Parametri koji utječu na lojalnost zaposlenika

Mihica, Kristina

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:358620

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Završni rad br. 12/PMM/2015

PARAMETRI KOJI UTJEČU NA LOJALNOST ZAPOSLENIKA

Kristina Mihica 0147/2012

Koprivnica, listopad 2015. godine

Sveučilište Sjever

Stručni studij: Poslovanje i menadžment u medijima

Završni rad br. 12/PMM/2015

PARAMETRI KOJI UTJEČU NA LOJALNOST ZAPOSLENIKA

Studentica:

Kristina Mihica, 0147/2012

Mentor:

Igor Klopotan, mag.oec

Koprivnica, listopad 2015. godine

Predgovor

Ovaj rad posvećen je svima onima koji se bave menadžmentom, posebice upravljanjem ljudskim potencijalima. Svima onima koji bi htjeli biti menadžeri ili voditi vlastiti posao. Rad daje korisne informacije o tome kako se odnositi prema ljudima i postići njihovo povjerenje i lojalnost.

Ovom prilikom htjela bih se zahvaliti svima onima koji su sudjelovali da ovaj rad bude uspješno izrađen. Ponajprije to su moji roditelji koji su me podržavali psihički i financijski sve ove tri godine moga školovanja. Zatim svi moji prijatelji od kojih sam crpila snagu da završim ovaj studij. Tu su i moji kolege sa posla koji su imali razumijevanja za moje izostanke i koji su mi pomogli u svakoj situaciji. Posebno se moram zahvaliti mojem mentoru mag.oec. Igoru Klopotanu koji je uložio mnogo truda i strpljenja za ovaj rad. Zahvaljujem se i svim profesorima kod kojih sam slušala predavanja i naučila brojne lekcije.

Sažetak

Jedna od najvažnijih funkcija menadžera jest upravljanje ljudskim potencijalima, što znači osigurati svrsishodne i kvalitetne ljude, motivirati i obrazovati ih, izvlačiti iz njih korisne informacije i znanje te ih razvijati tako da postižu visoke rezultate koji imaju doprinos tvrtci. Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanja, ona odgovarana na pitanja zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Motivacijske kompenzacije dijelimo na financijske i nefinancijske, od kojih su financijske izravne i neizravne, a nefinancijske posao i radna okolina. Neki oblici financijskog nagrađivanja zaposlenika su: fiksna plaća, čista plaća, kombinacija plaće i provizije, premije, beneficije, osobno priznanje za rad, učešće zaposlenih u dobiti, učešće zaposlenih u vlasništvu. Pod neizravne financijske nagrade spadaju: plaćanje životnog ili zdravstvenog osiguranja, financijsko potpomaganje u izgradnji zaposlenikove karijere, odnosno odlazak na korisne seminare, edukacije, tečajeve, uplaćivanje mirovinskog fond i socijalnog osiguranja i sl. U nefinancijske kompetencije svrstani su uspješan vođa tima/organizacije, zadovoljstvo poslom, status zaposlenika, dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina, te dobri uvjeti rada.

Abstract

One of the most important functions of managers is to manage human resources, which means to provide appropriate and quality staff, motivate and educate them, extracting useful information and knowledge and develop them so that they achieve high results which have contribution to the company. Motivation is a generic term for all internal factors consolidate the intellectual and physical energy, initiate and organize individual activities, direct behavior and he determined the direction, intensity and duration, she answered on the question of why someone is behaving in a certain way, is achieved or not achieved success working certain levels. Motivational compensation divided into financial and non-financial, of which the direct and indirect financial and non-financial business and work environment. Some forms of financial employee incentive schemes are: fixed salary, pure salary, a combination of salary and commissions, bonuses, benefits, personal recognition for the work, the participation of employees in profits, employee participation in ownership. Under indirect financial rewards include: pay for life or health insurance, financial facilitation in building the

employee's career, or go to helpful seminars, training, courses, payment of the pension fund and social security and so on. In non-financial competencies are categorized successful team leader / organization, satisfaction business, employee status, good business communication and pleasant working environment and good working conditions.

Ključne riječi

Lojalnost zaposlenika, motivacija, komunikacija, radna okolina, nagrađivanje, status, zadovoljstvo poslom, beneficije, novac

Keywords

Employee loyalty, motivation, communication, working environment, remuneration, status, job satisfaction, benefits, money

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Motivacija zaposlenika 2
3. Financijski parametri koje prethode lojalnosti 6
3.1. Izravne financijske nagrade (novac) 6
3.1.1. Oblici nagrađivanja zaposlenih 7
3.2. Neizravne financijske nagrade 10
4. Nefinancijski parametri koje prethode lojalnosti 13
4.1. Zadovoljstvo poslom 13
4.2. Uspješan vođa tima/organizacije 15
4.3. Status zaposlenika u organizaciji 17
4.4. Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina 18
5. Dobri uvjeti rada 19
6. Istraživanje o lojalnosti zaposlenika 21
7. Zaključak 35
8. Literatura 36
Popis slika 38
Popis shema 38
Popis tabela 38
Popis grafikona 38
Prilog 39

1. Uvod

Steći lojalnost nekog zaposlenika najviša je razina pozitivnih međuljudskih odnosa koju neki menadžer može postići u nekoj tvrtci. Ponekad je potreban niz pozitivnih okolnosti da bi se lojalnost postigla. Mnogi bi pomislili da se do lojalnosti dolazi samo preko novaca i davanjem većih plaća ili beneficija, no u današnje vrijeme situacija se promijenila. Ovim radom, pokušati ćemo otkriti koji to parametri lojalnosti organizacije pogoduju pojedincu da bi postao vjeran svojoj tvrtci ili vlastitom šefu, te što ga to zadržava da ostane u tvrtci u kojoj radi. Objasniti ćemo svaki parametar koji utječe na lojalnost zaposlenika, te ćemo provesti vlastito istraživanje kako bismo otkrili koji su to parametri najviše rangirani. Ispitanici će biti podijeljeni na privatni i javni sektor, te ćemo analizirati da li postoji razlika u percipiranju parametra između ta dva sektora. Analizom dobivenih podataka grupirati ćemo ispitanike prema dobi, spolu, obrazovanju, te usporediti rangirane parametre. Daljnjim istraživanjem trebali bi ustanoviti u kojoj je mjeri visina plaće motivacijski faktor za lojalnost zaposlenika i kojoj mjeri su sigurnost posla i redovita mjesečna plaća motivacijski faktor za lojalnost zaposlenika. Cilj ovog rada jest da se skrene pozornost na važnost lojalnosti u nekom poduzeću. Glavno pitanje koje se proteže kroz rad jest kako bismo se trebali ponašati prema svojim zaposlenicima da nam oni postanu lojalni te koji to uvjeti njima najviše odgovaraju da njihov odnos sa vama dođe na tu razinu?. Nadam se, da ćemo ovim radom prikazati sve bitne činjenice koje nam govore o lojalnosti.

2. Motivacija zaposlenika

Jedna od najvažnijih funkcija menadžera jest upravljanje ljudskim potencijalima, što znači osigurati svrsishodne i kvalitetne ljude, motivirati i obrazovati ih, izvlačiti iz njih korisne informacije i znanje te ih razvijati tako da postižu visoke rezultate koji imaju doprinos tvrtci. "Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim potencijalima jedino je svojstvo i „stvar" koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se kopirati"[1]. Što se tiče tehnologije, nekih procesa proizvodnje, računovodstvenih i financijskih praksa, one se lako kopiraju, međutim ljudski kapital jedini je element koji je specifičan sam po sebi, što rezultira tome da svaka organizacija ima vlastitu karizmu koja se ne da preslikati. Najvažniji posao menadžera bi bio to da pronađe najbolje ljude koje će znati motivirati i pustiti ih da odrade posao na svoj vlastiti način. „Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanja, ona odgovara na pitanja zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine."[1]. Ljudi su različiti, a najvažnija bit menadžera jest otkriti u ljudima što ih najviše može motivirati. Kod nekih je to želja sa visokim statusom, kod nekih je to novac, neki su zadovoljni ugodnom radnom okolinom i međuljudskim odnosima, a neki samo traže malo poštovanja od kolega ili nadređenih. Postoji pet osnovnih čimbenika u ponašanju putem kojih možemo sagledati teorije motivacije, a to su: potrebe, poticanje, spoznaja, vrsta posla, senzacije/emocije. „Teorije koje vezuju potrebe oslanjaju se na pretpostavku da je pojedinac motiviran nezadovoljnim potrebama, tj. ako društveni život (i položaj) pojedinca nisu zadovoljavajući, pretpostavlja se da će on biti motiviran za veću aktivnost kako bi zadovoljio potrebe za napredovanjem"[2]. Što se tiče poticanja ta teorija temelji se na empirijskim saznanjima koja pokazuju da osobe imaju tendenciju ponavljanja ponašanja koje je imalo pozitivne posljedice, te da će izbjeći ponašanje koje je imalo suprotne efekte.Teoretičari spoznajne (kognitivne) motivacije, smatraju da ponašanje nije uvjetovano samo vanjskim čimbenicima, već nude teoriju po kojoj u motivaciji sudjeluju kognitivni procesi (vrijednosti, očekivanja, uvjerenja). Posao, sam po sebi, drži ključ za motivaciju. Smatra se da dosadan i monoton posao guši motivaciju, dok ju zahtjevan i raznolik potiče. Kako bi monoton posao prestao biti dosadan možemo ga obogatiti ili mu mijenjati rotaciju, sve u svemu barem smo se nakratko riješili nezadovoljstva. Segment emocija u teoriji motivacije igra veoma važnu

ulogu. Svaki čovjek želi postati uspješan i sretan građanin, stoga njegova radna motivacija mora biti sagledana u okviru osjećaja i emocija, ali i vezana za raznovrsnost interesa i ciljeve. Primjerice, ako neki student ima veliki interes da postane stomatolog, tada će mnogo učiti da bi i taj fakultet završio, no s druge strane visoko motivirani menadžer napustiti će važan sastanak ako dobije vijest da mu je supruga imala automobilsku nesreću. „Motivacijske teorije pružaju menadžeru svojevrsnu psihologijsku slagalicu sastavljenu od objašnjenja i preporuka, te niti jedna od teorija ne nudi jedinstvenu preporuku i nije primjenjiva na sve situacije“[2]. Svatko tko želi motivirati neku drugu osobu, mora krenuti od sebe samoga, preispitati što njega motivira da bi motivirao ostale. Motivacija izvire iz psihološkog zadovoljstva koje osjećamo nakon dobro obavljenog posla koji volimo raditi. Motivaciju dijelimo na dvije temeljne vrste, a to su unutarnja i vanjska motivacija. Unutarnja nas navodi da nešto radimo zbog čistog zadovoljstva koje nam ta aktivnost pruža, dok nas vanjska motivacija potiče da radimo neki posao kako bi postigli određeni rezultat. Primjerice učenik ili student uči kod kuće kako bi postigao visoku razinu znanja koja će mu pomoći da nađe sebi dobar posao i osigura egzistenciju, tada je potaknut vanjskom motivacijom. Unutarnja motivacija biti će veća što je značaj rada i mogućnost izbora rada veći, te osjećaj kompetentnosti i napredovanja u svezi sa radnim mjestom i navikama. Kada imamo dobrog voditelja tima ili organizacije koji zna kako nas motivirati, naša lojalnost njemu ili organizaciji postaje veća. Kako bi se moglo vidjeti što zaposlenike motivira za rad, može se napraviti test koji ispunjavaju zaposlenici, te kasnije analizirati njihove rezultate i vidjeti koji su to motivi najvažniji zaposlenicima. Tablicom 2.1. prikazati ćemo test opće motivacije zaposlenih.

