

# Motivacija zaposlenika na primjeru trgovačkog društva HEP - ODS d.o.o. Dp Elektroistra Pula

---

**Turjak, Nadija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:863491>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NADIJA TURJAK**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA  
U HEP-ODS ELEKTROISTRI PULA**

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NADIJA TURJAK**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA  
U HEP-ODS ELEKTROISTRI PULA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0145019959, student uz rad  
Studijski smjer: Ekonomija**

**Predmet: Ekonomija rada i ljudski potencijali**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti  
Znanstveno polje: Ekonomija  
Znanstvena grana: Ekonomija rada**

**Mentor: prof. dr. sc. M. Bušelić**

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Nadija Turjak, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

Nadija Turjak

U Puli, xx. rujna, 2019.



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, Nadija Turjak dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Motivacija zaposlenika u HEP-ODS DP Elektroistri Pula, koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, xx. rujna 2019.

Potpis

---

Nadja Turjak

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA.....	4
2.1. Faktori motivacije .....	4
2.2. Teorije motivacije .....	7
2.2.1. <i>Teorija mrkve i štapa</i> .....	7
2.2.2. <i>McGregorova teorija X i Y</i> .....	8
2.2.3. <i>Sadržajne teorije motivacije</i> .....	8
2.2.4. <i>Procesne teorije motivacije</i> .....	13
2.2.5. <i>Suvremene strategije motiviranja</i> .....	19
2.3. Strategije motiviranja zaposlenika .....	20
2.3.1. <i>Materijalne motivacije zaposlenih</i> .....	21
2.3.2. <i>Nematerijalne motivacije zaposlenih</i> .....	23
3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA .....	25
3.1. Zadovoljstvo poslom .....	26
3.1.1. <i>Organizacijski faktori zadovoljstva poslom</i> .....	27
3.1.2. <i>Osobni faktori zadovoljstva poslom</i> .....	28
3.2. Efekti zadovoljstva poslom .....	30
3.3. Faktori povećanja zadovoljstva na poslu .....	31
4. HEP-ODS ELEKTROISTRA PULA .....	34
4.1. HEP grupa.....	34
4.2. HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o. (HEP ODS) .....	37
4.2.1. <i>Distribucijska područja HEP ODS-a</i> .....	39
4.3. HEP ODS Elektroistra Pula .....	41
4.3.1. <i>RO Elektroistra Pula (do 1990. god.)</i> .....	41
4.3.2. <i>HEP ODS Elektroistra Pula (1990. – 2019. god.)</i> .....	44
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA .....	50
5.1. Reprezentativnost uzorka anketiranih zaposlenika „Elektroistre“ Pula....	51
5.2. Analiza istraživanja .....	53
5.2.1. <i>Mjerenje zadovoljstva zaposlenika</i> .....	58
5.2.2. <i>Mjerenje motiviranosti zaposlenika</i> .....	62
6. ZAKLJUČAK.....	67

SAŽETAK .....	69
SUMMARY .....	70
PRILOG: .....	71
POPIS LITERATURE .....	82
POPIS SLIKA .....	84
POPIS TABLICA.....	85
POPIS GRAFOVA .....	85
POPIS PRILOGA.....	85

## 1. UVOD

U suvremenim uvjetima globalizacije i primjenom efektne logistike, svaki je materijalni i financijski resurs u promptnom roku zamjenjiv, međutim za stvaranje kvalitetne radne snage potrebne su godine rada i ulaganja: od rođenja, odgoja, obrazovanja, usavršavanja... iz čega proizlazi da je ljudski kapital najvažniji resurs koji neko poduzeće posjeduje. Direktno utječe na efikasnost poslovanja čime ostvaruje komparativnu prednost i konkurentnost na sve zahtjevnijem tržištu. Uvažavanje upravo te činjenice zadatak je svakog menadžmenta i obaveza da dobrom organizacijom te nadasve kvalitetnom komunikacijom i vođenjem, stvore uvjete u kojima će zaposlenici svoje stečeno znanje, uloženi rad i usvojene vještine na obostrano zadovoljstvo usmjeriti napredovanju poduzeća stvaranjem konkurentne prednosti kroz ostvarenje izvrsnosti poslovanja. Održavanje opstojnosti i kvalitete moguće je samo uz ulaganje u ljudski kapital – ciljanim zapošljavanjem kvalitetnog kadra, kontinuiranim praćenjem i usavršavanjem te motiviranošću zaposlenika. Samo su zadovoljni i motivirani zaposlenici ključ uspjeha svakog kolektiva i temelj svakog gospodarskog razvoja.

Kao dugogodišnji zaposlenik, svjedok sam zaista impozantne brige o djelatnicima u (dijelu rada predstavljenoj) radnoj organizaciji Elektroistra Pula (tijekom 80-ih godina prošlog stoljeća kada je poslovala kao samostalno poduzeće) a koja je rezultirala vrhunskom motivacijom i izričito dobrim međuljudskim odnosima što se odrazilo na rezultatima rada te izgradnje kvalitetne energetske baze za rast i razvoj cijele Istre. Integracijom u sustav HEP-a (početkom 90-ih), briga o djelatnicima sustavno gubi na kvaliteti čime svjedoče rezultati ankete provedene među zaposlenicima a prezentirani u petom poglavlju ovog rada. Ratne posljedice, porast obima rada i poslovna politika rekonstrukcije i racionalizacije poslovanja ( odljev radne snage) uvelike su pridonijeli padu zadovoljstva i motivacije zaposlenika, a krenula je i pojava samoinicijativnog odljeva zaposlenika. Godinama sticano znanje i vještine, sustavno nestaju bez kvalitetnog prijenosa na nove generacije. Povećanje obima posla bez pratećeg povećanja bodova-plaće, pritisci i velika očekivanja bez kvalitetne komunikacije te precizno definiranih ciljeva odrazilo se i na rezultate rada preostalih djelatnika. Rezultat toga je nezadovoljstvo, besperspektivnost, nedostatak motivacije pa čak i pojava apatije (anketni odgovori „svejedno mi je“) ali i upozorenje i izazov



menadžmentu da usmjeri svoju aktivnost na rehabilitaciju radnog potencijala a time i revitalizaciju same radne organizacije koja je srećom još uvijek zdrava i kolegijalno respektabilna sredina (što će u nastavku potvrditi rezultati ankete). Unatoč službenoj objavi: „U Hrvatskoj elektroprivredi kontinuirano razvijamo najbolje prakse upravljanja ljudskim potencijalima i ulažemo u razvoj kompetencija svojih radnika koji su naša najveća vrijednost i konkurentna prednost u sve izazovnijim uvjetima poslovanja na otvorenom tržištu“<sup>1</sup>, Godišnje izvješće (2018.) nije obuhvatilo pitanje ljudskog potencijala, a rezultati ankete upućuju na proturječno mišljenje/osjećaje zaposlenika. Nedopustivo je da se pojava otuđenosti, nezadovoljstva, diskriminacije i besperspektivnosti kadra kao i nedostatak motivacije ignorira, što vodi do urušavanja strateški vrijednog resursa a što bi bila šteta golemih razmjera kako za poduzeće tako i za cijelu regiju.

Diplomski rad temelji se na empirijskom istraživanju zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika HEP-ODS d.o.o. Elektroistra Pula te prezentacijom istih, temeljenih na provedenom anketiranju tj. izravnom prikupljanju stavova sa obuhvatom svih zaposlenika na području cijele Istre a koji pripadaju toj organizacijskoj formaciji. Kako svi zaposlenici nemaju pristup službenom mail-u, a cilj ovog rada je, što većim obuhvatom-uzorkom prikazati realnu situaciju iz perspektive svih kategorija zaposlenika, distribucija anketnih upitnika izvršena je dostavom (u tu svrhu formiranog) linka putem internog mail-a, te izravno, putem tiskanih anketnih upitnika. Pri samoj distribuciji anketnih upitnika, izvršen je neformalan intervju s ispitanicima koji omogućuje širi uvid u problematiku motivacije zaposlenika ovog kolektiva. Cilj provedenog anketiranja je utvrditi faktore koji utječu na motivaciju i njihov intenzitet, analizirati dobivene stavove uz posebnu analizu demotivatora (iz perspektive zaposlenika) te primjenom stečenog znanja i iskustva u zaključku ovog rada predložiti rješenje problema. Vjerujem da će dobiveni podaci kao i sam rad poslužiti menadžmentu radi donošenja odluka i poduzimanja aktivnosti vezano za korekciju anomalija u svrhu obostrane dobrobiti.

Strukturu diplomskog rada možemo podijeliti u dva dijela: teorijski i empirijski dio. Teorijski dio rada temeljen je na izlaganju teorije proučenoj iz stručne literature, a obuhvaća područje ekonomije rada i upravljanja ljudskim resursima, koji omogućava razumijevanje važnosti i dubine problematike vezano za zadovoljstvo i motivaciju

---

<sup>1</sup> <https://www.hep.hr/ljudski-potencijali/18> (pristupljeno 15.srpnja 2019.)

zaposlenika. Ujedno je predstavljena i radna organizacija: organizacijska shema i struktura zaposlenika HEP-ODS d.o.o. Elektroistra Pula kao baza izvršenog anketiranja i utvrđivanja relevantnosti dobivenih podataka. Drugi, empirijski dio odnosi se na obradu, prezentaciju i analizu primarnih podataka prikupljenih anketiranjem te komparacijom faktora zadovoljstva i motivacije. Usporedbom intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora cilj je ustanoviti koji faktori jače utječu na motivaciju, te koji faktori motivacije pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenih što ujedno predstavlja izazov budućeg djelovanja menadžmentu ljudskih potencijala.

Rad je također podijeljen u nekoliko cjelina: u prvom, uvodnom dijelu definira se važnost problematike, obuhvat, predmet i cilj istraživanja. Ujedno se prezentira struktura rada. U drugom poglavlju predstavljen je pojam motivacije zaposlenika kao preduvjet izvrsnosti poslovanja (jer konkurentnost zbog monopola nije upitna). Trećim dijelom teorijski je predstavljeno pitanje zadovoljstva zaposlenika kao generatora izvrsnosti poslovanja temeljenog na predanošću, efikasnošću, visokim angažmanom i produktivnošću rada kroz maksimalnu iskoristivost radnog vremena i resursa. Ujedno je predstavljen i nematerijalni aspekt zadovoljstva kroz statusni izazov kako pojedinca tako i radne organizacije i prednosti proizašle iz toga.

Četvrtim dijelom predstavljena je radna organizacija HEP ODS sa posebnim osvrtom na distribucijsko područje „Elektroistra Pula“, njenim nastankom, razvojem i statusom u dvjema različitim društveno političkim odnosima: od postanka do 1990 (kao regionalni distributer el. energije u socijalističkom društvenom sistemu i načinu poslovanja) te od 1990. do danas, kada se integracijom u HEP mijenjaju oblici poslovanja i odnosi prema zaposlenicima u okviru nacionalne kompanije s centraliziranom upravom i modelom upravljanja.

U petom-empirijskom dijelu, predstavljen je način prikupljanja i rezultati obrade primarnih podataka iz provedenog anketnog ispitivanja zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika „Elektroistre“. Utvrđivanjem relevantnosti uzorka: zaposlenika koji su se dragovoljno odazvali i ispunili anketu u odnosu na osnovni skup tj. sve zaposlenike kojima je anketa upućena, iskazani rezultati predstavljaju izazov menadžmentu ljudskih potencijala za ispravljanjem propusta i usmjeravanjem aktivnosti radi poboljšanja odnosa i uvjeta rada na sveopće zadovoljstvo i dobre poslovne rezultate. Zaključkom, prezentirana je zadana tema u skraćenom obliku i dokazana hipoteza: koji faktori u postojećim uvjetima jače utječu na motivaciju: intrinzični ili ekstrinzični.

## 2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Motivacija je unutarnji poriv koji teži ostvarenju cilja, a objašnjava razlog ljudskog ponašanja. Motivi polaze od svjesnih ili podsvjesnih potreba, a koje mogu biti primarne-fiziološke, kao što su potrebe za zrakom, hranom, snom, stanovanjem... i ostalim kao što su potrebe za statusom, povezanosti s drugim ljudima, samopoštovanjem, samodokazivanjem i dr. Motivacija ovisi o subjektivnom doživljavanju potreba, javlja se u različitim intenzitetima i u različitim vremenskim intervalima, a motivi mogu biti od jednostavnih do vrlo složenih te u međusobnom sukobu prioriteta. Motivacija zaposlenika predstavlja „kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji. Motivacija počinje i održava aktivnost u zacrtanome smjeru“<sup>2</sup> radi postizanja efektivnosti rada, organizacijskih ciljeva a radi zadovoljenja individualnih potreba. Motivacija je psihološka varijabla, i kao takva je nemjerljiva ali su mjerljivi rezultati rada odnosno radna uspješnost.

### 2.1. Faktori motivacije

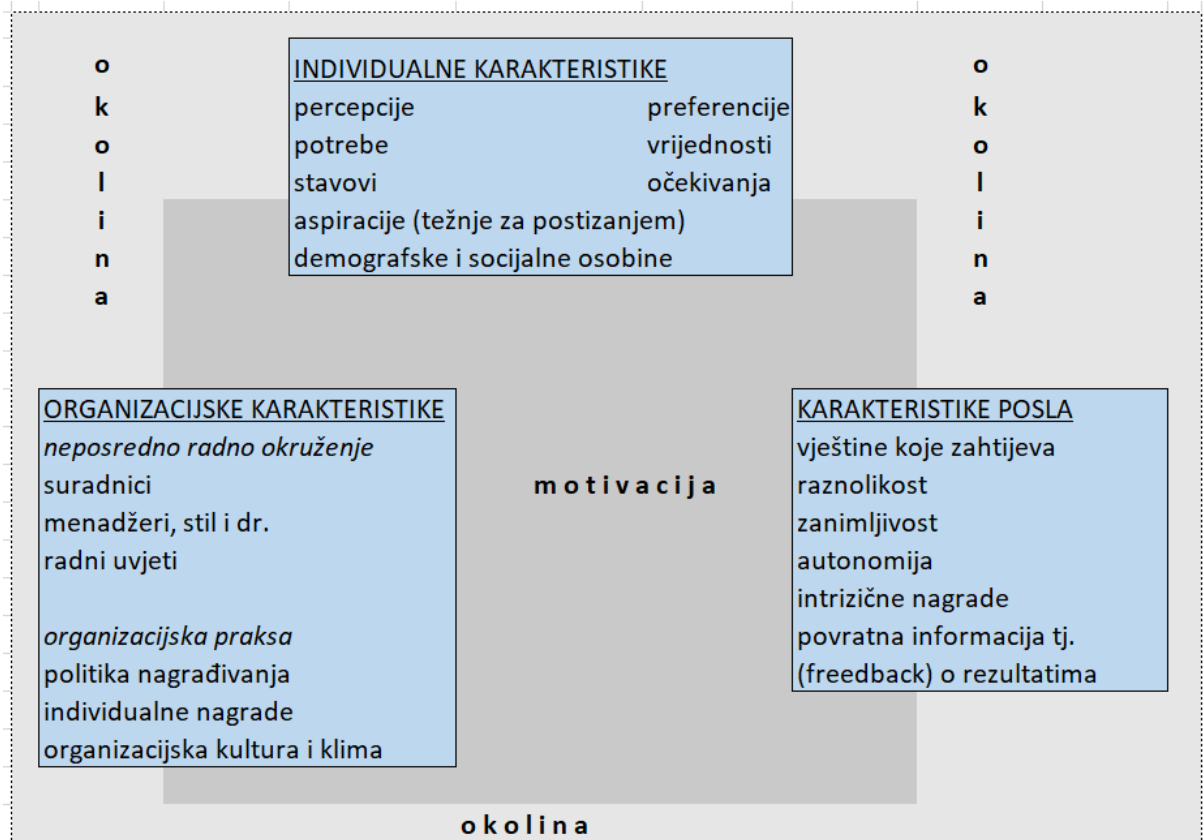
Motivacija zaposlenika može se promatrati s dva aspekta: individualnog i s aspekta menadžera. Zajednička karakteristika im je postizanje zacrtanih ciljeva. Različitost ljudi podrazumijeva primjenu različitih motivacijskih faktora kako bi se povećali interes za rad i uspješnost rada. Na motivaciju zaposlenika s individualnog aspekta djeluje niz faktora koji se mogu svrstati u četiri kategorije (Slika 1.):

- a) Individualne karakteristike
- b) Organizacijske karakteristike
- c) Karakteristike posla
- d) Karakteristike društvenog okruženja

---

<sup>2</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 532

Slika 1 Faktori motivacije s individualnog aspekta



Izvor: izrada autora prema: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 532.

*Individualne karakteristike* - odnose se na percepcije, potrebe, stavove, preferencije, vrijednosti, težnje i očekivanja pojedinaca. Svi ovi motivi razlikuju se u intenzitetu osobne percepcije od zaposlenika do zaposlenika, a svrsishodno motiviranje zaposlenika postiže se upoznavanjem individualnih karakteristika zaposlenika i ciljanim usmjeravanjem djelovanja.

*Organizacijske karakteristike* – predstavljaju sveobuhvatnost djelovanja podložno uvjetima, pravilima, procedurama i propisima u interakciji zaposlenika s neposrednom radnom okolinom, te organizacijskom praksom kroz sustav nagrađivanja.

*Karakteristike posla* - odnose se na atribute radnog mjesta kao što su zahtjevnost, zanimljivost, autonomnost i druge karakteristike koje su izazov tj. motivatori zaposleniku za samopotvrđivanje i postizanje osobnog uspjeha.

*Karakteristike društvenog okruženja* – odnosi se na društveno-ekonomski razvoj koji je nametnuo sustav vrijednosti, standard, pravila ponašanja i dr., a koji snažno utječu na individualne preferencije zaposlenika kao i sustav vrednovanja ostvarenog učinka. Osim navedenih, motivacijski faktori mogu se podijeliti na :

- Pozitivne ili tzv. „motivatore“
- Negativne ili tzv. „demotivatore“

Najznačajniji pozitivni faktori motivacije ili „motivatori“ su:<sup>3</sup>

- a) Dostignuće tj. želja za uspjehom kojoj je podređen kvalitetan rad radi postizanja željenog radnog ali i osobnog cilja,
- b) Priznanje kao oblik satisfakcije i nematerijalne nagrade za postignute rezultate,
- c) Osobni rad kao spoznaja važnosti doprinosa postignutom cilju cijele organizacije ostvaren na pripadajućem hijerarhijskom nivou,
- d) Odgovornost kao pravo zaposlenika da odlučuje o pitanjima vezanim za posao,
- e) Napredovanje kao najznačajniji oblik priznanja postignuća i rezultata rada a koji podrazumijeva materijalnu satisfakciju: povećanje plaće, bonusa, nagrada te povećanje odgovornosti, uvažavanja, i povjerenja nadređenih,
- f) Individualni razvoj kroz obrazovanje, usavršavanje, internu edukaciju i stjecanje spoznaja, vještina i kompetentnosti za radno mjesto ali i općenito kroz stečeno iskustvo razvoj osobnosti zaposlenika.

Negativni faktori motivacije ili „demotivatori“ su:

- a) Loši međuljudski odnosi
- b) Neadekvatna osobna kvaliteta menadžera
- c) Nekompetentan nadzor
- d) Nedovoljna nagrada
- e) Loši radni uvjeti
- f) Neefikasna administracija

Zajednička karakteristika svim demotivatorima je razočaranje uslijed neispunjenih očekivanja zaposlenika. Naročito demotivirajući učinak ima nedostatak stručnosti

---

<sup>3</sup> Đorđević Boljanović J., Pavić S.Ž., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.253.

nadređenih, loši međuljudski odnosi, nekorektan odnos, represija, neprepoznavanje i neadekvatno vrednovanje kvalitetnog rada u korist tzv. „štićenika“ nadređenih, neuvažavanje izvrsnosti, javno kritiziranje te diskriminacija kod bodovanja i napredovanja.

## 2.2. Teorije motivacije

Težnja za ostvarenjem ciljeva i komparativnih prednosti poduzeća istovremeno je izazivala interes za iznalaženje načina, postupaka i metoda motiviranja zaposlenika sa ciljem povećanja njihove proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada. Osim toga motiviranost zaposlenika pridonosi uspješnosti poduzeća, poboljšanju kvalitete radnih odnosa te same konkurentnosti. U tu svrhu usmjerene su brojne teorije čije je nastojanje bolje razumijevanje problematike motivacije od najjednostavnije *teorije mrkve i štapa*, potom MacGregorove *teorije Xi Y* te do skupina motivacijskih teorija. Razlikujemo tri grupe teorija motivacije koje objašnjavaju motiviranost i uzroke motiviranog ponašanja:

- a) *Sadržajne teorije* – objašnjavaju unutarnje osobine tj. razumijevanje potreba i ponašanja pojedinca,
- b) *Procesne teorije* – objašnjavaju motivaciju, tj način kako motivirati ljude
- c) *Suvremene strategije* – upućuju na važnost iskustva i objektivne situacije na ponašanje ljudi u radnim situacijama uz učenje i modifikaciju ponašanja

### 2.2.1. Teorija mrkve i štapa<sup>4</sup>

Najjednostavnija teorija mrkve i štapa, je metafora (pokretanje magarca na dva načina: mrkvom ispred ili štapom otraga) s postavkom da su jedine dvije sile kod poticanja željenog ponašanja ljudi: nagrada i kazna. Protkana kroz povijest, „mrkvom“ se smatra promaknuće i „novac u obliku plaće ili bonusa“<sup>5</sup>. Ovaj snažan motivator često nema pravičnost raspodjele zasnovane na rezultatima rada, već se provlači

---

<sup>4</sup> Wehrich H., Koontz H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1998. str.465.

<sup>5</sup> Ibidem, str.466

kroz druge varijable: senioritetu, automatskom povećanju prema neutemeljenim „zaslugama“ i dr. „Štap“ je metafora za strah uslijed gubitka radnog mjesta, plaće, bonusa, degradacije i dr., što dovodi do negativnih posljedica: loše kvalitete rada, radnih i međuljudskih odnosa, defenzivnog ponašanja, osvetoljubivosti i nepoštenja.

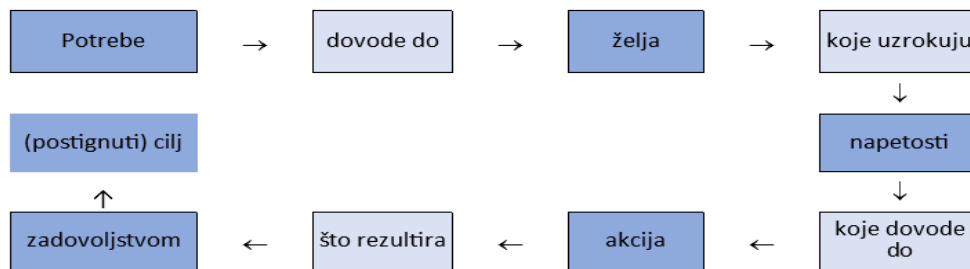
### *2.2.2. McGregorova teorija X i Y*

McGregorova teorija X i Y temelji se na opisu ljudske prirode kroz dva skupa pretpostavki: „X“ i „Y“. Polazi od teze da je profit poduzeća rezultat kontrole zaposlenika proizašle iz stvarnih obrazaca ponašanja. Teorija „X“ zastupa pesimistično (depresivno) stajalište ljudske prirode i obrazaca ponašanja: izbjegavanje rada, odbojnost prema radu i potreba prisile, kontrole i zastrašivanja radi postizanja ciljeva. Zaposlenici preferiraju usmjeravanje od strane nadređenih, radi izbjegavanja odgovornosti, nedostatka ambicija i želje za sigurnošću. Prevladava autoritativan, represivan stil vođenja s visokim stupnjem kontrole. Teorija „Y“ zastupa optimistično (oslobađajuće, razvojno) stajalište u kojem pojedinac ima moć i sposobnost samousmjeravanja, djelovanja i samokontrole sukladno postavljenim ciljevima te poistovjećivanje individualnih potreba prema zahtjevima posla: kreativnost, samoinicijativnost, domišljatost, odgovornost, priznanje i nagrade.

