MOTIVACIJA OBUKOM I OBRAZOVANJEM KADROVA U PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.

Matković, Anamarija

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:809069

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

MOTIVACIJA OBUKOM I OBRAZOVANJEM KADROVA U PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.

Mentor:
Izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić

Student:
Anamarija Matković

Split, lipanj 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 6

1.3. Istraživačke hipoteze 7

1.4. Ciljevi istraživanja 8

1.5. Metode istraživanja 9

1.6. Doprinos rada 10

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada 11

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA 12

2.1. Definicija menadžmenta ljudskih resursa 12

2.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa 15

3. OBUKA I OBRAZOVANJE KADROVA 17

3.1. Definicija i značaj pojma obuke 17

3.2. Faze procesa obuke kadrova 19

3.2.1. Identifikacija potreba za obukom 20

3.2.2. Planiranje potrebne obuke 23

3.2.3. Izvođenje obuke 23

3.2.4. Evaluacija programa obuke 24

3.3. Metode obuke kadrova 25

3.3.1. Metode obuke nemenadžera 26

3.3.2. Metode obuke menadžera 29

3.4. Definicija i značaj obrazovanja 31

3.5. Faze procesa obrazovanja kadrova 32

3.5.1. Procjena obrazovnih potreba 32

3.5.2. Postavljanje obrazovnih ciljeva 33

3.5.3. Oblikovanje obrazovnog programa 34

3.5.4. Provedba obrazovnog programa 35

3.5.5. Evaluacija obrazovnog programa 35

3.6. Karakteristike zaposlenika za uspješnost obuke i obrazovanja 36

4. MOTIVACIJA 38

4.1. Definicija i značaj motivacije 38

4.2. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika 39

4.3. Teorije motivacije **40**
4.3.1. Sadržajne teorije motivacije 41
4.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba *41*
4.3.1.2. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije (ERG) *43*
4.3.1.3. McClellandova teorija motivacije postignuća *44*
4.3.1.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije *44*
4.3.1.5. Minerova teorija motivacije uloga *45*
4.3.2. Procesne teorije motivacije 46
4.3.2.1. Vroomov kognitivni model *47*
4.3.2.2. Porter – Lawlerov model *47*
4.3.2.3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni *48*
4.4. Mjerenje motivacije **49**
4.5. Veza između motivacije i zadovoljstva **50**
5. O PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D. **51**
5.1. Povijest, vizija, misija i ciljevi poduzeća **51**
5.2. Organizacijska struktura poduzeća **52**
5.3. Programi obuke i obrazovanja zaposlenika u poduzeću **54**
6. REZULTATI I IMPLEMENTACIJA REZULTATA DOBIVENIH EMPIRIJSKIM ISTRAŽIVANJEM **58**
6.1. Metodologija istraživanja **58**
6.2. Analiza provedenog istraživanja **59**
6.3. Testiranje hipoteza **67**
7. ZAKLJUČAK **81**
LITERATURA **83**
POPIS SLIKA **86**
POPIS TABLICA **86**
POPIS GRAFIKONA **88**
SAŽETAK **89**
SUMMARY **90**
PRILOZI **91**

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Ljudski resursi sve više predstavljaju glavni potencijal svake organizacije, te se na zaposlenike unutar neke organizacije gleda kao na njenu najveću stvaralačku i pokretačku snagu. Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim resursima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća.[1] Naglasak se stavlja na zaposlenike kao najvažniji kapital organizacije i glavno sredstvo za ostvarenje konkurentske prednosti. U skladu s tim, odluke o ulaganje u obuku i obrazovanje te samom razvoju kadrova predstavljaju problem u čitavom poslovnom svijetu, a time i problem istraživanja ovog rada.

Svaki pojedinac drugačije vrednuje faktore koji utječu na njegovu motivaciju, a poslodavci imaju različite čimbenike na temelju kojih određuju visinu ulaganja kako bi ostvarili bolje poslovanje i motivirali svoje radnike. Jedan od osnovnih ciljeva svake organizacije, iz područja upravljanja ljudskim resursima, je svakako motivacija radnika, koja će efekte ostvariti na cjelokupnu uspješnost poduzeća. Ovo je zajednička karakteristika svih poduzeća, a ujedno je i glavni problem istraživanja ovog diplomskog rada. Razni su faktori motivacije s kojima se menadžeri susreću, a koji zajedno doprinose poboljšanju poslovanja, ali svakako obuka i razvoj kadrova predstavljaju jedan od ključnih i neizbježnih faktora koji doprinose razvoju njihove motivacije.

Teorijski koncept motivacije podrazumijeva složenu koncepciju koja se temelji na različitim ljudskim željama, potrebama i vrijednostima koje su različite za svakog čovjeka, a razvijaju se sa rastom i razvojem osobe.[2] Motivacija se prema Becku može promatrati kao ponašanje koje govori zašto ljudi odabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. On kao glavnu pretpostavku motivacije vidi u tome da se organizmi bave određenim aktivnostima od kojih očekuju pozitivne ishode, a ujedno izbjegavaju one aktivnosti od kojih očekuju neugodne i odbojne ishode.[3]

Motivacija za rad je rezultat velikog broja međusobno povezanih uzroka i posljedica – motivacija potiče produktivnost, veća produktivnost donosi bolje rezultate u privredi čime se

[1] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 49 – 50.
[2] Bakotić, D., (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Split, str. 68.
[3] Beck, C. R., (2003): Motivacija, Slap, Zagreb, str. 4. – 5.

povećava bruto nacionalini dohodak koji donosi veću kvalitetu života.[4] Za ostvarivanje određenog stupnja motivacije potrebno je zaposlenicima osigurati adekvatnu obuku i obrazovanje kako bi se individualno i poslovno usavršili i time osobnu motivacijsku razinu podigli na što višu razinu.

Motivacija se često izjednačava sa pojmom zadovoljstva, što implicira na to da se mjerenjem motivacije za obavljanje nekog posla mjeri i zadovoljstvo istim poslom.[5] Iako slični, motivacija i zadovoljstvo su različiti pojmovi te ih je potrebno razlikovati. Motivacija prestavlja poriva za ostvarenjem neke želje ili određenog rezultata, dok je zadovoljstvo posljedica ostvarenja te želje ili rezultata.

Obuka je planirana aktivnost koja omogućuje zaposlenicima uspješno obavljanje neke aktivnosti. Dovodi do stjecanja specifičnih znanja, vještina i tehnika koje su potrebne za izvršavanje nekog posla i podizanja uspješnosti u njegovom obavljanju.[6]

Nešto širi pojam od pojma obuke je pojam obrazovanja. Obrazovanje je teorijski pojam koji se može opisati kao sustavno i organizirano učenje, tj. iskustvo pojedinca koje se očituje u porastu količine i kakvoće znanja i vještina te razvoju sposobnosti.[7]

Pojmove obuke i obrazovanje je potrebno razlikovati. Pod pojmom obuke zaposlenih se podrazumijeva planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mjestu, promjene u specifičnim znanjima, sposobnostima i vještinama zaposlenih.[8] Za razliku od obuke, obrazovanje ili edukacija je proces stjecanja znanja i vještina potrebnih za život pojedinca. Obrazovanje donosi veću društvenu korist od obuke koja je od veće koristi za poduzeća, jer je usmjerena na sami posao više nego na pojedinca.[9]

Postoji velik broj istraživanja o vezi obuke i razvoja na motivaciju zaposlenika. Rezultati tih istraživanja uvelike ukazuju na postojanje značajno izražene veze između ovih varijabli. Jedan od primjera je istraživanje provedeno 1997. godine koje je utvrdilo postojanje pozitivne veze između obuke i stečenih znanja s razinom motivacije zaposlenika.[10] Istraživanjem je zaključeno da poduzeće treba provoditi namjensku obuku, a ne samo površno obučavanje

[4] Marušić, S., (1990.): Motivacija za rad i profesionalni razvoj; Zagreb, str. V.
[5] Buble, M., (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 511.
[6] Bakotić, D., (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Split, str. 67.
[7] Jelavić, F., (1995): Didaktičke osnove nastave, Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 10.
[8] Goldstein I.L & Ford K.J., (2002): Training in organizations – needs assessment, development and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str. 1.
[9] Buble, M., (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 403.
[10] DuBrin, A.J., (2013): Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations, Edward Elgar Publishing, str. 254. – 256. ; http://www.e-elgar.com/shop/eep/preview/book/isbn/9781781006405/ (04.09.2017.)

kojim se zadovoljavaju pravila i propisi. Također, dokazano je da podrška od strane nadređenih ima pozitivan utjecaj na motivaciju kod zaposlenika.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je definiranje veze između obuke i obrazovanja zaposlenika i njihove motivacije za rad u poduzeću Cemex Hrvatska d.d. (dalje Cemex).

Korporativna politika poduzeća Cemex je prvenstveno usmjerena prema ljudima. Ključ uspjeha poduzeća je orijentiranost na stalni napredak svojih zaposlenika kroz različite programe obuke i edukacije zaposlenika. Motivacija je od iznimne važnosti za poduzeće Cemex, jer motivirani radnik znači i produktivniji radnik, što je jedan od preduvjeta za uspjeh na ionako iznimno konkurentskom tržištu. Cemex provodi programe obuke i obrazovanja kao dio strategije motivacije zaposlenika. Poduzeće na taj način ostvaruje svoje ciljeve i postaje uspješnije na tržištu.

Istraživanje će se provesti u poduzeću Cemex tako što će se istražiti kakve vrste obuke i obrazovanja se provode u poduzeću. Istraživanjem se želi utvrditi stupanj zadovoljstva zaposlenika provedenom obukom i obrazovanjem, te će se ispitati postojanje veze između obuke i obrazovanja s motivacijom za rad.

Kako bi se dobili što kvalitetniji i realniji rezultati kao instrument istraživanje će se koristiti anketni upitnik. Struktura anketnog upitnika će obuhvaćati različite oblike pitanja od uvodnih i općih pitanja o demografskim karakteristikama ispitanika do posebnih pitanja o obuci, obrazovanju i motivaciji zaposlenika. Anketirani će rangirati svoje odgovore na Likertovoj ljestvici ocjena od 1 do 5.

Istraživanje će se provoditi na onim zaposlenicima koji su prošli određenu vrstu obuke i obrazovanja u poduzeću Cemex. Anketni upitnik će biti poslan metodom slučajnog odabira ispitanika. Takav uzorak će se koristiti da bi se dobili što pouzdaniji rezultati istraživanja o postojanju veze između obuke i obrazovanja s motivacijom za rad.

1.3. Istraživačke hipoteze

U okviru definiranog problema i predmeta istraživanja postavljaju se radne istraživačke hipoteze koje će nakon provedbe istraživanja biti dokazane ili opovrgnute.

H1. Između ulaganja u obuku i obrazovanje i motivacije zaposlenika postoji statistički značajna veza.

Ovom hipotezom će se nastojati dokazati postojanje statistički značajne veze između ulaganja u programe obuke i obrazovanja s motivacijom zaposlenika. Pokušati će se dokazati da ulaganje u programe obuke i obrazovanja motivira zaposlenike, jer se time povećava razina njihovog znanja i vještina, što doprinosi cjelokupnoj motivaciji.

H1.1. Između ulaganja u obuku i motivacije zaposlenika postoji veza.

Hipotezom će se ispitati postoji li statistički značajna veza između programa obuke provedenih u poduzeću Cemex i motivacije zaposlenika, s pretpostavkom da će stečene vještine zaposlenicima omogućiti lakše i djelotvornije obavljanje ranih zadataka, odnosno zaposlenici će biti motiviraniji za radom.

H1.2. Između ulaganja u obrazovanje i motivacije zaposlenika postoji veza.

Hipotezom će se ispitati postoji li statistički značajna veza između programa obrazovanja provedenih u poduzeću Cemex i motivacije zaposlenika, s pretpostavkom da će stečena znanja zaposlenicima omogućiti lakše i djelotvornije obavljanje radnih zadataka, odnosno zaposlenici će biti motiviraniji za radom.

H2. Programi obuke i obrazovanja su u skladu s očekivanjima zaposlenika.

Ovom hipotezom će se istražiti jesu li programi obuke i obrazovanja ispunili očekivanja zaposlenika. Ispitat će se u kojoj su mjeri njihova očekivanja po završetku programa obuke i obrazovanja zadovoljena, kao i očekivanja vezana za način i tijek provođenja istih, očekivanja u vezi njihovog samopouzdanja, stečenih vještina, znanja i sl.

H3. Zaposlenici su zadovoljni provedenim programima obuke i obrazovanja.

Slično kao i kod prethodne, ovom hipotezom će se ispitati zadovoljstvo zaposlenika po završetku programa obuke i obrazovanja. Ispitati će se zadovoljstvo zaposlenika vezano uz same programe obuke i obrazovanja, način i tijek provođenja programa, zadovoljstvo stečenim samopouzdanjem, stečenim vještinama i znanjima.

H3.1. Zaposlenici su zadovoljniji provedbom programa obuke u odnosu na obrazovanje.

Hipotezom će se testirati razlika među razinama zadovoljstva zaposlenika provedbom programa obuke i obrazovanja, te će se pokušati dokazati da su zaposlenici zadovoljniji provedenim programima obuke u odnosu na programe obrazovanja.

H3.2. Mlađi zaposlenici su zadovoljniji provedenim programima obuke i obrazovanja u odnosu na starije zaposlenike poduzeća.

Hipotezom će se testirati razlika među razinama zadovoljstva mlađih zaposlenika poduzeća Cemex i starijih zaposlenika, te će se pokušati dokazati da su mlađi zaposlenici zadovoljniji provedenim programima obuke i obrazovanja.

1.4. Ciljevi istraživanja

Nakon utvrđivanja problema i predmeta istraživanja te istraživačkih hipoteza, potrebno je utvrditi ciljeve istraživanja. Temeljni teorijski cilj je detaljna analiza različitih oblika i svrhe provedbe programa obuke i obrazovanja koji se provode u poduzećima te postavljanje njihove poveznice s radnom motivacijom zaposlenika. Poduzećima je potrebno dodatno razviti svijest o potrebi kontinuiranog ulaganja u rast i razvoj kadrova kako bi se povećala njihova motivacija za radom, a sukladno s tim i postigli što bolji rezultati poslovanja te dobila kompetentnija radna snaga u poduzeću.

Nadalje, cilj istraživanja je pokazati na koji način poduzeće Cemex provodi obuku i obrazovanje svojih zaposlenika, utvrditi jesu li zaposlenici poduzeća po završetku programa samopouzdaniji, produktivniji i u konačnosti motiviraniji za radom. Cilj je istražiti hoće li ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika poduzeća Cemex utjecati na njihovu motivaciju za radom.

Također, cilj je dobiti podatke o zadovoljstvu zaposlenika poduzeća Cemex provedenim postupkom obuke i obrazovanja, te ispitati jesu li rezultati provedenih programa obuke i obrazovanja u skladu s njihovim očekivanjima koje su imali prije pristupanja programima.

U konačnici, glavni cilj ovoga rada je pokazati postoji li statistički značajna veza između provedbe programa obuke i obrazovanja s motivacijom zaposlenika u poduzeću Cemex.

1.5. Metode istraživanja

Prema metodama koje se koriste pri izradi znanstveno – istraživačkih radova, u ovom radu kod teorijskog dijela koristit će se sljedeće metode:[11]

- *Metoda indukcije* – na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu, odnosno do zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva i fakata dolazi se do općih zaključaka.
- *Metoda dedukcije* – sustavna je i dosljedna primjena u kojoj se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni zaključci.
- *Metoda analize* – ova metoda prestavlja postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina bilo da se radi o određenim pojmovima, sudovima, zaključcima na njihove jednostavnije dijelove i elemente, a potom i njihovo pojedinačno izučavanje u odnosu na cjeline.
- *Metoda sinteze* – označava objašnjavanje stvarnosti prilikom spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složenije, povezujući izdvojene elemente, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.
- *Metoda kompilacije* – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkog rada, odnosno tuđa opažanja, stavovi, zaključci i spoznajan način citiranja i navođenja preuzetih dijelova.
- *Metoda deskripcije* – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u društvu.
- *Metoda dokazivanja* – ova metoda je jedna od najvažnijih znanstvenih metoda, a predstavlja izvođenje istinitosti pojedinih stavova na temelju znanstvenih činjenica ili ranije utvrđenih ostinitih stavova. Cilj metode je utvrditi točnost spoznaje.

[11] Zelenika, R., (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 323. – 339.

- *Metoda opovrgavanja* – suprotna je metodi dokazivanja, stoga se umjesto dokazivanja teze, ona odbacuje i pobija, sastoji se u dokazivanju pogrešnosti teze, moguće je opovrgnuti izravno i neizravno.
- *Metoda komparacije* – postupak utvrđivanja sličnosti određenih srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa u njihovom ponašanju i razlike među njima.

U empirijskom dijelu istraživanja koristit će se sljedeće metode:[12]

- *Statistička metoda* – zove se još i opće znanstvena metoda, jer se često koristi u znanstveno istraživačkom radu u svim znanstvenim područjima i disciplinama. Kontinuirano se javljaju nove statističke metode, jer se statistika kao znanstvena disciplina vrlo brzo razvija.
- *Metoda anketiranja* – je postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, informacije i mišljenja o predmetu istraživanja. Metoda je pouzdana u tolikoj mjeri u kolikoj su mjeri pouzdane i same prikupljene informacije.

1.6. Doprinos rada

Doprinos ovog istraživanja je prvenstveno u otkrivanju važnosti između povezanosti obuke i razvoja ljudskih resursa s motivacijom koja se javlja kao rezultat istih. U radu će se prikazati kako se i na koji način kroz obuku i obrazovanje kadrova povećava motivacija za radom zaposlenika.

Također, doprinos je vidljiv i u povećanju svijesti o korištenju ljudskih resursa kao najznačajnijeg kapitala unutar neke poslovne jedinice. Baviti se svojim zaposlenicima i adekvatno ih tretirati, te ih samim time motivirati za nove radne zadatke i ciljeve, osigurava ostvarivanje konkurentske prednosti.

Ovim radom će se nastojati pokazati koliko su motiviraniji zaposlenici ujedno i bolji radnici što će koristiti i ostalim tvrtkama, a posebnu korist od istraživanja će imati i svi zaposlenici koji brinu o ljudskim resursima unutar poduzeća Cemex kao i sami zaposlenici poduzeća.

[12] Ibidem, str. 341. – 375.

Doprinos je vidljiv i u mogućnosti provedbe budućih istraživanja na ovu temu. Rad može poslužiti kao baza podataka za daljnja i proširena istraživanja budućih generacija, kao i čitavom poduzeću Cemex kako bi koristili podatke istraživanja za unaprijeđenje procesa obuke i obrazovanja.

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada

Diplomski rad je podijeljen u sedam tematskih cjelina, uključujući uvod i zaključak te popis literature.

U prvome, uvodnom djelu rada definirat će se problem i predmet istraživanja, istraživačke hipoteze i glavni ciljevi istraživanja. Zatim će se utvrditi metode i doprinos istraživanja.

U drugom poglavlju, uvodom u temu, definirati će se pojam menadžment ljudskih resursa, odnosno osnovni ciljevi, značaj i važnost upravljanja ljudskim resursima, kao i kratak pregled uobičajenih grupa poslova ove menadžerske funkcije.

Treće poglavlje daje detaljni prikaz i definira proces obuke i obrazovanja zaposlenika te ističe važnost razvoja kadrova kao djela menadžmenta ljudskih resursa.

U četvrtom poglavlju će se sistematizirati i definirati pojam motivacije, njeni faktora i najpoznatijih teorija. Dodatno će se istaknuti važnost motivacije za poduzeće i menadžment.

Peto poglavlje prikazuje opće podatke o poduzeću Cemex. Prikazat će se podaci o organizacijskoj strukturi poduzeća, misiji, viziji i ciljevima poduzeća, povijest organizacije i podaci o zaposlenicima.

Šesto poglavlje, odnosno empirijsko istraživanje, prikazuje deskriptivnu statistiku obrađenog anketnog upitnika, testiranje hipoteza i konačne rezultate istraživanja provedenog nad zaposlenicima poduzeća Cemex.

U sedmom, posljednjem poglavlju dat će se osvrt na čitav rad. Donijet će se konačan zaključak na kraju provedenog istraživanja o tome u kojoj mjeri obuka i razvoj kadrova su vezani s motivacijom zaposlenika. Priložiti će se literatura i sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

2.1. Definicija menadžmenta ljudskih resursa

U suvremenom svijetu u kojem živimo, menadžment ljudskih resursa sve češće predstavlja disciplinu koju je nemoguće zaobići prilikom vođenja poduzeća na sve zahtjevnijem globalnom tržištu. Samo upravljanje poduzećem, bez stavljanja fokusa na ljude kao glavne resurse, ne ostavlja dovoljno prostora za rast i napredak istoga među žestokom i rastućom konkurencijom. Danas je pojam menadžmenta ljudskih resursa postao sinonimom za upravljanje ljudima kao prvim i najvažnijim kapitalom poduzeća diljem svijeta.

Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je potrebno za obavljanje aktivnosti i razvoja organizacije, a sam pojam ljudskih resursa poistovjećuje ljude s ostalim materijalnim, financijskih i tehnološkim resursima koje neka organizacija posjeduje za potrebe ostvarivanja određenih poslovnih ciljeva. Funkcija upravljanja ljudskim resursima je jedna od osnovnih poslovnih funkcija organizacije, a ljudski resursi, kao dio neopipljive imovine organizacije, su jedan od njenih najvažnijih resursa.[13] Upravljanje ljudskim resursima danas predstavlja ključni faktor za uspješnost poslovanja svake organizacije.[14] Zbog toga bi osnovni princip menadžmenta ljudskih resursa trebao biti – pravi čovjek, u pravo vrijeme na pravom mjestu. Suvremeni menadžment ljudskih resursa definitivno tome teži.[15]

U prošlosti se nije smatralo da menadžment ljudskih resursa stvara ekonomsku vrijednost poduzeća koja se povezuje s opremom, tehnologijom i sl., međutim praksa menadžmenta ljudskih resursa je pokazala svoju vrijednost, jer nagrađivanje, popunjavanje radnih mjesta, edukacija i ostali sustavi upravljanja ljudskim resursima predstavljaju ulaganja koja izravno utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika te na performanse koje u konačnici dovode do veće vrijednosti za poduzeće.[16] Poduzeća promatraju politiku ljudskih resursa kao sredstvo za povećanje profitabilnosti, kvalitete i kao potporu drugim poslovnim procesima.

