita kao ustanova sa samostalnim financiranjem, da bi se 1954. godine formirala kao poduzeće. Sadašnji naziv poduzeće je dobilo 1962.godine. 1993. godine tvrtka je uspješno provela pretvorbu društvenog vlasništva, a 1995. i privatizaciju u Cestar d.o.o.

Temeljeći svoj razvoj na bogatoj graditeljskoj tradiciji, poduzeće Cestar d.o.o. se niz godina razvijalo izvodeći građevinske radove u području niskogradnje, a posebno se specijaliziralo za izgradnju, rekonstrukciju te održavanje autocesta, cesta, ulica, trgova i ostalih prometnih objekata, održavanje prometnica, isporuku i ugradnju vertikalne i horizontalne signalizacije, izgradnju mostova, nadvožnjaka, podvožnjaka, izgradnju i rekonstrukciju, izgradnju i rekonstrukciju propusta, kanalizacijskih sustava, brana te ostalih objekata hidrogradnje, izgradnju telekomunikacijske mreže i ostale infrastrukture.

Od 2011. do 2014. tvrtka je modernizirala strojne kapacitete s ciljem unaprjeđenja poslovnog procesa i zadržavanja radnih mjesta. Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja tvrtki je u ožujku 2013. izdalo suglasnost za obavljanje djelatnosti građenja i izvođenja radova skupine C, H i I .

Društvo Cestar d.o.o. Split je tehnološki i organizacijski moderno trgovačko društvo spremno da obavi i najsloženije građevinske radove, a pogotovo radove vezane za niskogradnju i slične djelatnosti. Rješenjem Ministarstva zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva Republike Hrvatske društvo Cestar posjeduje licencu za obavljanje djelatnosti građenja visoko pozicionirane skupine B.

Rješenjem Ministarstva kulture iz listopada 2013. tvrtki se izdaje dopuštenje za obavljanje poslova zaštite i očuvanja kulturnih dobara, što uključuje izvođenje radova na nepokretnom kulturnom dobru, u smislu izvedbe građevinskih radova niskogradnje. Cestar d.o.o. ima i certifikat za sustav upravljanja koji je dobiven 2014. godine te zadovoljava norme ISO 90001:2008 i ISO 14001:2004 +AC : 2009 (Politika zaštite okoliša).

Danas tvrtka broji 140 zaposlenika, uglavnom visoko stručne i visokokvalificirane radne snage. [37]

[37]Cestar d.o.o. (2020.): O nama, (Internet), raspoloživo na: http://www.cestar.hr/o-nama.html

3.1.1. Registrirane djelatnosti :

- Izvođenje specijalnih miniranja na kopnu i pod vodom
- Zasnivanje i izrada nacrta (projektiranje) rudarskih objekata
- Projektiranje i nadzor nad građenjem
- Nadzor nad gradnjom rudarskih objekata
- Plasman i prodaja mineralnih sirovina
- Privremeni izvoz odnosno uvoz opreme radi korištenja u proizvodnji i radi pružanja usluga - leasing poslovi
- Vađenje kamena, gruba obrada i piljenje ukrasnog i građevinskog kamena kao mramora, granita, pješčenjaka itd.
- Proizvodnja proizvoda od betona, gipsa i sl.
- Rezanje, oblikovanje i obrada kamena
- Proizvodnja metalnih konstrukcija
- Obrada i presvlake metala
- Opći mehanički radovi
- Proizvodnja ostalih proizvoda od metala
- Izvođenje pripremnih radova, građevinskih radova, uključujući građevinsko-završne i građevinsko-instalaterske radove te ugradnja i montaža opreme, gotovih građevinskih elemenata i konstrukcija
- Kupnja i prodaja robe, trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- Poslovanje nekretninama
- Iznajmljivanje automobila
- Iznajmljivanje ostalih prometnih sredstava
- Iznajmljivanje strojeva i opreme
- Održavanje i popravak strojeva i vozila
- Prijevoz robe i tereta cestom
- Prijevoz brodovima ili čamcima za izlete, kružna putovanja i razgledavanje
- Obrada podataka uz uporabu programa korisnika ili vlastitog programa
- Izrada i upravljanje bazama podataka, ostale srodne računarske aktivnosti
- Savjeti i pomoć trgovačkim društvima i javnim službama u vezi s planiranjem, organizacijom i efikasnošću
- Mjerenje u vezi s čistoćom vode ili zraka, mjerenje radioaktivnosti i sl., analiza mogućeg onečišćavanja, kao što su dim ili otpadne vode
- Promidžba, reklama i propaganda

- Čišćenje svih vrsta objekata
- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanja i usluživanje pića napitaka, pružanje usluga smještaja
- Poslovi građenja i rekonstrukcija javnih cesta
- Poslovi održavanja javnih cesta
- Poslovi komunalnog održavanja nerazvrstanih cesta
- Ispitivanje i kontrola kvalitete materijala i radova u građevinarstvu, davanje ocjene suglasnosti i završne ocjene kvalitete
- Proizvodnja i ugradnja asfalta i asfaltnih mješavina
- Projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina
- Građenje cjevovoda, crpnih stanica, dalekovoda, telekomunikacijskih i električnih vodova, sportskih objekata, plovnih putova, luka, građevina u lukama i na rijekama, marina, ustava
- Izgradnja telekomunikacijske mreže
- Obavljanje poslova tehničkog i gospodarskog održavanja građevina detaljne melioracijske odvodnje i navodnjavanja
- Izgradnja hidro građevinskih objekata, gradnja vodnih građevina [38]

3.1.2. Misija, vizija i ciljevi poduzeća

Misija poduzeća Cestar d.o.o. je nastaviti biti prepoznatljiva tvrtka, brend u području niskogradnje na razini Republike Hrvatske koja svoj status gradi na vrhunskoj kvaliteti usluga i proizvoda koje pruža.

Misija će se ostvarivati maksimalnim zalaganjem svih zaposlenika i intenzivnom suradnjom s poslovnim partnerima i klijentima.

Vizija tvrtke Cestar d.o.o. je postati lider na razini Republike Hrvatske u području niskogradnje.

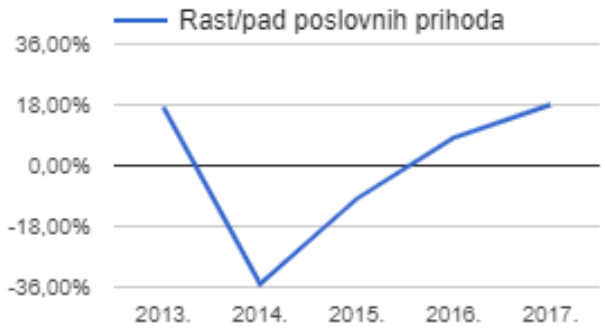
Ciljevi tvrtke su izgraditi inženjering sustav s visoko kvalificiranom i osposobljenom radnom snagom, osposobiti tvrtku za izgradnju novih infrastrukturnih objekata niskogradnje i uspješno se nositi s postojećom i budućom konkurencijom koja raste razvojem.

[38] https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/cestar/Detaljno/52391

3.1.3. Poslovni prihodi poduzeća Cestar d.o.o.

Slika 5. Poslovni prihodi poduzeća Cestar d.o.o.

Izvor : https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/cestar/Detaljno/52391



Slika 6. Rast/pad poslovnih prihoda u poduzeću Cestar d.o.o.

Izvor : https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/cestar/Detaljno/52391

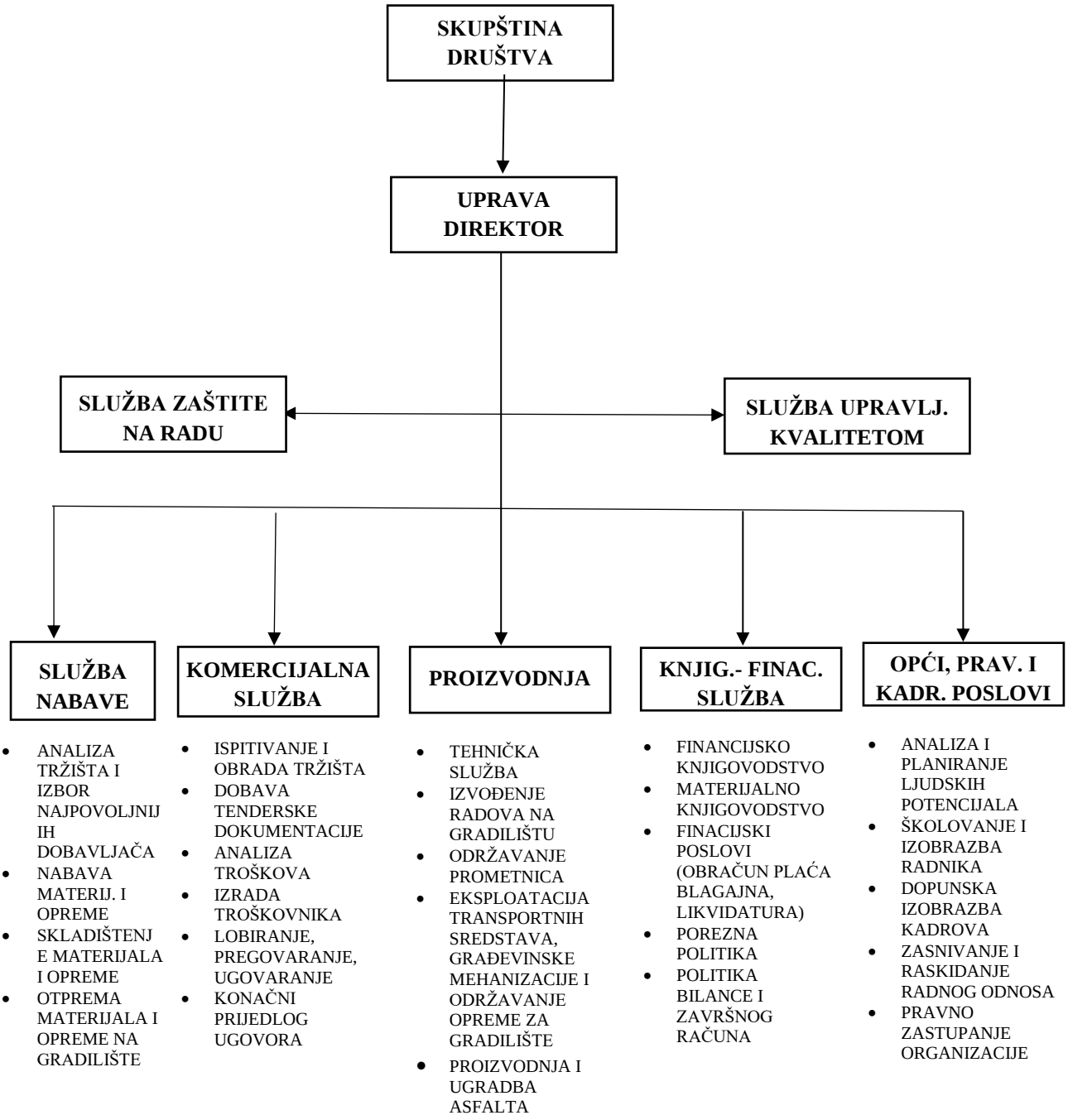
Na slici 5. os apscisa prikazuje promatrano razdoblje u godinama od 2013. do 2017., a os ordinata prikazuje financijski rezultat u kunama za promatrano razdoblje. Na slici 6. os apscisa prikazuje razdoblje od 2013. do 2017., dok os ordinata prikazuje postotni rast, odnosno pad poslovnih prihoda tokom određenog vremenskog perioda.

Poduzeće Cestar d.o.o. je u privatnom vlasništvu. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% domaćim kapitalom, a u prethodnom razdoblju nije mijenjao iznos temeljnog kapitala. U poslovnoj godini 2017. Cestar d.o.o. je ostvario promet od 97.310.384,00 kn te rast od 18,24 %, što je više u odnosu na prethodnu 2016 za 9,76 %.

Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. [39]

[39] https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/cestar/Detaljno/52391

3.2. Organizacijska struktura



Slika 7. Organizacijska struktura poduzeća Cestar d.o.o.

Izvor : Izrada autora prema internim podacima poduzeća Cestar d.o.o. Split (2020.)

S ciljem postizanja maksimalne uspješnosti poslovanja, poduzeće je organizirano kroz sustav poslovnih jedinica i podružnice čije aktivnosti objedinjava i koordinira Uprava društva uz pomoć pojedinih službi. Uspostavljena organiziranost omogućuje izvođenje radova u opsegu od sitnih usluga do najvećih objekta niskogradnje.

Skupština društva je središnji organ tvrtke Cestar d.o.o. i čine je svi članovi društva. Sve odluke članova društva donose se na skupštini društva. Skupštinu vodi predsjednik kojeg biraju članovi skupštine običnom većinom danih glasova na vrijeme od četiri godine. Skupština društva odlučuje o:

- Izboru i opozivu Uprave društva
- Izmjeni društvenog ugovora
- Usvajanju godišnjeg obračuna, financijskih izvješća, raspodjeli i isplati dobiti i pokrivanju gubitaka
- Povlačenju poslovnih udjela te o istupanju i isključenju člana društva
- Zahtjevima za naknadu štete protiv Uprave društva
- Postavljanju zastupnika društva pred sudom ako ga ne može zastupati Uprava društva

Uprava društva sastoji se od jednog člana, direktora. Uprava vodi poslove društva na vlastitu odgovornost. Direktora imenuju i opozivaju članovi društva na skupštini društva ili izvan nje. Uprava društva dužna je postupati po odlukama skupštine. Uprava samostalno donosi odluke o osnivanju jedne ili više podružnica društva i imenuje zakonske zastupnike podružnica. Dužna je izraditi, uz poštovanje zakonskih odredba i rokova, godišnji obračun i financijska izvješća za svaku proteklu poslovnu godinu.