### *2.2.3. Sadržajne teorije motivacije*

Sadržajne teorije ili teorije potreba, svoje polazište temelje na otkrivanju i rangiranju potreba kao inicijatora djelovanja na određeni način. One ističu individualne potrebe kao glavnog motivatora u čovjekovom životu i radu s naglaskom karakteristika pojedinca i varijabli koje utječu i oblikuju njegovo ponašanje te objašnjavaju njegovu selekciju potreba i ciljeva (zašto neke faktore žele a druge izbjegavaju).

Slika 2 Motivacijski proces prema sadržajnim teorijama



Izvor: izrada autora prema: Weirich H., Koontz H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1998. str.464. i Bahtijarević Šiber F., Managment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.560.

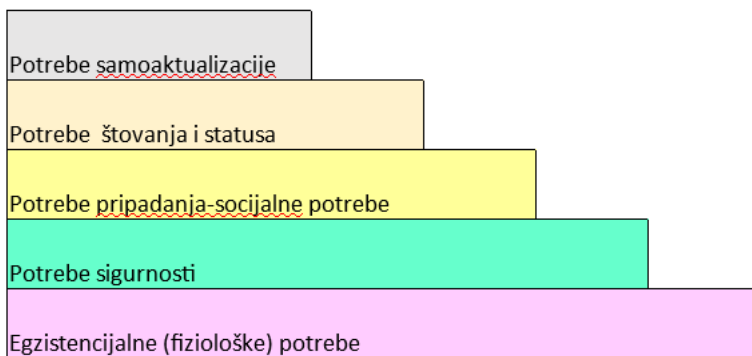
Prema Slici 2. (sadržajna) motivacija u biti predstavlja „lančanu reakciju: potrebe koje osjećamo koje dovode do želja ili postavljanja ciljeva kojima težimo što uzrokuje napetost (tj. neispunjene zahtjeve) koja dalje vodi do poduzimanja radnji-akcije za ostvarenje ciljeva što konačno rezultira zadovoljstvom postignutog cilja i javljanja novih potreba. Najznačajnije sadržajne teorije motivacije jesu:

- Teorija hijerarhije potreba,
  - Teorija trostupanjske hijerarhije
  - Teorija motivacije postignuća
  - Dvofaktorska teorija motivacije
  - Teorija motivacije uloga
- **Teoriju hijerarhije potreba** razvio je Abraham Maslow, i tijekom svog postojanja postala je najpoznatija i najpopularnija metoda humanističkog karaktera. Zasniva se na ukupnosti spoznaja o ljudskoj motivaciji usmjerenoj na ciljeve, želje i potrebe ljudi u organizaciji, kao i na otkrivanju relativnih nadmoći potreba i njihovom hijerarhijskom strukturiranju od nižeg prema višem rangu. Zastupa teze da je:<sup>6</sup>
- Nastanak nove potrebe rezultat je prethodnog zadovoljenja neke druge (važnije) potrebe,
  - Svaka potreba ili želja povezana je činjenicom zadovoljenja ili nezadovoljenja prethodnih.
  -

<sup>6</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 535



Slika 3 Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: izrada autora prema: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 535.

Stepenični prikaz hijerarhija potreba vizualni je prikaz važnosti, dominantnosti i postupnosti zadovoljenja: od dna prema najvišoj stepenici, tj. tek ispunjenjem postojeće potrebe može se prijeći na slijedeću u nizu (korak po korak).

*Egzistencijalne potrebe* su dominantne potrebe zadovoljenja primarne neophodnih fizioloških potreba za hranom, vodom, zrakom... Vezano za radnu motivaciju one podrazumijevaju sustav nagrađivanja, radnih uvjeta i rasporeda vremena. Po njihovom zadovoljenju aktiviraju se ostale potrebe.

*Potrebe sigurnosti* predstavljaju težnju za stabilnim i sigurnim okruženjem koja se realizira sigurnim zaposlenjem, prevencijom uklanjanja rizika i sigurnošću obavljanja radnih zadataka kao i dobrom radnom klimom uz jasan opis posla, standarda i očekivanja koji umanjuju nesigurnost zaposlenika.

*Socijalne potrebe ili potrebe pripadanja* predstavljaju težnju za socijalnim interakcijama u obliku prijateljstva, timskog rada i suradnje, neobaveznim druženjima...

*Potrebe štovanja i statusa* proizlaze iz zadovoljstva realiziranih potreba, osobnom satisfakcijom, ponosom, samopouzdanjem, javnim priznanjem, odobravanjem i poštovanjem okoline. Postignuti uspjeh otvara mogućnost participacije u određivanju ciljeva i procesu odlučivanja.

*Samoaktualizacija* definira potrebu za ispunjenjem potpunog osobnog potencijala realizacijom kroz samousmjerenje, kreativnost, inovativnost i izvrsnost koje jamče realizaciju visoko postavljenih ciljeva.

Individualno ponašanje definira motiviranost za ispunjenje nezadovoljene potrebe u datom trenutku primjenom faktora objektivnih mogućnosti te pruža vrijedan doprinos

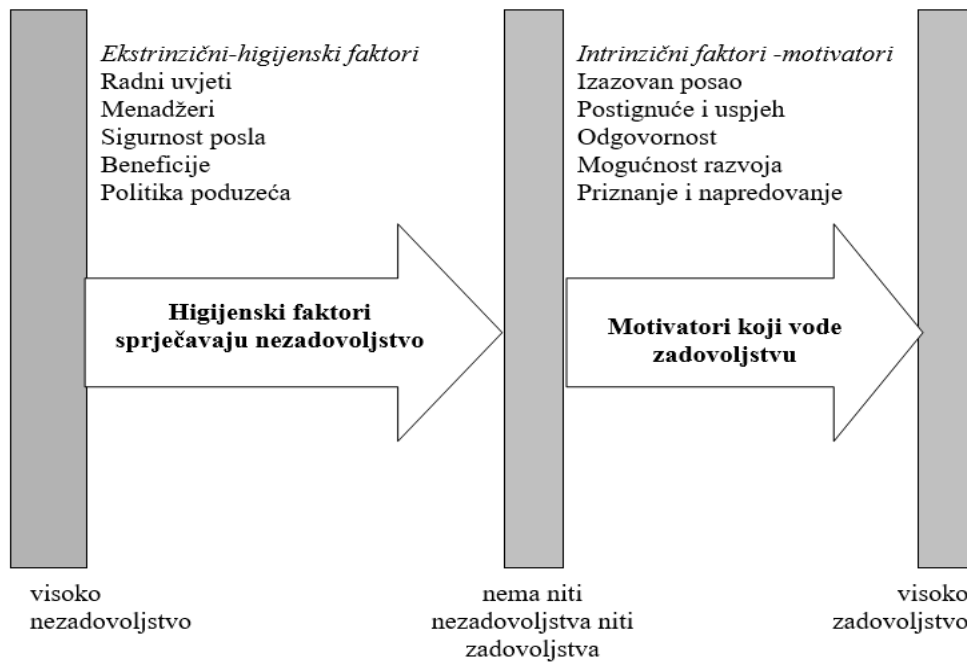
objašnjenju radne motivacije i smjernice djelovanja menadžerima radi poboljšanja iste.

- **Teorija trostupanjske hijerarhije ili ERG teorija** čiji je autor Alderfer pojednostavljuje Maslowljevnu teoriju na tri kategorije potreba:
  - a) Egzistencijalne potrebe koje sačinjavaju materijalne i fiziološke potrebe: plaća, uvjeti rada, nagrade, beneficije i dr. Percepcija zadovoljenja je individualna i temelji se na prihvatljivosti tj. dostatnosti.
  - b) Potrebe povezanosti tj. socijalne potrebe odnose se na sve faktore koji povezuju pojedinca s ostalim ljudima (obitelj, prijatelji, radne kolege...) temeljem procesa uzajamnosti i razmjene (prihvatanje, tolerancija, razumijevanje, suradnja...).
  - c) Potrebe rasta i razvoja predstavljaju želju pojedinca za potpunim korištenjem svog potencijala s ciljem daljnjeg razvitka i kreativnog i produktivnog djelovanja unutar objektivnih mogućnosti i u prilikama u kojima se pojedinac može eksponirati. Samim razvojem pojedinca, potrebe također postaju sve veće kao i motiviranost za ispunjenjem zadanog cilja.
  
- **Teorija motivacije postignuća** uvažava različitost težnje za postignućem i uspjehom koje rezultiraju različito ponašanje pojedinaca u nastojanju dokazivanja. Motiviranost raste s intenzitetom potrebe za uspjehom i izgledima povoljnog ishoda. Ukoliko je ishod upitan, dolazi do pojave izbjegavanja zadatka zbog straha od neuspjeha, što je svojstveno ponašanje zaposlenika na višim položajima kod kojih se javljaju i dodatne potrebe: moć i potreba za pripadnošću. Veći izazov ispunjenja težih zadataka donosi veći značaj postignuća. Teorija se može izraziti:

$$M = f [\text{motiv za postignućem}] \times [\text{poticaji postignuća}] \times [\text{očekivanje uspjeha}]$$

- **Dvofaktorska teorija motivacije ili Herzbergova teorija motivacije** polazi od dvije osnovne pretpostavke postojanja faktora koji sprečavaju nezadovoljstvo i faktori zadovoljstva (motivatori).

Slika 4 Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Varga M., Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, stručni rad, 2011., na linku: <https://hrcak.srce.hr/file/106238> (pristupljeno 15.09.2019.)

Iz priložene slike vidljivo je postojanje **ekstrinzičnih (higijenskih) faktora** na koje djeluje okolina, i rezultat su želje za ostvarivanjem cilja, tj. motivacije izazvane vanjskim poticajima. Također su vezani za situaciju, ne djeluju na motivaciju za rad ali sprječavaju nezadovoljstvo. To su: radni uvjeti, plaća i beneficije, sigurnost posla, dobri međuljudski odnosi i dr.

**Intrinzični faktori** predstavljaju osobni unutarnji poriv za zadovoljenje vlastitih interesa, rasta i razvoja vještina i sposobnosti, odnosno motivatore vezane za posao koji vode zadovoljstvu zaposlenika: izazovan posao, postignuće i uspjeh, priznanje, napredovanje, odgovornost i mogućnost razvoja... Njihovo povećanje uvjetovano je redizajniranjem posla i individualnim razvojem zaposlenika.

- **Teorija motivacije uloga** Johna Minera temeljena je na specifičnom pristupu motivaciji u kojem se potrebe promatraju sa stanovišta različitih uloga i ponašanja: poduzetnika, managera i stručnjaka. Svaka uloga u organizaciji ima drugačije potrebe i motive što je detaljnije prikazano na Slici 5.

Slika 5 Minerova teorija motivacije uloga

<b>MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA</b>	
<b>Menadžerska motivacija</b> (hijerarhijskih uloga)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>• Potreba za natjecanjem</li> <li>• Potreba za moći</li> <li>• Potreba za potvrđivanjem (afirmacijom)</li> <li>• Potreba za različitim, diferencijalnim statusom</li> <li>• Želja da se dogovorno obavljaju rutinske managerske dužnosti</li> </ul>
<b>Profesionalna motivacija</b> (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za učenjem</li> <li>• Potreba neovisnog rada i djelovanja</li> <li>• Potreba za stjecanjem statusa</li> <li>• Potreba pomaganja drugima</li> <li>• Identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)</li> </ul>
<b>Poduzetnička motivacija</b> (zadataka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za postignućem</li> <li>• Potreba izbjegavanja rizika</li> <li>• Potreba "feedbacka"</li> <li>• Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> <li>• Potreba anticipiranja budućih mogućnosti (planiranja)</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.578.

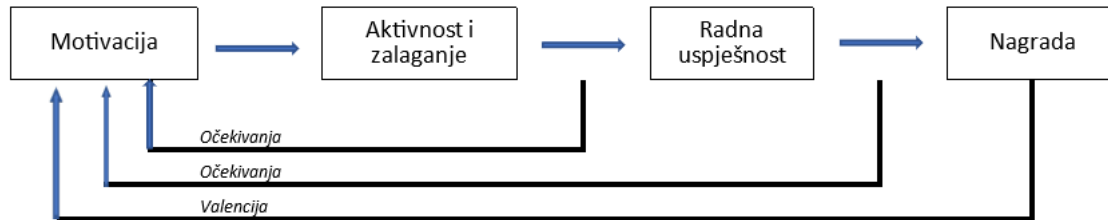
#### 2.2.4. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije ili teorije očekivanja polaze od spoznaje da faktori grupe teorije potreba pojedinca nisu dovoljni za objašnjenje radne motivacije, pa u analizu procesa uključuje faktore percepcije, očekivanja i vrijednosti te njihove interakcije. „Te teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim (i ostalim) situacijama ponašaju na određeni način, da ulažu određen napor, kao i na samo trajanje aktivnosti.“<sup>7</sup> „Polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim

<sup>7</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., op.cit.,str. 550.

očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnosti da će postići ciljeve, kao i preferencijama između njih,<sup>8</sup> na što upućuje slika 6.

Slika 6 Opći procesni model motivacije za rad



Izvor: izrada autora prema: Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 580-581.

Motivacija potiče ljude da svojim radom postignu ispunjenje potreba, želja i ciljeva u što uključuju procjenu uložene aktivnosti i zalaganja radi uspješnosti postizanja cilja za što očekuju nagradu. Unutar svake radne situacije motivacija za radno ponašanje je ispunjenje očekivanja tj. vezivanje ciljeva i nagrada.

Najznačajnije procesne teorije motivacije su:<sup>9</sup>

- a) Vroomov kognitivni model (privlačnosti)
- b) Porter-Lawlerov model (integrativni)
- c) Lawlerov model (očekivanja)
- d) Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

– **Vroomov kognitivni model** polazi od pretpostavke važnosti individualnih potreba i motivacija unutar radne organizacije te čovjekovog racionalnog izbora ponašanja i procjene povratnih efekata kod odabira alternativnih mogućnosti. Iz toga su proizašla dva koncepta prikazana slikom 7. u nastavku:

- a) Koncept valencije ili privlačnosti ishoda rada za pojedinca – koja može biti pozitivna, indiferentna ili negativna ovisno o nagradi za neku aktivnost. Kreće se u rasponu -1 do 1. Važna determinanta je težnja prema pozitivnom ishodu uz izbjegavanje negativnog te da se određenom

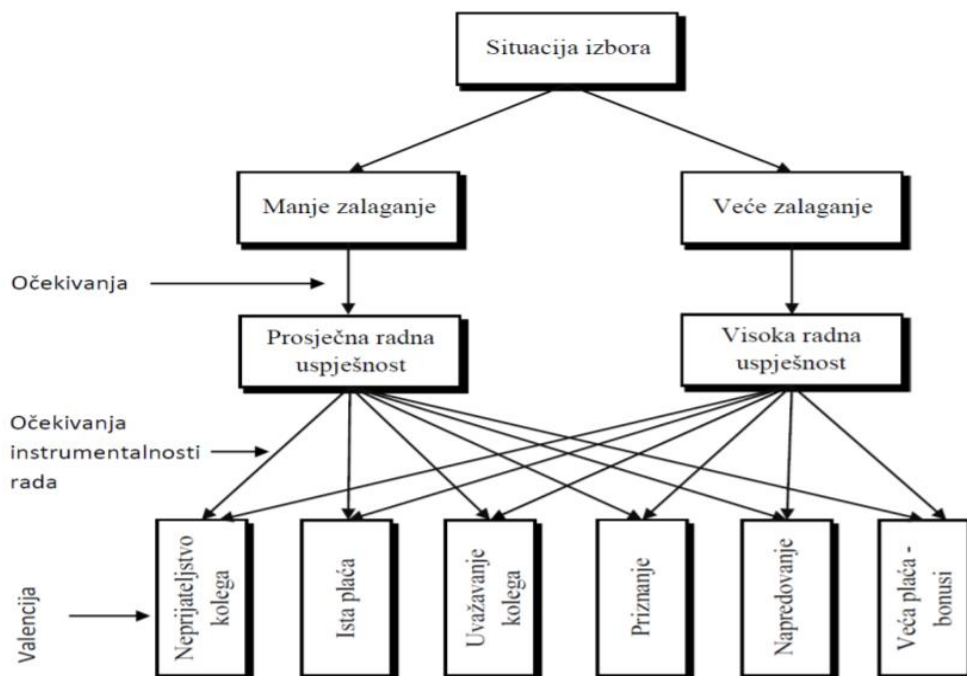
<sup>8</sup> Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 580-581.

<sup>9</sup> Loc.cit.

aktivnošću emotivno percipiraju ostvarenje i značaj željenih ciljeva tj. nagrada.

- b) Koncept očekivanja – je trenutno vjerovanje da će određena aktivnost donijeti određeni ishod-nagradu, tj da će se pojedincu realizirati važni ciljevi. Vjerojatnost se također kreće u rasponu od -1 do 1 tj. od potpune sigurnosti pozitivnog ishoda (npr. veća radna uspješnost = veća plaća, napredovanje), do sigurnosti da do toga neće nikako doći.
- c) Koncept instrumentalnosti-predstavlja izbor alternative koja uvjetuje povezanost izvedbe i cilja.

Slika 7 Kognitivni model motivacije za rad

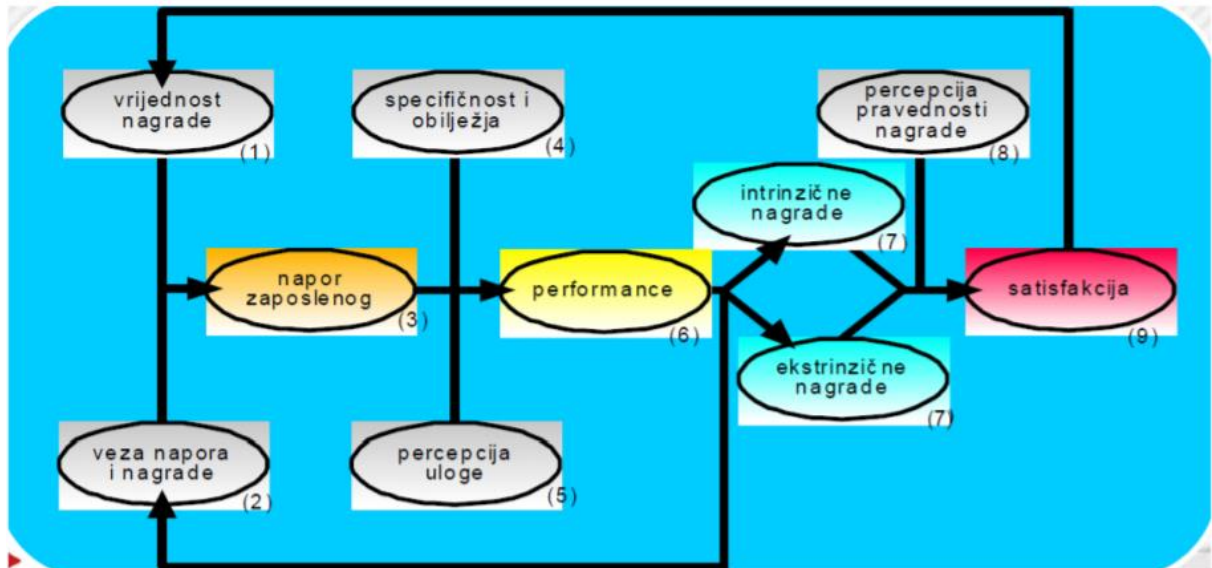


Izvor: Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 584.

- **Porter-Lawlerov (integrativni) model** kao najpoznatiji procesni model u kojem je motivacija samo jedan faktor radnog ponašanja i obavljanja radnih zadataka. Standardne varijable procesnih modela, Porter i Lawer proširili su novim značajnim faktorima: karakteristike pojedinaca, njihove sposobnosti, zadovoljstvo te percepciju zadataka a koje utječu na radnu uspješnost.

„Kako su potrebe temelj za utvrđivanje preferencija, postoje mišljenja da taj model integrira ideje, varijable i odnose koji se javljaju u sadržajnim i procesnim teorijama. Stoga se često označava kao integrativni model motivacije.<sup>10</sup>

Slika 8 Porter-Lawerov model očekivanja



Izvor : Buble, M., Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000.,str. 501.

Prema tom modelu od 9 varijabli, motivacija da se izvrši neka akcija ovisna je o rezultatu napora kao i o sposobnostima i karakteristikama pojedinaca i njegovoj percepciji uloge kojom učestvuju u radnom procesu. Očekivanja rezultata akcije i poželjnosti tih rezultata izazvanog intrinzičnim i ekstrinzičnim nagradama te konceptu pravednosti dovode do zadovoljstva (satisfakcije). Povratne sprege –između učinka nagrada i napora, te između satisfakcije i vrijednosti nagrade, ovise o percepciji nagrade i uloženog napora te ostvarenim očekivanjima.

- **Lawlerov model** (očekivanja) temelji se na nedostatnosti razrade koncepta očekivanja te ih nadopunjuje odnosima zalaganje-uspješnost (Z-U), tj. mogućnosti izvršenja rada kroz veće zalaganje te u odnosu učinak-nagrada (U-N) tj. vjerovanje da će uspješno izvršen zadatak biti nagrađen, te valencije ili privlačnosti (važnosti) nagrade za pojedinca, pa svoj interes podređuje proučavanju faktora koji se baziraju na individualnim očekivanjima: raščlanjuje ih i

<sup>10</sup> Bahtijarević Šiber F., Managment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 591.

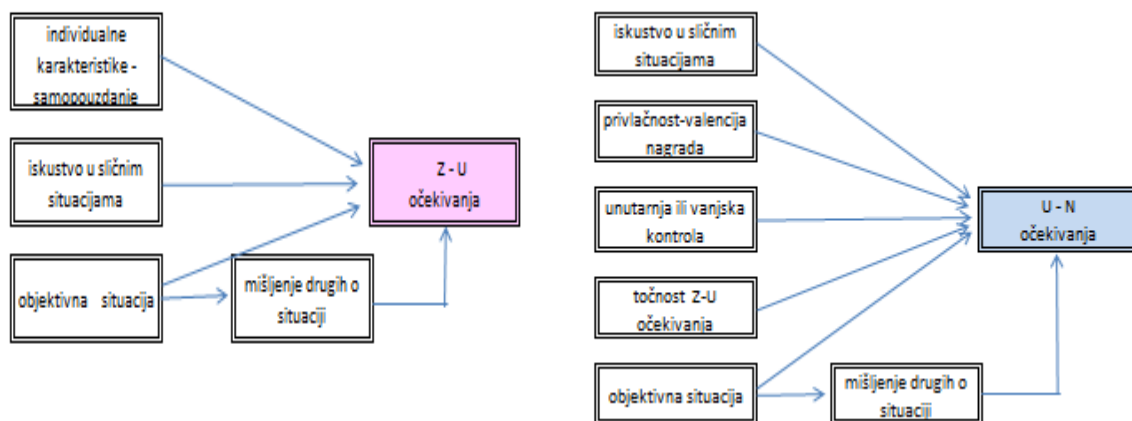
objašnjava različite vrste očekivanja koji utječu na individualnu motivaciju i faktore koji ih određuju unutar spomenutih relacija.<sup>11</sup>

Motivaciju definiraju tri čimbenika:

- Z-U tj. očekivanje da veće zalaganjem dovodi do veće uspješnosti obavljenog zadatka,
- U-N tj. vjerojatnost da će za uspješno obavljeni zadatak uslijediti adekvatna nagrada
- V tj. valencija ili privlačnost nagrade za pojedinca

$$\text{Motivacija} = (\text{zalaganje} \rightarrow \text{uspješnost}) \times (\text{uspješnost} \rightarrow \text{nagrada}) \times \text{privlačnost nagrade}$$

Slika 9 Determinante očekivanja-Lawrelov model



Izvor: Izvor: izrada autora prema: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 557-558.

