

## VEZA IZMEĐU OBUKE ZAPOSLENIKA I MOTIVACIJE ZA RAD

Datum prijave: 11.10.2013.

Datum prihvaćanja: 22.11.2013.

UDK 658.3:37-057.16  
Pregledni rad

doc. dr. sc. Danica Bakotić, Vanda Bogdanović, mag. oec.

Ekonomski fakultet

Sveučilište u Splitu

Cvite Fiskovića 5, Split, Hrvatska

Telefon: 021 430 660 Fax: 021 430 701 E-mail: danicab@efst.hr

**SAŽETAK** - Ovaj rad se bavi vezom između obuke zaposlenika i njihove motivacije za rad, pri čemu se obuka analizirala kao konstrukt četiri ključna faktora obuke, a to su: stjecanje novih znanja, shvaćanje radnih zadataka, samopouzdanje i monotonija. Empirijsko istraživanje provedeno je u jednom velikom hrvatskom proizvodnom poduzeću u rujnu 2013. godine, na uzorku od 31 zaposlenika koji su pohađali istu obuku. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću programskih paketa Microsoft Excel i SPSS for Windows 13.0. Rezultati istraživanja pokazuju značajnu povezanost ključnih faktora obuke i motivacije za rad. Naime, utvrđena je statistički značajna pozitivna korelacija između stjecanja novih znanja kao rezultata obuke i motivacije; između boljeg shvaćanja radnih zadataka kao rezultata obuke i motivacije; te između samopouzdanja kao rezultata obuke i motivacije za rad. Nadalje, rezultati istraživanja pokazuju i jednu negativu veza koja se odnosi na povezanost monotonije na radnom mjestu i motivacije za rad, što znači da rastom monotonije na radnom mjestu motivacija za rad opada. Dakle, iz ovih rezultata uočava se uska povezanost ključnih faktora obuke i motivacije za rad, te se time dokazuje neraskidiva veza između obuke i motivacije za rad.

**Ključne riječi:** obuka, zaposlenici, motivacija za rad.

**ABSTRACT** - This paper examines the relationship between training and work motivation. Training is analyzed as a construct of four key training factors, namely: new knowledge acquisition, tasks understanding, self-confidence and work monotony. Empirical research was conducted in a large Croatian production company in September 2013 on a sample of 31 employees who attended the same training. The research instrument was a questionnaire. The collected data were analyzed using Microsoft Excel and SPSS for Windows 13.0 software packages. The research results showed a statistically significant correlation between the key factors of training and work motivation. Specifically, the research results demonstrated: a statistically significant positive correlation between acquisition of new knowledge as result of training and motivation; a statistically significant positive correlation between better tasks understanding as result of training and motivation; and a statistically significant positive correlation between self-esteem as a result of training and work motivation. Furthermore, research results showed one negative statistically significant correlation between work monotony and work motivation which means that the increase of monotony at the workplace leads to decrease in work motivation. Thus, from these results we can see a close correlation between the key factors of training and work motivation which proves there is an unbreakable link between training and work motivation.

**Keywords:** training, employees, work motivation.

### 1. UVOD

Obuka je planirana aktivnost osposobljavanja zaposlenika za uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti. Usmjerena je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju. Međutim, obuka se često i mnogo šire određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva (Hodggets i Kuratko, 1991). Iz same definicije obuke moguće je uočiti njenu logičnu povezanost s motivacijom za rad. Naime, obučeni zaposlenici, dakle zaposlenici koji imaju znanja i vještine potrebne za uspješno obavljanje svog posla zadovoljavaju osnovnu pretpostavku motivacije. Ovaj rad se bavi vezom između obuke i motivacije za rad pri čemu se obuka analizirala kao konstrukt četi-

ri varijable, i to stjecanje novih znanja, shvaćanje radnih zadataka, samopouzdanje i monotonija. S tim u svezi postavljene su i 4 istraživačke hipoteze ovoga rada:

1. *hipoteza:* Stjecanje novih znanja kao rezultat obuke povećava razinu motivacije za rad.
2. *hipoteza:* Obučeni zaposlenici bolje shvaćaju radne zadatke što dovodi do većeg stupnja motivacije.
3. *hipoteza:* Povećanje samopouzdanja kao rezultata obuke dovodi do veće motiviranosti zaposlenika.
4. *hipoteza:* Smanjenje monotonije na radnom mjestu povezano je s povećanjem motivacije.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE OBUKE I MOTIVACIJE ZA RAD

### 2.1. Pojam i važnost obuke zaposlenika

Obuku je moguće definirati s aspekta pojedinca i s aspekata poduzeća. S aspekta pojedinca, obuka se definira kao svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike (Petz, 1992); ili kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva (Hodggets i Kuratko, 1991). S aspekta poduzeća, obuka se definira kao planirani trud poduzeća koji će pomoći zaposleniku u stjecanju znanja, vještina i stavova (Stewart i Brown, 2009); ili kao organizacijske aktivnosti i programi usmjereni na podizanje i razvoj znanja i vještina zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Suvremena poduzeća uslijed niza svakodnevnih promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini sve više resursa ulažu u obuku i stalno usavršavanje zaposlenih. Obuka i stalno usavršavanje jedan je od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentne prednosti. Obuka čini i temeljnu pretpostavku ulaska poduzeća u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača (Bahtijarević-Šiber, 1999). Stoga, obuka postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa.

