

Igor Črnica, struč. spec. oec.

Stručni suradnik Službe razvoja DC & JCB proizvoda
Erste Card Club d.o.o.
E-mail: igor.crnica@erstecardclub.hr

Dr. sc. Irena Miljković Krečar

Predstojnica katedre psihologije i komunikacija
Veleučilište VERN'
E-mail: irena.miljkovic@vern.hr

Mr. sc. Zrinka Gregov

Voditeljica specijalističkog diplomskoga stručnog studija poduzetnički menadžment
Veleučilište VERN'
E-mail: zrinka.gregov@vern.hr

RADNA MOTIVACIJA OBITELJSKIH I NEOBITELJSKIH ZAPOSLENIKA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

UDK / UDC: 65.017.2/.3:331.101.3

JEL klasifikacija / JEL classification: J21, J28, L25

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 22. rujna 2015. / September 22, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 7. prosinca 2015. / December 7, 2015

Sažetak

U radu su analizirane sličnosti i razlike u percepciji važnosti i zadovoljstva različitim faktorima radne motivacije, u 72 obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika iz 22 malih i srednjih poduzeća Varaždinske županije. Na istom uzorku analizirane su razlike s obzirom na hijerarhijsku razinu unutar tvrtke. Uspoređena je i percepcija radnog zadovoljstva i motivacije zaposlenika s percepcijom vlasnika poduzeća. Rezultati pokazuju da obiteljske i neobiteljske zaposlenike motiviraju različiti faktori radne motivacije te su njima u različitoj mjeri zadovoljni. Dio dobivenih razlika moguće je pripisati razlikama u hijerarhijskoj razini unutar tvrtke, no rezultati ukazuju i na neke specifičnosti pozicije obiteljskih zaposlenika. Također, utvrđene su značajne razlike u percepciji radne motivacije osoba više u odnosu na niže razine hijerarhije, što je u skladu s prijašnjim istraživanjima. Konačno, rezultati pokazuju kako vlasnici

tvrtki, iako uviđaju razlike između obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika, precjenjuju zadovoljstvo poslom i jednih i drugih.

Ključne riječi: *radna motivacija, obiteljski i neobiteljski zaposlenici, mala i srednja poduzeća, obiteljska poduzeća.*

1. UVOD

Kontinuirana i adekvatna motivacija zaposlenika jedna je od ključnih funkcija menadžera i odjela ljudskih potencijala. Radna motivacija pojedinca uvijek je rezultat interakcije više skupina faktora, od kojih se jedni odnose na individualne karakteristike zaposlenika (poput profesionalnih interesa, osobnosti, sposobnosti, vještina, znanja, demografskih karakteristika itd.), drugi na karakteristike posla (poput zanimljivosti, autonomije, vještina koje zahtijeva itd.), a treći na karakteristike radne situacije (poput suradnika i menadžera, općih radnih uvjeta, politika nagrađivanja itd.). Istraživanja pokazuju kako su motivirani zaposlenici produktivniji, zadovoljniji poslom i duže se na njemu zadržavaju (Furnham, 1997., Bahtijarević-Šiber, 1999., Miljković i Rijavec, 2007.).

Problematika motiviranja kadrova posebice je aktualna u uvjetima recesije jer tvrtke realno raspolazu s manje materijalnih resursa te su nerijetko primorane otpuštati zaposlenike i pojačati radno opterećenje preostalih. Istraživanje inozemnog portala Monster¹ (*Workforce Talent: Job Seeker Survey*) iz 2013. godine na uzorku od gotovo 6.000 korisnika, pokazalo je da je gotovo polovica ispitanika (42%) nezadovoljna svojim trenutačnim poslom, a čak 81% ispitanika namjerava aktivno tražiti novi posao u idućih godinu dana. Uz veliku nesigurnost radnih mjesta, uz povećan angažman i smanjena primanja, postavlja se pitanje kako osigurati da radna motivacija zaposlenika ne opada do te mjere da utječe na egzistenciju tvrtke. Uz to, u praksi je često teško utvrditi adekvatan sustav motiviranja, koji bi odgovarao većini zaposlenika. Stoga se u mnogim tvrtkama planski koristi kombinacija materijalnih i nematerijalnih nagrada. Mnogi od tih sustava razvijeni su temeljem poznatih teorija motivacije, koje polaze od pretpostavke da različiti pojedinci imaju različite potrebe te ih stoga treba i različito nagrađivati.

Jedna od najpoznatijih teorija motivacije uopće, Maslowljeva teorija hijerarhije (Bahtijarević-Šiber, 1999.), polazi od pretpostavke da postoji pet osnovnih potreba – *egzistencijalne potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoostvarenjem*. Ove su potrebe hijerarhijski organizirane, što znači da pojedinac ne može zadovoljiti potrebu višeg reda, dok nije zadovoljio potrebu nižeg reda (npr. ako je gladan neće mu biti važno samoostvarenje). Jednako tako, jednom kad se zadovolji

¹<http://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/market-intelligence/occupational-reports/job-seeker-survey.aspx>

određena potreba, javlja se potreba više razine (npr. ako osoba zarađuje dovoljno, daljnje povećanje plaće neće joj biti motivator, ali joj motivator može biti izazovna funkcija na kojoj će zadovoljiti potrebu za [samo]poštovanjem). Glavna snaga ove teorije je u identifikaciji individualnih potreba kako bi se adekvatno motiviralo zaposlenike. Odgovarajući na nezadovoljenje potreba zaposlenika, menadžeri mogu utjecati na njihovu radnu učinkovitost (Wiley, 1995.).

Uz Maslowljevju teoriju, široko poznata i primjenjivana je i dvofaktorska teorija Frederica Herzberga (Bahtijarević-Šiber, 1999). Prema ovoj teoriji postoje dvije vrste faktora radne motivacije: *higijenici* ili ekstrinzični faktori i *motivatori* ili intrinzični faktori. Higijenici proizlaze iz radne okoline (npr. fizički uvjeti rada, plaća, odnos nadređene osobe), a njihovim se adekvatnim zadovoljenjem sprječava nezadovoljstvo zaposlenika, no ne osigurava se zadovoljstvo. Motivatori proizlaze iz same prirode posla (npr. zanimljivost posla, smislenost, mogućnost odlučivanja) te njihovo zadovoljenje vodi zadovoljstvu poslom. Ako su motivacijski faktori nezadovoljeni, u zaposlenika će biti prisutan nedostatak zadovoljstva poslom, no ne nužno i nezadovoljstvo. U svojoj studiji Herzberg, (1987., prema Wiley, 1995.) nalazi da oko 80% faktora radnog zadovoljstva otpada na intrinzične elemente poput postignuća, priznanja i same prirode posla.

Unatoč tome što neke postavke opisanih teorija nisu u potpunosti empirijski podržane, one i danas ostaju popularne među rukovoditeljima, ponajprije zbog jednostavne i „zdravorazumske“ primjenjivosti svojih glavnih spoznaja (Miljković i Rijavec, 2008.).

U mnogim istraživanjima ispitivan je subjektivni značaj različitih faktora radne motivacije zaposlenika. Primjerice, Yang (2011.) je ispitao u kojoj mjeri petnaest različitih faktora: plaća, napredovanje, ugodna radna sredina, dobri međuljudski odnosi, dobar šef, sigurnost posla, mogućnost korištenja svojih sposobnosti, osjećaj izazova i postignuća, priznanje, autonomija, samoaktualizacija i zanimljivosti posla, pridonose povećanom ulaganju truda zaposlenika na radnome mjestu. Popis faktora generiran je temeljem sadržajnih teorija motivacije. Wiley (1995.) je replicirala studiju radne motivacije prvi put provedenu 1946. godine i potom 1989., 1986. i 1992. godine. U ovim je studijama korišten popis od ovih deset faktora radne motivacije: priznanje za dobro obavljen posao, osjećaj uključenosti (eng. *feeling of being in on things*), pomoć pri rješavanju osobnih problema, sigurnost posla, dobra plaća, zanimljivost posla, napredovanje i razvoj unutar organizacije, lojalnost kompanije prema zaposlenicima, dobri radni uvjeti i taktična disciplina. Od ispitanika se tražilo da rangiraju navedene faktore, od najviše do najmanje važnog za ulaganje dodatnog truda na radnome mjestu. Greenberg i Baron (1997., prema Robbins, 2002.) predlažu popis od ovih deset faktora radne motivacije: plaća, prestižna titula, godišnji odmor, sigurnost posla, priznanje, zanimljivost posla, dobri radni uvjeti, prilika za napredovanje, fleksibilno radno vrijeme i ugodni suradnici. Temeljem Herzbergove teorije razvijen je popis od dvanaest faktora podijeljenih u

motivatore (zanimljivost posla, prepoznavanje i uvažavanje posla koji radim, prilika za napredovanje, odgovornost posla, prilika za osobni razvoj i napredak te posao koji mogu dobro obavljati i u njemu uspjeti) i higijenike (dobar šef, zadovoljavajući privatni život, prestižni ili statusno dobro pozicioniran posao, dobri radni uvjeti, razumna poslovna pravila i siguran opstanak na poslu, Miljković i Rijavec, 2007). Slična podjela na intrinzične i ekstrinzične faktore radne motivacije, a temeljena na teoriji samodeterminacije Ryana i Deci (2000.), prisutna je i u skali Engina i Cama (2009.) od 29 čestica. Intrinzična motivacija, tj. ona pobuđena unutarnjim interesima i preferencijama uključuje faktore zanimljivosti posla, osjećaja postignuća, osjećaja doprinosa. Ekstrinzična motivacija, tj. ona rukovođena nekim vanjskim rezultatom uključuje faktore poput napredovanja, odobravanja iz okoline, slaganja s kolegama itd..

