

# MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

---

**Grubišić, Carla**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:930202>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Carla Grubišić

## **MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

(specijalistički završni rad)

Rijeka, 2022.

# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poduzetništvo

## **MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

(specijalistički završni rad)

MENTOR:

Dr. sc. Anita Stilin, prof. v. š.

STUDENT:

Carla Grubišić

MBS: 2423000079/20

Rijeka, 2022.

## SAŽETAK

Ovaj se rad bavi motivacijom i nagrađivanjem zaposlenika na njihovom radnom mjestu. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način. S aspekta pojedinca to je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja dok je s aspekta menadžera motivacija aktivnost koja osigurava da ljudi ostvare postavljene ciljeve. Nagrađivanje je jedan od načina koji utječe na motivaciju, a nagrade mogu biti materijalne i nematerijalne te se dobivaju za obavljene posao. U prvom dijelu ovog rada opisani su pojmovi motivacije i nagrađivanja te su objašnjene razne teorije motivacije te materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja zaposlenika. U drugome dijelu predstavljeni su rezultati istraživanja motivacije zaposlenika. Analizom rezultata utvrđeno je da su ispitanici zadovoljni trenutnim radnim mjestom i načinima motiviranja njihovog poslodavca.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, motivacija, zadovoljstvo, nagrađivanje

## Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>2</b>
<b>3. TEORIJE MOTIVACIJE .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Procesne teorije motivacije .....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Sadržajne teorije motivacije .....</b>	<b>8</b>
<b>4. PRISTUPI MOTIVIRANJU LJUDSKIH POTENCIJALA .....</b>	<b>13</b>
<b>5. STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>21</b>
<b>6. ANKETNO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA     ZAPOSLENIKA.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1. Metodologija istraživanja.....</b>	<b>27</b>
<b>6.2. Opis uzorka istraživanja .....</b>	<b>28</b>
<b>6.3. Prikaz rezultata istraživanja.....</b>	<b>32</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>51</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>53</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>56</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>57</b>
<b>POPIS PRILOGA .....</b>	<b>58</b>

## 1. UVOD

Motivacija i nagrađivanje smatraju se najvažnijim značajkama dobrog vođenja organizacije, a da bi ti pojmovi u organizaciji postojali moraju postojati zaposlenici. Svaku organizaciju čine njezini zaposlenici oni su njezini najvažniji resurs. Svaki zaposlenik zasebna je osoba koja ima svoje potrebe, želje i ciljeve koje želi ostvariti na radnom mjestu. Svaka organizacija koja želi opstati ili ostvariti na uspjeh na tržištu mora utvrditi što zaposlenike motivira. Zadovoljni zaposlenik vodi ka uspješnom poslovanju. Navedeno predstavlja problem istraživanja.

Predmet istraživanja jesu strategije i pristupi motivaciji i nagrađivanju ljudskih potencijala.

Svrha rada je istražiti strategije motiviranja koje zaposlenici smatraju važnima, načini nagrađivanja koji ih najviše motiviraju te što od toga koriste organizacije u kojima su zaposleni. Ciljevi istraživanja su: pojasniti značenje upravljanja ljudskim potencijalima, predstaviti različite teorije motivacije, opisati različite pristupe motiviranju nagrađivanja zaposlenika, objasniti strategije nagrađivanja zaposlenika te anketnim istraživanjem utvrditi koje metode nagrađivanja najviše motiviraju zaposlenike, te koje od njih se koriste u organizacije.

Rad je koncipira u sedam poglavlja. Prvo poglavlje, *Uvod*, sadrži problem i predmet istraživanja, svrhu i ciljeve rada te strukturu rada. U drugom poglavlju rada naslovljenom *Upravljanje ljudskim potencijalima* definira se važnost upravljanja ljudskim potencijalima za organizaciju. U trećem dijelu, *Teorije motivacije*, pojašnjava se pojam motivacije, te različite teorije motivacije. U četvrtom dijelu *Pristupi motiviranju ljudskih potencijala* predstavljaju se odabrani načini motiviranja. U petom poglavlju naslovljenom *Strategije nagrađivanja zaposlenika* opisuje se pojam nagrađivanja i pojašnjavaju se materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja. Šesto poglavlje s naslovom *Anketno istraživanje motivacije i nagrađivanja zaposlenika* sadrži opis metodologije istraživanja te prikaz i pojašnjenje dobivenih rezultata nakon provedenog anketnog istraživanja. Zadnje poglavlje, *Zaključak*, donosi zaključna razmatranja o prethodno navedenom.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Ljudski potencijal je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu (Jurčević, 2007, 101). Dakle, jedan od najbitnijih resursa jedne organizacije su njezini djelatnici. Svaka organizacija koja ima prave ljude na pravom mjestu koji su uz to motivirani za rad zasigurno će biti uspješnija od one koja tom djelu ne daje toliku pozornost. Glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti jest čovjek sam po sebi, a čovjek dokazuje njegovu važnost razvijanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacije (Jambreč, Penić, 2008, 2).

Pojam odgovarajući ljudski potencijali odnosi se na pojedince u organizaciji koji značajno doprinose ostvarivanju ciljeva sustava upravljanja. Pojam neodgovarajući ljudski potencijali odnosi se na članove organizacije koji ne doprinose postizanju ciljeva sustava upravljanja (Certo, Certo, 2008, 276).

Da bi se osigurali odgovarajuće ljudske potencijale koji će popuniti rukovodeća i ostala radna mjesta i položaje, voditelji odjela za ljudske potencijale slijede četiri uzastopna koraka (Certo, Certo, 2008, 276):

1. potraga za ljudskim potencijalima
2. selekcija
3. edukacija
4. ocjenjivanje radnog učinka.

Potruga za ljudskim potencijalima ili može se reći još traženje ljudskih potencijala početno je privlačenje i dubinska analiza ponude perspektivnih ljudskih potencijala dostupnih za popunjavanje slobodnog radnog mjesta. Svrha ove vrste potrage je suziti veliki izbor perspektivnih zaposlenika na relativno malu skupinu pojedinaca iz koje će netko dobiti posao.

Tržište rada se neprekidno mijenja i zato je danas sve teže pronaći radnika, a posebice dobroga. Iz tog bi razloga eksperti za područje ljudskih potencijala trebali stalno pratiti

situaciju na tržištu rada kako bi znali gdje mogu pronaći odgovarajuće ljude, te koje bi tehnike trebali primijeniti da bi privukli kandidate za posao na tako velikom tržištu.

Nakon pronalaska zaposlenika njegovo se zadovoljstvo mora održavati kako bi se istodobno održavala ili povećavala njegova motivacija. Zadovoljstvo zaposlenika sve je važniji faktor koji organizacije dovodi do dobrog pozicioniranja na tržištu i to one moraju shvatiti. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (Jambrek, Penić, 2008, 3). Ako organizacija ima cilj povećanje učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti, mora ulagati u ljudske resurse. Povećanjem navedenih faktora može ostvariti ulaganjem vremena i sredstava u motivaciju i nagrađivanje zaposlenika (Jambrek, Penić, 2008, 7).

Ocjenjivanje radnog učinka je ocjenjivanje rada zaposlenika prema ranije određenim standardima organizacije. Procjenjuje se obavlja li zaposlenik dobro posao ili ne. Radni učinak je veoma važan za sve organizacije, ali i za pojedinca kako bi mogao napredovati, a temeljni cilj ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva (Mršić, Duduković, 2020, 327).

Ocjenjivanjem radnog učinka potičemo zaposlenika na bolji rad, ali time ne bi trebalo doći do stvaranja velikog pritiska radniku, već bi ga trebalo informirati da u slučaju da bude loše ocijenjen uvijek postoje druge opcije za njega kao što je drugo radno mjesto koje mu više odgovara ili možda određena edukacije koje bi ga bolje naučile trenutnom poslu. Ako s učinkovitošću zaposlenika nadređeni nije zadovoljan, a ni on sam nije zadovoljan radnim mjestom onda dolazi do obostranog nezadovoljstva, smanjenjem produktivnosti što ni jednoj organizaciji nije u interesu.

Ocjenjivanje radnog učinka trebalo bi se obavljati češće posebno u velikim organizacijama kako bi se uvidjelo postoje li radnici koji ne da ne mogu nego ne žele raditi.



### 3. TEORIJE MOTIVACIJE

Motivacija objašnjava zašto se ljudi ponašaju na način kako se ponašaju. Što menadžer bolje razumije ponašanje članova organizacije, to će bolje moći utjecati na ponašanje podređenih i učiniti ga dosljednijim s ostvarivanjem organizacijskih ciljeva. Proizvodnost je rezultat ponašanja članova organizacije, odnosno povećanjem motivacije zaposlenika dolazi to povećanja proizvodnosti što dovodi do postizanja organizacijskih ciljeva (Certo, Certo, 2008, 382). Motiviranjem i nagrađivanjem zaposlenika menadžer ljudskih potencijala potiče zaposlenikovo zadovoljstvo radnim mjestom i cijelom organizacijom.

Tijekom godina pojavilo se nekoliko teorija motivacije. Većina ih se može svrstati u dvije osnovne kategorije: procesne teorije motivacije i sadržajne teorije motivacije. Procesne teorije motivacije objašnjavaju kako motivirati ljude. Sadržajne teorije fokusirane su na potrebu razumijevanja potreba koje ljudi imaju i kako ih zadovoljiti (Certo, Certo, 2008, 382).

#### 3.1. Procesne teorije motivacije

Postoje četiri važne teorije koje opisuju kako se dolazi do motivacije (Certo, Certo, 2008, 382):

1. Teorija potrebe – cilj
2. Vroomova teorija očekivanja
3. Teorija pravičnosti
4. Porter – Lawlerova teorija.

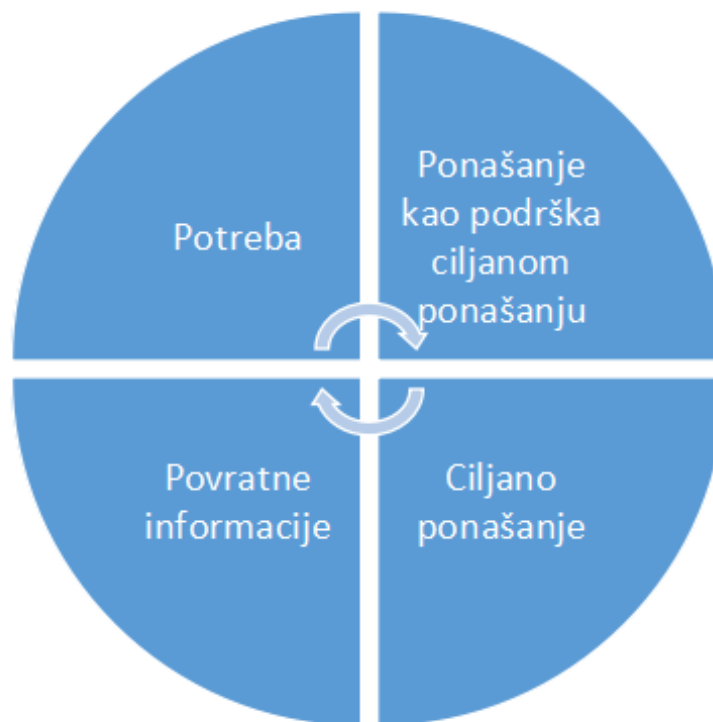
Nabrojene teorije međusobno se podržavaju i na taj način daju opis motivacijskog procesa.

##### *1. Teorija potrebe – cilj*

Slika 1 prikazuje teoriju motivacije potrebe – cilj koja govori da je potreba pojedinaca cilj i njime sve započinje, na primjer u organizaciji su to njezini zaposlenici. Potreba za nečim

pretvara se u ponašanje koje je fokusirano na tome da daje podršku ciljanom ponašanju kako bi se zadovoljile potrebe. Ponašanje koje podupire ciljano ponašanje i samo ciljano ponašanje traju sve dok se potrebe za nečim ne smanje do određene razine.

**Slika 1. Teorija motivacije potrebe – cilj**



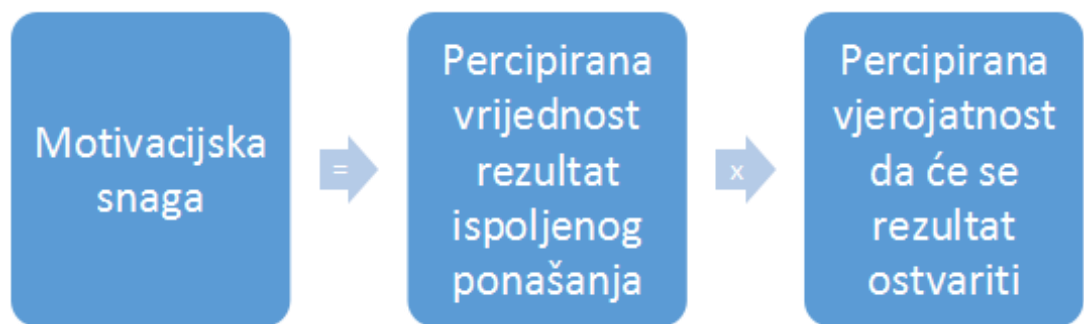
Izvor: (Certo, Certo: 2008, 383)

Svaki se zaposlenik razlikuje po osobnim potrebama, iz tog razloga kako bi zaposlenik ostao motiviran menadžer mora razumjeti njegove osobne potrebe. Menadžer ne može sve zaposlenik nagrađivati na jednak način posebice to ne može u jednoj velikoj organizaciji jer nisu svi radnici jednaki. Veliku većinu radnika najviše motivira novčana nagrada, no neke radnike ova vrsta nagrada ne motivira i zato je potrebno misliti i na njih.

## 2. Vroomova teorija očekivanja

Vroomova teorija očekivanja zasniva se na pretpostavci da potrebe uvjetuju ljudsko ponašanje ali ta teorija govori i o motivacijskoj snazi. Motivacijska snaga je želja pojedinca da se ponaša na određeni način. Povećavanje ili smanjenje želja pojedinca motivacijska snaga rasta ili pada (Certo, Certo, 2008, 383).

**Slika 2. Vroomova motivacijska teorija očekivanja prikazana jednadžbom**



Izvor: (Certo, Certo: 2008, 383)

Na temelju prethodne slike možemo zaključiti da se motivacijska snaga može odrediti percepcijom vrijednosti rezultata do kojih dolazi ispoljavanjem pojedinog ponašanja i percepcijom vjerojatnosti da će ispoljeno ponašanje dovesti do traženog rezultata. Motivacijska se snaga povećava povećanjem faktora unutar formule.

### 3. *Teorija pravičnosti*

Teorija pravičnosti J. Stacyja Adamsa promatra percepciju pravednosti poslovne situacije pojedinaca i zaključuje da percipirana nepravda može dovesti do promjena u ponašanju. Adams je otkrio da osobe, kad vjeruju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike, reagiraju na jedan od sljedećih načina da bi ispravile nepravdu (Certo, Certo, 2008, 384):

1. Neki radnici će promijeniti način rada kako bi više odgovarao nagradama koje dobivaju. Ako misle da ih se premalo plaća, smanjit će radni učinak. Ako misle da ih se plaća više nego suradnike, povećat će radni učinak kako bi bio u skladu s nagradama.
2. Pojedini će radnici pokušati promijeniti naknadu koju dobivaju za rad tako što će zatražiti povišicu ili pokrenuti sudski postupak.
3. Ako pokušaju ispraviti nepravdu a završe neuspjehom, neki će radnici pokušati promijeniti vlastitu percepciju nepravednosti. Ovo mogu učiniti iskrivljenjem stvarnog statusa vlastitog radnog mjesta ili racionalizacijom nepravde.
4. Pojedinci će radije otići s radnog mjesta i dati otkaz umjesto da pokušaju nešto promijeniti.

Nepravedno ponašanje prema zaposlenicima dovodi do smanjenja motivacije za radom, i radnog učinka. Prilikom nagrađivanja zaposlenika svaki menadžer mora imati opravdan razlog zašto je baš tog zaposlenika nagradio, svoju odluku mora obrazložiti i argumentirati kako bi i ostali zaposlenici shvatili kako je došlo do odluke. Menadžeri moraju svojim zaposlenicima davati povratne informacije o njihovom radu, ali ne samo o njihovom radu već ih informirati i o vlastitom radu i odlukama kako bi zaposlenici shvatili zašto se određene stvari događaju. Međusobna komunikacija je potrebna u organizaciji kako ne bi došlo do loše radne atmosfere (Varga, 2011, 9).

### 4. *Porter – Lawlerova teorija*

Porter – Lawlerova teorija motivacije daje potpuniji opis motivacijskog procesa od teorije potrebe – cilj i Vroomove teorije očekivanja. No, Porter – Lawlerova teorija motivacije kao i već spomenute dvije teorije prihvaća pretpostavku da potrebe koje pojedinac ima uvjetuju njegovo ponašanje i da trud uloženi u obavljanju zadataka uvjetuje percepcija

vrijednosti nagrade koju će dobiti zato što je obavio zadatak i vjerojatnost da će uistinu biti nagrađen (Certo, Certo, 2008, 384).