Služba zaštite na radu obavlja poslove :

- Izrade procjene opasnosti zaštite na radu
- Evidencije o osposobljavaju zaposlenika za rad na siguran način
- Evidencije i o osposobljavanju zaposlenika za rad na poslovima s posebnim uvjetima rada
- Evidencije o zaposlenicima koji su se ozlijedili na poslu
- Suradnje s Inspekcijom rada
- Izrade plana uređenja gradilišta sa stanovišta zaštite na radu
- Kontrole ispravnosti strojeva i uređaja

Sektor nabave obavlja djelatnosti analize tržišta i izbora najpovoljnijih dobavljača, nabave materijala i opreme, skladištenja materijala i opreme te otpremu materijala i opreme na gradilište.

Komercijalni sektor obavlja poslove ispitivanja i obrade tržišta, dobavu tenderske dokumentacije, analizu troškova, izradu troškovnika, poslove lobiranja, pregovaranja i ugovaranja te izrade konačnog prijedloga ugovora.

Knjigovodstveni – financijski sektor obavlja poslove financijskog i materijalnog knjigovodstva, financijske poslove obračuna plaće, blagajne i likvidature, zadužen je za praćenje porezne politike te politike bilance i završnog računa na razini tvrtke.

Sektor općih, pravnih i kadrovskih poslova nadležan je za analizu i planiranje ljudskih potencijala, školovanje i izobrazbu radnika, dopunsku izobrazbu kadrova, zasnivanje i raskidanje radnog odnosa te pravno zastupanje organizacije.

Proizvodni sektor obuhvaća 5 jedinica:

- *Tehnička služba* obavlja pripremu Projekta organizacije građenja koji sadrži organizaciju i tehnologiju građenja s dinamičkim planom građenja, financijskim planom projekta te je zadužena i za elektronsku obradu podataka .
- *Izvođenja radova na gradilištima* obuhvaća poslove otvaranja gradilišta te izgradnje i primopredaje objekata
- *Održavanje prometnica* odnosi se na poslove održavanja prometne infrastrukture te pružanje usluga drugim tvrtkinim gradilištima ukoliko postoje slobodni kapaciteti.
- *Eksploatacija i održavanje transportnih sredstava, mehanizacije i proizvodnja betona* kao jedinica opskrbljuje gradilišta potrebnim vozilima, građevinskim strojevima i betonom, koordinira navedenom opremom između pojedinih tvrtkinih gradilištima, donosi plan održavanja te održava navedenu opremu u zasebnom pogonu
- *Proizvodnja i ugradba asfalta* obuhvaća proces proizvodnje asfalta, ispitivanje kvalitete u laboratoriju te ugradnju asfalta na tvrtkinim gradilištima.

3.3. Upravljanje ljudskim resursima

Ostvarenje poslovnih rezultata i osobni doprinos zaposlenika su temeljni kriterij za daljnji uspješan razvitak poduzeća. Postiže se veća efikasnost pri radu te se radne obveze brže i kvalitetnije obavljaju. Poduzeće svojim zaposlenima omogućuje dinamično radno okruženje sa mogućim profesionalnim i osobnim razvojem.

U nastavku je prikazana struktura zaposlenika po broju, spolu i dobi pomoću tablice i grafikona.

3.3.1. Struktura zaposlenika po broju

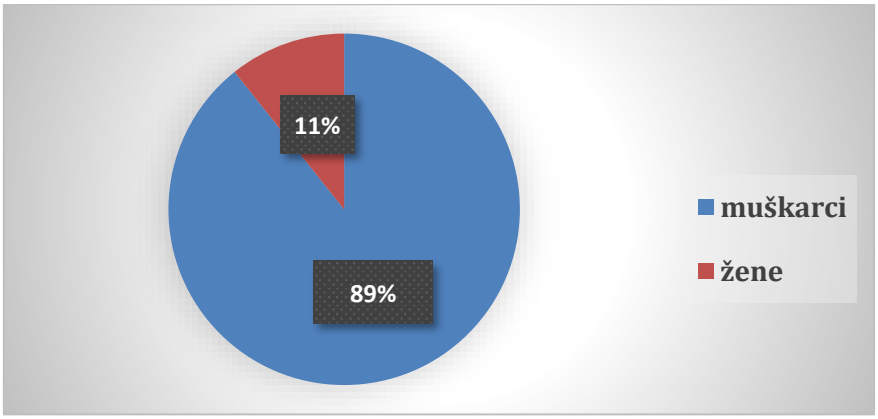
Tablica 1. Broj zaposlenika u poduzeću Cestar u razdoblju od 2014. do 2019.

Godina	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Žene	13	13	13	15	15	15
Muškarci	106	97	98	109	113	125
UKUPNO	119	110	111	124	128	140

Izvor : Izrada autora prema podacima poduzeća Cestar d.o.o. (2020.)

Prema podacima prikazanim u tablici 1. vidljivo je kako je dinamika zapošljavanja prvo padala u 2014. godini sa 119 zaposlenika na 111 zaposlenika u 2016. zatim je porasla u 2017. na 124 zaposlenika i nastavila pozitivni rast do kraja 2019. godine gdje je trenutno zaposleno 140 zaposlenika. Plan zapošljavanja stalnih i sezonskih radnika radi se na početku svake godine i ovisi o obujmu posla. Porast zaposlenika je vezan sa porastom prometa. Poduzeće najčešće zapošljava radnike sa iskustvom u struci kojom se tvrtka bavi. Novi uvjeti prilikom zapošljavanja javljaju se zbog potreba za složenijim profilima zaposlenika te kao posljedica velike potražnje za poslovima na burzi rada.

3.3.2. Spolna struktura zaposlenika



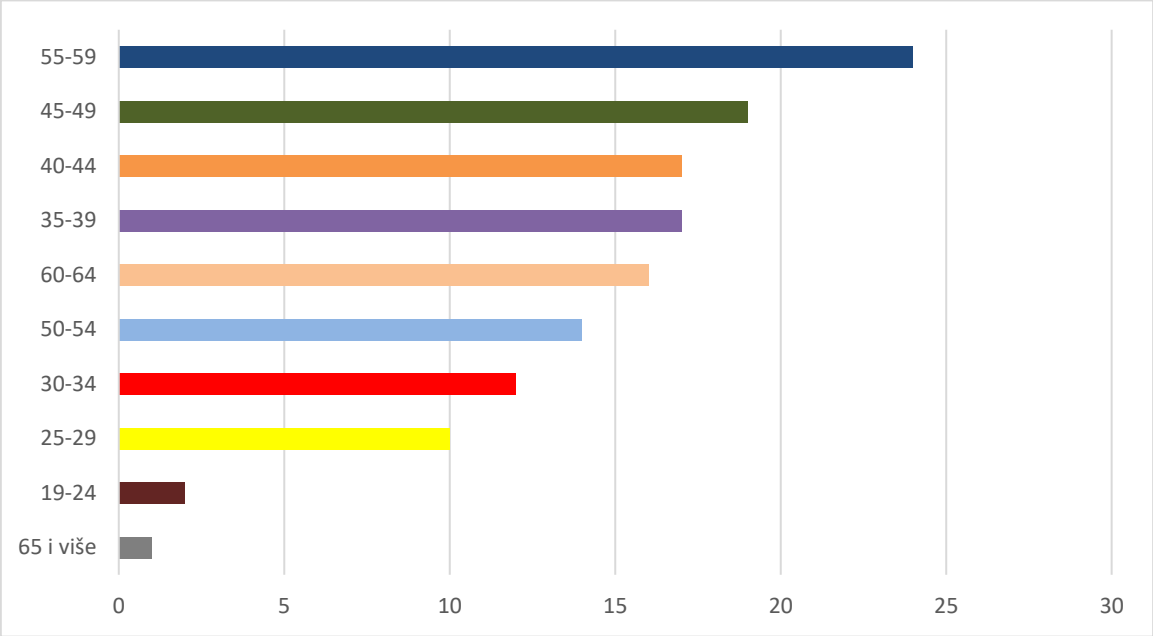
Grafikon 1. Spolna struktura zaposlenika

Izvor : Izrada autora prema podacima poduzeća Cestar d.o.o. (2020.)

Prema podacima (2019.) prikazanim na grafikonu 1. vidljivo je kako su većina zaposlenika muškarci, odnosno od 140 zaposlenih, 125 je muškog spola što čini postotak od 89%.

Zaposleno je 15 osoba ženskog spola što čini postotak od 11%. S obzirom na djelatnost poduzeća omjer je opravdan jer veliki dio poslova zahtjeva fizičku spremu te poznavanje rada na strojevima i posjedovanje određenih kategorija za teretna vozila. Muškarci rade u službi zaštite na radu, dok žene rade u knjigovodstvenom – financijskom sektoru te sektoru općih, pravnih i kadrovskih poslova

3.3.3. Dobna struktura zaposlenika



Grafikon 2. Dobna struktura zaposlenika Cestar d.o.o. (2019.)

Izvor :Izrada autora prema podacima poduzeća Cestar d.o.o. (2020.)

Prikazani podaci na grafikonu odnose se na stanje zaposlenih prema dobi gdje je na dan 31.ožujka 2019. bilo zaposleno 132 djelatnika. Podaci su filtrirani od najvećeg broja zaposlenih do najmanjeg prema dobnoj skupini. Fluktuacija zaposlenih je dinamična, raspon godina kreće se od 19 do 65. Može se vidjeti da je 55 od ukupno 132 zaposlenika (preko 41%) starije od 50 godina. To nam ukazuje na staru dobnu strukturu i probleme s kojima bi se poduzeće moglo suočiti. Tokom godina zaposlenicima opadaju performanse, brže se umore i teže podnose stres ili pritisak na radnom mjestu. Starenjem zaposlenika smanjuje se razina zadovoljstva zbog „zasićenja“ poslom ili rutinskog obavljanja radnih obveza. S obzirom na navedene karakteristike možemo zaključiti da raste stopa bolovanja kod starijih zaposlenika.

Većina starijih zaposlenika rade teže, fizičke poslove i s obzirom na dob i fizičku spremu događaju se nesreće na radnom mjestu.

Kao posljedica veće stope nesreća na radnom mjestu stariji zaposlenici su nemotivirani i osjećaju pritisak okoline radi smanjenja radne sposobnosti te osjećaju dobnu diskriminaciju.

Veliki broj zaposlenika su građevinski radnici i očito je da će u idućih par godina značajan broj zaposlenih doći u dob za odlazak u mirovinu. Poduzeće treba starijim zaposlenicima omogućiti što lakši prijelaz iz radnog aktivnog statusa u neaktivni radni status (umirovljenje).

Prilikom odlaska jednih radnika trebaju osigurati nove radnike, tj. njihove zamjene. Promatrajući podatke sa Hrvatskog zavoda za zapošljavanje možemo uočiti da nedostaje građevinskih radnika zbog više razloga, poput iseljavanja mladog stanovništva i većeg broja „stare“ radne snage (osobe od 50 i više godina). Neravnomjeran je odnos ponude i potražnje za građevinskim radnicima. Poduzeće treba promatrati sve opcije i kontinuirano ulagati u svoje zaposlene. Trebaju pratiti trendove, prilagoditi radne uvjete različitim profilima potencijalnih zaposlenika i omogućiti prekvalifikaciju i dodatnu izobrazbu zaposlenicima.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

4.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje o radnom učinku, motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika starijih od pedeset godina na primjeru poduzeća Cestar d.o.o. Istraživanje je provedeno metodom intervjua i metodom ankete pomoću specifičnog anketnog upitnika.

Podaci o uzorku :

Nominalna definicija uzorka – ispitano je 47 djelatnika poduzeća Cestar d.o.o. i podaci ankete su dobiveni od voditeljice općih i kadrovskih poslova.

Prostorna definicija uzorka – u dogovoru sa voditeljicom općih i kadrovskih poslova, ankete su podijeljene zaposlenicima u upravi društva.

Vremenska definicija uzorka- istraživanje je provedeno u vremenskom periodu od 11.3. do 28.5.2020.

Anketa provedena u poduzeću Cestar sastojala se od 22 pitanja i podijeljena je u 3 dijela :

1. *Opći dio* – Sadrži deset pitanja koji se odnose na osnovna pitanja poput dobi, spola, ukupnog radnog staža, stupanj obrazovanja, očekivanja u vezi s poslom i slično.
2. *Motivacija* – sastoji se od četiri pitanja. Pitanja se odnose na zadovoljstvo na radnom mjestu, koliki je stupanj motiviranosti i koji faktori motivacije utječu na posao koji zaposlenici obavljaju te ocjena emocionalnog i fizičkog stanja.
3. *Daljnji planovi karijere / umirovljenje* – sastoji se od osam pitanja. Pitanja se odnose na profesionalne planove, stajališta o mirovini, uvjetima ostanka na poslu iznad 65-te godine.

4.2. Rezultati istraživanja

Za lakše razumijevanje, ispitanike ćemo podijeliti u dvije skupine. Prva skupina se odnosi na sve ispitanike, dok u drugoj skupini se promatraju samo ispitanici stariji od 50 godina. Prikazani su rezultati po grupi pitanja. Prva grupa pitanja se odnosi na opći dio, zatim druga grupa pitanja se odnosi na motivaciju zaposlenih i na kraju pitanja iz grupe daljnjih planova karijere ili umirovljenje zaposlenih.