Kao što je ilustrirano na slici 9., postoje faktori koji određuju očekivanja i imaju učinak na radnu motivaciju.

Na relaciji Z-U, najznačajniji su: individualne karakteristike u kojima je izrazito važno samopouzdanje, tj. hrabrost suočavanja s problemima i odlučnost rješavanja istih, primjena ranijeg iskustva u sličnim situacijama te objektivna situacija pod utjecajem individualne percepcije. Mišljenje drugih o situaciji slijedeći je faktor koji ima korektivni učinak individualne procjene situacije.

Na relaciji U-N, najznačajniji su: objektivna situacija i osobna percepcija, točnost Z-U očekivanja, tj. politika i praksa nagrađivanja (veći radni učinak = veća plaća),

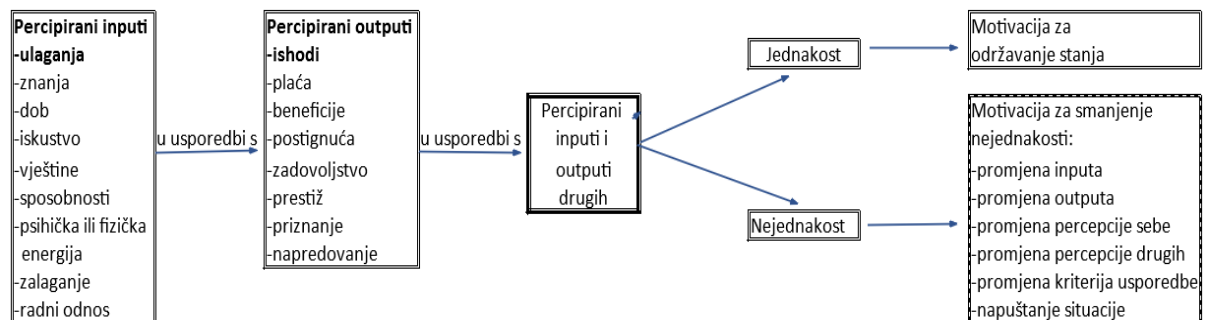
<sup>11</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., op.cit.,str. 557.



ranije iskustvo u sličnim situacijama, privlačnost (valencija) očekivanih nagrada, unutarnja i vanjska kontrola te mišljenje drugih o situaciji kao korektivni faktor.

- **Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni** polazi od percepcije ljudi o načinu postupanja prema njima (pravedno/nepravedno), značajna je za „teorijsko određenje stavova prema radu i zadovoljstvo radom“<sup>12</sup> a utječe na motivaciju kroz refleksiju „motivacijskog djelovanja materijalnih naknada za rad“<sup>13</sup>, odnosno pravednosti postupanja tj. radnog ponašanja. Involviraju pravičnost, fer odnos, jednakost i socijalnu komparaciju na postignuti radni učinak. Adamsova teorija temelji se na nesrazmjeru uloženi impulsa pojedinca i organizacije, što dovodi do percepcije nejednakosti i nepravde. Teorija pravičnosti utječe na motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti što je prikazano u nastavku slikom 10.

Slika 10 Utjecaj teorije pravičnosti na motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti



Izvor: izrada autora prema Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586 i 588.

Usporedbom inputa koje pojedinac unosi u radnu organizaciju i outputa koje za uzvrat prima uključujući individualne percepcije ishoda drugih dovode do dviju spoznaja: jednakosti i nejednakosti, što se može prikazati formulom:

$$\frac{O_o}{I_o} = \frac{O_d}{I_d} \quad \text{za osjećaj jednakosti ili}$$

<sup>12</sup> Bahtijarević Šiber F., ibidem, str.585.

<sup>13</sup> Loc.cit

$$\frac{O_o}{I_o} > \frac{O_d}{I_d} \quad \text{ili} \quad \frac{O_o}{I_o} < \frac{O_d}{I_d} \quad \text{za osjećaj nejednakosti.}$$

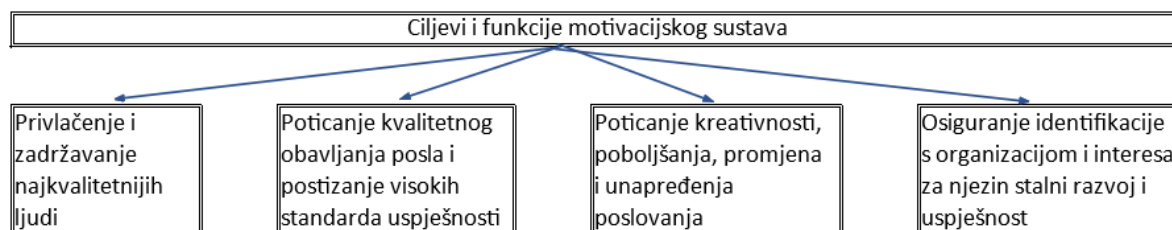
Suma svih ulaganja u odnosu na sumu svih ishoda pojedinca = sumi svih ulaganja u odnosu na sumu svih ishoda drugih ukoliko postoji osjećaj jednakosti, odnosno suma svih ulaganja u odnosu na sumu svih ishoda pojedinca veća je ili manja od sume svih ulaganja u odnosu na sumu svih ishoda drugih. Ukoliko postoji osjećaj jednakosti, ujedno postoji i motivacija za održavanje stanja, međutim ukoliko postoji osjećaj nejednakosti dolazi do:

- a) Promjene načina rada (ulaganja) u skladu s nagradama (ishodom) za ostvareni rad, na način da:
  - Ukoliko je nejednakost pozitivna, povećanjem inputa zalaganja i uspješnosti, tj. kvantitete i kvalitete rada (dodatne motivacije),
  - Ukoliko je nejednakost na štetu zaposlenika, smanjenjem inputa te
- b) Pokušaja za ispravkom nepravde, traženjem dodatnih nagrada za percipiranu razliku vrijednosti rada direktno prema poslodavcu ili sudskim putem,
- c) Odustajanja od traženih zahtjeva i spremnost za promjenom percepcije sebe ili drugih po pitanju nezadovoljstva: izostancima, neispunjavanjem zadataka u zadanom roku, kašnjenjem na posao, nezainteresiranošću i dr.
- d) Odustajanja od svega napuštanjem posla – prelaskom u drugu organizacijsku jedinicu ili fluktuacijom tj. davanjem otkaza.

### 2.2.5. Suvremene strategije motiviranja

Suvremene metode motiviranja imaju presudnu ulogu na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, uz istovremeno povećanje zadovoljstva, kvalitete života i rada te stvaranja uvjeta za privlačenje i zadržavanje kvalitetne radne snage. Strategije motiviranja temelje se na važnosti primjene iskustva u objektivnim situacijama te na ponašanje ljudi u radnim situacijama u sinergiji s kontinuiranim učenjem i modifikacijom ponašanja sukladno suvremenom ekonomskom razvoju koji zahtijeva kvalitetni ljudski potencijal.

Slika 11 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



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

Suvremeno poslovanje u nemilosrdnim konkurentskim uvjetima radi održanja i razvoja poslovanja, podrazumijeva primjenu suvremenih strategija motiviranja balansiranjem i „poticanjem onih oblika ponašanja koji vode ostvarivanju organizacijsko poslovne strategije i ciljeva“<sup>14</sup>, a koje prema slici 11. uključuju: privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi koji će uz istovremeno poticanje kvalitetnog obavljanja posla i postizanje visokih standarda uspješnosti te istovremeno poticanje kreativnosti, poboljšanja, promjena i unapređenja poslovanja, pridonijeti osiguranju identifikacije s organizacijom uz interes za njezin stalni razvoj i uspješnost kao garanta izvrsnosti i opstojnosti na tržištu.

### 2.3. Strategije motiviranja zaposlenika

Svrha motiviranja zaposlenika je nagrađivanje poželjnih oblika ponašanja radi podizanja individualne radne uspješnosti sa svrhom postizanja više raznolikih organizacijskih ciljeva: efektivnost proizvodnje, rentabilnost, inovativnost, razvoj zaposlenih i dr. gdje su pri tom uključeni raznovrsni faktori i strategije motiviranja koji se mogu podijeliti u dvije grupe: materijalne (financijske) strategije i nematerijalne (nefinancijske) strategije. Optimalna kombinacija tih dviju strategija u određenim uvjetima i „senzibilitet za kompleksnost i osjetljivost ljudske motivacije čine sveobuhvatan motivacijski sustav koji proizvodi visok motivacijski potencijal kroz

<sup>14</sup> Bahtijarević Šiber F., ibidem, str. 603.

cijelu organizaciju, na svim njezinim razinama , potiče raznolike oblike ponašanja, identifikaciju i visoku zainteresiranost zaposlenih“.<sup>15</sup>

### 2.3.1. Materijalne motivacije zaposlenih

Materijalna motivacija predstavlja složen kompleks primjene različitih motivatora upotrebom materijalnih vrijednosti koje osiguravaju i nadograđuju materijalni položaj zaposlenih kao kompenzaciju uloženog rada. Materijalna motivacija zaposlenicima pojavljuje se u dva oblika kao izravna i neizravna materijalna kompenzacija te na razini pojedinca i poduzeća kao što je prikazano slikom 12.

Slika 12 Klasifikacija materijalne motivacije

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
R A Z I N A	pojedinaac	<ul style="list-style-type: none"> <li>-plaća</li> <li>-bonusi i poticaji</li> <li>-naknada za inovacije i poboljšanja</li> <li>-naknada za prijenos znanja i fleksibilnost</li> <li>-ostali bonusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-stipendije i školarine</li> <li>-studijska putovanja</li> <li>-specijalizacije</li> <li>-plaćeni dopust i slobodni dani</li> <li>-službeni auto</li> <li>-menagerske beneficije</li> </ul>
	poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>-bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>-udio u profitu</li> <li>-udio u vlasništvu (podjela dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mirovinsko osiguranje</li> <li>-zdravstvena zaštita</li> <li>-životno i druga osiguranja</li> <li>-naknada za nezaposlenost</li> <li>-obrazovanje</li> <li>-godišnji odmori</li> <li>-"božićnica", "uskršnja", dar djeci i dr.</li> <li>-skrb o djeci, starima i dr.</li> </ul>

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

Izravna materijalna kompenzacija na razini pojedinca (posla kojeg pojedinac obavlja) predstavljaju novčana sredstva (u novcu) koja su uplaćena na zaposlenikov tekući

<sup>15</sup> Bahtijarević Šiber F., ibidem, str. 605.

račun, a sastoje se od: plaće za izvršeni rad, ali i novčana naknada za izvrsnost u obliku bonusa i poticaja, naknada za inovacije i poboljšanja radnog procesa primjenom dovitljivosti temeljem stečene kompetentnosti, naknade za utrošeno vrijeme i zalaganje za prijenos znanja osposobljavanjem drugih, fleksibilnost te ostali poticaji (bonusi). Neizravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca za razliku od izravnih povezane su s vlastitim uspjehom pojedinca, ne dodjeljuju se u novčanom obliku, ali se zaposleniku omogućava indirektna korist povećanja individualnog materijalnog standarda u obliku: plaćanja školarina i davanja stipendija za vrijeme školovanja, plaćanja troškova studijskih putovanja, specijalizacije, plaćenog dopusta i odobrenjem slobodnih dana, korištenje službenog automobila te ostale menagerske beneficije.

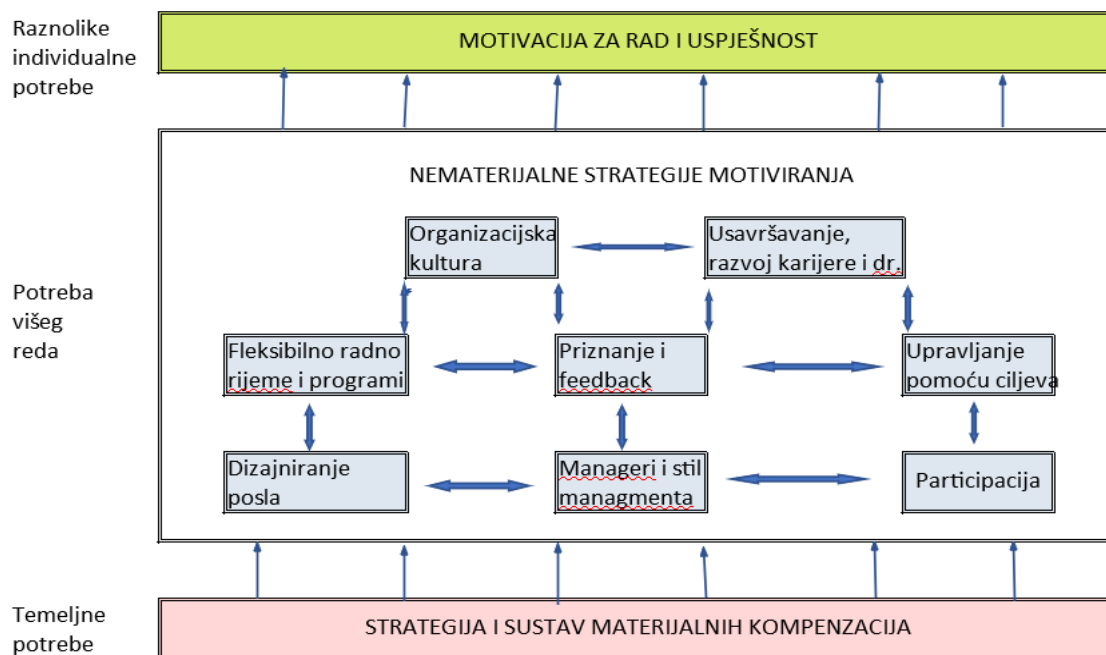
Materijalne motivacije na razini poduzeća stječu se samim zapošljavanjem u poduzeću te se javljaju u obliku izravnih materijalnih kompenzacija u obliku individualnih nagrada i bonusa vezanih za rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili čitavog poduzeća, mogu se manifestirati kao udio u profitu ili udio u vlasništvu kroz distribuciju dionica. Neizravne materijalne kompenzacije na razini poduzeća ovise o uspješnosti samog poduzeća, a odnose se na nenovčanu kolektivnu korist u obliku: mirovinskog osiguranja (sufinanciranja III stupa), zdravstvenu zaštitu (sistematski pregledi i preventivna briga o zdravlju zaposlenika), ugovaranje kolektivnog životnog i drugih osiguranja, osiguranju namjenskih sredstava kao naknade u slučaju nezaposlenosti, omogućavanje dodatnog obrazovanja upućivanjem zaposlenika na razne tečajeve i dodatnu obuku, omogućavanje korištenja godišnjeg odmora pod povoljnijim uvjetima, dodjela prigodnih darova povodom Božića i drugih praznika...

Da bi sustav motivacije tj. nagrađivanja bio učinkovit, nužno je postaviti jasna mjerila i ciljeve, te sustav pravednosti i dosljednosti koji će dovesti do adekvatnog truda i zalaganja pojedinaca usmjerenih u ispunjenje tih ciljeva.

### 2.3.2. Nematerijalne motivacije zaposlenih

Nematerijalne kompenzacije „potiču rad koji zadovoljava raznolike potrebe ljudi u organizacijama“. To su „potrebe tzv. višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanja vlastitih sposobnosti i moguće autonomije, uvažavanja, određenog statusa i dr.“<sup>16</sup>

Slika 13 Klasifikacija motivacije



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

Nematerijalna motivacija zaposlenih, kroz potrebe višeg reda obuhvaćaju:

- Dizajniranje posla - kao središnja i najvažnija aktivnost uključuje stavove prema poslu i zadovoljstvo zaposlenika čime postaje bitan je čimbenik individualne radne motivacije i ispunjenja života,
- Stil managementa – kvalitetnom komunikacijom menageri usmjeravaju ponašanje zaposlenih i na taj način utječu na sigurnost i predanost poslu te ispunjenju ciljeva,
- Participacija – u odlučivanju je dokaz uvažavanja i snažan motivator zaposlenih,

<sup>16</sup> Bahtijarević Šiber F., ibidem, str. 667.

- Upravljanje pomoću ciljeva – suradnjom i participacijom postavljaju se ciljevi pojedinca i poduzeća čija je uspješna realizacija motivator i vodi nagrađivanju,
- Priznanje i povratna informacija - je snažan motivator i čimbenik samopouzdanja,
- Fleksibilno radno vrijeme – usklađenje privatnog i poslovnog života generira zadovoljstvo zaposlenika i povećava pozitivne stavove i fleksibilnost zaposlenih,
- Organizacijska kultura – potiče i nagrađuje suradnju i izvrsnost u pozitivnom radnom okruženju, potiče zajedništvo i stvara osjećaj uspješnosti,
- Usavršavanje i razvoj karijere – potvrđuje da radna organizacija vodi brigu o zaposlenicima i njihovim željama i potrebama za razvojem na obostranu korist.

Materijalne strategije motiviranja (kao baze) uz nematerijalne strategije (kao nadogradnje), čine cjelovit motivacijski sustav koji je važan čimbenik ispunjenja ciljeva.

### 3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Uspješnost poslovanja svakog poduzeća temeljena je na zadovoljstvu i motiviranosti svojih zaposlenika. Kvalitetnu radnu sredinu čine upravo pouzdani i zadovoljni zaposlenici koji svojom predanošću, spremnošću da uče i napreduju te visokim angažmanom i efikasnim radom doprinose stvaranju profita različitih oblika. Materijalna prednost takvog poslovanja ogleda se u efektivnom produktivnom radu, maksimalnoj iskoristivosti radnog vremena i resursa, visokoj angažiranosti uz primjenu kreativnosti, znanja i kompetencija u radu koji teži izvrsnosti, dok se nematerijalni aspekt očituje u samoostvarenju, napretku i statusu zaposlenika te prepoznatljivosti radne organizacije kao dobrog poslodavca što će zadržati postojeće zaposlenike i privući izvrsnost radnog potencijala s tržišta rada.

"Zadovoljstvo zaposlenika" izraz je koji se koristi za opisivanje jesu li zaposlenici zadovoljni i ispunjavaju li svoje želje i potrebe na poslu. Mnoge mjere smatraju da je zadovoljstvo zaposlenika čimbenik u motivaciji zaposlenika, postizanju ciljeva zaposlenika i pozitivnom moralu zaposlenika na radnom mjestu.<sup>17</sup>

„Kako se motivacija i zadovoljstvo često vežu zajedno, pa čak i poistovjećuju, potrebno je razdvojiti pojmove. Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata.“<sup>18</sup>

Slika 14 Razlika između motivacije i zadovoljstva



Izvor: Wehrich H. i Koontz H., Menedžment, Mate, Zagreb 1998., str.465.

Mnogi su autori definirali zadovoljstvo zaposlenika, a zajedničko im je ispunjenje želja, potreba i očekivanja iz kojih se razvija osjećaj sreće, ugone i pozitivnog stava prema okolini. Zadovoljstvo zaposlenika indikator je stanja i odnosa svake radne organizacije, važan čimbenik opstojnosti i razvoja i generator izvrsnosti poslovanja.

<sup>17</sup> S.M. Heathfield, Employee Satisfaction, <https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014> (pristupljeno 02. kolovoza 2019.)

<sup>18</sup>Wehrich H. i Koontz H., ibidem, str.465.



### 3.1. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je mentalni stav pojedinca u odnosu na radno okruženje ali i privatni život koji se reflektira na posao. Jednostavnije rečeno, zadovoljstvo poslom, pokazatelj je koliko zaposlenik voli posao koji radi,<sup>19</sup> te koliko taj posao ispunjava njegova očekivanja tj. koliko taj posao ispunjava želje i potrebe zaposlenika. Temelj svake radne sredine čine upravo pouzdani i zadovoljni zaposlenici čije zadovoljstvo rezultira visokom produktivnošću. Takvi zaposlenici, „koji su zadovoljni svojim poslom, spremni napredovati i učiti čime i sebi i ustanovi donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Zadovoljstvo poslom je složen stav ovisan o osobnim karakteristikama zaposlenika a koji uključuje“<sup>20</sup>:

- Pretpostavke i vjerovanja o tom poslu,
- Osjećaje prema poslu,
- Ocjenu posla.

Zadovoljstvo poslom posljedica je mogućnosti zadovoljenja potreba zaposlenika implementirano kroz sljedeće faktore:

1. Odnos sa suradnicima
2. Odnos sa nadređenima
3. Sadržaj posla i odgovornost
4. Uspjeh i priznanje
5. Plaća i ostale materijalne naknade
6. Status i mogućnost unapređenja
7. Školovanje i mogućnost razvoja
8. Sigurnost i uvjeti rada
9. Radno vrijeme i fleksibilnost

Osim navedene podjele, faktori zadovoljstva poslom mogu se grupirati u dvije kategorije: organizacijski i osobni faktori zadovoljstva poslom<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Marušić S., Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb, 1990., str.21-22.

<sup>20</sup> Maršić K., <https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu> (pristupljeno 03.kolovoza 2019.)

<sup>21</sup> [Loc. cit.](#)

### 3.1.1. Organizacijski faktori zadovoljstva poslom

Organizacijski faktori zadovoljstva poslom su takvi čimbenici koje oblikuje sama radna organizacija, utječe na njih a proizlaze iz međuovisnosti poduzeća i radnog mjesta zaposlenika te po svojoj prirodi ne povećavaju zadovoljstvo. Kod optimalnih uvjeta ne postoji nezadovoljstvo poslom. U nastavku su predstavljeni najznačajniji organizacijski faktori zadovoljstva poslom<sup>22</sup>:

1. *Karakteristike posla* - mentalno izazovniji posao gdje do izražaja dolaze primjena stečenog znanja, vještina i kompetentnost izaziva veće zadovoljstvo od jednostavnog posla koji postaje rutinom. Mentalno izazovniji posao je po svojim karakteristikama raznovrsniji, pruža veću slobodu i kreativnost i kao takav daje povratnu informaciju o kvaliteti izvedbe i učinkovitosti. Dodatno zadovoljstvo predstavlja i sigurnost zaposlenja.

2. *Sustav nagrađivanja* - uz pravednost nagrađivanja, visina nagrade važan je čimbenik zadovoljstva poslom jer su viša primanja indikator većeg zadovoljstva, pogotovo ukoliko je u sustav nagrađivanja uključena i mogućnost napredovanja.

3. *Ugodni radni uvjeti* – poboljšanjem radnih uvjeta raste i zadovoljstvo zaposlenika uvjetovano fizičkom ugodom i udobnošću, a takvi radni uvjeti omogućuju bolju realizaciju radnih učinaka.

4. *Kolege na poslu* – dobri međuljudski odnosi visoko je rangiran faktor zadovoljstva zaposlenika. Pod pojmom dobri međuljudski odnosi podrazumijeva se rad sa kolegama koji osobno dobrim odnosom pridonose socijalizaciji i ugodnoj radnoj atmosferi u takvom okruženju. Takav odnos prepoznatljiv je u sredini gdje ne vladaju visoke tenzije zaposlenika za postizanjem karijere s jedne strane kao i dobar, korektan i otvoren odnos zaposlenika s neposrednim rukovoditeljem. Takvi radni uvjeti otvaraju prostor kvalitetnoj komunikaciji među zaposlenicima kao i na relaciji nadređeni-zaposlenik, tj. obostranom otvorenom iskazivanju mišljenja i stavova,

---

<sup>22</sup> [Loc. cit.](#)

opuštenosti, praćenju rada i pohvala, pružanju stručne pomoći i podrške zaposlenicima, smanjenju stresova i kvalitetnom timskom radu.

5. *Organizacijska struktura* – za razliku od centralizirane organizacije koja ne prepoznaje aktivnosti suodlučivanja pa dovodi do otuđenja zaposlenika, decentralizirana organizacija omogućuje sudjelovanje u odlučivanju, čime stvara osjećaj važnosti, pripadnosti i povećava lojalnost svojih zaposlenika. Na zadovoljstvo zaposlenika također utječe jasno definirana i stabilna organizacijska struktura.