Većina znanstvene i stručne literature o motivaciji zaposlenika fokusirana je na izazove upravljanja ljudskim resursima u velikim korporacijama jer one imaju posebne odjele koji se time profesionalno bave. Nasuprot tome, u malim i srednjim poduzećima (MSP) gotovo u pravilu nema profesionalnog upravljanja ljudskim resursima. Primjerice, istraživanje u slovenskim obiteljskim i neobiteljskim poduzećima (Bernik i Kopriva, 2009.) pokazuje da u obiteljskim poduzećima većinom nema menadžera za ljudske potencijale i da obiteljska poduzeća nisu toliko posvećena razvoju ljudskih potencijala i planiranju karijere kao neobiteljska poduzeća. Nakon osnutka poduzeća poduzetnik najčešće zapošljava članove obitelji, rodbinu i prijatelje te upravlja njima oslanjajući se na vlastite „instinkte“ i učenje na pokušajima i pogreškama. Kako poduzeće raste i povećava se broj zaposlenih, osobito neobiteljskih stručnjaka i menadžera, poduzetnik sve više uviđa potrebu profesionalnog upravljanja ljudskim resursima. U literaturi koja obrađuje obiteljska poduzeća općenito, dominantna je tematika problem tranzicije generacija (Lussier i Sonfield, 2010., 2012., Duh, Tominc i Rebernik, 2009. i dr.) te sukob posla i obitelji, posebno kad su u pitanju žene poduzetnice i bračni parovi poduzetnici (Helmle, Boteri i Seibold, 2014.). Također, s obzirom na mogućnosti rasta istražuju se inovativnost (Laforet, 2013.), mogućnosti financiranja rasta, zapošljavanje neobiteljskih menadžera (Sonfield i Lussier, 2009., Hiebl, 2013.), obiteljska kultura, sustav vrednota, povjerenje, socijalni kapital, mogućnosti umrežavanja (Shi, Shepherd i Schmidts, 2015., Tata i Prasad, 2015.) te se uspoređuje ekonomska uspješnost obiteljskih i neobiteljskih poduzeća (Harris, Reid i McAdam, 2004.). Od rodni pitanja preispituje se položaj žena i njihov doprinos obiteljskim poduzećima kojima su vlasnici pretežito muškarci (Al-Dajani, Bika, Collins i Swail, 2014., Glover, 2014., Smith, 2014.). Međutim, nema puno empirijski utemeljenih spoznaja o specifičnostima motivacije i sustavima nagrađivanja njihovih zaposlenika (Barić, 2009.), osobito što se tiče razlika između obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika. Upravo ta činjenica odredila je glavni istraživački fokus ovog rada.

2. CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Glavni su ciljevi ovog istraživanja:

1. ispitati razlike u radnoj motivaciji obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika u malim i srednjim poduzećima (MSP);
2. ispitati razlike u radnoj motivaciji u zaposlenika na različitim razinama hijerarhije;
3. ispitati percepciju menadžera o faktorima radne motivacije u obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika te zaposlenika više hijerarhijske razine u odnosu na one niže hijerarhijske razine.

S obzirom na definirane ciljeve postavljamo ove hipoteze:

H1: Postoje razlike u faktorima radne motivacije između zaposlenika malih i srednjih poduzeća koji su članovi obitelji vlasnika i neobiteljskih zaposlenika.

H2: Postoje razlike u faktorima radne motivacije između zaposlenika na različitim hijerarhijskim razinama.

H3: Vlasnici MSP-a i zaposlenici imaju različitu percepciju faktora radne motivacije zaposlenika.

3. METODOLOGIJA

U nastavku su opisani korišteni instrumenti, postupak testiranja ispitanika te su opisane opće karakteristike uzorka.

3.1. Instrumenti

U svrhu provjere postavljenih hipoteza konstruirana su dva anketna upitnika – jedan za zaposlenike i jedan za vlasnike malih i srednjih poduzeća. Upitnici su konstruirani temeljem postojećih skala (spomenuta Herzbergova skala, Alderferova skala 1972., prema Robbins, 2002.) i sadržajnih teorija motivacije – Maslowljeve i Herzbergove.

Upitnik za zaposlene sastoji se od osam pitanja zatvorenog tipa, od kojih se prvih pet odnosi na opće demografske karakteristike ispitanika (spol, dob, stručna sprema, pozicija u tvrtki i srodstvo s vlasnikom tvrtke). Šesto pitanje sadrži popisane (i pojašnjene) osnovne potrebe, u skladu s Maslowljevom teorijom hijerarhije potreba, a od ispitanika se traži da ih rangiraju prema važnosti, ocjenama od 1 (najvažnija) do 5 (najmanje važna). Sedmo pitanje sadrži popisane različite faktore (ne)zadovoljstva poslom (N=24), od kojih se četrnaest odnosi na tzv. ekstrinzične faktore (tzv. higijeni, prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije). To su primjerice: *dobar šef*, *siguran opstanak na poslu*, *česta povećanja plaće*, *sigurnost od tjelesnih povreda*, *kooperativni odnosi s kolegama*. Preostalih deset popisanih faktora čini tzv. intrinzične faktore radnog zadovoljstva (ili

motivatore, prema Herzbergovoj teoriji). To su primjerice: *zanimljiv posao, prilika za napredovanjem, odgovornost posla, razvoj novih vještina i znanja, osjećaj samopoštovanja*. Popisane faktore ispitanici su ocjenjivali na dvije skale Likertovog tipa od pet stupnjeva. Na prvoj su skali ocjenjivali koliko im je pojedini faktor važan (od 1 – *nije mi uopće važno*, do 5 – *iznimno mi je važno*), a na drugoj koliko su njime trenutačno zadovoljni (od 1 – *nisam uopće zadovoljan*, do 5 – *u potpunosti sam zadovoljan*). Posljednjim pitanjem od ispitanika se tražilo da procijene svoje ukupno zadovoljstvo trenutačnim radnim mjestom, ocjenom od 1 (*uopće nisam zadovoljan*) do 5 (*u potpunosti sam zadovoljan*).

Upitnik za vlasnike poduzeća sastoji se od ukupno deset pitanja zatvorenog tipa, od kojih su prvih šest vezani uz veličinu tvrtke i sastav zaposlenika (ukupni broj zaposlenika, broj obiteljskih zaposlenika – uže i šire obitelji, broj neobiteljskih zaposlenika, broj menadžerskih i broj nemenadžerskih zaposlenika). U sljedeća dva pitanja vlasnici su procjenjivali rang važnosti potreba prema Maslowljevoj teoriji motivacije (pitanje istovjetno pitanju za zaposlenike), no ne u sebe nego u svojih obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika, zasebno. Na posljednja dva pitanja vlasnici su procijenili koliko su ukupno zadovoljni poslom (na skali od 1 do 5) njihovi obiteljski i zasebno, neobiteljski zaposlenici.

Upitnici su napravljeni u elektroničkom obliku, platformom Qualtrics te distribuirani ispitanicima kao elektronička poveznica. Dijelu ispitanika, koji nemaju adrese e-pošte upitnik je distribuiran u papirnatij verziji.

3.2. Ispitanici

Ispitanike čine vlasnici i zaposlenici MSP-a Varaždinske županije. U Varaždinskoj županiji posluje 3,25% od ukupnog broja poduzeća u Hrvatskoj i zaposleno je 4,06% od svih radno aktivnih ljudi.² Upitnici su poslani na ukupno 143 adrese vlasnika i zaposlenika malih i srednjih poduzeća, od kojih se odazvalo 72 zaposlenika i 22 vlasnika. Uzorak čini 51 muških (71%) i 21 ženskih (29%) zaposlenika, prosječne dobi od 30 do 35 godina, odnosno većina (47%) ih je u rasponu od 20 do 30 godina, a najmanje (3%) u rasponu od 41 do 50 godina. Nadalje, većina zaposlenika (35%) ima srednju stručnu spremu, a najmanje (3%) magisterij ili doktorat. Unutar skupine zaposlenika (N=72) ispitanici su se sami odredili kao najniža razina hijerarhije (45%), niži menadžment (24%), srednji menadžment (22%), a samo jedan zaposlenik pripada top-menadžmentu. Većina zaposlenika (65%) nije u nikakvom srodstvu s vlasnikom, 11% ispitanika članovi su uže obitelji vlasnika, a 24% njih članovi su šire obitelji vlasnika.

