

Motivirajući čimbenici u preradi drva i proizvodnji namještaja

Motivation factors in wood processing and furniture manufacturing

Izvorni znanstveni rad · Original scientific paper

Prispjelo – received: 12. 6. 2007.

Prihvaćeno – accepted: 5. 6. 2008.

UDK: 630*79; 630*30

SAŽETAK • U ovom radu analizirani su motivirajući čimbenici u poduzećima za preradu drva i proizvodnju namještaja u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno tijekom 2006. godine metodom anketiranja. U tri anketa upitnika postavljeno je ukupno 58 pitanja. Upitnik A sadržavao je 22 pitanja o važnosti čimbenika motiviranosti na poslu, upitnik B obuhvaćao je 22 pitanja o zadovoljstvu na radnome mjestu, dok je upitnik C imao pitanja o odnosima unutar radnog okruženja. Ukupno je anketirano 800 proizvodnih djelatnika i 60 djelatnika upravnoga i administrativnog osoblja u tri tvrtke za preradu drva i proizvodnju namještaja. Proizvodni djelatnici zadovoljni su sigurnošću zaposlenja, organizacijom radnog mjesta i aktivnošću na radnome mjestu, dok su djelatnici u menadžmentu zadovoljni sigurnošću zaposlenja, nadređenima i reputacijom tvrtke. I proizvodni djelatnici i administrativno osoblje najnezadovoljniji su svojim prihodima i mogućnošću njihova rasta. Rezultati proizvodnje umnogome ovise o motivirajućim čimbenicima. Stoga su ovakva istraživanja potrebna ako želimo li povećati konkurentnost u preradi drva i proizvodnji namještaja na međunarodnom tržištu.

Gljučne riječi: motivacija, motivirajući čimbenici, prerada drva i proizvodnja namještaja

ABSTRACT • This paper analyzes motivation factors in wood processing and furniture manufacturing companies in the Republic of Croatia. Research was conducted during 2006 using the method of survey. In three survey questionnaires a total of 58 questions were asked. Questionnaire A consisted of 22 questions regarding the importance of particular motivation factors at work, questionnaire B consisted of 22 questions regarding the satisfaction of employees at work, while questionnaire C consisted of questions regarding relationships among employees in the work environment. A total of 800 production workers and 60 management and administrative employees were surveyed in 3 companies of wood processing and furniture manufacturing. Production workers found good social conditions, employment assurance and work time organization to be the most important factors, while for management and administrative employees the most important factors were good company reputation, good internal relationships and employment assurance. Production workers were satisfied with employment assurance, job organization and workplace activity, while management and administrative employees were satisfied with employment assurance, superiors and good company name. Both, production workers and management were most displeased with their salaries and with possibilities to increase these salaries. Production results are highly dependable on motivation factors, so this kind of research is necessary if wood processing and furniture manufacturing companies want to increase the production results and competitive strength in the international market.

Key words: motivation, motivation factors, wood processing and furniture manufacturing

¹ Autori su izvanredni profesori na Šumarskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska. ² Autorice su docentice na Fakultetu za znanost o drvu i tehnologiju Tehničkog sveučilišta u Zvolenu, Slovačka.

¹ The authors are associate professors at the Faculty of Forestry, Zagreb University, Croatia. ² The authors are assistant professors at the Faculty of Wood Sciences and Technology, Technical University in Zvolen, Slovakia.

1. UVOD 1 INTRODUCTION

Prerada drva i proizvodnja namještaja Republike Hrvatske jedna je od važnih industrijskih grana koja je uvelike izvezno orijentirana. Prerada drva i proizvodnja namještaja imaju godišnji ukupni prihod od oko 800 milijuna EUR i oko 23 000 zaposlenih, što iznosi oko 8 % ukupno zaposlenih u prerađivačkoj industriji. Istodobno, prerada drva i proizvodnja namještaja sudjeluje u ukupnom izvozu Republike Hrvatske s približno 9,5 %. U bruto domaćem proizvodu Republike Hrvatske prerada drva i proizvodnja namještaja imaju udio oko 5 % (Jelačić *et al.*, 2006).

Za kvalitetan proizvodni rezultat, osim tehničko-tehnoloških čimbenika koji na nj utječu, jedan od najbitnijih svakako je i motiviranost uposlenika za rad. Motivirani djelatnici dolaze na posao s entuzijazmom i željom da svoje dnevne obveze ispune na zadovoljavajući način jer im to jamči da će njihovi poslovni rezultati biti na razini koja se zahtijeva, kao i to da će njihovo zadovoljstvo poslovnim rezultatima, a time i njihovim primanjima, biti veće. Usto, zaposlenici bez motiva vrlo teško ispunjavaju svoje obveze, pa su i njihovi proizvodni i poslovni rezultati na mnogo nižoj razini no što to zahtijevaju tvrtka i tržište. Tada ni poslovni rezultati ne mogu biti na zadovoljavajućoj razini, pa su i primanja uposlenika niža. U tom začaranom krugu važno je spoznati koji su motivirajući čimbenici koji će potaknuti uposlenike da rade s više entuzijazma i većom željom za uspjehom.

U ovom smo istraživanju pokušali utvrditi te čimbenike koji izravno ili neizravno utječu na kvalitetu rada uposlenika u tvrtkama za preradu drva i proizvodnju namještaja. Željeli smo također utvrditi jesu li motivirajući čimbenici koji su važni proizvodnim djelatnicima u pogonima jednako važni i menadžmentu, odnosno administrativnom osoblju u tvrtkama. Zadovoljstvo poslom, radnim okruženjem te socijalnim i drugim uvjetima rada čimbenici su koji umnogome pridonose proizvodnim i poslovnim rezultatima, pa je stoga cilj ovog istraživanja bio utvrditi koliko su pojedini uposlenici zadovoljni uvjetima u kojima rade, primanjima, slobodnim vremenom, ergonomskim i drugim čimbenicima.

U upravljanju ljudskim resursima u tvrtkama važnu ulogu ima motiviranost uposlenika za postizanjem kvalitetnih rezultata proizvodnog procesa. Na motiviranost uposlenika utječu različiti motivirajući čimbenici. U današnjem poduzetničkoj praksi motivacija i motivirajući čimbenici često su podcijenjeni i njima je pri upravljanju ljudskim resursima pridano malo pozornosti.

Motivacija je spremnost da se nešto učini i uvjetovana je pogodnošću te radnje da se njome zadovolje određene potrebe pojedinca. Potreba je fiziološki ili psihološki nedostatak koji određene rezultate čini privlačnima (Robbins, 1995).

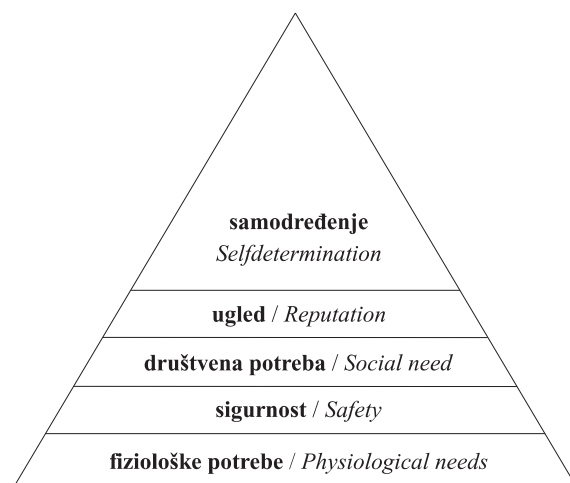
Nezadovoljena potreba stvara napetost koja potiče određene porive u pojedincu, a oni rezultiraju težnjom za pronalaženjem određenih ciljeva koji će,

ako se postignu, zadovoljiti postojeću potrebu i pridonijeti popuštanju napetosti.