Što Vas motivira za rad? Ocijenite ponuđene odgovore.

1- Presudno važno
2- Jako važno
3- Važno
4- Ne baš tako važno
5- Malo važno
6- Nevažno

BROJ	MOTIV						
		1	2	3	4	5	6
1.	Čista plaća	o	o	o	o	o	o
2.	Čista provizija	o	o	o	o	o	o
3.	Plaća + provizija u različitim kombinacijama	o	o	o	o	o	o
4.	Stabilnost poduzeća i radnog mjesta	o	o	o	o	o	o
5.	Kvalitetni tržišni i razvojni programi poduzeća	o	o	o	o	o	o
6.	Dobre tržišne pozicije i budućnost poduzeća	o	o	o	o	o	o
7.	Stručno napredovanje i usavršavanje u struci	o	o	o	o	o	o
8.	Plaćene beneficije od strane poduzeća	o	o	o	o	o	o
9.	Samostalno donošenje važnih odluka u poduzeću	o	o	o	o	o	o
10.	Ugodno radno okruženje	o	o	o	o	o	o
11.	Dobri radni uvjeti	o	o	o	o	o	o
12.	Napredovanje u organizaciji poduzeća	o	o	o	o	o	o
13.	Neograničene mogućnosti zarade	o	o	o	o	o	o
14.	Želja za samodokazivanjem	o	o	o	o	o	o
15.	Pohvale i priznanja od strane rukovoditelja	o	o	o	o	o	o
16.	Lojalnost (odanost) poduzeću	o	o	o	o	o	o
17.	Izgradnja osobne karijere	o	o	o	o	o	o
18.	Osobna sigurnost i perspektiva	o	o	o	o	o	o
19.	Posao koji volim i poznajem	o	o	o	o	o	o
20.	Stečena rutina u obavljanju posla	o	o	o	o	o	o
21.	Kupci me poznaju i cijene	o	o	o	o	o	o
22.	Moji podređeni me poznaju i cijene	o	o	o	o	o	o
23.	Dinamičnost posla koji obavljam	o	o	o	o	o	o
24.	Točno znam kome odgovaram i za koji posao	o	o	o	o	o	o
25.	Rad na terenu i s ljudima	o	o	o	o	o	o
26.	Rad bez velikih stresova	o	o	o	o	o	o
27.	Stjecanje širokog kruga poznanika i prijatelja	o	o	o	o	o	o
28.	Atraktivnost i perspektiva moje struke	o	o	o	o	o	o
29.	Strah od gubitka posla (nezaposlenost)	o	o	o	o	o	o
30.	Ostali razlozi	o	o	o	o	o	o

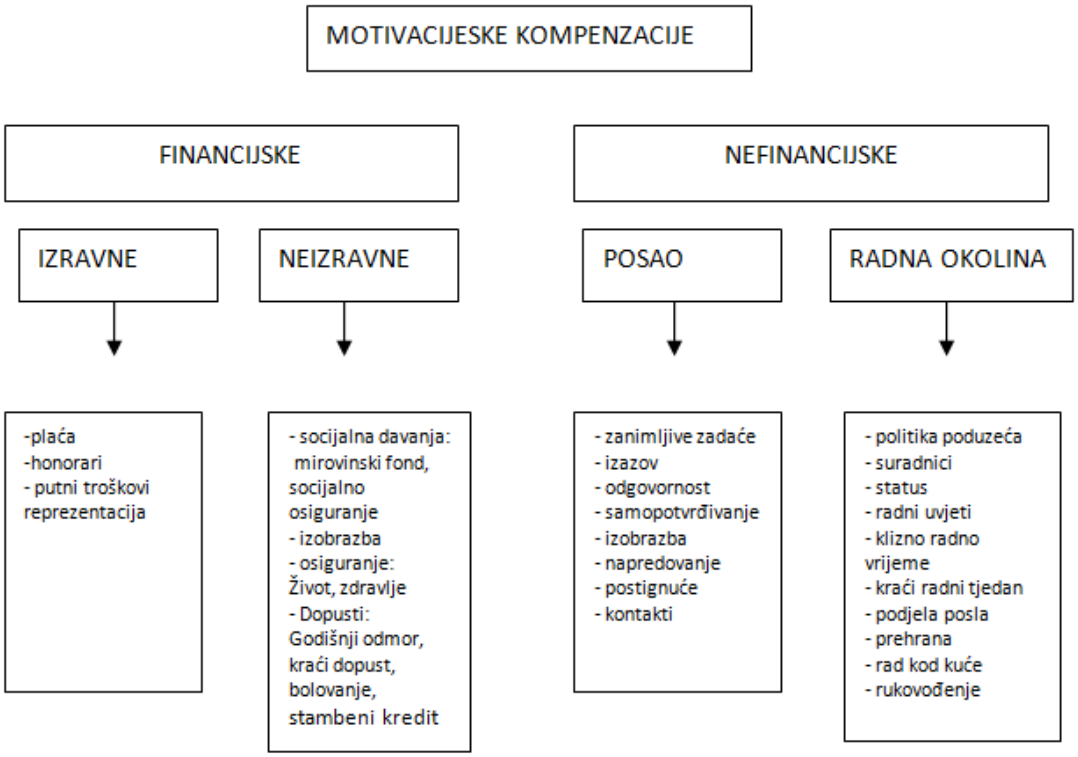
Tabela 2.1. Test opće motivacije zaposlenih

Izvor: Gutić, Rudelj, Menadžemant ljudskih resursa, Graffika d.o.o. Osijek, 2012

Tumačenje testa:

Pretežitost odgovora ispitanika pod 1 i 2 označava polje i sadržaje pretežite motivacije zaposlenika

Motivacijske tehnike možemo podijeliti u dvije skupine, a to su: financijske i nefinancijske. U sljedećoj shemi prikazati ćemo vrste motivacijskih tehnika.



Shema 2.1. Motivacijske kompenzacije

Izvor: Poslovni forum.HR

Kao što vidimo dijelimo ih na financijske i nefinancijske. Financijske još dijelimo na izravne (plaća, honorari), te neizravne (osiguranja, izobrazbe, dopusti). Nefinancijske se odnose na posao i radnu okolinu, odnosno zanimljivim zadacima, postignućima, napredovanjem, radnim uvjetima, statusom, politikom poduzeća i slično.

3. Financijski parametri koje prethode lojalnosti

3.1. Izravne financijske nagrade (novac)

Novac pokreće svijet, poznata je izreka u cijelome svijetu, međutim nije i najvažniji faktor koji pokreće pojedinca da radi svoj posao s motiviranošću. Britanski komičar Spike Milligan rekao je: „Novac me ne motivira, nego samo održava u igri, a za mene je pravo uzbuđenje u igranju“[7]. Mnoga istraživanja pokazuju kako novac postaje zastarjelo sredstvo motivacije, te se sve više cijene neizravne financijske nagrade kao što su seminari, edukacije, tečajevi, uključivanje u posebne projekte, besplatno korištenje stručne literature i slično. Prije nagrađivanja svaki menadžer bi morao ispitati zaposlenika što za njega predstavlja posebnu vrijednost, jer se može dogoditi da poduzeće investira u beneficije koje zaposleniku ne znače mnogo. Kupovanje lojalnosti plaćom, pokazalo se kao kratkoročna mjera, stoga se sve više savjesnih menadžera okreće nefinancijskim nagradama, poboljšanju komunikacijskih vještina u tvrtci i radu na pozitivnoj radnoj okolini. Portal „Mojposao“ proveo je malu anketu na uzorku od 900 ispitanika gdje se ljude ispitivalo koji faktori najviše utječu na lojalnost, novac i beneficije ostvarili su samo 41%. Ako bismo željeli kupiti lojalnost plaćom i nagrađivanjem, svakako bismo trebali imati pošten sustav nagrađivanja, stimuliranja i kažnjavanja, u suprotnom može doći do narušavanja međuljudskih odnosa u tvrtci. „Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem“[1]. Postavljeni standardi (norme, plan i program) moraju biti s aspekta pojedinca ostvarljivi, te mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada (plaće). Prvi i najčešći oblik nagrađivanja trebalo bi biti stimuliranje. Stimuliranje je vrsta nagrađivanja zaposlenika materijalnim davanjem koji nadoknađuje njihov uloženi trud, postignuće i uspješnost. Novac i beneficije jedan su od najvećih motivatora, jer novcem zadovoljavamo ljudske potrebe. Stimulacije se dijele na pojedinačne stimulacije i u skupinama. Pojedinačnim se stimuliraju pojedinci, a skupnim cijele grupe u nekoj organizaciji. Svaka od njih ima prednosti i nedostatke. Kod pojedinačne stimulacije prednosti su te da „potiču i daju primat na individualni učinak, mogu se diferencirati uspješni od neuspješnih zaposlenika, neposredno informiraju zaposlenike o individualnim rezultatima, te potiču na ciljano ponašanje, što prethodi boljoj kvaliteti i odnosu prema kupcima. Nedostaci su ti da sputavaju kvalitete timskog rada i rezultata skupine, te kad se pojedinac bori za prestiž u tvrtci, može doći do raznih konflikata koji se mogu negativno odraziti na radnu okolinu, ali i samo poslovanje tvrtke“[4]. Skupna stimulacija prednjači sa time da potiče timski rad, zajedništvo, klimu

suradnje i sinergijski efekt radne skupine, te se interaktivno povezuje pojedinac sa radnom skupinom. Kad se ujedine individualna znanja pojedinca dobivaju se puno uspješniji rezultati, nego samo kod pojedinca, a i neke poslove nije moguće individualno obavljati. Uz to, timski rad omogućuje transfer znanja i informacija, gdje se postiže puno značajniji efekt nego da pojedinac radi sam. Nasuprot tome, negativne posljedice skupnog stimuliranja su te da se u grupama mogu skrivati neuspješni zaposlenici, te vrlo često zbog toga dolazi do konflikata. Kod nekih pogrešaka, odgovornost pojedinca može se svaliti na cijelu skupinu ili na nekog drugog člana te grupe, te je teško ujednačiti zalaganje svih članova grupe.