Porter – Lawlerova teorija motivacije naglašava još tri obilježja motivacijskog procesa (Certo, Certo, 2008, 384):

1. Percipiranu vrijednost nagrade određuju i intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zadovoljavaju potrebe kad je zadatak obavljen. Intrinzične su nagrade one koje proizlaze direktno iz obavljenog zadatka, a ekstrinzične nagrade ne proizlaze iz zadatka. Na primjer menadžer podređenome daje savjet o određenom privatnom problemu, intrinzična nagrada je taj unutarnji osjećaj zadovoljstva jer je nekome pomogao ali uz tu intrinzičnu nagradu menadžer dobiva i ekstrinzičnu vrstu nagrade, a to bi bila njegova plaća.
2. Razina učinkovitosti odrađenog zadatka određuje se prvenstveno na temelju dvije varijabli: ono što netko misli da je potrebno za obavljanje zadatka i što je potrebno da ta osoba obavi zadatak.
3. Percipirana pravednost nagrađivanja utječe na količinu zadovoljstva koju kod ljudi uzrokuju prikupljene nagrade. Ako nagrada zadovoljava osobu i njegove želje i potrebe tada će osoba tu nagradu smatrati jako privlačnom.

### **3.2. Sadržajne teorije motivacije**

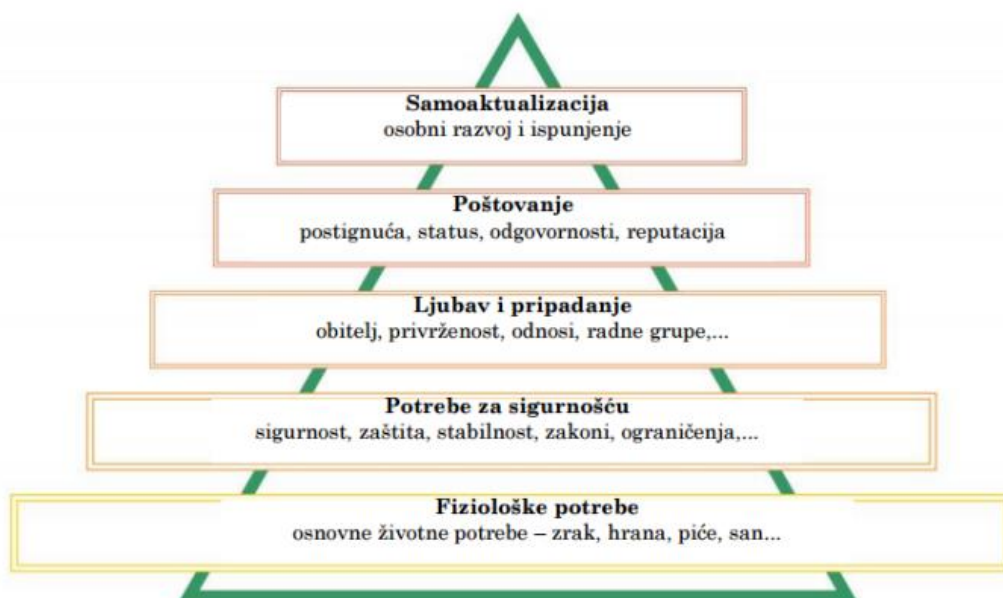
Motivacijske teorije dosad daju naslutiti da se motivacija temelji na prepoznavanju i razumijevanju ljudskih potreba. Mnogi ljudi imaju veliku potrebu za poštovanjem drugih, promaknućem, samopoštovanjem i psihološkim razvojem. Iako je nemoguće utvrditi sve ljudske potrebe, razvilo se nekoliko teorija koje menadžerima pomažu bolje razumjeti ljudske potrebe, a najpoznatije jesu (Certo, Certo, 2008, 385):

1. Maslowljeva hijerarhija potreba
2. Alderferova teorija ERG
3. Argyrisov kontinuum zrelosti – nezrelosti
4. McClellandova teorija stečenih potreba.

### 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Abraham Maslow autor je teorije hijerarhije potreba. Svaki je ekonomist bar jednom čuo za navedenu hijerarhiju potreba, a ona je ujedno i jedan od najprihvaćenijih opisa ljudskih potreba. Ova hijerarhija potreba govori o tome kako ljudska bića posjeduju pet osnovnih potreba: fiziološke potrebe, sigurnosne potrebe, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem i potrebe za samopotvrđivanjem (Certo, Certo, 2008, 386).

**Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba**



Izvor: (Sušić: 2016, 22)

Slika 3 prikazuje piramidu u kojoj je svaka potreba posebno naznačena. Sljedeći zadovoljenja potreba u piramidi gleda se od dolje prema gore. Fiziološke potrebe odnose se na pravilo funkcioniranje organizma. Fiziološke potrebe jesu potrebe za osnovnim; zrakom, hranom, vodom, odmorom i tako dalje. To su one potrebe koje čovjek mora zadovoljiti svakodnevno, a kad njih zadovolji kreće na ostale potrebe koje mu nisu neophodne za preživljavanje, ali su mu potrebne da bi mu bilo lijepo. Sljedeća razina Maslowljeve piramide sastoji se od sigurnosnih potreba. Sigurnosne potrebe nazivaju se još potrebe za sigurnošću.

Sigurnosne potrebe referiraju se na potrebu i želju pojedinca da izbjegne fizičke i ekonomske katastrofe kao na primjer potrese i ekonomsku krizu koja nam se i sada događa povećanjem inflacije. Socijalne potrebe jesu potrebe pojedinca za ljubavlju, druženjem, interakcijom, prijateljstvom, vezom i tako dalje. Ove potrebe zapravo pokazuju želju ljudi za time da bude prihvaćen od drugih. Kada pojedinac zadovolji ove potrebe i pronađe sreću na taj način, javlja se potreba za poštovanjem. Potrebe za poštovanjem vezane su uz želju da nas se cijeni. Svaka osoba u bilo kakvom odnosu, ili u bilo kakvoj okolini u kojoj se nalazi očekuje da će ga se poštovati, jer se tada i on sam osjeća bolje i osjeća se važnijim kao da i on znači. Potrebe za samopotvrđivanjem namjera pojedinca da ispuni svoju želju da razvije svoj potencijal najviše što može. Ova se potreba nalazi na samom vrhu Maslowljeve hijerarhije potreba.

## 2. Alderferova teorija ERG (*existence – relatedness – growth*)

Jedna od kritika namijenjena Maslowljevoj hijerarhiji potreba govori o tome da se njegova teorija ne temelji na istraživanju i da ne definira precizno osnovne ljudske potrebe, te da je upitno mogu li se ljudske potrebe tako uredno hijerarhijski posložiti. Iz tog razloga Clayton Alderfer napravio je vlastito istraživanje kojim je odgovorio na sve kritike upućene Maslowljevoj hijerarhiji potreba. Istraživanjem je proučio ljudske potrebe. Alderfer je potrebe dijelio u tri osnovne kategorije (Certo, Certo, 2008, 386):

- a) Potrebe za postojanjem – potreba za fizičkom dobrobiti
- b) Potrebe za povezanošću – potreba za zadovoljavanjem međuljudskih odnosa
- c) Potrebe za razvojem – potreba za stalnim osobnim razvitkom.

Razlika između Maslowljeve teorije i Alderferove teorije leži u tome što se Maslowljeva piramida dijeli na pet potreba dok je Alderfer potrebe podijelio u tri reda. Alderferova teorija govori o tome kako ljudi ponekad ne mogu zadovoljiti sve svoje osnovne potrebe odnosno one potrebe koje se nalaze na početku Maslowljeve teorije, a već krenu zadovoljiti potrebe koje se nalaze na samom vrhu piramide. Kada osoba krene sa zadovoljenjem potreba za samopotvrđivanje prije nego li je pokušao zadovoljiti sigurnosne potrebe, tada se zapravo koristi Alderferovom metodom.

### 3. Argyrisov kontinuum zrelosti – nezrelosti

Teorija „Argyrisov kontinuum zrelosti“ govori o osobnom i prirodnom razvitku ljudi kojim se objašnjavaju ljudske potrebe. Prema Argyrisu, ljudi se u svojem napretku od nezrelosti prema zrelosti pomiču (Certo, Certo, 2008, 387):

- ✓ Iz stanja pasivnosti dok su djeca do stanja relativne neovisnosti koje dostižu kao odrasle osobe.
- ✓ Iz stanja ovisnosti o drugima dok su djeca do stanja relativne neovisnosti koje dostižu kao odrasle osobe.
- ✓ Iz stanja u kojem su sposobni za samo nekoliko obrazaca ponašanja, a u kojem se nalaze dok su djeca, do stanja u kojem su sposobni za mnogo različitih obrazaca ponašanja, a dostižu ga kao odrasle osobe.
- ✓ Iz stanja u kojemu se ponašaju nestalno, površno i plitko te brzo gube interes za pojedinu stvar, a takvi su kao djeca, do stanja u kojem razvijaju dugotrajnije, dublje interese kao odrasla osoba.
- ✓ Od kratkoročne perspektive djeteta do dugoročne perspektive odrasle osobe.
- ✓ Iz podređenog stanja u kojem su kao djeca do ravnopravnog ili nadređenog položaja odrasle osobe.
- ✓ Iz stanja nedostatne samosvijesti u kojem su kao djeca do stanja samosvijesti i kontrole nad sobom koju postižu kao odrasle osobe.

### 4. McClellandova teorija stečenih potreba

McClellandova teorija stečenih potreba ima cilj istražiti potrebe koje ljudi steknu životnim iskustvom. Ova teorija stavlja naglasak na tri od mnogih ljudskih potreba koje čovjek razvija tijekom života (Certo, Certo, 2008, 387):

- a) Potreba za postignućem (*need for achievement – nAch*) odnosi se na želju i potrebu da nešto napravi iz svog života, ili potreba da nešto napravi bolje nego ikad prije. Govori o tome da je kod nekih poslovnih ljudi potreba za postignućem toliko snažna da ih ona



motivira puno više od samoga novaca. Oni pojedinci kojima je potreba za postignućem puno veća nego potreba za novcem kako bi povećali svoje zadovoljstvo postavljaju si zahtjevne ali ostvarive ciljeve. Ova vrsta ljudi spremna je preuzeti rizik ali to učine pažljivo jer se ipak boje neuspjeha. Pojedinci koji nemaju potrebu za postignućem ili im je ta potreba niska obično izbjegavaju odgovornost, rizik i izazove.

- b) Potreba za moći (*need for power – nPower*) predstavlja želju za moći, kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge. Kod onih ljudi koji imaju veliku potrebu za moći postoji velika motivacija da utječu na druge, da njima upravljaju, te da preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih. Ovakvi ljudi uvijek traži dodatne zadatke i izazove kako bi zbog njih ostvarili promaknuće oni vole osjećaj moći i uživaju kada imaju konkurenciju.
- c) Potreba za pripadanjem (*need for affiliation – nAff*) obuhvaća želju za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa. Ovaj tip osoba voli timski rad, te ga voli koristiti kroz suradnju s ostalim zaposlenicima organizacije. Jedini nedostatak ovakve vrste suradnji s podređenima je ta što može doći do toga da menadžer ne donese racionalne i prave odluke za organizaciju zbog želje za pripadanjem i onda

#### **4. PRISTUPI MOTIVIRANJU LJUDSKIH POTENCIJALA**

Ljudi su motivirani za oblike ponašanja koji rezultiraju zadovoljavanjem njihovih potreba. Zato je, s menadžerskog gledišta, motivacija proces kojim se članovima organizacije daje prilika da zadovolje svoje potrebe kroz proizvodno ponašanje unutar organizacije. U stvarnosti, menadžeri ne motiviraju ljude. Oni samo stvaraju okruženje u kojem članovi organizacije motiviraju sami sebe (Certo, Certo, 2008, 389).

Svakog pojedinca motivira različita stvar i različiti osjećaj ali u većini svih najviše motiviran novčana naknada. No, je li to uistinu tako? Ili je pojedinac motiviraniji u dobrom radnom okruženju gdje se uvažava njegovo mišljenje, gdje dolazi na posao bez stresa. Svaki bi menadžer u svojoj organizaciji trebao prepoznati što će njegovog radnika motivirati na rad, ali ne samo što će njih motivirati već što će cijelu organizaciju dovesti na dobar glas, te što je to što će privući nove zaposlenike. Svi znaju bar jedan primjer organizacije koja ima veoma motivirajuće strategije poslovanja i zasigurno je svaka osoba bar jednom pomislila da bi bilo lijepo raditi u takvome okruženju.

Motiviranje zaposlenika bi svakako trebale koristiti sve organizacije posebice one velike kako bi se svaki zaposlenik osjećao dobro i kako bi razvio taj osjećaj pripadanja, ali isto tako motiviranje zaposlenika trebale bi koristiti one organizacije koje se bave djelatnostima gdje je teško pronaći radnika kao što je na primjer turizam ili proizvodnja jer bi time bila na dobrom glasu i privukla bi nove zaposlenika, a s obzirom na nedostatak radne snage novi zaposlenici uvijek dobro dođu.

Menadžeri imaju na raspolaganju različite strategije za motiviranje članova organizacije. Svaka strategija ima svoj cilj, zadovoljiti potrebe zaposlenika kroz prikladno organizacijsko ponašanje te menadžerske strategija jesu sljedeće (Certo, Certo, 2008, 390):

1. Menadžerska komunikacija
2. Teorija X – Teorija Y
3. Projektiranje ili formiranje radnog mjesta
4. Promjena ponašanja
5. Likertovi sustavi upravljanja

6. Novčani poticaji

7. Nenovčani poticaji.

Svaka od tih strategija posebna je i drugačija te neće svaka isto djelovati na sve radnike. Nekoga će druga strategija motivirati više, a nekog manje svatko je drugačiji i toga su menadžeri svjesni s toga većinom miješaju ove strategije kako bi što više radnika bilo zadovoljno.

#### 1. Menadžerska komunikacija

U bilo kakvom odnosu komunikacija je ključna i tako je i u odnosu menadžeri – podređeni. Dobra komunikacija je bit svega u svakoj organizaciji. Menadžer ne zna što se događa u proizvodnji, on ne zna kako rade strojevi, što radnicima nedostaje ili ne i zato je bitno da dođe do komunikacije između njih kako bi menadžer mogao utjecati na poboljšanje rada i kako bi organizacija dobro poslovala, a radnici ostali motivirani. Dobra komunikacija između te dvije strane može zadovoljiti osnovne ljudske potrebe poput sigurnosti, osjećaja pripadnosti. Opće je pravilo da bi menadžeri trebali nastojati često komunicirati s ostalim članovima organizacije, ne samo zato što je komunikacija primarni način obavljanja organizacijskih aktivnosti, već i zato što je sredstvo za zadovoljavanje ljudskih potreba članova organizacije (Certo, Certo, 2008, 390).

#### 2. Teorija X – Teorija Y

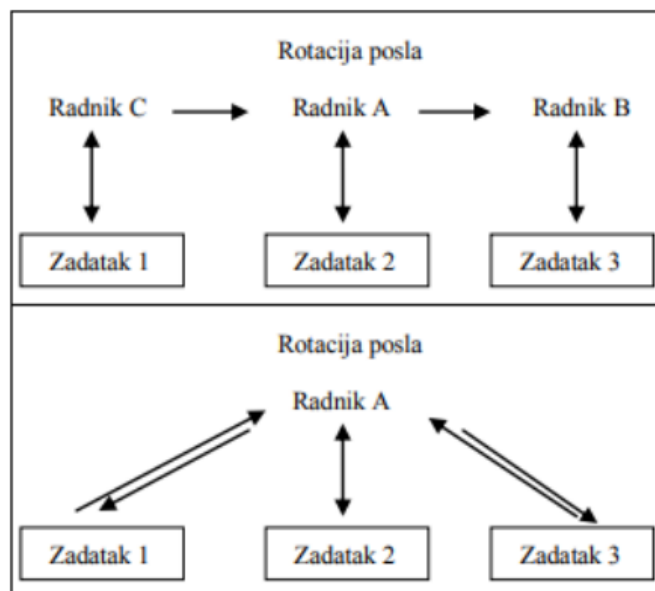
Teorija X uključuje negativne pretpostavke o ljudima kojima se, prema McGregoru, menadžeri često koriste kao polazištem u radu s podređenima (na primjer pojedine osobe ne vole rad i izbjegavat će bilo koju vrstu rada). Teorija Y predstavlja pozitivne pretpostavke o ljudima kojima bi se, prema McGregoru, menadžeri trebali nastojati koristiti (na primjer određeni ljudi će odraditi samostalno posao i pazit će na njega sve kako bi ostvarili vlastite ciljeve). Reddin (prema Certo, Certo, 2008, 391) tvrdi da se proizvodnja može povećati korištenjem pretpostavki iz obje teorije, ili X ili Y, ovisno o situaciji u kojoj se menadžer nalazi.