Motivirani su djelatnici u stanju napetosti. Kako bi je smanjili, upuštaju se u aktivnosti. Što je napetost veća, to će za smanjenje biti potrebna veća aktivnost. Stoga, kad vidimo da zaposleni marljivo obavljaju neku aktivnost, možemo zaključiti da ih tjera želja za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim, tj. da su motivirani.

Vjerojatno najpoznatiju teoriju motivacije postavio je A. Maslow. Krenuo je od hipoteze da unutar svakoga ljudskog bića postoji hijerarhija od pet potreba prikazanih na slici 1. (Maslow, 1954). To su:

- fiziološke potrebe
- potrebe za sigurnošću
- društvene potrebe
- potrebe za ugledom
- potrebe za postignućem.



Slika 1. Hijerarhija potreba (Maslow, 1954)
Figure 1 Needs hierarchy (Maslow, 1954)

Dvije teorijske postavke dali su D. McGregor, koji je pozitivno i negativno u ljudskom biću označio kao teoriju X i teoriju Y (McGregor, 1960), i F. Herzberg, koji je postavio teoriju „motivacija – higijena“, čija je temeljna postavka odnos pojedinca prema poslu.

Suvremene teorije motivacije daju detaljnija objašnjenja motivacije zaposlenih. Jednu od teorija postavio je D. McClelland, koji smatra da postoje tri glavna motiva odnosno potrebe na radnom mjestu:

- potreba za postignućem
- potreba za moći
- potreba za pripadnošću.

Uz predočenu teoriju, tu su još i sljedeće teorijske postavke: teorija postavljanja cilja, teorija pojačanja, teorija nepristranosti i teorija očekivanja (R.P. Vecchio, 1984; V.H. Vroom, 1964; M.E. Tubbs, 1986).

Motivacija uposlenika jedan je od najvažnijih čimbenika povećanja učinkovitosti pojedinca i skupine u proizvodnom i poslovnom procesu. Stoga je cilj ovog istraživanja bio analizirati različite motivirajuće čimbenike za pojedine skupine uposlenika u tvrtkama za preradu drva i proizvodnju namještaja, odrediti njihov utjecaj na učinkovitost proizvodnoga i poslovnoga procesa te odrediti zadovoljstvo uposlenika sadašnjim stanjem u tvrtkama.

2. METODA RADA 2 RESEARCH METHODS

Metoda istraživanja sastojala se od prikupljanja podataka o motivirajućim čimbenicima, i to anketiranjem uposlenika trima anketnim upitnicima u kojima je postavljeno ukupno 58 pitanja. Upitnik A sadržao je 22 pitanja koja su se odnosila na važnost motivirajućih

čimbenika na poslu, upitnik B imao je 22 pitanja o zadovoljstvu na radnome mjestu, dok je upitnik C obuhvaćao pitanja o odnosima unutar radnog okruženja. Ukupno je anketirano 800 proizvodnih djelatnika i 60 djelatnika upravnoga i administrativnog osoblja u tri tvrtke za preradu drva i proizvodnju namještaja. Anketni su upitnici prikazani u daljnjem tekstu.

ANKETNI UPITNIK A QUESTIONNAIRE A anketni upitnik o važnosti čimbenika motiviranosti na poslu Survey on importance of particular motivation factor on work

Molimo, pročitajte navedene motive i upisivanjem znaka X u određeni stupac odredite koliko su vam pojedini motivi važni. Pritom brojevi znače: 5 - najvažniji, 4 - važan, 3 - srednje važan, 2 - manje važan, 1 – potpuno nevažan.

Please, read the following motives and mark with X the importance of individual motives in the appropriate column. The marks are as follows: 5 – most important, 4 – important, 3 – moderately important, 2 – less important, 1 – not important.

	Motiv / Motive	Ocjena Mark				
		5	4	3	2	1
1.	Dobri socijalni uvjeti (sigurnost) <i>Good social conditions (safety)</i>					
2.	Sigurnost trajnog zaposlenja <i>Assurance of long-term employment</i>					
3.	Dobro ime poduzeća (dobra javna reputacija poduzeća) <i>Good name (reputation) of the enterprise</i>					
4.	Dobri međuljudski odnosi <i>Good human relationships</i>					
5.	Dobra suradnja s menedžmentom <i>Good co-operation with management</i>					
6.	Zadovoljavajuća razina zahtjevnosti posla <i>Satisfying level of work demands</i>					
7.	Organizacija radnog vremena <i>Work time organization</i>					
8.	Mogućnosti daljnje izobrazbe <i>Possibilities of further education</i>					
9.	Zadovoljavajući prihodi <i>Satisfying salary</i>					
10.	Priznavanje osobnih dostignuća <i>Personal achievement recognition</i>					
11.	Dobra prehrana <i>Good nourishment</i>					
12.	Dobri ergonomski uvjeti (osvjetljenje, buka, zaštita na radu) <i>Good ergonomic conditions (lightning, noise, work safety)</i>					
13.	Dobra i transparentna organizacija odjela <i>Good and transparent plant organization</i>					
14.	Transparentnost poslovnih ciljeva <i>Transparent business goals</i>					
15.	Dobre mogućnosti promocije <i>Good possibilities of promotion</i>					
16.	Realna mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka <i>Real possibility to participate in decision making process</i>					
17.	Racionalizacija troškova poduzeća <i>Enterprise costs rationalization</i>					
18.	Potpunost informacija o aktivnostima poduzeća <i>Full information on enterprise activities</i>					

19.	Pravedno popunjavanje radnih mjesta u poduzeću <i>Fair employment in the enterprise</i>					
20.	Dostatna količina slobodnog vremena u privatnom životu <i>Sufficient free time in private life</i>					
21.	Kvalitetni prostori za iskorištavanje slobodnog vremena u poduzeću <i>Adequate premises for free time activities in the enterprise</i>					
22.	Napredna organizacija godišnjeg odmora u poduzeću <i>Advanced organization of holidays in the enterprise</i>					

ANKETNI UPITNIK B
QUESTIONNAIRE B

anketni upitnik o zadovoljstvu na radnome mjestu
Survey on satisfaction on a working post

Molimo, pročitajte navedene motive i označite razinu svojeg zadovoljstva pojedinim od njih prema ovim ocjenama: 5 – vrlo zadovoljna/zadovoljan, 4 – zadovoljna/zadovoljan, 3 – dovoljno zadovoljna/ zadovoljan, 2 – nezadovoljna/nezadovoljan, 1 – vrlo nezadovoljna/nezadovoljan

Please, read the following motives and mark with X the importance of individual motives in the appropriate column. The marks are as follows: 5 – very satisfied, 4 – satisfied, 3 – moderately satisfied, 2 – not satisfied, 1 – very unsatisfied.