²<http://www.varazdinska-zupanija.hr/index.php/o-zupaniji/opce-informacije.html> (8.4.2014.)

4. REZULTATI

Radi preglednosti, ovo je poglavlje podijeljeno u tri potpoglavlja. U prvom su prikazane analize i rezultati dobiveni usporedbom obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika. U drugom potpoglavlju uspoređeni su rezultati zaposlenika različite razine hijerarhije. U trećem su potpoglavlju prikazani odgovori vlasnika tvrtki, odnosno njihova percepcija sličnosti i razlika u radnoj motivaciji svojih obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika.

4.1. Usporedba rezultata obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika

Ispitani zaposlenici ukupno ocjenjuju (tablica 1.) da su im najvažnije egzistencijalne potrebe, zatim slijede redom: potreba za samopoštovanjem i poštovanjem/statusom (priznanje i uvažavanje od kolega i nadređenih), potreba za sigurnošću (sigurnost posla, ugodan radni prostor...), potreba za samoostvarenjem (ostvarenje vlastitih potencijala, učenje, mogućnost osobnoga i profesionalnog napredovanja) te potreba za društvom i pripadanjem (ugodni suradnici, prijateljsko radno okruženje...), što je djelomice u skladu s Maslowljevom teorijom hijerarhije potreba. Kada se zasebno analiziraju odgovori zaposlenika s obzirom na krvno srodstvo s vlasnikom poduzeća, poredak potreba ostaje isti, s tom razlikom da su prosječni rangovi nešto nižih vrijednosti u neobiteljskih zaposlenika, a vrijednosti standardnih devijacija nešto više, što znači da su odgovori neobiteljskih zaposlenika nešto manje homogeni po ovom pitanju, nego u obiteljskih zaposlenika.

Tablica 1.

Prosječni rangovi samoprocjene važnosti osnovnih potreba Maslowljeve teorije hijerarhije potreba, u svih zaposlenika (N=72), u zaposlenika koji su članovi obitelji vlasnika (N=25) i u neobiteljskih zaposlenika (N=47)

Popis potreba prema Maslowljevoj teoriji hijerarhije potreba		ZAPOSLENICI UKUPNO		OBITELJSKI ZAPOSLENICI		NEOBITELJSKI ZAPOSLENICI	
		M	σ	M	σ	M	σ
1	Egzistencijalne potrebe	1,81	1,11	1,64	0,68	1,89	1,17
2	Potrebe za sigurnošću	2,99	1,37	3,00	1,09	2,98	1,28
3	Potrebe za društvom i pripadanjem	3,81	1,07	4,12	0,56	3,64	1,16
4	Potrebe za samopoštovanjem i poštovanjem /statusom	2,92	1,15	2,84	0,68	2,96	1,24
5	Potrebe za samoostvarenjem	3,49	1,49	3,40	1,07	3,53	1,49

U tablici 2 prikazane su prosječne ocjene važnosti i zadovoljstva s 24 faktora radnog zadovoljstva, podijeljena u tzv. higijenske i motivatore. Tablica prikazuje zasebno rezultate obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika te rezultate ukupno.

Tablica 2.

Prosječne ocjene važnosti i zadovoljstva s 24 faktora radnog zadovoljstva u skupine obiteljskih zaposlenika (N=25), neobiteljskih zaposlenika (N=47) i ukupno (N=72) te t-test značajnosti razlika (podebljano su označeni značajniti-testovi)

Higijenci	Faktori zadovoljstva poslom										Koliko mi je važno						Koliko sam time trenutno zadovoljan/zadovoljna													
	SVI ZAPOSLENICI					OBITELJSKI					NEOBITELJSKI					SVI ZAPOSLENICI					OBITELJSKI					NEOBITELJSKI				
	M	σ	M	σ	p	M	σ	M	σ	t	M	σ	M	σ	t	M	σ	M	σ	t	p	M	σ	M	σ	t	p			
1.	1.	Dobar šef	4.44	0.84	4.68	0.55	4.32	0.93	2.05	0.04	3.78	0.88	3.84	0.73	3.74	0.94	0.44	0.66												
2.	2.	Zadovoljajući privatni život	4.39	0.70	4.40	0.57	4.38	0.77	0.10	0.92	3.64	1.10	3.20	0.98	3.87	1.10	-2.39	0.02												
3.	3.	Prestizjni ili dobar statusno pozicioniran posao	4.01	0.81	4.12	0.71	3.96	0.86	0.81	0.42	3.32	0.87	3.28	0.66	3.34	0.96	-0.28	0.78												
4.	4.	Dobri radni uvjeti (ljep ured i sl.)	4.22	0.69	4.32	0.68	4.17	0.84	0.76	0.45	3.68	0.87	3.96	0.72	3.53	0.91	2.03	0.05												
5.	5.	Razumna poslovna pravila i prihvatljiva opća politika firme	4.26	0.73	4.28	0.66	4.26	0.77	0.14	0.89	3.35	0.98	3.40	1.10	3.32	0.91	0.33	0.74												
6.	6.	Siguran opstanak na poslu	4.29	0.80	4.36	0.56	4.26	0.90	0.60	0.55	3.40	0.91	3.44	0.85	3.38	0.95	0.25	0.80												
7.	7.	Kooperativni odnosi s kolegama	4.28	0.65	4.32	0.61	4.26	0.67	0.40	0.63	3.82	0.79	3.72	0.83	3.87	0.77	-0.77	0.44												
8.	8.	Dobra plaća za svoj rad	4.63	0.59	4.68	0.47	4.60	0.65	0.57	0.57	3.39	1.03	3.28	0.96	3.45	1.06	-0.65	0.52												
9.	9.	Privlačenje od strane ostalih	4.15	0.74	4.36	0.56	4.04	0.81	1.75	0.09	3.82	0.76	3.68	0.61	3.89	0.81	-1.14	0.26												
10.	10.	Česta povećanja plaće	4.21	0.77	4.36	0.62	4.13	0.82	1.23	0.22	2.86	0.98	2.76	0.86	2.91	1.04	-0.63	0.53												
11.	11.	Mogućnost sklopanja bliskih prijatelja na poslu	3.64	1.01	3.88	0.71	3.51	1.12	1.69	0.10	3.49	0.90	3.88	0.77	3.28	0.90	2.83	0.01												
12.	12.	Kompletan program beneficija	3.99	0.80	4.16	0.61	3.89	0.87	1.56	0.18	3.44	0.82	3.72	0.72	3.30	0.83	2.13	0.04												
13.	13.	Otvorenost i pošten odnos sa suradnicima	4.32	0.62	4.40	0.63	4.28	0.62	0.80	0.43	3.81	0.83	3.64	0.74	3.89	0.87	-1.23	0.22												
14.	14.	Sigurnost od jelsnih povreda	3.94	0.95	3.56	0.80	4.15	0.96	-2.61	0.01	4.28	0.76	4.48	0.70	4.32	0.78	0.85	0.40												
		UKUPNO:	4.20	0.76	4.28	0.62	4.16	0.83	0.69	0.39	3.58	0.89	3.59	0.80	3.58	0.92	0.13	0.39												
15.	15.	Zanimljiv posao	4.51	0.73	4.72	0.53	4.40	0.80	1.99	0.05	3.72	0.83	3.88	0.77	3.64	0.85	1.19	0.24												
16.	16.	Prepoznavanje i uvaživanje posla koji radim	4.44	0.58	4.48	0.57	4.43	0.58	0.38	0.71	3.47	0.69	3.52	0.70	3.45	0.69	0.43	0.67												
17.	17.	Prilika za napredovanje	4.40	0.62	4.36	0.56	4.43	0.65	-0.42	0.67	3.29	0.76	3.20	0.57	3.34	0.84	-0.83	0.41												
18.	18.	Odgovornost posla	4.10	0.67	4.04	0.66	4.13	0.68	-0.52	0.60	3.53	0.77	3.56	0.70	3.51	0.80	0.26	0.80												
19.	19.	Prilika za osobni razvoj i napredak kroz učenje novih stvari	4.29	0.78	4.44	0.57	4.21	0.86	1.33	0.19	3.40	0.93	3.32	0.73	3.45	1.02	-0.55	0.59												
20.	20.	Posao koji mogu obavljati dobro i u njemu uspijeti	4.35	0.65	4.32	0.55	4.36	0.70	-0.26	0.80	3.51	0.84	3.40	0.70	3.35	0.90	-0.54	0.59												
21.	21.	Razvoj novih vještina i znanja na poslu	4.22	0.63	4.20	0.57	4.23	0.67	-0.22	0.83	3.49	0.79	3.60	0.63	3.43	0.85	0.89	0.37												
22.	22.	Mogućnost neovisnog razmišljanja i djelovanja	4.29	0.72	4.52	0.57	4.17	0.76	2.00	0.05	3.63	0.81	3.68	0.79	3.60	0.83	0.42	0.68												
23.	23.	Osećaj samopoštovanja	4.22	0.84	4.28	0.60	4.19	0.95	0.48	0.63	3.81	0.82	3.92	0.63	3.74	0.90	0.87	0.39												
24.	24.	Mogućnost osobnog rasta i razvoja	4.31	0.68	4.24	0.65	4.34	0.70	-0.59	0.56	3.32	0.67	3.12	0.52	3.43	0.71	-1.88	0.06												
		UKUPNO	4.31	0.69	4.36	0.58	4.29	0.74	0.42	0.51	3.52	0.79	3.52	0.67	3.51	0.84	0.03	0.48												
Motivatori																														