[13] Tadić, I. (2014.): Definiranje „“snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 146.
[14] Goić, S., (1998.): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split
[15] Martinović, M. i Tanasković, Z. (2014.): Menadžment ljudskih resursa,Visoka poslovno – tehnička škola strukovinih studija, Užice, str. 4.
[16] Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 31.

Važnost ljudskih resursa pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovici 20. stoljeća, koja su ukazala na važnost gledišta, neformalnih odnosa, stila vodstva, motivacije i sl. Adam Smith je u 18. stoljeću isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini, dok je Karl Marx u 19. stoljeću prilikom analize faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio uspješnost radnika. Međutim, tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridodan dovoljno veliki značaj, te se počinje više isticati važnost ljudskog kapitala pri ostvarenju poslovnih ciljeva.[17] Važnost upravljanja ljudskim resursima u suvremenoj situaciji postaje sve naglašenija.[18]

Da bi uopće govorili o upravljanju ljudskim resursima potrebno je prvo definirati sam pojam ljudskih resursa. Brojni su autori koji u znanstvenoj literaturi, točnije u svojim knjigama, člancima i studijama nude različite definicije upravljanja ljudskim resursima. Tako primjerice, Bahtijarević Šiber menadžmentu ljudskih resursa pridaje **četiri značenja**:[19]

1. Znanstvena disciplina – argumentira menadžment ljudskih resursa kao znanstvenu disciplinu time što su teorije i načela upravljanja ljudskim resursima nastali unutar drugih znanosti i znanstvenih disciplina, poput psihologije. Menadžment ljudskih resursa kao znanstvena disciplina predstavlja istraživanje i organiziranje znanja koje je usmjereno na razumijevanje, predviđanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama.
2. Menadžerska funkcija – podrazumijeva upravljanje ljudskim resursima i općenito ljudima. Menadžerska funkcija je glavna i najzahtjevnija funkcija modernog menadžmenta ljudskih resursa.
3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji – ovakav vid menadžmenta ljudskih resursa se odnosi na upravljanje poslovima i zadaćama koje su vezane uz pribavljanje, izbor, obrazovanje i razvoj zaposlenika. Funkcija se promatra kao kadrovski aspekt menadžerskog posla.
4. Specifična filozofija menadžmenta – prema ovom značenju menadžment ljudskih resursa na ljude gleda kao na najvažniji i ključni resurs za ostvarivanje strateške i konkurentske prednosti.

[17] Jambrek, I. i Ivica Penić, I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitiniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, str. 1184.
[18] Goić, S., (1998.): Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 347.
[19] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 3. – 11.

Još je opsežnija strana literatura koja se bavi problematikom upravljanja ljudskim resursima, pa tako Mc Court i Eldrige definiraju upravljanje ljudskim resursima kao način na koji oraganizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.[20]

Prema Dessleru upravljanje ljudskim resursima je proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, radnim odnosima, te pitanjima pravednosti.[21]

Do nedavno su se jedino psiholozi bavili davanjem odgovora na ono što se nalazi u nutrini zaposlenika, što je na neki način bilo smetnja učinkovitijem vođenju poduzeća. Danas su menadžeri podrška psiholozima te sve češće preuzimaju novu ulogu u organizacijama koja ih predstavlja kao sukreatore ciljanih oblika organizacijskog ponašanja te usmjeravanja ljudi unutar organizacije.[22] Upravo zbog toga je menadžment ljudskih resursa moguće dijelom poistovjetit s psihologijom rada koja ima tri glavna područja djelovanja. Jedan dio se bavi odabirom, regrutiranjem i osposobljavanjem ljudi za rad te analizom njihove uspješnosti. Drugi dio se bavi motivacijom i ponašanjem ljudi unutar poduzeća, dok se treći dio psihologije rada bavi analizom radne djelatnosti, problemima radnog opterećenja te psihofizičkim aspektima prilagodbe rada čovjeku.[23]

Osim psihološkog aspekta, menadžment ljudskih resursa se može promatrati i kao skup politika, praksi, sustava i strategija koje utječu na ponašanja, stavove i performanse zaposlenika neke organizacije.[24] To je funkcija kojom se bave menadžeri na najvišoj razini. Zahtijeva i uključuje brojna istraživanja znanstvenika i stručnjaka, strateškog je karaktera i usmjerena je na poboljšanje i razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti za ostvarenje što efikasnijih poslovnih ciljeva neke organizacije.

Pod upravljanjem ljudskim resursima spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije:[25]

- planiranje ponude poslova

[20] McCourt, W. i Eldridge, D. (2003): Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, str. 2. Kada su samo dva autora, odvojiti ih veznikom „i“.
[21] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 30.
[22] Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M., (2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima; Studio HS Internet d.o.o., Osijek, str. 9.
[23] Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 15.
[24] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Garhart, B. i Wright, P.M. (2006): Human Resource Management: gaining a competitive advantage, 5th edition, McGraw – Hill Companies, United States, str. 5.
[25] Cook, M. i Cripps, B. (2009.): Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu, Školoska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 71.

- objavljivanje otvorenih radnih mjesta
- traženje ljudskih resursa
- analiza poslova
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje
- selekcija prijavljenih kandidata
- socijalizacija novih zaposlenika
- obuka zaposlenih
- razvoj zaposlenih
- upravljanje učinkom
- upravljanje ponašanjem
- motiviranje
- poštivanje zakonskih propisa
- otpuštanje.

2.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa je u službi ostvarivanja ukupnih ciljeva organizacije te shodno tome ciljevi menadžmenta ljudskih resursa trebaju biti izvedeni iz organizacijskih ciljeva i ujedno kompatibilni s istima. U ostvarivanju organizacijskih ciljeva ljudski resursi imaju ključnu ulogu.

Osim ispunjenja organizacijskih ciljeva, osnovni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa se mogu podijeliti u **četiri skupine**:[26]

1. Uži poslovni ciljevi – podrazumijevaju osiguravanje pravog broja zaposlenika, odgovarajuće kvalitete i u pravo vrijeme kako bi se najbolje iskoristili njihovi potencijali za ostvarenje organizacijskih ciljeva.
2. Ekonomski ciljevi – njihova glavna zadaća je ostvarenje maksimalne profitabilnosti ulaganja. Odnose se na povećanje proizvodnosti i profitabilnosti, smanjenje troškova, ostvarivanje konkurentskih prednosti i povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.

[26] Bahtijerević-Šiber, F., (2014.): Strateški management ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi, Zagreb, str. 9.

3. Socijalni ciljevi – organizacije moraju voditi brigu o zadovoljavanju potreba zaposlenika, poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenih, osiguravanju prihvatljivih uvjeta rada, povoljne radne atmosfere, o povećanju kvalitete radnog života te o stvaranju organizacijske kulture privržene obitelji i različitosti.
4. Ciljevi fleksibilnosti i promjena – spadaju u najvažnije ciljeve, jer opstanak poduzeća ovisi o mogućnosti i brzini prilagodbe promjenama na tržištu. U tom kontekstu, ciljevi menadžmenta ljudskih resursa su stvaranje i održavanje fleksibilnog potencijala zaposlenika, podizanje tolerancije na promjene i prihvaćanje promjena kao načina života, stalno učenje i širenje znanja te povećanje spremnosti i osjetljivosti na stalne promjene.

Kako bi se osigurala organizacijska uspješnost, potrebno je zadovoljavati socijalne ciljeve, jednako kao i poslovne te ekonomske. Ciljevi su međusobno ovisni i uspješan menadžment teži ostvarenju i zadovoljavanju svih ciljeva kako bi se što više razvio potencijal zaposlenika koji imaju ključnu ulogu u ostvarenju ciljeva organizacije.

3. OBUKA I OBRAZOVANJE KADROVA

3.1. Definicija i značaj pojma obuke

Pojam obuke se odnosi na planirano nastojanje tvrtke da olakša zaposlenicima ovladavanje sposobnostima vezanim uz posao. Te sposobnosti uključuju znanja, vještine ili ponašanja koja su ključna za učinkovito obavljanje posla.[27] Dakle, obuka predstavlja jednu vrstu sredstva pomoću kojeg organizacije stvaraju produktivniji i posvećeniji tim.

Obuka je zapravo unaprijed planirani trening zaposlenika koji je oblikovan kao planirani proces pomoću kojega zaposlenici ostvaruju specifične vještine te poboljšavaju svoje performanse. Obuka također može povećati i moral u organizaciji te pridonosi povećanju organizacijskog potencijala.[28]

Dodatno se može reći da se pod pojmom obuke kadrova uglavnom podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili specifične vještine, pri čemu je ona manje orijentirana na osobu, a više na sam posao.[29]

Obuka postaje sve prisutnija metoda za poboljšanje produktivnosti pojedinca, povećanje organizacijskih performansi i postizanje organizacijskih ciljeva zbog čega je važno imati sistemski pristup obuci. Sistemski pristup se odnosi na ideju da je obuka isplanirana tako da se zadovolje uočene potrebe.[30] Cilj obuke je da zaposlenici usvoje znanja, vještine i ponašanja istaknuta unutar programa obuke i da ih primjene u svakodnevnim aktivnostima.[31] Zbog toga su ciljevi polazište u planiranju potreba obuke, a oni koji bi se obukom trebali postići su:[32]

- radne navike i uspješne metode rada
- motivacija i interes za učenjem
- pozitivan stav zaposlenih prema radu.

[27] Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 208.
[28] Gomez – Mejia, L.R., Balkin, D.B. i Cardy, R.L.. (2008.): Management: people, performance, change, third (3rd) edition, McGraw – Hill Irwin, New York, str. 408.
[29] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 403.
[30] Goldstein, I.L. & Ford, K.J. (2002.): Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str. 22.
[31] Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 208.
[32] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 404.

Obuka je posljedica niza promjena koje se svakodnevno događaju unutar poduzeću, a mogu se grupirati na sljedeći način:[33]

- promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća
- promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija
- promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje
- promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima
- promjene u organizaciji i upravljanju
- promjene u ljudskim resursima.

Od gore navedenih promjena može se reći da nagle tehnološke promjene danas najviše iziskuju potrebu za obukom kadrova u poduzećima. Istraživanja su pokazala da su u svakom sektoru najuspješnije one organizacije kojima su inovacije korporacijski prioriteti. Tehnološke promjene oblikuju strukturu gospodarstva diljem svijeta, a lideri će biti oni akteri koji nauče strateški uvoditi inovacije. Sve organizacije imaju ugrađene barijere spram inovacija, a organizacije etablirane strukture i kulture teže održavanju statusa quo, jer žele zadržati postojeću ravnotežu i spriječiti promjene.[34] Zbog toga obuka zaposlenika ima veliki značaj, jer kroz proces obuke zaposlenika menadžment smanjuje otpor na inovacije, što rezultira povećanjem konkurentske prednosti.

Osim gore navedenih promjena, na obuku mogu utjecati i promjene koje nastaju izvan poduzeća poput promjena zakonskih i drugih propisa te promjena u fundamentalnim znanstvenim disciplinama.

Potvrđeno je da obuka mora sadržavati više od razvoja osnovnih vještina da bi se ostvarila konkurentska prednost.[35] Zato se danas obuka sve više pomiče od prvobitnog fokusa učenja zaposlenika određenim vještinama na širi fokus koji podrazumijeva razmjenu znanja koje se stječe obukom te njegovu kreativnu upotrebu. Teži se tome da se programima obuke stvori intelektualni kapital koji uključuje osnovne vještine (one koje su potrebne za obavljanje po

[33] Ibidem, str. 403.
[34] Mraović, B. (1995.): Pobjednici i gubitnici – organizacijske implikacije tehnološkog razvoja, Nakladni zavod Globus, Zareb, str.193. – 194.
[35] Quinn, J.B., Anderson, P. i Finkelstein, S. (1996.): Leveraging Intellect, Academy of Management Executive, str.7. – 27.

sla) i proširene vještine (korištenje tehnologije u razmijeni informacija s drugim zaposlenicima).[36]

Rezultati procesa obuke su višestruki za pojedinca, ali i za organizaciju i njeno poslovanje, zbog čega je važno kontinuirano ulagati u obuku.[37]

3.2. Faze procesa obuke kadrova

Proces obuke kadrova sadrži niz različitih aktivnosti, za čiju provedbu je potrebno ostvariti određene pretpostavke, a to su:[38]

- postojanje politike obuke i razvoja zaposlenih – sastavni je dio ukupne politike poduzeća i rezultat izabrane strategije poduzeća
- postojanje organizacije za izvođenje obuke – koja je značajan činitelj ostvarenja obuke u poduzeću.

Proces obuke kadrova se sastoji od **četiri temeljne faze**:[39]

1. Identifikacija potreba za obukom
2. Planiranje potrebne obuke
3. Izvođenje obuke
4. Evaluacija izvršene obuke

Faze procesa obuke kadrova imaju instrukcijski dizajn te se program obuke razvija sustavno i doprinosi konkurentnosti organizacije.[40]

[36] Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 208.
[37] Buble, M. (2013.): Osnove menadžmenta, drugo izdanje, Sinergija – nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 276.
[38] Buble, M. (2009.). Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 406.
[39] Buble, M. (2013.): Osnove menadžmenta, drugo izdanje, Sinergija – nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 275.
[40] Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 210. – 211.

3.2.1. Identifikacija potreba za obukom

Prva faza procesa obuke je nužna kako bi se odredilo je li obuka potrebna. Analiza potreba za obukom sastoji se u utvrđivanju razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina.[41] Proizvod ove faze predstavlja temelj svih kasnijih razvojnih aktivnosti.[42]

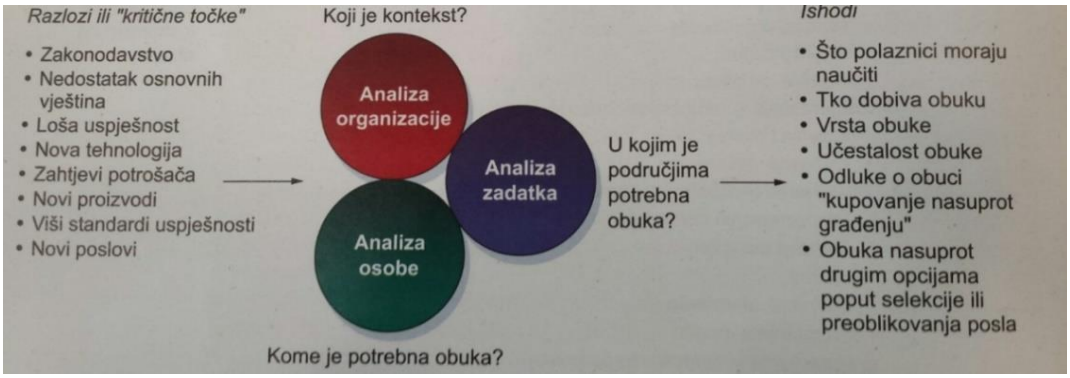
Svaki posao postavlja određene zahtjeve za njegove izvršitelje, a ti zahtjevi su različiti kod jednostavnijih poslova u odnosu na one složenije. Analiza potreba za obukom se može definirati kao proces identificiranja problema koji su uočeni kroz nedostatke, a mogu biti riješeni u cijelosti ili djelomično putem obuke.[43] U tom smislu, analiza potrebe za obukom obuhvaća tri različite razine na kojima treba sakupiti sljedeće podatke:[44]

- razina poduzeća – podaci o poduzeću kao cjelini, npr. njegova struktura, potrebe za ljudskim resursima i sl.
- razina posla – podaci koji se odnose na poslove i aktivnosti, kao npr. opis posla, znanja, vještine i sposobnosti
- individualna razina – podaci o osobi, kao npr. bilješke o osobnoj obuci, procjeni performansi i sl..

Prikupljanje podataka koji su potrebni za provođenje ovih analiza se provodi anketama, intervjuima, kroz dnevnike rada, promatranjem i sličnim metodama.

Koriste se tri tipa analize za prezentaciju obrade podataka:[45]

[41] Buble, M. (2009.). Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 407.
[42] Bee, F. i Bee, R. (1995.): Training Needs Analysis and Evolution, Institute of Personnel and Development,Exter: Short Run Press, str. 19.
[43] Goldstein, I. L. (1993.): Training in organisations – needs assesment, development and evaluation, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, str. 93.
[44] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 407.
[45] Ibidem, str. 407.



Slika 1: Tri tipa analize za prezentaciju obrade podataka

Izvor: Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 212.

- *Analiza organizacije* (na razini poduzeća)[46]

Kod analize organizacije menadžeri moraju razmotriti tri faktora: smjer organizacijske strategije, dostupne potencijale za obuku i podršku menadžera i kolega u aktivnostima obuke.

Preliminarna istraživanja pokazuju kako postoji veza između strategije poslovanja te količine i vrste obuke u organizaciji.[47] Važno je prepoznati prevaladavajuću poslovnu strategiju kako bi se osiguralo da organizacija raspodijeli dovoljno svog budžeta na aktivnosti obuke, da zaposlenici dobiju obuku o relevantnoj tematici i da dobiju odgovarajuću i potrebnu količinu obuke.

Potencijali obuke ovise o prepoznavanju raspoloživog budžeta organizacije, stručnosti i vremena potrebnog za provođenje obuke zaposlenika. Zbog nedostatka stručnosti ili vremena, organizacije često koriste usluge vanjskih stručnjaka, koji obučavaju zaposlenike prema potrebama i zahtjevima organizacije kako bi se što više iskoristio njihov potencijal.

Podrška menadžera i kolega je ključna za uspjeh programa obuke u organizaciji. Različite studije su pokazale da su glavni faktori uspjeha pozitivan stav menadžera i kolega o sudjelovanju u aktivnostima obuke, njihova spremnost da polaznicima obuke daju što više

[46] Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 212. – 216.
[47] Ibidem, str. 265.

informacija o obuci i da im omoguće što veću primjenu naučenog u obavljanju poslovnih aktivnosti.[48]

- *Analiza zadatka* (na razini posla)[49]

Analiza zadatka rezultira opisom poslovnih aktivnosti, uključujući zadatke koje obavljaju zaposlenici te znanja i vještine potrebne za uspješno izvršenje zadataka. Kod analize zadatka je potrebno izvršiti četiri koraka - prvo treba odabrati poslove koji će se analizirati, zatim napraviti preliminarni popis zadataka koji se izvršavaju na poslu, potom potvrditi konačni popis zadataka koji se izvršavaju kako bi najbitniji zadaci bili obuhvaćeni obukom te na kraju prepoznati koja su znanja, vještine i sposobnosti potrebne za uspješno izvršavanje zadataka.

- *Analiza osobe* (na individualnoj razini)[50]

Analiza osobe pomaže menadžerima procijeniti je li obuka potrebna i koji zaposlenici trebaju obuku. Ponekad je obuka potreba svim zaposlenicima, kao npr. u situaciji kada se uvodi nova tehnologija u organizaciju, a ponekad je potrebno točno odrediti koji zaposlenici trebaju obuku.

Menadžeri analiziraju karakteristike osobe (zaposlenikova znanja, vještine), input zaposlenika (upute koje zaposlenicima govore što, kako i kada izvršiti), output zaposlenika (standardi obavljanja posla), posljedice (poticaji koje zaposlenici dobivaju za dobre rezultate) i povratne informacije (informacije koje zaposlenici dobivaju tijekom obavljanja posla) te na temelju tih analiza utvrđuju je li obuka potrebna i koma je potrebna. Ako zaposlenicima nedostaje znanja ili vještina da bi uspješno obavljali posao, a ostali faktori su zadovoljavajući, tada je obuka potrebna. S druge strane, ako zaposlenici imaju dovoljno znanja i vještina, ali su ostali faktori neodgovarajući, tada možda obuka nije najbolje rješenje.

Dakle, identifikacijom, odnosno analizom potreba za obukom je potrebno odrediti tko treba obuku te gdje će se i kada obuka provesti. Također, potrebno je i utvrditi koje će biti osnovno područje obuke, kako bi se obuka provela na najbolji mogući način.

[48] Ibidem, str. 264.
[49] Ibidem, str. 217. – 218.
[50] Ibidem, str. 216. – 217.

3.2.2. Planiranje potrebne obuke

Planiranje potreba obuke je druga faza procesa obuke kadrova koja rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment treba utvrditi:[51]

- *Ciljeve koji se žele postići* – ciljevi su polazište u planiranju potrebnih obuka, jer se putem njih daje odgovor na pitanje postojeće razine obrazovanja zaposlenika, razine koja se želi postići i roka u kojem se to želi ostvariti. Razlikujemo opće ciljeve obuke, koji ukazuju na to što poduzeće očekuje od programa obuke i posebne ciljeve obuke, koji ukazuju na to što se očekuje od polaznika nakon završetka obuke.
- *Sadržaj i program obuke* – rezultiraju iz postavljenih ciljeva, a zadatak im je da utvrde razine i sadržaj potrebne obuke.
- *Metode i tehnike obuke* – metode i tehnike pomoću kojih se izvodi obuka su značajan čimbenik kvalitete obuke. Upravo zbog toga postoji veliki broj metoda i tehnika koje se danas koriste u obuci zaposlenika.

Sve gore navedeno služi kao temelj za izradu plana potreba obuke koji treba dati odgovore na pitanja *što* treba osigurati, *kako* treba osigurati, *kada* to treba osigurati, *s kim* to treba osigurati, *gdje* to treba osigurati i *koliko troškova* za to treba osigurati.

3.2.3. Izvođenje obuke

Izvođenje obuke je proces u kojem se program obuke ostvaruje na unaprijed određen način, kao npr. izravnom komunikacijom instruktor – polaznici ili neizravno korištenjem TV-a, kompjutora, kasetofona, simulatora i drugih medija. Neki autori smatraju da je proces izvođenja obuke više od samog učenja, jer osim učenja metoda rada, stječu se i navike obavljanja posla na pravi način, dolaženja na posao na vrijeme i sl. Kako bi obuka bila izvedena na pravi način potrebno je koristiti različite aspekte učenja, a to su:[52]

- asocijativno učenje – kada jedno iskustvo izaziva sjećanje na drugo

[51] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 408.
[52] Ibidem, str. 409. – 410.