Osnovni cilj obuke je razvijanje radnih navika i uspješnih metoda rada, motivacije i interesa za učenjem te pozitivnog stava zaposlenika prema radu. Obuku prolaze novozaposleni i postojeći zaposlenici. Obuka novozaposlenih uključuje upoznavanje s poduzećem i temeljnim vrijednostima poduzeća, tek potom upoznavanje s radnim mjestom i osposobljavanje za samostalno izvršenje poslova i radnih zadataka. Postojeći zaposlenici prolaze obuku onda kada to zahtijevaju promjene u tehnologiji ili kada se radi o uvođenju novih proizvoda.

Najvažnije karakteristike obuke prema Tomkoviću (1965) su krivulja učenja, platoi u napredovanju, motivacija u obučavanju, individualne razlike u obučavanju i uloga vježbanja u obučavanju. Zaposlenici u početku brzo napreduju u svladavanju obuke, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja. Vrijeme u kojem se ove pojave odvijaju ovisi o složenosti posla (Buble, 2006). Da bi rezultati obuke bili dobri, neophodno je obučavati zaposlenike dok se znanja ne usvoje, a potom nastaviti s ponavljanjem obuke kako se naučeno ne bi zaboravilo.

Da bi obuka rezultirala motiviranošću, važno je obučiti managere da uz obučavanje u potrebnim vještinama, oni sami budu prenositelji motiviranosti. Time se stvara kultura motivacije unutar podu-

zeća u kojoj se pojedinci osjećaju vrijednima, manageri imaju više osposobljenih ljudi i čitavo poduzeće postaje konkurentnije i spremnije na promjene (Musselwhite, 2011).

### 2.2. Motivacija za rad

Pojam motivacije podrazumijeva vrlo složenu i dinamičku koncepciju temeljenu na raznolikim ljudskim potrebama, željama, vrijednostima i preferencijama koje su različite kod različitih ljudi te se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije. Motivacija je složen teorijski koncept i uključuje sustav individualnih sila i odnosa kao i vanjskih faktora koji utječe na ponašanje pojedinca.

Motivacija se odnosi na razlog ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određen način, postiže, ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. U literaturi je moguće pronaći brojne definicije motivacije. Tako Beck (2003) motivaciju definira kao teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Buble (2006) motivaciju definira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Lindner (1998) smatra da je motivacija psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca. Uz to ističe da je motivacija unutarnja sila koja pokreće pojedince da ostvare osobne i organizacijske ciljeve. Mullins (1999) iznosi da je motivacija u osnovi, usmjerenost i ustrajnost pojedinca u određenom djelovanju. Motivacija se bavi pitanjem zašto ljudi izabiru određeni pravac djelovanja, radije nego neki drugi, i zašto ustraju u izabranom pravcu djelovanja, često i tijekom dužeg vremenskog perioda i usprkos poteškoćama i problemima. Robins (1995) pak navodi da bismo motivaciju mogli definirati kao svojevrsno vanjsko ponašanje odnosno kao spremnost da se nešto učini i da je uvjetovana pogodnošću te radnje da zadovolji određenu potrebu pojedinca, dok Bahtijarević-Šiber (1999) motivaciju objašnjava kao zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.

Uz motivaciju se veže pojam motiva koji se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti (Vujić, 2004). Pojedinci se potaknuti određenim motivom ponašaju na određen način. Motivi se zasnivaju na potrebama, svjesnim ili podsvesnim i na temelju toga se za motivaciju može reći da je rezultat poriva, želja i potreba koje određuju ponašanje ljudi.

Motivacija se kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz

ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost (Bahtijarević- Šiber, 1999).

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Empirijsko istraživanje ovoga rada provedeno je u jednom velikom hrvatskom proizvodnom poduzeću u rujnu 2013. godine, i to na zaposlenicima koji su pohađali istu obuku. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik koji je obuhvaćao pitanja o općim karakteristikama zaposlenika, kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja te radni staž, zatim pitanja koja su se odnosila na obuku i koja su se grupirala u 4 grupe pitanja i to pitanja o stjecanju novih znanja, shvaćanju radnih zadataka, samopouzdanju i monotoniji. Sama motivacija se ispitivala putem 5 pitanja. U anketnom upitniku za ispitivanje obuke i motivacije korištena su pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta te je korištena Likertova skala sudova s pet stupnjeva intenziteta, pri čemu je 1 značilo „potpuno se ne slažem“, a 5 „potpuno se slažem“. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću programskih paketa Microsoft Excel i SPSS for Windows 13.0.

### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

#### 4.1. Opće karakteristike uzorka

U tablici 1 prikazana je distribucija ispitanika s obzirom na spol.

TABLICA 1. DISTRIBUCIJA ISPITANIKA PREMA SPOLU

Spol	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Muški	12	38,7	38,7
Ženski	19	61,3	100,0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>	

Iz tablice 1, uočava se da su većina ispitanika žene, njih 61%, dok je muškaraca 38,7%.

Distribucija ispitanika prema starosti prikazana je tablicom 2.

TABLICA 2. DISTRIBUCIJA ISPITANIKA PREMA STAROSTI

Starost	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
do 30	9	29,0	29,0
30 - 40	9	29,0	58,1
40 - 50	12	38,7	96,8
više od 50	1	3,2	100,0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>	

Iz tablice 2 se uočava da je najveći broj ispitanika starosne dobi od 40 do 50 godina, njih 38,7%. Također je vidljivo da je jednaki udio ispitanika starosne dobi do 30 godina, njih 19%, kao i ispitanika koji pripadaju starosnoj dobi od 30 do 40 godina. U slučaju ispitanika starosne dobi iznad 50 godina postoji samo 1 ispitanik tj. 3,2%.

U tablici 3 prikazana je distribucija ispitanika s obzirom na stupanj stručne spreme.

TABLICA 3. DISTRIBUCIJA ISPITANIKA S OBZIROM NA STUPANJ STRUČNE SPREME

Stručna sprema	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
SSS	2	6,5	6,5
VŠS	7	22,6	29,0
VSS	22	71,0	100,0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>	

S obzirom na stupanj stručne spreme, više od polovine anketiranih zaposlenika posjeduje akademski stupanj obrazovanja, njih 71%. 7 ispitanika ima višu stručnu spremu, njih 22,6%, dok 2 ispitanika posjeduju srednju stručnu spremu, njih 6,5%.

U tablici 4 prikazana je distribucija ispitanika prema radnom stažu u poduzeću.

TABLICA 4. DISTRIBUCIJA ISPITANIKA PREMA RADNOM STAŽU U PODUZEĆU

Radni staž	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
do 2 godine	8	25,8	25,8
od 2 do 5	5	16,1	41,9
od 5 godina	18	58,1	100,0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>	

S obzirom na radni staž najveći je udio anketiranih zaposlenika koji su zaposleni 5 i više godina, njih 58,1%. Nadalje, 25,8% ispitanika bilježi radni staž u poduzeću do 2 godine, dok je 16,1% ispitanika u poduzeću zaposleno od 2 do 5 godina.

#### 4.2. Analiza veze između obuke i motivacije za rad

Analiza veze između obuke i motivacije proved će se na temelju testiranja istraživačkih hipoteza ovoga rada. U tablici 5 dani su rezultati testiranja 1. hipoteze koja glasi: Stjecanje novih znanja kao rezultat obuke povećava razinu motivacije za rad.

TABLICA 5. KORELACIJA IZMEĐU STJECANJA NOVIH ZNANJA I MOTIVACIJE ZA RAD

		STJECANJE NOVIH ZNAJNA	MOTIVACIJA
STJECANJE NOVIH ZNAJNA	Correlat. Coef.	1,000	,769**
	Sig. (2- tailed)	.	,000
	N	31	31
MOTIVACIJA	Correlat. Coef.	,769**	1,000
	Sig. (2- tailed)	,000	.
	N	31	31

Rezultati istraživanja prikazani u tablici 5 pokazuju kako između stjecanja novih znanja i motivacije za rad postoji pozitivna veza jakog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 1% ( $r_s = 0,769$ ; sig.=.000). Drugim riječima, što se više stječu nova znanja to je i motivacija za rad veća. Dakle, iz navedenog se može zaključiti da je 1. hipoteza prihvaćena.

Rezultati testiranja 2. hipoteze koja pretpostavlja da obučeni zaposlenici bolje shvaćaju radne zadatke što dovodi do većeg stupnja motivacije, dani su u tablici 6.