Od popisanih higijenika, u prosjeku je svim zaposlenicima najvažniji faktor zadovoljstva poslom dobra plaća ($M=4,63$), a najmanje im je važna mogućnost sklapanja bliskih prijateljstava na poslu ($M=3,64$), što je u skladu i s odgovorima na prethodno pitanje koje ispituje važnost potreba prema Maslowu. S druge pak strane, zaposlenici su najviše zadovoljni sigurnošću od tjelesnih povreda ($M=4,38$), a najmanje čestim povećanjima plaće ($M=2,86$). Od popisanih motivatora, najvažniji faktoru kupno im je zanimljiv posao ($M=4,51$), a najmanje važna odgovornost posla ($M=4,10$). Najzadovoljniji su osjećajem samopoštovanja ($M=3,81$), a najmanje prilikom za napredovanje ($M=3,29$).

Usporedba samoprocjena važnosti i zadovoljstva s raznim faktorima radne motivacije u obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika zasebno, polučila je neke statistički značajne razlike. Obiteljskim zaposlenicima bitniji faktor zadovoljstva poslom je dobar šef, zanimljivost posla i mogućnost neovisnog razmišljanja i djelovanja, dok je neobiteljskim zaposlenicima važnija sigurnost od tjelesnih povreda, što može ukazivati na to da su neobiteljski zaposlenici na nešto „lošijim“ poslovima, tj. na poslovima niže hijerarhijske linije. Što se tiče trenutačnog zadovoljstva određenim faktorima zadovoljstva poslom, neobiteljski zaposlenici zadovoljniji su svojim privatnim životom, dok su obiteljski zaposlenici zadovoljniji dobrim radnim uvjetima, mogućnošću sklapanja bliskih prijateljstava na poslu i programom beneficija.

4.2. Usporedba rezultata zaposlenika različite razine hijerarhije

U tablici 3. zasebno su prikazani odgovori zaposlenika najniže razine hijerarhije te nižega i višeg menadžmenta (spojeni su odgovori srednjega i top-menadžmenta zbog samo jednog pripadnika top-menadžmenta), vezano uz procjenu važnosti pojedine potrebe prema Maslowljevoj teoriji hijerarhije potreba.

Tablica 3.

Odgovori zaposlenika najniže razine hijerarhije ($N=32$), nižeg menadžmenta ($N=17$) i višeg menadžmenta ($N=23$) na pitanje o rangiranju važnosti potreba prema Maslowljevoj teoriji hijerarhije potreba

Maslowljeva hijerarhija potreba	Najniže razine hijerarhije		Niži menadžment		Viši menadžment		F	p	Skupine koje se značajno razlikuju (Tukeyov test)
	M	σ	M	σ	M	σ			
SKUPINA	0		1		2				
1. Egzistencijalne potrebe	1,59	1,10	1,88	1,17	2,04	1,04	1,16	0,32	-
2. Potrebe za sigurnošću	2,81	1,26	3,18	1,42	3,09	1,47	0,48	0,62	-
3. Potrebe za društvom i pripadanjem	3,34	1,10	3,76	0,90	4,48	0,77	9,30	0,00	0 - 2
4. Potrebe za samopoštovanjem i poštovanjem / statusom	3,28	1,14	2,18	1,01	2,96	1,00	5,87	0,00	0 - 1
5. Potrebe za samoostvarenjem	3,97	1,33	4,00	1,27	2,43	1,31	10,69	0,00	0 - 2 i 1 - 2

Rezultati pokazuju da su svim skupinama zaposlenika najbitnije egzistencijalne potrebe (najniža vrijednost aritmetičke sredine). Međutim, utvrđene su statistički značajne razlike u rangiranju potreba za samopoštovanjem između zaposlenika nižih razina hijerarhije i nižeg menadžmenta (nižemu menadžmentu je to bitnije). Također, zaposlenici nižih razina hijerarhije znatno važnijima procjenjuju potrebe za društvom i pripadanjem od zaposlenika višeg menadžmenta. Konačno, zaposlenici višeg menadžmenta znatno važnijima procjenjuju potrebe za samoostvarenjem u odnosu na druge dvije skupine.

Kako bismo provjerili razlike u procjeni važnosti i zadovoljstva različitim faktorima radne motivacije zaposlenika različite razine hijerarhije, usporedili smo njihove prosječne odgovore na sedmom pitanju upitnika. Tablica 4 prikazuje razlike u važnosti i zadovoljstvu između tih triju skupina zaposlenika, koje su testirane postupkom analize varijance. Podebljano su otisnute značajne razlike između različitih skupina zaposlenika, a Tukeyovim testom utvrđeno je koje se od triju skupina zaposlenika značajno razlikuju.

Iz tablice 4 vidljivo je kako se zaposlenici nižega i višeg menadžmenta značajno razlikuju u procjeni važnosti pojedinih higijenika i motivatora u odnosu na zaposlenike najniže hijerarhijske razine. Zaposlenicima nižeg menadžmenta važniji su dobar šef, prestižnost posla, dobri radni uvjeti, zanimljivost posla, razvoj novih vještina i mogućnost neovisnog djelovanja u odnosu na zaposlenike najniže razine hijerarhije. Zaposlenicima višeg menadžmenta važniji su dobar šef, zanimljivost posla, razvoj novih vještina, mogućnost neovisnog djelovanja i osjećaj samopoštovanja, u odnosu na zaposlenike najniže razine hijerarhije.

U procjenama zadovoljstva pojedinim faktorima, također su utvrđene razlike obzirom na hijerarhiju i to ponovno između zaposlenika najniže razine hijerarhije i nižeg menadžmenta te između najnižih razina hijerarhije i višeg menadžmenta. Pritom su zaposlenici nižeg menadžmenta zadovoljniji šefom, radnim uvjetima, mogućnošću sklapanja prijateljstava i odnosom sa suradnicima, od zaposlenika na najnižim razinama hijerarhije. Zaposlenici višeg menadžmenta zadovoljniji su šefom, prestižnošću poslom, mogućnošću sklapanja bliskih prijateljstava na poslu, programom beneficija, odnosom među suradnicima, zanimljivošću posla te osjećajem samopoštovanja u odnosu na zaposlenike najniže razine hijerarhije.

Između zaposlenika nižega i zaposlenika višeg menadžmenta nisu utvrđene značajne razlike u procjeni važnosti ni u procjeni zadovoljstva pojedinim faktorima rada.

Tablica 4.
 Prosječne ocjene važnosti i zadovoljstva s 24 faktora radnog zadovoljstva u skupine zaposlenika najniže razine hijerarhije (N=32), nižeg menadžmenta (N=17) i višeg menadžmenta (N=23) te t-test značajnosti razlika (podeljano su označeni značajnit-testovi)