Izgled tablice anketnog upitnika B u potpunosti je jednak izgledu tablice anketnog upitnika A.

ANKETNI UPITNIK C
QUESTIONNAIRE C

Uz svako pitanje zaokružite samo jedan ponuđeni odgovor.

- Kakvi su vaši odnosi s poduzećem?**
 - Zadovoljna/zadovoljan sam što radim ovdje.
 - Negdje moram raditi, svejedno mi je u kojem poduzeću.
 - Rado bih radila/radio u boljem poduzeću.
- Jeste li zadovoljni svojim trenutnim poslom?**
 - Da, volim svoj posao.
 - Radim samo ono što se od mene zahtijeva.
 - Moj mi posao nije zanimljiv.
- Razmišljate li o promjeni posla?**
 - Ne, zadovoljna/zadovoljan sam trenutnim stanjem.
 - Želim ostati ovdje i napredovati nakon stjecanja više kvalifikacije.
 - Želim raditi isti posao, ali u drugom poduzeću.
 - Želim promijeniti i posao i poduzeće.
- Kakvim ocjenjujete svoje radno mjesto?**
 - Zahtjevnije je od mojih kvalifikacija.
 - Zadovoljna/zadovoljan sam svojim radnim mjestom.
 - Moje radno mjesto ne odgovara mojim kvalifikacijama i obrazovanju.
- Kakvom ocjenjujete svoju zaposlenost?**
 - Nisam prezaposlena/prezaposlen, zadovoljna/zadovoljan sam.
 - Ono što se od mene zahtijeva odgovara mojim mogućnostima.
 - Zahtjevi su previsoki.
- Kakvim ocjenjujete svoje radno okruženje?**
 - Zadovoljna/zadovoljan sam svojim radnim okruženjem.
 - Trebalo bi biti bolje i ljepše.
 - Nije mi važno.
- Koliko ste zadovoljni svojim prihodima?**
 - Vrlo sam zadovoljna/zadovoljan.
 - Zadovoljna/zadovoljan sam.
 - Dovoljni su mi.
 - Nezadovoljna/nezadovoljan sam.
- Kakvom ocjenjujete mogućnost rasta vaših prihoda?**
 - To je iznad mojih očekivanja.
 - U potpunosti odgovara mojim očekivanjima.
 - Nezadovoljavajuće su.
- Koliko ste zadovoljni svojim suradnicima?**
 - Vrlo sam zadovoljna/zadovoljan.
 - Zadovoljna/zadovoljan sam.
 - Dostatno sam zadovoljna/zadovoljan.
 - Nezadovoljna/nezadovoljan sam.
 - Vrlo sam nezadovoljna/nezadovoljan.
- Imate li mogućnosti dodatnog obrazovanja i napredovanja?**
 - Mogućnosti su veće od mojih očekivanja.
 - Mogućnosti odgovaraju potrebama poduzeća.
 - Ne zanima me daljnje napredovanje.
- Dobivate li navrijeme informacije od svojih pretpostavljenih?**
 - Da, jasne su i poslone navrijeme.
 - Uglavnom ih dobivam navrijeme.
 - Pretpostavljeni me nedovoljno informiraju.
 - Pretpostavljeni me uopće ne informiraju.
- Znate li za prednosti koje poduzeće nudi svojim zaposlenima?**
 - Znam sve o njima.
 - Znam za većinu njih.
 - Znam samo za neke.
 - Ne znam ništa o tome.
- Dobivate li pohvale pretpostavljenih za svoja postignuća u poslu?**
 - Da, odgovarajuća su i dostatna.
 - Katkad dobijem pohvalu.
 - Ne, moji pretpostavljeni to ne rade.
- Kritizira li vaš pretpostavljeni vaš rad?**
 - Ne, moj pretpostavljeni to ne radi.
 - Kritizira me prema potrebi, samo kad pogriješim.
 - Stalno me i bez potrebe kritizira.

Podaci prikupljeni anketnim upitnicima obrađeni su i analizirani uobičajenim statističkim metodama, a dobiveni su rezultati grafički prikazani. Određena je aritmetička sredina i distribucija frekvencija pojedinih

dobivenih vrijednosti. Budući da je svaki anketni upitnik imao svoju namjenu, a time i svoju interpretaciju rezultata, statistička obrada testiranjem hipoteze provedena je samo za anketni upitnik B.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 3 RESEARCH RESULTS

Cilj anketnog upitnika A bio je odrediti koje motivirajuće čimbenike uposlenici pojedinih tvrtki smatraju najvažnijima. Rezultati dobiveni anketiranjem proizvodnih djelatnika značajno se ne razlikuju od rezultata dobivenih anketiranjem upravnoga i administrativnog osoblja istih tvrtki. Pet najvažnijih motivirajućih čimbenika anketnog upitnika A, prema izboru djelatnika pojedinih tvrtki, odnosno prema vrsti djelatnika u pojedinim tvrtkama i skupno prikazani su u tablicama 1. i 2.

Kao što se može vidjeti, motivirajući čimbenici koje uposlenici u tvrtkama za preradu drva i proizvodnju namještaja smatraju najvažnijima, i oni koji rade izravno u proizvodnji, i oni u menadžmentu, i oni na administrativnim poslovima, svakako su sigurnost trajnog zaposlenja, dobri socijalni uvjeti, javna reputacija tvrtke i zadovoljavajući prihodi. Razlika između proiz-

vodnih djelatnika i onih u menadžmentu očituje se u postotnom udjelu onih koji te čimbenike smatraju najvažnijima i u visini prosječne ocjene za promatrane motivirajuće čimbenike.

Kad se govori o zadovoljstvu uposlenika motivirajućim čimbenicima, u promatranim tvrtkama situacija je ponešto drugačija.

Promatra li se prosječna ocjena trenutačne situacije u tvrtkama, vidljivo je da postoje razlike u zadovoljstvu proizvodnih djelatnika i upravno-administrativnih djelatnika. Ta je razlika značajna i kreće se u rasponu od 0,22 do 0,45, odnosno gotovo je za pola ocjene veće zadovoljstvo upravno-administrativnih djelatnika. Međutim, ta razlika nije onakva kakvu smo očekivali prema rezultatima u nekim drugim zemljama, primjerice u Slovačkoj ili Češkoj (Hitka i Rajnoha, 2003; Sujova, 2004; Hitka *et al.*, 2005). Naime, prosječna ocjena za svaku od tvrtki i ukupna ocjena iznosi

Tablica 1. Anketni upitnik A – proizvodni djelatnici
Table 1 Questionnaire A – production workers