3.1.1. Oblici nagrađivanja zaposlenih

Neki od oblika nagrađivanja zaposlenih su:

a) Fiksna (čista) plaća

Prvi do oblika nagrađivanja koji se zadržao i do danas jest fiksna plaća. Prednosti tog oblika nagrađivanja jest to da organizacija može vrlo lako promijeniti plan rada bez većih otpora zaposlenika, upravnom odjelu je lakše i brže obračunati plaće, te je sustav čistih plaća lakše shvatljiv i razumljiv. Kada imamo fiksne plaće lako možemo predvidjeti troškove koji su predviđeni za davanje plaća godišnje, a ujedno i zaposlenici mogu biti zadovoljni „zagarantiranim“ plaćama. Nasuprot tome, fiksna plaća ne motivira radnike da rade iznad prosjeka, te može doći do konflikata između radnika koji rade kvalitetnije i lošije, a dobivaju istu fiksnu plaću. Radnici koji su iznad prosječno sposobni i motivirani za rad često odlaze iz ovakvih tvrtki jer im fiksna plaća ne pruža dovoljno zadovoljstvo, odnosno svjesni su da negdje mogu puno više biti plaćeni za svoj trud i rad. U slučaju podbačaja nekog poslovnog plana neelastično se opterećuju troškovi rada, a rad predstavlja fiksni trošak. Ovakav sustav nagrađivanja pogodan je za zaposlenike slabijih sposobnosti i interesa za rad.

b) Čista provizija

Ovaj sustav nagrađivanja najčešće se koristi kod poslova u prodaji, kao što su: prodaja osiguranja, kućanskih aparata, namještaja, lijekova, odjeće i slično. Dobre strane ovog sustava su te da „potiče zaposlenike da rade svojim maksimalnim kapacitetom i zalaganjem, potiče zaposlenike na kreativnost, inovacije, poduzetništvo, razvija takmičarski duh među zaposlenicima, čvršće povezuje kretanje troškova marketinga s ukupnim rezultatima rada (ukupnim prihodom), omogućuje diferenciran pristup (različite oblike i postotke provizija za različite zadatke, te vođenje diferencijalne politike i strategije organizacije)“[4]. Loše strane ovog sustava nagrađivanja su te da „zaposlenici nerado obavljaju različite sporedne poslove koji nisu u izravnoj vezi s provizijom, što ponekada predstavlja veliki problem. Tako,

primjerice nezainteresiranost predstavnika prodaje oko prikupljanja podataka o djelovanju konkurencije, jer su motivirani samo kroz postotak ostvarene prodaje, može biti dugoročno velika pogreška“[4]. Kod ovakvog sustava nagrađivanja zaposlenici znaju vršiti pritisak na menadžment da snizi prodajne cijene pod izgovorom tržišnih uvjeta, no stvarni razlog tome jest da manjim cijenama žele ostvariti veću prodaju, čime oni dobivaju veću proviziju. Kod rasta prodaje zaposlenici mogu ostvariti vrlo visoke zarade koje kad se realno gleda nisu u korelaciji sa njihovim naporima i zalaganjima, no s druge strane kad dođe do stagnacije tržišta, zaposlenicima pada motivacija i interes za rad, jer svojim djelovanjem ne mogu utjecati na visinu provizije.

c) Kombinacije plaće i provizije

Ovakva metoda nagrađivanja predstavlja miks prvih dviju metoda, odnosno koristi se prednostima i nedostacima sustava čiste plaće i sustava čiste provizije. Uspješna je samo ako su određeni poticajni omjeri između fiksnog i varijabilnog djela i ako takav sustav dovoljno motivira zaposlenike.

d) Premije

Premije su plaćanja koja nisu ugovorena, te se najčešće koriste kao zamjena ili dopuna proviziji. One se daju za posebnu zaslugu, napor, mišljenje ili posebno uspješno postignute rezultate. Ovaj oblik nagrađivanja ima za nedostatak to što se daje isključivo na osnovu mišljenja top menadžmenta ili uprave i nema unaprijed poznatih mjerila i kriterija za to, stoga premija u praksi zaposlenicima i nije baš privlačna.

e) Beneficije

Postoje razna rješenja nagrađivanja zaposlenika kroz beneficije. Najčešće su to različiti troškovi koji su vezani uz obavljanje radnih zadataka, primjerice: putni troškovi, troškovi korištenja osobnog automobila za službene potrebe, naknada troškova mobilnih telefona, službena odjeća i obuća za rad, troškovi promocije, troškovi državnog stručnog ispita, troškovi smještaja i hrane tokom terenskog rada. Kao dodatne beneficije još možemo izdvojiti i zdravstveno osiguranje, osiguranje u slučaju nesreće u radu, životno osiguranje, plaćeni troškovi dječjeg vrtića ili jaslica, članarine u raznim kubovima i udruženjima, otpremnine, troškovi zakupa stana, plaćeno puno bolovanje, uplate životne rente i sl. Beneficije ne moraju biti usko povezane samo sa radnim mjestom, te ponekad menadžeri znaju iznenadit svoje zaposlenike ljetovanjem ili zimovanjem u nekoj stranoj državi, izletom sa obitelji, izlaskom u neke skupe restorane ili hotele, blagdanskim izlaskom i sl. U današnje vrijeme sve se više cijeni edukacija osoblja. Stoga se sve više kao nagrada primjenjuje sudjelovanje na raznim seminarima, edukacijama, tečajevima stranih jezika, stipendijama za

postdiplomske i doktorske studije u inozemstvu i mnogo toga sličnog, ovisno o potrebama osoblja i tvrtke.

f) Osobno priznanje za rad

Osobno priznanje za rad spada u oblik nagrađivanja koji se dodjeljuje individualno od strane predstavnika uprave. Dodjeljuje se zaposleniku čiji se rad posebno istaknuo, ili je pak postigao veliku važnost za tvrtku. Ova nagrada bi se trebala zaposleniku uručiti tokom radnog vremena na njegovom radnom mjestu, a uz to osobno priznanje uvijek ide neka beneficija ili novčana nagrada.

g) Učešće zaposlenih u dobiti

Kako bi ovaj model mogao ravnopravno funkcionirati potrebno je razraditi modele motivacije, za troškove, definirati troškovne aspekte odlučivanja, te posebno uspješno organizirati troškovno i menadžersko računovodstvo poduzeća. Zaposlenici u ovom modelu nagrađivanja mogu sudjelovati na dva načina: izravno ili posredno. Izravni model obuhvaća tri pod modela isplate, a to su:

- kroz neposredne jednokratne isplate tokom obračuna ostvarene dobiti koje se vrše isto kad i isplate dividende dioničarima,
- kroz tekuće isplate, odnosno ostvareni dio dobiti koji je namijenjen zaposlenicima se nakon obračuna unosi u poseban fond i onda se tijekom naredne godine isplate obavljanju sukcesivno s isplatama plaća
- kroz model odgođenih isplata koji ima poseban fond u koji se unosi dio ostvarene dobiti za isplate zaposlenicima, a isplate se obavljaju s određenom vremenskom odgodom i to najčešće kad zaposlenik ide u mirovinu ili kroz rok od pet godina.

Kod posrednog ili indirektnog modela zaposleni mogu sudjelovati u ostvarenoj dobiti na dva načina: kroz sustav Scanlon koji je usmjeren na smanjenje troškova i zaposleni se stimuliraju i nagrađuju za postotak ušteda u troškovima poduzeća, ili kroz sustav Ruckner koji se svodi na doprinos zaposlenog u smanjenju troškova rada u vrijednosti proizvoda ili usluge.Scanlonova je filozofija bila da poduzeće treba poticati i koristiti ideje i sugestije zaposlenih, te ih zauzvrat nagraditi za njihove konstruktivne napore, pri čemu će poduzeće unaprjeđivati profitabilnost, a zaposlenici dobiti veće plaće i stabilnost zaposlenja.“[5]. Scanlon plan potiče zaposlene da predlože poboljšanja iz njihovog segmenta poslovanja (smanjiti škart, gdje je «usko grlo», gdje se može skratiti vrijeme proizvodnje – to su neke od činjenica koje zna svaki zaposlenik). Zaposlenima treba podijeliti direktno ekstra zaradu koja proizlazi iz njihovog prijedloga smanjenja troškova (75% zaposlenom, a 25% kompaniji - kompanija od

toga ima indirektne koristi, tako ona npr. postaje konkurentnijom, dolazi do smanjenja troškova i sl.)

„Ruckerov plan ima filozofsku osnovu sličnu Scanlonovoj, on je uspješniji u proizvodnim poduzećima koja su već profitabilna i koja imaju dobre odnose između zaposlenika i menadžmenta i koja imaju između 50 i 800 zaposlenih“[5].

Rucker plan upotrebljava prodajnu vrijednost koju umanjuje za troškove materijala, komunalija i slične troškove i sve to stavlja u odnos s troškovima plaće. Bonus se dijeli: 40% pripada zaposlenima, a 60% pripada kompaniji, te je zbog toga puno manje privlačan zaposlenima.

h) Učešće zaposlenih u vlasništvu

Pod ovim modelom podrazumijeva se sudjelovanje zaposlenika i menadžmenta u udjelima dionica ili udjelima poduzeća, gdje je osnovni cilj da zaposleni postanu suvlasnici poduzeća. Zaposlenici mogu doći do dionica kroz dva sustava, a to su: sustav neposrednog dioničarstva, gdje svaki zaposleni može za svoj alikvotni dio rada dobiti dionice; i sustav posrednog dioničarstva u kojem dionice nisu individualizirane, te se ne dijele zaposlenicima, već se tim dionicama u ime i za račun zaposlenika upravlja trust kao njihov kolektivni organ[1].

Uz ove izravne financijske nagrade postoji i „zlatni padobran“ i „zlatno rukovanje“, koje predstavlja „prijateljski način opraštanja s tvrtkom uz značajan iznos otpremnine na kontu, protukonkurentska klauzula s ugovornim novčanim obeštećenjem u slučaju odlaska menadžera iz tvrtke i sprečavanja da se u određenom razdoblju zaposli u konkurentskoj tvrtki i tome slično“[6].

3.2. Neizravne financijske nagrade

Uz materijalne financije nagrade, potrebno je i posebno razraditi one neizravne u koje spadaju razne beneficije, socijalna davanja, dopusti izobrazbe i slično. Posebno je važno spomenuti da se ova vrsta materijalnog davanja stječe samim zapošljavanjem zaposlenika u određenom poduzeću, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka ili uspješnosti zaposlenika. „Ovakav sistem davanja u pravilu ima za cilj zadržati zaposlenika u tvrtci, a ne poboljšati radni učinak i uspješnost“[10]. Neizravne financijske nagrade vrlo su pogodne da bi se postigla lojalnost tvrtci. Tko ne bi želio da mu tvrtka u kojoj radi plaća životno ili zdravstveno osiguranje, ili da ga financijski potpomaže u izgradnji njegove karijere, odnosno odlaskom na

[1] organ koji upravlja dionicama zaposlenih i sudjeluje u upravljanju poduzećem.

korisne seminare, edukacija, tečajeve, da mu uplaćuje mirovinski fond i socijalno osiguranje i sl. Sve te stavke od velike su važnosti koje prethode lojalnosti.