### 3. Projektiranje ili formiranje radnog mjesta

Ova strategija uključuje osmišljavanje radnog mjesta na kojem rade članovi organizacije. Postoje starije i novije strategije kreiranja posla (Certo, Certo, 2008, 392). Rane strategije projektiranja radnog mjesta razvile su se s ciljem povećanja proizvodnosti zaposlenika. Cilj ove strategije je pojednostavljenje poslova radnicima u proizvodnji na način da se uvede određena vrsta stroja (npr. automatska pokretna traka) koja će ubrzati proces proizvodnje radi povećanja učinkovitosti zaposlenika. Ova strategija donosi i neke nedostatke kao što je monotonija i dosada na radnom mjestu za zaposlenike, te se isto tako radnik može osjetiti ugroženim jer dolazi do spoznaje da ga stroj može zamijeniti i time može doći do pada njegove motivacije (Certo, Certo, 2008, 392).

Rotacija posla je jedan od prvih načina kojima se pokušala svladati dosada na poslu. Rotacija posla je rotiranje ili premještanje radnika s jednog radnog mjesta na drugo. Rotacija posla za pojedine zaposlenike može biti zanimljiva posebice ako rade na određenim monotonim radnim mjestima unutar organizacije, no za većinu radnika ovakva vrsta promjene neće biti ugodna zato što se ljudi naviknu na svoj posao većina pokušava biti što bolja u njemu i to im predstavlja određenu sigurnu zonu, a ometanjem iste dolazi do nezadovoljstva (slika 4).

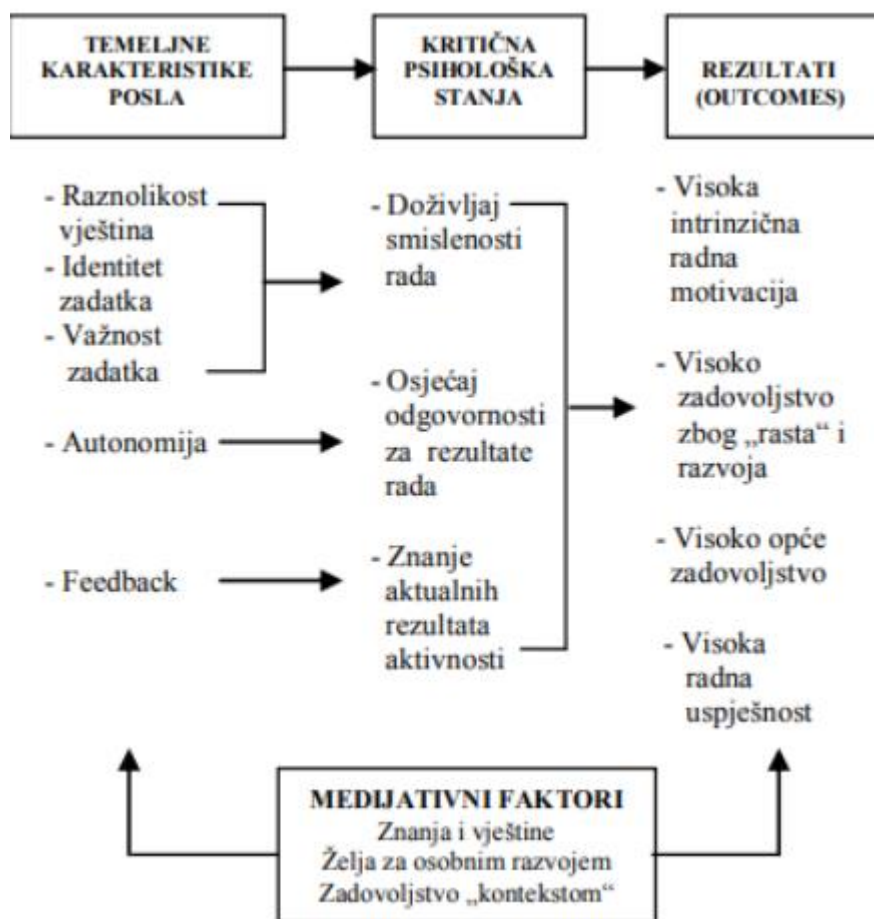
**Slika 4. Rotacija i proširenje posla**



Izvor: (Buntak, Droždek, Kovačić: 2013, 215)

Obogaćivanje posla je proces koji vertikalno širi posao, uključujući u njega više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja tako da povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja, te omogućava individualni rast i razvoj (slika 5). To je stvarni motivacijski pristup poslu usmjeren na potpuni razvoj i korištenje individualnih mogućnosti i potencijala (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013, 215).

**Slika 5. Obogaćivanje posla**



Izvor: (Buntak, Droždek, Kovačić: 2013, 215)

Fredrick Herzberg je na temelju obavljenog istraživanja donio zaključak da su u razini zadovoljstva i nezadovoljstva radnika poslom koji obavlja dvije drugačije varijable koje

određuju dva različita skupa stavki. Stavke koje utječu na nezadovoljstvo poslom nazivaju se higijenskim čimbenicima ili čimbenicima održavanja, dok se stavke koje utječu na zadovoljstvo poslom nazivaju motivacijskim čimbenicima ili motivatorima (Certo, Certo, 2008, 393).

**Tablica 1. Herzbergovi higijenski čimbenici i motivatori**

<b>HERZBERGOVI HIGIJENSKI ČIMBENICI I MOTIVATORI</b>	
<b>NEZADOVOLJSTVO: HIGIJENSKI ČIMBENICI ILI ČIMBENICI ODRŽAVANJA</b>	<b>ZADOVOLJSTVO: MOTIVACIJSKI ČIMBENICI</b>
1. Politika tvrtke i njezina primjena	1. Prilika za postignuće
2. Nadzor	2. Prilika za dobivanje priznanja
3. Odnos s nadređenim	3. Sam posao
4. Odnos s kolegama	4. Odgovornost
5. Radni uvjeti	5. Napredovanje
6. Plaća	6. Osobni razvitak
7. Odnos s podređenima	

Izvor: (Certo, Certo: 2008, 393)

Tablica 1 prikazuje Herzbergove higijenske čimbenike i motivatore. Higijenski čimbenici ili čimbenici održavanja vode ka nezadovoljstvu, dok motivacijski čimbenici vode ka zadovoljstvu. Higijenski čimbenici referiraju se na radno okruženje u organizaciji, a motivacijski čimbenici na posao kojeg osoba radi. Ako motivacijski čimbenici izostaju na poslu onda dolazi do izostanka zadovoljstva na poslu, dok zbog higijenskih čimbenika određene poslovne situacije ponekad postaju nepoželjne. Ako higijenske čimbenike pokušamo učiniti boljim, oni će spriječiti da zaposlenici budu nezadovoljni ali ih neće motivirati dok visoki motivacijski čimbenici motiviraju zaposlenike.

Gledajući potrebe iz Maslowljeve piramide prikazane na slici 3 one potrebe koje zadovoljavaju higijenske čimbenike jesu socijalne potrebe, sigurnosne potrebe i fiziološke potrebe, a potrebe koje zadovoljavaju motivacijski čimbenici jesu potreba za poštovanjem i potreba za samopotvrđivanjem.

#### 4. Promjena ponašanja

Prema zakonu učinka, ponašanje koje se nagrađuje obično se ponavlja, dok ono koje rezultira kaznom s vremenom prestaje. Iako programi promjene ponašanja obično uključuju i nagrađivanje i kažnjavanje, naglasak se obično stavlja na nagrade jer je njihov utjecaj na ponašanje efikasniji (Certo, Certo, 2008, 396).

Jedan od načina kako promijeniti ponašanje radnika je poticaj. Poticaj zaposlenika može biti pozitivan i negativan. Pozitivni poticaj je nagrada koja se sastoji od poželjnih posljedica ponašanja, a negativni poticaj je nagrada koja se sastoji od uklanjanja neželjenih posljedica ponašanja (Certo, Certo, 2008, 396).

Ponekad kako bi osoba nešto shvatila potrebno ju je kazniti. Kazna je izlaganje posljedica nepoželjnog ponašanja ili uklanjanje posljedica poželjnog ponašanja koje smanjuje vjerojatnosti da će se određeno ponašanje nastaviti (Certo, Certo, 2008, 396). Ako je kazna nepravedna, to će negativno utjecati na zaposlenika, međutim ako je kazna pravedna, ona bi mogla utjecati pozitivno na zaposlenika i velika je vjerojatnost da zaposlenik više neće ponavljati razlog zbog kojeg je kažnjen.

Primjena promjene ponašanja je program koji se uspješno i neuspješno primjenjuje u velikom broju organizacija. Sustav pribavljanja informacija trebao bi informirati sve zaposlenike organizacije o povezanosti različitih oblika ponašanja s posljedicama.

Druge sastavnice uspješnog programa promjene ponašanja su (Certo, Certo, 2008, 396):

- a) Davanje različitih vrsta nagrada radnicima ovisno o kvaliteti obavljenog posla.
- b) Upućivanje radnika u ono što ne rade dobro.
- c) Privatnost prilikom kažnjavanja radnika kako im ne bi bilo neugodno pred ostalim.

- d) Uvijek zasluženno davanje nagrada i kažnjavanje, kako bi se naglasilo da je uprava ozbiljna u svojoj nakani da provede program promjene ponašanja.

## 5. Likertovi sustavi upravljanja

Likertovi sustavi upravljanja su još jedna od strategija motivacije zaposlenika koja se sastoji od četiri sustava. Ova se strategija temelji na radu Rensisa Likerta, poznatog teoretičara upravljanja. Nakon što je proučio nekoliko vrsta organizacija različite veličine, Likert je zaključio da se stilovi upravljanja organizacijom mogu podijeliti u sljedeće sustave (Certo, Certo, 2008, 397):

1. Sustav 1 – za ovaj stil upravljanja tipičan je nedostatak povjerenja u podređene. Podređeni se ne osjećaju slobodnima razgovarati o poslu s nadređenima i motivira ih se strahom, prijetnjama, kaznama i ponekom nagradom. Tijek informacija u tvrtki uglavnom je silazna, a uzlazna komunikacija smatra se sumnjivom. Većinu odluka donosi sam vrh organizacije.
2. Sustav 2 – za ovaj stil upravljanja tipičan je snishodljiv odnos gospodar – sluga u iskazivanju povjerenja radnicima. Podređeni se ne osjećaju pretjerano slobodnim razgovarati o poslu s nadređenima, a motivira ih se nagradama i kaznama ili prijetnjom da će bit kažnjeni. Tijek informacija uglavnom je silazan; na uzlaznu se komunikaciju može, ali i ne mora gledati podozrivo. Iako se politike uglavnom donose na vrhu, odluke se u zadanom okviru donose na nižim razinama.
3. Sustav 3 – za ovaj je stil upravljanja tipično znatno, ali ne potpuno, povjerenje u podređene. Podređeni se osjećaju prilično slobodnim razgovarati s nadređenima o poslu, a motivira ih se nagradama, povremenom kaznom i omogućavanjem sudjelovanja. Informacijski su putovi prohodni u oba smjera. Uzlazna komunikacija se smatra prihvatljivom iako ju se ponekad može smatrati sumnjivom. Iako se opća politika i glavne odluke donose na vrhu, stručnije se odluke donose na nižim razinama.
4. Sustav 4 – za ovaj stil upravljanja tipično je potpuno povjerenje u podređene. Podređeni su potpuno slobodni razgovarati s nadređenima o poslu i motivira ih se ekonomskim nagradama koje se temelje na sustavu nagrađivanja koji je razvijen u suradnji sa zaposlenicima i na temelju zajedničkih postavljenih ciljeva. Protok informacija slobodan



je prema gore, prema dolje i horizontalno. Uzlaznu se komunikaciju uglavnom prihvaća, ali čaj i kad to nije slučaj, na zaposlenikova se pitanja odgovara iskreno. Odluke se donose u svim dijelovima organizacije, a njihovo donošenje je kvalitetno koordinirano.

## 6. Novčani poticaji<sup>1</sup>

Pojedini ljudi smatraju da je jedini oblik motivacije u organizacijama novčana nagrada te kako je ona sasvim dovoljna da bi pojedinac ostao motiviran, te da se ne bi trebao žaliti ako dobiva novčane nagrade na svome poslu. No, s obzirom na prijašnje strategije motiviranja zaposlenika može se reći da novac nije jedina motivacija, već samo jedna od mnogih. Svatko mora biti svjestan da iako organizacije koriste novčane nagrade taj način motiviranja nije toliko savršen koliko se smatra. Iako je novčana motivacija dugoročno dobra za organizaciju i za povećanje proizvodnosti i zadovoljstva zaposlenika, ova vrsta motivacije posjeduje i onu ne baš tako savršenu stranu za pojedine zaposlenike jer im ona može napraviti pritisak na poslu, a mnogi radnici mogu biti zakinuti za novčanu nagradu što ih čini nezadovoljnim. Novčana motivacija uz lošu organizaciju može stvarati i troškove za organizaciju.

Što se tiče novčane nagrade ona donosi kratkoročno zadovoljstvo, dok ostale strategije motivacije možda donose dugoročnije zadovoljstvo zaposlenika. No isto treba znati da će novčane nagrade zadržati i privući velik broj radnika.

## 7. Nenovčani poticaji

Može se zaključiti da novac nije jedina stvar koja motivira zaposlenika postoji još mnogo toga što može utjecati na njihovu motivaciju. Jedna od stvari koja može motivirati zaposlenike je njihovo promaknuće i mogućnost dobivanja drugog radnog mjesta unutar organizacije internim natjecajem, koji se objavi prije objavljivanja javnosti o nedostatku radnika za određeno radno mjesto, te dobra komunikacija s nadređenim

Postoji još niz nenovčanih poticaja zaposlenika a to su slobodni dani, fleksibilno radno vrijeme, razna priznanja ali o tome detaljnije u poglavlju 5. Strategije nagrađivanja zaposlenika.

---

<sup>1</sup> Detaljnije u poglavlju 5. Strategije nagrađivanja zaposlenika.

## 5. STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA

Povećanje motivacije zaposlenika u organizaciji događa se konstantnim ulaganjem u sustav nagrađivanja. Kako bi se povećala motivacija zaposlenika koriste se materijalni i nematerijalni elementi nagrađivanja, a visina motivacije ovisi o zadovoljstvu zaposlenika dobivenim „nagradama“. Dakle, nagrade su naknade za obavljeni posao. Te naknade mogu imati velik utjecaj na kvalitetu, obujam i duljinu rada. Izražene su u novcu, robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi. Neovisno radi li se o materijalnoj ili nematerijalnoj nagradi, ona znači puno zaposleniku jer zna da je nagradu zaslužio svog vlastitog rada i truda. Postoje dvije kategorije nagrada (Buble, 2000, 445):

- Ekstrinzične nagrade odnose se na naknade dodijeljene pojedincu od drugih ljudi. Obuhvaćaju novac, beneficije zaposlenih, unapređenja, priznanja, statusne simbole i pohvale.
- Intrinzične nagrade dodjeljuju pojedinci sami sebi, manifestiraju se kao osjećaj ispunjenja, samoostvarenja i slično. Svaka osoba koja dobije određenu vrstu nagrade za obavljeni posao zasigurno će biti više motivirana nego ona koja ne dobije nikakvu nagradu a uložila je svoje vrijeme i trud. Sustav nagrađivanja unutar organizacije trebao bi sadržavati sve ono što radnici smatraju da je bitno odnosno sve ono što njih samih motivira na bolji rad.

Spominjanjem nagrađivanja prva pomisao je materijalni oblik nagrađivanja, međutim u praksi postoje dvije strategije koje uključuju razne načine motiviranja:

### *a. Strategije materijalnog nagrađivanja*

Materijalna odnosno financijska stimulacija nije jednoznačna i jednodimenzionalan koncept; ona je složen konstrukt različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnoga položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Različite strategije koje obuhvaća mogu se analizirati i klasificirati glede dviju dimenzija (Vujić, 2005, 613):

- stupnja izravnosti materijalnih dobiti, odnosno relacije pojedinca – materijalne dobiti i

- uloge individualnog rada i ponašanja u njihovu ostvarivanju, odnosno razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja.

Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekom poduzeću, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije finansijskih kompenzacija (Vujić, 2005, 613):

- Izravnim materijalnim – ovdje spadaju plaće, ostali materijalni poticaji kao što su bonusi koje radnik dobiva zbog individualnog ili grupnog rada.
- Neizravnim materijalnim dobicima, a to su mirovinsko, zdravstveno osiguranje, stipendije, školarine, godišnji, slobodni dani, rekreacije, prehrana, smještaj i tako dalje.

**Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih**

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>POJEDINAC</b>	- plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšanja - naknade za širenje znanja i fleksibilnost	- stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menadžerske pogodnosti
	<b>PODUZEĆE</b>	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životna i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - skrb o djeci i starijima - „božićnica“

Izvor: (Bahtijarević Šiber: 1999, 314)

Iz tablice 2 vidljivo je da pod izravne materijalne kompenzacije spadaju plaće, bonusi i poticaji, naknade za inovacije i za poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnost, te ostali poticaji. Dok se u neizravne materijalne kompenzacije svrstavaju besplatna putovanja,

specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodni dani, menadžerske povlastice, automobil kampanje.

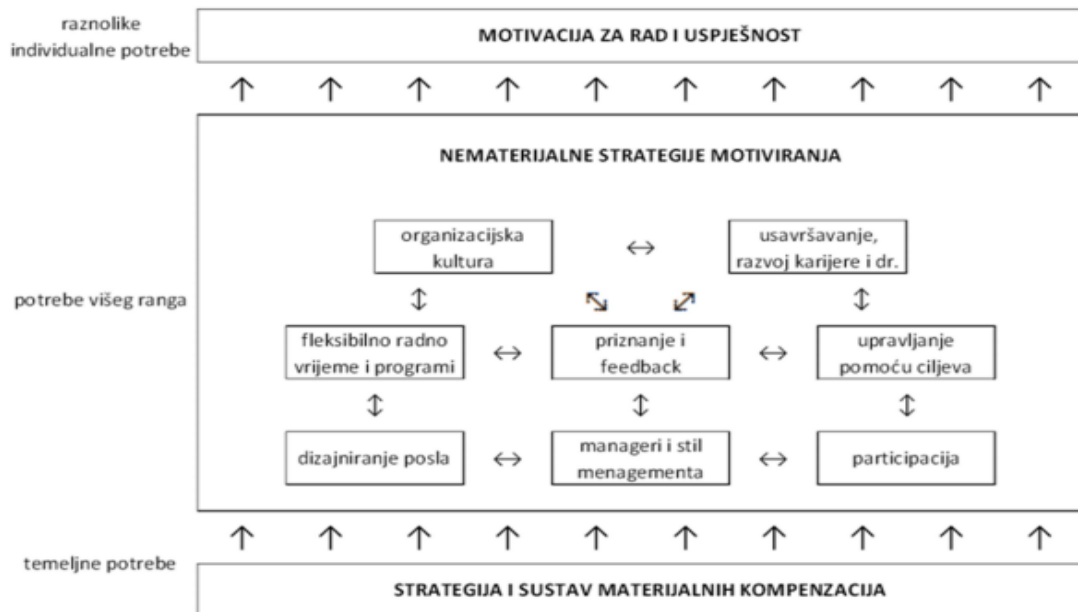
U sustavu plaća i materijalnog nagrađivanja postoje određena objašnjenja o njihovom djelovanju na motivaciju (Vujić, 2005, 615):

1. Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem. Postavljene norme trebale bi biti s aspekta pojedinca ostvarive.
2. Trebala bi postojati jasna veza između samih rezultata i nagrada.
3. Sustav nagrađivanja treba se bazirati više na pozitivnim nego na negativnim reperkusijama radnog ponašanja, što bi značilo da je bolje nagrađivati zaposlenike nego ih kažnjavati.
4. Povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka mora biti dovoljno veliko da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže.
5. Povećanje plaće i uopće nagrade vezane uz veći učinak i bolju radnu uspješnost moraju neposredno slijediti povećane rezultate.
6. Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom radu, fer i pravične u usporedbi s drugima.
7. Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

*b. Nematerijalne strategije u motivacijskom sustavu*

Pod pojmom nematerijalna nagrađivanja, smatraju se sva nefinancijska sredstva koja motiviraju zaposlenike jedne organizacije. Ove vrste strategija zapravo služe kako bi upotpunile posao i učinile radnu okolinu boljom. Danas nematerijalni načini nagrađivanja dobivaju sve više na važnosti s obzirom da se zaposlenici žele biti shvaćeni, imati dobar odnos s nadređenima i sa ostalim suradnicima i isto tako im je veoma bitna i poneka pohvala ili priznanje za učinjen posao.

**Slika 6. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti**



Izvor: (Bahtijarević Šiber: 1999, 668)

Slika 6 prikazuje najvažnije faktore nematerijalnih kompenzacija (Bahtijarević Šiber, 1999, 668):

- Dizajniranje posla – predstavlja ključni faktor individualne motivacije, a za mnoge predstavlja središnju i najvažniju aktivnost. To je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije te socijalni odnosi na poslu s namjerom postizanja organizacijskih ciljeva i zadovoljavanja individualnih potreba.
- Stil menadžmenta – menadžeri zbog svog stalnog komuniciranja usmjeruju na ponašanje zaposlenih te utječu na njihovo motiviranje. Njihov je temeljni zadatak motiviranje jer moraju osigurati uspješno obavljanja zadataka i ciljeva organizacije kroz kvalitetan rad zaposlenika.
- Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim područjima rada i djelovanja organizacije. Participacija ima za cilj podizanje motivacije

zaposlenika, poticanje i upotrebu ukupnih ljudskih potencijala, poboljšanje kvalitete odluka, podizanje kvalitete radnog života te povećanje ukupne uspješnosti organizacije.

- Upravljanje pomoću ciljeva- označava pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju ciljevi organizacije i pojedinca kao temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje i nagrađivanje uspješnosti.
- Fleksibilno radno vrijeme predstavlja- djelotvoran način motiviranja jer je usmjeren na veće usklađivanje osobnih i radnih potreba te povećanje kontrole nad vlastitim radom i životom.
- Priznanje i dobra povratna veza – priznanje predstavlja najveću motivaciju na osobnom i profesionalnom području. Povratna informacija označava davanje informacija pojedincima o tome kako dobro rade, a funkcija joj je da poveća motivaciju i samopouzdanje, omogući profesionalni razvoj, pojasni standarde uspješnost.

Navedene strategije motiviranja uz materijalne strategije čine potpuni motivacijski sustav. Danas nisu samo organizacije one koje očekuju puno od svojih radnika da bi bile zadovoljne već i radnici traže puno od organizacija da bi oni bili zadovoljni. Zato današnje organizacije sve više kombiniraju materijalne i nematerijalne strategije jer su i sam svjesne da je ključ uspješnog poslovanja zadovoljan i motiviran radnik.

Postoje situacije kada dođe do toga da se prema radniku izvršila nepravda, a tada oni mogu reagirati na sljedeće načine (Certo, Certo, 2008, 384):

1. Neki radnici će promijeniti način rada kako bi više odgovarao nagradama koje dobivaju. Ako misle da ih se premalo plaća, smanjit će radni učinak ako misle da ih se plaća više nego suradnike, povećat će radni učinak kako bi bio u skladu s nagradama.

2. Pojedini će radnici pokušati promijeniti naknadu koju dobivaju za rad tako što će zatražiti povišicu ili pokrenuti sudski postupak.

3. Ako pokušaju ispraviti nepravdu a završe neuspjehom, neki će radnici pokušati promijeniti vlastitu percepciju nepravde. Ovo mogu učiniti iskrivljenjem stvarnog statusa vlastitog radnog mjesta ili racionalizacijom nepravde.

4. Pojedinci će radije otići s radnog mjesta i dati otkaz umjesto da pokušaju nešto promijeniti.

## **6. ANKETNO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA**

Glavni cilj ovog rada je istražiti što je to motivacija i što na nju utječe, te koji su sve načini nagrađivanja i koriste li ih organizacije u poslovanju onoliko koliko bi to željeli njihovi zaposlenici. U nastavku je opisan postupak istraživanja te predstavljeni rezultati.

### **6.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanjem se želi utvrditi što za ljude znači motivacija, te što utječe na njihovu motivaciju na poslu. Isto tako želi se usporediti mišljenje ljudi o načinima nagrađivanja i stvarno korištenje tih istih načina u njihovoj organizaciji.

Podaci su prikupljeni metodom anketiranja dok se za obradu prikupljenih podataka koristila metoda deskriptivne statistike. Za izradu anketnog upitnika korišten je *online* alat “Google obrasci”, dok je za obradu podataka i za grafičko prikazivanje korišten “Microsoft Excel”.

Istraživanje za potrebe ovog rada provedeno je tijekom srpnja 2022. godine. Podatci su prikupljeni slanjem anketnog upitnika putem elektroničke pošte i objavljivanjem na društvenim mrežama. Ispitanici su zamoljeni da ispune anketni upitnik, te im je istaknuta svrha istraživanja, uz informaciju da je anketa anonimna.

Anketni upitnik se sastoji od sedamnaest pitanja, a uzorak čini 127 ispitanika (prilog 1). Prvi dio anketnog upitnika odnosi se na opće podatke o ispitaniku (spol, dob, stručna sprema...), a drugi dio anketnog upitnika odnosi se na značenje motivacije i nagrađivanja za ispitanike.

Veći dio pitanja sastavljeno je tako da su ispitanici imali mogućnost odabira jednog od ponuđenih odgovora. U dijelu upitnika koji je sadržavao tvrdnje ispitanici su Likertovom skalom ocjena od 1 do 5 izražavali slaganje odnosno neslaganje s tvrdnjom.

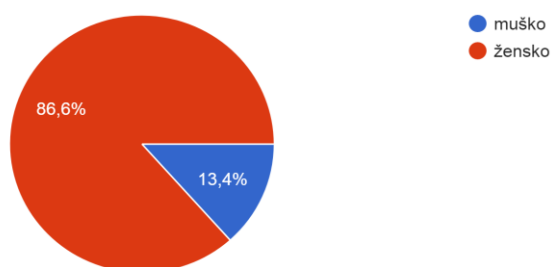


## 6.2. Opis uzorka istraživanja

Populaciju u ovom istraživanju čine zaposlene osobe koje imaju od 18 do 56 i više godina. Prigodan uzorak istraživanja čine zaposlene osobe koje su se odazvale istraživanju i ispunile anketni upitnik, a njih je 127.

**Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu**

1. Spol:  
127 odgovora

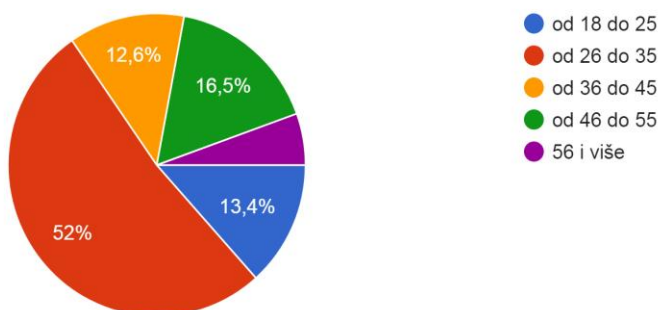


Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

U uzorku je 86,6 % (110) ispitanika ženskoga spola, dok je 13,4 % (17) ispitanika muškoga spola (grafikon 1).

**Grafikon 2. Struktura ispitanika prema starosnoj dobi**

2. Dobna skupina:  
127 odgovora

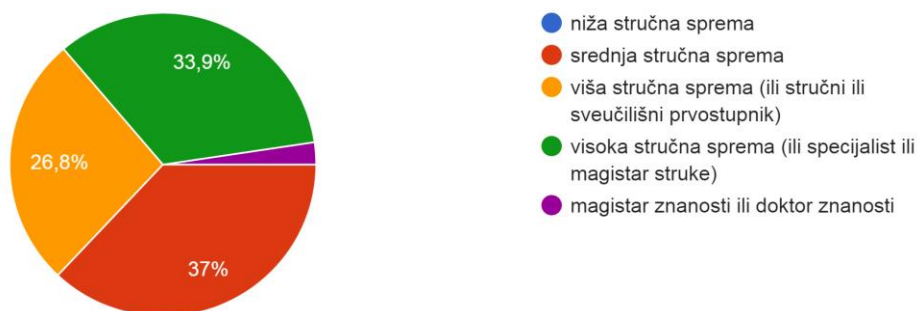


Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Iz grafikona 2 se može vidjeti kako najviše ispitanika pripada dobnoj skupini od 26 do 35 godina, njih 66 (52 %). Nakon toga slijedi dobna skupina od 46 do 55 godina, njih 21 (16,5 %), zatim dobna skupina od 18 do 25 godina njih 17 (13,4 %), onda njih 16 (12,6 %) od 36 do 45 godina, te dobna skupina od 56 i više godina od kojih je samo 7 ispitanika (5,5 %).

### Grafikon 3. Struktura ispitanika prema stečenom stupnju obrazovanja

3. Stručna sprema:  
127 odgovora



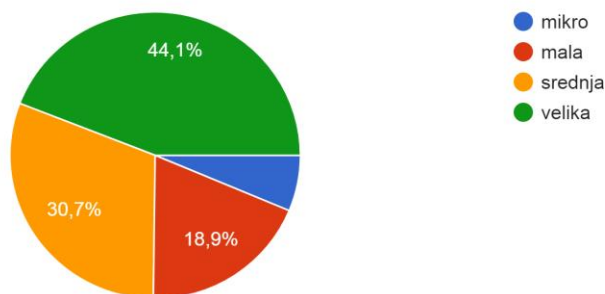
Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Prema grafikonu 3 najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu, njih 47 (37 %). Zatim 43 (33,9 %) ispitanika ima titulu specijalista ili magistra struke, slijedi njih 34 (26,8 %) koji su stekli titulu stručnog ili sveučilišnog prvostupnika, a samo 3 (2,4 %) ispitanika ima titulu magistra znanosti ili doktora znanosti. Niti jedan od ispitanika nema završenu samo osnovnu školu.

#### Grafikon 4. Struktura zaposlenika prema veličini organizacije u kojoj su trenutno zaposleni

4. Organizacija u kojoj radim je:

127 odgovora



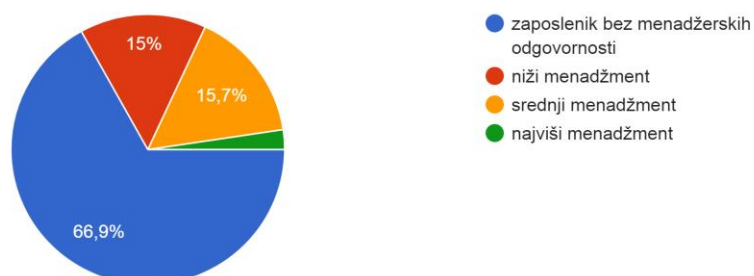
Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Najveći broj ispitanika njih 56 (44,1 %) zaposleno je u velikoj organizaciji, zatim 39 (30,7 %) ispitanika zaposleno je u srednjoj organizaciji, slijede zaposlenici u maloj organizaciji njih je 24 (18,9 %), a najmanji broj ispitanika njih 8 (6,3 %) zaposleno je u mikro organizaciji (grafikon 4).

#### Grafikon 5. Struktura ispitanika prema poziciji u organizaciji u kojoj su zaposleni

5. Koja od navedenih je Vaša pozicija u organizaciji u kojoj radite?

127 odgovora



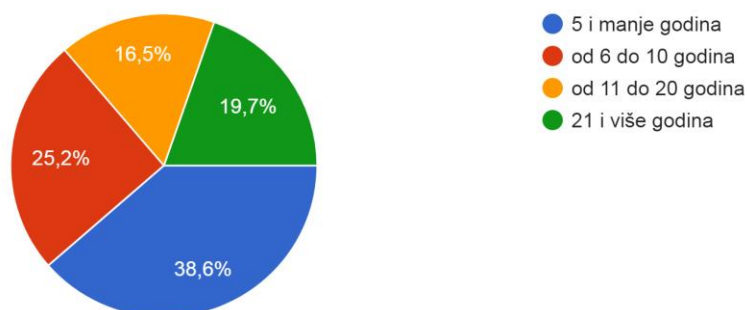
Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Prema poziciji u organizaciji najveći broj ispitanika njih 85 (66,9 %) zaposleno je na radnom mjestu bez menadžerskih odgovornosti, a samo 2 (2,4 %) ispitanika zaposleno je na najvišoj razini menadžmenta (grafikon 5). Zatim s gotovo jednakim rezultatom slijede srednji menadžment gdje je njih 20 (15,7 %) i niži menadžment gdje je njih 19 (15 %).

### Grafikon 6. Struktura ispitanika prema ukupnom radnom stažu

6. Koliko godina radnog staža imate?

127 odgovora



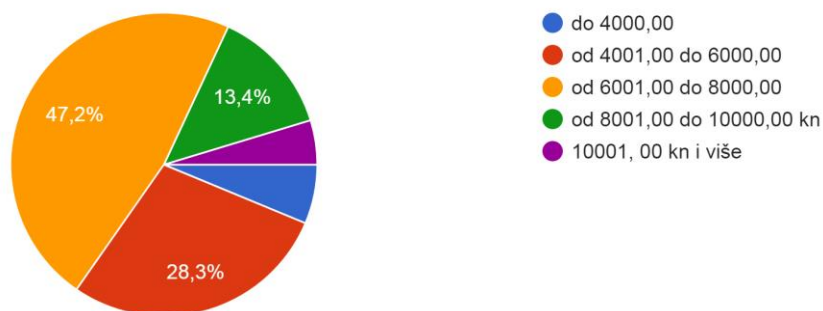
Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Analizom prikupljenih podataka zaključuje se da najveći broj ispitanika njih 49 (38,6 %) ima 5 i manje godina staža, zatim slijede oni koji imaju od 6 do 10 godina staža 32 (25,2 %). Njih 25 (19,7 %) ima radnog staža 25 godinu i više, a najmanji broj ispitanika njih 21 (16,5 %) ima od 11 do 20 godina radnog staža (grafikon 6). Dakle, s obzirom na dobnu skupinu ispitanika ovaj rezultat gdje najveći broj ispitanika ima 5 i manje godina staža nije iznenađujući.