### 3.1.2. *Osobni faktori zadovoljstva poslom*

Osobni faktori zadovoljstva poslom ovise o samom zaposleniku i poduzeće ne može direktno utjecati na njih. U nastavku su predstavljeni najznačajniji osobni faktori zadovoljstva poslom<sup>23</sup>:

1. *Sklad između osobnih interesa i posla* – zadovoljstvo poslom ovisi o stupnju usklađenosti potreba radnog mjesta sa karakteristikama zaposlenika glede njegovih znanja, vještina, kvalifikacija, osobnog interesa, dispozicija, raspoloženja, emocija.... Ukoliko su osobne performanse zaposlenika usklađene s zahtjevima radnog mjesta, vladat će pozitivno raspoloženje a zadovoljan zaposlenik imat će priliku ispuniti sav svoj potencijal, kroz prezentaciju svoje osobnosti i kompetencija uz pozitivne emocije.

2. *Radni staž i starost* – zadovoljstvo poslom ovisi i o dobi samih zaposlenika. Iako u prvim godinama po zaposlenju opada, ono raste sa godinama. Stariji zaposlenici u pravilu obnašaju bolja radna mjesta s boljim uvjetima rada i većom plaćom stečenih zaslugama minulog rada, razvijenim vještinama i stečenim znanjem i sposobnosti. „Stariji i ljudi s većim radnim stažem imaju tendenciju biti više zadovoljni poslom nego oni sa manjim stažem na određenom poslu. To se dešava ne samo zato što čovjek vremenom postaje sve bolji u svome poslu, daje veće rezultate pa je više i nagrađivan već i zbog efekta kognitivne disonance. Čak i oni koji nisu bili u početku

---

<sup>23</sup> [Loc. cit.](#)

zadovoljni svojim poslom, ako su na njemu ostali duže vrijeme, racionaliziraju svoju inertnost time što sebe uvjeravaju da su zadovoljni tim poslom. Istraživanja su pokazala da zadovoljstvo poslom raste s godinama staža i starosti ali ne linearno. Prvo se naglo povećava zadovoljstvo poslom do tridesetih godina, zato što čovjek postaje sve uspješniji u svom poslu i napreduje u karijeri. Oko 40-tih čovjek gubi mnoge iluzije o njemu i manje je zadovoljan da bi u drugoj polovici 50-ih i do mirovine opet raslo zadovoljstvo poslom<sup>24</sup>, kada je zaposlenik u toj dobi već postigao neke životne ciljeve i stvorio svoj status (odgajao i školovao djecu, skućio se i time riješio većine dugoročnih kredita i visokih egzistencijalnih ulaganja) u odnosu na mlađe kolege . Ujedno svijest o maloj mogućnosti novog zaposlenja te odlaska u prijevremenu mirovinu rezultira manjim očekivanjima u odnosu na mlađe kolege što pridonosi većem osjećaju zadovoljstva i osobnog ispunjenja.

3. *Pozicija i status* – brojna istraživanja dokazala su da su zaposlenici veće obrazovne strukture i kvalifikacija zadovoljniji na radu a što se pripisuje višem hijerarhijskom položaju koji podrazumijeva veći status, veću plaću i bonuse, bolje radne uvjete, fleksibilno radno vrijeme, viši položaj, moć, veće autonomije, osjećaj postignuća i društveni utjecaj.

4. *Ukupno zadovoljstvo životom* – predstavlja efekt prelijevanja zadovoljstva. Interakcija privatnog i poslovnog života , ukupnost socio-ekonomskog stanja pojedinca i društva, obiteljsko stanje, psihofizičko stanje i dr. sve su to komponente zadovoljstva života zaposlenika. „Zadovoljstvo ukupnim životom se pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovjek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekt na ukupno zadovoljstvo životom“<sup>25</sup>. Uspostava sklada i ravnoteže privatnog života i poslovnih obveza pridonosi dugoročnom zadovoljstvu zaposlenika.

---

<sup>24</sup> [Loc. cit.](#)

<sup>25</sup> [Loc. cit.](#)

### 3.2. Efekti zadovoljstva poslom

Efekt zadovoljstva/nezadovoljstva poslom možemo podijeliti na po dvije skupine<sup>26</sup>:

1. Zadovoljstvo zaposlenika dovodi do:
  - a. visokog radnog učinka i efekta pravednog nagrađivanja prema učinku koji stvara zadovoljstvo,
  - b. zadovoljstva klijenta i stvaranje profita
2. Nezadovoljstvo zaposlenika dovodi do:
  - a. Odsustvovanja sa posla (apsentizam),
  - b. Dobrovoljnog odlaska (fluktuacija).

1. Zadovoljstvo poslom osjećaj je koji priželjkuje svaki pojedinac ali i svako poduzeće. Zadovoljan radnik ujedno je i produktivan i motiviran radnik ukoliko je pravedno i adekvatno nagrađen za svoj rad, te svojim pozitivnim stavom utječe na pozitivnu radnu atmosferu te pozitivno utječe na ostale zaposlenike. Osim toga, zadovoljan je radnik spreman na nove izazove rješavanja problema, predaniji je poslu u kojem uživa, ne izostaje neosnovano s posla, pridonosi financijskoj dobiti i renomeu poduzeća, te je problem fluktuacije sveden na minimum što garantira kontinuitet kvalitetnog rada i/ili usluge. Zadovoljan zaposlenik širi pozitivno raspoloženje što utječe na radnu sredinu ali i na kvalitetniji odnos prema strankama. Pristup poslu s pozitivnim raspoloženjem dovest će do uzajamnosti takvog odnosa prema strankama, a kontinuitet rada na istom mjestu do razvoja iskustva i vještine rada (sa strankama), pridonosi privlačenju zadovoljnih klijenata i razvoju uzajamnog povjerenja što pridonosi kontinuitetu stvaranja profita.
2. S druge strane, nezadovoljni zaposlenici nastoje svoju angažiranost svesti na minimum tj. skloni su povlačenju kroz dvije forme: odsustvovanjem s posla radi izbjegavanja negativnog osjećaja pri obavljanja poslova prema kojima nemaju afiniteta ili za koje smatraju da su podcijenjeni ukoliko nisu adekvatno nagrađeni, te drugim osobnim razlozima. Nezadovoljstvo poslom može kulminirati do te mjere da je zaposlenik spreman čak i na otkaz.

---

<sup>26</sup> Bešlić D., Bešlić I., Zadovoljstvo poslom, Škola biznisa-naučno stručni časopis, str 157.-158. <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.20.pdf> (pristupljeno 02.rujna 2019.)

### 3.3. Faktori povećanja zadovoljstva na poslu

Osjećaj zadovoljstva na poslu subjektivni je stav svakog pojedinca. Ovisno o percepciji, zaposlenici-karijeristi uložiti će maksimalni trud znanje i žrtvovati slobodno vrijeme radi ispunjenja ciljeva: napredovanja i veće plaće. S druge strane postoje zaposlenici koji su zadovoljni postojećim statusom, prosječnim rezultatom rada unutar 8-satnog radnog vremena a svoje zadovoljstvo pronalaze aktivnostima van radnog vremena u privatnom životu. Čak ni plaća nije dovoljan čimbenik motivacije. Da bi se postigao potpuni angažman zaposlenika, nužno je utvrditi uzroke opadanja motivacije koji mogu biti: „otpuštanje zaposlenika, loša komunikacija, velike promjene u poduzeću, turobna atmosfera, negativan stav, iscrpljenost, prezasićenost poslom i stres<sup>27</sup>“ Nužno je ukloniti njihovo djelovanje, i stvoriti uvjete koji će povećati zadovoljstvo zaposlenika i utjecati na njihovu veću motiviranost na slijedeće načine<sup>28</sup>:

- a) Otvorenom komunikacijom - kvalitetna komunikacija s jasno izraženim stavovima u startu rješava nesuglasice (najčešće proistekle iz banalnih razloga) kako u odnosu zaposlenik-nadređeni, tako i u međusobnom odnosu zaposlenika. Kvalitetna komunikacija doprinosi boljem međusobnom upoznavanju, stvaranju zajedništva, dobrim međuljudskim odnosima, daje osjećaj pripadnosti, ali i jasno utvrđenih zahtjeva, realnih očekivanja i mogućnosti realizacije istih. S druge strane, kvalitetna komunikacija ne pruža prostor nerazumijevanju situacije, otuđenju, nesigurnosti, ogovaranjima i stvaranju problematične negativne radne atmosfere koja donosi nezadovoljstvo i demotivirajuće djeluje na zaposlenike.
- b) Demokratskim stilom rukovođenja – odnos nadređenog prema zaposleniku često ima ključnu ulogu na zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika. Ugodnom radnom okruženju pridonosi i stav nadređenog koji bi zaposlenika trebao aktivno integrirati pri donošenju poslovnih odluka uz zavidan stupanj informiranosti. U takvim uvjetima ugodne međusobne komunikacije, uz uvažavanje mišljenja, stavova i autonomnosti rada zaposlenika te osjećaj važnosti doprinosi većoj produktivnosti i lojalnosti svakog zaposlenika. Nadređeni u funkciji lidera i potpore, svojim znanjem i iskustvom usmjerava proces rada bez stvaranja negativnih tenzija i stresova. Ujedno takvim stavom doprinosi i manjem odsustvovanju s posla svojih zaposlenika a doprinosi stvaranju zadovoljstva i motivaciji svojih zaposlenika.

---

<sup>27</sup> Loc.cit.

<sup>28</sup> Loc cit

- c) Dobrim međuljudskim odnosima i suradnjom – važna prednost svake radne organizacije su dobri međuljudski odnosi, osjećaj zajedništva i pripadnosti. Da bi se to postiglo, nužno je omogućiti neformalna ugodna druženja u obliku izleta, sportskih rekreativnih aktivnosti, domjenaka i dr., kojom prilikom zaposlenici u opuštenoj atmosferi i pozitivnom ozračju međusobno komuniciraju. Prilika je to da se zaposlenici međusobno bolje upoznaju što doprinosi ležernijem i efikasnijem rješavanju poslovnih izazova, osjećaju zajedništva, zadovoljstva i ugodne radne atmosfere.
- d) Jasnim očekivanjima od zaposlenika – zaposlenicima moraju biti jasno prezentirani zadaci, osigurana potpora, definiran način izvršenja, očekivanja, rokovi i zaduženja koji ujedno moraju biti realni i ostvarivi. Iznimno je važno zaposleniku pružiti povratnu informaciju kako bi bio uključen u cjelokupni radni proces. Takav pristup radnim zadacima trebalo bi biti izazov i zadovoljstvo svakom zaposleniku.
- e) Prikazom utjecaja učinka pojedinca – za postizanje izvrsnosti nužno je poticati kvalitetu na način da se jasno odrede objektivni kriteriji i pravično omogući svim zaposlenicima ista šansa za postizanje pohvala i nagrada temeljenih na kvalitetnim rezultatima rada. Poticajna mjera treba biti javno obznanjena pohvala i nagrada koja dovodi do samopotvrđivanja, respekta okoline i osobne satisfakcije. U obratnom slučaju, kritika zaposleniku trebala bi biti taktički upućena s obrazloženjem, bez prisutnosti drugih zaposlenika i bez optuživanja kako ne bi došlo do demoralizacije zaposlenika i nepotrebnih zamjerki koje uzrokuju trajnu štetu.
- f) Pokazivanjem povjerenja – menadžment ljudskih potencijala pri odabiru radne snage trebao bi voditi računa o kompatibilnosti radnog mjesta s karakteristikama zaposlenika. Tek u takvim uvjetima može se delegirati posao s punim povjerenjem u kvalitetno izvršenje istog. Odstupanje od istog dovodi do problema: ukoliko je kvalifikacija nedostatna, posljedica je nekvalitetno izvršenje zadatka a ukoliko je zadani posao ispod zaposlenikovih sposobnosti, javlja se potplaćenost i nezadovoljstvo te je pitanje vremena kad će zaposlenik potražiti drugi posao primjeren njegovim sposobnostima što uzrokuje dodatno vrijeme i troškove osposobljavanja novog zaposlenika za to radno mjesto. Ujedno zadovoljstvo se postiže jasno definiranim ciljevima i očekivanjima te pružanjem mogućnosti primjene novih znanja i vještina u unapređenju posla.

„Stoga, da bi ustanova optimalno funkcionirala treba kontrolirati i održavati zadovoljstvo zaposlenih, jer upravo na ljudskim resursima počiva uspješnost rada u cjelini.“<sup>29</sup>

Terminologija zadovoljstvo poslom kompleksan je pojam, koji se pokazao nedostatnim pa se sve češće zamjenjuje pojmom predanost poslu kao sastavni dio zadovoljstva poslom. „Predanost označava mjeru u kojoj se jedna osoba osjeća odgovornom prema tvrtki (ne samo prema svom radu), pridonosi stvaranju pozitivne atmosfere te označava poistovjećivanje zaposlenika sa samom radnom organizacijom.

Predanost zaposlenika tvrtki ogleda se u sljedećim značajkama:

- kompatibilnost s vrijednostima tvrtke
- identifikacija s tvrtkom
- lojalnost
- zadovoljstvo poslom
- osjećaj da su pravedno nagrađeni za svoj rad (materijalno i nematerijalno)<sup>30</sup>.

Predanost zaposlenika tvrtki i poistovjećivanje s njom ogledalo je kontinuirane brige i ulaganja ljudskih potencijala u zaposlenike što rezultira kvalitetom i efikasnošću rada, profitabilnošću, s minimalnom fluktuacijom zaposlenika (minimalni troškovi osposobljavanja novih zaposlenika) te zajedništvom i osjećajem pripadnosti, lojalnosti, samoodređenja i ispunjenja zaposlenika. Opuštenost kod obavljanja zadataka dovodi do veće produktivnosti, a rad bez stresova rezultira manjim izostancima s posla i boljom iskoristivosti radnog potencijala.

---

<sup>29</sup> Loc. cit.

<sup>30</sup> Blanken H., Marc Schreiber M., Izvor: Waluequest GmbH, Schweiz, dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu › samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit> (pristupljeno 26.kolovoza 2019.)



## 4. HEP-ODS ELEKTROISTRA PULA

HEP-ODS Elektroistra Pula, distribucijsko je područje u sastavu HEP Operatora distribucijskog sustava – člana Hep grupe, čija je djelatnost distribucija električne energije s ingerencijom djelovanja na teritorijalnom području Istre.

### 4.1. HEP grupa

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna energetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom. Hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava (tvrtke kćeri).

Slika 15 Društva HEP grupe



Društva u mješovitom vlasništvu



Društva u inozemstvu



Ustanove



Neovisni operator prijenosnog sustava



\* društvo razdvojeno prema ITO modelu

Izvor: <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/drustva-hep-grupe-52/shema/56>(pristupljeno 01.srpnja 2019.)

Unutar HEP grupe (Slika 15.) jasno su odvojena (upravljački, računovodstveno i pravno) društva koja obavljaju regulirane djelatnosti (prijenos i distribucija) od nereguliranih djelatnosti (proizvodnja i opskrba).

Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o. (HOPS d.o.o.) razdvojen je u odnosu na HEP grupu prema ITO modelu („neovisni operator prijenosa“).<sup>31</sup>

<sup>31</sup> <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/25> (pristupljeno 01. srpnja 2019.)

Kao strateške ciljeve HEP d.d. navodi:<sup>32</sup>

1. Održivi i fleksibilni energetska portfelj,
2. Tržišnu prilagodljivost,
3. Suradnju s dionicima,
4. Optimizaciju i unapređenje poslovnih procesa, unutar kojeg ističe „poticanje kontinuiranog unapređenja kompetentnosti i inovativnosti zaposlenika te učinkovito upravljanje znanjem na korporativnoj razini“<sup>33</sup>

Temeljne vrijednosti HEP d.d. čine:<sup>34</sup>

1. Kompetentnost i inovativnost zaposlenika - kao temelj stvaranja vrijednosti tvrtke koja „svoj razvoj i poslovni uspjeh temelji na cjeloživotnom obrazovanju svojih radnika i suradnji vrsnih stručnjaka, a koji svojom predanošću, dugogodišnjim iskustvom uz učinkovito obavljanje posla i implementaciju novih znanja u sve segmente poslovanja pridonose održivosti elektroenergetskog sustava Republike Hrvatske“.<sup>35</sup>
2. Kvaliteta i poslovna izvrsnost s ciljem poslovne izvrsnosti tvrtke,
3. Poštenje – kroz profesionalan i savjestan odnos prema svim segmentima poslovanja primjenjujući etički kodeks i nultu toleranciju na korupciju.
4. Odgovornost prema okolišu – potičući učinkovitu i racionalnu upotrebu energije te razvoj i primjenu obnovljivih izvora.

---

<sup>32</sup>[http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Godisnje\\_izvjesce//2018godisnje.pdf](http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Godisnje_izvjesce//2018godisnje.pdf) (pristupljeno 01. srpnja 2019.)

<sup>33</sup> Loc.cit

<sup>34</sup> Loc.cit

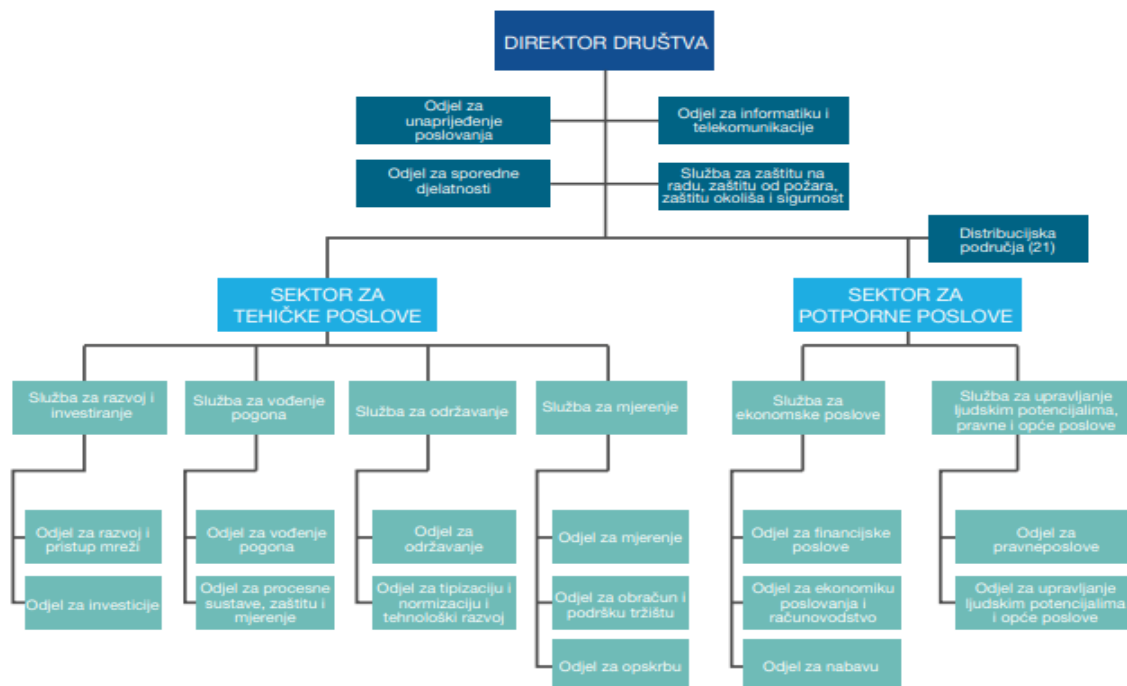
<sup>35</sup> <https://www.hep.hr/ljudski-potencijali/18> (pristupljeno 01. srpnja 2019.)

## 4.2. HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o. (HEP ODS)

„HEP ODS d.o.o. je tvrtka u sastavu HEP grupe. HEP ODS je odgovoran za kvalitetu isporučene električne energije svim krajnjim kupcima i jamac je sigurne opskrbe električnom energijom. U nadležnosti HEP ODS-a su vođenje, održavanje, izgradnja i razvoj distribucijske mreže te osiguravanje dugoročne sposobnosti mreže da zadovolji buduće zahtjeve za pristupom mreži“<sup>36</sup>.

Odlukom Sabora RH donesen je Zakon o HEP-u, a 28. srpnja 1990. godine, Sabor RH osniva HEP kao javno poduzeće u državnom vlasništvu i pravni sljednik po izvršenoj integraciji svih elektrodistributivnih poduzeća diljem Hrvatske u novoosnovano javno poduzeće Hrvatska elektroprivreda, a od 1994. i kao dioničko društvo. „HEP ODS ima 21 distribucijsko područje (elektru) na teritoriju cijele Hrvatske. Za potrebe korisnika mreže, HEP ODS obavlja uslugu distribucije električne energije koja obuhvaća pristup i korištenje mreže.“<sup>37</sup>

Slika 16 Organizacija HEP ODS-a



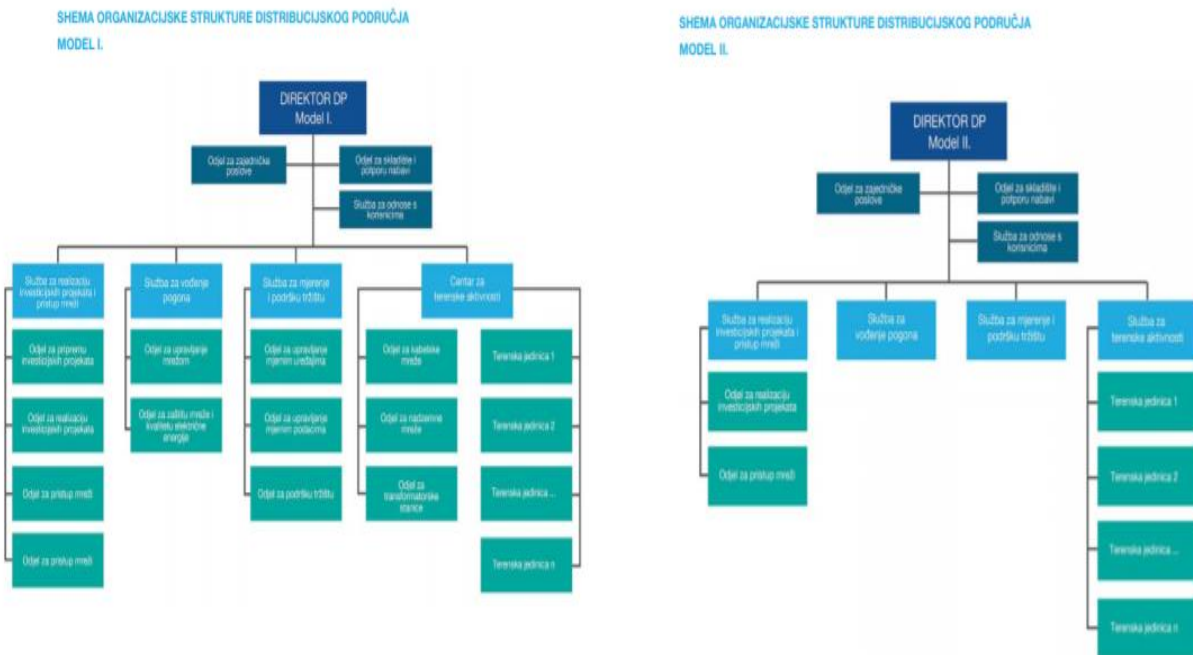
Izvor: [https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages/publikacije/godisnje\\_izvjesce/godisnje2016.pdf](https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages/publikacije/godisnje_izvjesce/godisnje2016.pdf) (pristupljeno 03.srpnja 2019.)

<sup>36</sup> <https://www.hep.hr/ods/o-nama/26> (pristupljeno 03. srpnja 2019.)