Najčešće se izravnim i neizravnim financijskim nagradama nagrađuju zaposlenici koji su ostvarili visoke rezultate za tvrtku u kojoj rade. „Kao primjer odobrenih menadžerskih beneficija može se izdvojiti Robert Eckert, CEO kompanije Mattel[2] kojemu je odobreno sljedeće: 60 sati leta avionom prve klase za vlastite potrebe, automobil s vozačem, životno osiguranje i osiguranje imovine, kartica za besplatno gorivo, usluge financijskog i poreznog savjetovanja, članstvo u raznim klubovima, 5,5 milijuna dolara kredita u svrhu preseljenja u Kaliforniju uz aranžman prodaje stare kuće. Kredit i 7% kamata su zaboravljeni nakon što se Eckert obvezao na daljini rad u Mattelu. Kompanija je za njega također platila porez u iznosu od 1,2 milijuna dolara“[8]. Kada bismo pogledali situaciju sa druge strane, novac je još uvijek najopćenitiji, najkonkretniji, vrlo važan i poticajan oblik priznanja nečijeg rada i uspješnosti, ali sve veće kompanije počinju shvaćati da su ljudi ti koji donose novac u tvrtku. Upravo zbog toga, prema njima se treba ponašati što bolje, odnosno pružiti im maksimalno dobre uvjete za rad, motivaciju dovesti na najvišu razinu, i nagraditi ih za svaki dobar potez koji je doprinosio tvrtci, ali u skladu sa sustavom nagrađivanja koji je propisan. Još jedan primjer kojeg se možemo dotaći jest tvrtka SAS Institute koja se bavi proizvodnjom statističkog softvera koji održava i analizira baze podataka koji održava više od 30 000 klijenata u više od 120 zemalja. "Tvrtka je smještena u prostranoj središnjici koja se proteže na 8000 jutara, tvrtka ima privatne urede za svakog zaposlenika, besplatnu kliniku s dva liječnika i šest medicinskih sestara i rekreacijske terene na 35 000 kvadratnih metara. U rekreacijskim objektima sobe za pauzu opskrbljene su besplatnim bezalkoholnim pićima, voćem i kolačima. Obližnja soba za ručak uključuje pijanista koji svakodnevno svira"[3]. Generalni direktor ove tvrtke je izjavio da voli sretne ljude, ali njihov cilj nije sreća, koliko je lojalnost njegovih zaposlenika. Ova tvrtka odličan je primjer kako novac jest bitan, ali ne i najefektivniji za lojalnost. "Ova tvrtka ne nudi nadoknadu školarine jer vjeruje da bi zaposlenici možda otišli nakon što diplomiraju. Umjesto toga, tvrtka novčano pomaže izvrsnu privatnu školu za djecu zaposlenika, zbog čega roditelji radije ostaju. Za razliku od drugih tvrtki koje se natječu za tehničke zaposlenike, SAS ne nudi opcije na dionice iz straha da bi obogaćeni zaposlenici mogli pokrenuti vlastite poslove. Umjesto toga, nudi potporu za udomljavanje i članstva u društvenim klubovima u nekretninama koje posjeduje direktor tvrtke (stvari koje bi zaposlenici teško zamijenili ako bi

[2]Mattel- američka kompanija koja ce bavi proizvodnjom dječjih igračaka, čiji je najpoznatiji proizvod Barbie.

otišli)"[3]. U ovoj tvrtci plaće nisu najveće u toj industriji, ali tvrtka nudi niz drugih pogodnosti koje odgovaraju zaposlenicima. Jedan od zaposlenika rekao je da ga dva puta mjesečno zovu lovci na talente, ali da novac nije sve i da ne želi ići iz tvrtke jer prema njemu ponašaju kao prema članu obitelji.

4. Nefinancijski parametri koje prethode lojalnosti

Kod nefinancijskih parametra pojasniti ćemo zadovoljstvo poslom, dobre uvjete rada, status zaposlenika, uspješnog vođu tima/organizacije, te dobru poslovnu komunikaciju i ugodnu radnu okolinu.

4.1. Zadovoljstvo poslom

Osnovu kvalitetne radne sredine čine zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom, spremni na suradnju i napredovanje. „Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećanja prema poslu (afektivna komponenta), te ocjenu posla (evaluacijska komponenta). Zadovoljan radnik je produktivan radnik, a uspješnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim zaposlenima“[11]. Faktori koji utječu na zadovoljstvo na poslu mogu se podijeliti u dvije skupine, a to su osobni i organizacijski. U organizacijsku skupinu spadaju:

- Posao sam po sebi – ljudi su zadovoljni ako rade izazovniji posao nego jednostavan i monoton. Izazovan posao omogućuje radniku da radi raznovrsne zadatke u kojima ima slobodu djelovanja, ali uz povratnu informaciju o tome kako je taj posao obavio.
- Sustav nagrađivanja - generalno gledano, ljudi su zadovoljniji poslom ako imaju veću plaću, no isto tako i sustav nagrađivanja mora biti pošteno izgrađen.
- Ugodni radni uvjeti - logično je da što su radni uvjeti bolji, da zadovoljstvo radnika raste. Bolji radni uvjeti stvaraju veću mogućnost za bolje postizanje očekivanih radnih performansi.
- Kolege na poslu – zadovoljstvo će biti veće, ako zaposlenici rade sa kolegama sa kojima imaju dobre odnose i ako vlada ugodna socijalna atmosfera. Isto tako zadovoljstvu pridonosi korektan odnos sa svojim nadređenim. Zaposlenici vole biti pohvaljeni od svog nadređenog i imati otvoren odnos sa njime.
- Organizacijska struktura – ako je organizacijska struktura jasna, stabilna i poznata, zaposlenici će imati jasniju sliku o hijerarhijskoj ljestvici u tvrtci,te biti zadovoljni. No, ukoliko ona nije jasna ili ne postoji narušavaju se međusobni ljudski odnosi u tvrtci. Neka istraživanja su pokazala da zaposlenici vole više da je organizacija decentralizirana jer onda imaju veću mogućnost participacije u odlučivanju.

  Osobni faktori zadovoljstva poslom:

- Sklad između osobnih interesa i posla – kada su osobni interesi, znanja i sposobnosti u korelaciji sa potrebama radnog mjesta, zaposlenici su zadovoljniji svojim poslom.

Osjećaju da im radno mjesto omogućava da mogu izraziti svoje mišljenje, znanje i osobnost.

- Radni staž i status - stariji i ljudi sa dužim radnim stažem u pravilu su zadovoljni sa poslom. „To se dešava ne samo zato što čovjek s 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 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“[11].
- Pozicija i status – što je zaposlenik na većoj poziciji, odnosno hijerarhijskoj ljestvici, ima veća primanja, status u društvu i moć, što rezultira i većim zadovoljstvom
- Ukupno zadovoljstvo životom – ukupno zadovoljstvo poslom i ukupno zadovoljstvo poslom imaju utjecaja jedan na drugoga, odnosno zadovoljstvo se preljeva iz jednog na drugi. Zadovoljstvo ukupnim životom se pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovjek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekt na ukupno zadovoljstvo životom.

"Neka istraživanja u Hrvatskoj pokazala su da čak 40% zaposlenika u Hrvatskoj je nezadovoljno poslom. Većina smatra da je „promašila“ struku, mnogi ne mogu dobiti posao u struci, neki su prisiljeni raditi i ono što prema pravilima struke ne bi trebali. 30% ispitanika tvrde da ne vole svoj posao, 38% da su im zadovoljstvo na radnom mjestu uništili loši odnosi s nadređenima ili kolegama. Ispitanika koji trenutačno rade posao koji vole svega je 26%. Istraživanje Nacionalnog indeksa sreće pokazuje kako su najmanje zadovoljni Hrvati između 45 do 54 godine, muškarci su zadovoljniji poslom općenito ali i radnom okolinom od žena, i čak 60 % ispitanih smatra kako nema mogućnost odlučivanja i utjecanja na posao koji rade, a što je jedan od bitnih faktora za zadovoljstvo poslom“[11].

Kada bismo željeli vidjeti koliko su naši zaposlenici zadovoljni svojim poslom možemo napraviti anketne obrasce kojima bismo mogli ispitati zaposlenike. Primjer takvog obrasca jest "Uzorak stavaka iz standardizirane ljestvice zadovoljstva poslom (odnosno indeksa opisa posla)". Na sljedećoj slici prikazati ćemo ovaj uzorak.

Upute: Razmislite o svom sadašnjem poslu. Kakav je uglavnom? Na crtu ispred svake navedene riječi upišite :

D za "Da" ako opisuje vaš posao

N za " Ne" ako NE opisuje vaš posao

? ako ne možete odlučiti

Sam posao	**Plaća**	**Suradnici**
-------- Rutinski	---------- Manja nego zaslužujem	---------- Inteligentni
-------- Zadovoljavajući	---------- Visoka	---------- Odgovorni
-------- Dobar	---------- Nesigurna	---------- Dosadni

Prilike za promaknuće	**Nadređeni**
---------- Ne postoje	---------- Nepristojan
---------- Nepravedne politike	---------- Cijeni dobar rad
---------- Temeljene na sposobnosti	---------- Ne nadgleda dovoljno

Slika 4.1. Uzorak stavaka iz standardizirane ljestvice zadovoljstva poslom

Izvor: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright premBalzar, Smith, Kravitz, Lovell, Pul, B.A.Reilly, C.E. Reilly, User` s Manual for the Job DescriptiveIndex (JDI) (Bowling Green State University, 1990)

Ovim uzorkom lako možemo ustanoviti koliko su naši zaposlenici zadovoljni poslom. Na prazne crte potrebno je samo odgovoriti sa da ako imamo tavu situaciju na poslu ili sa ne ako nemamo, te staviti upitnik ako smo neodlučni. Uzorkom opisujemo kakvi su nam suradnici, kakva nam je plaća, posao, da li imamo prilike za promaknućem, te najosnovnije kakav je naš nadređeni.

4.2. Uspješan vođa tima/organizacije

Biti dobar vođa svojim ljudima i organizaciji zahtjevan je posao, te ga se bi ga se trebalo prihvaćati ako se ne zna uspješno obavljati. Velika je razlika ako slijedimo nekog samo zato što je on naš nadređeni i zato što moramo i ako slijedimo nekog zato što ga želimo slijedit i ići njegovim putem. Onaj menadžer kojeg ljudi slijede zato jer to žele, može se reći da je uspješan i da je shvatio poantu vođenja. "Sokrat je ulogu upravljača opisao u deset točaka, a to su:

a) „Onaj koji umije i zna što treba raditi mora biti uspješan u vođenju poslova, bez razlike je li on vodi kor, kuću, državu ili vojsku.

b) Mislim da upravljačima dolikuje i ovo: zle kažnjavati, a dobre nagrađivati. Ali, upravljači moraju raditi na tome da ih narod zavoli, tako da budu brižljivi i revnosni u ispunjavanju svojih zadataka, a da sve to bude domaćinski. Valjan domaćin zna da ništa nije tako probitačno i korisno kao pobjeđivanje neprijatelja u borbi na svakom polju, a ništa tako beskorisno i štetno kao biti poražen.
c) Upravljači se trebaju truditi da svojom vrlinom nadmaše ostale. Jer, treba dokazati da im ta težnja po funkciji najviše dolikuje i da su u tome najjači.
d) Najgore je kad su upravljači oni koji znaju najmanje. Gitariste ili pjevače u zboru ne može voditi onaj koji je nesposoban. Ako upravljači žele biti ugledni i da im se dive, oni moraju odlično poznavati ono što žele postići i time se baviti.
e) Svaki upravljač treba poznavati sebe i ne griješiti. Pri tome treba usmjeriti pažnju na sebe, a ne na druge.
f) Mudri su i razboriti svi oni što odabiru ono što je najkorisnije i to čine. Oni koji ne rade dobro nisu mudri ni razboriti. Oni koji ne znaju raditi i kada pokušavaju griješe.
g) Sebe poznaje onaj koji je upoznao svoju osobnost i za koje je ljudske poslove sposoban.
h) Oni koji sebe ne poznaju, nego su se u svojoj sposobnosti prevarili, oni su takvi i prema ostalim ljudima i ostalim prilikama, pa ne znaju ni što im treba, ni što rade, ni čime se služe, nego se u svemu tome varaju te dobro ne postižu i u zlo se uvaljuju.
i) Oni koji znaju što čine i postižu ljudi ih vole, jer se s njima nadaju općem uspjehu.
j) Ako ne govorim, pokazujem djelom. Jer, po djelu se može ocijeniti, a ne po govoru...
k) Onaj koji nema na umu ono što je najbolje, nego u svakoj prilici ide za najugodnijim, po čemu se onda razlikuje od najnerazumnije životinje?“[4].

Kada u tvrtci imamo razumnog i savjesnog voditelja, koji zna kako treba sa ljudima, dolazimo rasterećeni na posao, osjećamo se sretnije i zadovoljnije, što prethodi lojalnosti toj osobi, a na koncu i samoj tvrtci. Uspješnost menadžera se sastoji u njegovoj sposobnosti, znanjima i vještinama da usmjeri i motivira tim prema cilju i to tako da ljudi s kojima radi poštuju njegove odluke, da su zadovoljni njegovim tipom vođenja i karizmom koju posjeduje, te da svi zajedno ostvare najviši razinu uspješnosti, te s time konkuriraju na tržištu. Na sljedećim stranicama navesti ćemo „tipove vođenja prema osnovnim psihološkim crtama menadžera kao vođe.