- selektivno učenje – čovjek ne povezuje samo iskustva, već sam pronalazi stvari koje treba povezati u svojoj svijesti
- senzorno razlikovanje – obuka treba stvoriti situacije u kojima se optimalno iskorištavaju osjetni organi
- stjecanje vještine – proces u kojem se koristi kombinacija pokreta u specifičnom slijedu uz njihov određeni intenzitet
- razumijevanje i uvid – omogućuje da čovjek nešto nauči samo kroz razumijevanje i uvid u određenu situaciju
- mijenjanje stavova – ovakav oblik učenja je poseban, jer se stavovi ne mogu brzo mijenjati, a za to je potrebno povjerenje u pošiljaoca, sama poruka i situacija.

Pri izvođenju obuke se kombiniraju gore navedeni aspekti učenja. Zbog toga je odabir odgovarajućeg aspekta učenja za postizanje određenih ciljeva prvi korak pri određivanju postupka obuke.

Prilikom izvođenja programa obuke kadrova koriste se brojne metode i tehnike za provođenje programa obuke.

3.2.4. Evaluacija programa obuke

Evaluacija je važan element za budući razvoj programa obuke, ona je posljednji korak u procesu obuke pomoću kojega se mjere rezultati koji su se postigli po završetku programa. Evaluacija obuke je proces kojim se mjeri stupanj izvršenja postavljenih ciljeva i postignutih efekata. Neki od razloga za procjenu obuke su:[53]

- prepoznavanje snaga i slabosti programa
- procjena jesu li sadržaj, organizacija i administracija programa pridonijeli učenju
- utvrditi koji su polaznici imali najviše, a koji najmanje koristi od programa
- prikupljanja podataka koji mogu pomoći u promociji programa
- usporedba troškova i dobrobiti obuke nasuprot ulaganja u nešto drugo
- usporedba troškova i dobrobiti različitih programa obuke kako bi se odabrao najbolji.

[53] Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 212., bilješke, str. 245.

Evaluiranje obrazovnih programa ima dvije svrhe:[54]

- utvrditi je li provedeni program ostvario postavljenje ciljeve
- utvrditi kvalitetu sadržaja i realizacije programa kako bi se u budućnosti otklonili nedostaci programa.

S današnjim naglaskom na mjerljive rezultate i menadžment temeljen na dokazima, ključno je da se ocjeni program osposobljavanja. Postoji nekoliko mjerljivih kategorija odnosno postoje četiri osnovne kategorije za mjerenje rezultata obuke, a to su:[55]

- *reakcije sudionika* – ocjenjuju se reakcije polaznika na program po završetku obuke, je li im se svidio program, jesu li ga smatrali vrijednim
- *provjera naučenog* – testiranjem polaznika mjeri se količina naučenog
- *promjene u ponašanju* – ocjenjuje se je li se ponašanje polaznika na poslu promijenilo kao rezultat programa osposobljavanja
- *postignuti rezultati* – ocjenjuje se koji su se rezultati postigli provedenim programom, odnosno koliko su efekti obuke povezani s razvojem organizacije.

Podaci evaluacije programa obuke trebaju služiti za unaprijeđenje procesa obrazovanja i izbor najboljih programa u budućnosti.[56]

3.3. Metode obuke kadrova

Metode obuke kadrova su ključan element u procesu obuke i zbog toga im se pridaje velika pažnja.

Obuka kadrova se može provoditi na različite načine, odnosno pomoću različitih metoda obučavanja i treninga, kako u organizaciji tako i izvan nje.[57] Široki spektar mogućih vrsta metoda obuke omogućuje da se za svaki pojedini program obrazovanja izabere najprikladnija

[54] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 754. – 755.
[55] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 320. – 321.
[56] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 755.
[57] Sikavica, P. (2011.): Organizacije, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 540.

metoda obuke koja će donijeti najbolje učinke, kako za pojedinca tako i za organizaciju.[58] Najbolji izbor je ona metoda koja:[59]

- motivira polaznike da poboljšaju svoju uspješnost
- osigurava polaznicima aktivno sudjelovanje i mogućnost vježbanja
- jasno oslikava željene vještine i znanja
- pruža povratnu informaciju o uspješnosti tijekom učenja
- prilagođava se specifičnim problemima
- omogućuje polaznicima transfer naučenog.

Svi poslovi u poduzeću se mogu podijeliti na dvije osnovne grupe poslova, a to su nemenadžerski i menadžerski poslovi. Iako su menadžerski poslovi najčešće složeniji od brojnih nemenadžerskih poslova, za uspijeh organizacije su podjednako važni i jedni i drugi.[60]

3.3.1. Metode obuke nemenadžera

Metode obuke nemenadžera dijele se na:[61]

- metode obuke na radnom mjestu
- metode obuke izvan radnog mjesta.

Metode obuke na radnome mjestu su najčešće korištene metode obuke nemenadžera. Osposobljavanje na radnome mjestu znači učenje posla obavljanjem tog posla. Svaki zaposlenik doživi osposobljavanje na radnome mjestu jednom kad počne raditi.[62] Ove metode se često odnose na proizvodne radnike, a obuka na radnome mjestu se može provoditi na sljedeće načine:[63]

- *Obučavanjem* – proces u kojem jedna iskusna osoba daje specifične tehničke savjete drugoj.

[58] Ibidem, str. 541.
[59] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str.753.
[60] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 411.
[61] Ibidem, str. 411.
[62] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 299.
[63] Sikavica, P. (2011.): Organizacije, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 541.

- *Naukovanjem* (praksa) – jedna osoba je pomoćnik odnosno naučnik uz nekog tko je kvalificiran za taj posao.
- *Nadzorom* (monitiranje) – razmjena iskustva i znanja između jednog zrelog i drugog mlađeg zaposlenika.
- *Vlastitim primjerom* – jedna osoba pokazuje osobno ponašanje koje očekuje i od ostalih.

Metode obuke na radnome mjestu, gdje zaposlenici uče i obavljaju posao uz pomoć dobro obučenog suradnika ili instruktora, su metode formalnog obučavanja u kojima je program obuke unaprijed planiran i ima strukturni oblik.[64]

Ipak, obuka na radnome mjestu se danas uglavnom odvijaju kroz metode neformalnog obučavanja koje je nestrukturirano, neplanirano i lako prilagodljivo situacijama i pojedincima, sa svrhom kako bi zaposlnici naučili nove vještine i bili u toku. Neformalno obučavanje na radnome mjestu se provodi kroz uzajamno pomaganje između zaposlenika gdje zaposlenici međusobno dijele informacije i rješavaju probleme vezane uz posao.[65] Istraživanja Američkog društva za osposobljavanje i razvoj procjenjuju da zaposlenici 80% znanja koje steknu na radnom mjestu stječu upravo putem neslužbenih načina, uključujući svakodnevno obavljanje posla u suradnji sa svojim kolegama.[66]

Obuka na poslu može biti korisna za izučavanje novih zaposlenika, usavršavanje vještina iskusnih zaposlenika kod uvođenja nove tehnologije i sl., međutim obuka na radnome mjestu često može ometati rad zbog čega organizacije sve više ulažu u programe obuke zaposlenika izvan radnog mjesta.[67]

Metode obuke izvan radnoga mjesta su oblik osposobljavanja gdje polaznici uče na stvarnoj ili simuliranoj opremi kojom će se služiti na poslu, ali se osposobljavanje ne odvija na samom radnom mjestu.[68] Mogu se primjenjivati brojne metode, a neke od njih su:[69]

[64] Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 130. – 131.
[65] Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009.): Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 616.
[66] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 301.
[67] Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009.): Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 617.
[68] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 304.
[69] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 411. – 412.

- *Metoda rasprave* – metoda koja zahtijeva da sudionici posjeduju izvjesna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja. Da bi se metoda bila uspješna treba postojati moderator, predmet rasprave treba biti aktualan i u okviru znanja i iskustva sudionika, treba planirati vrijeme rasprave, a broj sudionika treba biti odgovarajući.
- *Metoda obuke u razredu* – provodi se u posebnim prostorijama opskrbljenim potrebnim nastavnim materijalima. Omogućuje uključivanje velikog broja sudionika uz minimalni broj instruktora.
- *Metoda programirane nastave* – koristi se knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani predmetni sadržaji. Bitno je da se predmetni materijali ne mijenjaju izvjesno vrijeme te da su polaznici voljni učiti na ovaj način.
- *Osposobljavanje putem računala* – voditelj obuke se služi interaktivnim računalnim i/ili DVD sustavima. Ovakva vrsta obuke postaje sve interaktivnija i realističnija, primjerice *interaktivno multimedijsko osposobljavanje* kombinira korištenje teksta, video materijala, grafičkih materijala, animacija i zvuka radi stvaranja složenog okružja osposobljavanja. *Osposobljavanje virtualne stvarnosti* realističnost dovodi korak dalje.[70]
- *Metoda simulacije* – metoda se koristi simulatorima za uvježbavanje polaznika. Koristi se u slučajevima kada je nepraktično, rizično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje. Omogućuje polaznicima da vide utjecaj svojih odluka u umjetnom, nerizičnom okruženju, a bitno je da simulatori imaju elemente jednake onima u radnom okruženju.[71]
- *Osposobljavanje na daljinu – teleosposobljavanje* je postupak osposobljavanja gdje voditelj putem televizijskih spojeva iz jednog centra poučava skupinu djelatnika na udaljenim lokacijama. *Videokonferencije* služe kako bi se poučavali udaljeni vježbenici uz pomoć video kamere koja je smještena u predavaonici namijenjenoj videokonferenciji.[72]
- *Osposobljavanje putem interneta* – sve više zamijenjuje druge oblike osposobljavanja. Koriste se online tečajevi i portali za učenje koji su skup mrežnih stranica na kojima polaznici imaju online pristup različitim tečajevima osposobljavanja, koji su im

[70] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 305.
[71] Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 212. – 216.
[72] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 304.

potrebni za uspjeh u obavljanju posla. *Virtualna učionica* online učenje pomiče na novu razinu. Služi se posebnim suradničkim softverom da bi većem broju udaljenih polaznika putem njihovih računala osigurala sudjelovanje u audio i video raspravama.[73]

3.3.2. Metode obuke menadžera

Metode obuke menadžera služe kako bi se poboljšale menadžerske radne učinkovitosti prijenosom znanja, promjenom stavova i poboljšanjem vještina. Cilj koji se želi postići primjenom ovih metoda je da se identificira njihov menadžerski potencijal i da im se osigura iskustvo.[74] Metode obuke menadžera se mogu podijeliti na dvije vrste:[75]

- metode obuke stjecanjem iskustva na poslu
- metode obuke stjecanjem iskustva izvan posla.

Obuka stjecanjem iskustva na poslu se temelji na trenutnom iskustvu i praksi na poslu u kojoj pojedinac može djelovati pod pritiskom stvarnosti i učiti na svojim greškama. Neke od metoda obuke stjecanjem iskustva na poslu su:[76]

- *Podučavanje* – je metoda kod koje nadređeni podučava podređenog u poslovima složenije naravi od tekućih poslova podređenog, kako bi se menadžer osposobio za preuzimanje kompleksnijih menadžerskih poslova.
- *Dodjeljivanje zamjenika ili pomoćnika* – menadžeru se dodjeljuju zamjenici ili pomoćnici koji preuzimaju dio njegovih poslova. Obavljajući te poslove osposobljavaju se za kasnije preuzimanje funkcije menadžera.
- *Rotacija posla* – menadžersko iskustvo se stječe tako što kandidati mijenjaju različite poslove, u različitim odjelima i na različitim pozicijama te tako stječu nove potrebne vještine za obavljanje menadžerske funkcije.
- *Lateralni transfer* – poseban oblik rotacije posla u kojem kandidat svoja znanja primjenjuje na druga područja.

[73] Ibidem, str. 307. – 308.
[74] Ibidem, str. 311.
[75] Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 277.
[76] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 413. – 414.

- *Dodjeljivanje projekata i odbora* – kandidatima se dodjeljuju projekti vođenja u kojima mogu iskazati svoje sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja i kontroliranja. Isto je i s odborima koji se dodjeljuju kandidatima da ih vode.
- *Prisustvovanje sjednicama štaba* – menadžeri se dovode u ambijent raspravljanja i odlučivanja o problemima koji su izvan njihova iskustva te se tako susreću s iskustvima drugih menadžera koja će im u budućnosti trebati.

Obuke stjecanjem iskustva izvan posla služe kao dodatna obuka menadžera uz osnovne metode obuke menadžera na poslu. Mogu se provoditi individualno ili u grupama, a za obuku se koriste specijalne metode ili različiti seminari. Neke od obuka stjecanjem iskustva izvan posla su:[77]

- *Metoda studije slučaja (Case Study)* – za obučavanje menadžera se koriste slučajevi iz poslovne prakse, gdje se izučavanjem simulira situacija iz prakse, odnosno stvarnosti.
- *Metoda obuke u "košari"* – simulira se neka stvarna situacija tako da se kandidatima daju dokumenti koji opisuju neki problem te oni trebaju naći rješenje tog problema i donijeti odgovarajuće odluke.
- *Grupna rasprava bez voditelja* – grupa menadžera se okuplja kako bi raspravljali o problemu koji im je zadan. Uloga u grupi im može i ne mora biti određena, a polaznici su prepušteni sami sebi u donošenju pravog rješenja.
- *Metoda laboratorijske obuke* – metoda u kojoj se kroz sudjelovanje u grupnim diskusijama pomaže menadžerima da povećaju stupanj razumijevanja sebe i drugih.
- *Metoda modeliranja ponašanja* – metodom se nastoji uključiti polaznike u realne probleme zaposlenika i na taj način dobiti povratnu vezu o njihovim performansama.
- *Menadžerske igre* – polaznici se podijele u skupine od pet do šest osoba te se igraju igre na simuliranom tržištu, na primjeru hipotetičkog poduzeća te donose brojne odluke vodeći računa o efektima tih odluka na različite segmente poduzeća.[78]
- *Igranje uloga* – cilj je stvoriti realističnu situaciju i potom pustiti polaznike da preuzmu uloge konkretnih osoba u toj situaciji. Tako se razvijaju vještine polaznika koje se tiču vođenja i delegiranja dužnosti u kojima će se naći u budućim stvarnim situacijama.[79]

[77] Ibidem, str. 414. – 415.
[78] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 313.
[79] Ibidem, str. 314.

3.4. Definicija i značaj obrazovanja

Obrazovanje podrazumijeva širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe, koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijma. Obrazovanjem se osposobljavaju ljudi za različite poslove i stvara se podloga za njihov daljnji razvoj koji je vezan uz stjecanje znanja, vještina i sposobnosti koje pojedincu omogućuju preuzimanje novih, kompleksnijih poslova i pozicija u budućnosti.[80]

Obrazovanjem ljudi stječu različita znanja koja se sve više promatraju kao intelektualni kapital i resurs koji se upotrebom ne troši, njegovo korištenje je neograničeno i prijenosom se može samo umnožiti, a ne izgubiti.[81] U današnjem poslovnom svijetu znanje nije više jedan od mnogih resursa, već je ono najvažniji resurs i osnovni izvor moći u svjetskoj ekonomiji.[82] Provođenje obrazovanja u organizacijama je kompleksna aktivnost i zadatak koji se razvija unutra menadžmenta ljudskih resursa i jedna je od njegovih najvažnijih podfunkcija.[83]

Kako svjetsko gospodarstvo postaje sve složenije i povezanije, dolazi i do porasta važnosti obrazovanja te je u 21. stoljeću sve važnija potreba za dobro obrazovanim radnicima. Priroda zaposlenja se mijenja – trend ide prema visoko kvalificiranim, specijaliziranim radnicima.[84] Obrazovanje uz rad u poduzeću danas se može smatrati kao integrativan dio općeg gospodarskog razvoja.[85]

Uspješne organizacije usmjerene su na obrazovanje svojih zaposlenika, kako bi njihova znanja i vještine upotrijebili za unaprjeđivanje poslovanja, za razvitak i rast. Ostvarivanje organizacijskih strategija moguće je isključivo ako zaposlenici posjeduju znanja i vještine potrebne za provedbu tih strategija, pa tako obrazovanje zaposlenika postaje strateški imperativ suvremenih organizacija.[86]

[80] Bahtijerević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 723.
[81] Bahtijerević-Šiber, F., (2014.): Strateški menadžment ljudskih potencijala,Školska knjiga Zagreb, str. 226.
[82] Bahtijerević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.): Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga Zagreb, str. 596.
[83] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 721.
[84] Vrban, S. (2010.): Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, str. 67.
[85] Marušić, S. (2006.): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 247.
[86] Pološki Vokić, N. i Grizelj, H. (2007.): Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama, str. 853.

3.5. Faze procesa obrazovanja kadrova

Slično kao i kod procesa obuke kadrova, proces obrazovanja kadrova se odvija kroz slijed definiranih faza kojima se osigurava da obrazovanje u organizaciji bude izvršeno na adekvatan i najkorisniji način za organizaciju i za pojedinca.

Proces obrazovanja kadrova se može podijeliti u **pet faza**:[87]

1. Procjena obrazovnih potreba – kome i kakvo znanje nedostaje?
2. Postavljanje obrazovnih ciljeva – što se želi postići obrazovanjem?
3. Oblikovanje obrazovnog programa – što će se, kako i gdje učiti?
4. Provedba obrazovnog programa – na koji način će se se provoditi?
5. Evaluacija obrazovnog procesa – jesu li postignuti obrazovni ciljevi?

3.5.1. Procjena obrazovnih potreba

Prva faza u procesu obrazovanja u organizaciji je utvrđivanje obrazovnih potreba kojom se želi se utvrditi tko i što treba učiti. Kod ove faze je potrebno odgovoriti na tri temeljna pitanja:[88]

- Koja znanja, vještine i sposobnosti trebaju imati zaposlenici kako bi uspješno obavljali posao?
- Koji zaposlenici nemaju dovoljna znanja i vještine?
- Hoće li obrazovanje riješiti te nedostatke i dati im potrebna znanja?

Odgovori na ova pitanja se, isto kao i kod identifikacije potreba za obukom, dobivaju primjenom analize organizacije, analize zadatka odnosno posla te analizom osoblja.

Organizacijski ciljevi i okolnosti se mijenjaju, kao i struktura poslova i zadataka, a mijenjaju se i izvršitelji. Zbog toga, da bi organizacija bila uspješna, mora stalno obnavljati procjenu svojih obrazovnih potreba.

[87] Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 141.
[88] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 728.

U praksi je najčešće cjelokupnom osoblju u organizaciji potrebna neka vrsta izobrazbe, međutim to uglavnom nije moguće izvesti, jer su obrazovne mogućnosti i resursi svake organizacije ograničeni.[89]

3.5.2. Postavljanje obrazovnih ciljeva

Postavljanje ciljeva obrazovanja je važan korak u razvoju obrazovnog programa, jer se bez jasnih ciljeva obrazovanja ne može razviti djelotvorni program obrazovanja.

Ciljevi obrazovanja imaju dvostruku ulogu:[90]

- služe kao motivacijski poticaji i učenicima za učenje i nastavnicima za poučavanje
- u evaluaciji su osnova za prosudbu je li obrazovna intervencija bila uspješna.

Kako bi ostvarili svoju dvostruku ulogu, ciljevi obrazovanja moraju zadovoljiti opće kriterije dobrih ciljeva, tj. trebaju biti precizni, realistični i mjerljivi.[91] Ciljeve obrazovanja se treba postavljati za različite obrazovne potrebe, grupe i programe, a mogu se podijeliti na opće i posebne ciljeve obrazovanja.[92]

Opći ciljevi obrazovanja se odnose na podizanje konkurentske sposobnosti organizacije, poboljšanje radne uspješnosti, aktualiziranje znanja i vještina zaposlenika, izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja, rješavanje organizacijskih problema, usmjeravanje novih zaposlenika, pripremu za promociju i menadžersku sukcesiju te na zadovoljavanje individualnih potreba rasta.

Posebni ciljevi obrazovanja su specifični ciljevi koji govore o tome što osobe koje ga završe trebaju znati i biti sposobne raditi ili kako se ponašati. Neki od specifičnih ciljeva obrazovanja su: povećanje sigurnosti rada, sniženje troškova rada, povećanje sposobnosti rješavanja problema, efikasnije upravljanje vremenom, podizanje vještina timskog rada i suradnje, mijenjanje stavova i dr.

[89] Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 142.
[90] Ibidem, str. 146.
[91] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 739.
[92] Ibidem, str. 737. – 739.

3.5.3. Oblikovanje obrazovnog programa

Nakon utvrđivanja obrazovnih potreba i ciljeva, slijedi faza oblikovanja obrazovnog procesa u kojoj treba riješiti niz složenih didaktičkih problema. Prvi od njih je programiranje obrazovnih sadržaja. To je postupak transformacije obrazovnih potreba u strukturirane obrazovne sadržaje koji, raspoređeni u logične obrazovne teme, omogućuju oblikovanje prikladnih lekcija.[93]

Programiranje obrazovnih sadržaja je najčešće timski posao koji mogu obavljati vanjski stručnjaci, koji uz tehnologiju struke ili posla za koji pripremaju obrazovni program, poznaju i metodiku programiranja. Neke organizacije koriste vlastite stručnjake za oblikovanje sadržaja i programa obrazovanja, što može biti korisno, jer vlastito osoblje sadržaj i program obrazovanja može bolje usmjeriti na specifične probleme organizacije.

Bitna stavka prilikom oblikovanja obrazovnog programa je i budžet za osposobljavanje konkretnog programa. U ovom slučaju oblikovanje znači odlučivanje o stvarnom i konačnom sadržaju programa, ali i odlučivanje o načinu provođenja programa.[94] Obrazovni programi se mogu provoditi na poslu i izvan posla, a koja vrsta programa će se primijeniti ovisi o tipu i razini organizacijskih potreba.[95] Izazovna vremena tjeraju organizacije da se okrenu besplatnim ili jeftinijim izvorima obrazovanja, a olakotna okolnost je to što danas postoji niz online i offline sadržaja osposobljavanja koji se mogu koristiti te je moguće pronaći gotove programe o gotovo bilo kojoj temi.[96]

Paralelno s oblikovanjem sadržaja i programa obrazovanja treba predvidjeti i metode izvođenja obrazovnog procesa. Postoje metode koje se koriste za obrazovanje na radnome mjestu i metode obrazovanja izvan radnoga mjesta, a iste su kao već gore navedene metode koje se koriste prilikom izvođenja programa obuke. Jedina razlika je što je kod metoda za provođenje obrazovnih programa naglasak na stjecanju znanja, a kod metoda za provođenje programa obuke je češće naglasak na stjecanju vještina.