<sup>37</sup> Loc. cit

„Društvo je organizirano za obavljanje svojih djelatnosti na području Republike Hrvatske, posljedica čega je složena organizacijska struktura na svim razinama upravljanja. Na prvoj razini upravljanja, Društvo je organizirano funkcionalno po sektorima u sjedištu i područno po distribucijskom područjima, dok su na drugoj razini upravljanja, prema funkcijama organizirane službe, a područno pogoni.“<sup>38</sup>

Slika 17 Shema organizacijske strukture DP



Izvor: [https://www.hep.hr/ods/UserDocslImages//publikacije/godisnje\\_izvjesce//godisnje2017.pdf](https://www.hep.hr/ods/UserDocslImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2017.pdf) (pristupljeno 04. srpnja 2019.)

Proces organizacijskih i strukturnih promjena (započet 1998. godine) podređen procesu nadolazeće privatizacije uvjetovao je novu organizaciju i rekonstruiranje ovisnih društava Hep-a pa tako i HEP ODS-a. Politika racionalizacije poslovanja rezultirala je zabranom novih zapošljavanja i preraspodjelom poslova na preostale zaposlenike. Tako je u periodu 2012.-2016. provedeno rekonstruiranje poslovnog i organizacijskog ustroja dovelo do znatnog pada broja zaposlenika (zbrinut je višak zaposlenika) što se odrazilo na organizaciji daljnjeg poslovanja preostalih zaposlenika. Stimulativne otpremnine dovele su do situacije da se dugogodišnjim stažem skupljeno znanje, kompetencije i vještine nisu prenijele na zaposlenike koji

38

[https://www.hep.hr/ods/UserDocslImages//publikacije/godisnje\\_izvjesce//godisnje2016.pdf](https://www.hep.hr/ods/UserDocslImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2016.pdf) (pristupljeno 04. srpnja 2019.)

su preuzimali poslove i obveze odlazećih što je uz nedovoljnu kompenzaciju i dezorijentiranost uvelike pridonijelo demotivaciji.

#### 4.2.1. Distribucijska područja HEP ODS-a

HEP ODS, obavlja djelatnost i zadržava status jedinog distributera električne energije (poslovi mjerenja, obračuna potrošnje, održavanja obračunskog mjernog mjesta te ostale terenske aktivnosti) a čija se nadležnost proteže diljem Hrvatske unutar 21 distributivnog područja integriranih u sustav odlukom Sabora 1990. godine. Zajednička im je briga za optimalno funkcioniranje sustava, uključujući poslove očitavanja, zamjene brojila, otklanjanje kvarova i smetnji u mrežnom sustavu<sup>39</sup>.

Slika 18 Distribucijska područja HEP ODS-a



Izvor: [http://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje\\_izvjesce//godisnje2016.pdf](http://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2016.pdf) (pristupljeno 04. srpnja 2019.)

<sup>39</sup> <http://www.hep.hr/ods/korisnici/cesta-pitanja/32>(pristupljeno 04. srpnja 2019.)

Predodžbu o veličini i značaju svakog distributivnog područja moguće je dobiti usporedbom podataka o: ukupnoj potrošnji električne energije (kućanstvo + poduzetništvo), površini područja, broji OMM (prikjučaka), broju zaposlenih..., te njihovom međusobnom odnosu.

Tablica 1 Hep-Distribucijska područja

<b>HEP-ODS 2017.</b>						
DP	POTROŠNJA EL.EN.	POVRŠINA km <sup>2</sup>	OMM	BROJ ZAPOS.	km <sup>2</sup> /BROJ ZAPOS.	OMM/BROJ ZAPOS.
Elektra Zagreb	3.668.392.909	641	555.017	944	0,67	587,94
Elektra Zabok	450.717.325	1.229	67.069	230	5,34	291,60
Elektra Varaždin	501.335.389	1.262	71.509	218	5,78	328,02
Elektra Čakovec	349.615.319	729	47.365	131	5,56	361,56
Elektra Koprivnica	373.034.061	1.748	53.362	179	9,76	298,11
Elektra Bjelovar	279.411.438	2.640	50.824	180	14,66	282,35
Elektra Križ	422.743.628	3.060	77.971	275	11,12	283,53
Elektroslavonija Osijek	915.764.872	4.155	154.426	534	7,78	289,18
Elektra Vinkovci	462.312.969	2.454	82.843	212	11,57	390,76
Elektra Slavonski brod	359.465.320	2.030	65.592	203	10,00	323,11
<b>Elektroistra Pula</b>	<b>1.202.584.745</b>	<b>2.813</b>	<b>160.455</b>	<b>398</b>	<b>7,06</b>	<b>403,15</b>
Elektroprimorje Rijeka	1.470.463.785	3.588	216.731	487	7,36	445,03
Elektrodalmacija Split	1.870.760.734	4.540	295.656	905	5,01	326,69
Elektra Zadar	715.086.373	3.646	127.623	312	11,68	409,04
Elektra Šibenik	450.132.208	2.984	87.743	308	9,68	284,87
Elektrojug Dubrovnik	457.541.187	1.781	54.821	173	10,29	316,88
Elektra Karlovac	499.282.492	3.626	87.233	292	12,41	298,74
Elektra Sisak	359.887.351	4.468	60.216	264	16,92	228,09
Elektrolika Gospić	261.240.745	5.353	48.876	218	24,55	224,20
Elektra Virovitica	153.565.570	2.024	30.317	111	18,23	273,12
Elektra Požega	129.474.393	1.823	27.355	116	15,71	235,81
<b>U K U P N O:</b>				<b>6.690</b>	<b>8,45</b>	<b>362,18</b>
(Sjedište društva)				764		
<b>S V E U K U P N O:</b>	<b>15.352.812.813</b>	<b>56.594</b>	<b>2.423.004</b>	<b>7.454</b>	<b>7,59</b>	<b>325,06</b>

Izvor:izrada autora prema podacima [https://www.hep.hr/ods/UserDocs/Images// publikacije/ godisnje\\_izvjesce/godisnje2017.pdf](https://www.hep.hr/ods/UserDocs/Images//publikacije/godisnje_izvjesce/godisnje2017.pdf) (pristupljeno 06. srpnja 2019.)

Dugogodišnja poslovna politika restrikcije zapošljavanja, priprema za privatizaciju i primjena novog Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji dovele su do kontinuiranog opadanja broja zaposlenika.

Prirodni odliv i poslovno uvjetovani otkazi (uz stimulativne otpremnine), uzrokovale su problem u učinkovitom obavljanju zadataka zbog visoke dobne strukture i ograničenih radnih sposobnosti većine preostalih zaposlenika. Unatoč započetom

procesu pomlađivanja radne snage, podatak iz 2017. godine ukazuje da je prosječna dob zaposlenika HEP ODS-a 48,35 godina.

Kvalifikacijska struktura upućuje da je većina zaposlenika sa SSS što čini 46,1% zaposlenih unatoč pomlađivanju kadra visoke i više stručne spreme koji neznatno sudjeluju u promjeni strukture obrazovanja zaposlenih. Nažalost, ni budući desetogodišnji plan (2018.-2027.) nema prostora za ulaganje u ljudski potencijal: „Kroz postupak restrukturiranja doći će do jačanja funkcije upravljanja imovinom, razvijat će se i implementirati strategija upravljanja imovinom, radi čega se u budućnosti može očekivati prilagodba pristupa planiranju razvoja. Kroz proces restrukturiranja doći će do dodatnog smanjenja broja radnika u HEP ODS-u, posljedično i do većeg izdvajanja poslovnih aktivnosti na vanjske izvoditelje, što može imati utjecaj na tržište cijene rada.“<sup>40</sup>

### **4.3. HEP ODS Elektroistra Pula**

#### *4.3.1. RO Elektroistra Pula (do 1990. god.)*

HEP ODS Elektroistra Pula, u daljnjem tekstu Elektroistra Pula, djeluje na području cjelokupne Istarske županije, tj. „pokriva“ teritorij od 2.813 km<sup>2</sup>. Povijesni tragovi upućuju da začetak elektrifikacije tog područja datira iz druge polovice XIX stoljeća kada karbidne lampe zamjenjuje upotreba plinske energije. Pripojenjem Austriji, počinje nagli razvoj svih djelatnosti Istre, kada plinska energija postaje nedostatna pa se počinju primjenjivati elektrifikacija upotrebom Dieselovih motora (prvotno za potrebe gradskog tramvaja). Podignuta je prva el. centrala u Vodnjanu koja je prva u Istri uvela električnu rasvjetu<sup>41</sup>. 1889. godina označava početak javne distribucije, koju karakterizira „prepoznatljivost po stručnosti i primjeni novih tehnologija u Istri od početka javne elektrifikacije 1904., s tada naprednom serijski izvedenom pulskom javnom rasvjetom“<sup>42</sup>. Povijesna previranja na istarskom poluotoku dovela su do

---

<sup>40</sup>

[http://www.hep.hr/ods/UserDocImages/dokumenti/Planovi\\_razvoja/10g\\_2018\\_2027.pdf](http://www.hep.hr/ods/UserDocImages/dokumenti/Planovi_razvoja/10g_2018_2027.pdf)(pristupljeno 05. srpnja 2019.)

<sup>41</sup> „Elektroistra 1900-'45, '50-1990“, izdanje u povodu obljetnica elektrifikacije, Pula,1990., 25-53.str.

<sup>42</sup> <http://www.hep.hr/ods/o-nama/poceci-distribucije-zaceci-elektri/102>(pristupljeno 07. srpnja 2019.)



talijanske okupacije kada vlasnik postaje SEI (Societa' Elettrica Istriana), kasnije SELVEG, privatna industrija koja intenzivnom izgradnjom dalekovoda elektrificira sve značajnije centre u Istri. Kapitulacijom Italije, imovinu i poslovanje preuzima „Elektroprimorje“ Rijeka, koja osniva područni ured u Puli. „Područje Istre obuhvaćeno u tom poduzeću *nije se moglo brzo razvijati*. Poduzeće je *bilo preglomazno*, jer je obuhvaćeno čitavo Hrvatsko primorje s otocima, Gorski kotar, Rijeku i Istru.“<sup>43</sup> Odlukom tadašnje vlade, Istra se izdvaja iz sastava Elektroprimorja, osniva se „novo samostalno poduzeće „Elektroistra“ sa sjedištem u Puli,“<sup>44</sup> i preuzima upravljanje 01.siječnja 1951. god..

„Stvoreno je u zaista s nezavidnim prilikama, jer je u još ratom opustošenoj i neobnovljenoj zemlji, popraćeno ekonomskom blokadom s istoka, nedostajalo tako reći svega: stručnih kadrova, opreme, materijala, pravog iskustva kao i perspektivnog plana, dakle svega osim *radnog poleta zaposlenih, koji su bili spremni uhvatiti se u koštac s mnogim prisutnim neprilikama i poteškoćama*.<sup>45</sup> „Bila su to teška, ali sretna vremena, *vladala je sloga i zajedništvo u svim sferama rada*.“<sup>46</sup>

Da bi se održala visoka motiviranost radne snage, entuzijizam i iznimno dobri međuljudski odnosi, kontinuirano se radilo na stvaranju uvjeta koji su to omogućavali: redovna plaća (isplata 8. u mjesecu) temeljena na postignutim mjesečnim rezultatima rada (po kolektivnom učinku), tj pravilnom vrednovanju rada , a posebno imenovane stručne komisije vršile su analitičku procjenu radnih mjesta i utvrdile „tarifni pravilnik“. Osobno zalaganje svakog pojedinca posebno se (mjesečno) nagrađivalo iz „fonda za povećanje plaća iznad plaća“. Međutim, postojalo je i penaliziranje za neizvršen rad, tj. dokoličarenje (a taj novac uplaćivan je u fond za nagradu djelatnicima koji su izvršili zadatak). Trošak interventnog održavanja pokrivaio se iz drugog fonda, tzv. „fonda za nagrađivanje za spremnost el. energetskih postrojenja“.

Osim spomenuta 2 fonda postojao je investicijski fond i rezervni fond (s funkcijom da premosti eventualno razdoblje lošijeg poslovanja). Sva 4 fonda financirala su se iz *dobiti* nakon izdvajanja poreza. Ujedno je 01.06.1955. ustanovljena i stimulacija za pogonsku spremnost. Izdašno materijalno nagrađivanje rezultata rada omogućilo je da se radnici dobrovoljno odreknu dijela dohotka i sredstva u obliku samodoprinosa preusmjere u investiranje izgradnje, uz suradnju s drugim poduzećima i institucijama,

---

<sup>43</sup> „Elektroistra 1900-'45, '50-1990“, ibidem, str.93.

<sup>44</sup> Loc.cit.

<sup>45</sup> Loc.cit

<sup>46</sup> Ibidem str.246

primjenjujući vlastito znanje, kreativnost, inovativnost i najsuvremenija tehnička dostignuća, opreme postrojenje Sustava daljinskog vođenja mreže (SDV) i primjenu Mrežne telekomande (MTK). Ujedno samodoprinosima učestvuju u izgradnji širih društveno korisnih dobara (tunel Učka, bolnica...). Motivaciji djelatnika dodatno je pridonijelo rješavanje stambene problematike, izuzetno povoljni uvjeti kolektivnog osiguranja, briga o zaštiti zdravlja, osiguran topli obrok, obrazovanje i stručno usavršavanje kadrova, stručne ekskurzije, višednevna druženja i sportski susreti radi zbližavanja i upoznavanja radnika, organizirana rekreacija, nabava sportske opreme, nabava karata za kulturna događanja, organizirani godišnji odmor uz subvenciju korištenja odmarališta i rekreacijskih centara, medicinski programiran aktivni odmor u toplicama.

Iznimno se vodila briga o svakom djelatniku, radnici su bili o svemu informirani i aktivno-direktno (zbor radnika) i indirektno (radnički savjet i putem internog časopisa koji se izdavao jednom mjesečno) učestvovali u donošenju svih odluka. Opis posla i poslovni ciljevi bili su jasno definirani, a ispunjenje istih vodio je poštovanju i napredovanju. Lidersko i stručno vođenje, potpora, savjetovanje i podrška nadređenih uz potpuni angažman radnika vodio je ispunjenju svakog cilja i izvrsnim poslovnim rezultatima. Ustanovljena je nagrada najboljem zaposleniku godine u visini prosječnog osobnog dohotka i javno dodjeljivana pri svečanosti povodom podjele jubilarnih nagrada. Sindikalne su aktivnosti bile iznimno zastupljene i nadopunjavale su pogodnosti RO. Klub umirovljenika, Aktiv žena, Aktiv Crvenog križa-dobrovoljnih davatelja krvi i sportski klubovi Elektroistre također nailaze na sveopću potporu tijekom svog djelovanja. Kadrovska je služba u suradnji s rukovoditeljima i neformalnim razgovorom „pratila“ svakog radnika: njegov potencijal, prepoznavala želje i mogućnosti i pravedno, s jasnim ciljem, ravnopravno prema svima, pružala šanse za ispunjenjem i napredovanjem. Na taj je način stvarala osjećaj zajedništva, održavala entuzijazam, povezanost, prijateljske odnose i lojalnost svih djelatnika.

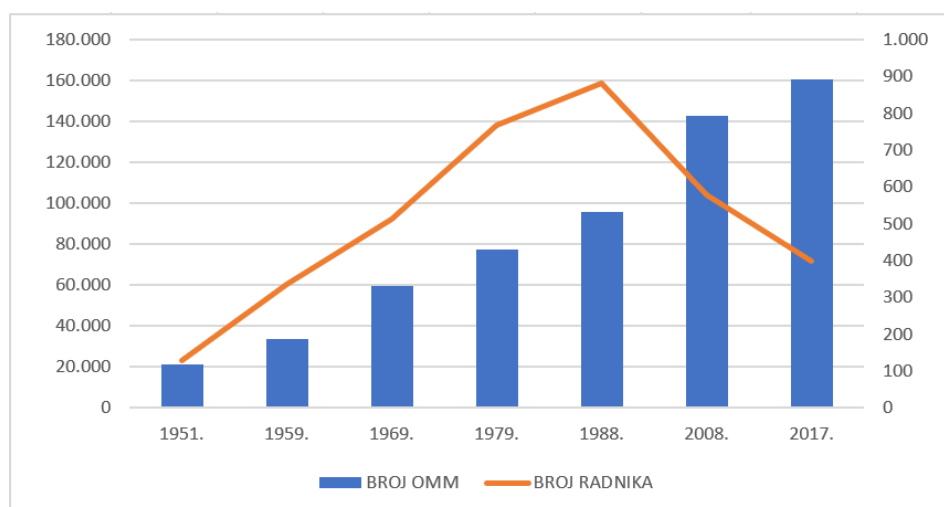
Zahvaljujući takvom ustroju, Elektroistra se razvila u respektabilno poduzeće, kao poželjni poslodavac s razvijenom infrastrukturom koja je sposobna pratiti razvoj cijele Istre. Razvoj elektrifikacije pratio je i kontinuirani porast zaposlenika koji svojim radom i zalaganjem grade novu i održavaju postojeću infrastrukturu što je i prikazano (prema dostupnim podacima) tablicom 3. i pripadajućim Grafom 4.

Tablica 2 Tabelarni prikaz broja OMM i broja radnika 1951.-2017.

Broj OMM i broj radnika Elektroistre Pula						Hep Ods Elektroistra Pula	
GODINA	1951.	1959.	1969.	1979.	1988.	2008.	2017.
BROJ OMM	21.232	33.850	59.697	77.314	96.040	142.920	160.455
BROJ RADNIKA	129	336	512	769	881	579	398

Izvor: izrada autora

Graf 1 Grafički prikaz odnosa broja OMM i zaposlenika 1951.-2017.



Izvor: izrada autor

#### 4.3.2. HEP ODS Elektroistra Pula (1990. – 2019. god.)

Integracija Elektroistre u HEP, 1990. godine, dovela je i do velikih promjena. Iako je povod centralizacije bio racionalizacija poslovanja kroz smanjenje broja zaposlenika, tj. smanjenje troškova zaposlenika, načinom na koji je provedena narušene su vrijednosti koje su karakterizirale izvrsnost poslovanja. Dugogodišnja politika nezapošljavanja dovela je do problema adekvatnog održavanja i proširenja postrojenja: stalan pritisak kupaca koji gube kvalitetnu uslugu prodaje el. energije i rješavanja reklamacija, nedostatna realizacija zahtjeva novih priključaka zbog nedostatne radne snage i visoke životne dobi zaposlenika ograničenih fizičkih sposobnosti. Masovno uvjetovani poslovni otkazi (uz stimulativne otpremnine) bez mogućnosti prethodno prenašanja znanja na preostale zaposlenike zbog nedostatka

vremena uslijed višestrukog povećanja obima posla i pritiska za realizacijom dovela je i do organizacijskih problema što je djelomično ublaženo zapošljavanjem novih djelatnika van radne organizacije kojima je potrebno vrijeme za adaptaciju, stjecanje znanja i vještina za kvalitetno obavljanje posla. Broj zaposlenih na dan 17.05.2019. unatoč stalnom porastu OMM, sveden je na svega 309 zaposlenika (odljev zaposlenika se nastavlja), što odgovara broju zaposlenih iz davne 1957. godine. Dugogodišnja politika nezapošljavanja rezultat je visoke dobne strukture zaposlenika: unatoč zapošljavanju krajem 2017. godine, što je pridonijelo pomlađivanju kadra, 55,66% zaposlenih starije je od 45 godina.

Tablica 3 Struktura zaposlenika Elektroistre prema starosti i stručnoj spremi na dan 17.05.2019.

Datum: 17.05.2019

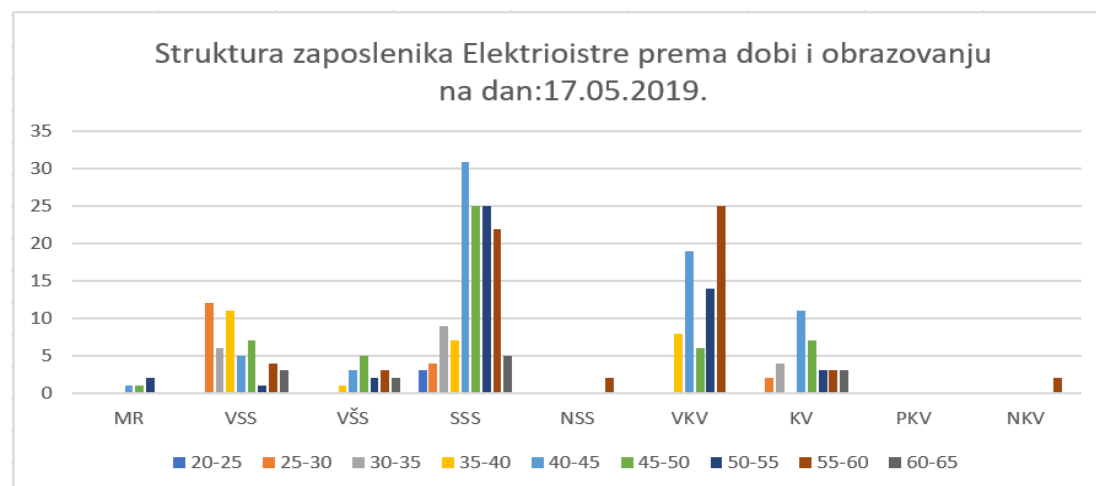
BROJ RADNIKA PREMA GODINAMA ŽIVOTA I STVARNOJ STRUČNOJ SPREMI  
NA DAN 17.05.2019. GODINE

U K U P N O:

	VSS					VŠS					SSS					NSS	VKV	KV	PKV	NKV	UKUPNO		
	DR	MR	Teh	Eko	Pra	Ost	Ukup	Teh	Eko	Pra	Ost	Ukup	Teh	Eko	Pra							Ost	Ukup
od 20 do 25 god	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
od 25 do 30 god	0	0	7	4	0	1	12	0	0	0	0	0	2	2	0	0	4	0	0	2	0	0	18
od 30 do 35 god	0	0	6	0	0	0	6	0	0	0	0	0	8	1	0	0	9	0	0	4	0	0	19
od 35 do 40 god	0	0	6	5	0	0	11	0	1	0	0	1	4	0	0	3	7	0	8	0	0	0	27
od 40 do 45 god	0	1	1	3	0	1	5	1	1	0	1	3	23	7	0	1	31	0	19	11	0	0	70
od 45 do 50 god	0	1	6	1	0	0	7	3	2	0	0	5	23	0	1	1	25	0	6	7	0	0	51
od 50 do 55 god	0	2	0	0	1	0	1	2	0	0	0	2	18	4	0	3	25	0	14	3	0	0	47
od 55 do 60 god	0	0	3	1	0	0	4	0	2	0	1	3	14	5	0	3	22	2	25	3	0	2	61
od 60 do 65 god	0	0	3	0	0	0	3	1	1	0	0	2	4	0	1	0	5	0	0	3	0	0	13
UKUPNO:	0	4	32	14	1	2	49	7	7	0	2	16	99	19	2	11	131	2	72	33	0	2	309

Izvor: Evidencija zaposlenih-izvješće br.28, na dan 17.05.2019.,Kadrovska služba DP Elektroistra Pula

Graf 2 Struktura zaposlenika Elektroistre prema starosti i stručnoj spremi na dan 17.05.2019.



Izvor: izrada autora prema podacima: Evidencija zaposlenih-izvješće br. 28, na dan 17.05.2019.,Kadrovska služba DP Elektroistra Pula

Uvidom u strukturu i stupanj obrazovanja zaposlenika Elektroistre, evidentna je poražavajuća dosadašnja politika ljudskih potencijala, u kojoj dominira SSS a slijedi ju VKV i unutar njih prevladava dobna struktura „više od 45 godina“. Rezultat je to dugogodišnje politike nezapošljavanja što je dovelo do starenja svih segmenata zaposlenika te loše organizacijske politike usmjerene na devastiranje dotadašnje organizacijske strukture, radi pretvaranja Elektroistre u „Model II“. Nemogućnost napredovanja, nepostojanje detaljnog opisa radnog mjesta uz povećanje obima rada bez bodovne potpore, dovelo je do demotiviranja zaposlenika vezano za usavršavanje i obrazovanje uslijed čega je i nastala ovakva poražavajuća obrazovna struktura: nedostatan broj visokoobrazovnog stručnog kadra, a u segmentu VKV uopće nema kadra mlađeg od 35 godina. Tek nedavna dozvola zapošljavanja rezultirala je zapošljavanjem pripravnika VSS i neznatnog broja SSS i KV, što je i dalje nedostatan za kvalitetno obavljanje radnih zadataka. Unatoč tome, zaposlenici, zahvaljujući savjesnosti, timskom radu i još uvijek dobrim međuljudskim odnosima, ulažu iznimne napore u kvalitetu održavanja i izgradnje postrojenja što je rezultat kontinuitet i kvalitetno napajanje električnom energijom sve većeg broja OMM.