## Grafikon 7. Struktura ispitanika prema visini mjesečnih primanja

7. Označite visinu Vaših mjesečnih primanja:

127 odgovora



Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

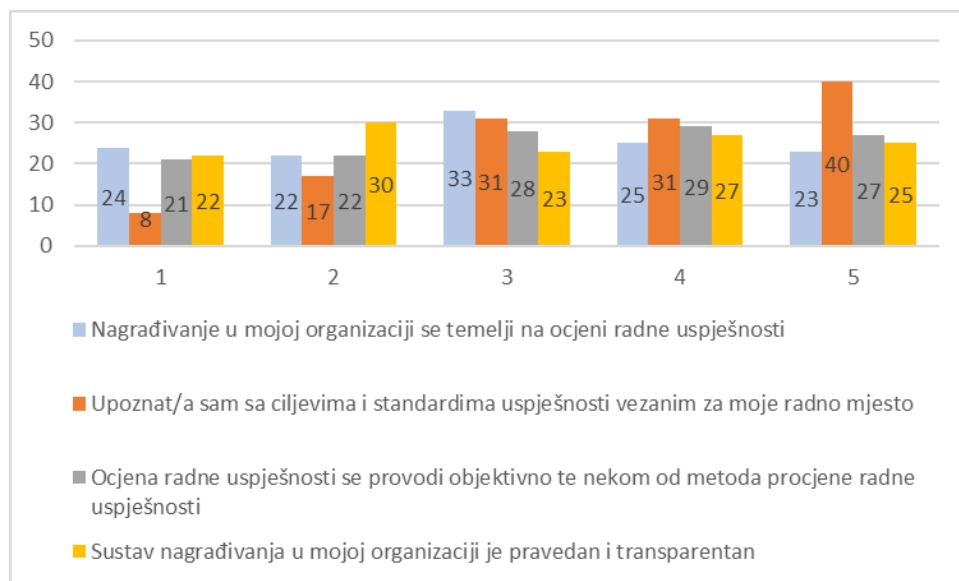
Prema prikupljenim podacima (grafikon 7) najveći broj ispitanika njih 60 (47,2 %) ima plaću od 60001,00 kn do 8000,00 kn, slijedi njih 36 (28,3 %) koji imaju plaću od 40001,00 kn do 6000,00 kn, zatim 17 (13,4 %) ispitanika ima mjesečna primanja od 80001,00 kn do 10000,00 kn, samo 8 (6,3 %) ispitanika ima mjesečna primanja do 4000,00 kn, a najmanji broj ispitanika njih 6 (4,7 %) ima plaću 10001,00 kn i više. Gledajući prethodne rezultate o poziciji u organizaciji može se zaključiti da iako samo dva ispitanika radi na najvišoj razini menadžmenta veći je broj ispitanika koji imaju plaću 10001,00 kn.

### 6.3. Prikaz rezultata istraživanja

U nastavku su predstavljeni rezultati istraživanja pristupu motiviranja i nagrađivanja u organizacijama ispitanika i važnosti koju ispitanici pridaju pojedinim strategijama.

Za navedene tvrdnje ispitanici su imali mogućnost izraziti svoje (ne)slaganje ocjenama od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Sustav ocjene radne uspješnosti u organizacijama ispitanika prikazan je grafikonom 8 kroz četiri tvrdnje.

**Grafikon 8. Sustav ocjene radne uspješnosti u organizacijama ispitanika**



Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Na prvu tvrdnju „Nagrađivanje u mojoj organizaciji se temelji na ocjeni radne uspješnosti.“ najviše ispitanika dalo je ocjenu tri, njih 33 (25,9 %) što znači da najveći broj ispitanika se niti ne slaže niti se slaže s ovom tvrdnjom, njih 24 (18,8 %) se u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom, a još manji broj od 23 (18,1 %) ispitanika se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.

Najveći broj ispitanika, njih 40 (31,4 %) se u potpunosti slaže s drugom tvrdnjom „Upoznat/a sam sa ciljevima i standardima uspješnosti vezanim za moje radno mjesto.“, a samo 8 ispitanika se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

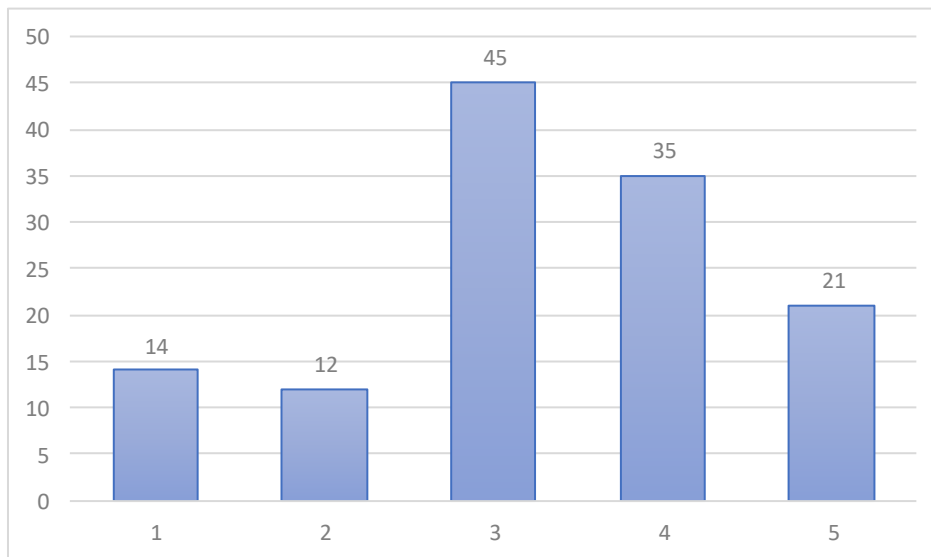
Iduća tvrdnja „Ocjena radne uspješnosti se provodi objektivno te nekom od metoda procjene radne uspješnosti.“ dobila je u najvećem broju ocjenu četiri, a njih 21 (16,5 %) se u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom, dok se njih 27 u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.

S posljednjom tvrdnjom „Sustav nagrađivanja u mojoj organizaciji je pravedan i transparentan.“ 25 (19,6 %) ispitanika se u potpunosti slaže, te se nešto manji broj od 22 (17,3 %) ispitanika uopće ne slaže s ovom tvrdnjom.

Odgovori na navedene tvrdnje vode do zaključka da je sustav procjene radne uspješnosti u organizacijama dobar. Ispitanici su upoznati sa ciljevima i standardima uspješnosti vezanim za njihovo radno mjesto, dok samo manjina nije. Nagrađivanje u organizacijama ispitanika ne temelji se u potpunosti na ocjeni radne uspješnosti već je otprilike jednak broj ispitanika odabrao ocjene da se ne slaže (1 i 2) i slaže (4 i 5) s tvrdnjom, a najveći broj njih je odabralo ocjenu 3 što znači da se niti slažu niti ne slažu; moguće je da nemaju potpunu informaciju. Dakle, možemo uočiti kako su sve tvrdnje osim „Upoznat sam sa ciljevima i standardima uspješnosti vezanim uz moje radno mjesto“ dosta slično ocijenjene, što dovodi do zaključka da u polovini organizacija ispitanika postoje ciljevi i standardi uspješnosti, ali se očito u manjoj mjeri koriste za ocjenu radne uspješnosti. Zanimljivo je da se jednak broj ispitanika slaže i ne slaže s tvrdnjom „sustav nagrađivanja u mojoj organizaciji je pravedan i transparentan“ što možemo povezati s teorijom pravičnosti J. Stacyja Adamsa koja promatra percepciju pravednosti poslovne situacije pojedinaca. Dakle, nezadovoljstvo zaposlenika sustavom dovodi do smanjivanja njegovog radnog učinka. Sagledavajući sve zajedno sustav procjene radne uspješnosti u organizacijama ispitanika ima mjesta za napredak.

Za iduće pitanje korištena je Likertova skala gdje su ispitanicima ponuđene opcije od 1 (potpuno nezadovoljan/na) do 5 (potpuno zadovoljan/na).

**Grafikon 9. Zadovoljstvo ispitanika sustavom nagrađivanja**

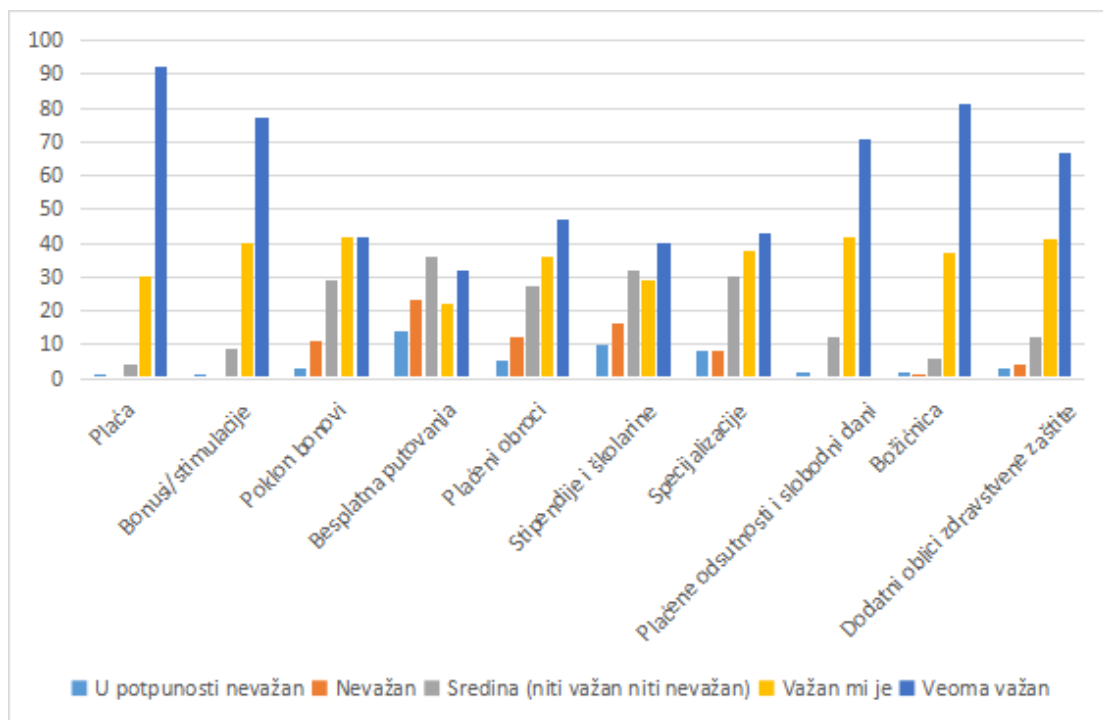


Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Grafikon 9 prikazuje zadovoljstvo ispitanika nagrađivanjem u organizaciji u kojoj su zaposleni. Najveći broj ispitanika njih 45 (35,4 %) dalo je ocjenu tri što znači da im je mišljenje podijeljeno odnosno da su na sredini između potpunog nezadovoljstva i potpunog zadovoljstva. U potpunosti je zadovoljno sustavom nagrađivanjem u organizaciji u kojoj su zaposleni njih 21 (16,5 %), dok je njih 14 (11 %) je u potpunosti nezadovoljno. Njih 12 (9,4 %) je malo zadovoljno sustavom nagrađivanja, a vidljivo je da velik broj ispitanika njih 35 (27,6 %) je zadovoljno načinom nagrađivanja u njihovoj organizaciji. Na temelju odgovora ispitanika prikazanih na grafu sedam može se ustvrditi da je više ispitanika zadovoljnih sustavom nagrađivanja u organizaciji u kojoj su zaposlenih nego onih nezadovoljnih.



**Grafikon 10. Ocjena važnosti materijalnih elemenata nagrađivanja**



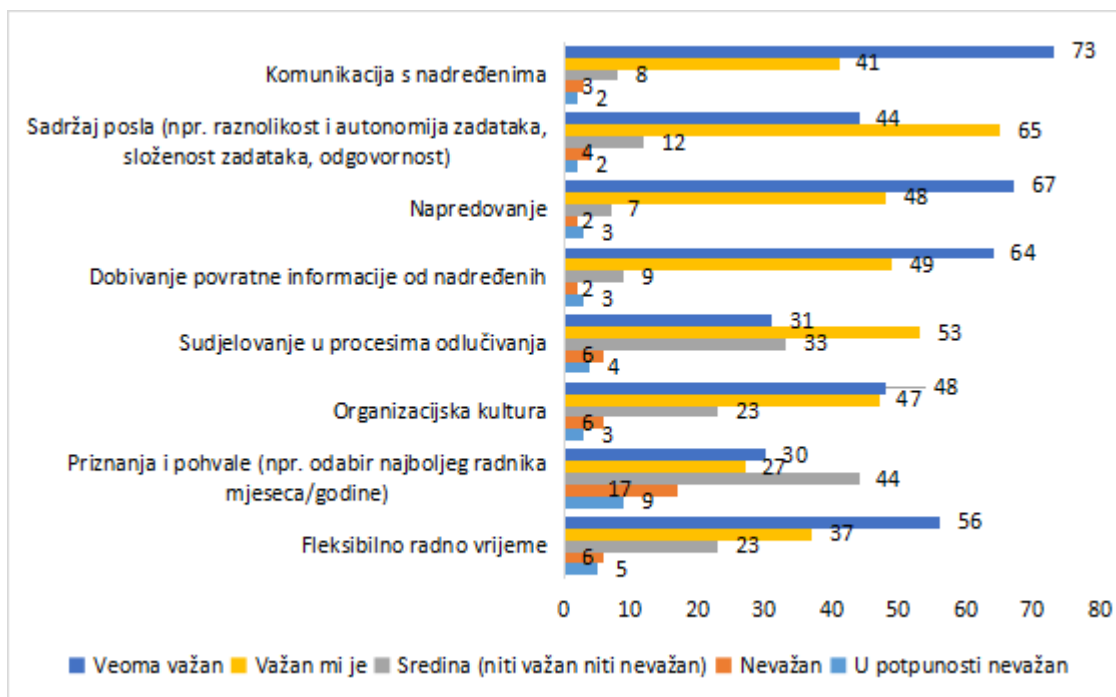
Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

„Ocijenite svaki od navedenih materijalnih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vam je važan kao način motiviranja“ sljedeće je pitanje. Prema grafikonu 10 vidljivo je da je plaća ispitanicima najvažniji element materijalnog nagrađivanja. Od ukupnih 127 ispitanika njih 92 (72,4 %) odabralo je plaću kao najvažniji element, što i nije iznenađujuće s obzirom na to da u većini ljudi plaću smatraju jedinom načinom nagrađivanja. Zatim njih 30 (23,6 %) odabralo je da im je plaća važan element nagrađivanja. Sredinu (niti važan niti nevažan) element nagrađivanja odabralo je njih 4 (3,1 %). Jedan (0,7 %) ispitanik označio je da mu je plaća u potpunosti nevažan element kao način motiviranja, a niti jedan ispitanik nije označio da mu je plaća nevažna. Kao „veoma važan“ element materijalnog nagrađivanja nakon plaće slijedi „božićnica“ za koju se odlučilo 81 (63,7 %) ispitanika, zatim njih 77 (60,6 %) odabralo je „bonuse/stimulacije“, slijede „plaćene odsutnosti i slobodni dani“ sa 71 (55,90 %) ispitanika, zatim „dodatni oblici zdravstvene zaštite“ sa 67 (52,7 %) odgovora, nakon toga su „plaćeni obroci“ sa 47 (37 %) odgovora, „specijalizacije“ s 43 (33,8 %), „poklon bonovi“ sa 42 (33,0 %), „stipendije i školarine“ 40 (31,4 %), te na posljednjem se mjestu nalaze „besplatna putovanja“ za koja je glasalo 32 (24,4 %) ispitanika.

Uspoređivanjem rezultata navedenih u grafikonu 10 može se zaključiti da je najveći broj ispitanika odabrao plaću kao veoma važan element motivacije na radnom mjestu, a 14 ispitanika smatra da su besplatna putovanja za njih potpuno nevažni način motiviranja radnika što je najveći broj odgovora u kategoriji „u potpunosti nevažno“. Rezultati su očekivani s obzirom na to da veliki broj ljudi radi samo zbog plaće te što je ona veća oni su motiviraniji za posao. Ostali materijalni i nematerijalni načini nagrađivanja možda su za njih samo su bonusi koji potpomažu u povećanju motivacije. Osiguranjem dobre plaće zaposlenicima osigurava se i zadržavanje istih, te se smanjuje njihova želja za promjenom i povećava se njihova efikasnost.