Izbor metode obrazovanja je važan čimbenik za uspješnost programa obrazovanja, a ovisi o vrsti sadržaja koji se proučava, o cilju obrazovanja, o okolnostima i o osobitostima samih polaznika.

---

[93] Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 146.
[94] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 298.
[95] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 743.
[96] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 298.

3.5.4. Provedba obrazovnog programa

Provedba obrazovnog programa je četvrta faza procesa obrazovanja zaposlenika. Predstavlja realizaciju prethodnih faza i aktivnosti.[97] Jednom kad se program oblikuje, postave ciljevi i odrede metode te budžet, može se krenuti s provođenjem obrazovnog programa.[98] U ovoj fazi potrebno je izabrane polaznike programa obrazovanja poučavati obrazovnim sadržajima utvrđenim u prvoj fazi obrazovnog procesa i to primjenom programa, sadržaja i metoda oblikovanih u trećoj fazi, kako bi se ostvarili ciljevi određeni u drugoj fazi.

Iako su prilikom provođenja obrazovnog programa moguće nepredviđene poteškoće koje je potrebno pravovremeno otkloniti, provedba obrazovnog programa ne bi trebala predstavljati problem ukoliko su obrazovne potrebe pravilno procijenjene, polaznici kojima je izobrazba potrebna dobro odabrani, ciljevi obrazovanja dobro postavljeni, sadržaj programa stručno oblikovan te ako su odabrane najprikladnije metode obrazovanja.[99]

3.5.5. Evaluacija obrazovnog programa

Zadnji korak u procesu obrazovanja i realizaciji obrazovnih programa je evaluiranje njihovih rezultata, tj. postignutih efekata. Isto kao i kod evaluacije programa obuke, evaluacijom programa obrazovanja se mjeri uspješnost provedenog programa obrazovanja i postignutih efekata. Koriste se iste mjerljive kategorije kao i kod evaluacije programa obuke – reakcije polaznika, provjera naučenog, promjene u ponašanju i postignuti rezultati.

Iako je pri evaluaciji učinka obrazovnih programa moguće upotrijebiti raznovrsne kriterije, može se reći da organizacije još uvijek nedovoljno pažnje posvećuju tim kriterijima te se i dalje pri evaluaciji koriste najjednostavnijim metodama mjerenja efekata dok se drugi, složeniji pristupi koriste rjeđe.[100]

[97] Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 147.
[98] Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 299.
[99] Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 147. – 148.
[100] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 757.

3.6. Karakteristike zaposlenika za uspješnost obuke i obrazovanja

Pravilno i kvalitetno izvršavanje svih gore navedenih faza procesa obuke i obrazovanja samo po sebi ne garantira osiguravanje uspješnosti tih procesa. Kako bi organizacije osposobile svoje zaposlenike za obavljanje nekog posla, nije dovoljno da oni samo prođu kroz proces obuke ili obrazovanja, već taj polaznik, odnosno zaposlenik organizacije treba imati neke svoje karakteristike i preduvjete za uspješno savladavanje programa obuke ili obrazovanja.

Upravo te karakteristike i faktori zaposlenika jamče spremnost zaposlenika za pohađanje programa obuke ili obrazovanja, a time se ostvaruju i pretpostavke za uspješnost obuke ili obrazovanja. Te karakteristike su:[101]

- *Spremnost na obuku ili obrazovanje* – odnosi se na to imaju li zaposlenici sposobnosti, stavove i vjerovanja potrebna za usvajanje sadržaja programa i njegovu primjenu na poslu te hoće li radno okruženje olakšati učenje i ne ometati obavljanje posla.
- *Motivacija za učenje* – to je želja polaznika da usvoji sadržaj programa obuke ili obrazovanja i povezana je s usvajanjem znanja, promjenom ponašanja ili stjecanjem vještina.
- *Samoefikasnost* – je vjerovanje zaposlenika da mogu uspješno naučiti sadržaj i program obuke ili obrazovanja. Samoefikasnost prethodi efikasnosti programa obuke i obrazovanja, jer polaznici programa koji vjeruju da mogu savladati sadržaj programa vjerojatno će i naučiti više tokom programa obuke ili obrazovanja.
- *Razumijevanje koristi od obuke ili obrazovanja* – motivacija zaposlenika za učenje se može povećati ukoliko zaposlenici razumiju koje koristi mogu imati od programa obuke ili obrazovanja.
- *Svijest o potrebama za obukom ili obrazovanjem* – zaposlenici moraju biti svjesni snaga i slabosti svojih vještina te veze između programa obuke ili obrazovanja s poboljšanjem svojih slabosti.
- *Karakteristike radnog okruženja* – pozitivna radna okolina je motivirajuća za učenje zaposlenika, zato je bitno da su im osigurani svi potrebni resursi za obavljanje posla, ali i društvena podrška kako bi osposobljavanje zaposlenika bilo uspješno.

[101] Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 220. – 221.

- *Osnovne vještine* – razina osnovnih kognitivnih sposobnosti (verbalno razumijevanje, kvantitativna sposobnost i sposobnost zaključivanja) i vještina čitanja i pisanja potrebnih za razumijevanje sadržaja programa obuke utječe na učenje i obavljanje posla zaposlenika, a s time i na uspješnost programa obuke ili obrazovanja.

Nepredviđeni problemi i situacije uvijek postoje, međutim ukoliko se kvalitetno izvrše sve analizirane faze procesa obuke ili obrazovanja, a ukoliko polaznici posjeduju gore navedene karakteristike, pretpostavka je da će obuka ili obrazovanje zaposlenika biti uspješni.

4. MOTIVACIJA

4.1. Definicija i značaj motivacije

Pojam motivacija dolazi od latinske riječi motus što znači kretnja. Prema tome, može se zaključiti da se tu radi o poticajnom razlogu, povodu i pobudi za neko djelovanje.[102]

Motivacija je se odnosi na cijeli skup nagona, zahtijeva, potreba, želja i sličnih sila.[103] U općenitom smislu, motivacija predstavlja zbirni pojam za sve faktore koji izazivaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje te mu određuju intenzitet i trajanje.[104] To je proces simulacije akcija koje vode ispunjenju potreba ili ostvarenju željenog cilja.[105]

Motivacija se odnosi na niz povezanosti neovisnih i ovisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, vještina, razumijevanja i ograničenja konstantni.[106]

Također, motivacija se definira kao skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj.[107] Unutranje stanje koje tjera pojedinca da se ponaša tako kako bi ostvario taj cilj znači da motivacija zapravo objašnjava zašto se ljudi ponašaju tako kako se ponašaju.[108]

Što menadžeri bolje razumiju ponašanje članova organizacije, to će bolje moći utjecati na ponašanje zaposlenika i učiniti ga dosljednim s ostvarivanjem ciljeva organizacije. Proizvodnost je rezultat ponašanja članova organizacije, pa je motiviranje kadrova organizacije ključ postizanja organizacijskih ciljeva, što je glavni značaj motivacije za neku organizaciju.[109] Uspješni menadžeri motiviraju svoje podređene tako da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtijeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na

[102] Žugulj, M. i Brčić, R. (2003.): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 160.
[103] Weihrich, H. i Koontz, H. (1998.): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 462.
[104] Jurković, P., Luković, F., Pribičević, Đ. i Ravlić, S. (1995.): Poslovni rječnik, treće izdanje, Masmedia, Zagreb, str. 340.
[105] Montana, P. i Charnov, B. (2008.): Management, Barron's Educational Series, str. 236.
[106] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N: Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 532.
[107] Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009.): Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 186.
[108] Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 382.
[109] Ibidem, str. 382.

poželjan način.[110] Zbog toga se motivacija zaposlenika ističe kao jedan od najvažnijih faktora u ostvarivanju visoke efikasnosti organizacije.[111]

Motivacija i menadžment su postali dva gotovo neodvojiva pojma, jer pristup motivaciji, način motiviranja i tip motivacijskog sustava određuju sam menadžment neke organizacije. Motivacija zaposlenika u suvremenim poslovnim uvjetima postaje najvažniji dio menadžerskog posla.[112] Zato je, s menadžerskog gledišta, motivacija proces kojim se zaposlenicima organizacije daje prilika da zadovolje svoje potrebe kroz proizvodno ponašanje unutar organizacije. U stvarnosti, menadžeri zapravo ne motiviraju izravno ljude, već stvaraju radno okruženje u kojem zaposlenici motiviraju sami sebe.[113]

4.2. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika

Čovjek nije jednostavna jedinka čiji se motivi ponašanja mogu jednostavno i lako predvidjeti. Čovjek se razlikuje od drugog čovjeka, on je diverzificirano, motivirano i vrlo složeno, nezavisno i ponekad iracionalno biće. Zbog toga je nemoguće odrediti što točno motivira čovjeka ka izvršenju nekog cilja, ali najjednostavnije se može reći da su motivi unutrašnji pokretači koji čovjeka potiču na određeni oblik i sadržaj ponašanja. Motivi i motivacija zaposlenika su psihološka kategorija koja je neizostavan instrumentarij za upravljanje ljudskim resursima.[114]

Motivatori su faktori koji utječu na ponašanje zaposlenika i stvaraju razliku u onome što će osoba učiniti. Menadžeri moraju voditi računa o motivatorima i biti inventivni u njihovom korištenju.[115] Menadžment mora pronaći učinkovit način za motiviranje svojih zaposlenika, tj. mora uzeti u obzir teorije i razlike u osobnosti svoje radne snage te implicirati uspješne programe motivacije koristeći razne faktore motiviranja.[116]

---

[110] Lazibat, T. i Dumičić, K. (2009.): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, str. 22.
[111] Katz, D. i Kahn, L. R. (1967.): The Social Psychology of Organizations, Wiley, treće izdanje, str. 336.
[112] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N: Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 531.
[113] Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 389.
[114] Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M., (2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima; Studio HS Internet d.o.o., Osijek, str. 127.
[115] Weihrich, H. i Koontz, H. (1998.): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 465.
[116] Hertel, F. (2003.): Motivation in the Workplace, GRIN Verlag, str. 3.

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori, a posebno se naglašavaju sljedeće tri skupine:[117]

- *Individualne karakteristike* – potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi koje posjeduju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe; neki su motivirani sigurnošću posla, neki izazovnošću zadatka, itd.
- *Karakteristike posla* – to su određeni atributi posla, kao kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Bitno je uspostaviti vezu između individualnih karakteristika zaposlenika i karakteristika posla.
- *Organizacijske karakteristike* – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se pridonosi efikasnosti organizacije. Trebaju biti koncipirane tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.

Motivatori koje će menadžment koristiti kao instrumente poticanja na željene akcije i rezultate moraju biti odabrani tako da poštuju interakciju između individualnih karakteristika, karakteristika posla i organizacijskih karakteristika.

Osim gore navedenih faktora postoje još dva snažna motivatora koja utječu na zaposlenike, a to su - nagrada i kazna. U modernoj organizaciji nagrada je novac, bilo u obliku plaće, bonusa ili beneficija, dok se kazna javlja u obliku straha – od gubitka posla ili plaće, degradacije, smanjenja premija i slično. Novac i strah su jaki motivatori, ali često znaju izazvati defenzivno ili osvetoljubivo ponašanje kod zaposlenika.[118] Motivatori su od presudne važnosti za efikasno poslovanje organizacije, jer ukoliko je čovjek nemotiviran za rad, teško da će dati veliki doprinos radu, što neminovno vodi prema slabijim rezultatima poslovanja.[119]

4.3. Teorije motivacije

S obzirom na kompleksnost motivacije u njenom se objašnjavanju koriste brojne teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. Teorijama motivcije se

[117] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 485. – 486.
[118] Žugulj, M. i Brčić, R. (2003.): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 162.
[119] Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013.): Matrijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 1, Zagreb, str. 56. – 63.

želi dokučiti što je to motivacija ili s menadžerskog aspekta, kako motivirati ljude za veću radnu uspješnost i uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva.[120]

Tijekom godina su se pojavile brojne teorije motivacije, a većin ih se može svrstati u dvije osnovne kategorije: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.[121]

4.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije objašnjenja su motivacije koja stavljaju naglasak na unutarnje osobine ljudi. Usredotočene su na razumijevanje potreba koje ljudi imaju i kako ih zadovoljiti.[122] Primarno su usmjerene na individualne potrebe pojedinca, tj. na njihovo otkrivanje i klasifikaciju te na načine aktualizacije tih potreba i njihov utjecaj na postizanje cilja. Neke od najznačajnijih sadržajnih teorija motivacije su:[123]

- Maslowljeva teorija hijerarhije potreba
- Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije (ERG)
- McClellandova teorija motivacije postignuća
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije
- Minerova teorija motivacije uloga.

4.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Teorija psihologa Abrahama Maslowa nastala je još pedesetih godina proteklog stoljeća, ali i do danas je ostala jedna od najpoznatijih. Njeno je polazište u diferenciranju i rangiranju u hijerarhijske vrijednosti i važnosti različitih potreba pojedinca.[124] Maslow kaže da ljudska bića posjeduju pet osnovnih potreba te da se navedene potrebe mogu poslożiti prema važnosti

[120] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N: Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 534.
[121] Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 382.
[122] Ibidem, str. 382.
[123] Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M., (2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima; Studio HS Internet d.o.o., Osijek, str. 128.
[124] Ibidem, str. 129.

– redoslijedom kojim ih ljudi inače zadovoljavaju. Prema Maslowu, osnovne ljudske potrebe, u nizu prema rastućoj važnosti su:[125]

- *Fiziološke potrebe* – su osnovne potrebe koje se odnose na normalno funkcioniranje organizma. To su potrebe za vodom, hranom, odmorom, spolnim životom i zrakom. Sve dok ove potrebe nisu zadovoljene do stupnja nužnog za održavanje života, druge potrebe neće motivirati ljude, no jednom kad su ove potrebe zadovoljene, ponašanje pojedinca usmjerava se prema zadovoljavanju potreba na sljedećoj razini Maslowljeve piramide.
- *Potrebe za sigurnošću* – su potrebe za sigurnošću od fizičke opasnosti i ekonomske katastrofe, poput gubitka posla, imovine, stana ili hrane.
- *Socijalne potrebe* – obuhvaćaju potrebu za ljubavlju, druženjem i prijateljstvom. Odražavaju želju pojedinca da bude prihvaćen.
- *Potrebe za poštovanjem* – povezane su sa željom pojedinca da ga se cijeni. Obično ih se dijeli u dvije kategorije – samopoštovanje i poštovanje drugih. Ova vrsta potreba stvara zadovoljstva, kao što su moć, ugled, status i sl. Neispunjenje ovih potreba vodi prema osjećaju slabosti, inferiornosti i bespomoćnosti, što negativno utječe na motivaciju.
- *Potrebe za samopotvrđivanjem* – nalazi se na samom vrhu Maslowljeve hijerarhije potreba. Odnosi se na žudnju pojedinca da maksimalno razvije svoje potencijale i postigne nešto.

Opća kritika Maslowljeve hijerarhije potreba kaže da se njegova teorija ne temelji na istraživanju, da ne definira precizno osnovne ljudske potrebe i da je upitno mogu li se ljudske potrebe tako uredno hijerarhijski posložiti. Međutim, bez obzira na kritike, Maslowljeva hijerarhija potreba vjerojatno je jedan od najpopularnijih prikaza ljudskih potreba i o njoj se još uvijek pozitivno govori u stručnoj literaturi.[126]

[125] Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 385.
[126] Ibidem, str. 385. – 386.

4.3.1.2. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije (ERG)

Mnogi su autori modificirali Maslowljevu teoriju motivacije ostajući u okviru ideje hijerarhijskog djelovanja ljudskih potreba.[127] Clayton Alderfer odgovorio je na kritike Maslowljeve hijerarhije potreba vlastitim istraživanjem ljudskih potreba.[128] On je potrebe podijelio u tri kategorije:[129]

- *Egzistencijalne potrebe* – različiti oblici materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom, raznim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i sl. Stupanj zadovoljavanja ovih potreba ovisan je o tome kako pojedinac to percipira u odnosu na ono što drugi dobivaju.
- *Potrebe za povezanošću* – su potrebe koje se odnose na zadovoljavanje međuljudskih odnosa. Temeljna karakteristika ovih potreba je proces uzajamnosti i razmjene (prihvaćanje, povjerenje, razumijevanje i sl.), ali interpersonalni odnosi mogu imati i negativnu dimenziju (ljutnju, neprijateljstvo i dr.).
- *Potrebe rasta i razvoja* – su potrebe za stalnim osobnim razvitkom. Zadovoljavaju se samo ako pojedinac ima mogućnost iskoristiti svoje potencijale i ako mu se da šansa da ih razvija.

Prva slova ovih potreba na engleskom jeziku daju akronim ERG (eng. existence, relatedness, growth), odakle je i izveden skraćeni naziv ove teorije.

Alderfer je, za razliku od Maslowla, otkrio da ljudi ponekad kreću u zadovoljavanje potreba višeg reda, a da još nisu u potpunosti zadovoljili potrebe nižeg reda. Također, zaključio je da kretanje unutar hijerarhije ljudskih potreba nije uvijek uzlazno, npr. otkrio je da kod radnika koji je frustriran, jer nije zadovoljio svoju potrebu višeg reda, može doći do regresije te će on pokušati zadovoljiti već zadovoljenu potrebu nižeg reda.[130] Da bi se izbjegao takav scenarij, zadaća menadžera je pronaći faktore koji će spriječiti demotiviranost zaposlenika i njihovu silaznu putanju na ljestvici.[131]

[127] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 565.
[128] Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 386.
[129] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 489.
[130] Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 386.
[131] Lozić, J. (2012.): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, str. 183.

4.3.1.3. McClellandova teorija motivacije postignuća

Teoriju motivacije postignuća razvio je David McClelland, a zasnovana je na pretpostavci da se određeni tipovi potreba javljaju u određenim životnim ciklusima. Potrebe se javljaju kao utjecaji iz okoline i osobe nisu rođene s tim potrebama. Kako bi se zadovoljilo nastale potrebe, rađa se motivacija koja pokreće osobe prema ostvarenju pojedinih potreba i želja.[132] Ova teorija je prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad, a ne za zadovoljavanje nekih viših ili nižih bioloških potreba. Suština teorije je u tome što ona ističe ljudsku potrebu za postignućem, tj. ljudsku težnju za uspjehom. Ta težnja je rezultat djelovanja dviju sila – željom za uspjehom i željom da se izbjegne neuspjeh. Upravo zbog toga je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha.[133]

Iako je ovaj model motivacije zasnovan na motivu postignuća, u kasnijoj fazi McClelland u njega ugrađuje još dvije bitne potrebe, pa se može reći da teorija proučava tri vrste potreba:[134]

- *Potreba za postignućem* – želja za postizanjem nečeg savršenog, postizanje visokih standarda izvedbe, ispunjenje najsloženijih zadataka, usmjeravanje drugih prema vlastitim standardima, često odgovara poduzetničkom tipu osobe.
- *Potreba za afilijacijom* – želja za postizanjem sklada u društvenim odnosima, izbjegavanje konflikata, uspostava prijateljskih relacija, često izražena kod koordinatora i projektnih menadžera.
- *Potreba za moći* – potreba za utjecajem, tj kontrolom podređenih, postizanje odgovornosti za druge, stvaranje autoriteta nad drugima, često izražena kod menadžera, odnosno kod osoba na najvišim pozicijama u organizaciji.

4.3.1.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Teorija motivacije Frederica Herzberga se često zove i higijenskom teorijom motivacije. Zasniva se na konceptu zadovoljavanja pojedinca i nastojanju da se to zadovoljstvo postigne. Zadovoljstvo zaposlenika je, po ovoj teoriji, zavisna varijabla koja ovisi o njegovim

[132] Ibidem, str. 183.
[133] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 489.
[134] Daft, L.R. i Marcic, D. (2009.): Management: The new workplace, sixth edition, South – Western, Cengage Learning, USA, str. 520.

očekivanjima od zaposlenja, odnosno rada i stvarnih učinaka koje postiže i ostvaruje radom.[135]

Dvofaktorska teorija je nastala nakon istraživanja provedenog među zaposlenicima u nastojanju da se otkrije što ih motivira za rad, odnosno što ih demotivira. Tražio je od ljudi da detaljno opišu situacije u kojim su se osjećali iznimno dobro ili iznimno loše u vezi svog posla te je tako dobio faktor koji utječu na stavove o poslu.[136]

Dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji motivacija u ovoj teoriji. Prva je da pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, već je suprotan kraj zadovoljstva odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Druga pretpostavka je postojanje dvije različite skupine motivacijskih faktora, a to su:[137]

- *Ekstrinzični ili higijenski faktori* – povezani su uz neku situaciju u kojoj čovjek djeluje, imaju karakter higijenika, sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. Higijenski faktori ne potiču na aktivnost i nisu sami po sebi poticajnog karaktera, ali ako ih nema, stvaraju nezadovoljstvo kod zaposlenika. Higijenski faktori su: sigurnost posla, radni uvjeti, menadžeri, plaća i beneficije i politika poduzeća.
- *Intrinzični faktori ili motivatori* – vezani su uz sam posao kojeg čovjek obavlja, imaju karakter motivatora, izvor su zadovoljstva zaposlenika, tj. vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Intrinzični faktori su: izazovnost posla, postignuće i uspjeh, odgovornost, samoaktualizacija, mogućnost napredovanja i priznanje.

4.3.1.5. Minerova teorija motivacije uloga

John Miner je razvio teoriju motivacije koja polazi od pretpostavke da različiti subjekti u radnom procesu imaju i drugačije potrebe. Teorija proučava tri tipa uloga u procesu:

[135] Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M., (2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima; Studio HS Internet d.o.o., Osijek, str. 131.
[136] Robbins, S.P. (1992.): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, treće izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 48.
[137] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 490. – 491.

menadžere, profesionalce i poduzetnike. Svaki od tri tipa uloga ima različite potrebe i motivatore koji ih pokreću, a to su:[138]

- *Za ulogu menadžera* – pozitivan stav prema autoritetu, potreba za natjecanjem, potreba za moći, potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem (afirmacijom), potreba za isticanjem (različitim, istaknutim statusom), potreba za osjećajem odgovornosti.
- *Za ulogu profesionalaca (stručnjaka)* – potreba za učenjem, potreba neovisnog rada i djelovanja, potreba za stjecanjem statusa, potreba pomaganja drugima, identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima).
- *Za ulogu poduzetnika* – potreba za postignućem, potreba za izbjegavanjem rizika, potreba feedbacka, potreba za uvođenjem inovativnih rješenja, potreba anticipiranja budućih mogućnosti.