1. „Tribunalni ili demagoški stil vođenja osnovan je na vještini uvjeravanja i nagovaranja ljudi, čime ih nastoji pridobiti za sebe, te ih time usmjerava da rade za njegove ciljeve

i interese. Menadžeri koji imaju ovakav stil vođenja imaju moć uvjeravanja ljudi da ih slijede.

2. Manipulativnim stilom vođenja se koriste menadžeri koji imaju svoj cilj, te su svjesni da za njegovu realizaciju trebaju pomoć drugih. Glavana karakteristika ovog stila vođenja je u tome što se podcjenjuju i ne uzimaju u obzir interesi pojedinca, već si vođa koristi tim pojedinačnim interesima kako bi manipulirao ljudima za svoje ciljeve.
3. Egzistencijalni stil vođenja najviše pozornosti podaje kreiranju dobre unutrašnje klime u tvrtci/organizaciji, čime se izbjegavaju sukobi. Takav tip vođenja može imati kontraproduktivan čimbenik, pa su uspjeh i strateški ciljevi izostavljeni i zanemareni.
4. Egocentričnom stilu vođenja pripadaju vođe koji su neumorni, puni entuzijazma i energije za postizanjem ciljeva. Oni smatraju da je novac osnovni motiv rada i zadovoljstva kod zaposlenih i samouvjereni su u potpunu ispravnost svojih ciljeva. Ponekad nisu ni svjesni svojih pogrešaka, ni zablude u kojoj se nalaze.
5. Vođe sociocentričnog stila vođenja nastoje se sprijateljiti sa svakim članom organizacije i u tome vide smisao svog vođenja. Kao i kod egzistencijalnog stila smatra se da je ugodna radna okolina preduvjet za uspjeh, te se radije prilagođavaju novonastaloj situaciji nego, ulaze u sukobe sa zaposlenicima. Niti ovaj stil vođenja ne smatra prihvatljivim za organizaciju koja treba čvrstog i odlučnog menadžera“[4].

Kako bi postigli lojalnost svojih zaposlenika potrebno je ispreplitati sve tipove vođenja kako bi se ostvario pozitivan rezultat. Potrebno je imati jaku moć uvjeravanja, ponekad i manipulirati pojedincima, bježati od sukoba, imati jaku želju za novcem, biti u dobrim odnosima sa svim zaposlenicima, ali i „zagrmiti“ kada je to potrebno, ovisno o situaciji u kojoj se menadžer nalazi.

4.3. Status zaposlenika u organizaciji

Status je bitan čimbenik u životu za kojeg se svaki pojedinac bori. Kada bismo gledali kroz povijest uvijek je postojalo stupnjevanje položaja, ranga ili ugleda u nekoj društvenoj skupini. Tako su nekad postojale poglavice i Indijanci, Plemići i seljaci, a u današnjici bismo mogli reći oni koji „imaju“ i oni koji“nemaju“. „Status je važan čimbenik u razumijevanju ponašanja zato što je to značajan motivator, te ima bitne posljedice na ponašanje kad pojedinci ustanove razliku između onoga što percipiraju da jest.“

Dakle status je društveno definiran položaj ili rang koji drugi dodjeljuju grupi ili njezinim članovima.“Status određuje moć koju neki pojedinac ima nad drugim pojedincima, sposobnost pojedinca da doprinese ciljevima grupe te osobne odlike pojedinca. Primjerice viši status u nekoj društvenoj skupini ima nadprosječni igrač, od prosječnog igrača, ili osoba ljepše vanjštine, srdačne osobnosti, veće inteligencije, od osobe koje nema ovakvu karizmu. U neformalnom smislu status se stječe kroz naobrazbe, iskustvo, starost, umijeće, ali samo ako tu statusnu vrijednost pojedinci vrednuju u nekom društvu.

4.4. Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina

Stvaranje dobre poslovne komunikacije i ugodne radne okoline na radnom mjestu vrlo je bitno za zdravlje svakog zaposlenog. Pozitivno radno ozračje možemo steći tako da zaposlenici doživljavaju više pozitivnih emocija nego negativnih, odnosno da se više osjećaju ugodno nego neugodno. Dobro raspoloženi ljudi bolje misle, kreativniji su i bolje se suočavaju sa problemima na poslu, što u konačnici znači da su produktivniji. Budući da nije moguće u životu nailaziti samo na pozitivne emocije, događaju se i negativne, ali svakako bi ih trebali pokušati smanjiti na minimalan broj. Unositi ugodnu radnu okolinu najprije bi trebao menadžer, on je taj koji najviše utječe na raspoloženje zaposlenika, primjerice svakodnevnim dobrom feedbackom, otvorenim prijateljskim razgovorom, uvažavanjem ličnosti, davanjem sitnih komplimenata, obilježavanjem svakog malog uspjeha, unošenjem humora, pohvalom i priznanjem i slično. U nekim istraživanjima devet od deset ljudi izjavilo je da su produktivniji kad su okruženi dobro raspoloženim ljudima. Za primjer dobrog ozračja možemo uzeti tvrtku Hleb d.o.o. iz Dugog Sela koja njeguje kulturu dobre komunikacije u svojoj tvrtci. „U Hlebu se podržava dvosmjerna komunikacija i pridaje važnost mišljenju ljudi o tvrtki, o organizaciji, ozračju, rukovoditeljima. Postoji kultura da se zaposlenike pita za mišljenje. Nekad, kad je bilo manje zaposlenih, direktor je kroz individualne „razgovore subotom“ doznavao kako ljudi dišu. Kako je broj zaposlenih rastao često su se koristile ankete, što u internoj režiji, što angažmanom vanjskog suradnika. Njima se sustavno pratilo organizacijsko ozračje i godišnje zadovoljstvo zaposlenih. U tvrtci su „zakonom“ zabranjeni ružan rječnik, ogovaranje, vika, prijetnje i „gaženje“. Upozorava se na neprimjerene oblike izražavanja pa njih gotovo i nema. Uprava rado održava neposrednu komunikaciju sa zaposlenicima. Kad usmeno obraćanje nije moguće, napravi se to pismom svakom zaposleniku“[6]. Krajnji rezultati ovakve klime su ugled, ljudi, stručno znanje, timsko ozračje, participativni stil rukovođenja i smišljeno upravljanje, što spada u jednu veliku snagu ove tvrtke.

5. Dobri uvjeti rada

Obično kada neki novi mlađi radnik dođe na novo radno mjesto, stalo mu je da se pokaže sposoban, marljiv i da dobro zna obavljati taj posao. Odnosno pun je entuzijazma i motivacije. Već nakon šest mjeseci taj entuzijazam polako nestaje. Jedan od uzroka tome jest nedostatak odgovarajuće opreme i materijala potrebnih za obavljanje posla. Ponekad šefovi od radnika traže visoke rezultate, a da radnik za to nema prikladnu opremu. To može biti veoma demotivirajuće. „U jednom istraživanju koje je proveo Gallupov[3] institut pokazalo se da se 75% ljudi nalazi pod velikim stresom jer na poslu nemaju sve što im je nužno za uspješan rad“[6]. Kako bi djelatnik na poslu bio zadovoljan, potrebno mu je pružiti što moguće bolje uvjete za rad. Najprije bi trebali ispitati samog radnika, koji uvjeti mu najviše odgovaraju, te se što je više moguće prilagoditi tome, odnosno postići što veći kompromis. Pošto su ukusi različiti, nekom djelatniku je dovoljna samo udobna stolica, nekom veliki radni stol, dok neki žele vlastiti ured ili automobil. Katkada ne možemo djelatniku osigurati sve što je potrebno, no veoma je bitno da se maksimalno potrudimo, te da djelatnik i to primjećuje. Neka oprema na poslu nije samo stvar potrebe, nego i prestiža, stoga neki radnici žele noviju i bolju opremu kako bi povećali svoj status u tvrtci. Eurobarometar[4] nedugo je radio istraživanje o uvjetima rada u 28 članica Europske unije, ovakvi su bili rezultati: „preko 80 % ispitanika u Danskoj, Finskoj, Luksemburgu i Nizozemskoj smatra da su uvjeti rada u njihovoj državi dobri. Na razini pojedinačnih radnika Danska je s 94 % radnika koji su zadovoljni uvjetima na radu također na prvome mjestu, dok su Austrija i Belgija na drugome mjestu s 9 od 10 zadovoljnih radnika, a odmah iza njih slijede Finska (89 %), Ujedinjena Kraljevina i Estonija (obje sa 88 %)s druge strane, u Grčkoj je zabilježen najniži stupanj zadovoljstva na nacionalnoj razini (16 %) i to je jedina država u kojoj je manje od polovice ispitanika zadovoljno postojećim uvjetima (38 %)“. U manjoj je mjeri niži stupanj zadovoljstva na razini države zabilježen u Hrvatskoj (18 %), Španjolskoj (20 %), Italiji (25 %), Bugarskoj (31 %), Sloveniji, Portugalu i Rumunjskoj (po 32 %), ali i u Slovačkoj (36 %) i Poljskoj (38 %)“[13]. Ovakva razlika u razini zadovoljstva može se objasniti društvenim i gospodarskim kontekstom na koji utječe kriza, ali i strukturnim obilježjima u smislu socijalnog dijaloga, socijalnih politika i radnog prava, koja mogu biti jače ili slabije izražena ovisno o situaciji u pojedinim državama EU-a. U nekim rezultatima istraživanja

[3]Gallupov institut - najpoznatija istraživačka institucija za ispitivanje javnog mnijenja

[4]Eurobarometar - poseban istraživački projekt međunacionalnog, komparativnog društvenog istraživanja, koje se provodi za potrebe Europske komisije

jasno se pokazalo da se stres doživljava kao najvažniji rizik na radu (za 53 % ispitanika). Osim toga, nezadovoljstvo u pogledu radnog opterećenja, brzine rada i dugog radnog dana (više od 13 sati) je raširenije nego druga pitanja kao što su nedostatak interesa za radne zadatke ili neadekvatan tjedni ili godišnji odmor“[13].

6. Istraživanje o lojalnosti zaposlenika

Kako bismo mogli što bolje utvrditi koji to parametri najviše utječu na lojalnost nekoj tvrtci, odlučili smo napraviti istraživanje gdje smo ispitanike podijelili na one koji rade u privatnom sektoru i one koji rade u javnom sektoru. Ovakvim istraživanjem želi se istražiti moguća razlika u percepciji bitnih parametra lojalnosti zaposlenika u privatnom i javnom sektoru. Uzorak se sastojao od 20 ispitanika koji rade u privatnom i 20 ispitanika koji rade u javnom sektoru. U privatnom sektoru sudjelovalo je 50% žena i 50% muškaraca, a u javnom sektoru 25% žena i 75% muškaraca, što ukopno iznosi 37% žena i 63% muškaraca. Što se tiče dobne razlike u privatnom sektoru sudjelovalo je 45% ispitanika između 20 i 30 godina, 10% ispitanika između 31 i 40 godina, 30% sudionika između 41 i 50 godina, te 15% ispitanika između 51 i 60 godina. U javnom sektoru u dobi između 20 i 30 godina sudjelovalo je 25% ispitanika, između 31 i 40 godina 30% ispitanika, između 41 i 50 godina 25% ispitanika i između 51 i 60 godina 20% ispitanika. Sudionici ankete razlikovali su se i prema obrazovanju. U privatnom sektoru sudionika koji imaju osnovnu školu bio je 15%, zatim onih koji imaju srednju stručnu spremu 40%, prvostupnika 30%, magistra 15% te doktora znanosti nije bilo. U javnom sektoru sudionika koji imaju završenu osnovnu školu bilo je 45%, zatim srednju stručnu spremu 40%, prvostupnika 5%, magistra 10%, te doktora znanosti također nije bilo. Bez obzira na obrazovanje u javnom sektoru prisustvovalo 65% djelatnika koji imaju poziciju radnika u javnoj upravi, zatim 25% djelatnika koji obavljaju službenički posao, te 5% koji obavljaju razinu srednjeg menadžmenta, te isto 5% njih koji obavljaju razinu top menadžmenta. U privatnim tvrtkama bilo je 55% djelatnika koji obavljaju poziciju radnika, 30% djelatnika sa službeničkom pozicijom, 5% njih na poziciji nižeg menadžmenta i 10 % njih na poziciji višeg menadžmenta.