Anketni upitnik A – ukupni rezultati <i>Questionnaire A – Total results</i>			
Motivirajući čimbenik <i>Motivation factor</i>	Pro-sječna ocjena <i>Average mark</i>	Udio uposlenika koji ga smatra važnim <i>Ratio of employees who think it is important</i>	Grafički prikaz <i>Graphically</i>
2. sigurnost trajnog zaposlenja <i>2 Long term employment</i>	4,24	79 %	<p>Ocjene / Marks</p>
1. dobri socijalni uvjeti <i>1 Good social conditions</i>	4,09	74 %	
7. organizacija radnog vremena <i>7 Work time organization</i>	3,95	72 %	
4. dobri međuljudski odnosi <i>4 Good relationship</i>	3,95	71 %	
9. zadovoljavajući prihodi <i>9 Satisfying salaries</i>	3,83	67 %	
Anketni upitnik A – tvrtka 1. <i>Questionnaire A – Enterprise 1</i>			
Motivirajući čimbenik <i>Motivation factor</i>	Pro-sječna ocjena <i>Average mark</i>	Udio uposlenika koji ga smatra važnim <i>Ratio of employees who think it is important</i>	Grafički prikaz <i>Graphically</i>
2. sigurnost trajnog zaposlenja <i>2 Long term employment</i>	4,40	87 %	<p>Ocjene / Marks</p>
7. organizacija radnog vremena <i>7 Work time organization</i>	4,03	79 %	
1. dobri socijalni uvjeti <i>1 Good social conditions</i>	4,00	72 %	
3. javna reputacija tvrtke <i>3 Public enterprise reputation</i>	3,97	68 %	
9. zadovoljavajući prihodi <i>9 Satisfying salaries</i>	3,84	68 %	

Tablica 1. Nastavak

Anketni upitnik A – tvrtka 2. Questionnaire A – Enterprise 2																					
Motivirajući čimbenik <i>Motivation factor</i>	Pro- sječna ocjena <i>Average mark</i>	Udio uposleni- ka koji ga smatra važnim <i>Ratio of employ- ees who think it is important</i>	Grafički prikaz <i>Graphically</i>																		
2. sigurnost trajnog zaposlenja <i>2 Long term employment</i>	4,40	83 %	<p>Ocjene / Marks</p> <table border="1"> <caption>Data for Enterprise 2 Chart</caption> <thead> <tr> <th>Motivirajući čimbenik</th> <th>Pro-sječna ocjena</th> <th>Udio uposlenika</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2. sigurnost trajnog zaposlenja</td> <td>4,40</td> <td>83 %</td> </tr> <tr> <td>7. organizacija radnog vremena</td> <td>4,25</td> <td>78 %</td> </tr> <tr> <td>4. dobri međuljudski odnosi</td> <td>4,09</td> <td>77 %</td> </tr> <tr> <td>1. dobri socijalni uvjeti</td> <td>4,05</td> <td>73 %</td> </tr> <tr> <td>20. količina slobodnog vremena</td> <td>4,02</td> <td>74 %</td> </tr> </tbody> </table>	Motivirajući čimbenik	Pro-sječna ocjena	Udio uposlenika	2. sigurnost trajnog zaposlenja	4,40	83 %	7. organizacija radnog vremena	4,25	78 %	4. dobri međuljudski odnosi	4,09	77 %	1. dobri socijalni uvjeti	4,05	73 %	20. količina slobodnog vremena	4,02	74 %
Motivirajući čimbenik	Pro-sječna ocjena	Udio uposlenika																			
2. sigurnost trajnog zaposlenja	4,40	83 %																			
7. organizacija radnog vremena	4,25	78 %																			
4. dobri međuljudski odnosi	4,09	77 %																			
1. dobri socijalni uvjeti	4,05	73 %																			
20. količina slobodnog vremena	4,02	74 %																			
7. organizacija radnog vremena <i>7 Work time organization</i>	4,25	78 %																			
4. dobri međuljudski odnosi <i>4 Good relationship</i>	4,09	77 %																			
1. dobri socijalni uvjeti <i>1 Good social conditions</i>	4,05	73 %																			
20. količina slobodnog vremena <i>20 Amount of free time</i>	4,02	74 %																			
Anketni upitnik A – Tvrtka 3. Questionnaire A – Enterprise 3																					
Motivirajući čimbenik <i>Motivation factor</i>	Pro- sječna ocjena <i>Average mark</i>	Udio uposleni- ka koji ga smatra važnim <i>Ratio of employ- ees who think it is important</i>	Grafički prikaz <i>Graphically</i>																		
2. sigurnost trajnog zaposlenja <i>2 Long term employment</i>	4,20	77 %	<p>Ocjene / Marks</p> <table border="1"> <caption>Data for Enterprise 3 Chart</caption> <thead> <tr> <th>Motivirajući čimbenik</th> <th>Pro-sječna ocjena</th> <th>Udio uposlenika</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2. sigurnost trajnog zaposlenja</td> <td>4,20</td> <td>77 %</td> </tr> <tr> <td>1. dobri socijalni uvjeti</td> <td>4,11</td> <td>73 %</td> </tr> <tr> <td>4. dobri međuljudski odnosi</td> <td>4,00</td> <td>71 %</td> </tr> <tr> <td>7. organizacija radnog vremena</td> <td>3,90</td> <td>71 %</td> </tr> <tr> <td>9. zadovoljavajući prihodi</td> <td>3,81</td> <td>66 %</td> </tr> </tbody> </table>	Motivirajući čimbenik	Pro-sječna ocjena	Udio uposlenika	2. sigurnost trajnog zaposlenja	4,20	77 %	1. dobri socijalni uvjeti	4,11	73 %	4. dobri međuljudski odnosi	4,00	71 %	7. organizacija radnog vremena	3,90	71 %	9. zadovoljavajući prihodi	3,81	66 %
Motivirajući čimbenik	Pro-sječna ocjena	Udio uposlenika																			
2. sigurnost trajnog zaposlenja	4,20	77 %																			
1. dobri socijalni uvjeti	4,11	73 %																			
4. dobri međuljudski odnosi	4,00	71 %																			
7. organizacija radnog vremena	3,90	71 %																			
9. zadovoljavajući prihodi	3,81	66 %																			
1. dobri socijalni uvjeti <i>1 Good social conditions</i>	4,11	73 %																			
4. dobri međuljudski odnosi <i>4 Good relationship</i>	4,00	71 %																			
7. organizacija radnog vremena <i>7 Work time organization</i>	3,90	71 %																			
9. zadovoljavajući prihodi <i>9 Satisfying salaries</i>	3,81	66 %																			

Tablica 2. Anketni upitnik A – upravni i administrativni djelatnici
Table 2 Questionnaire A – management and administrative workers