Prva grupa pitanja se odnosi na opće podatke poput dobi, spolu i školskoj spremi ispitanika. Prikazani su podaci o ukupnom radnom stažu, o duljini radnog staža u poduzeću Cestar. Također pitanja se odnose na kategoriju radnog mjesta i promjeni poslova unutar radnog staža.

Tablica 2. Prikaz deskriptivnih parametara sudionika izražen u postocima (N=47)

Varijabla		Broj ispitanika(%)	Ispitanici iznad 50 godina(%)
1. Dob:	☐ manje od 30 godina ☐ 31 .- 50 godina ☐ više od 50 godina	**7 (14,9)** **27 (57,4)** **13 (27,7)**	**/** **/** **13 (100)**
2. Spol	☐ muško ☐ žensko	**40 (85,1)** **7 (14,9)**	**9 (69,2)** **4 (30,8)**
3. Ukupni radni staž	☐ <1 godine ☐1-5 ☐6-10 ☐11-20 ☐21-30 ☐više od 30	**2 (4,3)** **5 (10,6)** **2 (4,3)** **21 (44,7)** **8 (17)** **9 (19,1)**	**/** **/** **/** **/** **4 (30,8)** **9 (69,2)**
3. 1. Radni staž u poduzeću "Cestar d.o.o.“	☐ <1 godine ☐1-5 ☐6-10 ☐11-20 ☐21-30 ☐više od 30	**3 (6,4)** **8 (17)** **11 (23,4)** **16 (34)** **6 (12,7)** **3 (6,4)**	**1 (7,7)** **1 (7,7)** **2 (15,4)** **2 (15,4)** **4 (30,8)** **3 (23,1)**
4. Školska sprema	☐ osnovna škola ili niže ☐ srednja škola ☐ više ili visoko obrazovanje	**/** **37 (78,7)** **10 (21,3)**	**/** **9 (69,2)** **4 (30,8)**
5. Kategorija vašeg radnog mjesta	☐ nekvalificirani i polukvalificirani radnik ☐ KV Ili VKV radnik ☐ službenici ☐ stručnjaci bez rukovodnih ovlasti ☐ menadžeri (ruko/voditelji) ☐ slobodne djelatnosti	**10 (21,3)** **25 (53,2)** **1 (2,1)** **6 (12,7)** **5 (10,6)** **/**	**3 (23,1)** **5 (38,5)** **1 (7,7)** **2 (15,4)** **2 (15,4)** **/**
6. Koliko ste poslova promijenili u svom radnom vijeku?	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	**21 (44,6)** **2 (4,3)** **11 (23,4)** **10 (21,3)** **3 (6,4)**	**4 (30,8)** **2 (15,4)** **3 (23,1)** **3 (23,1)** **1 (7,7)**
Ukupno		**47 (100)**	**13 (100)**

Izvor: Istraživanje autora

Prvi prikaz u tablici 3. je prikaz dobne strukture ispitanika iz koje je vidljivo da njih 14,9% (7 ispitanika) ima manje od 30 godina, 57,4% (27 ispitanika) ima od 31 do 50 godina i 27,7% (13 ispitanika) ima više od 50 godina.

U poduzeću Cestar zaposlen je veći broj muškaraca nego žena. Za potrebe ovog rada je anketirano 47 ispitanika, od čega je 85,1% (40 ispitanika) muškog spola, dok je 14,9% (7 ispitanika) ženskog spola.

Najveći udio radnog staža od 11 do 20 godina ima 44,7 % zaposlenika. Slijede zaposlenici koji imaju 21-30 godina radnog staža 18% (8 ispitanika). Postotak zaposlenika od 1 do 5 godina iznosi 10,6% . Podjednak je postotak zaposlenika koji ima ukupni radni staž do 1 godine i od 6 do 10 godina, njih 4,3% (2 ispitanika).

Postotak ispitanika koji su *stariji djelatnici poduzeća*, a koji imaju ukupnog radnog staža više od 30 godina čini 69,2% (9 ispitanika), dok 30,8% (4 ispitanika) ima 21 do 30 godina staža.

Najveći broj zaposlenika (16 ispitanika) ima 11-20 godina radnog staža u poduzeću Cestar. Zatim slijede zaposlenici koji su zaposleni do jedne godine (3 ispitanika) te oni koji su zaposleni 6-10 godina (11 ispitanika) u poduzeću. Manji broj ispitanika ima radnog staža u promatranom poduzeću od jedne do pet godina, zatim slijede djelatnici sa 21-30 godina.

Zaposlenici *stariji od 50 godina,* a imaju preko 30 godina staža u poduzeću Cestar zauzimaju 23,1 % (3 ispitanika), dok njih 30,8% (4 ispitanika) su djelatnici poduzeća od 21 do 30 godine. Slijede stariji zaposlenici koji rade od 11 do 20 godina (2 ispitanika) i podjednak broj ispitanika (1) koji su zaposleni u poduzeću Cestar do jedne godine te oni koji su zaposleni od 1-5 godina.

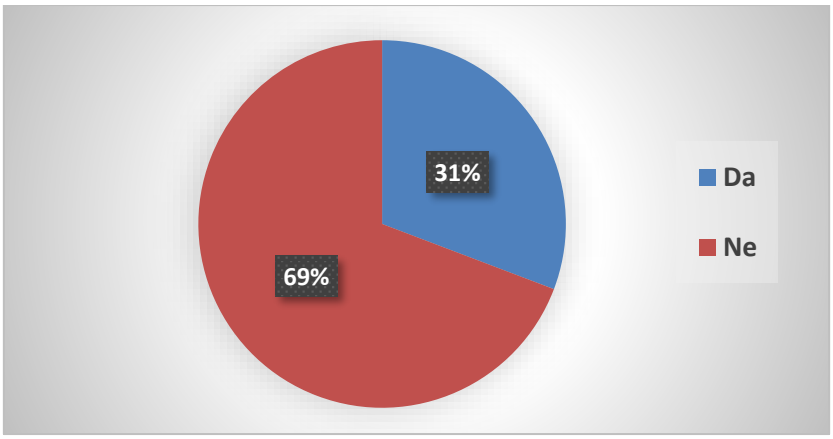
Prema stupnju obrazovanja najviše ispitanika ima srednju školu, njih 37, dok 10 ispitanika ima viši ili visoki stupanja obrazovanja. *Zaposlenici iznad 50te godine,* njih 9 ima završenu srednju školu, dok 4 ispitanika ima viši ili visoki stupanj obrazovanja. Nijedan zaposlenik nema osnovnu školu ili niži stupanj obrazovanja.

Najviše zaposlenika su kvalificirani ili visokokvalificirani radnici, njih 53,2% (25 ispitanika). Slijede nekvalificirani i polukvalificirani radnici 21,2% (10 ispitanika), stručnjaci bez rukovodnih ovlasti 12,7% (6 ispitanika), menadžeri 10,6% (5 ispitanika).

Najviše *starijih zaposlenika* su kvalificirani ili visokokvalificirani radnici, njih 5 (38,5%). Slijede nekvalificirani i polukvalificirani radnici 23,1% (3 ispitanika), stručnjaci bez rukovodnih ovlasti 15,4% (2 ispitanika), menadžeri 15,4% (2 ispitanika) i 1 službenik (7,7%).

Većina ispitanika, njih 21 (44,6%) je od početka radnog staža zaposleno u poduzeću Cestar. Zaposlenici koji su promijenili dva radna mjesta čine 23,4% (11 ispitanika), dok njih 21,4% (10 ispitanika) je promijenilo tri radna mjesta te zaposlenici koji su promijenili četiri radna mjesta, njih 6,4% (3 ispitanika).

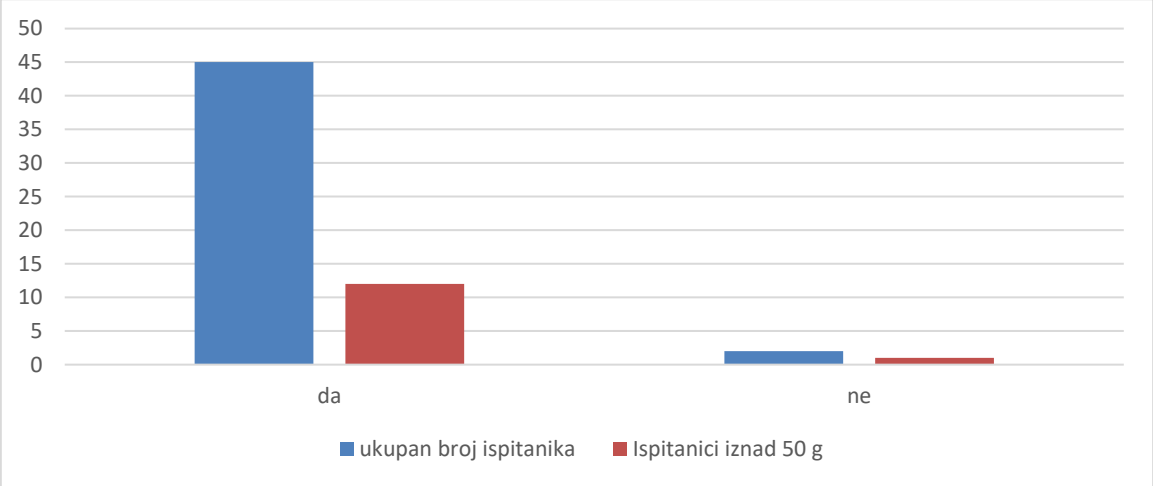
Ispitanici *stariji od 50 godina*, njih 4 (30,8%) je od početka radnog staža zaposleno u poduzeću Cestar. Slijedi podjednak broj ispitanika koji su promijenili 2 i 3 radna mjesta, njih 3 (23,1%), 15,4% zaposlenih (2 ispitanika) koji su promijenili jedno radno mjesto i jedan ispitanik (7,7%) koji je promijenio četiri radna mjesta.



Grafikon 3. Iskustvo diskriminacije zbog dobi

Izvor: Izrada autora

U ovom grafikonu promatramo samo zaposlenike starije od 50 godina. 69% ispitanika, njih 9 se izjasnilo da se nisu osjetili diskriminirano zbog svoje dobi, dok 31% zaposlenih (4 ispitanika) se osjetilo diskriminirano.

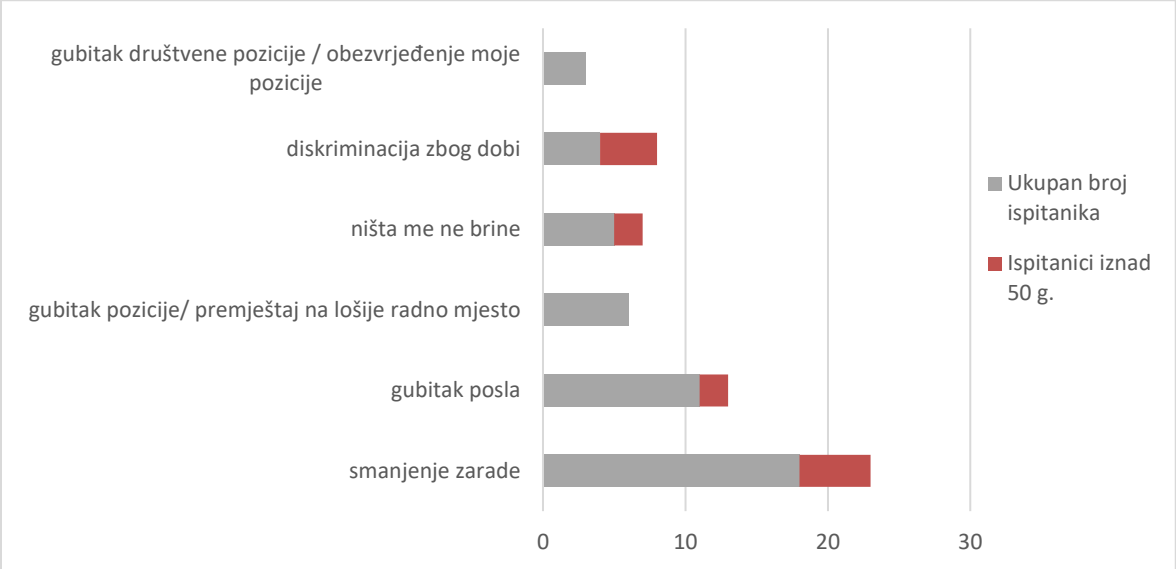


Grafikon 4. Sigurnost na radnom mjestu

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika, njih 95,7% (45 ispitanika) se osjeća sigurno na svom radnom mjestu, dok samo dva ispitanika (4,3%) se ne osjeća sigurno na poslu.

Stariji ispitanici, njih 12 (92,3%) se osjeća sigurno na radnom mjestu, dok samo jedan ispitanik (7,7%) se ne osjeća sigurno na svom radnom mjestu.



Grafikon 5. Procjena briga ispitanika vezanih za posao

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 38,3% (18 ispitanika) brine smanjenje plaće. Slijedi briga u vezi gubitka posla, njih 23,4% (11 ispitanika) te gubitak pozicije, odnosno premještaj na lošije radno mjesto brine 12,8% zaposlenika (6 ispitanika). Postotak zaposlenika koji su bezbrižni iznosi 10,6% (5 zaposlenika) i 6,4% (3 ispitanika) brine se za obezvrjeđenje vlastite pozicije.