Važnost ove teorija motivacije je u tome što ukazuje na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u organizaciji.

4.3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije objašnjavaju motivaciju stavljajući naglasak na to kako motivirati ljude.[139] Za razliku od sadržajnih teorija, ne uključuju samo ljudske potrebe kao temelj motivacije i motivacijskog ponašanja, nego uzimaju u obzir i druge čimbenike poput očekivanja, percepcije i sustava vrijednosti. Među procesnim teorijama posebno se ističu:[140]

- Vroomov kognitivni model
- Porter – Lawlerov model
- Adamsova teorija nejednakosti.

[138] Lozić, J. (2012.): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, str. 185. – 186.
[139] Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 382.
[140] Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M., (2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima; Studio HS Internet d.o.o., Osijek, str. 136.

4.3.2.1. Vroomov kognitivni model

Psiholog Victor H. Vroom je u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u okviru organizacije, tj. radnog ponašanja i faktora koji ga određuju, razvio kognitivni model motivacije. Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja, dok druge odbacuje.[141] U traženju tog odgovora uveo je:[142]

- *Koncept valencije* – koji objašnjenje neke alternative nalazi u značenju efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca.
- *Koncept očekivanja* – objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve.
- *Koncept instrumentalnosti* – objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnog učinka i plaće).

4.3.2.2. Porter – Lawlerov model

Lyman W. Porter i Edward E. Lawer III su smatrali da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka, pa su Vroomov model proširili s novim faktorima.[143]

Porter – Lawlerov model karakterizira devet varijabli – vrijednost nagrade, vrijednost napora i nagrade, napor pojedinca, sposobnost i obilježja, percepcija uloge, performanse, intrinzične i ekstrinzične nagrade, percepcija pravednosti nagrade, zadovoljstvo.[144] Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca kojeg će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora, već ovisi i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u

[141] Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 582.
[142] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 493.
[143] Ibidem, str. 493.
[144] Weihrich, H. i Koontz, H. (1998.): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 472.

organizaciji. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade, koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju zadovoljstvom.[145]

Iako značajno složeniji od drugih teorija motivacije, ovaj model je adekvatan prikaz sustava motivacije. Pokazuje da motivacija nije jednostavno pitanje uzročno – posljedičnih odnosa, već da menadžeri trebaju pažljivo rasporediti strukturu nagrada te pažljivo planirati, upravljati prema ciljevima i jasno definirati dužnosti i odgovornosti u organizaciji.[146]

4.3.2.3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

J. Stacy Adams promatrao je percepciju pravednosti poslovne situacije pojedinca i zaključio da percipirana nepravda može dovesti do promjena u ponašanju. Otkrio je da osobe, kad vjeruju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike, reagiraju na određene načine kako bi ispravile nepravdu.[147] Tako je nastala Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni ili kako je se još često naziva teorija jednakosti ili pravednosti.

Teorija ističe vrijednost razmjene između poslodavaca i zaposlenika koja bi trebala biti jednaka i pravedna kako bi motivirala zaposlenika da posao obavi kvalitetno. Zaposlenik ulaže svoj trud, znanje, iskustvo, energiju itd., a za to očekuje da kroz taj posao realizira zadovoljenje neke konkretne potrebe. U toj međusobnoj razmjeni ponekad dolazi do nesklada i nejednakosti koja se negativno odražava na motivaciju zaposlenika.[148] Percepcija nejednakosti može se javiti u mnogo situacija, kao npr. u raspodjeli radnih zadataka, promaknućima, izvješćima o radnom učinku i sl., ali najčešće je povezana s plaćama.[149] Tada zaposlenici svoje nezadovoljstvo izražavaju na više načina: pad lojalnosti, kašnjenje u rokovima, propusti u kvaliteti obavljenog posla, negativan odnos prema ciljevima i nastojanjima organizacije i sl.[150]

---

[145] Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M., (2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima; Studio HS Internet d.o.o., Osijek, str. 137.
[146] Weihrich, H. i Koontz, H. (1998.): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 473.
[147] Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 384.
[148] Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M., (2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima; Studio HS Internet d.o.o., Osijek, str. 137.
[149] Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 384.
[150] Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M., (2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima; Studio HS Internet d.o.o., Osijek, str. 137.

4.4. Mjerenje motivacije

Mjerenje motivacije ima značajnu ulogu u procesu ostvarivanja efikasnog menadžmenta, ali je ujedno jedno od vrlo složenih problema, jer se zna da je ljudsko ponašanje kompleksno te se uvelike razlikuje od osobe do osobe. Međutim, kako bi se ipak omogućilo mjerenje motivacije, psihologija razvija određena pravila od kojih su najvažnija ona koja govore o izboru neizravnog puta mjerenja motivacije i primjeni projektivne tehnike. Na temelju te baze, nastali su različiti pristupi mjerenju motivacije te tako i različite tehnike, instrumenti i indikatori. Neke od tih tehnika su:[151]

- *Dubinske psihološke tehnike* – projektivne tehnike kojima je bit u tome da ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran. Neke od tih tehnika su: dubinski intervjui, test nedovršenih rečenica, asocijacija riječi, testovi vizualizacije i sl.
- *Indirektne metode* – polaze od pretpostavke da mjeriti motivaciju znači mjeriti razinu radnog učinka. Najprije se utvrđuje razina individualnog i grupnog učinka. Ako radnici rade za normu, izvršenje norme bit će mjerilo razine učinka, a preko njega i mjerilo motiviranosti za rad. Neizvršenje norma zahtjeva da se ispitaju faktori utjecaja na strani posla i radne sredine, kao i oni faktori na strani izvršitelja. U efikasnim organizacijama norma rad je samo jedno od mjerila radnog učinka koje uglavnom ima individualni karakter, dok se za iskazivanje grupnog učinka koriste neki drugi indikatori, poput opsega proizvodnje, kvalitete proizvoda, ušteda materijala i energije i sl.
- *Psihološke tehnike* – zasnovane su na samoopisu i to su najznačajnije tehnike za mjerenje motivacije zaposlenika. Posredno prikupljanjem podataka usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika, dolazi se do osnovne građe kao osnove za mjerenje motivacije za rad. Postoje tri psihološke tehnike zasnovane na samoopisu: tehnika intervjua, tehnika upitnika ili ankete i tehnike skaliranja.

[151] Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 508. – 511.

4.5. Veza između motivacije i zadovoljstva

Promatrajući motivaciju u nekoj organizaciji, spontano se javlja pomisao o zadovoljstvu. Velik broj ljudi govori o svom nezadovoljstvu na poslu, a malo će ih reći da nisu motivirani za rad, a ipak i jedni i drugi osjećaju isto, ali se različito izražavaju. Isto vrijedi i za zadovoljstvo, odnosno motivaciju za rad. Zbog toga se nastoji otkriti kakva je to veza između ta dva pojma i u čemu se ogleda razlika.[152]

Ako definiramo zadovoljstvo, ono se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje, dok se motivacija odnosi na žudnju i napor za zadovoljavanjem želja ili ciljeva. Dakle, može se reći da motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata.[153] U tom odnosu se očituje veza koja postoji između motivacije i zadovoljstva. Shematski ta veza izgleda ovako:

MOTIVACIJA → REZULTATI → ZADOVOLJSTVO

Slika 2: Shematski prikaz veze između motivacije i zadovoljstva

Izvor: Žugulj, M. i Brčić, R. (2003.): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 168.

Međutim, u organizacijama se može naići na različite situacije, a najpovoljnija je ona u kojoj je zaposlenik vrlo zadovoljan svojim poslom i visokomotiviran za rad. Nažalost, često se događa da je zaposlenik zadovoljan svojim poslom, ali nije motiviran za rad i obrnuto. U oba slučaja najčešće dolazi do fluktuacije zaposlenika (odlaze iz organizacije i traže drugi posao) ili do apsentizma (zaposlenici često izostaju s posla). Te pojave su jasan signal menadžmentu da nešto nije u redu te da trebaju poraditi na tome da zaposlenici budu jako motivirani i zadovoljni svojim poslom, prije nego bude prekasno.[154]

[152] Žugulj, M. i Brčić, R. (2003.): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 168.
[153] Weihrich, H. i Koontz, H. (1998.): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 465.
[154] Ibidem, str. 168.

5. O PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.



Slika 3: Cemex logo

Izvor: http://www.cemex.hr (23.03.2018.)

5.1. Povijest, vizija, misija i ciljevi poduzeća

Cemex je osnovan 1906. godine u Mexicu te je vodeći globalni proizvođač građevinskog materijala koji nudi visokokvalitetne proizvode i usluge klijentima i zajednicama širom Europe, Amerike, Bliskog istoka i Azije. Kroz svoju poslovnu mrežu proizvodi, distribuira i prodaje cement, beton, agregat i vezane građevinske materijale u više od 50 zemalja svijeta, a trgovinski odnosi razvijeni su s preko 100 zemalja. Tvrtka broji gotovo 44 000 zaposlenika širom svijeta.

Na hrvatsko tržište CEMEX je došao 2005. godine preuzimanjem britanske RMC Grupe, a time i Dalmacijacementa koji je bio vodeći proizvođač cementa u regiji i jedan od najvećih izvoznika s područja Dalmacije. Poduzeće je sudjelovalo u izgradnji važnijih prometnica i objakata u državi, kao što su autocesta A1, Maslinički i Dubrovački most, Morske orgulje i dr. CEMEX Hrvatska d.d. je od 2008. godine u 100% - tnom vlasništvu tvrtke CEMEX Investments Limited. Tom akvizicijom CEMEX postaje vodeći proizvođač cementa u regiji i na brojnim europskim tržištima. CEMEX Hrvatska upravlja s tri tvornice cementa smještenima u Kaštelima (Sveti Juraj), Solinu (Sveti Kajo) i Klisu (10. kolovoz).[155]

Vizija poduzeća Cemex se sastoji od pet elemenata:[156]

- svrhe – izgraditi bolju budućnost
- misije – stvoriti održivu vrijednost pružanjem vodećih proizvoda i rješenja u industriji
- strategije – stvoriti vrijednost razvojem globalnog portfelja integriranog poslovanja povezanog s cementom

[155] http://www.cemex.hr (23.03.2018.)
[156] Interna dokumenatacija poduzeća

- operativnog modela – koristiti znanja i mjerila kako bi se uspostavile najbolje prakse i zajednički procesi diljem svijeta
- vrijednosti – jamčenje sigurnosti i usredotočenost na kupce.

Misija poduzeća Cemex je globalno ostvariti građevinske potrebe svojih klijenata i izgraditi vrijednost za svoje interesne skupine postajući najučinkovitija i najprofitabilnija tvrtka s građevinskim rješenjima na svijetu. Kako bi ispunili ovu misiju, CEMEX zajedno sa svojim klijentima radi na izgradnji boljeg svijeta nudeći najkvalitetnije proizvode i usluge te rastući i postajući najbolja opcija za interesne skupine u globalnoj industriji građevinskih materijala. Teži se ka izvrsnosti u radu, stvaranju dugotrajnih odnosa izgrađenih na međusobnom povjerenju i temeljnim vrijednostima suradnje, integriteta i vodstva.

Ciljevi, odnosno ciljano usmjeravanje u poduzeću Cemex se odvija u četiri koraka:[157]

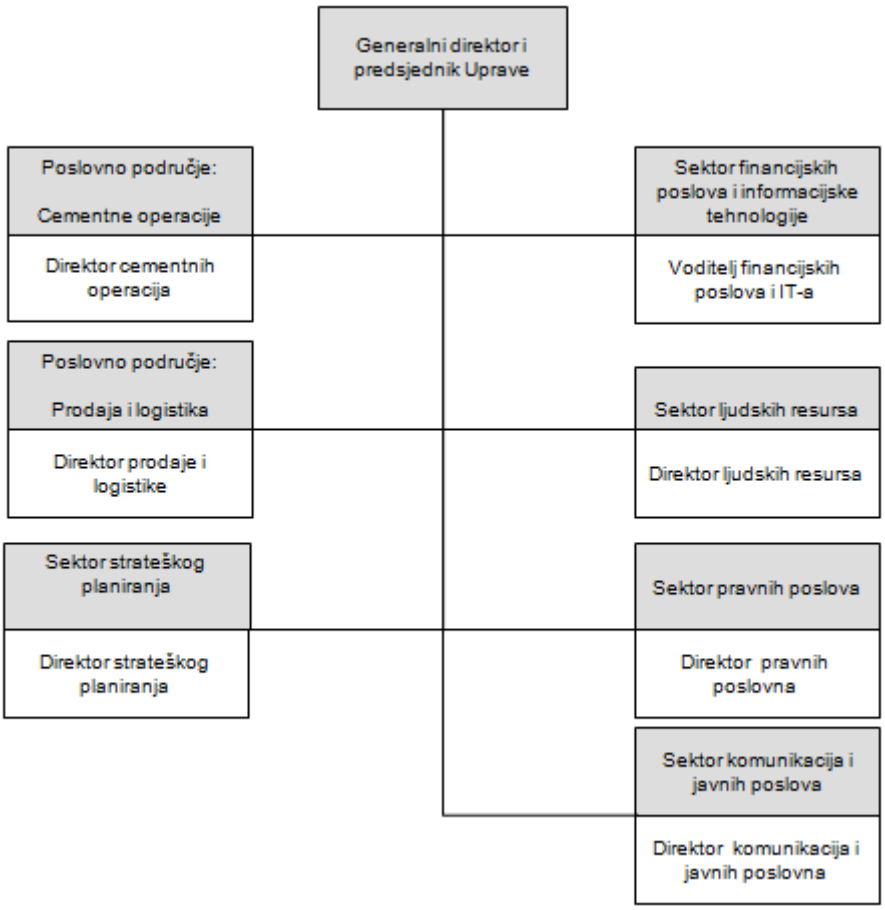
- skeniranje – generiranje i pregled liste mogućih ciljeva u okviru etičkih vrijednosti koje su definirane misijom, a u skladu s logičkom i kronološkom hijerarhijom
- redukcija – sužavanje liste generiranih ciljeva u skladu s pozitivnim i specifičnim vrijednostima osobe ili organizacije
- fokus – redukcija ciljeva na optimalan broj ciljeva koji se može izvršiti na podjednakoj razini kvalitete, a u skladu s raspoloživim resursima
- kvantifikacija – svođenje ciljeva u oblik koji se može objektivno definirati, redukcija na zadani broj ciljeva, zadatak s brojkama i slovima, opisane kvalitete rokova i lokacija.

5.2. Organizacijska struktura poduzeća

Organizacijska struktura poduzeća Cemex izgleda tako da su generalnom direktoru i predsjedniku Uprave podređene funkcije koje čine: cementne operacije, prodaja i logistika, sektor strateškog planiranja, sektor financijskih poslova i informacijske tehnologije, sektor ljudskih resursa, sektor pravnih poslova i sektor komunikacija i javnih poslova. Sve ove funkcije većim dijelom odgovaraju predsjedniku Uprave, a manjim dijelom regionalnim

[157] Interna dokumentacija poduzeća

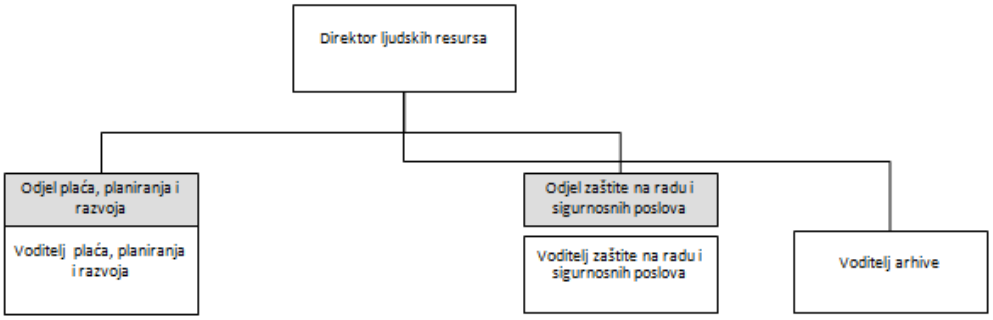
direktorima. Shematski prikaz organizacijske struktura poduzeća prikazan je sljedećom slikom.



Slika 4: Shematski prikaz makro – organizacijske strukture Cemex – a

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća

Sektor ljudskih resursa je zadužen za brigu o zaposlenicima, koja među ostalom podrazumijeva obuku i obrazovanje zaposlenika Cemex – a. Sektor ljudskih resursa u Cemex – u se sastoji od direktora ljudskih resursa, koji upravlja posebnim funkcijama odjela plaća, planiranja i razvoja, odjela zaštite na radu i sigurnosnih poslova te arhive. Shematski prikaz organizacijske strukture sektora ljudskih resursa u Cemex – u prikazan je na slici ispod.



Slika 5: Shematski prikaz organizacijske strukture sektora ljudskih resursa u Cemex – u

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća

5.3. Programi obuke i obrazovanja zaposlenika u poduzeću

U Cemex – u se obrazovne potrebe procjenjuju na temelju zahtjeva voditelja, opisa radnih mjesta i potreba projekata. Voditelj plaća, planiranja i razvoja kadrova zadužen je za izradu, praćenje i implementaciju plana edukacije, a direktor sektora ljudskih resursa za odobrenje plana. Sektor ljudskih resursa prati ostvarenje plana edukacije te minimalno jednom godišnje izrađuje analizu izvođenja plana. Dodatno se prati stručna literatura, posjeti sajmovima, Cemex – ovi interni on – line treninzi (LMS – Learning Management System dostupan svim zaposlenicima nudi široku paletu edukacija grupiranih po područjima) i interne obuke unutar pojedinog odjela, mentorstvo i sl.

Interni sustav edukacija u poduzeću obuhvaća nekoliko razina:[158]

- sustav međunarodnih internih obuka – kada stručnjaci iz određenih poslovnih jedinica obučavaju kolege iz drugih poslovnih jedinica
- sustav lokalnih internih obuka – kada stručnjaci po pojedinom području vrše usavršavanje svojih kolega (npr. obuka o izradi budžeta, obuka o ISO 9001 standardima i sl.)

[158] Interna dokumentacija poduzeća

- posebni projekti – npr. implementacija novog SAP informatičkog sustava je rađena na način da su pojedinci, obučeni za rad u pojedinim modulima, organizirano obučavali ostale kolege.

Uz navedeno, odjel Zaštite na radu kontinuirano provodi niz internih obuka iz područja zaštite na radu (obuka za rad na siguran način, obuka za zaštitu od požara, "legacy" trening – sustav upravljanja sigurnošću, VFL – Visible Felt Leadership i sl.). E – Legacy i VFL treningu u 2015.godini je prisustovalo 100% zaposlenika na voditeljskim pozicijama.

Neki od programa obuke i obrazovanja u Cemex – u su:[159]

- **LEGACY program –** Istaknuti program zaštite na radu za upravljački kadar LEGACY je razvijen 2011. godine, kako bi se menadžerima na svim razinama osigurali potrebni alati, vještine i postupci koji im osiguravaju da poslovanje vode na sigurniji i učinkovitiji način. Cilj LEGACY programa je da se s puke proizvodnje prijeđe na sigurnu proizvodnju kako bi se postigao dugoročni globalni cilj, potpuno iskorjenjivanje nesreća na radnome mjestu. Ovaj program moraju završiti svi Cemex – ovi zaposlenici na upravljačkim pozicijama, od direktora do nadglednika u proizvodnji. Radi se o dvodnevnom seminaru kojeg je osmislio i razvio Cemex, koji se zasniva na sedam postupaka od kojih se sastoji djelotvorno, sigurno vodstvo, a obrađuju se teme poput pružanja primjera, razumijevanja procesa i ljudi, komunikacija te motivacija i odgovornost.
- **Razvoj zaposlenika i talenata –** Cemex je posvećen kontinuiranom razvoju i usavršavanju svojih zaposlenika. To znači da ulaganjem u razvoj i usavršavanje i poticanjem osobnog razvoja, svoje zaposlenike priprema za buduće izazove. Cemex od linijskih menadžera očekuje da preuzmu odgovornost za ispravno i učinkovito vođenje svojih timova. Kako bi im u tome pomogli, cilj je da se svim menadžerima osigura obuka s područja vođenja timova te da im se na taj način pomogne da razviju čitav niz vještina koje će im omogućiti primjenu različitih motivacijskih tehnika na lokalnoj razini. Posebno se inzistira na tome da menadžeri uče o tehnikama pružanja povratnih informacija, osiguravajući tako da do pojedinih zaposlenika dođu ključne poruke kojima će se pohvaliti dobar rezultat ili kojima će im se pomoći da nešto poprave ukoliko je to potrebno. Ovu strategiju dodatno podupiru Cemex – ove politike usavršavanja i razvoja, koje su razvijene u

[159] Interna dokumentacija poduzeća

svrhu utvrđivanja kriterija i općenitih smjernica za unutarnju i vanjsku obuku svih svojih zaposlenika. Ovaj proces obuhvaća i utvrđivanje potreba za obukom, planiranje budžeta te pružanje i ocjenjivanje usavršavanja i vođenja evidencije o usavršavanju.