TABLICA 6. KORELACIJA IZMEĐU SHVAĆANJA RADNIH ZADATAKA I MOTIVACIJE ZA RAD

		SHVAĆANJE RADNIH ZADATAKA	MOTIVACIJA
SHVAĆANJE RADNIH ZADATAKA	Correlat. Coef.	1,000	,434**
	Sig. (2- tailed)	.	,015
	N	31	31
MOTIVACIJA	Correlat. Coef.	,434**	1,000
	Sig. (2- tailed)	,015	.
	N	31	31

Utvrđeno je postojanje umjerene statistički značajne korelacije između shvaćanja radnih zadataka i motivacije za rad. Statistička značajnost je na nivou signifikantnosti od 5%. ( $r_s = 0,434$ ; sig.=.015). Drugim riječima, što se bolje shvaćaju radni zadaci to je i motivacija za rad veća, stoga je i 2. istraživačka hipoteza ovoga rada potvrđena.

U tablici 7 dani su rezultati testiranja 3. hipoteze koja glasi: Povećanje samopouzdanja kao rezultata obuke dovodi do veće motiviranosti zaposlenika.

TABLICA 7. KORELACIJA IZMEĐU SAMOPOUZDANJA I MOTIVACIJE ZA RAD

		SAMOPOUZD ANJE	MOTIVACIJA
SAMOPOUZ DANJE	Correlat. Coef.	1,000	,445**
	Sig. (2- tailed)	.	,012
	N	31	31
MOTIVACIJ A	Correlat. Coef.	,445*	1,000
	Sig. (2- tailed)	,012	.
	N	31	31

Iz tablice 7 uočava se postojanje pozitivne korelacije umjerenog intenziteta između samopouzdanja i motivacije za rad ( $r_s = 0,445$ ; sig.=.012). Rezultati istraživanja su statistički značajni na nivou signifikantnosti od 5%. Stoga, se može zaključiti; što je veće samopouzdanje to je veća i motivacija za rad, čime je i 3. hipoteza ovoga rada potvrđena.

Rezultati testiranja 4. hipoteze dani su u tablici 8.

TABLICA 8. KORELACIJA IZMEĐU MONOTONIJE NA POSLU I MOTIVACIJE ZA RAD

		MONOTON IJA	MOTIVACIJA
MONOTONIJA	Correlat. Coef.	1,000	-,543**
	Sig. (2- tailed)	.	,002
	N	31	31
MOTIVACIJA	Correlat. Coef.	-,543**	1,000
	Sig. (2- tailed)	,002	.
	N	31	31

U tablici 8 se može uočiti postojanje jake negativne veze koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 1%. ( $r_s = -,543$ ; sig.=.002). Ovi rezultati potvrđuju i 4. hipotezu ovoga rada. Dakle, smanjuje monotonije na radnom mjestu povezano je s povećanjem motivacije.

## 5. ZAKLJUČAK

Rezultati ovog istraživanja pokazuju značajnu povezanost obuke zaposlenika i njihove motivacije za rad. Naime, ovim radom utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između stjecanja novih znanja kao rezultata obuke i motivacije, između boljeg shvaćanja radnih zadataka kao rezultata obuke i motivacije, te između samopouzdanja kao re-

zultata obuke i motivacije za rad. Nadalje, u ovom istraživanju utvrđena je i jedna negativna veza koja se odnosi na povezanost monotonije na radnom mjestu i motivacije za rad, što znači da rastom monotonije na radnom mjestu motivacija za rad opada. Dakle, iz ovih rezultata uočava se uska povezanost ključnih faktora obuke i motivacije za rad, te se time dokazuje neraskidiva veza između obuke i motivacije za rad. Međutim, bez obzira na to, za unaprjeđenje motivacije za rad potrebno je raditi na kontinuiranom općem povećanju kvalitete radnog života koja će stvoriti preduvjete za što veću radnu motivaciju.

#### LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing.
2. Beck, R. (2003): *Motivacija, teorija i načela*, Jastrebarsko, Naklada Slap.
3. Buble, M. (2006): *Management*, Split, Ekonomski fakultet.
4. Hodgetts, R., M., Kuratko, D. F. (1991): *Management*, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich.
5. Lindner, J. R. (1998): *Understanding Employee Motivation*, *Journal of Extension*, Vol 36/ 3.
6. Mullins, L. J. (1999): *Management and Organisational Behaviour*, 5th edition, Prentice Hall.
7. Musselwhite, C.: *Creating a Culture of Motivation*, 2011. preuzeto sa: <http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2011/09/Creating-a-Culture-of-Motivation> (14.06.2013.)
8. Petz, B., ur. (1992): *Psihologijski rječnik*, Zagreb, Prosvjeta.
9. Robbins, S. P. (1995): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb, Mate.
10. Stewart, G. L., Brown, K. G. (2009): *Human Resource Management; linking Strategy to Practise*, New York, John Wiley&Sons, Inc.
11. Tomeković, T. (1965): *Psihologija rada*, Beograd, Naučna knjiga.
12. Vujić, V. (2004): *Menadžment ljudskog kapitala*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.