Na uzorku od 40 ispitanika provedeno je istraživanje u kojem su ispitanici trebali ocijeniti važnost pojedinog parametra lojalnosti zaposlenika na skali od 1 do 10 pri čemu je 1- potpuno nevažan, dok je 10 - iznimno važan. U drugom djelu istraživanja ispitanici su trebali ocijeniti važnost visine plaće na lojalnost, gdje je skala bila rangirana od malog do jako velikog utjecaja. Anketa se provodila slučajnim odabirom, ručnim ispisivanjem upitnika i to na ispitanicima zaposlenim u privatnom i javnom sektoru. Provjerom pouzdanosti parametra dobivenim istraživanjem ustanovili smo da je Cronbach´s Alpha = 0,925. Stoga zaključujemo da nam odabir parametra s relativno visokom pouzdanošću omogućuje mjerenje koncepta lojalnosti zaposlenika.

	Parametar	Srednja vrijednost
JAVNI SEKTOR	Dobra motiviranost za rad (Likert 1-10)	7,80 (1,576)
	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina (Likert 1-10)	8,30 (1,261)
	Uspješan vođa tima/oraganizacije (Likert 1-10)	8,25 (1,832)
	Zadovoljstvo poslom (Likert 1-10)	8,40 (1,273)
	Izravne financijske nagrade (Likert 1-10)	8,20 (1,361)
	Neizravne financijske nagrade (Likert 1-10)	6,75 (2,074)
	Mogućnost napredovanja (Likert 1-10)	7,55 (1,605)
	Status (Likert 1-10)	6,55 (2,114)
	Osjećaj postignuća i uspjeha (Likert 1-10)	8,00 (1,376)
	Ostvarivanje ciljeva (Likert 1-10)	7,80 (1,361)
	Poštivanje od strane radnih kolega (Likert 1-10)	8,85 (,875)
	Poštivanje od strane nadređenih (Likert 1-10)	8,90 (,968)
	Samostalnost u radu (Likert 1-10)	8,10 (1,447)
	Dobar odnos sa nadređenima	7,95

	(Likert 1-10)	(1,701)
	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih (Likert 1-10)	7,15 (1,785)
	Priznanje za dobro obavljen posao (Likert 1-10)	8,45 (1,432)
	Sigurnost posla (Likert 1-10)	8,20 (1,361)
	Dobri uvjeti rada (Likert 1-10)	8,50 (1,318)
PRIVATNI SEKTOR	Dobra motiviranost za rad (Likert 1-10)	8,55 (1,356)
	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina (Likert 1-10)	9,20 (1,795)
	Uspješan vođa tima/oraganizacije (Likert 1-10)	9,10 (1,373)
	Zadovoljstvo poslom (Likert 1-10)	8,80 (,894)
	Izravne financijske nagrade (Likert 1-10)	8,95 (2,064)
	Neizravne financijske nagrade (Likert 1-10)	8,10 (2,382)
	Mogućnost napredovanja (Likert 1-10)	8,75 (1,943)
	Status (Likert 1-10)	7,65 (1,981)
	Osjećaj postignuća i uspjeha (Likert 1-10)	8,00 (1,777)
	Ostvarivanje ciljeva (Likert 1-10)	8,10 (1,447)
	Poštivanje od strane radnih	8,25

	kolega (Likert 1-10)	(1,943)
	Poštivanje od strane nadređenih (Likert 1-10)	7,80 (2,093)
	Samostalnost u radu (Likert 1-10)	8,15 (1,182)
	Dobar odnos sa nadređenima (Likert 1-10)	8,50 (1,395)
	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih (Likert 1-10)	8,65 (1,268)
	Priznanje za dobro obavljen posao (Likert 1-10)	9,00 (1,170)
	Sigurnost posla (Likert 1-10)	8,60 (,995)
	Dobri uvjeti rada (Likert 1-10)	9,15 (,875)
	Cronbach` s Alpha	,925

Tabela 6.1. Srednje ocjene parametra lojalnosti u javnom i privatnom sektoru

Izvor: vlastita izrada

Cronbach`s Alpha	**N ofIthems**
,925	36

Tabela 6.2.Cronbach`s Aplha odabranih parametra lojalnosti zaposlenika

Izvor: vlastita izrada

Istraživana populacija su radno sposobni građani, zaposleni u privatnom i javnom sektoru. Ispitanike smo podijelili prema spolu, obrazovanju i godinama starosti, radi usporedbe vrednovanja bitnih parametra lojalnosti. U sljedećoj tablici prikazati ćemo najbolje ocjenjene parametre prema privatnom i javnom sektoru.

Rb.	JAVNI SEKTOR	Rb.	PRIVATNI SEKTOR
1	Poštivanje od strane nadređenih	1	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina
2	Poštivanje od strane radnih kolega	2	Dobri uvjeti rada
3	Dobri uvjeti rada	3	Uspješan vođa tima/organizacije
4	Priznanje za dobro obavljen posao	4	Priznanje za dobro obavljen posao
5	Zadovoljstvo poslom	5	Izravne financijske nagrade
6	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina	6	Zadovoljstvo poslom
7	Uspješan vođa tima/organizacije	7	Mogućnost napredovanja
8	Sigurnost posla	8	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih
8	Izravne financijske nagrade	9	Sigurnost posla
9	Samostalnost posla	10	Dobra motivacija za rad
10	Osjećaj postignuća i uspjeha	11	Dobar odnos sa nadređenima
11	Dobar odnos sa nadređenima	12	Poštivanje od strane radnih kolega
12	Ostvarivanje ciljeva	13	Samostalnost u radu
13	Dobra motivacija za rad	14	Ostvarivanje ciljeva
14	Mogućnost napredovanja	14	Izravne financijske nagrade
15	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih	15	Osjećaj postignuća i uspjeha
16	Neizravne financijske nagrade	16	Poštivanje od strane nadređenih
17	Status	17	Status

Tabela 6.3. Rang ocjenjivanja parametra prema privatnom i javnom sektoru

Izvor: vlastita izrada

Iz tablice možemo vidjeti kako djelatnici u privatnom i javnom sektoru poprilično različito ocjenjuju parametre lojalnosti, te se jedino podudaraju u jednoj varijabli, a to je status koji se kod oba sektora nalazi na posljednjem mjestu. Najvažniji parametar kod javnog sektora je poštivanje od strane nadređenih, a kod privatnog dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina. Zanimljiv parametar ovog istraživanja su izravne financijske nagrade. Kao što vidimo kod javnog sektora one se nalaze tek na osmom mjestu, a kod privatnog na petom mjestu. Na prvi pogled smatraju se najmoćnijim oružjem kojim možemo kupiti lojalnost nekog zaposlenika, no rezultati istraživanja ipak pokazuju drugačije.U sljedećoj tablici rangirat ćemo parametre prema spolnoj orijentaciji.

Rb.	**JAVNI SEKTOR**	**Rb.**	**PRIVATNI SEKTOR**
1	Zadovoljstvo poslom	1	Priznanje za dobro obavljen posao
1	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina	2	Dobri uvjeti rada
1	Dobri uvjeti rada	3	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina
1	Sigurnost posla	3	Sigurnost posla
2	Mogućnost napredovanja	3	Izravne financijske nagrade
2	Poštovanje od strane nadređenih	4	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih
2	Poštovanje od strane radnih kolega	4	Uspješan vođa tima/organizacije
3	Samostalnost u radu	5	Zadovoljstvo poslom
3	Osjećaj postignuća i uspjeha	6	Dobra motiviranost za rad
4	Priznanje za dobro obavljen posao	7	Dobar odnos sa nadređenima
4	Ostvarivanje ciljeva	8	Neizravne financijske nagrade
5	Dobra motiviranost za rad	8	Mogućnost napredovanja
6	Status	9	Samostalnost u radu
6	Uspješan vođa tima/organizacije	10	Poštivanje od strane radnih kolega

7	Dobar odnos sa nadređenima	11	Ostvarivanje ciljeva
8	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih	11	Status
9	Izravne financijske nagrade	12	Osjećaj postignuća i uspjeha
10	Neizravne financijske nagrade	13	Poštovanje od strane nadređenih

Tabela 6.4. Rangiranje ocjena parametra žena prema privatnom i javnom sektoru

Izvor: vlastita izrada

Iz tablice možemo iščitati da kako djelatnice u privatnom i javnom sektoru također imaju različito rangirane parametre. Jedina točka u kojoj se dodiruju jest dobar odnos s nadređenima, a on se objema nalazi na sedmom mjestu. Obojana polja istom bojom označavaju parametre koji dijele mjesto. Kod javnog sektora zadovoljstvo poslom, dobri uvjeti rada, sigurnost posla i dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina dijele prvo mjesto, zatim mogućnost napredovanja, poštovanje od strane radnih kolega i nadređenih drugo mjesto, samostalnost u radu i osjećaj postignuća i uspjeha treće, priznanje za dobro obavljen posao i ostvarivanje ciljeva četvrto, status i uspješan vođa tima/organizacije šesto, te mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih i izravne financijske nagrade osmo mjesto. U javnom sektoru treće mjesto dijele dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina, izravne financijske nagrade i sigurnost posla, četvrto mjesto mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih i uspješan vođa tima/organizacije, osmo mjesto neizravne financijske nagrade i mogućnost napredovanja i jedanaesto mjesto ostvarivanje ciljeva i status. Ostali parametri ne dijele mjesto sa ni jednim drugim parametrom. U sljedećoj tablici prikazati ćemo rangirane parametre lojalnosti za muškarce prema privatnom i javnom sektoru.