- **Gradnja karijere –** Kroz inicijativu Gradnja karijere, menadžeri i zaposlenici se sastaju 4 puta godišnje kako bi raspravili razvoj karijera, izvedbu na radu i njene rezultate. Ti sastanci su osmišljeni na način da se usklade individualni ciljevi s organizacijskom strategijom te poboljša cjelokupno zadovoljstvo. U svakom trenutku Cemex – ovim zaposlenicima je dostupan E – learning sustav "BUILD YOUR OWN CAREER" pomoću kojeg mogu pristupiti raznim tečajevima koji se tiču specijaliziranih znanja iz pojedinih područja kao npr. nabave, prodaje, voditeljskih vještina i sl.
- **ACHIVE** – je program za srednji menadžment oslonjen na vještine izgradnje timova i razvoj liderskih vještina. Ovim programom se Cemex – ove vođe okupljaju oko zadataka usredotočenja na potrebe kupaca.
- **Vođa vođi** – program koji povezuje sadašnje i buduće Cemex – ove lidere. U ovom programu mentori rade sa zaposlenicima tijekom cijele godine te sudjeluju podrškom u aktivnostima programa ACHIVE.
- **Razmjena stručnjaka –** Cemex svojim zaposlenicima nudi priliku stjecanja znanja i iskustva privremenim premještanjem u neko drugo područje Cemex – ova poslovanja u okviru razmjene stručnjaka. Zaposlenici mogu sudjelovati u projektima unutar šireg operativnog tima istodobno obavljajući svoje postojeće poslove ili mogu raditi isključivo na nekom projektu u određenom vremenskom razdoblju, ovisno o zaposlenikovim sposobnostima i ambicijama za preuzimanje izazovnih novih zadataka, ali isto tako i ovisno o dostupnosti različitih uloga.
- **Trening –** Trening služi kao nadogradnja osnovnih vještina i znanja te način za poboljšanje ukupnih rezultata. Trener može zaposlenicima pomoći s tehničkim znanjima, postavljajući im niz zahtjevnih pitanja, ispitujući njihovo znanje i prepoznajući načine na koje zaposlenici mogu unaprijediti svoju osobnu uspješnost.
- **Mentorstvo –** Mentorstvo je interaktivan proces koji se odvija između pojedinaca različite razine iskustva i stručnosti. Mentor je inspirativna, obično starija osoba koja pruža vodstvo potrebno zaposleniku (mentoriranome) u usavršavanju

njegovog posla te mu daje priliku za umrežavanje unutar Cemex – a, daje mu savjete u čitavom nizu pitanja i istodobno djeluje kao uzor. Mentorski program završava ispunjenjem plana, njegovom procjenom te evaluacijom mentora i mentoriranog.

- **Obučavanje nasljednika –** Cemex provodi programe za prepoznavanje i razvoj talenata te obučavanje nasljednika kako bi svojim menadžerima pružio alate potrebne za učinkovitu izobrazbu i razvoj zaposlenika i osigurao planove za upravljanje talentima i obučavanje nasljednika koji će udovoljavati potrebama budućeg poslovanja. Cilj ovih procesa je otkriti zaposlenike unutar Cemex – a, koji posjeduju potencijal i ambicije za uspjeh na višim rukovodećim položajima. Obučavanjem talenata Cemex osigurava zdravu i snažnu "zalihu" talenata i nasljednika koji će se razvijati zajedno s poduzećem.

Tijekom 2015. i 2016. godine 18 Cemex – ovih menadžera je pohađalo različite razvojne programe i edukacije na lokalnoj razini u prosječnom trajanju od 16 sati po zaposleniku na temu liderstva i vještina upravljanja timovima te je provedena i sveobuhvatna obuka za sve voditelje timova, njih 88, o procjeni učinka s ciljem unaprjeđenja znanja i vještina, s posebnim naglaskom na povratno informiranje, koje je trajalo prosječno 24 sata po svakom voditelju. Kroz 2015. i 2016. godinu više od 80% voditelja je bilo uključeno u prijenos znanja kroz održavanje internih radionica i druge mentorske programe. Katalog mrežnog obrazovanja u Cemex – u uključuje više od 620 seminara, a većina njih je besplatna za zaposlenike, a u izvještajnom razdoblju su ponudili oko 2.500 tečajeva koje su vodili stručnjaci.

U izvještajnom razdoblju Cemex je uložio oko 1,8 milijuna kuna u obuku zaposlenika, od toga oko 570 tisuća kuna uloženo je u obuku zaposlenika o zaštiti zdravlja i sigurnosti, ljudskim pravima, etičnom poslovanju, usklađenosti te razvoju svijesti o zaštiti okoliša.

Cemex – u je već 9 godina za redom dodijeljen Certifikat Poslodavac Partner (CEP) za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima, za organizacije koje ostvaruju unaprijed postavljene standarde, a jedno od područja koje se boduje prilikom ocjenjivanja organizacije je usavršavanje i razvoj zaposlenika.[160] Unutar Kodeksa etičkog i poslovnog ponašanja poduzeća istaknute su vrijednosti koje se odnose na zaposlenike te važnost ulaganja u zaposlenike.

[160] http://www.poslodavacpartner.org/cep-dobitnici-detalj/cemex-hrvatska-dd (03.04.2018.)

6. REZULTATI I IMPLEMENTACIJA REZULTATA DOBIVENIH EMPIRIJSKIM ISTRAŽIVANJEM

6.1. Metodologija istraživanja

Primjenom statističkih metoda u ekonomiji testiraju se postavljene hipoteze. Podaci su prikupljeni primjenom anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja. Korišteni anketni upitnik izrađen je putem Google Docs – a te se slao putem e – maila zaposlenicima Cemex – a, unutar različitih odjela poduzeća. E – mail nije poslan svim zaposlenicima Cemex – a već se anketni upitnik slao metodom slučajnog odabira.

Istraživanje se provelo od sredine siječnja 2018. do kraja ožujka 2018. godine. Ukupno su pristigla 44 odgovora anketnog upitnika.

Korištene su metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, Wilcoxonov test za jedan nezavisni uzorak, Mann – Whitney U test, korelacijska analiza te Kruskal – Wallis ANOVA test. Primjenom metoda tabelarnog i grafičkog prikazivanja prikazana je struktura ispitanika prema sociodemografskim obilježjima.

Wilcoxonov sign test za jedan nezavisni uzorak koristi se kod testiranja prelazi li razina slaganja s tvrdnjom kontrolnu vrijednost 3, gdje vrijednost 3 ukazuje na indiferentnost, odnosno prijelazna je vrijednost iz neslaganja prema slaganju s tvrdnjama.

Mann – Whitney U test korišten je kod testiranja razlika u zadovoljstvu obuke u odnosu na zadovoljstvo obrazovanjem.

Korelacijskom analizom je testirana povezanost između slaganja s tvrdnjama o obukama i obrazovanju te dobne skupine ispitanika i zadovoljstva programima obuka i obrazovanja.

Razlika u zadovoljstvu programima obuke i edukacije među zaposlenicima različitih dobnih skupina testira se Kruskal – Wallis ANOVA testom.

Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21.

Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 5%.

6.2. Analiza provedenog istraživanja

Analizom provedenog istraživanja dobivena je strukturu ispitanika prema različitim obilježjima. Tablicom 1 je prikazana struktura ispitanika prema spolu.

Tablica 1: Distribucija frekvencija spola ispitanika

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Muško	21	47,7	47,7	47,7
	Žensko	23	52,3	52,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema spolu ispitanika može se utvrditi da je veći broj ispitanika ženskog spola (52,3%).

Tablica 2 prikazuje starosnu strukturu ispitanika.

Tablica 2: Struktura prema dobi ispitanika

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Do 30 godina	1	2,3	2,3	2,3
	Od 31 do 40 godina	26	59,1	59,1	61,4
	Od 41 do 50 godina	14	31,8	31,8	93,2
	Od 51 do 60 godina	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema starosnoj dobi ispitanika može se utvrditi kako je najveći broj ispitanika starosne dobi između 31 i 40 godina (59,10%), dok je najmanji broj ispitanika starosne dobi do 30 godina (2,3%).

Analizom provedenog istraživanja dobiveni su sljedeći rezultati strukture ispitanika prema stupnju obrazovanja koja je prikazana u tablici 3.

Tablica 3: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Srednja škola	4	9,1	9,1	9,1
	VŠS (i stručni prvostupnik)	3	6,8	6,8	15,9
	VSS (i magistar struke)	37	84,1	84,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

U istraživanju su u najvećem broju sudjelovali ispitanici sa završenom visokom stručnom spremom (uključujući i magistre struke) koji su zastupljeni s 84,10%.

U tablici 4 prikazana je struktura ispitanika prema godinama njihovog ukupnog radnog staža.

Tablica 4: Struktura ispitanika prema godinama ukupnog radnog staža

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Manje od 5 godina	2	4,5	4,5	4,5
	Od 11 do 20 godina	32	72,7	72,7	77,3
	Od 21 do 30 godina	9	20,5	20,5	97,7
	Preko 30 godina	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika ima radni staž između 11 i 20 godina (72,7%), dok je svega 2,3% ispitanika sa radnim stažem preko 30 godina.

Tablicom 5 je prikazana struktura zaposlenika prema njihovoj dobi i ukupnim radnim stažom.

Tablica 5: Veza između starosne dobi ispitanika i godina njihovog ukupnog radnog staža

		Godine Vašeg ukupnog radnog staža?				Total
		Manje od 5 godina	Od 11 do 20 godina	Od 21 do 30 godina	Preko 30 godina	
Starosna dob	Do 30 godina	1	0	0	0	1
	Od 31 do 40 godina	1	25	0	0	26
	Od 41 do 50 godina	0	7	7	0	14
	Od 51 do 60 godina	0	0	2	1	3
Total		2	32	9	1	44

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 5 se može uočiti da je najveći broj ispitanika starosne dobi između 31 i 40 godina te imaju ukupnog radnog iskustva između 11 i 20 godina.

Tablica 6 prikazuje strukturu ispitanika prema godinama njihovog ukupnog radnog staža u poduzeću Cemex.

Tablica 6: Struktura ispitanika prema godinama ukupnog radnog staža u poduzeću Cemex

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Manje od 5 godina	4	9,1	9,1	9,1
	Od 5 do 10 godina	8	18,2	18,2	27,3
	Od 11 do 20 godina	29	65,9	65,9	93,2
	Od 21 do 30 godina	2	4,5	4,5	97,7
	Preko 30 godina	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema godinama radnog staža u Cemexu, najveći broj ispitanika broji od 11 do 20 godina staža (65,9%), dok 2,3% ispitanika (1 zaposlenik) broji preko 30 godina staža.

Analizom provedenog istraživanja dobivena je struktura ispitanika prema odjelu u kojem su zaposleni unutar poduzeća Cemex te je prikazana tablicom 7.

Tablica 7: Struktura ispitanika prema odjelu u kojem su zaposleni

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Financije	2	4,5	4,5	4,5
	Lanac opskrbe	2	4,5	4,5	9,1
	Logistika	3	6,8	6,8	15,9
	Ljudski resursi	8	18,2	18,2	34,1
	Marketing	1	2,3	2,3	36,4
	Menadžment	1	2,3	2,3	38,6
	Nabava	4	9,1	9,1	47,7
	Održavanje	1	2,3	2,3	50,0
	Pravni poslovi	5	11,4	11,4	61,4
	Prodaja	2	4,5	4,5	65,9
	Proizvodnja	7	15,9	15,9	81,8
	Računovodstvo	5	11,4	11,4	93,2
	Strateško planiranje	1	2,3	2,3	95,5
	Tehnička podrška	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika je zaposlen u odjelu za ljudske resurse (18,2%).

Tablicom 8 je prikazana struktura ispitanika prema njihovom sudjelovanju u programima obuke u Cemex – u.

Tablica 8: Struktura ispitanika prema sudjelovanju u programima obuke u poduzeću

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Jednom	6	13,6	13,6	13,6
	Dva puta	3	6,8	6,8	20,5
	Više od dva puta	35	79,5	79,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika je sudjelovao na nekom obliku programa obuke u organizaciji od strane poduzeća više od 2 puta (79,5%).

Ispitanici su ocjenjivali programe obuke koje organizira poduzeće Cemex u rasponu vrijednosti od 1 do 5, gdje je vrijednost 1 – nedovoljno, a vrijednost 5 – izvrsno. Rezultati ispitivanja su prikazani u tablicama u nastavku rada.

Tablica 9: Mišljenje ispitanika o ocjeni programa obuke koje organizira poduzeće

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	1	2,3	2,3	2,3
	2	2	4,5	4,5	6,8
	3	8	18,2	18,2	25,0
	4	24	54,5	54,5	79,5
	5	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema ocjeni koju ispitanici daju programima obuke koje organizira poduzeće Cemex, može se utvrditi da najveći broj ispitanika daje ocjenu 4 (54,5%). Jedan ispitanik je kvaliteti programa obuke koje poduzeće organizira dao negativnu ocjenu (1).

Tablica 10 prikazuje strukturu ispitanika prema njihovom mišljenju o vezi rezultata obuke s pozitivnim utjecajem na motivaciju za radom.

Tablica 10: Mišljenje ispitanika o povezanosti rezultata obuke s pozitivnim utjecajem na motivaciju za radom

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	36	81,8	81,8	81,8
	Ne	3	6,8	6,8	88,6
	Ne znam	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika (81,8%) smatra da rezultati programa obuke koje su prošli (ili većine njih) imaju pozitivan utjecaj na njihovu motivaciju za radom.

Tablicom 11 je prikazana struktura ispitanika prema njihovom sudjelovanju u programima obrazovanja u Cemex – u.

Tablica 11: Struktura ispitanika prema sudjelovanju u programima obrazovanja u poduzeću

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Jednom	15	34,1	34,1	34,1
Dva puta	2	4,5	4,5	38,6
Više od dva puta	27	61,4	61,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 11 se može utvrditi da je najveći broj ispitanih zaposlenika sudjelovao u nekom obliku programa obrazovanja koji je omogućilo poduzeće više od 2 puta (61,4% ispitanika).

Ispitanici su ocjenjivali i programe obrazovanja koje organizira poduzeće Cemex u rasponu vrijednosti od 1 do 5, gdje je vrijednost 1 – nedovoljno, a vrijednost 5 – izvrsno. Rezultati ispitivanja su prikazani u tablici 12.

Tablica 12: Mišljenje ispitanika o ocjeni programa obrazovanja koje organizira poduzeće

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	1	2,3	2,3	2,3
	2	2	4,5	4,5	6,8
	3	10	22,7	22,7	29,5
	4	22	50,0	50,0	79,5
	5	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema ocjeni koju ispitanici daju programima obuke, koje organizira poduzeće Cemex, može se utvrditi da najveći broj ispitanika daje ocjenu 4 (50,0%). Jedan ispitanik je kvaliteti programa obuke koje poduzeće organizira dao negativnu ocjenu (1).

Tablica 13 prikazuje strukturu ispitanika prema njihovom mišljenju o vezi rezultata obrazovanja s pozitivnim utjecajem na motivaciju za radom.

Tablica 13: Mišljenje ispitanika o povezanosti rezultata obrazovanja s pozitivnim utjecajem na motivaciju za radom

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	35	79,5	79,5	79,5
	Ne	2	4,5	4,5	84,1
	Ne znam	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 13 se može utvrditi kako najveći broj ispitanika smatra da rezultati programa obrazovanja kojeg su prošli (ili većine njih) imaju pozitivan utjecaj na njihovu motivaciju za radom (79,5%).

Ispitanici su ocjenjivali trenutnu motivaciju za radom u rasponu vrijednosti od 1 do 5, gdje je vrijednost 1 – nedovoljno, a vrijednost 5 – izvrsno. Rezultati ispitivanja su prikazani u tablici 14.

Tablica 14: Ocjene ispitanika o trenutnoj motivaciji za radom

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	1	2,3	2,3	2,3
	2	2	4,5	4,5	6,8
	3	5	11,4	11,4	18,2
	4	24	54,5	54,5	72,7
	5	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

54,5% ispitanika bi svoju trenutnu motivaciju za radom ocijenilo ocjenom 4, dok bi jedan ispitanik (2,3%) motivaciju za radom ocijenio ocjenom 1.

Ispitanici su iskazivali stupanj motiviranja u radu prema predloženim motivacijskim faktorima. Birali su stupanj razine motivacije u rasponu vrijednosti od 1 do 5, gdje vrijednost ukazuje na potpuno nemotiviranje, dok vrijednost 5 ukazuje na potpuno motiviranje.

Tablica 15: Stupanj motiviranja ispitanika pojedinim motivacijskim faktorima

	N	Prosjek	Medijan	Mode	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
[Izazovnost posla]	44	4,30	4,00	4a	,701	4,00	5,00
[Odgovornost na radnom mjestu]	44	4,23	4,00	5	,803	4,00	5,00
[Samopouzdanje koje stječem radom]	44	4,18	4,00	4	,756	4,00	5,00
[Zadovoljstvo koje osjećam zbog uspjeha]	44	4,48	5,00	5	,664	4,00	5,00
Intrinzični faktori motivacije	**44**	**4,25**	**4,00**	**4**	**,686**	**4,00**	**5,00**
[Mogućnost dodatnog usavršavanja]	44	4,30	4,00	4	,632	4,00	5,00
[Mogućnost napredovanja]	44	4,48	5,00	5	,628	4,00	5,00
[Bonusi i nagrade]	44	4,70	5,00	5	,509	4,00	5,00
[Veća plaća]	44	4,73	5,00	5	,499	4,25	5,00
Ekstrinzični faktori motivacije	**44**	**4,50**	**5,00**	**5**	**,550**	**4,00**	**5,00**
a Multiple modes exist. The smallest value is shown (a – multimodalna distribucija, iskazana manja vrijednost)							

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 15 se može utvrditi da je najveća razina motiviranja utvrđena kod motivacijskih faktora veće plaće (prosječna razina motiviranja 4,73) te bonusa i nagrade (prosječna

vrijednost 4,70). Najniža razina motiviranja utvrđena je za samopouzdanje koje stječe radom (prosječna razina motiviranja 4,18) te za odgovornost na radnom mjestu (prosječna vrijednost 4,23).

Veća razina motiviranja utvrđena je kod ekstrinzičnih faktora (prosječna vrijednost 4,50) u odnosu na intrinzične faktore (prosječna vrijednost 4,25).

6.3. Testiranje hipoteza

H1. Između ulaganja u obuku i obrazovanje i motivacije zaposlenika postoji statistički značajna veza

H1.1. Između ulaganja u obuku i motivacije zaposlenika postoji veza.

Hipotezom će se ispitati postoji li statistički značajna veza između programa obuke provedenih u poduzeću Cemex i motivacije zaposlenika, s pretpostavkom da će stečene vještine zaposlenicima omogućiti lakše i djelotvornije obavljanje ranih zadataka, odnosno zaposlenici će biti motiviraniji za radom.

Ispitanici su iskazivali razinu slaganja s tvrdnjama o programima obuke koje su završili te na utjecaj koji imaju na motivaciju za radom u rasponu vrijednosti od 1 do 5, gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje s tvrdnjom, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno slaganje.

Tablica 16: Utjecaj programa obuke na motivaciju za radom

	N	Prosjek	Medijan	Mode	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
[Upoznat/a sam s razinom ulaganja u programe obuke u poduzeću Cemex.]	44	3,43	3,00	3,00	1,02	3,00	4,00
[Ulaganje u programe obuke ima utjecaja na moju motivaciju za radom.]	44	4,02	4,00	4,00	0,85	3,00	5,00
[Zaposlenici koji su adekvatno obučeni za određene radne pozicije, ujedno su i više motivirani za radom.]	44	4,23	4,00	5,00	0,86	4,00	5,00
[Programi obuke (ili većina njih) koje sam prošao su korisni za moje daljnje napredovanje u poslu.]	44	4,00	4,00	4,00	0,92	3,00	5,00
Stav o programima obuke i utjecaj koji imaju na motivaciju za radom	**44**	**3,92**	**4,00**	**4,00**	**0,68**	**3,56**	**4,25**

Izvor. Izrada autora

Najviša razina slaganja utvrđena je za tvrdnju da zaposlenici koji su adekvatno obučeni za određene radne pozicije, ujedno su i više motivirani za radom, gdje je prosječna razina slaganja 4,23.

Ukupna razina stava o programima obuke i utjecaja na motivaciju za radom dobiva se na temelju razine slaganja na navedene tvrdnje te prosječna vrijednost 3,92 upućuje na zaključak da je riječ o višem stupnju slaganja.

Da se ispitanici slažu s tvrdnjama može se reći samo ako daju vrijednosti veće od 3 (slažu se ili se u potpunosti slažu sa izjavama).

Hipoteza se testira Wilcoxonovim testom za jedan nezavisni uzorak. Test se koristi za ponovljena mjerila te se svaka navedena tvrdnja može smatrati ponovljenim mjerenjem.

Tablica 17: Ukupna razina slaganja ispitanika s utjecajem programa obuke na njihovu motivaciju za radom

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of [Upoznat/a sam s razinom ulaganja u programe obuke u poduzeću Cemex.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,008	Reject the null hypothesis.
2	The median of [Ulaganje u programe obuke ima utjecaja na moju motivaciju za radom.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of [Zaposlenici koji su adekvatno obučeni za određene radne pozicije ujedno su i više motivirani za radom.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of [Programi obuke (ili većina njih) koje sam prošao su korisni za moje daljnje napredovanje u poslu.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Kao kontrolna vrijednost je korištena vrijednost 3. Empirijske p vrijednosti su manje od 5%, što upućuje na zaključak da postoji statistički značajna visoka razina slaganja s navedenim tvrdnjama.

U nastavku je prikazana povezanost među slaganjima na tvrdnje. Koristi se korelacija.

Tablica 18: Povezanost među slaganjima tvrdnji o programima obuke

			[Upoznat/a sam s razinom ulaganja u programe obuke u poduzeću Cemex.]	[Ulaganje u programe obuke ima utjecaja na moju motivaciju za radom.]	[Zaposlenici koji su adekvatno obučeni za određene radne pozicije ujedno su i više motivirani za radom.]	[Programi obuke (ili većina njih) koje sam prošao su korisni za moje daljnje napredovanje u poslu.]
Spearman'srho	[Upoznat/a sam s razinom ulaganja u programe obuke u poduzeću Cemex.]	CorrelationCoefficient	1,000			
		Sig. (2-tailed)	.			
		N	44			
	[Ulaganje u programe obuke ima utjecaja na moju motivaciju za radom.]	CorrelationCoefficient	,441**	1,000		
		Sig. (2-tailed)	,003	.		
		N	44	44		
	[Zaposlenici koji su adekvatno obučeni za određene radne pozicije ujedno su i više motivirani za radom.]	CorrelationCoefficient	,200	,470**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,193	,001	.	
		N	44	44	44	
	[Programi obuke (ili većina njih) koje sam prošao su korisni za moje daljnje napredovanje u poslu.]	CorrelationCoefficient	,318*	,325*	,717**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,035	,031	,000	.
		N	44	44	44	44

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlationissignificant at the 0.05 level (2-tailed).
Izvor: Izrada autora

Povezanosti su utvrđene među, tvrdnjama gdje empirijska p vrijednost ne prelazi 0,05 (označene sa zvjezdicom).

Slijedom dobivenih rezultata istraživanja može se donijeti zaključak da se ova pomoćna hipoteza prihvaća kao istinita.