Faktori zadovoljstva poslom		Koliko mi je važno										Koliko sam time trenutno zadovoljan/zadovoljna										Skupine koje se značajno razlikuju (Tukeyov test)				
		Najniže razine hijerarhije					Niži menadžment					Viši menadžment					Nije nazine hijerarhije									
		M		σ		M		σ		M		σ		M		σ		M		σ			F		p	
		F		p		F		p		F		p		F		p		F		p			F		p	
		0		1		2		0		1		2		0		1		2		0			1		2	
SKUPINA																										
1. Dobar šef		4.09	1.03	4.71	0.47	4.74	0.53	4.97	0.01	0-1, 0-2	3.44	0.88	4.12	0.78	4.00	0.78	4.93	0.01	0-1, 0-2					Skupine koje se značajno razlikuju (Tukeyov test)		
2. Zadovoljstvoći privatni život		4.34	0.83	4.29	0.59	4.52	0.58	0.62	0.54	-	3.56	1.19	3.35	1.11	3.96	0.91	1.63	0.20	-							
3. Prestiž ili dobar statusno socijalni posao		3.72	0.81	4.35	0.49	4.17	0.87	4.41	0.02	0-1	3.00	0.80	3.29	0.92	3.78	0.72	6.23	0.00	0-2							
4. Dobri radni uvjeti (dijelovi i sl.)		3.91	0.86	4.59	0.62	4.39	0.64	5.52	0.01	0-1	3.38	0.87	4.00	0.71	3.87	0.85	3.98	0.02	0-1							
5. Razumna poslovna pravila i prihvatljiva opća politika firme		4.03	0.78	4.47	0.62	4.43	0.65	3.10	0.52	-	3.13	0.79	3.47	1.07	3.57	1.10	1.55	0.22	-							
6. Siguran opstanak na poslu		4.16	0.85	4.29	0.85	4.48	0.65	1.10	0.34	-	3.28	0.99	3.65	0.70	3.39	0.92	0.89	0.42	-							
7. Kooperativni odnosi s kolegama		4.19	0.69	4.35	0.61	4.35	0.63	0.54	0.58	-	3.78	0.66	3.82	1.07	3.87	0.74	0.08	0.92	-							
8. Dobra plaća za moj rad		4.53	0.72	4.65	0.49	4.74	0.44	0.84	0.44	-	3.09	1.00	3.53	1.07	3.70	0.95	2.61	0.08	-							
9. Prihvatanje od strane ostalih		3.97	0.69	4.35	0.79	4.26	0.74	1.88	0.16	-	3.81	0.78	3.65	0.86	3.96	0.62	0.82	0.45	-							
10. Česta povećanja plaće		4.22	0.66	4.29	0.92	4.13	0.80	0.22	0.80	-	2.63	1.01	3.00	1.00	3.09	0.88	1.73	0.18	-							
11. Mogućnost sklapanja bliskih prijateljstava na poslu		3.41	0.95	3.71	1.26	3.91	0.83	1.77	0.18	-	3.03	0.82	3.76	0.83	3.91	0.78	9.13	0.00	0-1, 0-2							
12. Kompletan program benefiteja		3.75	0.76	4.29	0.77	4.09	0.78	3.03	0.05	-	3.16	0.81	3.47	0.80	3.83	0.70	4.97	0.01	0-2							
13. Otvorenost i pošten odnos sa suradnicima		4.22	0.66	4.41	0.62	4.39	0.57	0.75	0.48	-	3.66	0.83	3.88	0.93	3.96	0.75	7.76	0.00	0-1, 0-2							
14. Sigurnost od loših povreda		4.16	0.95	4.00	0.87	3.61	0.92	2.36	0.10	-	4.34	0.70	4.41	0.71	4.39	0.87	0.05	0.95	-							
UKUPNO:		4.05	0.80	4.34	0.71	4.30	0.69	2.22	0.30		3.38	0.87	3.67	0.90	3.81	0.83	3.31	0.25								
Motivatori																										
15. Zanimljivi posao		4.16	0.88	4.76	0.44	4.83	0.38	7.33	0.00	0-1, 0-2	3.47	0.84	3.71	0.85	4.09	0.65	4.08	0.02	0-2							
16. Prepoznavanje i uvažavanje posla koji radim		4.31	0.64	4.53	0.51	4.57	0.50	1.54	0.22	-	3.38	0.61	3.47	0.80	3.61	0.71	0.76	0.47	-							
17. Prilika za napredovanje		4.22	0.71	4.59	0.51	4.52	0.50	2.53	0.09	-	3.16	0.88	3.24	0.66	3.52	0.58	1.64	0.20	-							
18. Odgovornost posla		3.97	0.69	4.18	0.73	4.22	0.59	1.06	0.35	-	3.47	0.76	3.53	0.72	3.61	0.82	0.22	0.81	-							
19. Prilika za osobni razvoj i napredak kroz učenje novih stvari		4.03	0.93	4.47	0.62	4.52	0.50	3.48	0.04	-	3.22	0.97	3.41	0.80	3.65	0.91	1.48	0.24	-							
20. Posao koji mogu obavljati dobro i u njemu uspijeti		4.16	0.72	4.59	0.51	4.43	0.38	2.87	0.06	-	3.41	0.80	3.29	0.77	3.83	0.87	2.54	0.09	-							
21. Razvoj novih vještina i znanja na poslu		3.94	0.62	4.41	0.62	4.48	0.50	6.65	0.00	0-1, 0-2	3.31	0.64	3.41	0.80	3.78	0.88	2.60	0.08	-							
22. Mogućnost neovisnog razmišljanja i djelovanja		3.94	0.72	4.41	0.62	4.70	0.55	9.58	0.00	0-1, 0-2	3.44	0.76	3.59	0.87	3.91	0.78	2.41	0.10	-							
23. Osjećaj samopouzdanja		3.91	1.00	4.47	0.62	4.48	0.58	4.44	0.02	0-2	3.47	0.84	3.88	0.70	4.22	0.66	6.64	0.00	0-2							
24. Mogućnost osobnog rasta i razvoja		4.09	0.73	4.41	0.62	4.52	0.58	3.05	0.05	-	3.28	0.77	3.29	0.59	3.39	0.57	0.19	0.82	-							
UKUPNO:		4.07	0.76	4.48	0.58	4.53	0.53	4.27	0.08		3.36	0.79	3.48	0.76	3.76	0.74	2.26	0.28	-							

4.3. Percepcija vlasnika o faktorima radne motivacije obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika

U tablici 5 prikazani su odgovori vlasnika na pitanje koje potrebe su najvažnije njihovim obiteljskim i neobiteljskim zaposlenicima. Ti su odgovori uspoređeni s odgovorima samih zaposlenika danih u tablici 1.

Tablica 5.

Odgovori vlasnika MSP (N=22) na pitanje o rangiranju potreba prema Maslowljevoj teoriji hijerarhije potreba

Maslowljeva hijerarhija potreba		VLASNICI			
		Obiteljski zaposlenici (članovi uže i šire obitelji)		Neobiteljski zaposlenici	
		M	σ	M	σ
SKUPINA					
1.	Egzistencijalne potrebe	1,59	0,98	1,41	0,65
2.	Potrebe za sigurnošću	4,09	1,12	2,64	1,07
3.	Potrebe za društvom i pripadanjem	3,82	0,98	4,77	0,67
4.	Potrebe za samopoštovanjem i poštovanjem / statusom	2,36	1,23	2,59	1,07
5.	Potrebe za samoostvarenjem	3,14	1,01	3,59	0,72

Iz tablice je vidljivo da se vlasnici i zaposlenici podudaraju u mišljenju glede egzistencijalnih potreba i potreba za samopoštovanjem, dok se razlikuju u mišljenju oko potreba za sigurnošću, samoostvarenjem i društvom. Također, podudaraju se mišljenja vlasnika i neobiteljskih zaposlenika. Vlasnici misle da je njihovim obiteljskim zaposlenicima potreba za samoostvarenjem bitnija, dok obiteljski zaposlenici ispred nje ipak stavljaju potrebu za sigurnošću, kao i neobiteljski zaposlenici. Na četvrtome mjestu po mišljenju je vlasnika potreba za društvom, dok je obiteljski zaposlenici svrstavaju na posljednje mjesto. Vlasnici misle da je njihovim obiteljskim zaposlenicima najmanje značajna potreba za sigurnošću, a obiteljski zaposlenici odgovorili su da im je ona na trećemu mjestu po važnosti; ovdje se vidi najveća razlika između mišljenja vlasnika i zaposlenika.

Postupkom t-testa provjereno je razlikuje li se značajno percepcija općeg zadovoljstva poslom obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika od strane vlasnika i od strane samih zaposlenika (Tablica 6).

Tablica 6.

Procjena zadovoljstva poslom zaposlenika od strane vlasnika i od strane samih zaposlenika

ZADOVOLJSTVO RADOM	OBITELJSKI ZAPOSLENICI				NEOBITELJSKI ZAPOSLENICI			
	M	σ	t	p	M	σ	t	p
Procjena vlasnika	3,95	0,21	2,86	0,01	3,86	0,35	2,23	0,03
Procjena zaposlenika	3,60	0,58			3,55	0,80		

Iz prethodne je tablice vidljivo da i obiteljski i neobiteljski zaposlenici značajno nižom ocjenom procjenjuju svoje ukupno zadovoljstvo poslom, nego što to procjenjuju vlasnici poduzeća u kojima su zaposleni. Ovaj nalaz potvrđuje i treću hipotezu. Analiza pojedinačnih odgovora (na skali od 1 do 5, što nije prikazano u ovoj tablici) ukazuje i na to da 95% vlasnika smatra kako su njihovi zaposlenici uglavnom zadovoljni radom u njihovoj tvrtki (ocjena 4), dok među zaposlenicima ima odgovora da uopće nisu zadovoljni (ocjena 1), da su uglavnom nezadovoljni (ocjena 2) ili da nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni (ocjena 3). Između procjene zadovoljstva radom obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika nema značajne razlike ($t=0,26$, $p>0,05$).