„Ocijenite svaki od navedenih nematerijalnih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vam je važan kao način motiviranja“ sljedeće je pitanje.

**Grafikon 11. Ocjena važnosti nematerijalnih elemenata nagrađivanja**

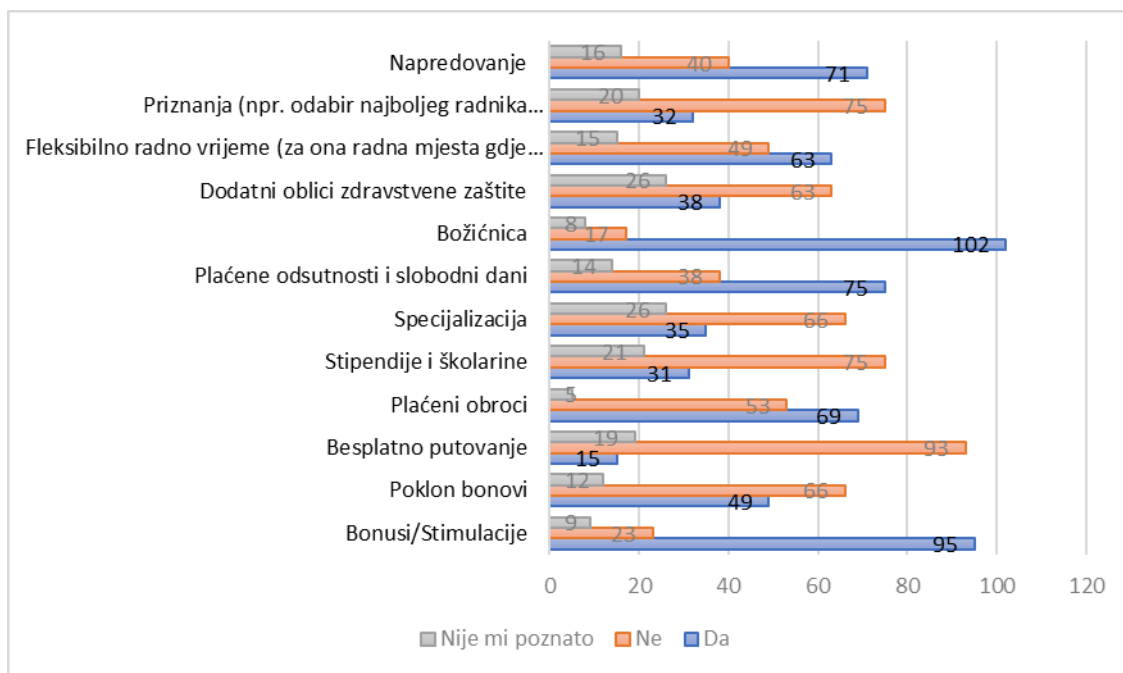


Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Analizom grafikona 11 može se zaključiti kako najviše ispitanika, njih 73 (57,4 %) smatra „komunikaciju s nadređenima“ veoma važnim elementom nagrađivanja. Najviše ispitanika, njih 65 (50,3 %) smatra da je za njihov „sadržaj posla“ (npr. raznolikost i autonomija zadataka, složenost zadataka, odgovornost) važan element nagrađivanja. „Priznanja i pohvale“ 44 (34,6 %) ispitanika smatra niti važnim niti nevažnim elementom, dok 17 (13,3 %) njih smatra da je ovo nevažan element motiviranja. Zadnja kategorija prikazuje u potpunosti nevažan element motivacije za ispitanike, pa njih 5 (3,9 %) smatra da je to fleksibilno radno vrijeme.

Na sljedećem pitanju „Koje od navedenih sustava nagrađivanja koristi organizacija u kojoj radite?“ ispitanici su mogli izraziti njihove stavove o tome koje od navedenih sustava nagrađivanja koristi organizacija u kojoj su zaposleni.

**Grafikon 12. Sustavi nagrađivanja u organizacijama ispitanika**



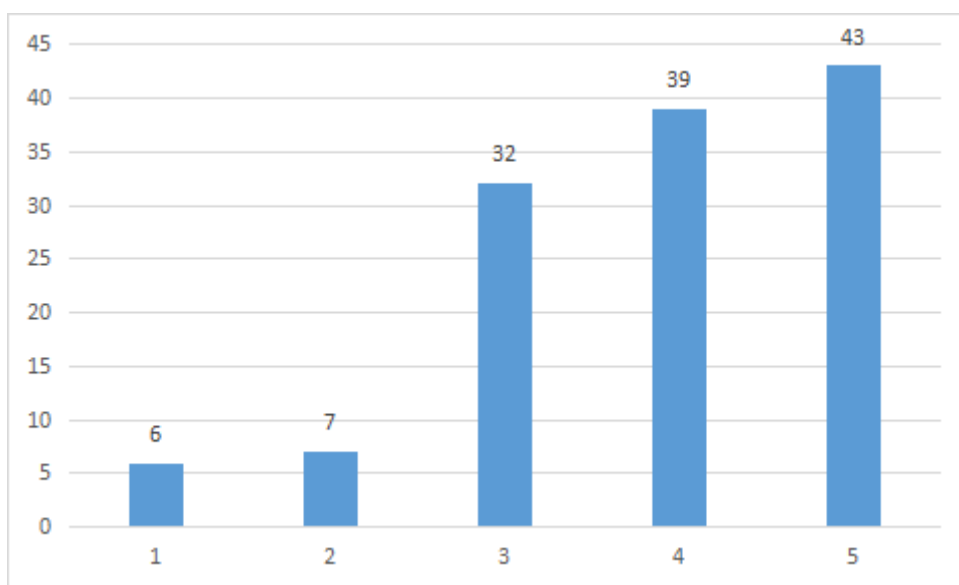
Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Iz grafikona 12 može se uočiti da je „božićnicu“ odabralo najveći broj ispitanika, njih 102 (80,3 %), što znači da najveći broj organizacija koristi božićnicu kao način nagrađivanja njihovih zaposlenika. S obzirom na rezultate iz grafikona 10, gdje su ispitanici, njih 81 odabrali božićnicu kao veoma važnim načinom motiviranja ovi su rezultati veoma dobri jer to znači da organizacije koriste dobar način nagrađivanja zaposlenika odnosno znaju što motivira njihove radnike. Od elemenata nagrađivanja koji se najmanje koriste najveći broj ispitanika, njih 93 (73,2 %), odgovorilo je da organizacija u kojoj su trenutno zaposleni ne koristi besplatna putovanja kao način motiviranja zaposlenika. Očekivano je da će besplatna putovanja biti na posljednjem mjestu odnosno da njih organizacije najmanje koriste s obzirom na to da u grafikonu 10 ispitanici smatraju besplatna putovanja u potpunosti nevažnim za održavanje motivacije.

Sljedeće pitanje sastoji se od devet tvrdnji koje su ispitanici ocjenjivali ocjenama od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ovisno o tome koliko se slažu s njima.

Struktura ispitanika prema ocjeni slaganja tvrdnjom „Posao koji obavljam me ispunjava.“ prikazana je u grafikonu 13.

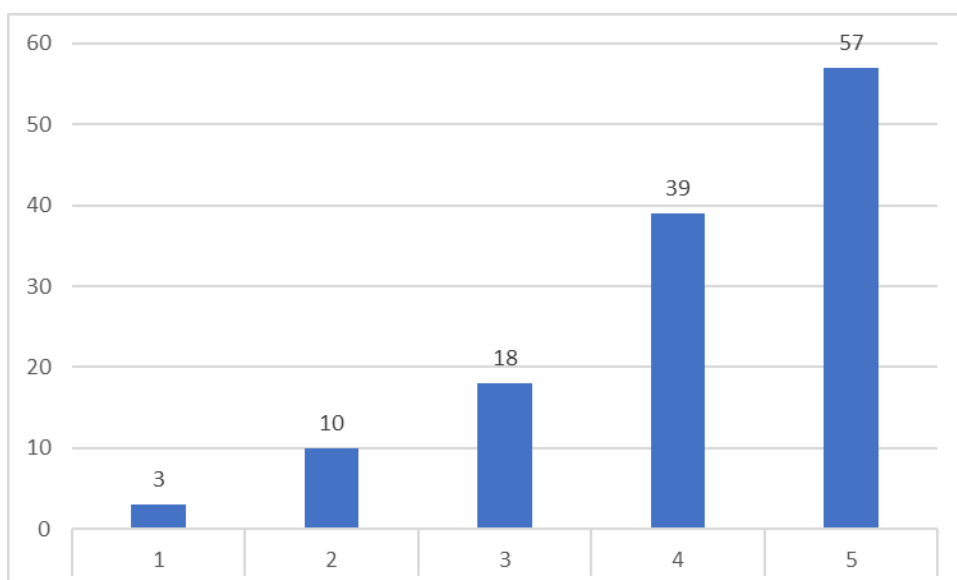
**Grafikon 13. „Posao koji obavljam me ispunjava.“**



Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Iz grafikona može se vidjeti kako je najveći broj ispitanika, njih 43 (33,8 %) odabralo ocjenu 5, što znači da se oni u potpunosti slažu s tvrdnjom da obavljaju posao koji ih ispunjava. Broj ispitanika koje je odabralo ocjenu 4, odnosno onih kojih se slažu s tvrdnjom, iznosi 39 (30,7 %), dok se njih 32 (25,2 %) niti ne slaže niti slaže s ovom tvrdnjom. Slijede ispitanici koji se ne slažu s ovom tvrdnjom njih 7 (5,5 %), te najmanji broj ispitanika je onih koji se u potpunosti ne slažu s tvrdnjom, njih 6 (4,7 %). Ovim se rezultatima zaključuje da više od 64 % ispitanika radi posao koji ih ispunjava.

**Grafikon 14. „Zadaci koje izvršavam su raznoliki i složeni.“**



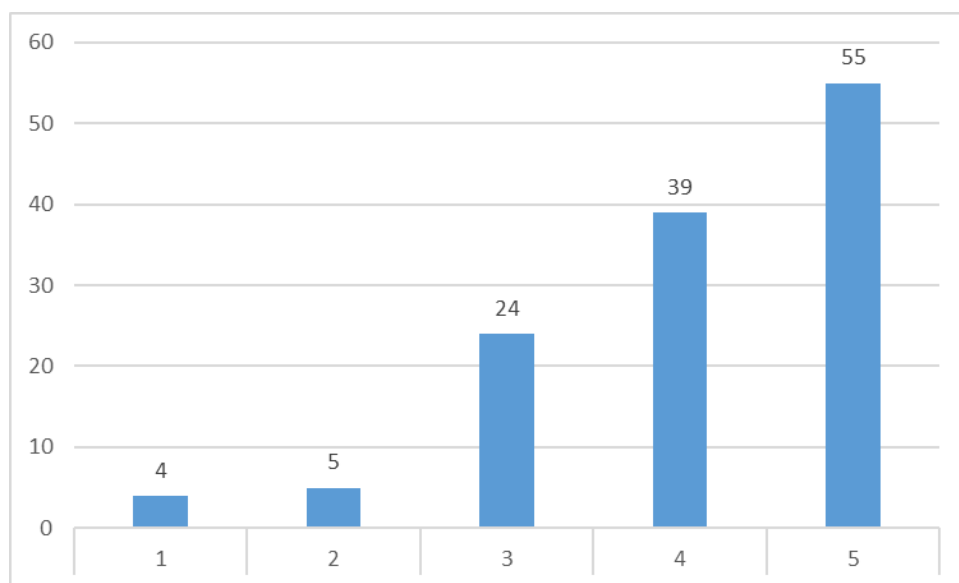
Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Analizom grafikona 14 može se utvrditi kako se 57 (44,8 %) ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da su zadaci koje izvršavaju na radnom mjestu raznoliki i složeni, dok se njih 39 (30,7 %) slaže s navedenom tvrdnjom. Nadalje, njih 18 (14,1 %) niti se ne slaže niti se slaže s ovom tvrdnjom. Nešto manje ispitanika, njih 10 (7,8 %) se ne slaže s ovom tvrdnjom, samo njih 3 (2,3 %) se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom.

Raznoliki i složeni zadatci daju motivaciju zaposlenicima da isprobaju nešto novo i da steknu nove vještine, povećavaju realizaciju različitih osobnih sposobnosti i znanja, te

omogućavaju individualni rast i razvoj. Bitno je samo da su zaposlenici sa zadatcima zadovoljni. Proučavanjem grafikona 13 i 14 može se potvrditi navedeno da što su zadatci na poslu raznolikiji i složeniji to su zaposlenici zadovoljniji, te ih posao koji rade više ispunjava.

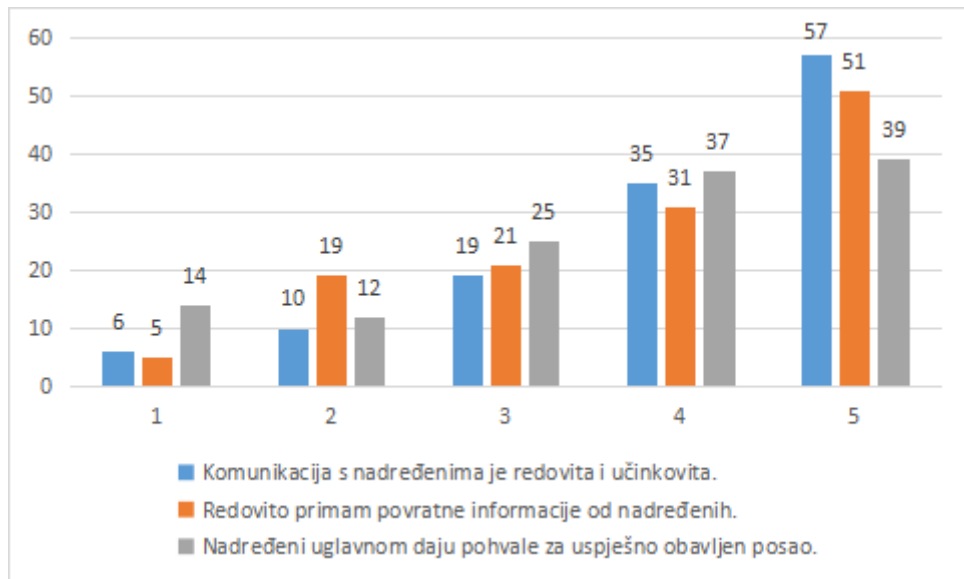
**Grafikon 15. „Odgovornost vezana za moje radno mjesto odgovara zahtjevima radnog mjesta.“**



Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Povećanje odgovornosti koju zaposlenik ima na radnom mjestu može voditi k stresu i nezadovoljstvu. Ako zaposlenik postane nezadovoljan njegova motivacija nestaje, te se time smanjuje i njegova efikasnost i fokusiranost na rad. Iz tvrdnje „Odgovornost vezana za moje radno mjesto odgovara zahtjevima radnog mjesta.“ prikazanoj na grafikonu 15 može se utvrditi kako se najveći broj ispitanika, njih 55 (43,3 %) u potpunosti slaže s tvrdnjom, a nešto manje ispitanika, njih 39 (30,7 %) se slaže s tvrdnjom. Slijedi broj ispitanika koji se niti ne slažu niti se slažu, njih je 24 (18,9 %), te njih 5 (3,9 %) se ne slaže. Najmanji broj ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom, njih 4 (3,1 %). Na temelju navedenih rezultata može se zaključiti da iako su zadatci u organizacijama složeni i raznoliki, oni uglavnom odgovaraju razini odgovornosti koju zaposlenici imaju, te se njihova efikasnost i fokusiranost ne bi trebala smanjivati.