Anketni upitnik A – ukupni rezultati Questionnaire A – Total results																					
Motivirajući čimbenik <i>Motivation factor</i>	Pro- sječna ocjena <i>Average mark</i>	Udio uposleni- ka koji ga smatra važnim <i>Ratio of employ- ees who think it is important</i>	Grafički prikaz <i>Graphically</i>																		
2. sigurnost trajnog zaposlenja <i>2 Long term employment</i>	4,61	94 %	<p>Ocjene / Marks</p> <table border="1"> <caption>Data for Total Results Chart</caption> <thead> <tr> <th>Motivirajući čimbenik</th> <th>Pro-sječna ocjena</th> <th>Udio uposlenika</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2. sigurnost trajnog zaposlenja</td> <td>4,61</td> <td>94 %</td> </tr> <tr> <td>9. zadovoljavajući prihodi</td> <td>4,52</td> <td>90 %</td> </tr> <tr> <td>1. dobri socijalni uvjeti</td> <td>4,42</td> <td>87 %</td> </tr> <tr> <td>4. dobri međuljudski odnosi</td> <td>4,36</td> <td>88 %</td> </tr> <tr> <td>3. javna reputacija tvrtke</td> <td>4,20</td> <td>84 %</td> </tr> </tbody> </table>	Motivirajući čimbenik	Pro-sječna ocjena	Udio uposlenika	2. sigurnost trajnog zaposlenja	4,61	94 %	9. zadovoljavajući prihodi	4,52	90 %	1. dobri socijalni uvjeti	4,42	87 %	4. dobri međuljudski odnosi	4,36	88 %	3. javna reputacija tvrtke	4,20	84 %
Motivirajući čimbenik	Pro-sječna ocjena	Udio uposlenika																			
2. sigurnost trajnog zaposlenja	4,61	94 %																			
9. zadovoljavajući prihodi	4,52	90 %																			
1. dobri socijalni uvjeti	4,42	87 %																			
4. dobri međuljudski odnosi	4,36	88 %																			
3. javna reputacija tvrtke	4,20	84 %																			
9. zadovoljavajući prihodi <i>9 Satisfying salaries</i>	4,52	90 %																			
1. dobri socijalni uvjeti <i>1 Good social conditions</i>	4,42	87 %																			
4. dobri međuljudski odnosi <i>4 Good relationship</i>	4,36	88 %																			
3. javna reputacija tvrtke <i>3 Public enterprise reputation</i>	4,20	84 %																			

Tablica 2. Nastavak

Anketni upitnik A – tvrtka 1. <i>Questionnaire A – Enterprise 1</i>			
Motivirajući čimbenik <i>Motivation factor</i>	Pro- sječna ocjena <i>Average mark</i>	Udio uposleni- ka koji ga smatra važnim <i>Ratio of employ- ees who think it is important</i>	Grafički prikaz <i>Graphically</i>
2. sigurnost trajnog zaposlenja <i>2 Long term employment</i>	4,42	83 %	<p>Ocjene / Marks</p>
4. dobri međuljudski odnosi <i>4 Good relationship</i>	4,31	84 %	
7. organizacija radnog vremena <i>7 Work time organization</i>	4,25	100 %	
9. zadovoljavajući prihodi <i>9 Satisfying salaries</i>	4,23	84 %	
6. zadovoljavajuća razina zah- tjevnosti posla <i>6 Satisfying level of work de- mands</i>	4,00	100 %	
Anketni upitnik A – tvrtka 2. <i>Questionnaire A – Enterprise 2</i>			
Motivirajući čimbenik <i>Motivation factor</i>	Pro- sječna ocjena <i>Average mark</i>	Udio uposleni- ka koji ga smatra važnim <i>Ratio of employ- ees who think it is important</i>	Grafički prikaz <i>Graphically</i>
3. javna reputacija tvrtke <i>3 Public firm reputation</i>	4,85	100 %	<p>Ocjene / Marks</p>
2. sigurnost trajnog zaposlenja <i>2 Long term employment</i>	4,75	100 %	
9. zadovoljavajući prihodi <i>9 Satisfying salaries</i>	4,58	92 %	
1. dobri socijalni uvjeti <i>1 Good social conditions</i>	4,50	83 %	
4. dobri međuljudski odnosi <i>4 Good relationship</i>	4,42	92 %	
Anketni upitnik A – tvrtka 3. <i>Questionnaire A – Enterprise 3</i>			
Motivirajući čimbenik <i>Motivation factor</i>	Pro- sječna ocjena <i>Average mark</i>	Udio uposleni- ka koji ga smatra važnim <i>Ratio of employ- ees who think it is important</i>	Grafički prikaz <i>Graphically</i>
2. sigurnost trajnog zaposlenja <i>2 Long term employment</i>	4,64	96 %	<p>Ocjene / Marks</p>
9. zadovoljavajući prihodi <i>9 Satisfying salaries</i>	4,64	92 %	
1. dobri socijalni uvjeti <i>1 Good social conditions</i>	4,56	96 %	
4. dobri međuljudski odnosi <i>4 Good relationship</i>	4,36	88 %	
10. priznavanje osobnih dosti- gnuća <i>10 Personal achievement re- cognition</i>	4,32	96 %	

između 2,60 i 3,13, što je ocjena dobar u našem sustavu vrednovanja. No jednaka je ocjena (dobar) i proizvodnih djelatnika i upravno-administrativnih djelatnika, što najčešće nije slučaj. Naime, upravno-administrativno osoblje uglavnom je zadovoljnije od proizvodnih djelatnika za gotovo cijelu jednu ocjenu (dobar – vrlo dobar). Naši rezultati pokazali su da je u preradi drva i proizvodnji namještaja u Hrvatskoj situacija s motiviranošću svih uposlenika ispodprosječna.

Kad se usporede ocjene što su ih za pojedine kriterije dali proizvodni djelatnici s ocjenama upravno-administrativnih djelatnika u pojedinim tvrtkama i ukupno, uočava se da su krivulje kretanja ocjena prema pojedinim motivirajućim čimbenicima za sve tvrtke ukupno približno jednaka i nema značajnih odstupanja u obliku krivulje, a ocjena proizvodnih djelatnika u prosjeku je niža za 0,3. U pojedinim tvrtkama situacija je ponešto drugačija i krivulje ocjena prema pojedinim motivirajućim čimbenicima značajnije se razlikuju, a pojedine ocjene za isti motivirajući čimbenik razlikuju se i za cijelu ocjenu (razlika od čak 1,34 – motivirajući čimbenik 17. u tvrtki 2).

Uočeno je određeno rasipanje podataka među rezultatima istraživanja prema pojedinim tvrtkama i ukupno. Zbog tog je razloga provedeno statističko testiranje uzoraka i glavnog skupa podataka, koje je pokazalo da među njima ne postoje značajne razlike.

Ono što je odmah uočljivo jest činjenica da su svi uposlenici u svim tvrtkama najzadovoljniji sigurnošću posla i radnog mjesta, aktivnošću samog posla, javnom reputacijom tvrtke, međuljudskim odnosima i organizacijom radnog vremena, a najnezadovoljniji prehranom u tvrtki, prostorom za rekreaciju i poznavanjem poslovanja tvrtke, poglavito troškova. Iako su plaće u preradi drva i proizvodnji namještaja skromne, zanimljivo je da ni proizvodni djelatnici, a ni upravno-administrativni djelatnici, nisu najnezadovoljniji tom činjenicom i plaće su tek na 5. mjestu nezadovoljavajućih motivirajućih čimbenika.

Anketnim upitnikom C tražen je odgovor na pitanje kakva je situacija sa zadovoljstvom uposlenika

općenitom situaciju u tvrtki. Pitanja postavljena u tom anketnom upitniku trebala su dati odgovor o zadovoljstvu odnosima uposlenik - tvrtka, uposlenik - posao, uposlenik - radno okruženje, uposlenik - međuljudski odnosi u tvrtki i uposlenik - prihodi. Kakvi su odnosi u tvrtkama za preradu drva i proizvodnju namještaja ukupno, te u svakoj pojedinoj promatranoj tvrtki, vidi se iz sljedećih grafičkih prikaza.