Starije zaposlenike, njih 5 (38,5%) najviše brine smanjenje plaće te diskriminacija zbog dobi, njih 30,8% (4 ispitanika). Podjednak je postotak starijih zaposlenika koji se boje gubitka posla i onih koji su bezbrižni iznosi 15,4 % (2 ispitanika).

Tablica 3. Procjena najvećih potreba i očekivanja u vezi posla

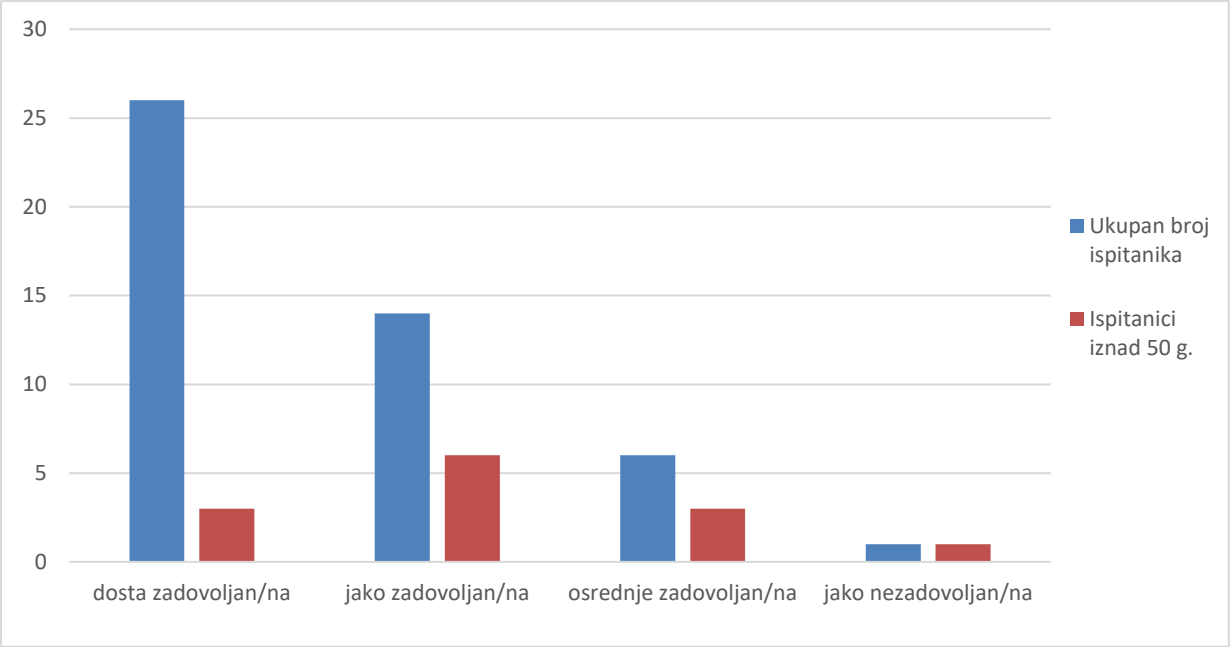
Potrebe u vezi posla		**Ukupan broj ispitanika**	**Ispitanici iznad 50 g.**
10. Što su trenutno vaše najveće potrebe/očekivanja u vezi s poslom?	☐ dobri i sigurni uvjeti rada	**15**	**8**
	☐ sigurnost zaposlenja	**3**	**/**
	☐ mogućnost za napredovanje	**3**	**/**
	☐ osobni razvoj	**3**	**1**
	☐ dobra radna atmosfera	**10**	**4**
	☐ poštovanje i priznanje	**8**	**/**
	☐ pripadanje timu	**5**	**/**
	☐ drugo (što)	**/**	**/**
UKUPNO		**47**	**13**

Izvor: Izrada autor

U tablici 3. najveći broj ispitanika, njih 31,9% (15 ispitanika) smatra najvažnijom potrebom dobre i sigurne uvjete rada. Zatim slijedi dobra radna atmosfera, njih 21,3% (10 ispitanika) te poštovanje i priznanje 17% (8 ispitanika). Pripadanje u timu smatra najvećom potrebom 10,6% zaposlena (5 ispitanika). Najmanji udio očekivanja u vezi posla se odnosi na mogućnost za napredovanje, sigurnost zaposlenja i na osobni razvoj.

Stariji zaposlenici, njih 8 (61,5%) smatra najvažnijom potrebom dobre i sigurne uvjete rada. Slijede poštovanje i priznanje, njih 4 (30,8%) i jedan ispitanik (7,7%) se izjasnio za dobrom radnom atmosferom.

Druga grupa pitanja se odnosi na motivaciju, odnosno stupanj zadovoljstva na radnom mjestu i koliko su motivirani zaposlenici za kvalitetno obavljanje radnih obveza. Utvrđuju se faktori koji utječu na motiviranost zaposlenika, ocjenjuje se psihička i fizička sprema i otpornost zaposlenika na stres/sposobnost podnošenja pritiska na poslu.

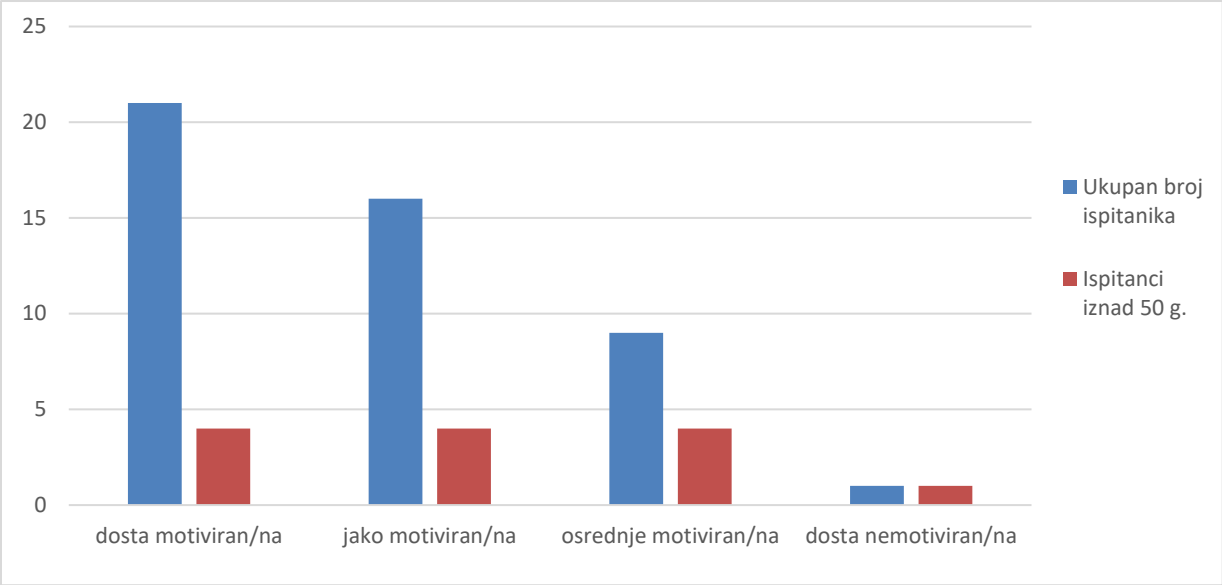


Grafikon 6. Zadovoljstvo radnim mjestom

Izvor: Istraživanje autora

Većina zaposlenih je dosta zadovoljno svojim radnim mjestom, njih 55,3% (26 ispitanika). Slijede 29,8% zaposlenika (14 ispitanika) koji su jako zadovoljni pa 12,8% (6 ispitanika) koji su osrednje zadovoljni.

Zaposlenici iznad 50 godina su jako zadovoljni svojim radnim mjestom, njih 6 (46,1%). Podjednak broj ispitanika su dosta zadovoljni i osrednje zadovoljni svojim radnim mjestom, njih 3 (23,1%). Samo jedan ispitanik je izrazio jako nezadovoljstvo svojim radnim mjestom.



Grafikon 7. Motiviranost zaposlenika za kvalitetno obavljanje radnih obveza

Izvor: Istraživanje autora

Većina zaposlenika, njih 44,7% (21 ispitanika) je dosta motivirano za kvalitetno obavljanje vlastitih radnih obveza, dok je 34% (16 ispitanika) jako motivirano. Zatim slijede zaposlenici koji su osrednje motivirani, njih 19,1% (9 ispitanika).

Podjednak broj ispitanika iznad 50 godina je jako motivirano, dosta motivirano, ali i osrednje motivirano za kvalitetno obavljanje vlastitih radnih obveza, njih 4 (30,8%). Samo je jedan ispitanik (7,7%) koji je jako nemotiviran za obavljanje radnih obveza.

Tablica 4. Prikaz faktora koji motiviraju ispitanike

13. Što vas motivira na vašem poslu?		Broj ispitanika	Ispitanici iznad 50 godina
13.1. financijski faktori (plaća i drugo)	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira	**/** **1** **5** **24** **17**	**/** **1** **/** **6** **6**
13.2. sigurnost / stabilnost zaposlenja	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira	**/** **/** **5** **23** **19**	**/** **/** **2** **7** **4**
13.3. razvoj karijere / mogućnost napredovanja	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira	**/** **9** **18** **18** **2**	**/** **3** **5** **5** **/**

13.4. osobni razvoj	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira	**1** **13** **15** **16** **2**	**1** **5** **4** **3** **/**
13.5. dobra radna atmosfera i dobri odnosi sa suradnicima	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira	**2** **4** **9** **23** **9**	**/** **4** **4** **5** **/**
13.6. poštovanje i priznanje za dobro obavljen posao	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira	**2** **4** **9** **23** **9**	**/** **2** **5** **6** **/**
UKUPNO		**47**	**13**

Izvor: Izrada autora

U tablici 4. Većinu ispitanika 51,1% (24 ispitanika) motivira financijski faktor, dok njih 36,2% (17 ispitanika) jako motivira. Najmanji udio čine ispitanici koji su osrednje motivirani (10,6%). Jednak broj ispitanika *starije životne dobi,* njih 6 (46,1%) motivira i jako motivira financijski faktor. Samo jedan ispitanik (7,7%) se izjasnio da ga financijski faktor malo motivira.

Sigurnost, odnosno stabilnost zaposlenja ukupno motivira 48,9% zaposlenika (23 ispitanika), dok njih 40,4% (19 ispitanika) su jako motivirani i njih pet (10,6%) su osrednje motivirani.

Zaposlenike iznad 50 godina motivira sigurnost i stabilnost zaposlenja, njih 53,8% (7 ispitanika). Zatim slijede zaposlenici koji su jako motivirani, njih 30,8% (4 ispitanika) i dva ispitanika (15,4%) su osrednje motivirani.

Iz tablice je vidljivo kako je jednak broj ispitanika motivirano i osrednje motivirano sa razvojem karijere ili mogućnošću napredovanja, njih 38,3% (18 ispitanika). Slijede zaposlenici koji su jako motivirani, njih 4,3% (2 ispitanika) i 19,1% (9 ispitanika) su malo motivirani.

Jednak broj *starijih ispitanika* je motivirano i osrednje motivirano sa razvojem karijere ili mogućnošću napredovanja, njih 38,5% (5 ispitanika) te 3 ispitanika (23%) su malo motivirana. Većinu ispitanika osobni razvoj motivira 34% (16 ispitanika), dok 31,9% (15 ispitanika) je osrednje motivirano. Postotak zaposlenika koje osobni razvoj malo motivira iznosi 27,7% (13 ispitanika). Najmanji udio zaposlenika je jako motivirano, njih 4,3% i ne motivirano (2,1%).

Starije zaposlenike na radnom mjestu malo motivira osobni razvoj, njih 5 (38,5%). Slijede zaposlenici koji su osrednje motivirani, njih 4 (30,8%) i 3 ispitanika (23%) koji su motivirani i samo jedan ispitanik (7,7%) je ne motiviran osobnim razvojem na svom radnom mjestu.

Većina zaposlenika je motivirano dobrom radnom atmosferom i dobrim odnosima sa suradnicima, njih 48,9% (23 ispitanika). Jednak broj zaposlenika 19,1% (9 ispitanika) koji su osrednje motivirani i jako motivirani. Slijede ispitanici koji su malo motivirani i ne motivirani. Većina *starijih ispitanika* je motivirano, njih 5 (38,5%) i osrednje motivirano dobrom radnom atmosferom, njih 4 (30,8%). Najmanji udio zaposlenika je malo motivirano, njih 4 (30,8%). Poštovanje i priznanje za dobro obavljen posao motivira ukupno zaposlenika 48,9% (23 ispitanika). Jednak broj ispitanika su jako motivirani i osrednje motivirani, njih 9 (19,1%). Slijedi 8,5% zaposlenika (4 ispitanika) koji su malo motivirani i 4,3% koji su ne motivirani. *Starije ispitanike,* njih 6 (46,1%) motivira poštovanje i priznanje za obavljen posao. Slijedi 5 ispitanika (38,5%) koji su osrednje motivirani i dva ispitanika koji su ne motivirani (15,4%). Na pitanje što vas motivira na vašem poslu i gdje je trebalo nadodati drugi faktor, jedan *ispitanik stariji od 50 godina* od njih 47 je naveo savjesnost i odgovornost.