Centralizirano upravljanje podrazumijeva i centralizaciju prava i obveza koje proistječu iz radnih odnosa primjenjivog na području Republike Hrvatske a definiranih Kolektivnim ugovorom između poslodavca i sindikata nakon dugotrajnih međusobnih pregovaranja i postignutih dogovora. U nastavku se prezentiraju fragmenti Kolektivnog ugovora koji utječu na zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika (vezano za temu ovog rada).

Kolektivnim ugovorom definirano je zasnivanje radnog odnosa, a čl. 8. ističe: Zasnivanje radnog odnosa s novim radnikom moguće je tek nakon neuspjelog pokušaja traženja odgovarajućeg radnika unutar društava a objavom slobodnog radnog mjesta na INFOHEP-u.<sup>47</sup> Prednosti takvog pristupa je mogućnost promjene radnog mjesta (rotacija) koja djeluje poticajno na zadovoljstvo i motiviranost pa čak i mogućnost dugo očekivanog napredovanja. Međutim interno destimulativno bodovanje takvih radnih mjesta otvara prostor nezainteresiranosti i zapošljavanju radne snage s tržišta rada bez objave visine bodova za oglašeno radno mjesto, što otvara prostor manipulacijama. Posljedica toga je mogućnost pomlađivanja radnog potencijala, ali također i pojava dodatnih troškova: osposobljavanja radi stjecanja

---

<sup>47</sup> Hep Vjesnik, Bilten br. 435, Zagreb, 2017.

znanja, vještina i kompetentnosti obavljanja posla, provjere sposobnosti i troškovi liječničkog pregleda pri zapošljavanju kao i oportunitetni trošak za vrijeme osposobljavanja novozaposlenih radnika.

Kolektivnim ugovorom definirana su prava zaposlenika koja su (obzirom na okruženje i privatni sektor) snažan motivator, uvjet ostanka i razvoja lojalnosti zaposlenih:

a) Materijalna kompenzacija:

– Plaća za obavljani rad radnika:

- osnovna plaća radnog mjesta na kojem radnik radi (bodovni koef.),
- dodatak za prehranu,
- dodatak na plaću na radni staž (ukupan i u HEP-u),
- dodatak na plaću za rad u posebnim okolnostima (noćni, prekovremeni, stalni smjenski rad, rad subotom i nedjeljom,
- dodatak na plaću za rad u izvanrednim okolnostima (havarija)
- naknada za pogonsku pripravnost (dežurstvo),
- naknada troškova prijevoza,
- dodatak za godišnji odmor,
- dnevnice i troškovi putovanja, naknada za rad na terenu i odvojeni život,
- naknada za korištenje vlastitog automobila u službene svrhe,
- mogućnost stimulacijskog dodatka
- mogućnost uvećanja plaće po osnovi izvršavanja poslova u opsegu i kvaliteti veće od uobičajene,
- mogućnost uvećanja plaće za rad u uvjetima rada težim od uobičajenih, a koji zahtijevaju posebne psihofizičke napore radnika,
- mogućnost na varijabilni dio plaće prema Pravilniku o upravljanju radnim učinkom i nagrađivanju,

– Otpremnina kod sporazumnog otkaza i otpremnina prilikom odlaska u mirovinu,

– Naknada za dugogodišnji rad kod poslodavca,

– Dar djeci radnika,

– Jednokratna potpora za rođenje djeteta,

- Izvanredne pomoći u slučaju smrti (zaposlenika i uže obitelji), dužeg bolovanja, ostvarenog prava na invalidsku mirovinu ili profesionalnu rehabilitaciju, porodiljnog dopusta,
- Osiguranje u slučaju smrti ili invaliditeta po ozljedi na radu ili profesionalne bolesti kod odabrane osiguravajuće kuće,
- Plaćanje troškova dopunskog zdravstvenog osiguranja za svakog radnika,
- Subvencioniranje Dobrovoljnog mirovinskog fonda svakom radniku,.

b) Nematerijalne kompenzacije:

- Zbrinjavanje zaposlenika kod restrukturiranja i prijenos stečenih prava na nova društva Hep-a, tj. sigurnost zaposlenja,
- Visoka razina sigurnosti i zaštite na radu te redovni dvogodišnji sistematski zdravstveni pregledi specijalista interne medicine i medicine rada,
- Osposobljavanje pripravnika (uz mentorstvo) kao i mogućnost obrazovanja, doškoloavanja, osposobljavanja, prekvalifikacije i usavršavanja sukladno mogućnostima i potrebama rada,
- 40 satno radno vrijeme raspoređeno unutar pet radnih dana i mogućnost (ograničene) preraspodjele i kliznog radnog vremena,
- Plaćeni prekovremeni rad uz pisani zahtjev poslodavca samo u slučaju više sile, izvanrednog povećanja opsega poslova i dr. sličnim nužnim slučajevima, ali ne više od 50 sati tjedno i 180 sati godišnje,
- Pravo na stanku (30 min.), dnevni (12 h neprekidno), tjedni odmor (24 h neprekidno) i godišnji odmor (20-30 (iznimno 35) radnih dana ovisno o radnom stažu, složenosti, uvjetima i rezultatima rada, zdravstvenom stanju i socijalnim uvjetima),
- Plaćeni (najviše 7 radnih dana godišnje) i neplaćeni dopust(najviše 12 mj.)
- Sindikalna zaštita i zastupanje interesa pred poslodavcem.

Osim predstavljenih pogodnosti zagantiranih Kolektivnim ugovorom, na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika „Elektroistre“ utječu:

- Ulaganja u poboljšanje radnih uvjeta: uređenje radnog prostora-adaptacija ureda i nabavka novog namještaja,

- Uređenje sanitarnog čvora i garderoba uz osiguranje garderobnih ormarića,
- Uvođenje i opremanje čajne kuhinje,
- Osiguranje aparata za kavu i pitku toplo-hladnu vodu na više punktova,
- Uvođenje digitalnog prepoznavanja registarskih tablica s mogućnošću ulaska zaposlenika osobnim vozilom u dvorište Elektroistre s osiguranim i obilježenim dostatnim parkirnim mjestima
- Bankarske pogodnosti: nižu kamatnu stopu za zaposlenike Hep-a kod podizanja bankovnih kredita kao i besplatna članarina korisnika Diners kartica,
- Osiguranje termina i objekata za besplatne rekreativne aktivnosti radnika,
- Ugovaranje popusta kod trgovačkih društava i autoservisa za članove sindikata.

Iznijete materijalne i nematerijalne pogodnosti iz radnog odnosa, nedvojbeno su prednost. Međutim, izvrsnost poslovanja podrazumijeva i kvalitetnu dvosmjernu komunikaciju uz primjenu emotivne inteligencije svih razina menadžmenta u odnosu prema zaposlenicima, a koja bi pridonijela prednostima u obliku:

- Samosvijesti, samopouzdanja i samokontrole u obavljanju radnih zadataka,
- Predanošću i poštenju zaposlenika,
- Sposobnosti međusobnog komuniciranja, poticanja i prihvaćanja pozitivnih promjena.<sup>48</sup>

Potreba posla i nedostatak radne snage često dovode do neravnoteže posla i privatnog života, pojave stresa čime se narušava zdravlje zaposlenika. Nedostatak suodlučivanja, (kvalitetne) komunikacije kroz suodlučivanje, podrška i briga o svakom zaposleniku uz otvoren razgovor i uvažavanje njegove osobnosti, želja i stavova, transparentnosti i pravednosti nagrađivanja te sudjelovanje u donošenju poslovnih odluka, dovodi do otuđenosti, pasivnosti i anksioznosti zaposlenika te snažno utječu na nezadovoljstvo, nemotiviranost i odluku o odlasku zaposlenika iz radne organizacije, što će potvrditi rezultat provedene ankete među zaposlenicima.

---

<sup>48</sup> <https://mozaik-knjiga.hr/proizvod/emocionalna-inteligencija-u-poslu/> (pristupljeno 12. srpnja 2019.)



## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Dosad predstavljene teoretske tvrdnje o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika, dokazat će istinitost tijekom ovog empirijskog istraživanja provedenog među zaposlenicima HEP ODS Elektroistre Pula (17.05.2019 bilo je 309 zaposlenika). Istraživanje je provedeno anonimnim anketnim upitnikom (s ciljem dobivanja vjerodostojnih iskrenih odgovora koji predstavljaju stav i mišljenje ispitanika), distribuiranim na tri načina:

- putem mail-a zaposlenicima koji imaju službeni mail, na način da su zamoljeni (s obrazloženjem načina i svrhe istraživanja) da klikom miša na dostavljeni link otvore upitnik i anonimno odgovaraju na postavljena pitanja, te
- direktnim uručanjem anketnog upitnika ispitaniku-zaposleniku koji nema službenu mail adresu u pisanom obliku uz zamolbu i obrazloženje da je isti anonimna i da je cilj prikupljanje relevantnih odgovora sukladno njihovom mišljenju i stavu . Tom prilikom proveden je neformalan intervju s ispitanicima a koji je veliki doprinos u razumijevanju nastale demotivacije i nezadovoljstvu zaposlenika,
- poštanskom i posrednom dostavom dislociranim zaposlenicima u terenskim radnim jedinicama s molbom povjereniku da se upitnici dostave zaposlenicima koji su većinom terenski radnici, dislocirani su i nemaju službene mail adrese.

Anketom su obuhvaćeni svi djelatnici HEP ODS Elektroistra Pula (u nastavku „Elektroistra“) uključujući i dislocirane terenske jedinice: Rovinj, Poreč, Buje, Buzet, Pazin i Labin. Anketni upitnik koncipiran je na način da su ispitaniku predstavljeno 2 pitanja koja definiraju opće karakteristike ispitanika, 20 pitanja vezana iz područja osobnih i organizacijskih faktora koji utječu na stavove o zadovoljstvu, te 11 pitanja kojima izražavaju slaganje ili negiranje tvrdnji a koje se odnose na motivaciju zaposlenika. Anketni je upitnik potom instaliran putem Google obrasca na linku: <https://www.google.hr/intl/hr/forms/about/> a nakon izvršenog testiranja po sadržaju i dobivenim rezultatima, putem mail-a: 26.srpnja 2019., prosljeđen ispitanicima putem slijedećeg linka: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeg5w2GxNVw75DpjOJnJx5ggkL0PSTOfOsIITz6PCEISTjMaQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeg5w2GxNVw75DpjOJnJx5ggkL0PSTOfOsIITz6PCEISTjMaQ/viewform?usp=sf_link). Posljednji odgovor

putem tako instaliranog anketnog upitnika pristigao je 20. augusta 2019., a relativno dugi rok temeljen je na želji što masovnijeg odaziva obzirom da se radi o periodu kada se podudaraju i termini korištenja godišnjih odmora. Radi obrade anketnih podataka, na dan 03.rujna 2019., izvršen je unos podataka iz tiskanih obrazaca, osobno dostavljenih nakon popunjavanja a tijekom trajanja anketnog upitnika. Rezultat ankete nalazi se na linku: [https://docs.google.com/forms/d/10NBvEB\\_yvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEB_yvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses).

### **5.1. Reprezentativnost uzorka anketiranih zaposlenika „Elektroistre“ Pula**

Procjena reprezentativnosti ankete utvrđena je usporedbom karakteristika strukture ispitanika koji su odgovarali na Anketni upitnik - ukupno je pristiglo 126 odaziva tj. odgovora u kojima su zastupljene sve strukture zaposlenika, što predstavlja 41% mase svih zaposlenika „Elektroistre“. Za utvrđivanje reprezentativnosti uzorka, prebrojeni odgovori po svakoj tvrdnji preračunati su u postotke, i uspoređivani s izračunatim postocima proizašlim iz dobivenih podataka iz Evidencije zaposlenih, a dostavljenih od Kadrovske službe „Elektroistre“.

Na prvo pitanje - o dobnoj strukturi, odgovorilo je 123 ispitanika, tj. 3 ispitanika nije odgovorilo na to pitanje. Usporedbom postotka dobni struktura svih zaposlenika i odgovora iz anketnog upitnika, nema značajnijih odstupanja. Najveće odstupanje je u segmentu 20-30 godina i to 10,3% što je zanemarivo u odnosu na bazu (osnovni skup-svi zaposlenici), pa se odgovori ispitanika prema dobnoj strukturi mogu smatrati relevantnima. Kako je u prethodnom poglavlju navedeno, dobna struktura zaposlenika je porazna obzirom da je čak 39,16% zaposlenika starijih od 50 godina, te dodatnih 39,16% starijih od 40 godina.

Slika 19 Usporedba dobne strukture

a) Dobna struktura zaposlenika "Elektroistre" na dan 17.05.2019.

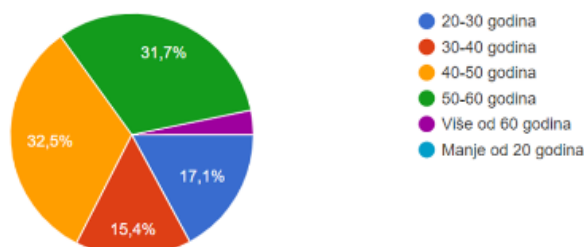
Dobna struktura	Broj zaposlenika	%
20-30	21	6,80%
30-40	46	14,89%
40-50	121	39,16%
50-60	108	34,95%
više od 60	13	4,21%
<b>Ukupno:</b>	<b>309</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Evidencije zaposlenih-izvješće br.28, na dan 17.05.2019., Kadrovska služba DP Elektroistra Pula

b) Dobna struktura ispitanika po anketnim odgovorima

1. Dobna struktura:

123 odgovora



Izvor: [https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses) (preuzeto 04.09.2019.)

Izvor: izrada autora

Na drugo pitanje - o određenju prema spolu, odgovorilo je 117 ispitanika, tj. 9 ispitanika nije se izjasnilo po tom pitanju. Usporedbom postotka struktura svih zaposlenika prema spolu i odgovora iz anketnog upitnika, također nema značajnijih odstupanja što ukazuje na relevantnost podataka. Ukoliko isključimo decimale, postotak je isti, pa se odgovori ispitanika prema dobnoj strukturi mogu u potpunosti smatrati relevantnima. Obzirom na djelatnost poduzeća (distribucija el.energije i terenski rad), primjerena je i struktura zaposlenika prema spolu obzirom da su žene na tržištu rada sklonije drugim zanimanjima.

Slika 20 Usporedba prema spolu

a) Struktura zaposlenika "Elektroistre" na dan 17.05.2019. prema spolu

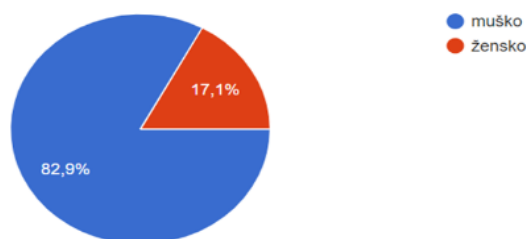
Spol	Broj zaposlenika	%
muški	255	82,52%
ženski	54	17,48%
Ukupno:	309	100,00%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Evidencije zaposlenih-izvješće br.28, na dan 17.05.2019., Kadrovska služba DP Elektroistra Pula

b) Struktura ispitanika po anketnim odgovorima prema spolu

2. Spol:

117 odgovora



Izvor: [https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjqfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjqfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses) (preuzeto 04.09.2019.)

Izvor: izrada autora

## 5.2. Analiza istraživanja

Treće anketno pitanje o stupnju obrazovanja odgovorilo je 123 ispitanika, tj. 3 ispitanika nije odgovorilo na to pitanje. Usporedbom postotka obrazovne strukture svih zaposlenika „Elektroistre“ prema podacima iz Evidencije zaposlenih (kadrovske službe) i odgovora iz anketnog upitnika, također nema značajnijih odstupanja pa se rezultati također mogu prihvatiti relevantnima. Najveće odstupanje je u segmentu VSS i to 10,1% što je zanemarivo u odnosu na bazu podataka o svim zaposlenicima, pa se odgovori ispitanika prema dobnoj strukturi također mogu smatrati relevantnima.

Obrazovna struktura zaposlenika upućuje da je većina zaposlenika SSS (4 god.) 42,4%, te VKV 23,3% i VSS 15,86% što je i primjerena struktura za sve sofisticiranije potrebe obavljanja radnih zadataka, dok se s druge strane broj NNS I NKV zaposlenika sveo na minimum iz dvojakih razloga: prirodnim odljevom tj.

umirovljenjem i nezapošljavanjem novih zaposlenika takvo niske obrazovne strukture obzirom da su poslovi čišćenja ugovoreni s vanjskim suradnicima (agencijama).

Slika 21 Usporedba prema stupnju obrazovanja

a) Struktura zaposlenika "Elektroistre" na dan 17.05.2019. prema stupnju obrazovanja

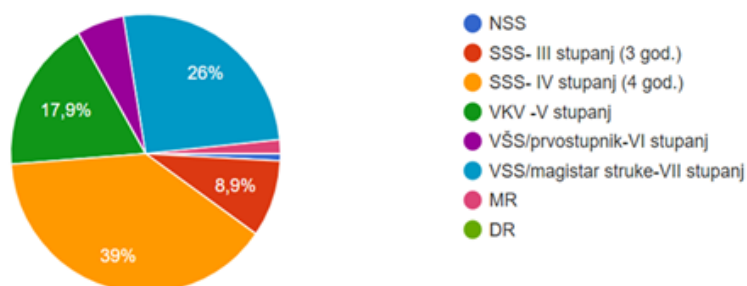
Stupanj obrazovanja	Broj zaposlenika	%
NSS i NKV	4	1,29%
SSS (3 g.) i KV	33	10,68%
SSS	131	42,40%
VKV	72	23,30%
VŠS	16	5,18%
VSS	49	15,86%
MR	4	1,29%
<b>Ukupno:</b>	<b>309</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Evidencije zaposlenih-izvješće br.11, na dan 17.05.2019., Kadrovska služba DP Elektroistra Pula

b) Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja iz anketnih odgovora

### 3. Stupanj obrazovanja:

123 odgovora



Izvor: [https://docs.google.com/forms/d/10NBvEBvyuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEBvyuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses) (preuzeto 04.09.2019.)

Izvor: izrada autora

Iz priložene slike s podacima o duljini radnog staža provedenog u Hep-u i grafa po obradi istog anketnog pitanja, slijedom 124 odgovora, najveće odstupanje 7,9% pojavljuje se u segmentu 20-30 godina, pa se i ovi podaci mogu smatrati relevantnima. Uvidom u prezentirane podatke, uočene su slijedeće pojave:

- stagnacija zapošljavanja unutar zadnjih 20 godina s iznimkom nedavnih zapošljavanja kao rezultata politike ljudskog potencijala Hep-a i stimuliranog masovnog odljeva radne snage,

- ispunjenje uvjeta da unutar 10 godina još trećina, a i više (ukoliko imaju ranije ostvarenog radnog staža u nekim drugim poduzećima) trenutno svih zaposlenih napusti kolektiv radi umirovljenja što je nedovoljan period da se osposobi adekvatna zamjena za većinu radnih mjesta gdje je nužno radno iskustvo radi stjecanja adekvatnog znanja i vještina za obavljanje radnih zadataka, što će u pitanje dovesti kompetentnost i kvalitetu buduće radne snage za obavljanje sve zahtjevnijih radnih zadataka.

Slika 22 Usporedba prema godinama radnog staža u HEP-u

a) Godine staža zaposlenika u HEP-u na dan 05.09.2019.

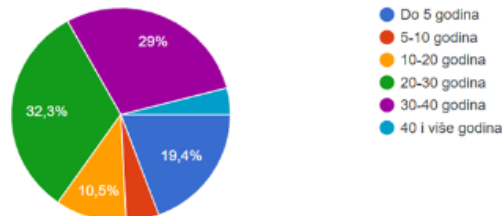
Godine staža	Broj zaposlenika	%
do 5 godina	36	11,96%
5-10 godina	11	3,65%
10-20 godina	31	10,30%
20-30 godina	121	40,20%
30-40 godina	100	33,22%
40 i više godina	2	0,67%
<b>Ukupno:</b>	<b>301</b>	<b>100,00%</b>

izvješće br.46, na dan 05.09.2019., Kadrovska služba DP Elektroistra Pula

b) Godine radnog staža po anketnim odgovorima

4. Godine staža u HEP-u:

124 odgovora



Izvor: [https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgJqfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgJqfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses)  
(preuzeto 04.09.2019.)

Izvor: izrada autora

Usporedbom rezultata od 124 odgovora na anketno pitanje o vrsti posla koji zaposlenici „Elektroistre“ obavljaju s podacima Kadrovske službe, najveće odstupanje od 8,34% ostvareno je u segmentu „Elektromonter/radnik“, pa se odgovori na to anketno pitanje također mogu smatrati relevantnima. a prikazanih

grafom te usporedbom s obrazovnom strukturom, uočljiv je disparitet u slijedećim segmentima:

- posao poslovođe/predradnika obavlja 10,63% zaposlenika iako je VKV 23,3% zaposlenika,
- posao referenta SSS obavlja 31,56% zaposlenika iako je SSS (4 god.) 42,4% zaposlenika, dok
- posao elektromontera/radnika obavlja 36,54% zaposlenika iako je SSS (3 god.) 23,3% zaposlenika

Sve to upućuje da gotovo četvrtina zaposlenika (23,51%) posjeduje veću obrazovnu strukturu u odnosu na poslove koje obavlja, dok je „samo“ 13,24% zaposlenika s nedostatnom obrazovnom strukturom te da je kvaliteta obavljanja određenog posla podređena kvantiteti zbog nedostatka radne snage. U takvim uvjetima zaposlenik nema priliku afirmirati svoj potpuni potencijal što dovodi do nezadovoljstva, demotiviranosti, opterećenja osjećajem potplaćenosti tj. nedovoljnog vrednovanja posla kojeg zaposlenik obavlja a što je posebno opasno s obzirom na prirodu posla koji zahtijeva koncentraciju i maksimalni angažman zaposlenika.

Slika 23 Struktura poslova

a) Struktura posla zaposlenika "Elektroistre" na dan 05.09.2019.

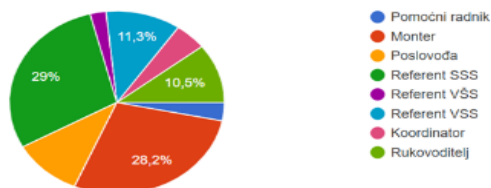
Naziv radnog mjesta	Broj zaposlenika	%
Pomoćni radnik	4	1,33%
Elektromonter/radnik	110	36,54%
Poslovođa/predradnik	32	10,63%
Referent SSS/tehničar/dispečer	95	31,56%
Referent VŠS/Inženjer VŠS	16	5,32%
Referent VSS/Analitičar/Inženjer VSS	17	5,65%
Koordinator	7	2,33%
Voditelj/Rukovoditelj	20	6,64%
<b>Ukupno:</b>	<b>301</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Evidencije zaposlenih-izvješće br. 46, na dan 05.09.2019., Kadrovska služba DP Elektroistra Pula

b) Struktura posla ispitanika po anketnim odgovorima

5. Vrsta posla koji obavljate:

124 odgovora



Izvor: [https://docs.google.com/forms/d/10NBvEBYvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEBYvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses) (preuzeto 05.09.2019.)