Rb.	JAVNI SEKTOR	Rb.	PRIVATNI SEKTOR
1	Poštovanje od strane nadređenih	1	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina
2	Poštovanje od strane radnih kolega	2	Uspješan vođa tima/organizacije
3	Priznanje za dobro obavljen posao	3	Dobri uvjeti rada
4	Dobri uvjeti rada	4	Mogućnost napredovanja
4	Uspješan vođa tima/organizacije	5	Izravne financijske nagrade
5	Zadovoljstvo poslom	6	Zadovoljstvo poslom
6	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina	7	Priznanje za dobro obavljen posao
6	Izravne financijske nagrade	8	Poštovanje od strane radnih kolega
6	Dobar odnos s nadređenima	9	Dobar odnos sa nadređenim
7	Sigurnost posla	9	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih
7	Samostalnost u radu	9	Osjećaj postignuća i uspjeha
8	Osjećaj postignuća i uspjeha	9	Dobra motiviranost za rad
9	Dobra motiviranost za rad	10	Ostvarivanje ciljeva
10	Ostvarivanje ciljeva	11	Sigurnost posla
11	Mogućnost napredovanja	12	Samostalnost u radu
12	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih	12	Poštovanje od strane nadređenih
13	Neizravne financijske nagrade	13	Neizravne financijske nagrade
14	Status	14	Status

Tabela 6.5. Rangiranje ocjena parametra muškaraca prema privatnom i javnom sektoru

Izvor: vlastita izrada

U tablici vidimo da su parametri veoma različiti, što se tiče privatnog i javnog sektora. Najvažniji parametar kod javnog sektora kod muškaraca je bila dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina, dok je kod privatnog bilo poštivanje od strane nadređenih. Parametri su isti kod tri varijable, a to su kod ostvarivanja ciljeva koji se objema nalazi na desetom mjestu, zatim neizravne financijske nagrade na trinaestom, te je opet najlošije ocijenjen status na posljednjem četrnaestom mjestu. Kao i u prethodnoj tablici polja označena istom bojom dijele isto mjesto. Sljedećom tablicom prikazati ćemo razliku u rangiranju parametara lojalnosti prema spolnoj orijentaciji.

	ŽENE (37%)		**MUŠKARCI (63%)**
1	Dobri uvjeti rada	1	Uspješan vođa tima/organizacije
2	Priznanje za dobro obavljen posao	1	Poštovanje od strane radnih kolega
3	Sigurnost posla	2	Dobri uvjeti rada
3	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina	2	Poštivanje od strane nadređenih
4	Zadovoljstvo poslom	2	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina
4	Izravne financijske nagrade	3	Priznanje za dobro obavljen posao
5	Uspješan vođa tima/organizacije	4	Zadovoljstvo poslom
6	Dobra motiviranost za rad	5	Izravne financijske nagrade
7	Mogućnost napredovanja	6	Dobar odnos sa nadređenima
8	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih	7	Sigurnost pola
9	Samostalnost u radu	8	Osjećaj postignuća i uspjeha
10	Dobar odnos sa nadređenima	9	Samostalnost u radu
10	Poštovanje od strane radnih kolega	10	Dobra motiviranost za rad
11	Ostvarivanje ciljeva	10	Mogućnost napredovanja
12	Osjećaj postignuća i uspjeha	11	Ostvarivanje ciljeva

13	Status	12	Mogućnost utjecaja na važne oduke i ponašanje drugih
13	Poštovanje od strane nadređenih	13	Neizravne financijske nagrade
14	Neizravne financijske nagrade	14	Status

Tabela 6.6. Rangiranje parametara lojalnosti prema spolu

Izvor: vlastita izrada

Prikazom tablice vidi se da se parametri susreću u samo dvije točke, a to su zadovoljstvo poslom na četvrtom mjestu te ostvarivanje ciljeva na jedanaestom mjestu. Kod žena najvažniji su dobri uvjeti rada, dok kod muškaraca prvo mjesto dijele uspješan vođa tima/organizacije i poštovanje od strane radnih kolega. Kod žena najmanje važne su neizravne financijske nagrade, a kod muškaraca status koji imaju u poduzeću. Izravne financijske nagrade zauzele su četvrto mjesto kod žena i peto mjesto kod muškaraca, što je dosta visoki rang nasuprot nefinancijskim nagradama. Možemo zaključiti da se novac, odnosno beneficije još uvijek bolje vrednuju nego položaj u tvrtci, zadovoljstvo poslom, dobar vođa tima i ostali parametri koji spadaju u nefinancijska davanja. Sljedećom tablicom rangirati ćemo djelatnike prema obrazovanju.

Rb	**OŠ (30%)**	**Rb**	**SSS (38%)**
1	Zadovoljstvo poslom	1	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina
2	Priznanje za dobro obavljen posao	2	Dobri uvjeti rada
2	Dobri uvjeti rada	3	Izravne financijske nagrade
3	Poštovanje od strane kolega	4	Poštovanje od strane radnih kolega
3	Poštovanje od strane nadređenih	5	Uspješan vođa tima/organizacije
4	Uspješan vođa tima/organizacije	6	Priznanje za dobro obavljen posao
5	Samostalnost u radu	7	Zadovoljstvo poslom
5	Sigurnost posla	7	Poštivanje od strane nadređenih
6	Dobar odnos sa nadređenima	8	Dobra motiviranost za rad

7	Izravne financijske nagrade	8	Sigurnost posla
8	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina	9	Mogućnost napredovanja
9	Osjećaj postignuća i uspjeha	10	Neizravne financijske nagrade
9	Ostvarivanje ciljeva	10	Osjećaj postignuća i uspjeha
10	Dobra motiviranost za rad	11	Dobar odnos sa nadređenima
11	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih	12	Ostvarivanje ciljeva
12	Mogućnost napredovanja	13	Samostalnost u radu
13	Status	14	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih
14	Neizravne financijske nagrade	15	Status
Rb	**BACC (18%)**	**Rb**	**MAG (14%)**
1	Mogućnost napredovanja	1	Uspješan vođa tima/organizacije
2	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina	1	Dobri uvjeti rada
3	Zadovoljstvo poslom	2	Priznanje za dobro obavljen posao
3	Uspješan vođa tima/organizacije	2	Sigurnost posla
3	Izravne financijske nagrade	3	Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina
3	Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih	3	Izravne financijske nagrade
3	Priznanje za dobro obavljen posao	4	Mogućnost napredovanja
3	Dobri uvjeti rada	5	Dobra motiviranost za rad
4	Dobra motiviranost za rad	6	Osjećaj postignuća i uspjeha
5	Poštovanje od strane radnih kolega	6	Dobar odnos sa nadređenima
5	Dobar odnos sa nadređenima	6	Mogućnost utjecaja na važne odluka i ponašanje drugih
6	Samostalnost u radu	7	Zadovoljstvo poslom
6	Sigurnost posla	8	Ostvarivanje ciljeva

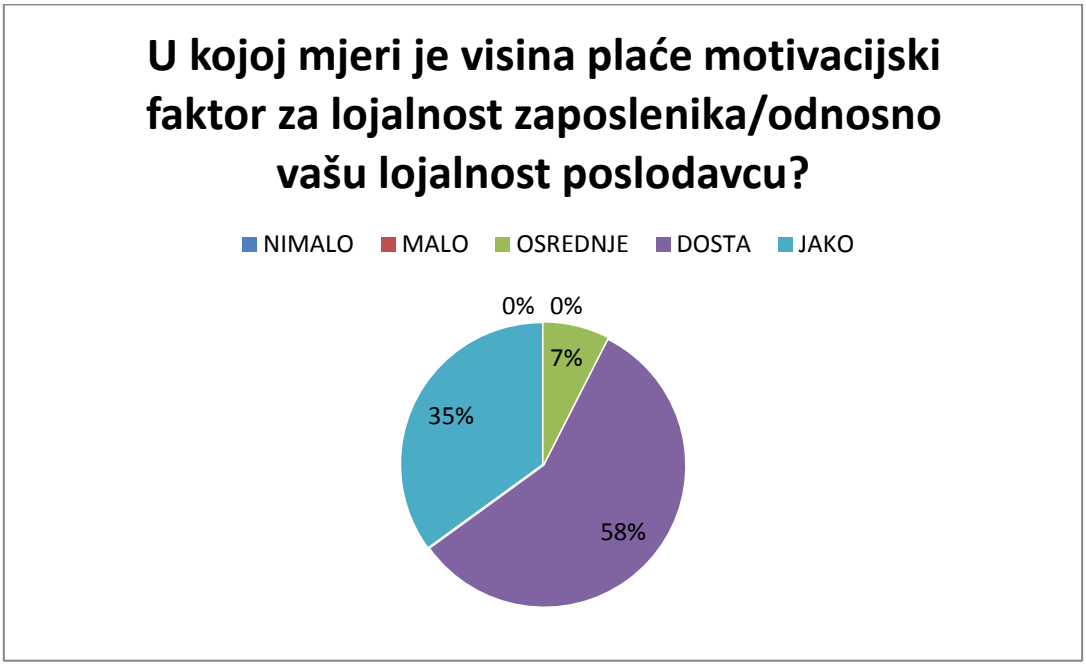
7	Status	8	Poštovanje od strane radnih kolega
8	Ostvarivanje ciljeva	8	Poštovanje od strane nadređenih
9	Neizravne financijske nagrade	9	Neizravne financijske nagrade
10	Poštovanje od strane nadređenih	9	Status
11	Osjećaj postignuća i uspjeha	9	Samostalnost posla

Tabela 6.7. Rangiranje parametra lojalnosti prema obrazovanju

Izvor: vlastita izrada

Iz tablice možemo vidjeti da se parametri ne sijeku u niti jednoj točci. Sve četiri razine obrazovanja drugačije su rangirale zadane parametre. Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina najbolje je rangirana kod magistra i srednje stručne spreme, djelatnicima sa osnovnom školom najvažnije je zadovoljstvo poslom, a prvostupnicima mogućnost napredovanja. Najlošije rangirani bili su status, neizravne financijske nagrade, osjećaj postignuća i uspjeha te samostalnost u radu. Izravne financijske nagrade bile su na sedmom mjestu kod djelatnika sa osnovnom školom, na trećem mjestu kod djelatnika sa srednjom stručnom spremom, na četvrtom mjestu kod prvostupnika te na trećem mjestu kod magistra. Gledajući sveobuhvatno rang, parametri sa visokim pozicijama su dobri uvjeti rada, dobra poslovan komunikacija i ugodna radna okolina, uspješan vođa tima/organizacije, zadovoljstvo poslom, te poštovanje od strane radnih kolega i nadređenih. Isto gledajući sveobuhvatno najlošije ocjenjeni je status, neizravne financijske nagrade, te samostalnost posla.

Drugi dio istraživanja posvetili smo izravnim financijskim nagradama te koliko one u pravilu utječu na lojalnost prema nekoj tvrtci. Pitanje na koje su ispitanici morali odgovoriti jest u kojoj mjeri je visina plaće motivacijski faktor za lojalnost zaposlenika/odnosno vašu lojalnost poslodavcu. Sljedećim grafikonom prikazati ćemo dobivene rezultate.