Tablica 5. Mentalno zdravlje zaposlenika

14. Ocijenite svoje stanje:						
14.1. mentalno zdravlje	☐vrlo slabo	☐slabo	☐prosječno	☐ jako dobro	☐odlično	∑
Ukupan broj ispitanika	**/**	**/**	**3**	**25**	**19**	**47**
Ispitanici iznad 50 g.	**/**	**/**	**2**	**4**	**7**	**13**

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 5. vidljivo je da se većina ispitanika (25 ispitanika) mentalno osjeća jako dobro, njih 40,4% (19 ispitanika) se osjeća odlično, dok tri ispitanika (6,4%) se osjeća prosječno. *Stariji ispitanici* svoje mentalno zdravlje ocjenjuju odlično, njih 7 (53,8%). Slijede ispitanici koji se osjećaju mentalno jako dobro, njih 4 (30,8%) i 2 ispitanika (15,4%) se osjeća prosječno.

Tablica 6. Otpornost na stres ili sposobnost podnošenja pritiska na poslu

14. Ocijenite svoje stanje:						
14.2. otpornost na stres/sposobnost podnošenja pritiska na poslu	☐vrlo slabo	☐slabo	☐prosječno	☐jako dobro	☐odlično	∑
Ukupan broj ispitanika	**/**	**2**	**25**	**17**	**3**	**47**
Ispitanici iznad 50g.	**/**	**/**	**8**	**5**	**/**	**13**

Izvor: Istraživanje autora

Otpornost na stres ili sposobnost podnošenja pritiska na poslu prosječno podnosi 53,2% zaposlenika (25 ispitanika), dok njih 36,1% (17 ispitanika) jako dobro podnosi stres. Slijedi ispitanici, 6,4% (3 ispitanika) koji odlično i 4,3% (2 ispitanika) koji slabo podnose stres.

Stariji ispitanici, njih 8 (61,5%) prosječno podnosi pritisak na poslu, dok 5 ispitanika (38,5%) jako dobro podnosi stres.

Tablica 7. Fizičko zdravlje zaposlenika

14. Ocijenite svoje stanje:						
14.3. fizičko zdravlje	☐vrlo slabo	☐slabo	☐prosječno	☐jako dobro	☐odlično	∑
Broj ispitanika	**/**	**1**	**9**	**19**	**18**	**47**
Ispitanici iznad 50g.	**/**	**/**	**6**	**7**	**/**	**13**

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 7. vidljivo je da većina zaposlenika (19 ispitanika) smatra da se jako dobro fizički osjeća, dok 38,3% (18 ispitanika) se osjeća odlično. Slijedi 19,1% (9 ispitanika) koji smatra da im je prosječno fizičko zdravlje, dok jedan ispitanik smatra da mu je slabo fizičko zdravlje. *Stariji ispitanici* se jako dobro fizički osjećaju, njih 7 (53,8%), dok 6 ispitanika (46,2%) smatra da im je prosječno fizičko zdravlje.

Tablica 8. Učestalost izostanka s posla zbog zdravstvenih problema

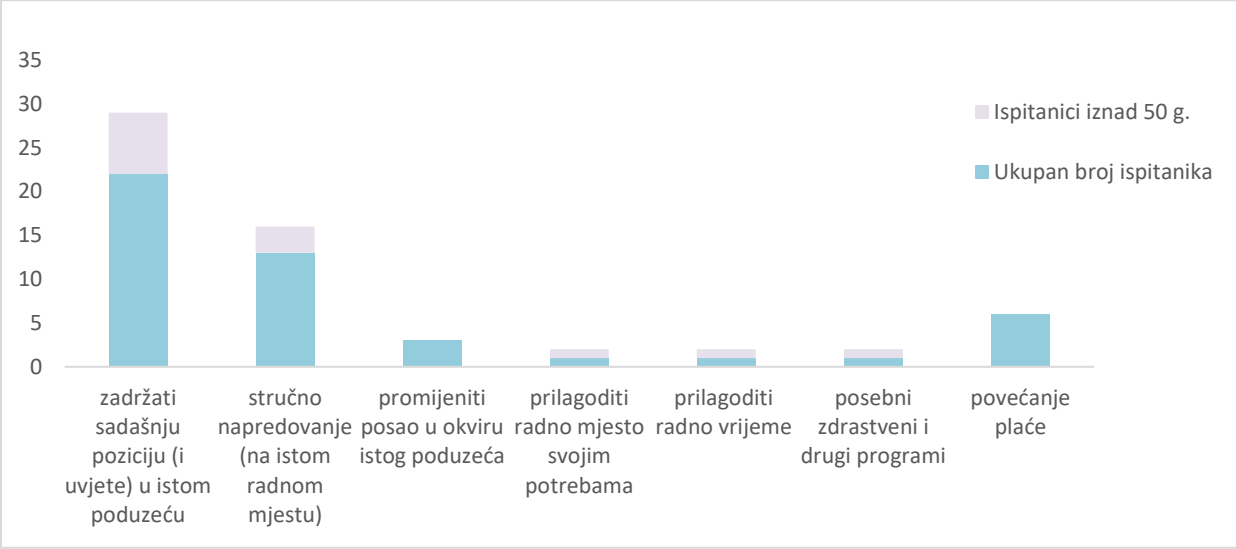
14. Ocijenite svoje stanje:						
14.4. učestalost izostanaka s posla zbog zdravstvenih razloga	☐vrlo rijetko	☐rijetko	☐prosječno	☐često	☐vrlo često	∑
Broj ispitanika	**25**	**16**	**4**	**2**	**/**	**47**
Ispitanici iznad 50g.	**7**	**5**	**/**	**1**	**/**	**13**

Izvor: Istraživanje autora

Većina ispitanika 53,2% vrlo rijetko izostaje s posla zbog zdravstvenih razloga i 34% ih rijetko izostaje. Prosječno izostaju s posla zbog zdravstvenih problema njih 8,5% i 4,3% učestalo izostaje. *Stariji ispitanici* vrlo rijetko izostaju s posla, njih 7 (53,8%) i 5 (38,5%) ispitanika rijetko izostaje. Jedan ispitanik (7,7%) često izostaje zbog zdravstvenih razloga.

Treća grupa pitanja se odnosi na daljnje planove karijere, točnije o ostanku u poduzeću ili odlazak u mirovinu. Ispitanici iznose svoje emocije i razmišljanja u vezi umirovljenja te općenito stajališta u vezi mirovine. Pitanja se odnose na profesionalne planove i spremnost zaposlenika na promjene u zahtjevima posla.

Promjene u zahtjevima posla se odnose na zaposlenikov rad s punim radnim vremenom i poslije 65 godine, uvjeti pod kojima su zaposlenici spremni produžiti zaposlenje te premještaj na niže radno mjesto kako bi ostali zaposleni nakon 65-te godine.



Grafikon 8. Izražavanje profesionalnih planova

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika ima plan zadržati sadašnju poziciju i postojeće uvjete, njih 46,8%. Slijedi 27,7% ispitanika koji želi stručno napredovati na istom radnom mjestu i 12,8% ispitanika želi povećanje plaće. Promijeniti posao u okviru istog poduzeća želi 6,4% ispitanika. *Stariji ispitanici*, njih 7 (53,8%) ima plan zadržati sadašnju poziciju, dok 3 ispitanika (23%) želi stručno napredovati. Jednak broj ispitanika, njih 7,7% se izjasnilo da žele prilagoditi radno mjesto i vrijeme svojim potrebama te žele ostvariti mogućnost posebnog zdravstvenog paketa.

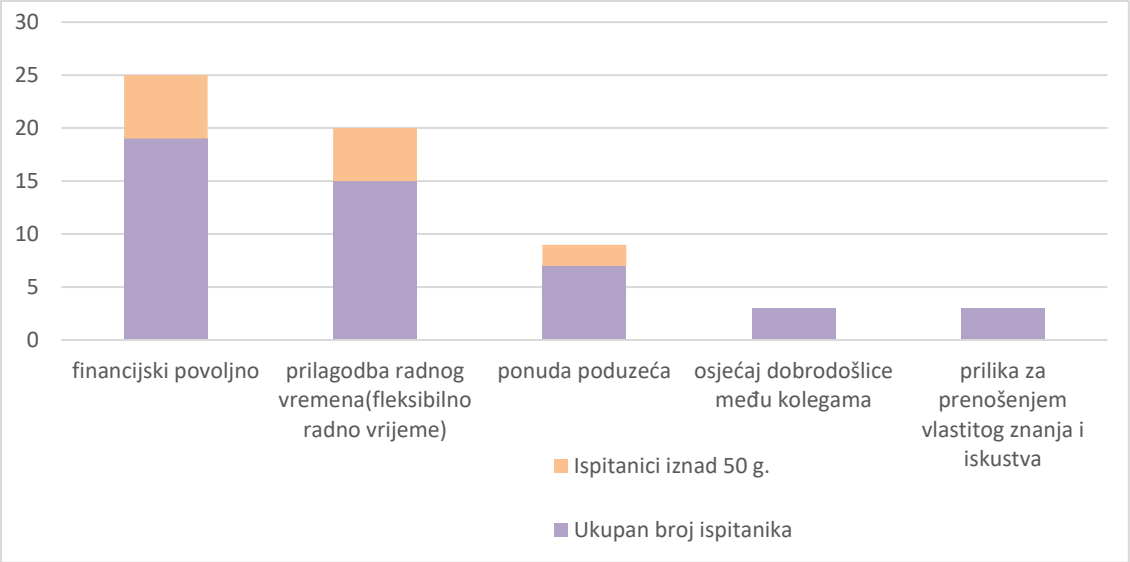
Tablica 9. Prikaz stavova o mogućnosti rada s punim radnim vremenom i poslije 65

Daljnji planovi karijere / umirovljenje		Broj ispitanika	Ispitanici iznad 50 g.
16. Očekujete li da ćete raditi s punim radnim vremenom i poslije 65?	☐ svakako DA ☐ nadam se DA ☐ možda ☐ nadam se NE ☐ svakako NE	**2** **10** **26** **9** **/**	**2** **/** **8** **3** **/**
UKUPNO		**47**	**13**

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 9. vidljivo je da 55,3% ispitanika se i dalje dvoumi hoće li raditi punim radnim vremenom i nakon 65 godine, dok 21,3% želi puno radno vrijeme sa 65 godina. Ispitanike koji ne žele biti zaposleni na puno radno vrijeme nakon 65 godine čini njih 19,1%.

Stariji ispitanici se i dalje dvoume hoće li raditi na puno radno vrijeme poslije 65, njih 8 (61,5%). Dva ispitanika (15,3%) bi htjeli svakako nastaviti raditi na punu satnicu sa 65 godina i 3 ispitanika (23,1%) ne žele biti zaposleni na puno radno vrijeme nakon 65 godine.

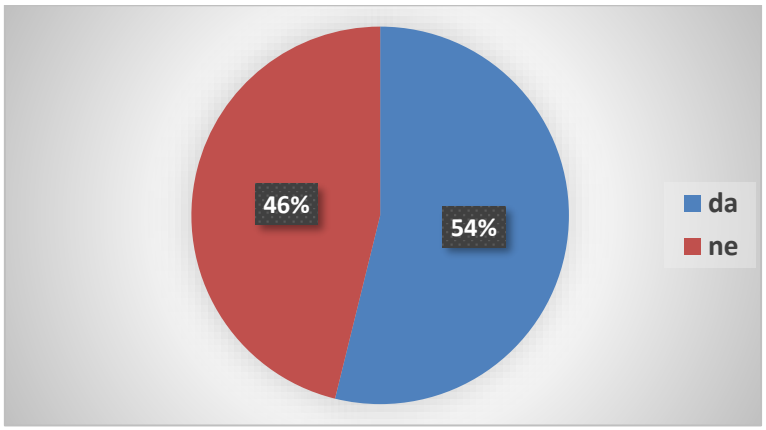


Grafikon 9. Procjena potencijalnih uvjeta produljenja zaposlenja nakon 65 godina

Izvor: Izrada autora

Financijska isplativost i prilagodba radnog vremena su najpoželjniji uvjeti pod kojima bi većina ispitanika produžila zaposlenje nakon 65 godine. Slijedi ponuda od poduzeća, odnosno ako bi nadređeni tražio da nastave suradnju. Jednak broj ispitanika je naveo osjećaj dobrodošlice među kolegama i priliku za prenošenjem vlastitog znanja i iskustva kao potencijalne uvjete za produljenje zaposlenja nakon ulaska u mirovinu.

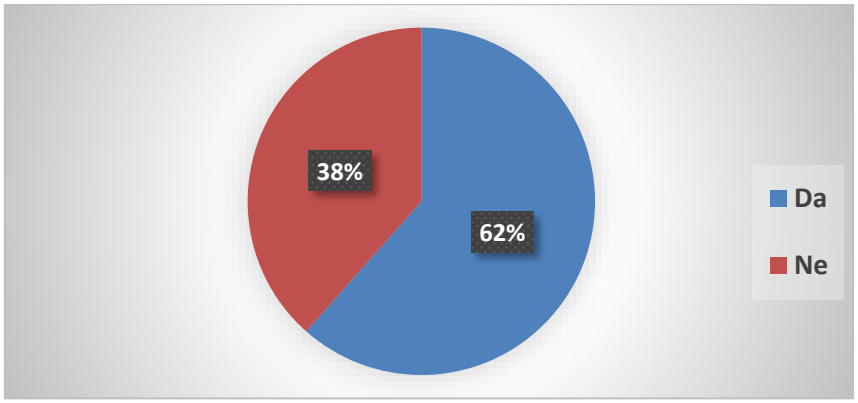
Stariji ispitanici, njih 6 (46,1%) smatra financijsku isplativost kao najpoželjniji uvjet pod kojim bi produžili zaposlenje nakon 65 godine. Slijedi 5 ispitanika (38,5%) kojima je poželjan uvjet prilagodba radnog vremena i 2 ispitanika bi ostala raditi ako bi ih poduzeće tražilo da ostane.