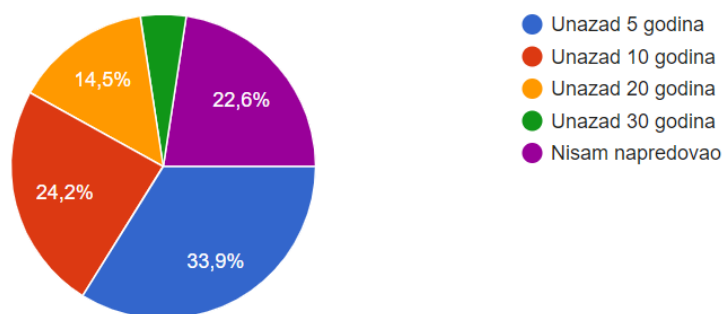
Izvor: izrada autora

Po zahtjevu Kadrovskoj službi Elektroistre Pula za dostavu podataka o periodičnim napredovanjima zaposlenika, traženi podaci nisu dostavljeni, s obrazloženjem da takvo „izvješće ne postoji“ već da bi se trebalo pojedinačno iz svakog dosjea zaposlenika prikupljati podatke što zbog objektivnih razloga trenutno nije moguće izvršiti. Kako su svi odgovori na sva dosadašnja anketna pitanja dokazali relevantnost uzorka u odnosu na osnovni skup tj. ukupne karakteristike svih zaposlenih, u nastavku slijedi obrazloženje odgovora na postavljena pitanja anketnog upitnika o frekvenciji napredovanja.

Slika 24 Zadnje napredovanje na radnom mjestu

## 6. Zadnje napredovanje na radnom mjestu:

124 odgovora



Izvor: [https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses) (preuzeto 05.09.2019.)

Pitanje napredovanja na radnom mjestu je kompleksno i upućuje na različite pozicije promatranja. Napredovanje na radnom mjestu osim kao činjenični pojam snažan je izvor zadovoljstva zaposlenika: kao način nagrađivanja za postignute rezultate ali i kao potvrda pozicije i statusa zaposlenika. Ujedno je i snažan motivator kao rezultat uspjeha i zalaganja zaposlenika ali i otvorene mogućnosti i polazna točka za buduća napredovanja. Od pristiglih 124 odgovora na postavljeno anketno pitanje, trećina zaposlenika smatra da je napredovala unazad 5, te druga trećina unazad 10 godina. To se napredovanje odnosi na promjenu i popunjavanje upražnjenih radnih mjesta postojećim kadrom zbog masovnog odljeva (umirovljenja ili odlaska u drugo poduzeće 2013. i 2017-2018. godine) njihovih prethodnika. Kako je riječ o radnim mjestima koje su ranije obnašali stariji zaposlenici koji su tijekom radnog vijeka imali



postignutu relativno visoku poziciju, status i bolje plaće pa je stupanje na takva radna mjesta i svojevrsan statusni simbol. „Interno zapošljavanje stvara lojalnost zaposlenika, a lojalnost zaposlenika istodobno rezultira promoviranjem, odnosno internim zapošljavanjem“.<sup>49</sup> Govoreći o napredovanju u „Elektroistri“ trećina zaposlenika čini svojevrsan paradoks obzirom da ulazi u grupu napredovanja „prije 20 i više godina ili uopće nikada nije napredovalo“, što je neoprostiv propust rukovoditelja i menadžmenta ljudskih potencijala da se sve te godine nije uspjelo prepoznati, iznaći rješenje i motivirati ovaj segment zaposlenika. Detaljnijim pregledom pojedinačnih odgovora<sup>50</sup>, unutar segmenta „nisam napredovao“ utvrđeno je da u taj segment ulazi 28 odgovora od kojih se 19 odnosi na nedavno primljene zaposlenike koji do sad i nisu imali prilike napredovati obzirom na kratak rok u kojem bi se dokazali i zaradili napredovanje. Međutim porazna je činjenica da je u tom segmentu 7,26% zaposlenika koji su imali priliku ali nikad nisu napredovali. Među njima su četvorica zaposlenika s radnim stažem 5-10 godina u „Elektroistri“, trojica s radnim stažem 20-30 godina te trojica zaposlenika s radnim stažem 30-40 godina, tj. pred skorim umirovljenjem a da tijekom radnog vijeka nikad nisu napredovali, tj. da nije prepoznat i potenciran njihov doprinos radnoj organizaciji. Neprimjeren odnos, nebriga rukovodstva i menadžmenta ljudskih potencijala prema takvim djelatnicima odraz je propusta i zanemarivanja zaposlenika gdje oni postaju samo broj umjesto, uz primjerenu brigu i motivaciju, vrijedan resurs ovog poduzeća.

### *5.2.1. Mjerenje zadovoljstva zaposlenika*

Zadovoljstvo zaposlenika je mentalni stav pojedinca i kao takav teško mjerljiv. Za prezentaciju ukupnog stava o zadovoljstvu zaposlenika po određenom pitanju, tj. važnosti utjecaja na zadovoljstvo, opisni odgovori (predloženi ispitanicima radi bolje preglednosti anketnog upitnika i vizualnog efekta jednostavnosti) pretvoreni su radi daljnje obrade u numeričke oznake: 1-potpuno sam nezadovoljan, 2-nezadovoljan sam ali mogu tolerirati, 3-svejedno mi je, 4-zadovoljan sam ali očekujem i više, 5-

---

<sup>49</sup> Petar S., Vrhovski I., Ljudska strana upravljanja ljudima, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004., str.137.

<sup>50</sup> Podaci svih pojedinačnih odgovora na anketna pitanja prikazani u exel tablici na linku: [https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses)

potpuno sam zadovoljan, te je statističkom metodom izračunata ponderirana aritmetička sredina tj. stupanj zadovoljstva na postotne vrijednosti obzirom da sva pitanja nemaju isti broj odgovora. Radi preglednosti, ocjene zadovoljstva zaposlenika sortirane su nizom od najveće prema najmanjoj.

Tablica 4 Ocjena zadovoljstva zaposlenika „Elektroistre“

OCJENA SLAGANJA S TVRDNJOM	BROJ ODGOVORA (N)	FREKVENCIJA U %						ARITMETIČKA SREDINA
		1	2	3	4	5	UKUPNO	
Sigurnost i termin isplate plaće	123	5,6	4,1	4,1	38,2	48	100	4,19
Sigurnost posla	124	6,5	2,4	3,2	51,6	36,3	100	4,09
Ostala novčana primanja vezana uz kolektivni ugovor	122	4,9	4,9	4,9	49,2	36,1	100	4,07
Naknada troškova prijevoza	124	13,7	19,4	4	38,7	24,2	100	3,4
Međuljudski odnosi među zaposlenicima	123	13,8	22,8	3,3	39,8	20,3	100	3,3
Radni uvjeti	123	16,3	22	3,2	45,5	13	100	3,17
Zadovoljstvo nadređenima	123	17,9	20,3	6,6	39,8	15,4	100	3,15
Dodatak na plaću vezano za radni staž	124	18,5	18,5	4,9	48,4	9,7	100	3,12
Dodatak na plaću za rad u posebnim okolnostima	119	20,2	12,6	16,8	37,8	12,6	100	3,1
Zadovoljstvo poslom	123	17,1	22,8	3,2	48,8	8,1	100	3,08
Preraspodjela radnog vremena i rad od kuće	122	17,2	21,3	15,6	32,8	13,1	100	3,03
Edukacija zaposlenika	122	22,1	14,8	16,4	35,2	11,5	100	2,99
Zadovoljstvo trenutnim statusom u poduzeću	123	22	22	5,6	39	11,4	100	2,96
Visina bodova (osnovne plaće)	123	36,6	15,4	0	37,4	10,6	100	2,7
Iskoristivost Vašeg potencijala, vještina i mogućnost napredovanja	122	32,8	20,5	12,3	27,9	6,5	100	2,55
Visina plaće vezano uz ostvarene rezultate rada	121	39,6	18,2	8,3	28,1	5,8	100	2,42
Zadovoljstvo upravom	123	35,8	30,1	7,3	23,6	3,2	100	2,28
Pravednost i transparentnost podjele stimulativnog dodatka	124	46	28,2	4,8	15,3	5,7	100	2,06
<b>OCJENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA "ELEKTROISTRE"</b>								<b>3,09</b>

Izvor: izrada autora

Graf 3 Ocjena zadovoljstva zaposlenika „Elektroistre“



Izvor: izrada autora

U prethodnom smo poglavlju usporedbom anketnih odgovora i podacima iz Evidencije zaposlenih kadrovske službe „Elektroistre“ te izračunom i podudarnošću postotnih vrijednosti utvrdili relevantnost uzorka (ispitanika) u odnosu na osnovni skup (sve zaposlenike). Odgovorima na posljednja dva pitanja zahvaćeno je i pitanje (ne)zadovoljstva zbog obavljanja poslova ispod kapaciteta zaposlenika zbog veće obrazovne strukture u odnosu na potrebe radnog mjesta a koji vezuje potplaćenost i pritisak zbog nedostatka potpune angažiranosti radne snage. Nastavno, također je uočen problem kod pitanja frekvencije napredovanja uslijed nedostatka kvalitetne komunikacije sa zaposlenicima pri čemu bi se spoznala individualnost i pronašle nove strategije motiviranja prateći potrebe i preferencije zaposlenika usmjerenih ispunjenju ciljeva poduzeća ali i individualnom razvoju i napredovanju zaposlenika. Vezano za ove činjenice, i ocjena zadovoljstva zaposlenika na pitanje iskoristivosti potencijala, vještina i mogućnost napredovanja je niska 2,55 i izražava nezadovoljstvo zaposlenika.

Daljnjom obradom ocjena slaganja s tvrdnjom po predloženom anketnom odgovoru vezano za zadovoljstvo zaposlenika, ocjena ponderirane aritmetičke sredine ukazuje da su zaposlenici najzadovoljniji sigurnošću, redovitošću i terminom isplate plaće (4,19) i sigurnosti samog posla (4,09) čemu doprinosi monopolna pozicija na tržištu, te zavidnim sindikalno ugovorenim naknadama i pogodnostima iz Kolektivnog ugovora (4,07).

Osrednjom ocjenom izraženo je zadovoljstvo/nezadovoljstvo nedavno korigirane naknade troškova prijevoza (3,4). Nekad iznimno dobri međuljudski odnosi i kolegijalnost među zaposlenicima po čemu se „Elektroistra“ isticala, danas su otuđenjem i bipolarnošću zaposlenika dostigli ocjenu tek 3,03. Rad u takvoj sredini i kontinuiran pritisak pravovremenog izvršenja zadataka uz lošu komunikaciju razlog su da je zadovoljstvo radnim uvjetima također ocijenjeno prosječnom ocjenom 3,17. Nagli masovno stimuliran odljev zaposlenika nije dao prostor kvalitetnog prijenosa znanja i kvalitetnog preuzimanja obveza koje nameće svako radno mjesto što je dovelo do prvotne konfuzije zaposlenika (uslijed nedostatne educiranosti, nedostatka opisa radnog mjesta, stihijskog obavljanja posla i nepoznavanja ciljeva rada), pa je zadovoljstvo poslom ocijenjeno prosječnom ocjenom 3,08. Isto se odrazilo i na rukovodeća radna mjesta i dodatnom zahtjevu vještine upravljanja zaposlenicima. Stoga je i prosječna ocjena zadovoljstva nadređenima relativno niska: 3,15. U spomenutim uvjetima zaposlenici su očekivali kvalitetnu edukaciju kojom bi se lakše

prilagodili, izbjegli konfuziju i neometano nastavili rad na novim radnim mjestima, međutim paralelno izvršavajući radne zadatke, u tako kratkom roku nije bilo prostora dovoljnom prijenosu znanja a dodatna edukacija je izostala. Razvojem tehnologije nužna je i kontinuirana tekuća edukacija kao smjernica pravilnog obavljanja radnih zadataka te kako bi se moglo pratiti i primijeniti nova dostignuća, što određen broj motiviranih zaposlenika očekuju ali ona izostaje. Kod ovog pitanja susrećemo najveći postotak (16,4%) kod tvrdnje da im je svejedno, a razlog leži u sistemu manjkavog i neadekvatnog vrednovanja izvrsnosti. Stoga je pitanje edukacije zaposlenika ocijenjeno niskom ocjenom 2,99. Stavovi kod pitanja preraspodjele radnog vremena i rada od kuće su također bipolarni ovisno na koje se organizacijske jedinice odnose. Kod zaposlenika na održavanju takav se rad smatra pripravnošću i dodatno je plaćen, dok se kod administrativnog osoblja pribjegava ovakvoj praksi kako se ne bi prijavljivao i plaćao (skuplji) prekovremeni rad. Često zna biti sporno korištenje slobodnih dana kada to zaposleniku odgovara zbog kontinuiranosti posla i posljedica racionalizacije radne snage. Relativno visok postotak stava „svejedno mi je“ odnosi se na zaposlenike čija priroda posla nema oscilacijski karakter. Stoga je razumljiva osrednja ocjena stava zadovoljstva 3,03 za ovo pitanje.

Što se materijalne komponente tiče, rezultati su također poražavajući i izražavaju nezadovoljstvo zaposlenika. Kako sustav bodovanja (osnovice plaće) ne prepoznaje vrednovanje rezultata rada već se bazira na često zastarjelim opisima radnih mjesta, uz manjkav sustav mogućnosti napredovanja, određeni broj zaposlenika svoj radni potencijal ostvaruje privatnim aktivnostima izvan poduzeća. Neangažiranost pojedinaca na radnom mjestu uz već integriranu racionalizaciju radnih mjesta te nužnost izvršenja radnih zadataka, dovodi do kontinuiranih zahtjeva/pritisaka drugim zaposlenicima za veću angažiranost u kojima se istom plaćom negira pravičnost (iako je KU dana mogućnost poslodavcu da se zaposleniku u takvim uvjetima može povećati plaća za 20% , ali se zbog procedure prijave i odobrenja uprave, takav način nagrađivanja ne primjenjuje) što dovodi do nezadovoljstva, nemotiviranosti a revitalizacijom tržišta rada i do odljeva zaposlenika kao krajnje mjere. U takvim uvjetima zaposlenici su svoje nezadovoljstvo osnovnom plaćom ocijenili ispodprosječnom ocjenom 2,7, i smatraju da su potplaćeni u odnosu na rezultate rada, tj. da njihov osobni doprinos izvršenju zadataka nije prepoznat i adekvatno nagrađen što potvrđuju ocjenom 2,42. Kako je za osnovicu plaće izraženo nezadovoljstvo, i ostali dodaci na plaću (nisku osnovicu) nisu dali bolje rezultate.

Tako je zadovoljstvo dodatkom na plaću za rad u posebnim okolnostima, tj. u uvjetima povećanog obima rada kada se radi prekovremeno, u smjenama, subotom i nedjeljom-moguće po čl.71 KU povećati plaću za u takvim uvjetima odrađene sate, ocijenjeno osrednjom ocjenom 3,1 a zadovoljstvo dodatkom na plaću vezano za radni staž neznatno više: 3,12. Posljednje rangiran stav s najnižom ocjenom 2,06 je pitanje pravednosti i transparentnosti raspodjele stimulativnog dodatka. Unatoč zahtjevu da bude javno izložen popis zaposlenika kojima je dodijeljena stimulacija za pripadajući mjesec, shvatilo se da to nema efekta obzirom da se radi o različitim iznosima naknade pri čemu je izostala pravičnost, a stimulaciju bi predlagali rukovoditelji pa se postavlja i pitanje objektivnosti što se odrazilo na nezadovoljstvo zaposlenika.

Slijedom navedenog, zaposlenici nisu zadovoljni svojim statusom u poduzeću smatrajući da svojim radom zaslužuju daleko više pa su to pitanje ocijenili sa 2,96. Ujedno, zaposlenici negativno ocjenjuju 2,96 i odnos uprave prema njima smatrajući da neprimjerenom poslovnom politikom dovodi do negativnih posljedica koje utječu na srozavanje svih komponenti zadovoljstva zaposlenika.

Sveukupna ocjena zadovoljstva zaposlenika je prosječna **3,09** što upućuje da je nestao nekadašnji entuzijizam potenciran zajedništvom i pravednošću te da su zaposlenici slijedom okolnosti postali ravnodušni što će se odraziti na motiviranost i na rezultat rada i poslovanja „Elektroistre“.

### *5.2.2. Mjerenje motiviranosti zaposlenika*

Nastavak anketnog upitnika koncipiran je na soluciju kratkih odgovora; DA/NE, kako zbog zamora ispitanici ne bi odustali od daljnjeg popunjavanja upitnika obzirom na dosad ponuđen velik broj pitanja (usmjerenih na cjelovit obuhvat teme) o postojanju reprezentativnosti uzorka i stupnju njihovog zadovoljstva. Pitanja u nastavku postavljena su s ciljem određivanja stupnja motiviranosti zaposlenika „Elektroistre“, a obzirom da sva pitanja nemaju isti broj odgovora, daljnja obrada podataka sastoji se u određivanju postotnog učešća svakog odgovora te zaključnom izračunu ponderirane aritmetičke sredine po svakoj soluciji odgovora radi utvrđivanja ocjene motiviranosti zaposlenika. Obzirom da se ključne odluke menadžmenta ljudskih

potencijala donose centralizirano u Upravi Hep-a, struktura pitanja postavljena je na način da se kroz izravni odgovor bez zanemarivanja ili uveličavanja činjenica shvati i spozna problematika (dislociranih) zaposlenika „operativaca“, te usmjeri daljnje djelovanje svih struktura menadžmenta na postizanje izvrsnosti poslovanja i podizanju renomea korporacije kroz kvalitetu i motiviranost svojih zaposlenika.

Tablica 5 Motiviranost zaposlenika „Elektroistre“

PITANJA VEZANA ZA MOTIVACIJU	BROJ ODGOVORA (N)	FREKVENCIJA U %		
		DA	NE	UKUPNO
Jeste li spremni uložiti više truda i zalaganja u zamjenu za veću plaću i mogućnost napredovanja?	124	87,1	12,9	100
Jeste li zadovoljni poslom koji obavljate?	123	84,6	15,4	100
Smatrate li da Vas nadređeni i radne kolege uvažavaju i poštuju Vaše mišljenje?	124	80,6	19,4	100
Imate li iskrene prijatelje u radnoj sredini?	124	71,8	28,2	100
Smatrate li da ste diskriminirani tj. nepravедno "preskočeni" pri dodjeli bodova i napredovanju (da Vaš trud i zalaganje nisu dovoljno prepoznati i nagrađeni)?	123	60,2	39,8	100
Jeste li spremni bez razmišljanja napustiti posao radi prelaska u drugu radnu organizaciju s boljom plaćom i radnim uvjetima?	123	43,9	56,1	100
Smatrate li da su nedavna napredovanja pravedna?	122	32,8	67,2	100
Smatrate li da ste za svoj rad primjereno nagrađeni?	124	32,3	67,7	100
Da li Vam smeta ukidanje kliznog radnog vremena?	123	29,3	70,7	100
Smatrate li da je trenutna poslovna politika usmjerena dugoročnom napretku ove radne organizacije?	124	19,4	80,6	100
Smatrate li da Uprava dovoljno brine o svojim zaposlenicima kako bi spriječila odljev kvalitetnih radnika?	122	11,5	88,5	100
ARITMETIČKA SREDINA OCJENE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA "ELEKTROISTRE"		50,32	49,68	100

Izvor: izrada autora

Iako prosjek ocjena upućuje da su/nisu zaposlenici motivirani, odnos cca 50:50%, pojedinačna pitanja upozoravaju na problem koji je kamen spoticaja u izvrsnosti poslovanja i kako se ciljano usmjerenim djelovanjem još uvijek mogu riješiti problemi koji to narušavaju.

- **Intrizični** (unutarnji) aspekti koji su važan faktor motivacije:
  - Čak 84,6 % ispitanika izjavilo je da su zadovoljni životnom profesijom koju su odabrali, skladom karakteristika posla kojeg obavljaju i osobnih

karakteristika u kojem potvrđuju svoj identitet, odgovornost, pripadnost i povezanost s drugim zaposlenicima, osobni razvoj, status i poštovanje.

- Zahvaljujući toj činjenici, 87,1 % ispitanika spremno je uložiti više truda i zalaganja ali pod uvjetom da se to prepozna i pravedno nagradi primjereno uloženom trudu i postignutim rezultatima,
- Timski rad iznimno je važan oblik organizacije u kojem se zaposlenici međusobno uvažavaju, iznose svoja mišljenja, stečena znanja i iskustvo te usmjeravanjem nadređenih pridonose poboljšanju rješavanja radnih zadataka, spoznaju novih tehnologija, edukaciju mlađih kolega kojima nedostaje iskustvo, osobnu satisfakciju i uvaženost, međusobno poštovanje i samopotvrđivanje. Za takav oblik rada motivirano je 80,6% zaposlenika.
- Njegovanjem zajedništva i pripadnosti razvijaju se prijateljstva koja znaju biti presudni faktor pri odluci o napuštanju radnog mjesta ili samog odljeva radne snage. Politika zapošljavanja u kojoj prednost imaju djeca zaposlenika nad ostalim vanjskim zaposlenicima istih karakteristika pokazala je dobar ishod. Osim međusobne povezanosti, međusobnih prijateljskih odnosa zaposlenika, razvila se i lojalnost prema poslu vezana subjektivnim osjećajima pripadnosti i odgovornosti temeljena na ostavštini bezrezervnog djelovanja za potrebe suradnika kao posljedica naslijeđenih dobrih i kvalitetnih međuljudskih odnosa. U takvim uvjetima, skoro dvije trećine:71,8% ispitanika izjasnilo se da ima i njeguje iskrena prijateljstva u radnoj sredini.

- **Ekstrinzični** (vanjski, faktori okruženja) aspekti koji su važan faktor motivacije:
  - Važnost dobrih međuljudskih odnosa, siguran i stalan posao te uvjeti rada u takvoj sredini je čak 56,1% ispitanika ocijenilo presudnim za ostanak pri donošenju odluke o napuštanju radne sredine radi prelaska u drugu organizaciju s boljim uvjetima i boljom plaćom.
  - Međutim, nedavna napredovanja koja su uslijedila po popunjavanju upražnjenih radnih mjesta zbog stimulativnog odljeva velikog broja zaposlenika, 67,2% ispitanika smatra nepravednim i diskriminirajućim jer povećan obujam posla nije pratilo povećanje bodova-plaće za sve

zaposlenike: netransparentnost i nedostatak kvalitetne komunikacije uskratio je očekivana napredovanja zaposlenika koji to očekuju temeljem prethodne naobrazbe i osposobljavanja, dok su nedostatna edukacija i prijenos znanja te posljedična dezorijentiranost unaprijeđenih zaposlenika dodatno produbili nezadovoljstvo a time i motiviranost za rad u takvim uvjetima.