**Grafikon 16. Komunikacija s nadređenima**



Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

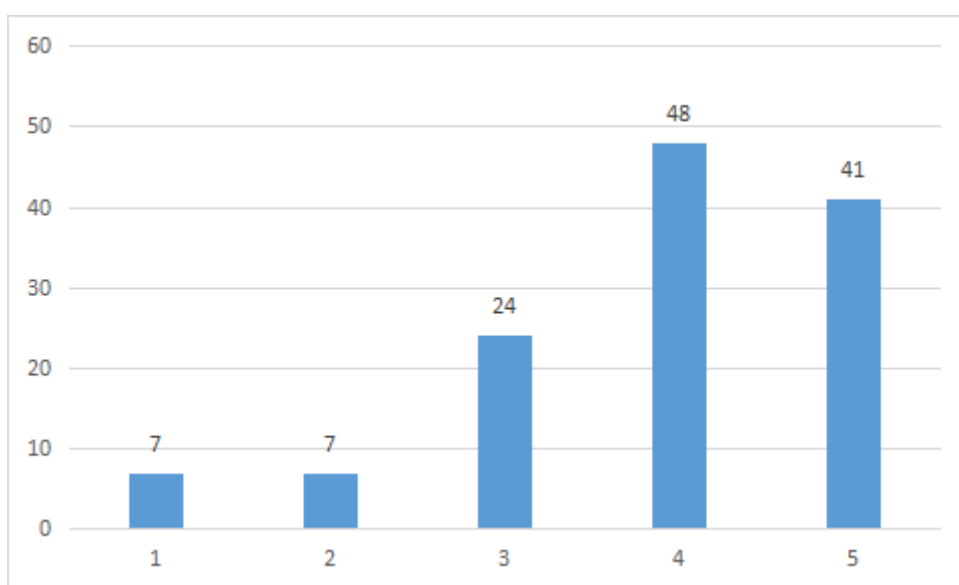
Grafikon 16 uključuje tri tvrdnje koje su međusobno povezane jer govore o odnosu zaposlenika i nadređenoga. Na prvu tvrdnju „Komunikacija s nadređenima je redovita i učinkovita.“ najveći broj ispitanika, njih 57 (72,3 %) se u potpunosti slaže s tvrdnjom, njih 35 (27,5 %) se slaže. Dalje, njih 19 (14,9 %) se niti ne slaže niti slaže s tvrdnjom, dok se njih 10 (7,8 %) ne slaže s tvrdnjom, a samo 6 (4,7 %) ispitanika se u potpunosti ne slaže.

S tvrdnjom „Redovito primam povratne informacije od nadređenih“ u potpunosti se slaže 51 (40,1 %) ispitanika, njih 31 (24,4 %) se slaže s tvrdnjom. Njih 21 (16,5 %) se niti ne slaže niti slaže s tvrdnjom, a nešto manje ispitanika, njih 19 (14,9 %) se ne slaže s tvrdnjom, te samo njih 5 (3,9 %) se u potpunosti ne slaže.

Sljedeća je tvrdnja „Nadređeni uglavnom daju pohvale za uspješno obavljen posao.“ s kojom se 39 (30,7 %) ispitanika u potpunosti slaže, dok se njih 37 (29,1 %) slaže s tvrdnjom. Zatim, njih 25 (19,6 %) se niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom, a njih 12 (9,4 %) se ne slaže s tvrdnjom, dok se nešto više ispitanika, njih 14 (11 %) u potpunosti ne slaže s tvrdnjom.

Proučavanjem rezultata navedenih tvrdnji zaključuje se kako ispitanici imaju redovnu i učinkovitu komunikaciju s nadređenima, redovito od njih primaju povratne informacije, te im nadređeni uglavnom daju pohvalu. Ove bi se rezultati mogli povezati s grafikonom 11 koji prikazuje da najveći broj ispitanika smatra da im je komunikacija s nadređenima veoma važna. Dakle, ono što ispitanici smatraju najbitnijim nematerijalnim načinom nagrađivanja to i imaju na trenutnom radnom mjestu.

**Grafikon 17. Većina suradnika s kojima neposredno surađujem u organizaciji je suradljiva i profesionalna.**



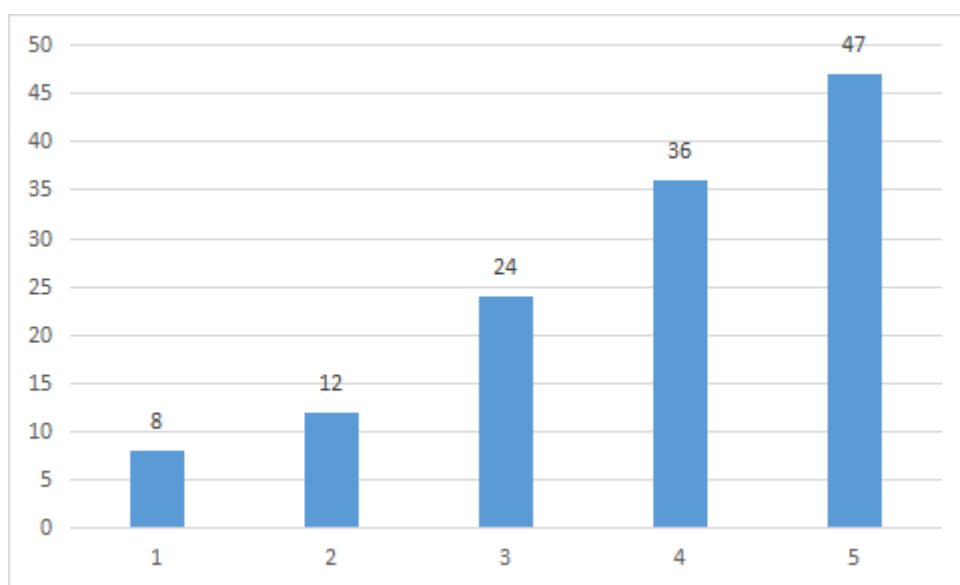
Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Analizom grafikona 17 može se utvrditi kako se najveći broj ispitanika, njih 48 (37,7 %) slaže s tvrdnjom da je većina njihovih suradnika suradljiva i profesionalna, a nešto manje ispitanika, njih 41 (32,2 %) se u potpunosti slaže s tvrdnjom. Slijedi broj ispitanika koji se niti slažu niti ne slažu, njih 24 (18,8 %), a podjednak broj ispitanika, njih 7 (5,5 %) je onih kojih se ne slažu i koji se u potpunosti ne slažu s tvrdnjom.



Dobra komunikacija u svakodnevnom životu veoma je važna za sve međuljudske odnose, a ona je posebno važna u radnoj okolini u kojoj se nalazimo svakoga dana. Prema rezultatima grafikona 16 može se vidjeti da je komunikacija ispitanika s nadređenima dobra, a rezultati s grafikona 17 to i potvrđuju. Dobra komunikacija dovodi do pozitivne radne okoline koja donosi opipljive rezultate za poslovanje, kao što je povećanje produktivnosti. Isto tako radnici su pod manjim stresom, te se bolje ponašaju prema kupcima. Vjerojatnost da će zaposlenici otići kada rade na radnom mjestu koje ima pozitivnu radnu okolinu je mala.

**Grafikon 18. „Mogu sudjelovati u nekim procesima odlučivanja (npr. o metodama rada, načinu realizacije zadataka i sl.) koji su vezani za moje radno mjesto.“**

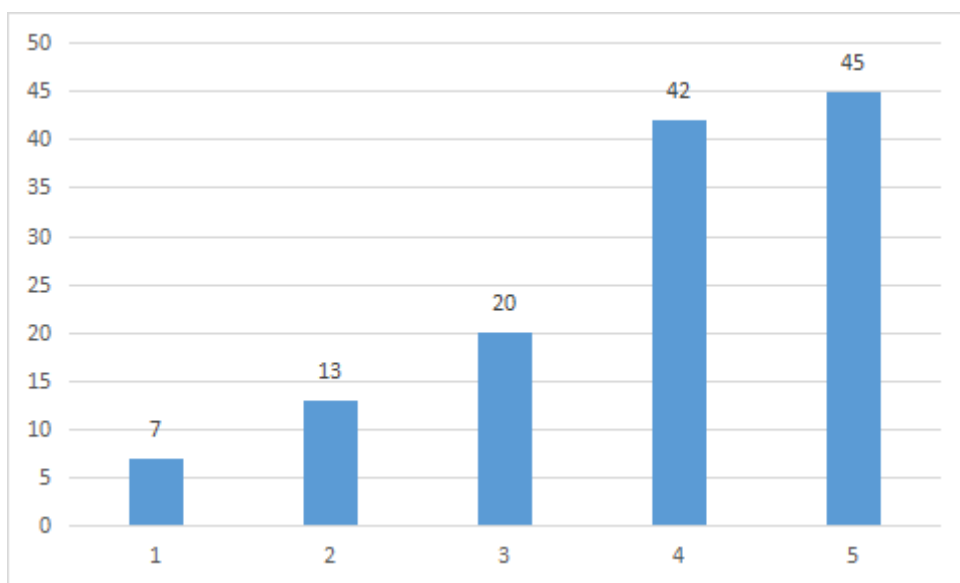


Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Grafikon 18 prikazuje slaganje ispitanika s tvrdnjom „Mogu sudjelovati u nekim procesima odlučivanja (npr. o metodama rada, načinu realizacije zadataka i sl.) koji su vezani za moje radno mjesto.“. Njih 47 (37 %) se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok se njih 36 (28,3 %) slaže. Sljedeći su oni ispitanici koji se niti slažu niti ne slažu, njih 24 (18,9 %), zatim 12 (9,4 %) ispitanika se ne slaže s tvrdnjom. Najmanji broj ispitanika se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom, njih 8 (6,3 %).

Participacija je veoma važna za zaposlenike i za održavanje njihove motivacije. Većina ispitanika slaže se s tvrdnjom da „Mogu sudjelovati u nekim procesima odlučivanja (npr. o metodama rada, načinu realizacije zadataka i sl.) koji su vezani za moje radno mjesto.“ što je dobro jer to znači da se njihova motivacija i zainteresiranost povećava, odluke koja se donose unutar organizacije u kojoj rade postaju kvalitetnije, a organizacija ih time potiče da budu kreativniji.

**Grafikon 19. „Radna atmosfera u organizaciji je dobra.“**



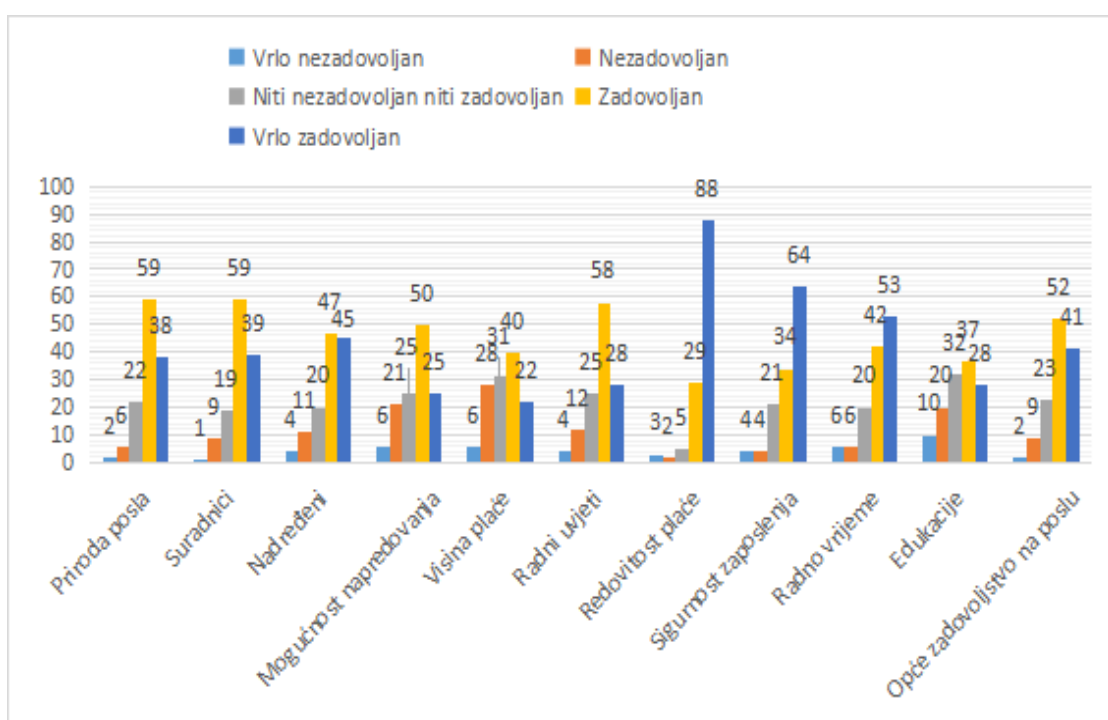
Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Grafikon 19 prikazuje da se 45 (35,4 %) ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da im je radna atmosfera u organizaciji dobra, njih 42 (33 %) se slaže s ovom tvrdnjom, dok se njih 20 (15,7 %) niti slaže niti ne slaže. Sljedeći su oni ispitanici koji se ne slažu, njih je 13 (10,2 %), a samo njih 7 (5,5 %) se u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom.

Dobra radna atmosfera u organizaciji veoma je važan element održavanja motivacije svih zaposlenika. Ako radna atmosfera nije dobra, zaposlenici će bez obzira na materijalna nagrađivanja otići s tog radnog mjesta ili će nemotivirani dolaziti na radno mjesto. Zato je

bitno međusobno komunicirati i shvatiti da svi rade za istu organizaciju, te da je svima jednak cilj. Od svih prethodno navedenih elemenata koji utječu na motivaciju, veoma je bitno dobivanje povratne informacije od nadređenog i dobar odnos sa suradnicima. Time se povećava motivacija, samopouzdanje, omogućava se profesionalni razvoj, te se pruža se međusobna pomoć i podrška.

**Grafikon 20. Zadovoljstvo ispitanika pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo**

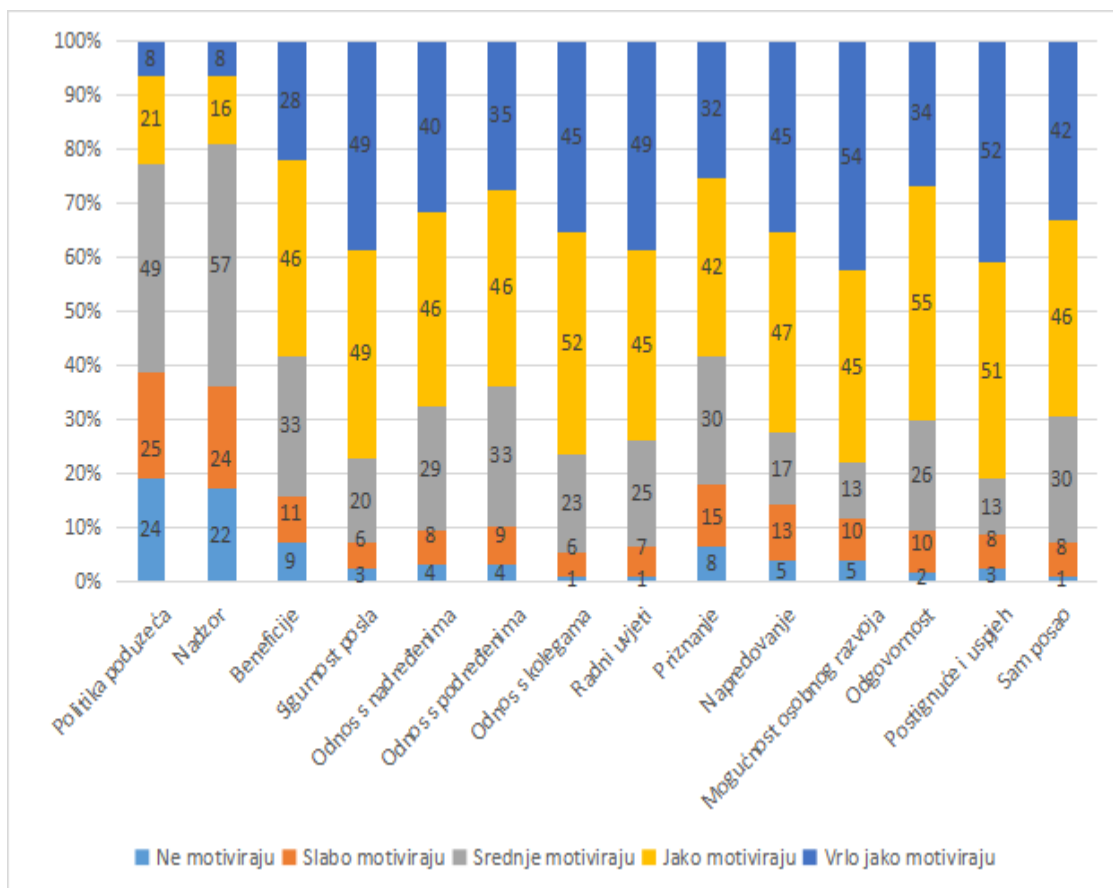


Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Najviše ispitanika je „vrlo nezadovoljno“ edukacijom, njih 10 (7,8 %), dok je u kategoriji „nezadovoljno“ najviše ispitanika, njih 28 (21,2 %), odabralo visinu plaće (grafikon 20). Sljedeća je kategorija „niti nezadovoljan niti zadovoljan“ gdje je najviše, njih 32 (25,2 %) ocijenilo edukaciju. U kategoriji „zadovoljan“ podjednak broj ispitanika, njih 57 (44,9 %) odabralo je prirodu posla i suradnike, a najveći broj ispitanika njih 88 (69,2 %) je „vrlo zadovoljno“ s redovitošću plaće. Povezivanjem rezultata grafikona 10 i grafikona 20 uočava

se da iako je plaća ispitanicima veoma važna, velik je broj onih ispitanika koji nisu njezinom visinom zadovoljni, što bi njihovi poslodavci trebali promijeniti kako bi održali ili povećali njihovu motivaciju i produktivnost, što bi doprinijelo i poslodavcu.