Iz grafičkih se prikaza može jasno vidjeti da su proizvodni djelatnici mnogo nezadovoljniji odnosima u pojedinim tvrtkama, odnosno u tvrtkama za preradu drva i proizvodnju namještaja općenito. Naime, postotak vrlo zadovoljnih i zadovoljnih svim odnosima unutar tvrtke među upravno-administrativnim djelatnicima u tvrtkama mnogo je viši od onoga među proizvodnim djelatnicima.

Ta se činjenica može iščitati iz svih grafičkih prikaza i za sva pitanja. Međutim, ono što je zanimljivo jest činjenica da plaća i prihodi, odnosno mogućnost njihova rasta, koji su u anketnom upitniku A upravno-administrativni djelatnici svrstali na drugo mjesto, a proizvodni djelatnici tek na 5. mjesto kao motivirajući čimbenik koji im je najvažniji, i koji su u anketnom upitniku B bili motivirajući čimbenik koje su svi uposlenici svrstali na peto mjesto svog nezadovoljstva motivirajućim čimbenicima, u anketnom su upitniku C, plaća i prihodi apsolutno i uvjerljivo najveći čimbenik nezadovoljstva svih djelatnika situacijom unutar tvrtke. Čak 80 % proizvodnih djelatnika i gotovo 50 % upravno-administrativnih djelatnika nezadovoljno je ili je vrlo nezadovoljno svojim prihodima, a 78 % proizvodnih djelatnika i čak 66 % upravno-administrativnih djelatnika nikako nije zadovoljno mogućnošću rasta svojih prihoda.

Drugi uzrok nezadovoljstva odnosima i situacijom unutar tvrtke te proizvodnih i upravno-administrativnih djelatnika jest nedovoljno poznavanje prednosti što ih tvrtka nudi svojim zaposlenima, što je vezano za informiranost djelatnika unutar tvrtke. Gotovo 85 % proizvodnih djelatnika i 57 % upravno-administrativnih djelatnika ne zna ništa ili vrlo malo zna o prednostima koje tvrtka nudi svojim zaposlenima.

Tablica 3. Anketni upitnik B – prosječna ocjena zadovoljstva uposlenika
Table 3. Questionnaire B – average mark of employees satisfaction

Anketni upitnik B <i>Questionnaire B</i>		
Tvrtka <i>Enterprise</i>	Prosječna ocjena prema kriterijima – proizvodni djelatnici <i>Average mark according to criteria – production workers</i>	Prosječna ocjena prema kriterijima – upravni i administrativni djelatnici <i>Average mark according to criteria – management and administrative employees</i>
UKUPNO <i>TOTAL</i>	2,62	2,95
TVRTKA 1. <i>ENTERPRISE 1</i>	2,60	2,82
TVRTKA 2. <i>ENTERPRISE 2</i>	2,68	3,13
TVRTKA 3. <i>ENTERPRISE 3</i>	2,62	2,95

Tablica 4. Anketni upitnik B – ocjene zadovoljstva pojedinim motivirajućim čimbenicima
Table 4 Questionnaire B – satisfaction marks regarding motivation factors