- Nastavno na prethodnu stavku, sam sustav nagrađivanja djeluje demotivirajuće, pa čak 67,7% ispitanika smatra da nisu primjereno nagrađeni za svoj rad i doprinos poduzeću temeljem stečenog znanja i sposobnosti za obavljanje radnih zadataka. Ovakvi stavovi zaposlenika rezultat su uspoređivanja s zaposlenicima koji su nedavno napredovali, odnosno osobne percepcije zaposlenika kojom smatraju da su nepravедno izostavljeni (diskriminirani) prilikom novih bodovanja i napredovanja suradnika.
- Usklađenje posla i privatnih obaveza, naročito zaposlenim ženama predstavlja stalni izazov ali i iscrpljujuće iskustvo pritisnuto visokim očekivanjima s obje strane. Fleksibilno i klizno radno vrijeme potiče zadovoljstvo zaposlenika, nematerijalni je oblik motiviranja primjenjiv u organizacijskim jedinicama gdje karakter posla to dozvoljava ali i značajan doprinos široj društvenoj zajednici. Klizno radno vrijeme doprinosi izbjegavanju jutarnjih gužvi u prometu, smanjenju emisije štetnih plinova protočnošću prometa, a za djelatnike smanjenje stresa i sankcija zbog posljedica kašnjenja. Klizno i fleksibilno radno vrijeme značajan je motivator naročito ženama na promicanju roditeljstva. Iako struktura zaposlenika „Elektroistre“ upućuje na mušku populaciju (samo 17% su žene), čak 29,3 % ispitanika izjasnilo se da im smeta ukidanje kliznog radnog vremena.
- Slijedom iznijetog, među zaposlenicima „Elektroistre“ vlada razočaranje glede trenutne poslovne politike usmjerene budućnosti i napretku radne organizacije. Svoje neslaganje s načinom vođenja iznijelo je čak 80,6 ispitanika što upućuje na alarmantno stanje nezadovoljstva i besperspektivnosti zaposlenika prema načinu vođenja ove organizacije.
- Suočeni s pojavom fluktuacije u „Elektroistri“, te osobnom percepcijom otuđenosti, nekvalitetne komunikacije, nejasnih ciljeva poslovanja,



stalnim promjenama organizacije i pravila, 88,5% ispitanika iznose stav o nebrizi Uprave o zaposlenicima što negira prednosti motiviranja.

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudski faktor kao najvažniji resurs svakog poduzeća čimbenik je efikasnosti poslovanja koja dovodi do ispunjenja ciljeva, tržišne konkurentnosti i izvrsnosti poslovanja efektnim korištenjem svih resursa u okviru društveno odgovornog poslovanja. Uvažavanje te činjenice polazna je točka prema izvrsnosti poslovanja koje je moguće ostvariti samo sa zadovoljnim i motiviranim zaposlenicima. Prvi počeci „Elektroistre“ upravo su to i dokazali: oskudne materijalne resurse zamijenili su visok stupanj motivacije, entuzijazam i izričito dobri međuljudski odnosi zaposlenika koji su bili presudan faktor kvalitetnog ispunjenja zahtjevnih poslovnih ciljeva - elektrifikacije Istre. Sinergija pozitivnih faktora motivacije i uvažavanje karakteristika pojedinca, posla, organizacije i okruženja rezultirali su izvrsnim poslovnim uspjehom kako za zaposlenike tako i za samo poduzeće, čime su potvrđene teorije motivacije i strategije motiviranja. Intenzivna briga o zaposlenicima uz uvažavanje potreba i želja svakog pojedinca, otvorena komunikacija, rukovođenje s jasno postavljenim zahtjevima i ciljevima, participacija u odlučivanju, povjerenje i dobri međuljudski odnosi stvorili su osjećaj zadovoljstva, predanost zaposlenika, poistovjećivanje s poduzećem te visoku motiviranost za daljnji rad. Integracijom u centralizirani sustav Hep-a, izgubile su se stečene prednosti, a ishitrena poslovna politika o racionalizaciji radne snage uzela je svoj danak: besperspektivnost i starenje radnog kontigenta što potvrđuju rezultati provedene ankete. Rekonstruiranje je trebalo provesti postupno vodeći računa o potrebi pomlađivanja kadra i vremenu potrebnom za prijenos znanja uz garanciju realizacije stečenog prava materijalne naknade (otpremnine) s odgodom primjene na sporazumni datum odlaska po ispunjenim uvjetima kvalitetnog prijenosa znanja (neovisno o vremenu trajanja). Upravo nedovoljna edukacija i nedostatak podrške pri obavljanju radnih zadataka stvara nesigurnost i otvara prostor nezadovoljstvu zaposlenika.

Rezultat ankete također upućuje na činjenicu da gotovo četvrtina zaposlenika posjeduje veću obrazovnu strukturu u odnosu na poslove koje obavlja. Razlog tome su želje ali i neispunjena očekivanja za napredovanjem što zaposleniku stvara osjećaj besperspektivnosti, nezadovoljstva stečenim statusom i visinom bodova, razočaranja i potplaćenosti te djeluje kao snažan demotivator. Rješenje tog problema podrazumijeva kvalitetnu (timsku) procjenu radnih mjesta uključujući faktor izvrsnosti i rezultata rada te trajno povećanje broja platnih razreda koji bi uvažili razlike i

omogućili periodična napredovanja. Time bi se umanjila važnost podjele stimulativnog dodatka kojim se nastoji premostiti manjkavost vrednovanja rada a koja je najjači anketni demotivator zbog netransparentnosti i subjektivnosti dodjele. Rješenje ovog problema podrazumijeva i kvalitetnu dvosmjernu komunikaciju zaposlenika i menadžera ljudskih potencijala, te praćenje potencijala, rezultata rada, želja i potreba zaposlenika radi primjene pravičnosti i transparentnosti napredovanja te definiranja jasnih ciljeva za ispunjenje istih.

Nedostatak kvalitetne dvosmjerne komunikacije dovodi do osjećaja izoliranosti, nesigurnosti i otuđenja, percepcije diskriminacije pri napredovanju, izostanaka participacije u odlučivanju što uz manjkavost sustava nagrađivanja otvara prostor nezadovoljstvu i neutralizira postignute uspjehe i prednosti Kolektivnim ugovorom zagaranirane materijalne i nematerijalne kompenzacije. Za rješenje problema nužno je leadersko vođenje i potpora, jasno definiranje poslovnih ciljeva i koristi ispunjenja istih te javne pohvale za izvrsnost i unapređenje posla, involviranje zaposlenika pri donošenju odluka i boljoj informiranosti. To ujedno podrazumijeva i aktivno uključivanje menadžmenta na povezivanju, kvalitetnoj komunikaciji i međusobnoj suradnji zaposlenika svih organizacijskih jedinica na svim razinama te stvaranju uvjeta razvoja i unapređenja međuljudskih odnosa , zajedništva i prijateljstva kroz druženja, sport i rekreaciju, stručne ekskurzije i neformalna druženja.

Budući da je razina motivacije i zadovoljstva zaposlenika osrednja, anketom iskazani stavovi zadovoljstva poslom kao odabranom profesijom i spremnost zaposlenika da ulože više truda i zalaganja u zamjenu za veću plaću i mogućnost napredovanja te dobri međuljudski odnosi i međusobno poštovanje i uvažavanje upućuju da su intrinzični faktori (osobni unutarnji poriv zaposlenika) presudni i jače utječu na motivaciju dok su ekstrinzični faktori (na koje djeluje okolina i vanjski poticaji) kamen spoticanja ovog kolektiva koji izazivaju nezadovoljstvo. Kako još uvijek postoje mogućnosti poboljšanja ekstrinzičnih faktora djelovanja, sitne korekcije doprinijele bi značajnom poslovnom uspjehu kako pojedinaca tako i cijele radne organizacije.

## SAŽETAK

Zadovoljni i motivirani zaposlenici preduvjet su postizanja izvrsnosti i maksimalnog iskorištenja postojećih resursa. Da bi se postigao takav rezultat, nužna je prilagodba motivacijskog sustava željama i potrebama zaposlenika, te stvaranje uvjeta za postizanje kako individualnih tako i ciljeva poduzeća. Unatoč stimulirajućim materijalnim i nematerijalnim komponentama motiviranja, objektivne okolnosti okruženja dovele su do značajnog pada motiviranosti (i zadovoljstva) uvjetovanog neadekvatnom (ishitrenom) poslovnom politikom rekonstrukcije, čije posljedice se odražavaju i na samo poslovanje: centralizacija upravljanja i percepcija otuđenosti, nagli pad broja zaposlenika uz povećanje obima posla koji nije popraćen adekvatnim povećanjem plaće što rezultira percepcijom potplaćenosti, smanjenjem prostora za napredovanje unatoč stečenoj naobrazbi i kompetencijama, nedostatnoj edukaciji, stalnim promjenama i eksperimentiranju te nejasnoći postavljenih zahtjeva koji se traže od zaposlenika. Budući da je utjecaj tih problema rezultirao osrednjom ocjenom motiviranosti i zadovoljstva, cilj istraživanja je utvrditi koji faktori jače utječu na pad motiviranosti: intrinzični ili ekstrinzični te predložiti rješenje za otklanjanje devijacije. Istraživanje je provedeno anketiranjem zaposlenika „Elektroistre“, utvrđivanjem relevantnosti uzorka te je primjenom postotnog računa i ponderirane aritmetičke sredine ocijenjen stupanj zadovoljstva i motivacije zaposlenika po određenim faktorima te zbirna ocjena motivacije i zadovoljstva kao cjeline.

**Ključne riječi:** zaposlenici, motivacija, zadovoljstvo, intrinzični/ekstrinzični, Elektroistra

## SUMMARY

Satisfied and motivated employees are a prerequisite for achieving excellence and making the most of existing resources. In order to achieve such a result, it is necessary to adapt the motivation system to the wishes and needs of employees, and to create the conditions for achieving both individual and company goals. Despite the stimulating material and intangible components of motivation, the objective circumstances of the environment have led to a significant decline in motivation (and satisfaction) conditioned by an inadequately (expedited) business reconstruction policy, the consequences of which are reflected in the business itself: centralization of management and perception of alienation, a sharp decline in the number of employees with an increase in the volume of work that is not accompanied by an adequate increase in pay, which results in the perception of pay, a decrease in space for advancement despite acquired education and competences, lack of education, constant changes and experimentation, and the ambiguity of the demands placed on employees. Since the impact of these problems has resulted in a mediocre evaluation of motivation and satisfaction, the aim of the study is to identify which factors more strongly influence the decline in motivation: intrinsic or extrinsic, and to propose a solution to eliminate deviance. The survey was conducted by interviewing Elektroistra employees, determining the relevance of the sample, and using the percentage calculus and weighted arithmetic mean, the level of satisfaction and motivation of employees by certain factors was evaluated, as well as the overall assessment of motivation and satisfaction as a whole.

Keywords: employees, motivation, satisfaction, intrinsic / extrinsic, Elektroistra

## PRILOG:

Prilog 1 Anketni upitnik

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Apsolvent sam Fakulteta ekonomije i turizma „M. Mirković“ u Puli . Izrađujem diplomski rad na temu *Motivacija zaposlenika u HEP-ODS d.o.o. Elektroistra Pula*. U tu svrhu pripremila sam anketni upitnik, kojim želim realno prikazati stanje motiviranosti zaposlenika na svom radnom mjestu i ukazati na probleme koji tu motiviranost ograničavaju.

Anketni upitnik je u **potpunosti anoniman** s ciljem što realnijeg prikaza Vaših stavova, a dobivene podatke koristit ću za izradu diplomskog rada. Vjerujem da će moj rad izazvati interes nadređenih i da će pridonijeti poboljšanju stanja ovog kolektiva.

Anketa će Vam oduzeti malo vremena, zato vas ljubazno molim za Vaš odaziv.

Molim da anketni upitnik ispunite na način da **upišete oznaku X u odgovarajući kvadrat uz odgovor** koji smatrate da opisuje vaš stav.

Iskreno Vam se zahvaljujem na sudjelovanju.

Nadija Turjak

➤ STRUKTURA ISPITANIKA

**1. Dobna struktura:**

Manje od 20 godina

20-30 godina

30-40 godina

40-50 godina

50-60 godina

Više od 60 godina

**2. Spol:**

muško

žensko

**3. Stupanj obrazovanja:**

NSS

SSS- III stupanj (3 god.)

SSS- IV stupanj (4 god.)

VKV -V stupanj

VŠS/prvostupnik-VI stupanj

VSS/magistar struke-VII stupanj

MR

DR

**4. Godine staža u HEP-u:**

- Do 5 godina
- 5-10 godina
- 10-20 godina
- 20-30 godina
- 30-40 godina
- 40 i više godina

**5. Vrsta posla koji obavljate:**

- Pomoćni radnik
- Monter
- Poslovođa
- Referent SSS
- Referent VŠS
- Referent VSS
- Koordinator
- Rukovoditelj

**6. Zadnje napredovanje na radnom mjestu:**

- Unazad 5 godina
- Unazad 10 godina
- Unazad 20 godina
- Unazad 30 godina
- Nisam napredovao



➤ **NOVČANE KOMPENZACIJE:**

**7. Sigurnost i termin isplate plaće:**

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**8. Visina bodova (osnovne plaće):**

- Potpuno sam nezadovoljan
- dovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**9. Visina plaće vezano uz ostvarene rezultate rada (povećanje plaće do 20% po izvršenom radu većem po opsegu i kvaliteti od uobičajenog - čl.70 Kolektivnog ugovora ):**

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**10. Dodatak na plaću za rad u posebnim okolnostima** (noćni rad, prekovremeni rad, rad subotom i nedjeljom, rad u drugoj smjeni u slučaju stalnog smjenskog rada – čl. 71 KU)

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**11. Preraspodjela radnog vremena i rad od kuće** (po potrebi posla, ostajanje nakon radnog vremena a prekovremeni rad se kompenzira slobodnim danima):

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**12. Dodatak na plaću vezano na radni staž:**

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**13. Naknada troškova prijevoza:**

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**14. Pravednost i transparentnost podjele stimulativnog dodatka:**

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**15. Ostala novčana primanja (materijalna prava) vezana uz kolektivni ugovor ( isplata pomoći kod smrtnog slučaja, dugotrajnog bolovanja, porodiljnog dopusta i rođenja djeteta...):**

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

➤ POSLOVNA POLITIKA:

**16. Sigurnost posla** (stabilnost, zdravstveno i mirovinsko osiguranje):

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**17. Edukacija zaposlenika** (doškoloavanje - edukacija i obuka vezano za radno mjesto):

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**18. Iskoristivost Vašeg potencijala, vještina i mogućnost napredovanja** (na radnom mjestu mogu slobodno iznijeti svoje prijedloge za poboljšanje rada, poslodavac će to prepoznati i za to ću biti dodatno nagrađen):

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

➤ ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

**19. Zadovoljstvo poslom** (opis posla-što se od mene očekuje za plaću koju primam, zanimljivost posla, sloboda i priznanje za inovativnost kod izvršavanja radnih zadataka, osjećaj odgovornosti i osobnog uspjeha):

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**20. Zadovoljstvo nadređenima** (stručnost, pomoć pri obavljanju radnih zadataka, uvažavanje i zalaganje za podređene, dvosmjerni prijenos informacija, priznanje za obavljen rad...):

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**21. Zadovoljstvo upravom** (kvalitetna dvosmjerna komunikacija, uključivanje radnika pri donošenju odluka, uvažavanje svih zaposlenih, transparentnost rada, priznanja za dobro odrađene zadatke, nematerijalno nagrađivanje i poticanje izvrsnosti...):

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**22. Međuljudski odnosi među zaposlenicima** (komunikacija, kolegijalnost, prijateljski odnosi, sportska i neformalna druženja izvan radnog mjesta):

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**23. Radni uvjeti** (radni prostor, dostatnost radnog materijala, oprema, zaštitna oprema, uređen prostor za pušače...):

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**24. Zadovoljstvo trenutnim statusom u poduzeću:**

- Potpuno sam nezadovoljan
- Nezadovoljan sam ali mogu tolerirati
- Svejedno mi je
- Zadovoljan sam ali očekujem i više
- Potpuno sam zadovoljan

**25. Jeste li zadovoljni poslom koji obavljate?**

Da

Ne

**26. Smatrate li da ste za svoj rad primjereno nagrađeni?**

Da

Ne

**27. Jeste li spremni uložiti više truda i zalaganja u zamjenu za veću plaću i mogućnost napredovanja?**

Da

Ne

**28. Da li Vam smeta ukidanje kliznog radnog vremena?**

Da

Ne

**29. Smatrate li da su nedavna napredovanja pravedna (temeljena na stručnosti, sposobnosti, dosadašnjim iskazanim rezultatima rada)?**

Da

Ne

**30. Smatrate li da Vas nadređeni i radne kolege uvažavaju i poštuju Vaše mišljenje?**

Da

Ne

**31. Imate li iskrene prijatelje u radnoj sredini (radi kojih bi teško donijeli odluku o odlasku iz poduzeća)?**

Da

Ne

**32. Jeste li spremni bez razmišljanja napustiti posao radi prelaska u drugu radnu organizaciju s boljom plaćom i radnim uvjetima?**

Da

Ne

**33. Smatrate li da ste diskriminirani tj. nepravедno „preskočeni“ pri dodjeli bodova i napredovanju (da Vaš trud i zalaganje nisu dovoljno prepoznati i nagrađeni)?**

Da

Ne

**34. Smatrate li da Uprava dovoljno brine o svojim zaposlenicima kako bi spriječila odljev kvalitetnih radnika (kvalitetna komunikacija, praćenje želja, potreba, sposobnosti i rezultata rada svih zaposlenika i usmjeravanje aktivnosti u poboljšanje istih)?**

Da

Ne

**35. Smatrate li da je trenutna poslovna politika usmjerena dugoročnom napretku ove radne organizacije (motivacija zaposlenika, osiguranje financijskih i materijalnih resursa)?**

Da

Ne

H V A L A!



## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000.
3. Certo S.C., Certo S.T., Moderni menadžment 10. izdanje, Mate, Zagreb, 2008.
4. Đorđević Boljanović J., Pavić S.Ž., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
5. Marušić S., Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb, 1990.
6. Petar S., Vrhovski I., Ljudska strana upravljanja ljudima, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.
7. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
8. Vujić V., Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2005.
9. Wehrich H., Koontz H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1998.

### Publikacije:

1. Elektroistra 1900-'45, '50-1990“, izdanje u povodu obljetnica elektrifikacije, Pula, 1990.
2. Hep Vjesnik, Bilten br. 435, Zagreb, 2017.

### Interna izvješća:

1. Evidencija zaposlenih-izvješće br.11-46, na dan 17.05.2019., Kadrovska služba DP Elektroistra Pula

### Internet:

1. Bešlić D., Bešlić I., Zadovoljstvo poslom, Škola biznisa-naučno stručni časopis, str 157.-158. <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.20.pdf>  
(pristupljeno 02.rujna 2019.)

2. Blanken H., Marc Schreiber M., Izvor: Waluequest GmbH, Schweiz, članak, časopis br.7, 2011., dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit/> (pristupljeno 26.kolovoza 2019.)
3. Heathfield S.M., Employee Satisfaction, članak, How to Foster Employee Satisfaction,<https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014> (pristupljeno 02. kolovoza 2019.)
4. Google obrasci,[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeg\\_5w2GxNw75DpjOJnJx5ggkL0PSTOfOsIITz6PCEISTjMaQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeg_5w2GxNw75DpjOJnJx5ggkL0PSTOfOsIITz6PCEISTjMaQ/viewform?usp=sf_link).
5. Google obrasci,[https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses)
6. Google obrasci, [https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4\\_DxM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/10NBvEByvuPhc7lQrHJHJe9dXgjQfS5GtQs1h2-4_DxM/edit#responses).
7. HEP grupa, Društva hep grupe, shema, <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/drustva-hep-grupe-52/shema/56> (pristupljeno 01.srpnja 2019.)
8. HEP grupa, O ljudskim potencijalima,<https://www.hep.hr/ljudski-potencijali/18> (pristupljeno 15.srpnja 2019.)
9. HEP grupa, O Hep grupi, <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/25> (pristupljeno 01, srpnja 2019.)
10. HEP ODS, Korisnici, <https://www.hep.hr/ods/korisnici/cesta-pitanja/32> (pristupljeno 04. srpnja 2019.)
11. Goleman D., Emocionalna inteligencija u poslu, o knjizi, <https://mozaik-knjiga.hr/proizvod/emocionalna-inteligencija-u-poslu/>(pristupljeno 12.srpnja 2019.)
12. Google obrasci, <https://www.google.hr/intl/hr/forms/about/>
13. HEP ODS, O nama, <https://www.hep.hr/ods/o-nama/26> (pristupljeno 03. srpnja 2019.)
14. HEP ODS, Publikacije, Godišnja izvješća, Godišnje izvješće 2017., [https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje\\_izvjesce//godisnje2017.pdf](https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2017.pdf) (pristupljeno 04. srpnja 2019.)
15. HEP grupa, Publikacije, Godišnja izvješća, Godišnje izvješće 2018., [http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Godisnjeizvjesce//2018\\_godisnje.pdf](http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Godisnjeizvjesce//2018_godisnje.pdf) (pristupljeno 01. srpnja 2019.)

16. HEP ODS, Desetogodišnji (2018.-2027.) plan razvoja distribucijske mreže HEP ODS-a, [10g\\_2018\\_2027.pdf](http://www.hep.hr/ods/UserDocImages/dokumenti/Planovirazvoja/10g_2018_2027.pdf), [http://www.hep.hr/ods/UserDocImages/dokumenti/Planovirazvoja/10g\\_2018\\_2027.pdf](http://www.hep.hr/ods/UserDocImages/dokumenti/Planovirazvoja/10g_2018_2027.pdf) (pristupljeno 05. srpnja 2019.)
17. HEP ODS, O nama, Počeci distribucije-začeci elektri, <http://www.hep.hr/ods/o-nama/poceci-distribucije-zaceci-elektri/102> (pristupljeno 07. srpnja 2019.)
18. HEP ODS, Publikacije, Godišnje izvješće 2016., [https://www.hep.hr/ods/UserDocImages/publikacije/godisnje\\_izvjesce/godisnje2016.pdf](https://www.hep.hr/ods/UserDocImages/publikacije/godisnje_izvjesce/godisnje2016.pdf) (pristupljeno 04. srpnja 2019.)
19. Maršić K., Zadovoljstvo na poslu, članak, Linked 2019., <https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu> (pristupljeno 03. kolovoza 2019.)
20. Varga M., Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, stručni rad, 2011., na linku: <https://hrcak.srce.hr/file/106238> (pristupljeno 15.09.2019.)

## POPIS SLIKA

Slika 1 Faktori motivacije s individualnog aspekta .....	5
Slika 2 Motivacijski proces prema sadržajnim teorijama .....	9
Slika 3 Maslowljeva hijerarhija potreba .....	10
Slika 4 Hezbergova dvofaktorska teorija .....	12
Slika 5 Minerova teorija motivacije uloga .....	13
Slika 6 Opći procesni model motivacije za rad .....	14
Slika 7 Kognitivni model motivacije za rad .....	15
Slika 8 Porter-Lawerov model očekivanja .....	16
Slika 9 Determinante očekivanja-Lawrelov model .....	17
Slika 10 Utjecaj teorije pravičnosti na motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti .....	18
Slika 11 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	20
Slika 12 Klasifikacija materijalne motivacije .....	21
Slika 13 Klasifikacija motivacije .....	23
Slika 14 Razlika između motivacije i zadovoljstva .....	25

Slika 15 Društva HEP grupe .....	34
Slika 16 Organizacija HEP ODS-a.....	37
Slika 17 Shema organizacijske strukture DP .....	38
Slika 18 Distribucijska područja HEP ODS-a.....	39
Slika 19 Usporedba dobne strukture .....	52
Slika 20 Usporedba prema spolu .....	53
Slika 21 Usporedba prema stupnju obrazovanja.....	54
Slika 22 Usporedba prema godinama radnog staža u Hep-u .....	55
Slika 23 Struktura poslova .....	56
Slika 24 Zadnje napredovanje na radnom mjestu.....	57

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Hep-Distribucijska područja .....	40
Tablica 2 Tabelarni prikaz broja OMM i broja radnika 1951.-2017.....	44
Tablica 3 Struktura zaposlenika Elektroistre prema starosti i stručnoj spremi na dan 17.05.2019. ....	45
Tablica 4 Ocjena zadovoljstva zaposlenika „Elektroistre“ .....	59
Tablica 5 Motiviranost zaposlenika „Elektroistre“ .....	63

## **POPIS GRAFOVA**

Graf 1 Grafički prikaz odnosa broja OMM i zaposlenika 1951.-2017.....	44
Graf 2 Struktura zaposlenika Elektroistre prema starosti i stručnoj spremi na dan 17.05.2019.....	45
Graf 3 Ocjena zadovoljstva zaposlenika „Elektroistre“ .....	59

## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1 Anketni upitnik .....	71
--------------------------------	----