H1.2. Između ulaganja u obrazovanje i motivacije zaposlenika postoji veza.

Hipotezom će se ispitati postoji li statistički značajna veza između programa obrazovanja provedenih u poduzeću Cemex i motivacije zaposlenika, s pretpostavkom da će stečena znanja zaposlenicima omogućiti lakše i djelotvornije obavljanje radnih zadataka, odnosno zaposlenici će biti motiviraniji za radom.

Ispitanici su iskazivali slaganje na tvrdnje o programima obrazovanja koje su završili te na utjecaj koji imaju na motivaciju za radom vrijednostima od 1 do 5, gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje s tvrdnjom, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno slaganje.

Tablica 19: Utjecaj programa obrazovanja na motivaciju za radom

	N	Prosjek	Medijan	Mode	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
[Upoznat/a sam s razinom ulaganja u programe obrazovanja u poduzeću Cemex.]	44	3,59	3,00	3,00	0,92	3,00	4,00
[Ulaganje u programe obrazovanja ima utjecaja na moju motivaciju za radom.]	44	4,07	4,00	4,00	0,73	4,00	5,00
[Zaposlenici koji su adekvatno obrazovani za određene radne pozicije, ujedno su i više motivirani za radom.]	44	4,16	4,00	4a	0,78	4,00	5,00
[Programi obrazovanja (ili većina njih) koje sam prošao su korisni za moje daljnje napredovanje u poslu.]	44	4,07	4,00	4,00	0,85	4,00	5,00
Stav o programima obrazovanja i utjecaj koji imaju na motivaciju za radom	**44**	**3,97**	**4,00**	**4,00**	**0,64**	**3,75**	**4,44**
a Multiple modes exist. The smallestvalue is shown (a – multimodalna distribucija, iskazana manja vrijednost)							

Izvor: Izrada autora

Najviša prosječna razina slaganja je utvrđena za tvrdnju da zaposlenici koji su adekvatno obrazovani za određene radne pozicije, ujedno su i više motivirani za radom (prosječna razina slaganja 4,16), dok je najniža razina slaganja utvrđena za tvrdnju da su zaposlenici upoznati s razinom ulaganja u programe obrazovanja u poduzeću Cemex (prosječna razina slaganja 3,59).

Ukupna razina slaganja s tvrdnjama 3,97 upućuje na zaključak da se ispitanici na sve tvrdnje u većoj mjeri slažu (vrijednost veća od 3).

Da se ispitanici slažu s tvrdnjama može se reći samo ako daju vrijednosti veće od 3 (slažu se ili se u potpunosti slažu sa izjavama).

Hipoteza se testira Wilcoxonovim testom za jedan nezavisni uzorak.

Tablica 20: Ukupna razina slaganja ispitanika s utjecajem programa obrazovanja na njihovu motivaciju za radom

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of [Upoznat/a sam s razinom ulaganja u programe obrazovanja u poduzeću Cemex.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,001	Reject the null hypothesis.
2	The median of [Ulaganje u programe obrazovanja ima utjecaja na moju motivaciju za radom.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of [Zaposlenici koji su adekvatno obrazovani za određene radne pozicije ujedno su i više motivirani za radom.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of [Programi obrazovanja (ili većina njih) koje sam prošao su korisni za moje daljnje napredovanje u poslu.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Kao kontrolna vrijednost je korištena vrijednost 3. Empirijska p vrijednost manja od 0,05 upućuje na zaključak da postoji statistički značajna visoka razina slaganja s tvrdnjama.

U nastavku je prikazana povezanost među slaganjima na tvrdnje, za što se koristi korelacijska analiza.

Tablica 21: Povezanost među slaganjima tvrdnji o programima obrazovanja

			[Upoznat/a sam s razinom ulaganja u programe obrazovanja u poduzeću Cemex.]	[Ulaganje u programe obrazovanja ima utjecaja na moju motivaciju za radom.]	[Zaposlenici koji su adekvatno obrazovani za određene radne pozicije ujedno su i više motivirani za radom.]	[Programi obrazovanja (ili većina njih) koje sam prošao su korisni za moje daljnje napredovanje u poslu.]
Spearman'srho	[Upoznat/a sam s razinom ulaganja u programe obrazovanja u poduzeću Cemex.]	CorrelationCoefficient	1,000			
		Sig. (2-tailed)	.			
		N	44			
	[Ulaganje u programe obrazovanja ima utjecaja na moju motivaciju za radom.]	CorrelationCoefficient	,392**	1,000		
		Sig. (2-tailed)	,008	.		
		N	44	44		
	[Zaposlenici koji su adekvatno obrazovani za određene radne pozicije ujedno su i više motivirani za radom.]	CorrelationCoefficient	,319*	,493**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,035	,001	.	
		N	44	44	44	
	[Programi obrazovanja (ili većina njih) koje sam prošao su korisni za moje daljnje napredovanje u poslu.]	CorrelationCoefficient	,480**	,521**	,807**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.
		N	44	44	44	44

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlationissignificant at the 0.05 level (2-tailed).
Izvor: Izrada autora

Povezanosti su utvrđene među tvrdnjama gdje empirijska p vrijednost ne prelazi 0,05 (označene sa zvjezdicom). Slijedom rezultata istraživaja može se donijeti zaključak da se i ova pomoćna hipoteza prihvaća kao istinita.

Temeljem dobivenih rezultata pomoćnih hipoteza, može se donijeti zaključak da između ulaganja u obuku i obrazovanje i motivacije zaposlenika postoji statistički značajna veza.

H2. Programi obuke i obrazovanja su u skladu s očekivanjima zaposlenika.

Ovom hipotezom će se istražiti jesu li programi obuke i obrazovanja ispunili očekivanja zaposlenika. Ispitat će se u kojoj su mjeri njihova očekivanja po završetku programa obuke i obrazovanja zadovoljena, kao i očekivanja vezana za način i tijek provođenja istih, očekivanja u vezi njihovog samopouzdanja, stečenih vještina, znanja i sl.

Ispitanici su iskazivali slaganje na tvrdnje kojima se definira ispunjenje očekivanja prošle obuke.

Slaganje s tvrdnjama kretalo se u rasponu od 1 do 5, gdje vrijednost 1 ukazuje na potpuno neslaganje, dok vrijednost 5 ukazuje na potpuno slaganje s tvrdnjom.

Tablica 22: Utjecaj završenih programa obuke na očekivanja ispitanika

	N	Prosjek	Medijan	Mode	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
[Nove vještine koje sam stekao/la po završetku programa obuke su ispunile moja očekivanja.]	44	4,02	4,00	4,00	0,76	4,00	4,75
[Razina samopouzdanja koju sam stekao/la po završetku programa obuke je ispunila moja očekivanja.]	44	3,82	4,00	4,00	0,76	3,00	4,00
[Način i tijek provođenja programa obuke su ispunili moja očekivanja.]	44	3,91	4,00	4,00	0,68	4,00	4,00
[Provedeni programi obuke (ili većina njih) su ispunili moja očekivanja.]	44	3,95	4,00	4,00	0,89	3,00	5,00
Očekivanja po završetku programa obuke	**44**	**3,93**	**4,00**	**4,00**	**0,67**	**3,75**	**4,25**

Izvor: Izrada autora

Najveće prosječno slaganje utvrđeno je za tvrdnju da su nove vještine koje je ispitanik stekao/la po završetku programa obuke ispunile njegova/njena očekivanja, gdje je prosječna razina slaganja 4,02.

Najniža razina slaganja utvrđena je za tvrdnju da razina samopouzdanja koju je zaposlenik stekao/la po završetku programa obuke ispunila njegova/njena očekivanja, gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjama 3,93.

Da se ispitainici slažu s tvrdnjama može se reći samo ako daju vrijednosti veće od 3 (slažu se ili se u potpunosti slažu sa izjavama).

Hipoteza se testira Wilcoxonovim testom za jedan nezavisni uzorak.

Tablica 23: Ukupni utjecaja završenih programa obuke na očekivanja ispitanika

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of [Nove vještine koje sam stekao/la po završetku programa obuke su ispunile moja očekivanja.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of [Razina samopouzdanja koju sam stekao/la po završetku programa obuke je ispunila moja očekivanja.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of [Način i tijek provođenja programa obuke su ispunili moja očekivanja.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of [Provedeni program obuke (ili većina njih) su ispunili moja očekivanja.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Kao kontrolna vrijednost je korištena vrijednost 3. Empirijska p vrijednost manje od 5% upućuje na zaključak da postoji statistički značajna visoka razina slaganja s tvrdnjama.

Također, ispitanici su iskazivali slaganje s tvrdnjama kojima se definira ispunjenje očekivanja prošlog programa obrazovanja.

Slaganje s tvrdnjama kretalo se u rasponu od 1 do 5, gdje vrijednost 1 ukazuje na potpuno neslaganje, dok vrijednost 5 ukazuje na potpuno slaganje s tvrdnjom.

Tablica 24: Utjecaj završenih programa obrazovanja na očekivanja zaposlenika

	N	Prosjek	Medijan	Mode	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
[Nova znanja koje sam stekao/la po završetku programa obrazovanja su ispunile moja očekivanja.]	44	3,93	4,00	4,00	0,95	3,00	5,00
[Razina samopouzdanja koju sam stekao/la po završetku programa obrazovanja je ispunila moja očekivanja.]	44	3,70	4,00	4,00	0,88	3,00	4,00
[Način i tijek provođenja programa obrazovanja su ispunili moja očekivanja.]	44	3,82	4,00	4,00	0,92	3,25	4,00
[Provedeni programi obrazovanja (ili većina njih) su ispunili moja očekivanja.]	44	3,86	4,00	4,00	0,98	3,00	5,00
Očekivanja po završetku programa obrazovanja	**44**	**3,83**	**4,00**	**4,00**	**0,85**	**3,13**	**4,25**

Izvor: Izrada autora

Najveća razina slaganja utvrđena je za tvrdnju da su nova znanja koje je ispitanik stekao/la po završetku programa obrazovanja su ispunile njegova/njena očekivanja (prosječna vrijednost

3,93), dok je najniža razina slaganja utvrđena za tvrdnju da razina samopouzdanja koju je stekao/la po završetku programa obrazovanja je ispunila njegova/njena očekivanja (prosječna vrijednost 3,70).

Da se ispitanici slažu s tvrdnjama može se reći samo ako daju vrijednosti veće od 3 (slažu se ili se u potpunosti slažu sa izjavama).

Hipoteza se testira Wilcoxonovim testom za jedan nezavisni uzorak.

Tablica 25: Ukupni utjecaj završenih programa obrazovanja na očekivanja ispitanika

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of [Nova znanja koje sam stekao/la po završetku programa obrazovanja su ispunile moja očekivanja.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of [Razina samopouzdanja koju sam stekao/la po završetku programa obrazovanja je ispunila moja očekivanja.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of [Način i tijek provođenja programa obrazovanja su ispunili moja očekivanja.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of [Provedeni programi obrazovanja (ili većina njih) su ispunili moja očekivanja.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Kao kontrolna vrijednost je korištena vrijednost 3. Empirijska p vrijednost manja od 5% upućuje na zaključak da postoji statistički značajna visoka razina slaganja s tvrdnjama. Slijedom rezultata istraživanja donosi se zaključak da se hipoteza prihvaća kao istinita.

H3. Zaposlenici su zadovoljni provedenim programima obuke i obrazovanja.

Ispitanici su iskazivali zadovoljstvo programom obuke upotrebom rang ordinalne ljestvice s vrijednostima od 1 do 5, gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno nezadovoljstvo, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno zadovoljstvo.

Tablica 26: Zadovoljstvo ispitanika rezultatima završenih programa obuke

	N	Prosjek	Medijan	Mode	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
[Zadovoljan/na sam novim vještinama koje sam stekao/la po završetku programa obuke.]	44	4,05	4,00	4,00	0,71	4,00	4,75
[Zadovoljan/na sam načinom na koji su provedeni programi obuke utjecali na moje samopouzdanje.]	44	3,89	4,00	4,00	0,81	3,00	4,00
[Zadovoljan/na sam načinom i tijekom provođenja programa obuke koje sam završio/la.]	44	3,93	4,00	4,00	0,70	4,00	4,00
[Zadovoljan/na sam s rezultatima provedenih programa obuke (ili većine njih) koji sam završio/la.]	44	4,05	4,00	4,00	0,81	3,25	5,00
Zadovoljstvo po završetku programa obuke	**44**	**3,98**	**4,00**	**4,00**	**0,66**	**3,75**	**4,44**

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 26 deskriptivne statistike se može utvrditi da je najviša razina zadovoljstva utvrđena za tvrdnje da je ispitanik zadovoljan/na novim vještinama koje je stekao/la po završetku programa obuke (prosječna razina zadovoljstva 4,05) te da je ispitanik zadovoljan/na s rezultatima provedenih programa obuke (ili većine njih) koji je završio/la (prosječna razina zadovoljstva 4,05). Najniža razina zadovoljstva je utvrđena za tvrdnju da je ispitanik zadovoljan/na načinom na koji su provedeni programi obuke utjecali na njegovo/no samopouzdanje (prosječna razina zadovoljstva 3,89).

Ispitanici su iskazivali zadovoljstvo po završetku programa obrazovanja upotrebom rang ordinalne ljestvice s vrijednostima od 1 do 5, gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno nezadovoljstvo, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno zadovoljstvo.

Tablica 27: Zadovoljstvo ispitanika rezultatima završenih programa obrazovanja

	N	Prosjek	Medijan	Mode	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
[Zadovoljan/na sam novim znanjima koje sam stekao/la po završetku programa obrazovanja.]	44	3,95	4,00	4,00	0,91	4,00	5,00
[Zadovoljan/na sam načinom na koji su provedeni programi obrazovanja utjecali na moje samopouzdanje.]	44	3,70	4,00	3a	0,77	3,00	4,00
[Zadovoljan/na sam načinom i tijekom provođenja programa obrazovanja koje sam završio/la.]	44	3,89	4,00	4,00	0,84	3,25	4,00
[Zadovoljan/na sam s rezultatima provedenih programa obrazovanja (ili većine njih) koji sam završio/la.]	44	4,00	4,00	4,00	0,94	4,00	5,00
Zadovoljstvo po završetku programa obrazovanja	**44**	**3,89**	**4,00**	**4,00**	**0,78**	**3,50**	**4,25**
a Multiple modes exist. The smallest value is shown (a – multimodalna distribucija, iskazana manja vrijednost)							

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 27 se može utvrditi da je najviša razina slaganja utvrđena za tvrdnju da su ispitanici zadovoljni s rezultatima provedenih programa obrazovanja (ili većine njih) koji je završio/la (prosjačna vrijednost 4), dok je najniži stupanj slaganja utvrđen za tvrdnju da su zadovoljni načinom na koji su provedeni programi obrazovanja utjecali na samopouzdanje (prosječna vrijednost 3,70).

H3.1. Zaposlenici su zadovoljniji provedbom programa obuke u odnosu na obrazovanje.

Hipotezom će se testirati razlika među razinama zadovoljstva zaposlenika provedbom programa obuke i obrazovanja te će se pokušati dokazati da su zaposlenici zadovoljniji provedenim programima obuke u odnosu na programe obrazovanja.

Tablica 28: Ukupna razina zadovoljstva rezultatima programa obuke i obrazovanja

	N	Prosjek	Medijan	Mode	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
Zadovoljstvo po završetku programa obuke	44	3,98	4,00	4,00	0,66	3,75	4,44
Zadovoljstvo po završetku programa obrazovanja	44	3,89	4,00	4,00	0,78	3,50	4,25

Izvor: Izrada autora

Hipoteza se testira kao razlika između razine zadovoljstva programima obuke u odnosu na obrazovanje. Testiranje razlike se provodi Mann – Whitney U testom za nezavisne uzorke.

Tablica 29: Razlika između ukupne razine zadovoljstva rezultatima programa obuke i obrazovanja

Hypothesis Test Summary

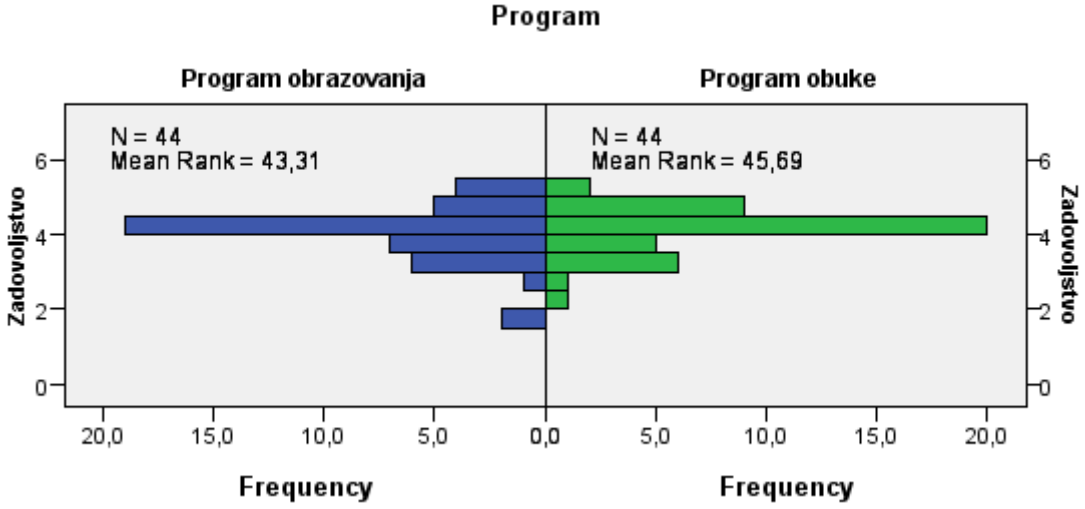
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Zadovoljstvo is the same across categories of Program.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,656	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Empirijska p vrijednost 0,656 Mann – Whitney U testa upućuje na zaključak da nema statistički značajne razlike u zadovoljstvu programa obuke u odnosnu na programe obrazovanja.

Graf 1: Grafički prikaz razlike između ukupne razine zadovoljstva rezultatima završenih programa obuke i obrazovanja



Izvor: Izrada autora

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

H3.2. Mlađi zaposlenici su zadovoljniji provedenim programima obuke i obrazovanja u odnosu na starije zaposlenike poduzeća.

Razlika u zadovoljstvu programima obuke i edukacije među zaposlenicima različitih dobnih skupina testira se Kruskal-Wallis ANOVA testom. Dakle, testira se je li postoji razlika u zadovoljstvu programima obuke i obrazovanja među zaposlenicima različite starosne dobi.

Tablica 30: Razlika između ukupne razine zadovoljstva programima obuke među zaposlenicima različite starosne dobi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of zadovoljstvo po završetku programa obuke is the same across categories of 16. Dob?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,079	Retain the null hypothesis.

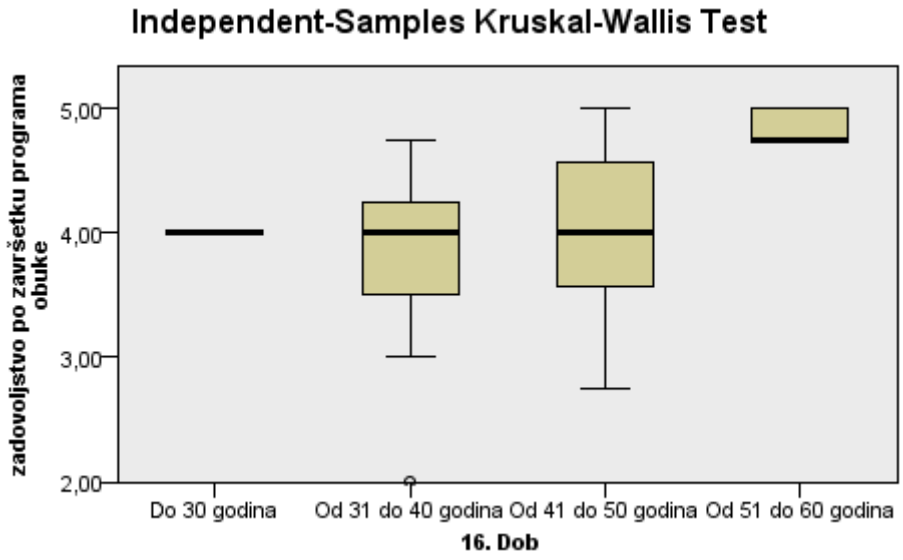
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Empirijska p vrijednost 0,079 provedenog Kruskal – Wallis ANOVA testa upućuje na zaključak da nema statistički značajne razlike u zadovoljstvu programima obuke među

zaposlenicima različitih dobnih skupina. Razina zadovoljstva prema dobnim skupinama prikazana je i grafički.

Graf 2: Grafički prikaz razlike između ukupne razine zadovoljstva programima obuke među zaposlenicima različite starosne dobi



Izvor: Izrada autora

Nadalje, testira se razlika između ukupne razine zadovoljstva programima obrazovanja među zaposlenicima različite starosne dobi. Rezultati testiranja su prikazani u tablici 31.

Tablica 31: Razlika između ukupne razine zadovoljstva programima obrazovanja među zaposlenicima različite starosne dobi

Hypothesis Test Summary

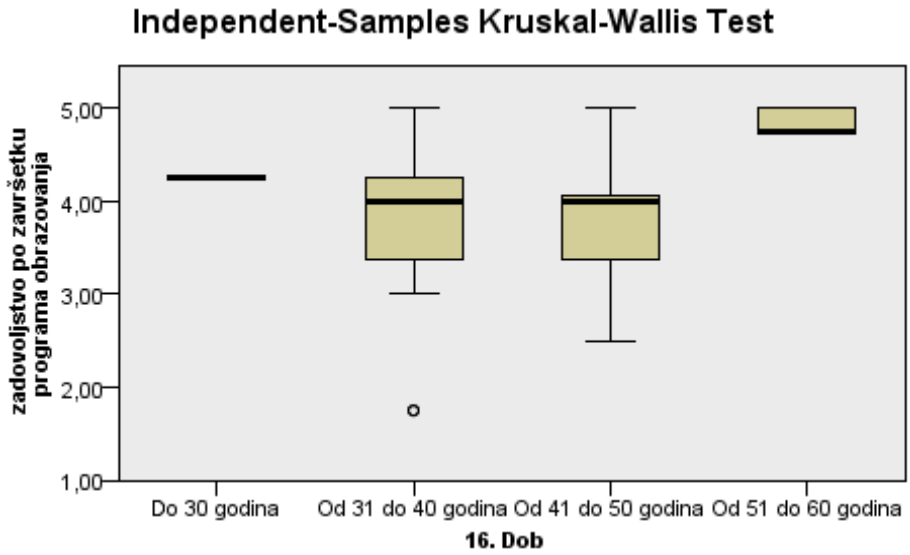
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of zadovoljstvo po završetku programa obrazovanja is the same across categories of 16. Dob?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,081	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Empirijska p vrijednost 0,081 provedenog Kruskal – Wallis ANOVA testa upućuje na zaključak da nema statistički značajne razlike u zadovoljstvu programima obrazovanja među zaposlenicima različitih dobnih skupina. Razina zadovoljstva prema dobnim skupinama prikazana je i grafički.