Grafikon 10. Spremnost prihvaćanja premještaja na niže radno mjesto nakon 65g

Izvor: Izrada autora

U ovom grafikonu promatramo samo *zaposlenike starije od 50 godina.* Premještaj na niže pozicionirano mjesto ukoliko bi ostali zaposleni ne prihvaća 46% ispitanika, dok 54% ispitanika iznosi da bi prihvatili premještaj na niže radno mjesto.

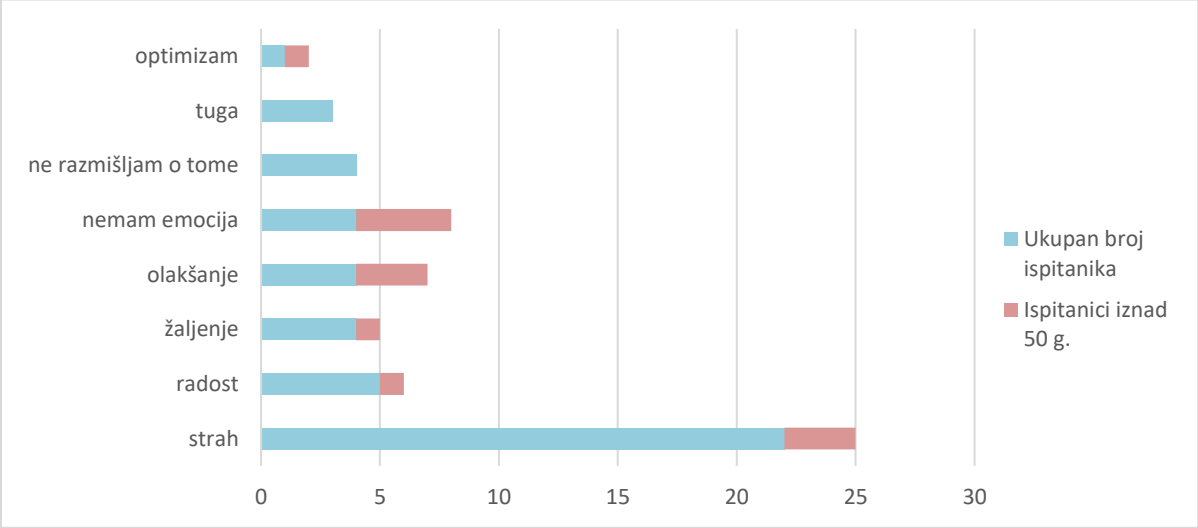


Grafikon 11. Spremnost ispitanika na prihvaćanje određenih uvjeta prije umirovljenja

Izvor: Izrada autora

U ovom grafikonu promatramo samo *zaposlenike starije od 50 godina* (13 ispitanika).

62% ispitanika prihvaća rad s nepunim radnim vremenom i podjelu radnog mjesta s drugim zaposlenikom tijekom jednog razdoblja prije umirovljenja, dok 38% ispitanika ne prihvaća navedene uvjete.



Grafikon 12. Emocije vezane za umirovljenje

Izvor: Izrada autora

Veliki broj ispitanika izražava strah kao najizraženiju emociju povezanih s umirovljenjem. Sljedeća emocija vezana uz planiranje umirovljenja je radost. Zatim slijedi podjednak broj odgovora za sljedeće emocije: žaljenje, olakšanje, tuga, nemam emocija i ne razmišljam o tome. *Stariji zaposlenici*, njih 4 (30,8%) kada razmišlja o umirovljenju ne osjeća ništa. Slijedi podjednak broj odgovora za sljedeće emocije 23% (3 ispitanika) : strah i olakšanje.

Podjednak broj ispitanika 7,7% (1 ispitanik) su naveli radost, optimizam i žaljenje kao karakterističnu emociju.

Tablica 10. Prikaz faktora o kojima ispitanici razmišljaju kada je riječ o umirovljenju

Varijabla		Broj ispitanika (%)	Ispitanici iznad 50g.
21.1. o financijskoj situaciji	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često	**2 (4,3)** **2 (4,3)** **17 (36,2)** **6 (12,8)** **20 (42,5)**	**/** **/** **4 (30,8)** **4 (30,8)** **5 (38,5)**
21.2. o skrbi u starosti	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često	**2 (4,3)** **5 (10,6)** **20 (42,5)** **14 (29,8)** **6 (12,8)**	**/** **2 (15,4)** **8 (61,5)** **/** **3 (23)**
21.3. o dosadi	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često	**14 (29,8)** **20 (42,5)** **10 (21,3)** **2 (4,3)** **1(2,1)**	**6 (46,1)** **5 (38,5)** **1 (7,7)** **/** **1 (7,7)**
21.4. o gubitku prijatelja	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često	**20 (42,5)** **18 (38,3)** **7 (14,9)** **2 (4,3)** **/**	**7 (53,8)** **4 (30,8)** **2 (15,4)** **/**
21.5. o gubitku statusa / prestiža	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često	**18 (38,3)** **14 (29,8)** **13 (27,6)** **2 (4,3)** **/**	**4 (30,8)** **5 (38,5)** **4 (30,8)** **/** **/**
21.6. o samoći	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često	**9 (19,1)** **12 (25,5)** **21 (44,7)** **4 (8,5)** **1 (2,1)**	**5 (38,5)** **4 (30,8)** **3 (23)** **/** **1 (7,7)**
21.7. o isključenosti iz društva	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često	**7 (14,9)** **14 (29,8)** **23 (48,9)** **3 (6,4)** **/**	**4 (30,8)** **4 (30,8)** **5 (38,5)** **/** **/**
21.8. o nedostatku planova za budućnost	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često	**5 (10,6)** **7 (14,9)** **21 (44,7)** **13 (27,6)** **1 (2,1)**	**2 (15,4)** **2 (15,4)** **6 (46,1)** **2 (15,4)** **1 (7,7)**
UKUPNO		**47 (100)**	**13 (100)**

Izvor: Istraživanje autora

Većina ispitanika kada razmišlja o umirovljenju vrlo često misli na financijsku situaciju, njih 42,5%. O financijskoj situaciji ponekad misli njih 36,2%, a često ih misli 12,8%. Podjednak broj ispitanika (4,3%) rijetko ili nikako ne razmišlja o financijama nakon umirovljenja.

Stariji ispitanici kada razmišljaju o umirovljenju vrlo često misle na financijsku situaciju, njih 5 (38,5%). Jednak broj ispitanika, njih 4 (30,8%) često i ponekad misli o financijskoj situaciji.

Briga o skrbi u starosti ponekad potiče na razmišljanje 42,5% ispitanika, dok njih 29,8% često razmišlja o navedenom faktoru. Vrlo često kada razmišljaju o umirovljenju, njih 12,8% misli na skrb u starosti. Slijede ispitanici koji rijetko misle (10,6%) i oni koji nikako ne misle (4,3%) o skrbi. *Stariji ispitanici,* njih 8 (61,5%) ponekad razmišlja o skrbi u starosti. Tri ispitanika (23%) vrlo često razmišlja i 2 ispitanika (15,4%) rijetko razmišlja o skrbi u starosti.

Većina ispitanika kada razmišlja o umirovljenju rijetko misli o dosadi, njih 42,5%. O dosadi nikad ne razmišlja 29,8% ispitanika, dok njih 21,3% ponekad razmišlja i 4,3% često razmišlja. *Stariji zaposlenici* kada razmišljaju o umirovljenju nikad ne misle o dosadi, njih 6 (46,1%), dok 5 ispitanika (38,5) rijetko misli. Jednak broj ispitanika (7,7%) misli veoma često i ponekad o dosadi.

Na gubitak prijatelja nikad ne misli 42,5% ispitanika ili rijetko misli njih 38,3% kada je riječ o umirovljenju. Postotak ispitanika koji ponekad razmišlja o gubitku prijatelja iznosi 14,9% i njih 4,3% često razmišlja o navedenom faktoru kada razmišlja o umirovljenju.
Stariji ispitanici, njih 7 (53,8%) nikad ne razmišlja o gubitku prijatelja kada je riječ o umirovljenju. Slijedi 30,8% ispitanika koji rijetko misle i 15,4% njih koji ponekad misle.

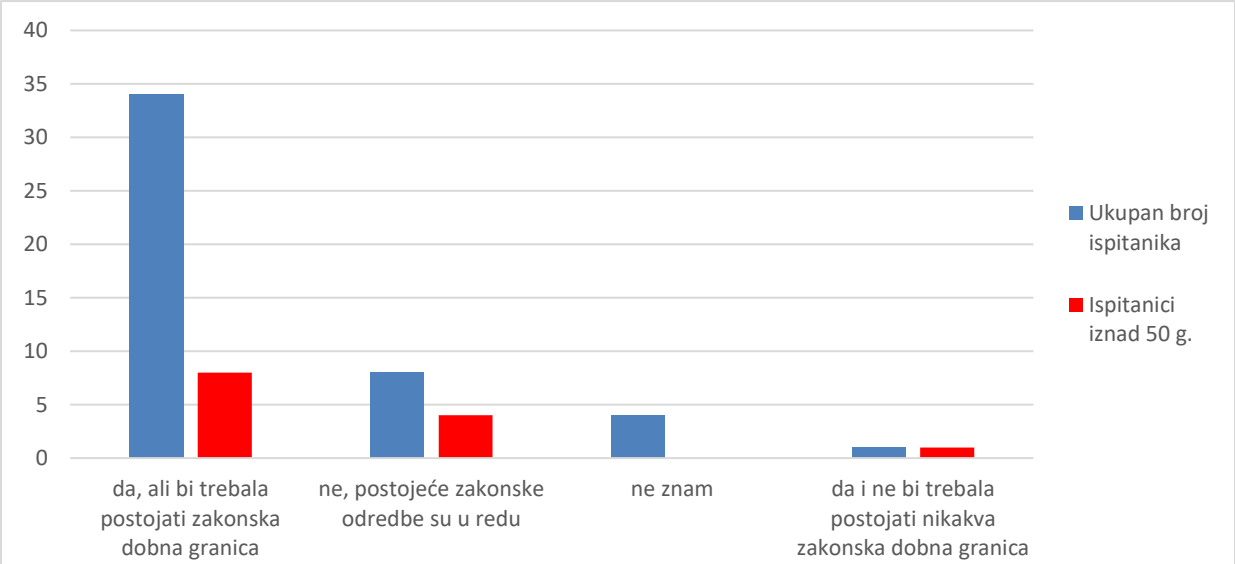
Kada ispitanici razmišljaju o mirovini, njih 38,3% nikad ne misli na gubitak statusa, dok 29,8% ispitanika rijetko kad misli o gubitku prestiža. Slijede ispitanici koji ponekad misle te ispitanici koji razmišljaju o gubitku statusa kada je riječ o umirovljenju. *Stariji ispitanici* kada razmišljaju o umirovljenju rijetko misle na gubitak statusa, njih 5 (38,5%). Jednak broj ispitanika (30,8%) nikad ne misli ili ponekad misli na gubitak statusa kada je riječ o mirovini.

Većina ispitanika 44,7% kada razmišlja o umirovljenju, ponekad misli i na samoću. Slijede ispitanici koji često razmišljaju o samoći, oni koji rijetko i oni koji nikad ne misle.
Stariji ispitanici, njih 5 (38,5%) nikad ne misli na samoću kada je riječ o umirovljenju.
Slijedi 4 ispitanika (30,8%) koji rijetko misli te 3 ispitanika (23%) koji ponekad misli. Samo jedan ispitanik (7,7%) veoma često razmišlja o samoći.

Prilikom razmišljanja o umirovljenju, 48,9% ispitanika ponekad razmišlja o isključenosti iz društva. Rijetko o isključenosti iz društva razmišlja 29,8% ispitanika, dok 14,9% ispitanika uopće ne razmišlja. Samo 6,4% ispitanika često misli o navedenom faktoru.

Stariji zaposlenici, njih 5 (38,5%) ponekad misli o isključenosti iz društva kada razmišlja o mirovini. Jednak broj ispitanika, njih 4 (30,8%) rijetko ili nikad ne misli o navedenom faktoru. Posljednji faktor se odnosi na nedostatak planova za budućnost. Većina ispitanika (44,7%) kada razmišlja o umirovljenju ponekad dolazi do saznanja da nema planova za budućnost. Spoznaja o nedostatku planova za budućnost često potiče na razmišljanje 27,6% ispitanika. Slijede ispitanici koji rijetko razmišljaju i oni koji ne razmišljaju o nedostatku planova.