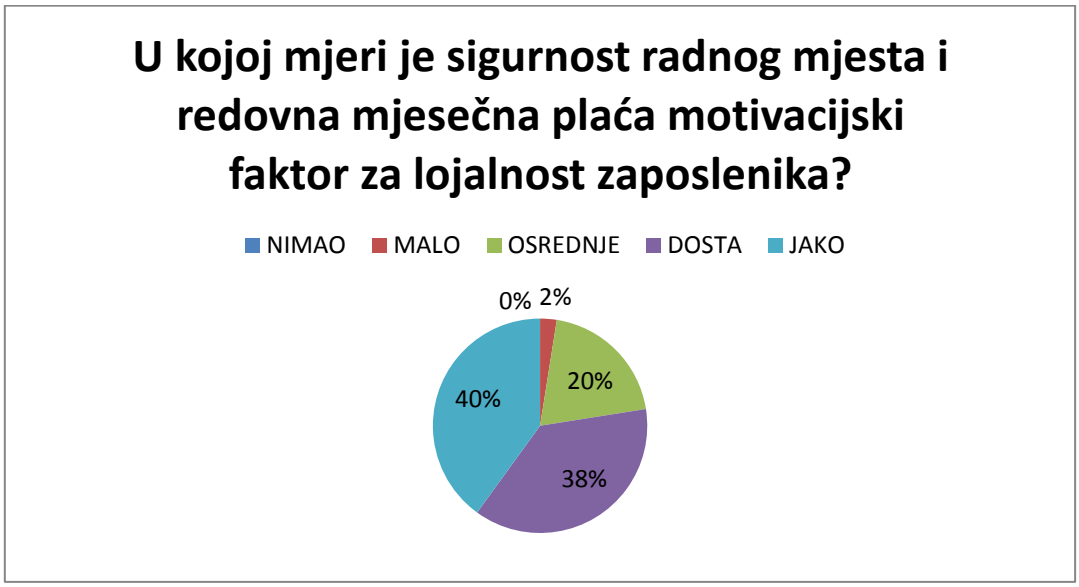


Grafikon 6.1. Visina plaće kao motivacijski faktor za lojalnost

Izvor: vlastita izrada

Rezultati ankete pokazali su da nitko ne smatra da visina plaće nije motivacijski faktor. 7% ljudi smatra da je plaća osrednji motivacijski faktor, zatim 58% njih smatra da plaća dosta utječe na lojalnost, te 35% smatra da plaća jako utječe na lojalnost zaposlenika nekoj tvrtci. Ovakvi rezultati bili su i očekivani pošto je plaća još uvijek najmoćniji faktor kojim ćemo zadržati nekog zaposlenika. Ako je plaća veća, veća je i vjerojatnost da ćemo zadržati određenog zaposlenika u tvrtci. Najveći razlozi zašto je netko otišao iz tvrtke, jeste to da su mu negdje drugdje ponudili veću plaću, pogotovo kod djelatnika koji obavljaju mjesto radnika.

Još jednim grafikonom prikazati ćemo u kojoj mjeri je sigurnost radnog mjesta i redovna mjesečna plaća motivacijski faktor za lojalnost zaposlenika?



Grafikon 6.2. Sigurnost radnog mjesta i redovna mjesečna plaća kao faktor za lojalnost

Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona vidimo da nitko ne smatra da sigurnost radnog mjesta i redovna mjesečna plaća nisu motivacijski faktor za lojalnost zaposlenika. Samo 2 % ljudi smatra da su one mali motivacijski faktor, 20% ljudi smatra da su one osrednji faktor, zatim 38% ljudi da dosta utječu na lojalnost zaposlenika, te 40% ljudi smatra da sigurnost posla i redovna mjesečna plaća u velikoj mjeri utječu na lojalnost zaposlenika. Ovi podaci su također u skladu sa našim očekivanjima jer ne postoje velika odstupanja od logičnog razmišljanja.

7. Zaključak

Lojalnost je jedan od ključnih čimbenika za opstanak neke organizacije. Kada imamo lojalne zaposlenike na koje možemo računati u svakom trenutku znamo da smo postigli najvišu razinu međuljudskih odnosa u tvrtci. Sigurni smo da nikakvo „nevrijeme“ ne može poljuljati odnose do te mjere da zaposlenik napusti tu tvrtku i ode u drugom smjeru. Svaki menadžer, voditelj, upravitelj, poslovođa bi trebao usmjeravati svoj rad tako da teži ugodnoj radnoj okolini, pozitivnoj energiji, zadovoljstvom, dobrim radnim uvjetima, poštenim nagrađivanjem i sličnim karakteristikama. Ovakvim radom pridobiva se lojalnost zaposlenika.

Izravne financijske nagrade još uvijek su jako moćan faktor u postizanju lojalnosti, no one gube vrijednost ako sustav nagrađivanja i kažnjavanja nije napravljen pošteno ili ga se ne pridržava. Mnoga istraživanja pokazuju kako novac nije najvažniji za lojalnost, te se neke druge varijable stavljaju na prvo mjesto. Jedna od njih je dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina.Ona zauzima sam vrh ranga ocjenjivanja parametra lojalnosti. Svaki čovjek teži ugodnoj okolini i pozitivnoj komunikaciji. U takvim uvjetima osjeća se opušteno, spremniji je i sposobniji za rad. Kada situacija na radnom mjestu nije takva gubi se zainteresiranost za rad, pada motivacija te se pojavljuje nezadovoljstvo. Kada imamo nezadovoljnog čovjeka u tvrtci kao da ga i nemamo, što ne ide u korist tvrtke već samo stvara trošak. Još jedan od najvažnijih parametra jest taj da vođa organizacije zna raditi svoj posao. Ako u bilo kojem trenutku smatra da ne bi mogao ili znao raditi sa ljudima, ne bi se tog radnog mjesta trebao dohvaćati. Svaki zaposlenik želi da mu je vođa sposoban, da je obrazovan, kulturan, da se pristojno odnosi prema zaposlenicima, da ih poštuje, te na koncu konca zna uspješno obavljati svoj posao.

Kada menadžer poštuje svoje radnike isto to poštenje biti će i uzvraćeno njemu. Isto je i sa lojalnošću, ako menadžer vjeruje u svoje zaposlenike pruža im zadovoljstvo pažnju, njeguje odnose, nagrađuje za njihov trud, to će mu biti vraćeno na isti način, samo kroz drugi oblik, a to je lojalnost. Uvjeti rada na poslu trebali bi biti takvi da zadovoljavaju osnovne potrebe svakog radnika, ne manje od toga. Postepenim zaslugama na poslu, radniku bi se trebali dodjeljivati bolji uvjeti, primjerice novija tehnologija, rad kod kuće ili radno vrijeme koje odgovara zaposleniku, novi ured i slično tome. Vrlo je važno da menadžer ima sluha za

takve stvari i da ih smatra važnima za organizaciju. Da mu novac ne „ispere mozak“, te iako ima moć upravljanja drugima da ostane običan čovjek.

U Koprivnici: 30.09.2015. Studentica:

8. Literatura

KNJIGE

[1] Bahtijarević, Šiber: Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, 1999.

[2] Vodopija Štefanija: Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Naklada Žagar, 2006.

[3] Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright: Menadžement ljudskih potencijala, MATE d.o.o. Zagreb, 2006.

[4] Gutić, Rudelj: Menadžemant ljudskih resursa, Graffika d.o.o. Osijek, 2012.

[5] Buble, Bakotić: Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu, Split, 2013.

[6] Tudor i tim: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.

INTERNETSKE STRANICE

[7]http://www.24sata.hr/pametnakuna/nekoliko-misli-o-novcu-koji-ipak-ne-pokrece-svijet-71008, dostupno 11.08.2015.,

[8] https://bib.irb.hr/datoteka/263014.Sitnice_koje_lojalnost_znace.pdf, dostupno 12.08.2015.,

[9] http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp dostupno 01.09.2015.,

[10] http://e-lib.efst.hr/2012/2103486.pdf dostupno 02.09.2015.,

[11] http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu dostupno 12.09.2015.,

[12] http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/d4%20dodatno.ppt dostupno 16.09.2015.

[13] http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-467_hr.htm dostupno 16.09.2015.

Popis slika

Slika 4.1. Uzorak stavaka iz standardizirane ljestvice zadovoljstva poslom 15

Popis shema

Shema 2.1. Motivacijske kompenzacije 5

Popis tabela

Tabela 2.1. Test opće motivacije zaposlenih 5
Tabela 6.1. Srednje ocjene parametra lojalnosti u javnom i privatnom sektoru 24
Tabela 6.2.Cronbach`s Aplha odabranih parametra lojalnosti zaposlenika 24
Tabela 6.3. Rang ocjenjivanja parametra prema privatnom i javnom sektoru 25
Tabela 6.4. Rangiranje ocjena parametra žena prema privatnom i javnom sektoru 27
Tabela 6.5. Rangiranje ocjena parametra muškaraca prema privatnom i javnom sektoru 28
Tabela 6.6. Rangiranje parametara lojalnosti prema spolu 30
Tabela 6.7. Rangiranje parametra lojalnosti prema obrazovanju 32

Popis grafikona

Grafikon 6.1. Visina plaće kao motivacijski faktor za lojalnost 33
Grafikon 6.2. Sigurnost radnog mjesta i redovna mjesečna plaća kao faktor za lojalnost 34

Prilog

1. Anketni upitnik korišten u istraživanju

Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Koprivnica, Stručni studij: Poslovanje i menadžment u medijima

Studentica: Kristina Mihica

ANKETA

LOJALNOST ZAPOSLENIKA

1. ODABERITE VAŠ SPOL!
   M
   Ž

2. ZAOKRUŽITE VAŠU STAROSNU DOB!
   16-20
   21-30
   31-40
   41-50
   51-60

3. ZAOKRUŽITE VAŠU STRUČNU SPREMU!
   OŠ
   SSS
   BACC
   MAG, MAG.ING, DIPL.ING.
   MR.SC. , DR.SC.

4. VAŠ POLOŽAJ U OGRANIZACIJI/PODUZEĆU?
   - član uprave,top menadžment (direktori, načelnici, gradonačelnici)
   - srednji menadžment (pročelnici)
   - niži menadžment (poslovođe, vođe timova)
   - službenik
   - radnik (domari, čistačice)

5. KOJI KRITERIJI PO VAMA NAJVIŠE UTJEČU NA LOJALNOST ZAPOSLENIKA PREMA POSLODAVCU ILI ORGANIZACIJI (1- NAJMANJA OCJENA, 10-NAJVIŠA OCJENA)
   - Dobra motiviranost za rad 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dobra poslovna komunikacija i ugodna radna okolina 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Uspješan vođa tima/organizacije 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Zadovoljstvo poslom 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Izravne financijske nagrade (novac) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Neizravne financijske nagrade (edukacija, seminari) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Mogućnost napredovanja 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Status 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Osjećaj postignuća i uspjeha 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Ostvarivanje ciljeva 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Poštivanje od strane radnih kolega 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Poštivanje od strane nadređenih 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Samostalnost u radu 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Dobar odnos sa nadređenima 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Mogućnost utjecaja na važne odluke i ponašanje drugih 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Priznanje za dobro obavljen posao 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Sigurnost posla 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Dobri uvjeti rada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. UPIŠITE KOJI KRITERIJ NIJE NAVEDEN, A VAMA JE BITAN ----------

7. U KOJOJ MJERI JE VISINA PLAĆE MOTIVACIJSKI FAKTOR ZA LOJALNOST ZAPOSLENIKA/ ODNOSNO VAŠU LOJALNOST POSLODAVCU?
   NIMALO
   MALO
   OSREDNJE
   DOSTA
   JAKO

8. KOLIKO SU PLAĆE UTEMELJENE NA STVARNIM REZULTATIMA RADA?
   NIMALO
   MALO
   OSREDNJE
   DOSTA
   JAKO

9. KOLIKO PLAĆE STIMULIRAJU NA BOLJI, INTENZIVNIJI I KVALITETNIJI RAD?
   NIMALO
   MALO
   OSREDNJE
   DOSTA
   JAKO

10. U KOKOJ MJERI JE RAZLIKA U VISINI PLAĆE IZMEĐU SLUŽBENIČKOG I RUKOVODEĆEG RADNOG MJESTA, MOTIVACIJSKI FAKTOR ZA ŽELJOM ZA NAPREDOVANJE U JAVNOJ UPRAVI?
    NIMALO
    MALO
    OSREDNJE
    DOSTA
    JAKO

11. U KOJOJ MJERI JE SIGURNOST RADNOG MJESTA I REDOVNA MJESEČNA PLAĆA MOTIVACIJSKI FAKTOR ZA LOJALNOST ZAPOSLENIKA?
    NIMALO
    MALO
    OSREDNJE
    DOSTA
    JAKO

    HVALA!