Graf 3: Grafički prikaz razlike između ukupne razine zadovoljstva programima obrazovanja među zaposlenicima različite starosne dobi



Izvor: Izrada autora

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

7. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa danas u poslovanju ima sve značajniju ulogu. Tome svjedoče brojni primjeri organizacija koje su lideri na globalnom tržištu, a čija se snaga prvenstveno ogleda u njenim zaposlenicima i načinu na koji se s njima postupa. Upravo zbog snage i važnosti intelektualnog kapitala, potrebno je kontinuirano ulagati u obuku i obrazovanje svojih kadrova.

Obrazovanje podrazumijeva veliki dio čovjekova života, ali i potrebnu osnovu bez koje je pojedincu nemoguće rasti i razvijati se unutar neke organizacije. Okolina u kojoj živimo je turbulentna te su potrebe za zaposlenicima znanja danas veće nego ikad. Zbog toga je obrazovanje osmišljeno kao sustavno učenje kroz koje ljudi dobivaju potrebna znanja koja u konačnici koriste za boljitak organizacije u kojoj su zaposleni.

S druge strane, obuka, iako često slična obrazovanju u tijeku provođenja, predstavlja uži pojam i najčešće se odnosi na uvježbavanje, tj. treniranje zaposlenika neke organizacije, zbog čega se i od strane brojnih autora kao sinonim za obuku koristi riječ trening. Aktivnostima koje se provode obukom se želi usavršiti zaposlenika i podići razinu njihovih znanja i vještina koje su im potrebne za obavljanje posla. Iako su obuka i obrazovanje ljudi od ključne važnosti za organizaciju, jer služe kao osnova za izgradnju najkvalitetnijeg kadra, ipak se može reći da je obuka više usmjerena na same zaposlenike, dok je pojam obrazovanja širi.

Već postoje istraživanja na ovu temu pomoću kojih se iskazala pozitivna veze između obuke i obrazovanja kadrova te motivacije za radom, a u skladu s tim i ovo istraživanje je nastojalo utvrditi da će se ulaganjem u obuku i obrazovanje ljudi unutar jedne organizacije stvoriti pozitivan stav zaposlenika te organizacije prema njihovoj motivaciji za radom. Također, istraživanjem se nastojalo utvrditi da su provedeni programi obuke i obrazovanja u skladu s očekivanjima zaposlenika prije pohađanja istih, te da su zaposlenici zadovoljni organiziranim programima obuke i obrazovanja te njihovim rezultatima. Postavljene su tri glavne hipoteze, od kojih su dvije prihvaćene, a jedna je odbačena. Dakle, nakon provedenog istraživanja utvrđeno je da postoji visoka razina povezanosti između obuke i motivacije zaposlenika u poduzeću Cemex, kao i između obrazovanja zaposlenika i motivacije za radom. Ispitivanjem je također utvrđeno da su provedene edukacije kroz različite programe obuke i obrazovanja u Cemex – u u skladu s očekivanjima zaposlenika, što je bilo i za pretpostaviti s obzirom da je Cemex veliko poduzeće koje svoje zaposlenike učestalo šalje na različite edukacije. Nadalje,

posljednja hipoteza se odbacuje, jer iako su zaposlenici zadovoljni s obje vrste edukacija, odnosno iskazano je zadovoljstvo provedenim programima obuke, kao i zadovoljstvo provedenim programima obrazovanja, testirajući razliku između zadovoljstva provedenim programima obuke i obrazovanja nije utvrđena statistički značajna razlika. Također, ne postoji statistički značajna veza u zadovoljstvu programima obuke među zaposlenicima različite starosne dobi, kao ni statistički značajna veza zadovoljstvom programima obrazovanja među zaposlenicima različite starosne dobi.

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja i provedene analize tih rezultata, može se zaključiti da su obuka i obrazovanje važni faktori za motiviranje zaposlenika. Provođenjem različitih programa obuke i obrazovanja zaposlenici usvajaju pozitivan stav prema radu i na taj način se ujedno i povećava razina njihove motivacije za radom. Zaposlenici motivirani za rad su ujedno i kvalitetniji i konkurentniji kadar na tržištu te predstavljaju glavni resurs svake organizacije. S obzirom na sve navedeno, može se donijeti konačni zaključak, a to je da je ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika, zapravo ulaganje u budućnost same organizacije, jer samo organizacije popunjene motiviranim kadrom znanja i želje za radom, mogu ići naprijed te ostvariti svoje ciljeve na današnjem zahtjevnom tržištu.

LITERATURA

1. Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, ZagreB
2. Bahtijerević-Šiber, F., (2014.): Strateški management ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi, Zagreb
3. Bahtijerević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, Zagreb
4. Bahtijerević-Šiber, F., (2014.): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga Zagreb
5. Bahtijerević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.): Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga Zagreb
6. Bakotić, D., (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Split, str. 68.
7. Beck, C. R., (2003): Motivacija, Slap, Zagreb
8. Bee, F. i Bee, R. (1995.): Training Needs Analysis and Evolution, Institute of Personnel and Development,Exter: Short Run Press
9. Buble, M., (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split
10. Buble, M. (2013.): Osnove menadžmenta, drugo izdanje, Sinergija – nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb
11. Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013.): Matrijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7
12. Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb
13. Cook, M. i Cripps, B. (2009.): Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu, Školoska knjiga Zagreb, Zagreb
14. Daft, L.R. i Marcic, D. (2009.): Management: The new workplace, sixth edition, South – Western, Cengage Learning, USA
15. Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima,dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o.
16. DuBrin, A.J., (2013): Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations, Edward Elgar Publishing
17. Goić, S., (1998.): Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

18. Goić, S., (1998.): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split
19. Goldstein, I. L. (1993.): Training in organisations – needs assesment, development and evaluation, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, str. 93.
20. Goldstein I.L & Ford K.J., (2002): Training in organizations – needs assessment, development and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont
21. Gomez – Mejia, L.R., Balkin, D.B. i Cardy, R.L.. (2008.): Management: people, performance, change, third (3rd) edition, McGraw – Hill Irwin, New York
22. Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M., (2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima; Studio HS Internet d.o.o., Osijek
23. Hertel, F. (2003.): Motivation in the Workplace, GRIN Verlag
24. Jambrek, I. i Ivica Penić, I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitiniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća
25. Jelavić, F., (1995): Didaktičke osnove nastave, Jastrebarsko: Naklada Slap
26. Jurković, P., Luković, F., Pribičević, Đ. i Ravlić, S. (1995.): Poslovni rječnik, treče izdanje, Masmedia, Zagreb
27. Katz, D. i Kahn, L. R. (1967.): The Social Psychology of Organizations, Wiley, treće izdanje
28. Lozić, J. (2012.): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split
29. Martinović, M. i Tanasković, Z. (2014.): Menadžment ljudskih resursa,Visoka poslovno – tehnička škola strukovinih studija, Užice
30. Marušić, S. (1990.): Motivacija za rad i profesionalni razvoj; Zagreb
31. Marušić, S. (2006.): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb
32. McCourt, W. i Eldridge, D. (2003): Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham
33. Montana, P. i Charnov, B. (2008.): Management, Barron's Educational Series
34. Mraović, B. (1995.): Pobjednici i gubitnici – organizacijske implikacije tehnološkog razvoja, Nakladni zavod Globus, Zareb
35. Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright,P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o

36. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Garhart, B. i Wright, P.M. (2006): Human Resource Management: gaining a competitive advantage, 5th edition, McGraw – Hill Companies, United States
37. Pološki Vokić, N. i Grizelj, H. (2007.): Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama
38. Robbins, S.P. (1992.): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, treće izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
39. Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009.): Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb
40. Sikavica, P. (2011.): Organizacije, Školska knjiga Zagreb, Zagreb
41. Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
42. Tadić, I. (2014.): Definiranje „“snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split
43. Vrban, S. (2010.): Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju
44. Zelenika, R., (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela; Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
45. Žugulj, M. i Brčić, R. (2003.): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 160.
46. Quinn, J.B., Anderson, P. i Finkelstein, S. (1996.): Leveraging Intellect, Academy of Management Executive
47. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998.): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 462.
48. http://www.cemex.hr (23.03.2018.)
49. http://www.e-elgar.com/shop/eep/preview/book/isbn/9781781006405/ (04.09.2017.)
50. http://www.poslodavacpartner.org/cep-dobitnici-detalj/cemex-hrvatska-dd (03.04.2018)

POPIS SLIKA

Slika 1: Tri tipa analize za prezentaciju obrade podataka

Slika 2. Shematski prikaz veze između motivacije i zadovoljstva

Slika 3: Cemex logo

Slika 4: Shematski prikaz makro – organizacijske strukture Cemex – a

Slika 5: Shematski prikaz organizacijske strukture sektora ljudskih resursa u Cemex – u

POPIS TABLICA

Tablica 1: Distribucija frekvencija spola ispitanika

Tablica 2: Struktura prema dobi ispitanika

Tablica 3: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

Tablica 4: Struktura ispitanika prema godinama ukupnog radnog staža

Tablica 6: Struktura ispitanika prema godinama ukupnog radnog staža u poduzeću Cemex

Tablica 7: Struktura ispitanika prema odjelu u kojem su zaposleni

Tablica 8: Struktura ispitanika prema sudjelovanju u programima obuke u poduzeću

Tablica 9: Mišljenje ispitanika o ocjeni programa obuke koje organizira poduzeće

Tablica 10: Mišljenje ispitanika o povezanosti rezultata obuke s pozitivnim utjecajem na motivaciju za radom

Tablica 11: Struktura ispitanika prema sudjelovanju u programima obrazovanja u poduzeću

Tablica 12: Mišljenje ispitanika o ocjeni programa obuke koje organizira poduzeće

Tablica 13: Mišljenje ispitanika o povezanosti rezultata obuke s pozitivnim utjecajem na motivaciju za radom

Tablica 14: Ocjene ispitanika o trenutnoj motivaciji za radom

Tablica 15: Stupanj motiviranja ispitanika motivacijskim faktorima

Tablica 16: Utjecaj programa obuke na motivaciju za radom

Tablica 17: Ukupna razina slaganja ispitanika s utjecajem programa obuke na njihovu motivaciju za radom

Tablica 18: Povezanost među slaganjima tvrdnji o programima obuke

Tablica 19: Utjecaj programa obrazovanja na motivaciju za radom

Tablica 20: Ukupna razina slaganja ispitanika s utjecajem programa obrazovanja na njihovu motivaciju za radom

Tablica 21: Povezanost među slaganjima tvrdnji o programima obrazovanja

Tablica 22: Utjecaj završenih programa obuke na očekivanja ispitanika

Tablica 23: Ukupni utjecaja završenih programa obuke na očekivanja ispitanika

Tablica 24: Utjecaj završenih programa obrazovanja na očekivanja zaposlenika

Tablica 25: Ukupni utjecaj završenih programa obrazovanja na očekivanja ispitanika

Tablica 26: Zadovoljstvo ispitanika rezultatima završenih programa obuke

Tablica 27: Zadovoljstvo ispitanika rezultatima završenih programa obrazovanja

Tablica 28: Ukupna razina zadovoljstva rezultatima programa obuke i obrazovanja

Tablica 29: Razlika između ukupne razine zadovoljstva rezultatima programa obuke i obrazovanja

Tablica 30: Razlika između ukupne razine zadovoljstva programima obuke među zaposlenicima različite starosne dobi

Tablica 31: Razlika između ukupne razine zadovoljstva programima obrazovanja među zaposlenicima različite starosne dobi

POPIS GRAFIKONA

Graf 1: Grafički prikaz razlike između ukupne razine zadovoljstva rezultatima završenih programa obuke i obrazovanja

Graf 2: Grafički prikaz razlike između ukupne razine zadovoljstva programima obuke među zaposlenicima različite starosne dobi

Graf 3: Grafički prikaz razlike između ukupne razine zadovoljstva programima obrazovanja među zaposlenicima različite starosne dobi

SAŽETAK

Danas menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu u ostvarivanju efikasnog poslovanja organizacije, jer se kroz upravljanje i brigu o ljudskim resursima utječe na njihovo ponašanje te na stav koji imaju prema poslu pa tako i prema organizaciji u kojoj rade. Obuka i obrazovanje su jedna od brojnih funkcija i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, ali su od presudne važnosti za stvaranjem najkvalitetnijeg kadra koji je danas prijeko potreban. Zaposlenici s višom razinom znanja i vještina su adekvatni za obavljanje različitih poslova i ostvarivanja ciljeva organizacije. Kvalitetno educirani i obučeni zaposlenici su spremniji na više razine izazova, a time se povećava i njihova želja za radom, odnosno motivacija.

Objedinjeni cilj ovog diplomskog rada se sastoji od nekoliko međusobno povezanih iskazanih dimenzija. Želi se utvrditi postojanje pozitivne veze između obuke i obrazovanja zaposlenika i njihove motivacije za radom. Zatim se želi dokazati da se kontinuiranim ulaganjem u obuku i obrazovanje zaposlenika omogućuje njihov rast i razvoj, te pozitivan stav prema radu što podrazumijeva postojanje motivacije za radom. Nadalje, cilj je dobiti podatke o očekivanjima zaposlenika i njihovom zadovoljstvu provedenim programima obuke i obrazovanja. Osim različitih segmenata koji su iskazani kroz ciljeve istraživanja, teorijski dio rada analizira i definira pojmove obuke, obrazovanja i motivacije. Prikazane su različite metode, tehnike, modeli i tijek provođenja istih te su postavljene njihove poveznice s motivacijom za rad.

Empirijsko istraživanje se provodilo na primjeru poduzeća Cemex te je obuhvatilo 44 ispitanika. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja i provedene analize dokazalo se da su obuka i obrazovanje kadrova statistički značajno povezani s motivacijom za rad, kao i da su ispunjena očekivanja ispitanika provedenim programima obuke i obrazovanja. U skladu s dobivenim rezultatima može se reći da su obuka, obrazovanje i motivacija zaposlenika neizostavan segment u poslovanju i ključ uspjeha svake organizacije.

Ključne riječi: obuka, obrazovanje, motivacija.

SUMMARY

Human resource (HR) management today plays a key role in achieving efficiency in business organization of a company. The main reason is that HR management has a great impact on employees' behavior and attitude they have towards their work and also towards the entire organization they work in. Two of the main functions of the HR management and its related activities are training and education. Their importance is crucial for the creation of the high quality skills which are necessary in today's business. Employees with a higher level of knowledge and skills tend to perform well in different kind of tasks and contribute to achieving the main goals of the organization. Highly educated and trained employees are more prepared to meet more challenging levels, thus increasing their desire for work or motivation.

This graduate thesis is build upon different goals based on several interrelated dimensions. First, it establishes the existence of a positive relationship between training and education for the employees and their motivation for work. Additionally, arguments are given to prove that continuous investment in training and employee education allows their growth, prosperity and a positive attitude towards work, which implies the existence of motivation for work. Furthermore, the objective is to get information about employees expectations and their satisfaction with the implemented training and education programs. In addition to the various segments that are presented through research goals, the theoretical part of the work analyzes and defines the concepts of training, education and motivation. Different methods, techniques, models and course of implementation are shown, as their relation to work motivation.

Empirical research was conducted on the example of Cemex company and has included 44 respondents. Based on the results of the research, statistics and analysis, the conclusion is that staff training and education were significantly related to the work motivation. Additionally, what was concluded is that the expectations of the respondents are fulfilled regarding the programs of training and education. According to the results obtained it can be said that training, education and employee motivation are an inevitable segment in business and the key to the success of each organization.

Key words: training, education, motivation.

PRILOZI

Prilog – Anketni upitnik

Poštovani,

Provodim istraživanje na temu – „MOTIVACIJA OBUKOM I OBRAZOVANJEM KADROVA U PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.“ Ovo istraživanje se provodi u svrhu pisanja diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu, te će se Vaši odgovori koristiti isključivo u svrhu dobivanja informacija potrebnih za pisanje istog.

Anketa je u potpunosti anonimna.

Zahvaljujem Vam na vremenu koje ćete utrošiti na ispunjavanje ovog anketnog upitnika, jer bez Vaše pomoći moje istraživanje za diplomski rad ne bi bilo mogiće provesti.

1. Spol?
   - Muško
   - Žensko

2. Dob?
   - Do 30 godina
   - Od 31 do 40 godina
   - Od 41 do 50 godina
   - Od 51 do 60 godina
   - Preko 60 godina

3. Vaš stupanj obrazovanja?
   - Bez kvalifikacije
   - Osnovna škola
   - Srednja škola
   - VŠS (i stručni prvostupnik)
   - VSS (i magistar struke)
   - Magisterij znanosti ili doktorat

4. Godine Vašeg ukupnog radnog staža?
    - Manje od 5 godina
    - Od 5 do10 godina
    - Od 11 do 20 godina
    - Od 21 do 30 godina
    - Preko 30 godina

5. Godine Vašeg ukupnog radnog staža u poduzeću Cemex?
    - Manje od 5 godina
    - Od 5 do 10 godina
    - Od 11 do 20 godina
    - Od 21 do 30 godina
    - Preko 30 godina

6. Odjel u kojem ste zaposleni?
    - Financije
    - Računovodstvo
    - Ljudski resursi
    - Menadžment
    - Marketing
    - Nabava
    - Pravni poslovi
    - Prodaja
    - Ostalo_____.

7. Koliko puta ste sudjelovali u nekom obliku programa obuke koje Vam je omogućilo poduzeće? (npr. Zaštita na radu ili stjecanje znanja/vještine koje je vezano konkretno uz vaše radno mjesto)
    - Nisam sudjelovao/la
    - Jednom
    - Dva puta

- Više od dva puta

8. Koliko puta ste sudjelovali u nekom obliku programa obrazovanja koji Vam je omogućilo poduzeće? (za stjecanje više razine obrazovanja)
   - Nisam sudjelovao/la
   - Jednom
   - Dva puta
   - Više od dva puta

Na sljedeća pitanja (9. – 11.) odgovorite na temelju ljestvice od 1 do 5 gdje je: (1) uopće se ne slažem, (2) uglavnom se ne slažem, (3) niti se slažem niti se ne slažem, (4) uglavnom se slažem, (5) u potpunosti se slažem.

9. U kojoj se mjeri navedene tvrdnje odnose na Vaša očekivanja po završetku programa obuke/obrazovanja?

TVRDNJE	OBUKA	OBRAZOVANJE
Nove vještine/znanja koje sam stekao/la po završetku programa obuke/obrazovanja su ispunile moja očekivanja.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Razina samopouzdanja koju sam stekao/la po završetku programa obuke/obrazovanja je ispunila moja očekivanja.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Način i tijek provođenja programa obuke/obrazovanja su ispunili moja očekivanja.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Provedeni programi obuke/obrazovanja (ili većina njih) su ispunili moja očekivanja.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

10. U kojoj se mjeri navedene tvrdnje odnose na Vaše zadovoljstvo po završetku programa obuke/obrazovanja?

TVRDNJE	OBUKA	OBRAZOVANJE
Zadovoljan/na sam novim vještinama/znanjima koje sam stekao/la po završetku programa obuke/obrazovanja.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Zadovoljan/na sam načinom na koji su provedeni programi obuke/obrazovanja utjecali na moje samopouzdanje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Zadovoljan/na sam načinom i tijekom provođenja programa obuke/obrazovanja koje sam završio/la.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Zadovoljan/na sam s rezultatima provedenih programa		

obuke/obrazovanja (ili većine njih) koji sam završio/la.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

11. U kojoj mjeri se navedene tvrdnje odnose na Vaš stav o programima obuke/obrazovanja koje ste završili te na utjecaj koji imaju na Vašu motivaciju za radom.

TVRDNJE	**OBUKA**	**OBRAZOVANJE**
Upoznat/a sam s razinom ulaganja u programe obuke/obrazovanja u poduzeću Cemex.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ulaganje u programe obuke/obrazovanja ima utjecaja na moju motivaciju za radom.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Zaposlenici koji su adekvatno obučeni/obrazovani za određene radne pozicije ujedno su i više motivirani za radom.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Programi obuke/obrazovanja (ili većina njih) koje sam prošao su korisni za moje daljnje napredovanje u poslu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12. U kojoj mjeri Vas pri radu motiviraju sljedeći faktori? Odgovorite na temelju ljestvice gdje je: (1) uopće me ne motivira, a (5) u potpunosti me motivira.

Izazovnost posla	1 2 3 4 5
Odgovornost na radnom mjestu	1 2 3 4 5
Samopouzdanje koje stječem radom	1 2 3 4 5
Zadovoljstvo koje osjećam zbog uspjeha	1 2 3 4 5
Mogućnost dodatnog usavršavanja	1 2 3 4 5
Mogućnost napredovanja	1 2 3 4 5
Bonusi i nagrade	1 2 3 4 5
Veća plaća	1 2 3 4 5

Na sljedeća pitanja (13. – 15.) odgovorite na temelju ljestvice gdje je: (1) nedovoljno – (5) izvrsno.

13. Kako biste jedinstvenom ocjenom ocijenili programe obuke koje organizira poduzeće Cemex?	1 2 3 4 5
14. Kako biste jedinstvenom ocjenom ocijenili programe obrazovanja koje organizira poduzeće Cemex?	1 2 3 4 5
15. Kako biste jedinstvenom ocjenom ocijenili Vašu trenutnu motivaciju za radom?	1 2 3 4 5

16. Smatrate li da rezultati programa obuke koje ste prošli (ili većina njih) imaju pozitivan utjecaj na Vašu motivacije za radom?
    - Da
    - Ne
    - Ne znam

17. Smatrate li da rezultati programa obrazovanja koje ste prošli (ili većina njih) imaju pozitivan utjecaj Vašu motivacije za radom?
    - Da
    - Ne
    - Ne znam