5. RASPRAVA

Ukupno uzevši, većini je ispitanih zaposlenika (u terminima Maslowljeve teorije hijerarhije potreba), na radnome mjestu najvažnije zadovoljavanje egzistencijalnih potreba, a od pojedinačnih faktora radne motivacije ukupno najbitnijim je procijenjena dobra plaća (što osigurava zadovoljenje egzistencijalnih potreba). Ovakav je nalaz u skladu s prijašnjim istraživanjima. Primjerice, Wiley (1995.) nalazi da je plaća najviše rangiran od deset faktora radne motivacije zaposlenika, neovisno o spolu, dobi, hijerarhijskoj razini i prihodima zaposlenika. Yang (2011.) također nalazi da zaposlenici od petnaest popisanih faktora najviše motivirajućim za ulaganje dodatnog truda na radnome mjestu navode dobru plaću.

Najmanje važna potreba u terminima Maslowljeve teorije pokazala se potreba za društvom, a od individualnih faktora radne motivacije najmanje važnim je procijenjena mogućnost sklapanja bliskih prijateljstava na poslu (što upravo opisuje potrebu za pripadanjem). Ovakav rezultat na prvi se pogled čini oprečan temeljnim postavkama Maslowljeve teorije hijerarhije potreba, prema kojoj se potreba za pripadanjem i društvom nalazi u sredini hijerarhije. Međutim, valja napomenuti kako individualna percepcija važnosti pojedine potrebe ovisi o tome u kojoj mjeri je ta potreba u pojedinca zadovoljena, ali i u kojem kontekstu se ona zadovoljava. Drugim riječima, najniži dobiveni rang potrebe za pripadanjem može značiti i to da je ta potreba u zaposlenika temeljno zadovoljena pa je ne percipiraju važnom, ali i da je ne percipiraju važnom u poslovnom kontekstu. Također, kako Maslowljeva teorija postulira hijerarhiju potreba u

životu općenito, njezina je primjena u radnom kontekstu limitirana. S druge pak strane, u spomenutom istraživanju Yanga (2011.) zaposlenici također najmanje važnim od petnaest popisanih faktora smatraju dobre međuljudske odnose, a u istraživanju Wiley (1995.) od deset ponuđenih faktora najniže je rangirano razumijevanje i pomoć u rješavanju osobnih poteškoća, što navodi na zaključak da je u radnom kontekstu zaposlenicima generalno manje važno zadovoljenje potreba za pripadanjem u odnosu na ostale potrebe koje se zadovoljavaju radom i naknadama za rad.

Pri procjeni zadovoljstva s različitim faktorima rada, zaposlenici su najvišim ocijenili zadovoljstvo sigurnošću od tjelesnih povreda, a najmanjim zadovoljstvo čestim povećanjima plaće (odnosno izostankom povećanja). Ipak, svoje ukupno radno zadovoljstvo zaposlenici procjenjuju vrlo dobrim.

Analiza rezultata različitih podskupina ispitanika (krvno srodstvo s vlasnikom i pozicija unutar tvrtke), u okviru prve dvije hipoteze, ukazuje na zanimljive specifičnosti. Iako u ukupnim prosječnim rezultatima procijenjene važnosti i zadovoljstva s higijenicima i motivatorima nije utvrđena statistički značajna razlika između obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika, pronađene su značajne razlike u procjeni pojedinačnih aspekata rada, što potvrđuje prvu postavljenu hipotezu. Obiteljski zaposlenici za zadovoljstvo poslom važnijima procjenjuju dobrog šefa, zanimljivost posla te mogućnost neovisnog razmišljanja i djelovanja. Potonja dva faktora čine tzv. intrinzične faktore radnog zadovoljstva, kojima se zadovoljavaju potrebe za samoaktualizacijom (Wiersma, 1992.), a ovu je razliku moguće pripisati razlikama u hijerarhijskoj poziciji koju imaju obiteljski u odnosu na neobiteljske zaposlenike, ali i povezati s nalazom kako su obiteljski zaposlenici zadovoljniji radnim uvjetima i programom beneficija. Iako empirijske provjere Maslowljeve teorije nisu do kraja razjasnile na koji točno način zadovoljenje jedne potrebe stimulira aktiviranje druge potrebe višeg reda niti su potvrdile teoretski redoslijed javljanja potreba, evidentno je da različite zaposlenike, a s time je svakako povezan i faktor hijerarhijske pozicije, motiviraju različite potrebe (Yang, 2011., Furnham, 1997.). Jednom kad su zadovoljene egzistencijalne potrebe (što osigurava odgovarajuća pozicija unutar tvrtke) važnima postaju potrebe višeg reda. Neobiteljskim je zaposlenicima pak važnija sigurnost od tjelesnih povreda, što ponovno ukazuje na njihovu lošiju radnu poziciju.

Preostali faktor „dobar šef“ spada u ekstrinzične faktore, a kako je on obiteljskim zaposlenicima važniji, moguće je pretpostaviti da zaposlenici koji rade za člana obitelji u profesionalni odnos s nadređenom osobom donose i trag privatnih odnosa, što utječe na pristraniju procjenu svoga nadređenog. S tim je moguće povezati i nalaz kako obiteljski zaposlenici značajno niže procjenjuju svoje zadovoljstvo time koliko im posao osigurava zadovoljavajući privatni život, što također može biti posljedica miješanja privatnih i profesionalnih uloga, odnosno većom opterećenošću poslom i u slobodno vrijeme, što je učestalo u obiteljima poduzetnika. Također, obiteljski zaposlenici procjenjuju većim svoje zadovoljstvo mogućnošću sklapanja bliskih prijateljstava na poslu, što jednako

tako može biti posljedica činjenice da rade unutar bližega kruga svoje obitelji i prijatelja, s kojima već imaju zasnovane privatne odnose.

Stoga se temeljem provedenog istraživanja može zaključiti da postoje određene razlike u faktorima radne motivacije između obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika MSP-a. Dio tih razlika svakako je moguće pripisati razlikama u hijerarhijskoj razini unutar tvrtke. Analiza upitnika pokazuje da je među 23 zaposlenika koji pripadaju višim pozicijama čak 17 njih obiteljskih zaposlenika, od kojih 1 pripada top-menadžmentu, a 16 srednjem, dok su zaposlenici nižih razina hijerarhije većinom neobiteljski zaposlenici. Takav je nalaz u skladu i s inozemnim istraživanjima. Primjerice, istraživanje Memilija i sur. (2013.) na uzorku od 2.019 malih i srednjih američkih poduzeća te Westheada i Cowlinga (1996.) na uzorku od 427 obiteljskih i neobiteljskih poduzeća u Engleskoj pokazuju da su obiteljska poduzeća sklonija zapošljavati menadžere koji su članovi obitelji od neobiteljskih menadžera.

Odnosno, može se pretpostaviti kako su obiteljski zaposlenici generalno u nešto privilegiranijem položaju od neobiteljskih zaposlenika. Pritom, ta privilegija ne proizlazi samo iz bolje hijerarhijske pozicije koju imaju, nego osigurava i jedan psihološki drugačiji način percepcije svog posla, uvjeta rada i posebice radnih odnosa. Iznenađuje pritom to što ovdje nisu utvrđene razlike u percepciji sigurnosti radnog mjesta između obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika, a kako je taj faktor ukupno procijenjen vrlo dobrom ocjenom ($M=4,29$) moguće je pretpostaviti da su naši ispitanici većinom zaposleni u stabilnim tvrtkama. Iako faktor uspješnosti tvrtke nije bio odmjeren u ovom istraživanju, pretpostavljamo da bi se uz njegovu kontrolu i na većem uzorku MSP-a jasnije ocrtale razlike u percepciji faktora radnog zadovoljstva i motivacije u obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika.

Nadalje, usporedbom odgovora zaposlenika grupiranih s obzirom na hijerarhiju unutar tvrtke, utvrđene su neke značajne razlike, što potvrđuje drugu postavljenu hipotezu. Tako su pronađene razlike između zaposlenika najnižih razina hijerarhije i nižeg menadžmenta te između najnižih razina hijerarhije i višega menadžmenta. Značajne razlike dobivene su u rangiranju potreba za samopoštovanjem, između zaposlenika najnižih razina hijerarhije i nižeg menadžmenta (nižemu je menadžmentu to bitnije). Nadalje, zaposlenici najnižih razina hijerarhije i višeg menadžmenta značajno se razlikuju u procjeni važnosti potrebe za samoostvarenjem (višemenu menadžmentu to je bitnije) i potrebi za društvom i pripadanjem (to je bitnije zaposlenicima najnižih razina hijerarhije). Ovi rezultati u skladu su s očekivanjima i idu u prilog Maslowljevoj teoriji hijerarhije potreba. Jednom kad je zadovoljena potreba nižeg reda, javlja se potreba višeg reda. Za menadžere i vlasnike to je važna smjernica u motiviranju zaposlenika jer pokazuje da pojedince na različitim razinama hijerarhije treba motivirati različito te da novac nije univerzalni motivator, što je vjerojatno jedna od najčešćih menadžerskih zabluda. Meta analiza Cerasolija (2014.) pokazala je da je za najbolje radne rezultate nužno kombinirati intrinzične i ekstrinzične nagrade.