Anketni upitnik B <i>Questionnaire B</i>																																																																																														
Tvrtka <i>Enterprise</i>	Ocjene zadovoljstva prema kriterijima – proizvodni djelatnici <i>Marks on satisfaction according to criteria – production workers</i>	Ocjene zadovoljstva prema kriterijima – upravni i administrativni djelatnici <i>Marks on satisfaction according to criteria – management and administrative employees</i>																																																																																												
ukupno <i>Total</i>	<p style="text-align: center;">Ocjene stanja prema motivirajućim čimbenicima - ukupno <i>Marks on situation according to motivation factors - total</i></p> <table border="1"> <tr><th>Factor</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><th>Value</th><td>3.08</td><td>3.28</td><td>3.31</td><td>3.07</td><td>3.54</td><td>3.29</td><td>2.49</td><td>2.40</td><td>1.91</td><td>2.55</td><td>2.75</td><td>2.35</td><td>2.14</td><td>1.91</td><td>2.04</td><td>2.40</td><td>1.86</td><td>2.51</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Value	3.08	3.28	3.31	3.07	3.54	3.29	2.49	2.40	1.91	2.55	2.75	2.35	2.14	1.91	2.04	2.40	1.86	2.51					<p style="text-align: center;">Ocjene stanja prema motivirajućim čimbenicima - ukupno <i>Marks on situation according to motivation factors - total</i></p> <table border="1"> <tr><th>Factor</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><th>Value</th><td>3.56</td><td>3.84</td><td>3.71</td><td>3.07</td><td>3.56</td><td>3.62</td><td>3.51</td><td>2.68</td><td>2.69</td><td>2.72</td><td>1.94</td><td>2.74</td><td>2.93</td><td>3.07</td><td>2.74</td><td>2.75</td><td>2.63</td><td>2.68</td><td>2.82</td><td>3.19</td><td>1.99</td><td>2.50</td></tr> </table>	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Value	3.56	3.84	3.71	3.07	3.56	3.62	3.51	2.68	2.69	2.72	1.94	2.74	2.93	3.07	2.74	2.75	2.63	2.68	2.82	3.19	1.99	2.50
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																																																								
Value	3.08	3.28	3.31	3.07	3.54	3.29	2.49	2.40	1.91	2.55	2.75	2.35	2.14	1.91	2.04	2.40	1.86	2.51																																																																												
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																																																								
Value	3.56	3.84	3.71	3.07	3.56	3.62	3.51	2.68	2.69	2.72	1.94	2.74	2.93	3.07	2.74	2.75	2.63	2.68	2.82	3.19	1.99	2.50																																																																								
tvrtka 1. <i>Enterprise 1</i>	<p style="text-align: center;">Ocjene stanja prema motivirajućim čimbenicima - tvrtka 1 <i>Marks on situation according to motivation factors - firm 1</i></p> <table border="1"> <tr><th>Factor</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><th>Value</th><td>3.48</td><td>3.32</td><td>2.86</td><td>3.16</td><td>3.90</td><td>2.76</td><td>1.80</td><td>2.25</td><td>1.62</td><td>2.36</td><td>2.74</td><td>2.33</td><td>2.16</td><td>1.85</td><td>1.97</td><td>2.43</td><td>2.99</td><td>2.77</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Value	3.48	3.32	2.86	3.16	3.90	2.76	1.80	2.25	1.62	2.36	2.74	2.33	2.16	1.85	1.97	2.43	2.99	2.77					<p style="text-align: center;">Ocjene stanja prema motivirajućim čimbenicima - tvrtka 1 <i>Marks on situation according to motivation factors - firm 1</i></p> <table border="1"> <tr><th>Factor</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><th>Value</th><td>3.62</td><td>4.00</td><td>3.77</td><td>2.92</td><td>3.46</td><td>3.62</td><td>2.62</td><td>2.54</td><td>2.46</td><td>1.46</td><td>2.62</td><td>3.08</td><td>2.92</td><td>2.54</td><td>2.23</td><td>2.54</td><td>2.85</td><td>2.85</td><td>2.46</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Value	3.62	4.00	3.77	2.92	3.46	3.62	2.62	2.54	2.46	1.46	2.62	3.08	2.92	2.54	2.23	2.54	2.85	2.85	2.46			
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																																																								
Value	3.48	3.32	2.86	3.16	3.90	2.76	1.80	2.25	1.62	2.36	2.74	2.33	2.16	1.85	1.97	2.43	2.99	2.77																																																																												
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																																																								
Value	3.62	4.00	3.77	2.92	3.46	3.62	2.62	2.54	2.46	1.46	2.62	3.08	2.92	2.54	2.23	2.54	2.85	2.85	2.46																																																																											
tvrtka 2. <i>Enterprise 2</i>	<p style="text-align: center;">Ocjene stanja prema motivirajućim čimbenicima - tvrtka 2 <i>Marks on situation according to motivation factors - firm 2</i></p> <table border="1"> <tr><th>Factor</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><th>Value</th><td>2.96</td><td>3.83</td><td>3.42</td><td>3.06</td><td>3.77</td><td>3.47</td><td>3.53</td><td>2.51</td><td>2.32</td><td>2.57</td><td>1.62</td><td>2.74</td><td>2.79</td><td>2.45</td><td>2.26</td><td>1.94</td><td>2.62</td><td>2.79</td><td>2.23</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Value	2.96	3.83	3.42	3.06	3.77	3.47	3.53	2.51	2.32	2.57	1.62	2.74	2.79	2.45	2.26	1.94	2.62	2.79	2.23				<p style="text-align: center;">Ocjene stanja prema motivirajućim čimbenicima - tvrtka 2 <i>Marks on situation according to motivation factors - firm 2</i></p> <table border="1"> <tr><th>Factor</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><th>Value</th><td>3.58</td><td>4.25</td><td>3.50</td><td>3.33</td><td>4.17</td><td>3.75</td><td>3.50</td><td>2.58</td><td>2.50</td><td>1.67</td><td>2.83</td><td>3.00</td><td>3.25</td><td>2.67</td><td>2.83</td><td>3.08</td><td>3.00</td><td>3.83</td><td>2.58</td><td>2.92</td><td></td><td></td></tr> </table>	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Value	3.58	4.25	3.50	3.33	4.17	3.75	3.50	2.58	2.50	1.67	2.83	3.00	3.25	2.67	2.83	3.08	3.00	3.83	2.58	2.92		
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																																																								
Value	2.96	3.83	3.42	3.06	3.77	3.47	3.53	2.51	2.32	2.57	1.62	2.74	2.79	2.45	2.26	1.94	2.62	2.79	2.23																																																																											
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																																																								
Value	3.58	4.25	3.50	3.33	4.17	3.75	3.50	2.58	2.50	1.67	2.83	3.00	3.25	2.67	2.83	3.08	3.00	3.83	2.58	2.92																																																																										
tvrtka 3. <i>Enterprise 3</i>	<p style="text-align: center;">Ocjene stanja prema motivirajućim čimbenicima - tvrtka 3 <i>Marks on situation according to motivation factors - firm 3</i></p> <table border="1"> <tr><th>Factor</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><th>Value</th><td>3.10</td><td>3.21</td><td>3.30</td><td>3.19</td><td>3.50</td><td>3.29</td><td>2.46</td><td>2.41</td><td>1.97</td><td>2.15</td><td>1.97</td><td>2.55</td><td>2.73</td><td>2.74</td><td>2.34</td><td>2.13</td><td>1.94</td><td>2.06</td><td>2.37</td><td>2.78</td><td>1.83</td><td>2.51</td></tr> </table>	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Value	3.10	3.21	3.30	3.19	3.50	3.29	2.46	2.41	1.97	2.15	1.97	2.55	2.73	2.74	2.34	2.13	1.94	2.06	2.37	2.78	1.83	2.51	<p style="text-align: center;">Ocjene stanja prema motivirajućim čimbenicima - tvrtka 3 <i>Marks on situation according to motivation factors - firm 3</i></p> <table border="1"> <tr><th>Factor</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><th>Value</th><td>3.53</td><td>3.67</td><td>3.74</td><td>3.05</td><td>3.42</td><td>3.56</td><td>3.49</td><td>2.74</td><td>2.86</td><td>2.16</td><td>2.74</td><td>2.86</td><td>2.84</td><td>3.07</td><td>2.86</td><td>2.65</td><td>2.65</td><td>2.77</td><td>3.12</td><td>1.91</td><td>2.67</td><td></td></tr> </table>	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Value	3.53	3.67	3.74	3.05	3.42	3.56	3.49	2.74	2.86	2.16	2.74	2.86	2.84	3.07	2.86	2.65	2.65	2.77	3.12	1.91	2.67	
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																																																								
Value	3.10	3.21	3.30	3.19	3.50	3.29	2.46	2.41	1.97	2.15	1.97	2.55	2.73	2.74	2.34	2.13	1.94	2.06	2.37	2.78	1.83	2.51																																																																								
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																																																								
Value	3.53	3.67	3.74	3.05	3.42	3.56	3.49	2.74	2.86	2.16	2.74	2.86	2.84	3.07	2.86	2.65	2.65	2.77	3.12	1.91	2.67																																																																									

Svi su djelatnici najzadovoljniji svojim odnosom s tvrtkom i činjenicom da rade upravo u toj tvrtki. Među proizvodnim djelatnicima 50 %, a među upravno-administrativnim djelatnicima čak 83 % zadovoljno je što rade upravo u toj tvrtki, 43 % proizvodnih djelatnika i 69 % upravno-administrativnih djelatnika zadovoljno je svojim poslom. Međutim, zabrinjava činjenica da bi čak 21 % proizvodnih djelatnika htjelo zamijeniti tvrtku i posao (od čega 4 % samo tvrtku u istoj go-

spodarskoj djelatnosti, dok bi njih čak 17 % rado promijenili i tvrtku i posao), a je taj postotak među upravno-administrativnim djelatnicima 8 % (4 % željelo bi promijeniti samo tvrtku, a 4 % i posao i tvrtku).

4. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK 4 DISCUSSION AND CONCLUSION

Analizom dobivenih podataka i rezultata istraživanja može se reći da su uposlenici u preradi drva i

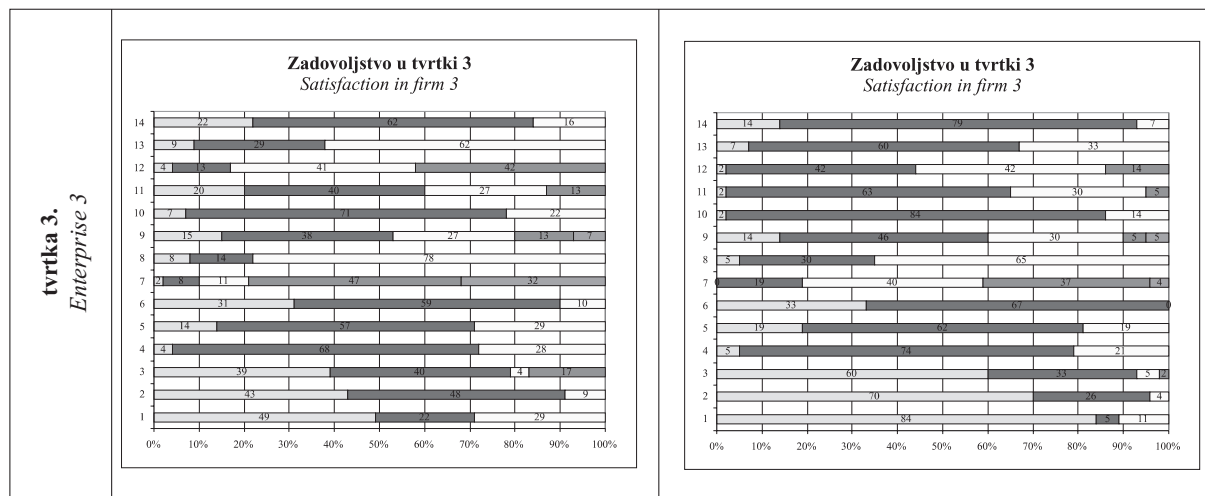
proizvodnji namještaja, bez obzira na kojem radnom mjestu radili, najzadovoljniji svojom pripadnošću tvrtki. Najveći broj njih zadovoljan je sigurnošću svog radnog mjesta, javnom reputacijom tvrtke i odnosima s tvrtkom. Ti su motivirajući čimbenici među onima koje su upo-