Stariji ispitanici, njih 6 (46,1%) ponekad kada razmišlja o umirovljenju dolazi do spoznaje da nema plana za budućnost. Jednak broj ispitanika (15,4%) često ili rijetko ili nikad ne razmišlja o nedostatku planova za budućnost. Samo jedan ispitanik veoma često razmišlja o nedostatku planova za budućnost

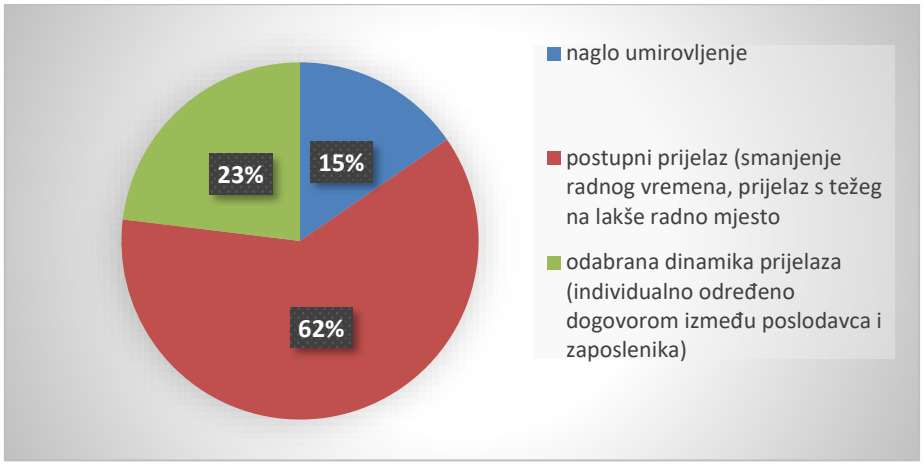


Grafikon 13. Stajalište ispitanika o samostalnoj odluci odlaska zaposlenika u mirovinu

Izvor: Izrada autora

Značajan dio ispitanika (72,3%) smatra da svaki zaposlenik bi trebao samostalno donijeti odluku o odlasku u mirovinu, ali uz zakonsku propisanu dobnu granicu. Zatim 17% ispitanika smatra da su postojeće zakonske odredbe u redu, dok 8,5% se ne zna izjasniti.

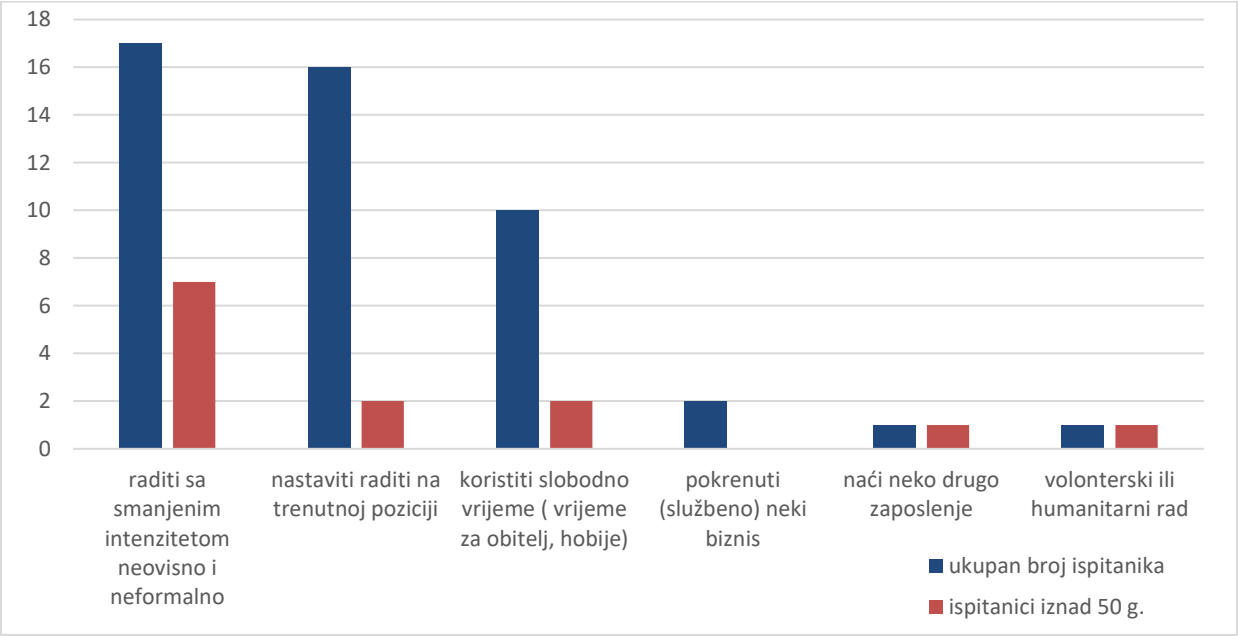
Stariji zaposlenici, njih 8 (61,5%) smatra da svaki zaposlenik treba samostalno donijeti odluku o odlasku u mirovinu uz postojanu zakonsku dobnu granicu. Slijedi 4 ispitanika (30,8%) koji smatraju da su postojeće zakonske odredbe u redu. Jedan ispitanik smatra da zaposlenici trebaju samostalno donositi odluke o odlasku u mirovinu i da ne treba biti propisana dobna granica.



Grafikon 14. Zaposlenikov izbor načina umirovljenja

Izvor : Izrada autora

U ovom grafikonu promatramo samo *zaposlenike starije od 50 godina* (13 ispitanika). Postupni prijelaz u mirovinu kroz smanjenje radnog vremena ili uz prijelaz s težeg na lakše radno mjesto želi 62% ispitanika. Odabranu dinamiku prijelaza u vidu individualnog dogovora između poslodavca i zaposlenika želi 23% ispitanika i 15% njih pristaje na opciju naglog umirovljenja.



Grafikon 15. Predviđanje planova nakon umirovljenja

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika (36,2%) će nastaviti raditi sa smanjenim intenzitetom neovisno i neformalno (poljoprivreda, turizam) nakon umirovljenja. Na trenutnoj poziciji će nastaviti raditi 34% ispitanika. Slobodno vrijeme će koristiti 21,3% ispitanika nakon umirovljenja, a potom će 4,3% ispitanika pokrenuti službeno neki biznis.

Stariji zaposlenici će nastaviti raditi smanjenim intenzitetom, njih 7 (53,8%) nakon umirovljenja. Na trenutnoj poziciji će nastaviti raditi 2 ispitanika (15,4%), a dva ispitanika (15,4%) će koristiti slobodno vrijeme za obitelj. Po jedan ispitanik (7,7%) će se baviti volonterskim radom ili će naći neko drugo zaposlenje.

4.3. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem

Poduzeće Cestar se pozicioniralo na tržištu Splitsko-dalmatinske županije kao jedno od vodećih građevinskih poduzeća s tendencijom širenja na ostatak Republike Hrvatske. Kako bi se takav trend nastavio u budućnosti, društvo svakodnevno motivira svoje zaposlenike.

Na temelju istraživanja možemo zaključiti da poduzeće Cestar kvalitetno upravlja svojim ljudskim resursima te ima razvijen pristup usmjeravanja i djelovanja na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika bez obzira na dob i to ih čini konkurentnim na tržištu. Poduzeće sve svoje zaposlenike smatra jednakim i tretira ih bez diskriminacije po bilo kakvoj osnovi. Većina starijih ispitanika je izjavilo da se ne osjeća diskriminirano s obzirom na svoju dob. Također su izjavili da se osjećaju sigurno na radnom mjestu. Poduzeće poštuje etička načela te provode praksu kojom ne otpuštaju starije zaposlenike. Iz navedenog možemo zaključiti da je društvo prepoznalo važnost upravljanja zaposlenicima starije dobi te su osigurali pozitivnu radnu atmosferu i sklad između starijih i mlađih zaposlenika.

S obzirom na definirane probleme i ciljeve rada ispitanike promatramo prema ukupnom broju, njih 47, ali također i prema ispitanicima koji su stariji od 50 godina (njih 13). Cilj je ukazati na različitosti starijih zaposlenika u odnosu na prosjek ukupnog broja ispitanika.

U poduzeću Cestar je zaposleno više muškaraca nego žena, ali to je opravdan omjer s obzirom na djelatnost poduzeća. Tokom godina se poboljšala obrazovna struktura, ali tu možemo uočiti da bez obzira na dob više žena nego muškaraca ima visoki stupanj obrazovanja.

Zatim uspoređujući kategorije radnog mjesta možemo uočiti da ima više nekvalificiranih i polukvalificiranih radnika starije životne dobi u odnosu na ukupan broj ispitanika. To nam ukazuje da su stariji zaposlenici slabije kvalificirani od prosjeka svih zaposlenih.

Ova zapažanja se odnose na prvu grupu pitanja.

Obje skupine ispitanika većinom imaju slična stajališta o navedenim faktorima motivacije i daljnjim planovima karijere u budućnosti. Postoje male oscilacije o kojima je riječ u nastavku. Većinu ispitanika bez obzira na dob podjednako motivira određeni faktor, ali samo jedan se dosta razlikuje. Riječ je o osobnom razvoju i veliki broj starijih ispitanika je naveo da ih malo motivira.

Razlog tome je što zaposlenici smatraju da su zbog dugogodišnjeg radnog vijeka i brzog umirovljenja postigli svoj maksimum i doprinijeli razvoju organizacije i zbog toga su manje zainteresirani za napredovanje.

Iz istraživanja možemo uočiti jedan stereotip koji ispitanici naglašavaju, a to je samoća nakon odlaska u mirovinu. Većina ispitanika smatra da su stariji ispitanici sretniji i da imaju ispunjen dan kada obavljaju radne obveze i kada su u interakciji s drugim kolegama. S druge strane stariji ispitanici rijetko pomisle na samoću kada je riječ o umirovljenju.

Većina starijih zaposlenika kada razmišlja o umirovljenju nema izražene emocije, dok ispitanici mlađi od 50 godina osjećaju strah. Iz navedenog možemo zaključiti da je većina zaposlenika pod većim strahom za budućnost od starijih kolega i da im nije svejedno o tome razmišljati.

Na temelju podataka možemo zaključiti da stariji zaposlenici često misle o mirovini i načinu umirovljenja i unaprijed planiraju što će raditi u slobodno vrijeme.

Od ukupnog broja ispitanika mali dio je naveo osjećaj dobrodošlice među kolegama i priliku za prenošenjem vlastitog znanja i iskustva kao potencijalne uvjete za produljenje zaposlenja nakon ulaska u mirovinu. Navedene uvjete nijedan stariji zaposlenik nije naveo što nam govori da su zaposlenici iznad 50 godina isključivo posvećeni rješavanju svojih egzistencijalnih potreba zatim slijede društvene potrebe.

Poduzeće svojim zaposlenicima nastoji osigurati što lakši prijelaz iz radnog aktivnog statusa u radno neaktivni (umirovljenje) s određenim pogodnostima poput fleksibilnog radnog vremena i niže pozicioniranog radnog mjesta. Društvo nastoji individualno sa zaposlenikom pronaći najbolje rješenje za obje strane.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu je provedeno anketno ispitivanje zaposlenika na temelju dostupnih i prikupljenih podataka putem osobnog kontakta sa voditeljicom općih i kadrovskih poslova u vremenskom razdoblju od veljače do svibnja 2020 godine. Temeljni cilj završnog rada je utvrditi način na kojim se upravlja starijim ljudskim resursima te koliki je stupanj motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika. Također su utvrđeni daljnji, profesionalni planovi zaposlenika te njihova spremnost na produljenje zaposlenja iznad 65 godine.

Ljudski resursi poduzeća Cestar d.o.o. predstavljaju najvažniji resurs te uz materijalne resurse čine ključ uspjeha poduzeća. Zaposlenici utječu na ugled i poslovni rezultat tvrtke te ih se tretira kao „bogatstvo“. Ljudi predstavljaju najvrjedniji kapital organizacije.

U teorijskom dijelu rada navedene su glavne karakteristike upravljanja ljudskim resursima, važnost motivacije i zadovoljstva zaposlenika te problemi s kojim se suočavaju zaposlenici stariji od 50 godina.

Proučavajući teorijski dio doneseni su sljedeći zaključci:

- Ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima su osnova vođenja svakog poslovanja.
- Motivacija predstavlja ponašanje usmjereno određenom cilju i postoje brojne motivacijske teorije koje se dijele na sadržajne i procesne teorije. Motivacija rezultira zadovoljstvom. Zadovoljstvo je osjećaj ispunjenja koji se javlja nakon ispunjene želje.
- Poduzeće Cestar d.o.o. je na dobrom glasu i poželjan je poslodavac u Republici Hrvatskoj. Poduzeće je organizirano u pet glavnih poslovnih funkcija koju karakteriziraju raznovrsne dnevne aktivnosti i zahtjevi posla. Poslovi unutar poduzeća su različiti i pojedinci na taj način iskazuju svoju kreativnost i sposobnost.
- Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na zadovoljstvo svojih zaposlenika
- Prepoznavanje i ulaganje u ljudske resurse, poticanje kreativnosti i vrednovanje znanja temelj su uspjeha poduzeća Cestar.

U empirijskom dijelu rada anketno ispitivanje je dalo odgovore na pitanja kako poduzeće Cestar d.o.o. upravlja ljudskim resursima, što motivira zaposlene, koliki je njihov stupanj zadovoljstva i koji su njihovi daljnji planovi karijere. Ispitivanje je provedeno nad 47 zaposlenika. Ispitanici su promatrani prema ukupnom broju (47), ali i prema starijim zaposlenicima (njih 13) sukladno temi i predmetu ovog završnog rada što je prethodno i navedeno.

Pozitivan ugled, stabilnost poduzeća, poboljšanje obrazovne strukture te motivirani i zadovoljni zaposlenici ukazuju nam da društvo ima dobro razvijen sustav upravljanja ljudskim resursima.

SAŽETAK

Na temelju provedene ankete veliki broj djelatnika je ocijenilo poduzeće kao poželjnog poslodavca jer im omogućava sigurnu plaću, stabilnost zaposlenja, priznanja za postignuća i pozitivne međuljudske odnose.

Društvo je prepoznalo važnost ljudskih resursa i stoga ulažu velike napore da bi uspješno upravljali i osigurali adekvatne uvjete za svoje djelatnike. Glavni cilj im je postići zadovoljstvo kod zaposlenika i stoga ih kontinuirano uče, motiviraju, nagrađuju.