Također, dobiveno je i to da su pojedinačni higijenci važniji zaposlenicima nižeg menadžmenta, a pojedinačni motivatori zaposlenicima višega menadžmenta, u odnosu na preostale dvije skupine. Zaposlenicima višeg menadžmenta bitniji faktori motivacije su zanimljiv i izazovan posao, osobni rast i razvoj i sl. jer su već dosegli određeni status i imaju osiguranu egzistenciju, dok je zaposlenicima nižih razina hijerarhije najvažnije imati sigurnu i dovoljno visoku plaću te im je mogućnost napredovanja manje važna. Ovakav rezultat sukladan je s mnogim ranijim istraživanjima motivacije menadžera. Primjerice, Krstić i sur. (2013.) nalaze da su menadžerima najbitniji faktori zadovoljstva poslom intrinzični faktori kao što su mogućnost napredovanja, odgovornost posla i slično. Stanišić i Guerra (2010.) također nalaze kako zaposlenike koji imaju dobru plaću, dobre uvjete rada i koji su općenito zadovoljni radom u poduzeću (zaposlenici višeg menadžmenta) više motiviraju intrinzični faktori kao što su mogućnost napredovanja, priznanje za rad, stručno usavršavanje, privlačniji, dinamičniji, odgovorniji, kreativniji i zanimljiviji posao. Wiley (1995.) nalazi kako je zanimljivost posla značajno važniji faktor radnog zadovoljstva menadžerima, profesionalcima, prodavačima i službenicima, nego što je tvorničkim radnicima, osobama najnižih razina hijerarhije. Yang (2011.) također nalazi kako se procjena važnosti različitih faktora zadovoljstva poslom mijenja ovisno o prihodima ispitanika, što sve ukazuje na dinamičku prirodu izvora radne motivacije.

Iz upitnika primijenjenog na vlasnicima MSP-a vidljivo je da oni procjenjuju kako je ukupno 95% njihovih obiteljskih i 86% neobiteljskih zaposlenika uglavnom zadovoljno, a 5% obiteljskih i 14% neobiteljskih zaposlenika ni zadovoljno ni nezadovoljno trenutačnim poslom. Drugim riječima, sami vlasnici procjenjuju kako su njihovi obiteljski zaposlenici zadovoljniji od neobiteljskih, što može biti posljedica činjenice da su članovi obitelji uglavnom zaposleni na boljim pozicijama, ali i jedne potencijalne pristranosti u procjeni toga da bi obiteljski zaposlenici trebali biti zadovoljni već i činjenicom da su posao lakše dobili i vjerojatno lakše na njemu i napredovali. Koliko je to pristrana procjena ukazuje i činjenica da realno između ukupnih ocjena zadovoljstva poslom u obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika nije pronađena statistička značajna razlika, bez obzira na to što su obiteljski zaposlenici većinom na boljim pozicijama. No još veća pristranost vidljiva je u statistički značajnim razlikama između procjene zadovoljstva zaposlenika od strane vlasnika i od strane samih zaposlenika. Naime, vlasnici procjenjuju da su njihovi zaposlenici (i obiteljski i neobiteljski) ukupno zadovoljniji poslom, nego što to procjenjuju sami zaposlenici. Takav nalaz nameće zaključak kako je nužno poboljšati komunikaciju unutar tvrtki, a posebice smjer uzlazne komunikacije.

Uzlazna komunikacija započinje na najnižim razinama hijerarhije i prenosi se na više, a najčešće uključuje izvještavanje o izvršenju zadataka. U onim organizacijama u kojima je ovaj smjer komunikacije protočan i dobro usustavljen, zaposlenici ne samo da prenose točne i ažurne informacije o svome radu i radnom zadovoljstvu, nego i u većoj mjeri sudjeluju u davanju prijedloga i

smjernica za njegovo poboljšanje pa i tvrtke posljedično bolje posluju (Miljković i Rijavec, 2008.). U takvim sustavima menadžeri mogu na vrijeme zapaziti znakove nezadovoljstva poslom i adekvatnim, individualiziranim mjerama poticati zaposlene na bolji radni učinak. U velikim tvrtkama značajan dio tih funkcija obavlja menadžer ljudskih potencijala. Međutim, u malim i srednjim, obiteljskim tvrtkama, takve funkcije najčešće ne postoje u formalnom obliku. Poslove selekcije kadrova i njihova upravljanja uglavnom obavljaju glavni direktor i vlasnik obiteljskog poduzeća, uza sve ostale menadžerske poslove. Koliko to može biti nedostatak pokazalo je djelomice i ovo istraživanje. Dobiveni rezultati ukazuju na važnost profesionalizacije uloge osobe zadužene za ljudske potencijale i njezinog odvajanja od mreže privatnih, obiteljskih odnosa unutar tvrtke.

6. ZAKLJUČAK

Glavni je cilj ovog istraživanja bio ispitati specifičnosti radne motivacije obiteljskih u odnosu na neobiteljske zaposlenike MSP-a. Uz to, ispitane su razlike u radnoj motivaciji zaposlenika različitih hijerarhijskih razina unutar poduzeća te percepciji menadžera o motivaciji i zadovoljstvu u obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika.

Sve su tri hipoteze postavljene na početku rada potvrđene. Ovim istraživanjem dokazano je da postoje razlike u faktorima radne motivacije između zaposlenika malih i srednjih poduzeća koji su članovi obitelji vlasnika i neobiteljskih zaposlenika, i to na nekoliko područja. Obiteljskim zaposlenicima bitniji faktor zadovoljstva poslom je dobar šef, zanimljivost posla i mogućnost neovisnog razmišljanja i djelovanja. Također, obiteljski su zaposlenici zadovoljniji radnim uvjetima, mogućnošću sklapanja bliskih prijateljstava na poslu i programom beneficija. To, uz činjenicu da većinu menadžera ispitanog uzorka čine članovi obitelji, ukazuje na to da su obiteljski zaposlenici u boljem ili čak privilegiranim položaju od neobiteljskih zaposlenika, odnosno budući da su zadovoljniji s određenim ekstrinzičnim faktorima, važnijima procjenjuju neke intrinzične faktore radnog zadovoljstva. Neobiteljskim zaposlenicima važnija je sigurnost od tjelesnih povreda, što svakako ukazuje na drugačiju prirodu i poziciju njihova posla. S druge pak strane zadovoljniji su time koliko im posao osigurava zadovoljavajući privatni život, što potencijalno ukazuje na poteškoću razdvajanja privatnih i profesionalnih uloga u obiteljskih zaposlenika. Odnosno, s privilegijom lakšeg zapošljavanja i vjerojatno u startu bolje radne pozicije obiteljskih zaposlenika, nedvojbeno dolaze i neke „žrtve“.

Možemo zaključiti kako obiteljski i neobiteljski zaposlenici po pitanju radne motivacije čine različite kategorije zaposlenika. Te su razlike dijelom povezane s objektivnim statusom unutar tvrtke (pozicija, plaća, sigurnost posla), a dijelom i sa subjektivnim. Pored toga da ih ostali zaposlenici mogu percipirati i tretirati drugačije, čak i ako realno nemaju vidljivo bolji „tretman“ ili „poštedu“ od strane nadređene osobe, oni sami, zbog krvnog srodstva s vlasnikom, mogu

imati različita očekivanja od svoga radnog mjesta, odnosno različite aspekte nalaziti važnima te biti pod različitom vrstom objektivnoga i subjektivnog opterećenja, kako profesionalno tako i privatno.

Nadalje, u ovom su radu potvrđene i razlike u faktorima radne motivacije između zaposlenika na različitim hijerarhijskim razinama. Pritom su dobivene razlike u procjeni važnosti i zadovoljstva između zaposlenika nižeg menadžmenta i najnižih razina hijerarhija te između višeg menadžmenta i najnižih razina hijerarhije. Zaposlenici nižeg menadžmenta važnijima procjenjuju ekstrinzične faktore poput šefa, prestižnosti posla i dobrih radnih uvjeta te intrinzične faktore poput zanimljivosti posla, razvoja novih vještina i mogućnosti neovisnog djelovanja. Istodobno su i zadovoljniji šefom, radnim uvjetima, mogućnošću sklapanja prijateljstava i odnosom sa suradnicima, od zaposlenika na najnižim razinama hijerarhije. Zaposlenicima višeg menadžmenta važniji su dobar šef, zanimljivost posla, razvoj novih vještina, mogućnost neovisnog djelovanja i osjećaj samopoštovanja, a istodobno su i zadovoljniji šefom, prestižnošću poslom, mogućnošću sklapanja bliskih prijateljstava na poslu, programom beneficija, odnosom među suradnicima, zanimljivošću posla te osjećajem samopoštovanja (sve u odnosu na zaposlenike najniže razine hijerarhije). Drugim riječima, sa svim spomenutim faktorima su zaposlenici najnižih razina hijerarhije manje zadovoljni i manje ih nalaze važnima, dok među zaposlenicima nižega i višeg menadžmenta nema statistički značajnih razlika.