slenici označili najvažnijima, kojima su na svom radnom mjestu i u svojoj tvrtki zadovoljni. U ovom turbulentnom razdoblju za naše gospodarstvo kada se odnosi u svim gospodarskim granama znatno mijenjaju, sigurnost posla svakako je jedan od važnih motivirajućih čimbeni-

Tablica 5. Anketni upitnik C – zadovoljstvo uposlenika odnosima u tvrtki
Table 5 Questionnaire C – employees satisfaction with relationships within the firm

Anketni upitnik C <i>Questionnaire C</i>		
Tvrtka <i>Enterprise</i>	Zadovoljstvo odnosima u tvrtki – proizvodni djelatnici <i>Satisfaction with relationships in enterprise – production workers</i>	Zadovoljstvo odnosima u tvrtki – upravni i administrativni djelatnici <i>Satisfaction with relationships in enterprise – management and administrative employees</i>
ukupno <i>Total</i>	<p>Zadovoljstvo u tvrtkama ukupno <i>Satisfaction in firms in total</i></p>	<p>Zadovoljstvo u tvrtkama ukupno <i>Satisfaction in firms in total</i></p>
tvrtka 1. <i>Enterprise 1</i>	<p>Zadovoljstvo u tvrtki 1 <i>Satisfaction in firm 1</i></p>	<p>Zadovoljstvo u tvrtki 1 <i>Satisfaction in firm 1</i></p>
tvrtka 2. <i>Enterprise 2</i>	<p>Zadovoljstvo u tvrtki 2 <i>Satisfaction in firm 2</i></p>	<p>Zadovoljstvo u tvrtki 2 <i>Satisfaction in firm 2</i></p>

Tablica 5. Nastavak



Legenda: Na grafičkim prikazima krajnje lijevo su pozitivni rezultati, a krajnje desno negativni. Budući da neka pitanja imaju tri odgovora, neka četiri, a neka pet, treći segment trake ponegdje označava srednju, a ponegdje negativnu vrijednost

ka i uposlenici u preradi drva i proizvodnji namještaja ocjenjuju ga vrlo pozitivnim (Galajdova, Jelačić, 2003).

Međutim, ukupnom ocjenom 2,62 proizvodnih djelatnika, odnosno 2,95 upravno-administrativnih djelatnika nitko ne može biti zadovoljan. To znači da su uposlenici u drvoprerađivačkoj gospodarskoj grani nezadovoljni na svom poslu i nedovoljno motivirani da svoj posao obavljaju na najbolji mogući način. Uposlenici su najnezadovoljniji prehranom u tvrtki i prostorom za rekreaciju, dakle, mogućnošću zadovoljenja svojih osnovnih fizioloških potreba, te svojim prihodima i mogućnošću njihova rasta. Iako je poznato da plaće u preradi drva i proizvodnji namještaja nisu visoke i da je gospodarska situacija u Hrvatskoj nezavidna, činjenica da je čak 80 % proizvodnih djelatnika nezadovoljno svojim prihodima izrazito zabrinjava, posebice, ako se to poveže s činjenicom da je 21 % proizvodnih djelatnika spremno promijeniti i posao i tvrtku.

Tvrtke za preradu drva i proizvodnju namještaja kao jedinice jedne od strateški zanimljivih industrijskih grana u Republici Hrvatskoj (a to vrijedi i za cjelokupnu proizvodnu gospodarsku djelatnost), svakako trebaju poraditi na tome da kvalitetno i dugotrajno motiviraju svoje uposlenike da ostanu na svojim radnim mjestima i pridonese razvoju i rastu tvrtke i gospodarske grane. Pritom, svakako, jednu od glavnih zadaća mogu imati i međuljudski odnosi u tvrtki te zadovoljstvo suradnicima na radnome mjestu, kao i kvalitetno zadovoljavanje osnovnih fizioloških potreba zaposlenih. Osim toga, budući da je prerada drva i proizvodnja namještaja od državnog interesa, odnosno ako je strateški važna za Republiku Hrvatsku, moraju joj biti u interesu motiviranost uposlenika koji će drvoprerađivačku gospodarsku granu dovesti do pozicija koje zaslužuje.

LITERATURA REFERENCES

- Galajdova, V.; Jelačić, D. 2003: Riadenie karieroveho rozvoja zamestnancov v organizacii. U: J. Drabek (ur.),

Ekonomika a manažment podnikov (str. 155-159), Zvolen, Technicki Univerzitet – Zvolen.

- Hitka, M.; Rajnoha, R. 2003: Balanced Scorecard and analysis of workers motivation in manufacturing company, *Drvna industrija*, 54(2): 93-99.
- Hitka, M.; Sedmak, R.; Alač, P.; Grladinović, T. 2005: Establishment of motivation programs for workers in manufacturing companies using cluster analysis, *Drvna industrija*, 56(1): 21-28.
- Jelačić, D.; Oblak, L.; Sedliačikova, M.; Meloska, Ž. 2006: Investicije v podjetja za predelavo lesa in proizvodnjo pohištva v nekaterih državah srednje in jugovzhodne evrope, *Les*, 58(1-2): 9-13.
- Maslow, A. 1954: *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row.
- McGregor, D. 1960: *The human side of enterprise*, New York, McGraw – Hill.
- Sujova, A. 2004: *Aspekty restrukturalizacie podnikov drevarskeho a nabytkarskeho priemyslu*, Zvolen, Technicka Univerzita vo Zvolene.
- Robbins, S.P. 1995: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb, Mate.
- Tubbs, M.E. 1986: A meta-analysis examination of the empirical evidence, *Journal of applied psychology*, 474-483.
- Vecchio, R.P. 1984: Models of psychological inequity, *Organizational behaviour and human performance*, 266-282.
- Vroom, V.H. 1964: *Work and motivation*, New York, John Wiley and Sons.

Corresponding address:

Assoc. Prof. DENIS JELAČIĆ, PhD

Department for Production Organization
University of Zagreb, Faculty of Forestry
Svetošimunska cesta 25
10002 Zagreb

Croatia

E-mail: jelacic@sumfak.hr