Poduzeće Cestar d.o.o. poštuje etička načela u upravljaju ljudskim resursima.

Organizacija zbog raznolikosti dobne strukture omogućava zaposlenicima da poboljšaju svoje vještine i potiču vlastitu produktivnost. Nastoji se povezati različite generacije koje mogu utjecati jedna na drugu. Starije zaposlenike cijene radi specifičnih znanja, iskustava i dugogodišnje uspješne suradnje. Nude im prilagođene uvjete prilikom umirovljenja poput nepunog radnog vremena, rad od kuće i smanjivanje radnih obveza. Također svojim zaposlenicima nude i opciju nastavka rada nakon umirovljenja.

Društvo cijeni dobnu različitost i kvalitetno upravlja starijim ljudskim resursima.

Ključne riječi: ljudski resursi, stariji zaposlenici, prilagođeni uvjeti, umirovljenje

ABSTRACT

Based on the survey, a large number of employees rated the company as a desirable employer because it provides them with a safe salary, employment stability, recognition for achievements and positive interpersonal relationships.

The company has recognized the importance of human resources and is therefore making great efforts to successfully manage and ensure adequate conditions for its employees. Their main goal is to achieve employee satisfaction and hence they are continuously trained, motivated and rewarded.

Cestar d.o.o. respects ethical principles in human resource management. Due to the diversity of the age structure, the organization enables employees to improve their skills and encourage their own productivity. It seeks to connect different generations that can influence each other. Older employees are valued for their specific knowledge, experience and long-term successful cooperation. They offer them customized retirement conditions such as part-time work, working from home and reducing work obligations. They also offer their employees the option to continue working after retirement.

Society values age diversity and manages older human resources well.

Key words: human resources, older employees, customized conditions, retirement

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

1. Armstrong M.(2006), A Handbook Human Resource Management Practice, Kogan Page, London
2. Bahtijarević-Šiber F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
3. Bartolović V., Vukojević L. (2019.), Menadžment ljudskih potencijala Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, Veleučilište u Slavonskom Brodu
4. Buble M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o. , Zagreb
5. Nastavni materijali : Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc. Goić S.

ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI:

1. Bakotić D. ,Vojković I. Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, UDK/UDC:331.101.3(497.5), 14.lipnja 2013.
2. Brnad A., Stilin A., Tomljenović LJ. (2016.), Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci
3. Pološki Vokić N., Grgurić L., Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi – model djelotvornog upravljanja u hrvatskim organizacijama, Rev. soc. polit., god. 18, br. 2, Zagreb 2011. , str. 150.
4. Zekić Eberhard N., Dobna diskriminacija na hrvatskom tržištu rada u kontekstu socijalne osviještenosti i europskog zakonodavnog okvira, UDK: 331.101.24(497.5), Pravni vjesnik god. 30 BR. 2, 2014.

MREŽNI IZVORI:

1. http://www.cestar.hr/o-nama.html
2. https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/cestar/Detaljno/52391

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

SLIKE:

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba 10
Slika 2. Faktori u Herzbergovoj teoriji 12
Slika 3. Porter-Lawlerov model očekivanja 15
Slika 4. Odnos motivacije za rad i zadovoljstva na radu 18
Slika 5. Poslovni prihodi poduzeća Cestar d.o.o. 24
Slika 6. Rast/pad poslovnih prihoda u poduzeću Cestar d.o.o. 24
Slika 7. Organizacijska struktura poduzeća Cestar d.o.o. 25

TABLICE:

Tablica 1. Broj zaposlenika u poduzeću Cestar u razdoblju od 2014. do 2019. 28
Tablica 2. Prikaz deskriptivnih parametara sudionika izražen u postocima (N=47) 32
Tablica 3. Procjena najvećih potreba i očekivanja u vezi posla 35
Tablica 4. Prikaz faktora koji motiviraju ispitanike 37
Tablica 5. Mentalno zdravlje zaposlenika 39
Tablica 6. Otpornost na stres ili sposobnost podnošenja pritiska na poslu 39
Tablica 7. Fizičko zdravlje zaposlenika 40
Tablica 8. Učestalost izostanka s posla zbog zdravstvenih problema 40
Tablica 9. Prikaz stavova o mogućnosti rada s punim radnim vremenom i poslije 65 41
Tablica 10. Prikaz faktora o kojima ispitanici razmišljaju kada je riječ o umirovljenju 44

GRAFIKONI:

Grafikon 1. Spolna struktura zaposlenika 28
Grafikon 2. Dobna struktura zaposlenika Cestar d.o.o. (2019.) 29
Grafikon 3. Iskustvo diskriminacije zbog dobi 34
Grafikon 4. Sigurnost na radnom mjestu 34
Grafikon 5. Procjena briga ispitanika vezanih za posao 35
Grafikon 6. Zadovoljstvo radnim mjestom 36
Grafikon 7. Motiviranost zaposlenika za kvalitetno obavljanje radnih obveza 37
Grafikon 8. Izražavanje profesionalnih planova 41
Grafikon 9. Procjena potencijalnih uvjeta produljenja zaposlenja nakon 65 godina 42
Grafikon 10. Spremnost prihvaćanja premještaja na niže radno mjesto nakon 65g 42

Grafikon 11. Spremnost ispitanika na prihvaćanje određenih uvjeta prije umirovljenja..... 43
Grafikon 12. Emocije vezane za umirovljenje 43
Grafikon 13. Stajalište ispitanika o samostalnoj odluci odlaska zaposlenika u mirovinu 46
Grafikon 14. Zaposlenikov izbor načina umirovljenja..... 47
Grafikon 15. Predviđanje planova nakon umirovljenja 47

PRILOG: Anketni upitnik

Poštovani/a,

ovo anketno istraživanje će biti korišteno za izradu završnog rada studentice Ane Gujić na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Istraživanje je **anonimno** i podaci iz njega neće biti korišteni u druge svrhe. Molimo vas da svojim odgovorima pomognete kvalitetnu izradu ovog rada.

DIO I	
1. Dob:	☐ manje od 30 godina ☐ 31 .- 50 godina ☐ više od 50 godina
2. Spol	☐ muško ☐ žensko
3. Ukupni radni staž	☐ <1 godine ☐1-5 ☐6-10 ☐11-20 ☐21-30 ☐više od 30
3. 1. Radni staž u poduzeću "Cestar d.o.o.“	☐ <1 godine ☐1-5 ☐6-10 ☐11-20 ☐21-30 ☐više od 30
4. Školska sprema	☐ osnovna škola ili niže ☐ srednja škola ☐ više ili visoko obrazovanje
5. Kategorija vašeg radnog mjesta	☐ nekvalificirani i polukvalificirani radnik ☐ KV Ili VKV radnik ☐ službenici ☐ stručnjaci bez rukovodnih ovlasti ☐ menadžeri (ruko/voditelji) ☐ slobodne djelatnosti
6. Koliko ste poslova promijenili u svom radnom vijeku?	—
7. Jeste li se ikada osjetili diskriminirani zbog svoje dobi?	☐ da ☐ ne
8. Osjećate li se sigurnim na svom radnom mjestu?	☐ da ☐ ne
9. Što vas najviše brine/plaši (vezano uz	☐ gubitak posla ☐ gubitak pozicije / premještaj na lošije radno mjesto ☐ gubitak društvene pozicije / obezvrđenje moje pozicije

posao)?* (* = možete označiti više odgovora)	☐ smanjenje zarade (plaće) ☐ diskriminacija zbog dobi (starosti) ☐ drugo (što) _____ ☐ ništa me ne brine
10. Što su trenutno vaše najveće potrebe/očekivanja u vezi s poslom?* (* = možete označiti više odgovora)	☐ dobri i sigurni uvjeti rada (uključujući financijske uvjete) ☐ sigurnost zaposlenja ☐ mogućnost za napredovanje ☐ osobni razvoj ☐ dobra radna atmosfera ☐ poštovanje i priznanje ☐ pripadanje timu ☐ drugo (što) _____

DIO II MOTIVACIJA

11. U kojoj ste mjeri zadovoljni sa svojim radnim mjestom:	☐ jako nezadovoljan/na ☐ pomalo nezadovoljan/na ☐ osrednje zadovoljan/na ☐ dosta zadovoljan/na ☐ jako zadovoljan/na
12. U kojoj mjeri ste motivirani za kvalitetno obavljanje vaših radnih obveza ?	☐ jako nemotiviran/na ☐ pomalo nemotiviran/na ☐ osrednje motiviran/na ☐ dosta motiviran/na ☐ jako motiviran/na
13. Što vas motivira na vašem poslu?	
13.1. financijski faktori (plaća i drugo)	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira
13.2. sigurnost / stabilnost zaposlenja	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira
13.3. razvoj karijere / mogućnost napredovanja	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira
13.4. osobni razvoj	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira
13.5. dobra radna atmosfera i dobri odnosi sa suradnicima	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira

	☐ jako motivira
13.6. poštovanje i priznanje za dobro obavljen posao	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira
13.7. drugo (što): _____	☐ ne motivira ☐ malo motivira ☐ osrednje motivira ☐ motivira ☐ jako motivira
14. Ocijenite svoje stanje:	
14.1. mentalno zdravlje	☐vrlo slabo ☐slabo ☐prosječno ☐ jako dobro ☐odlično
14.2. otpornost na stres/sposobnost podnošenja pritiska na poslu	☐vrlo slabo ☐slabo ☐prosječno ☐ jako dobro ☐odlično
14.3. fizičko zdravlje	☐vrlo slabo ☐slabo ☐prosječno ☐ jako dobro ☐odlično
14.4. učestalost izostanaka s posla zbog zdravstvenih razloga	☐vrlo rijetko ☐rijetko ☐prosječna ☐ često ☐vrlo često
DIO III DALJI PLANOVI KARIJERE/UMIROVLJENJE:	
15. Kakvi su vaši profesionalni planovi?	☐ zadržati sadašnju poziciju (i uvjete) u istom poduzeću ☐ stručno napredovanje (na istom radnom mjestu) ☐ promijeniti posao u okviru istog poduzeća ☐ promijeniti posao i poduzeće ☐ promijeniti uvjete zaposlenja na slijedeći način: *☐ poboljšati radne uvjete*

	☐ prilagoditi radno mjesto svojim potrebama – npr. zdravstvenim (ergonomija radnog mjesta) *☐ prilagoditi radno vrijeme* *☐ posebni zdravstveni i drugi programi* *☐ povećanje plaće* *☐drugo* *(što)*_____ ☐ napustiti posao
16. Očekujete li da ćete raditi s punim radnim vremenom i poslije 65?	☐ svakako DA ☐ nadam se DA ☐ možda ☐ nadam se NE ☐ svakako NE
17. Pod kakvim uvjetima biste bili spremni produžiti vaše zaposlenje (i nakon 65)?	☐ ako bi to bilo financijski povoljno za mene ☐ ako bih se osjećao dobro i dobrodošao među kolegama ☐ ako bih mogao prilagoditi radno vrijeme (kraći radni dan i/ili tjedan, fleksibilno radno vrijeme) ☐ ako bih imao priliku prenositi svoje znanje i iskustvo drugima ☐ ako bi moje poduzeće tražilo da ostanem ☐ to nije moguće

18. Biste li bili spremni prihvatiti premještaj na niže radno mjesto kako biste ostali zaposleni nakon 65-te?	☐ da ☐ ne
19. Biste li prihvatili rad s nepunim radnim vremenom ili podjelu radnog mjesta s drugim zaposlenikom tijekom jednog razdoblja prije umirovljenja?	☐ da ☐ ne
20. Kakve vas emocije obuzimaju vezano uz planiranje umirovljenja?* (* = možete označiti više odgovora)	☐ euforija ☐ radost ☐ strah ☐ tuga ☐ žaljenje ☐ olakšanje ☐ drugo (što) _____

21. O čemu najviše razmišljate kada razmišljate o umirovljenju:	
21.1. o financijskoj situaciji	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često
21.2. o skrbi u starosti	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često
21.3. o dosadi	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često
21.4. o gubitku prijatelja	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često
21.5. o gubitku statusa / prestiža	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često
21.6. o samoći	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često
21.7. o isključenosti iz društva	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često

21.8. o nedostatku planova za budućnost	☐ nikad ☐ rijetko ☐ ponekad ☐ često ☐ vrlo često
22. Što općenito mislite o mirovini?	
22.1. Svatko bi trebao imati mogućnost da sam odluči o vremenu kada će otići u mirovinu:	☐ da, ali bi trebala postojati zakonska dobna granica ☐ da, i ne bi trebala postojati nikakva zakonska dobna granica ☐ ne, postojeće zakonske odredbe su u redu ☐ ne znam
22.2. Kakav način umirovljenja biste izabrali?	☐ naglo umirovljenje ☐ postupni prijelaz (kroz postupno smanjenje radnog vremena; prijelaz s težeg na lakše radno mjesto) ☐ odabranu dinamiku prijelaza (individualno određeno dogovorom između poslodavca i zaposlenika) ☐ drugo (što)
22. Kakvi su vaši planovi nakon umirovljenja?	☐ nastaviti raditi na trenutnoj poziciji ☐ naći neko drugo zaposlenje ☐ pokrenuti (službeno) neki biznis ☐ volonterski Ili humanitarni rad ☐ koristiti slobodno vrijeme (vrijeme za obitelj, hobije, sport i rekreaciju, itd.) ☐ raditi sa smanjenim intenzitetom neovisno i neformalno (neki zanat, poljoprivreda, turizam) ☐ drugo (što) _____ ☐ ništa