Dokazana je i treća hipoteza da vlasnici MSP-a i zaposlenici imaju različitu percepciju faktora radne motivacije zaposlenika. Vlasnici i zaposlenici podudaraju se u mišljenju glede egzistencijalnih potreba i potreba za samopoštovanjem, dok se razlikuju u mišljenju oko potreba za sigurnošću, samoostvarenjem i društvom. Vlasnici smatraju da je njihovim obiteljskim zaposlenicima potreba za samoostvarenjem bitnija, dok obiteljski zaposlenici ispred nje ipak stavljaju potrebu za sigurnošću, kao i neobiteljski zaposlenici. Na četvrtome mjestu po mišljenju vlasnika je potreba za društvom, dok je obiteljski zaposlenici svrstavaju na posljednje mjesto. Vlasnici misle da je njihovim obiteljskim zaposlenicima najmanje značajna potreba za sigurnošću, a obiteljski zaposlenici su odgovorili da im je ona na trećemu mjestu po važnosti i ovdje se vidi najveća razlika između mišljenja vlasnika i zaposlenika. Također, vidljiva je tendencija precjenjivanja općeg zadovoljstva poslom svojih zaposlenika od strane menadžera, bez obzira na to je li riječ o obiteljskim ili neobiteljskim zaposlenicima. Statistička značajnost dobivenih razlika između samoprocjene i procjene zadovoljstva poslom zaposlenika upućuje na potrebu poboljšanja interne komunikacije u ispitanim obiteljskim tvrtkama. Kvalitetna, otvorena komunikacija uz čestu povratnu informaciju i kontinuirano praćenje radnog zadovoljstva, ključ su uspjeha svake organizacije.

Zaključno, ovo je istraživanje ukazalo na potrebu kvalitetnijeg, učinkovitijeg i učestalijega praćenja motivacije i zadovoljstva radom zaposlenika. Vlasnici poduzeća i menadžeri često nisu svjesni specifičnosti izvora i oblika radne motivacije svojih zaposlenika te nerijetko sve zaposlenike „trpaju u

isti koš“. U obiteljskim tvrtkama ta je problematika još aktualnija jer, osim zaposlenika različitog obrazovanja i hijerarhije, postoje i zaposlenici članovi obitelji. Čak i kada ne postoji istaknuto drugačije tretiranje jednih u odnosu na druge od strane menadžera, obiteljski zaposlenici mogu biti drugačije percipirani od strane neobiteljskih te biti subjektivno pod drugačijom vrstom opterećenja. Prepoznavanje tih specifičnosti, odnosno individualni pristup svakom zaposleniku dovodi do poboljšanja motivacije i radne uspješnosti. Ljudi su najveći kapital svakog poduzeća i zato im treba pristupiti na poseban način.

Provedenom istraživanju mogu se uputiti i neki metodološki nedostaci. Jedan od njih je korištenje hijerarhije Maslowljevih potreba, koje nisu pokazale svoj teorijski redosljed. Također, uzorak ispitanika je relativno malen i sužen (MSP Varaždinske županije), što otežava mogućnost generalizacije nalaza. S druge pak strane, činjenica da je problematika specifičnosti motivacije obiteljskih zaposlenika slabo zastupljena u postojećoj literaturi, ukazuje na poseban doprinos ovog rada. Vjerujemo kako će ovo biti poticaj za daljnja slična istraživanja.

LITERATURA

Al-Dajani, H., Bika, Z., Collins, L., Swail, J. (2014). *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 218 – 230.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Barić, L. (2009). *Strategije nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u malim i srednjim poduzećima na primjeru Grad-Export d.o.o.* Završni rad. Zagreb: Veleučilište VERN'

Bernik, M., Kopriva I. (2009). Comparison of Human Resource Management in Slovenian Family and Non-Family Businesses. *Organizacija*, 42(6), 246 – 254.

Cerasoli, C.P. (2014) Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980 – 1008.

Duh, M., Tomin, P., Rebernik, M. (2009). Growth ambitions and succession solutions in family business. *Journal of Small business and Enterprise Development*, 16(2), 256 – 269.

Engin, E., Cam, O. (2009). Validity and reliability study of the Turkish psychiatric nurses of job motivation scale, *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*, 16(5), 462 – 472.

Furnham, A. (1997). *The psychology of behavior at work*. UK: Psychology Press.

Glower, J. L. (2014). Gender, power and succession in family farm business. *Interntional Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 276 – 295.

Harris, R. I. D., Reid, R. S., McAdam, R. (2004). Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 49 – 58.

Helmle, J. R. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journals of Family busines Management*, 4(2), 110 – 132.

Hiebl, M. R. W. (2013). Non-family CFOs in family businesses: do they fit? *Journal of Busieness Strategy*, 34(2), 45 – 51.

Krstić, M. M., Skorup, M. A., Skorup, B. S. (2013). Istraživanje motivacije menadžera u funkciji uvećanja konkurentnosti poslovnih sistema. *Međunarodna konferencija o društvenom i tehnološkom razvoju*, 2(2), 27 – 38.

Laforet, S. (2013). Innovation characteristics of young and old family-owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 204 – 224.

Lussier, R. N., Sonfield, M. (2010). Asix-country study of first-, second- and third-generation family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(5), 414 – 436.

Lussier, R. N., Sonfield, M. (2012). FAmily businesses' succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7 – 19.

Memili, E., Misra, G., Chang, E. P. C., Chrisman, J. J. (2013). The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 62 – 80.

Miljković, D., Rijavec, M. (2008). *Organizacijska psihologija*. Zagreb: IEP/D2.

Monster. Market Intelligence. Preuzeto s <http://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/market-intelligence/occupational-reports/job-seeker-survey.aspx> (20.7.2014.)

Robbins, S.P. (2002). *Self-assessment library: Insights into your skills, abilities and interests*. New Yersy: Prentice Hall.

Ryan, M. R., Deci, E. L. (2000). Self-determiantion theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68 – 78.

Shi, H. X., Shepherd, D. M., Schmidts, T. (2015). Social capital in entrepreneurial family businesses: the role of trust. *International Journal od Entrepreneurial Behaviour& Research*, 21(6), 814 – 841.

Smith, R. (2014). Assessing the contribution of the 'theory of matriarchy' to the entrepreneurship and family business literatures. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 255 – 275.

Sonfield, M. C., Lussier, R. N. (2009). Family-member and non-family member managers in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 196 – 209.

Stanišić N., Guerra, M. (2010). Istraživanje motivacije zaposlenih u Srbiji, zasnovano na konkretnom uzorku. *Menadžment, marketing i trgovina*, 6(2), 180 – 188.

Tata, J., Prasad, S. (2015). Immigrant family businesses: social capital, network benefits and business performance. *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 21(6), 842 – 865.

Varaždinska županija. Novosti. Preuzeto s <http://www.varazdinska-zupanija.hr/index.php/o-zupaniji/opce-informacije.html> (30.12. 2014.).

Westhead, P., Cowling, M. (1996). *Management and ownership issues in family and non-family companies*. Preuzeto s: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/ei/research/working_papers/wp42_-_management_and_ownership_issues_in_family_and_non-family_companies.pdf (30.12.2014.).

Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101 – 114.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, 8(3), 263 – 280.

Yang, F. (2011). Work, motivation and personal characteristics: an in depth study of six organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 5(3), 272 – 297.

Igor Črnila, professional specialist in Entrepreneurial Management

Product Development Specialist for DC & JCB Products
Erste Card Club d.o.o.
E-mail: igor.crnila@erstecardclub.hr

Irena Miljković Krečar, Ph. D.

Chair of the Psychology and Communications Department
University of Applied Sciences VERN'
E-mail: irena.miljkovic@vern.hr

Zrinka Gregov, M. A.

Head of the specialist graduate studies Entrepreneurial Management
University of Applied Sciences VERN'
E-mail: zrinka.gregov@vern.hr

WORK MOTIVATION OF FAMILY AND NON-FAMILY EMPLOYEES AT SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs)

Abstract

The paper discusses the similarities and differences in the perception of the importance and satisfaction with various factors of work motivation in 72 family and non-family employees from 22 small and medium enterprises in the County of Varaždin. On the same sample the differences with respect to hierarchy within the enterprise were analysed. The perception of work satisfaction and employee motivation was compared with the perception of the company owners. The results show that family and non-family employees are motivated by different work motivation factors at varying degrees of satisfaction. Some of the differences obtained from the study may be attributed to hierarchical differences within the company, but the results also point to some specifics of the family employees' positions. Furthermore, significant differences have been found in the work motivation perception between employees at higher levels of hierarchy and those at lower levels of hierarchy, which is consistent with previous research studies. Finally, the results indicate that company owners, although they are aware of the differences between family and non-family employees, tend to overestimate the work satisfaction of both groups.

Key words: work motivation, family and non-family employees, small and medium enterprises, family companies

JEL classification: J21, J28, L25