**Grafikon 21. Utjecaj pojedinih faktora na motivaciju ispitanika**



Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Grafikon 21 prikazuje utjecaj pojedinih faktora na motivaciju ispitanika. Najveći broj ispitanika, njih 54 (42,5 %) odabralo je postignuće i uspjeh kao faktor koji ih „vrlo jako motivira“, a sljedeća je odgovornost koju je odabralo njih 55 (43,3 %) kao „jaki motivator“. Idući je nadzor za kojeg je njih 57 (44,8 %) odgovorilo da ih srednje motivira. Zatim je 25 (19,6 %) ispitanika odgovorilo da ih politika poduzeća slabo motivira, a njih 24 (18,9 %) da ih ne motivira.

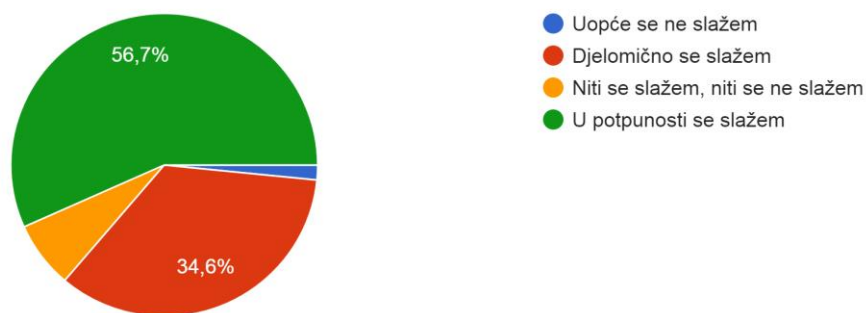
Može se potvrditi već navedeno da je svaki zaposlenik poseban, te svakoga motiviraju različite stvari. Prema ranije spomenutoj Herzbergerovoj teoriji postoje higijenski i motivacijski faktori, na grafikonu 21 prikazani su i jedni i drugi. Higijenski faktori na grafikonu jesu: politika poduzeća, nadzor, sigurnost posla, odnos s nadređenima, podređenima i suradnicima, radni uvjeti. Motivacijski faktori jesu: mogućnost osobnog razvoja, priznanja, napredovanje, odgovornost, postignuća. Higijenski su faktori oni koji su u poslovanju uobičajeni, odnosno moraju postojati kako se ne bi javilo nezadovoljstvo, a motivacijski su oni koji proizlaze iz posla i stvaraju zadovoljstvo, te ako njih nema postoji odsustvo zadovoljstva zaposlenika. Odgovori ispitanika ovu teoriju potvrđuju s obzirom na to da je najveći broj ispitanika odgovorilo za motivacijske faktore da ih motiviraju, a od higijenskih faktora politika poduzeća i nadzor su oni koji najmanje motiviraju ispitanike.

Struktura ispitanika prema utjecaju visine plaće na motivaciju prikazana je na grafikonu 22.

### Grafikon 22. Utjecaj visine plaće na motivaciju ispitanika

16. Visina plaće značajno utječe na Vašu motivaciju na poslu.

127 odgovora



Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Za ovo anketno pitanje korištena je Likertova skala gdje su ispitanici ocijenili slaganje s tvrdnjom. Iz grafikona 22 može se vidjeti kako se većina ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom, njih 72 (56,7 %). Slijede oni ispitanici koji se djelomično slažu njih 44 (34,6 %),

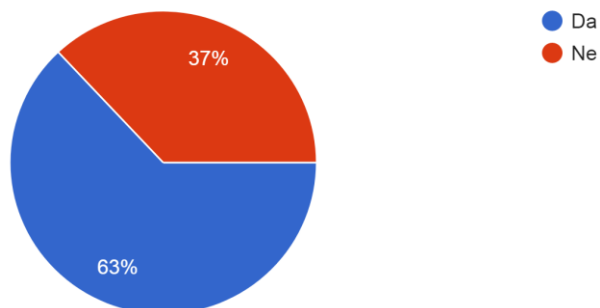
zatim njih, 9 (7,1 %) se niti slaže niti ne slaže i na kraju najmanji broj ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom, njih 2 (1,6 %).

Odgovori ispitanika na ovu tvrdnju potvrđuju rezultate prijašnjih pitanja vezanih za važnost plaće ispitanika. Mnogi smatraju kako je plaća najbitniji način nagrađivanja i način na kojim poslodavac može povećati ili zadržati motivaciju zaposlenika i iz tog razloga svaka bi se organizacija trebala posvetiti plaćama zaposlenika i poticanju njihovog zadovoljstva plaćom kako oni ne bi izgubili motivaciju za radom.

Struktura ispitanika prema napuštanju radnog mjesta zbog manjka motivacije prikazana je u grafikonu 23.

### **Grafikon 23. Struktura ispitanika prema napuštanju trenutnog radnog mjesta zbog manjka motivacije**

17. Biste li zbog manjka motivacije napustili Vaše trenutno radno mjesto?  
127 odgovora



Izvor: Istraživanje autorice, srpanj 2022.

Analizom grafikona 23 može se zaključiti kako više od polovice ispitanika, njih 63 % bi napustilo trenutno radno mjesto zbog manjka motivacije, dok ostalih 37 % ispitanika ne bi napustilo trenutno radno mjesto zbog manjka motivacije.

Svaka organizacija mora se posvetiti motiviranju, poticanju i nagrađivanju njezinih zaposlenika kadgod za to postoji prilika kako bi te zaposlenike zadržala. Svim organizacijama trebalo bi biti u cilju motiviranje i nagrađivanje njezinih radnika kako oni ne bi odlazili na druga, bolja radna mjesta ali ne samo to već kako bi se povećala njihova produktivnost od koje organizacija najviše dobiva. Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u interesu je obiju strana.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti da je većina ispitanika upoznata s pojmovima motivacije i nagrađivanja zaposlenika. Materijalni i nematerijalni elementi nagrađivanja s obzirom na važnost za ispitanike poduzeća u kojima su oni zaposleni koristi se u zadovoljavajućoj mjeri, no svejedno bi poduzeća, mogla povećati ulaganja u motivaciju i nagrađivanju zaposlenika, posebice u sadašnje vrijeme kada postoji velika konkurencija na tržištu i mnogih slobodnih radnih mjesta. Dolazi se i do tog zaključka da su današnji zaposlenici puno hrabriji i spremni na promjene ako se nađu u situaciji da njihovi minimalni zahtjevi nisu ispunjeni.

## 7. ZAKLJUČAK

Vremena se mijenjaju, te se isto tako mijenjaju i ljudi. Svaka je osoba drugačija i svaka osoba ima drugačije potrebe, te svakog motiviraju drugačije stvari. U današnje vrijeme za svaku je organizaciju jedna od najbitnijih stvari održavanje zadovoljstva zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika vodi do zadovoljstva kupaca, povećanju produktivnosti, te na posljetku vodi do uspjeha cijele organizacije.

Kako bi organizacije imale što bolje radnike potrebno ih je privući, shvatiti što žele, trebaju i znaju te ih postaviti na odgovarajuće radno mjesto. Dakle, veoma je važno je pravilno upravljati ljudskim resursima.

Organizacije danas imaju problem održavanja motivacije zaposlenika. Puno je obaveza i stresa kojeg opterećuje ljude izvan posla, a još jedan od problema je stalno nezadovoljstvo svime ponuđenim. Uvijek nešto nekome nedostaje i uvijek se traži više. Što je organizacija veća, teže je zadovoljiti želje i potrebe svih zaposlenika jer je svaki od njih poseban. Postoje razne teorije koje govore o motivacija, no u praksi je drugačije. Previše je ljudi i želja i nikada svi neće biti svi zadovoljni dobivenim. No, na organizacijama je da se potrudite i da bar dio zaposlenika zadovolje.

Jedan od najvećih problem današnjice vezanih uz motivaciju je manjak slobodnog vremena i lijenost. Veliki je problem pronaći motivaciju, a još veći problem motivirati nemotivirane ljude, koji vjerojatno idu na posao jer moraju. Svaka je osoba drugačija i svakoga motivira nešto drugo, a i to ovisi o fazama života u kojima se netko nalazi što dokazuju različite teorije motivacije jer svaka teorija prikazuje različite stvari koje motiviraju ljude.

Zato se sve više organizacija koristi materijalnim i nematerijalnim strategijama nagrađivanja njihovih zaposlenika, iako su materijalne strategije one koje i dalje imaju veći utjecaj na motivaciju zaposlenika. Kako se vremena mijenjaju polako ali sigurno dolazi do jednakosti njihovog značaja jer su zaposlenici sve više željni pohvala i dobrih međuljudskih odnosa. Zahvaljujući većoj važnosti koje organizacije pridaju motivaciji zaposlenika, raste



njihov imidž dobrog poslodavca te na taj način privlače najbolje zaposlenike, a nagrađivanjem se sve više koriste kako bi se zadržali dobri radnici. Naime, sve je veća konkurentnost na tržištu i sve je manje radnika, te se zato treba boriti za dobre radnike kako ih ne bi izgubili. Korištenjem pravih metoda motivacije zaposlenika organizacije ništa ne gube zapravo samo mogu dobiti motiviranog i produktivnog radnika koji doprinosi ukupnom poslovanju.

Glavni cilj ovog rada je istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika metodama nagrađivanja na trenutnom radnom mjestu putem anketnog upitnika kojeg je ispunilo 127 ispitanika. Prema rezultatima provedenog istraživanja utvrđeno je da većina ispitanika niti je zadovoljna niti nezadovoljna sustavom nagrađivanja u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni. Isto tako većina ispitanika, njih 92, koji su sudjelovali u istraživanju smatraju da im je plaća najvažniji element nagrađivanja što nije iznenađujuće. Nadalje, velik broj ispitanika smatra da je radni odnos sa suradnicima u organizaciji veoma važan što je dobro jer zaposlenici moraju međusobno komunicirati radi ostvarivanja ciljeva. Sagledavajući sveukupne rezultate dolazi se do zaključka da su ispitanici zadovoljni načinima motivacije koje koristi organizacija u kojoj su zaposleni, te se njihove želje donekle podudaraju s načinima motiviranja njihovih poslodavaca. Prostora za napredak u smislu uvođenja materijalnih i nematerijalnih načina nagrađivanja radi povećanja motivacije zasigurno ima.

Iz istraživanja se može zaključiti da motiviranje i nagrađivanje postaju sve važniji životu ljudi, pa svako poduzeće koje se želi pozicionirati i opstati na tržištu će trebati postati dio ovog globalnog trenda.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
3. Certo, S. C., Certo, T. S., Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
4. Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005.

### Članci:

5. Jambrek, I., Penić, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, vol. 29, 2008., br. 2. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704> (19. 7. 2022.)
6. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, vol. 7, 2013., br. 2, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/155360> (20. 7. 2022.)
7. Jurčević, J., Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete, Poslovna izvrsnost, vol. 1, 2007., br. 2. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38536> (21. 7. 2022.)
8. Mršić, Ž., Duduković, Ž., Ocjenjivanje policijskih službenika, Policija i sigurnost, vol. 30, 2021., br. 2. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/clanak/375484> (21. 7. 2022.)
9. Varga, M., Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, vol. 2, 2011., br. 1. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338> (21. 7. 2022.)

Završni radovi:

10. Sušić, N., Maslowljeva teorija – hijerarhija potreba, završni rad, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, 2016. ([urn:nbn:hr:107:004347](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:hr:107:004347), 18. 7. 2022.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Teorija motivacije potrebe – cilj .....	5
Slika 2. Vroomova motivacijska teorija očekivanja prikazana jednadžbom.....	6
Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	9
Slika 4. Rotacija i proširenje posla .....	15
Slika 5. Obogaćivanje posla .....	16
Slika 6. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti .....	24

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Herzbergovi higijenski čimbenici i motivatori.....	17
Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih .....	22

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu.....	28
Grafikon 2. Struktura ispitanika prema starosnoj dobi.....	28
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema stečenom stupnju obrazovanja.....	29
Grafikon 4. Struktura zaposlenika prema veličini organizacije u kojoj su trenutno zaposleni	30
Grafikon 5. Struktura ispitanika prema poziciji u organizaciji u kojoj su zaposleni.....	30
Grafikon 6. Struktura ispitanika prema ukupnom radnom stažu.....	31
Grafikon 7. Struktura ispitanika prema visini mjesečnih primanja .....	32
Grafikon 8. Sustav ocjene radne uspješnosti u organizacijama ispitanika .....	33
Grafikon 9. Zadovoljstvo ispitanika sustavom nagrađivanja .....	35
Grafikon 10. Ocjena važnosti materijalnih elemenata nagrađivanja.....	36
Grafikon 11. Ocjena važnosti nematerijalnih elemenata nagrađivanja .....	37
Grafikon 12. Sustavi nagrađivanja u organizacijama ispitanika .....	38
Grafikon 13. „Posao koji obavljam me ispunjava.“ .....	39
Grafikon 14. „Zadaci koje izvršavam su raznoliki i složeni.“.....	40
Grafikon 15. „Odgovornost vezana za moje radno mjesto odgovara zahtjevima radnog mjesta.“ .....	41
Grafikon 16. Komunikacija s nadređenima .....	42
Grafikon 17. Većina suradnika s kojima neposredno surađujem u organizaciji je suradljiva i profesionalna. ....	43
Grafikon 18. „Mogu sudjelovati u nekim procesima odlučivanja (npr. o metodama rada, načinu realizacije zadataka i sl.) koji su vezani za moje radno mjesto.“.....	44
Grafikon 19. „Radna atmosfera u organizaciji je dobra.“ .....	45
Grafikon 20. Zadovoljstvo ispitanika pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo.....	46
Grafikon 21. Utjecaj pojedinih faktora na motivaciju ispitanika .....	47
Grafikon 22. Utjecaj visine plaće na motivaciju ispitanika.....	48
Grafikon 23. Struktura ispitanika prema napuštanju trenutnog radnog mjesta zbog manjka motivacije .....	49

## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1. Anketa: Motivacija i nagrađivanje zaposlenika.....	59
--	----

## Prilog 1. Anketa: Motivacija i nagrađivanje zaposlenika

# Motivacija i nagrađivanje zaposlenika

Poštovani/poštovana,

u svrhu istraživanja za potrebe pisanja specijalističkog završnog rada na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Poduzetništvo na Veleučilištu u Rijeci, molim Vas da odvojite nekoliko minuta i ispunite ovu anketu. Predmet istraživanja je motivacija i nagrađivanje zaposlenika. Anketni upitnik je namijenjen zaposlenim osobama. Istraživanje se provodi anonimno, a rezultati će se analizirati kao usporedne prosječne ili agregatne veličine isključivo za potrebe specijalističkog završnog rada. Ljubazno Vas molim da odvojite 10-ak minuta i popunite ovaj upitnik. Hvala!

---

**\*Obavezno**

1. 1. Spol: \*

*Označite samo jedan oval.*

muško

žensko

2. 2. Dobna skupina: \*

*Označite samo jedan oval.*

od 18 do 25

od 26 do 35

od 36 do 45

od 46 do 55

56 i više



3. 3. Stručna sprema: \*

*Označite samo jedan oval.*

- niža stručna sprema
- srednja stručna sprema
- viša stručna sprema (ili stručni ili sveučilišni prvostupnik)
- visoka stručna sprema (ili specijalist ili magistar struke)
- magistar znanosti ili doktor znanosti

4. 4. Organizacija u kojoj radim je: \*

*Označite samo jedan oval.*

- mikro
- mala
- srednja
- velika

5. 5. Koja od navedenih je Vaša pozicija u organizaciji u kojoj radite? \*

*Označite samo jedan oval.*

- zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti
- niži menadžment
- srednji menadžment
- najviši menadžment

6. 6. Koliko godina radnog staža imate? \*

*Označite samo jedan oval.*

- 5 i manje godina
- od 6 do 10 godina
- od 11 do 20 godina
- 21 i više godina

7. 7. Označite visinu Vaših mjesečnih primanja: \*

Označite samo jedan oval.

- do 4000,00
- od 4001,00 do 6000,00
- od 6001,00 do 8000,00
- od 8001,00 do 10000,00 kn
- 10001, 00 kn i više

8. 8. Molim da ocijenite slaganje s navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). \*

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
<b>Nagrađivanje u mojoj organizaciji se temelji na ocjeni radne uspješnosti.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Upoznat/a sam sa ciljevima i standardima uspješnosti vezanim za moje radno mjesto.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ocjena radne uspješnosti se provodi objektivno te nekom od metoda procjene radne uspješnosti.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sustav nagrađivanja u mojoj organizaciji je pravedan i transparentan.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9. Koliko ste zadovoljni sustavom nagrađivanja u Vašoj organizaciji? \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Potpuno nezadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Potpuno zadovoljan/na

10. 10. Ocijenite svaki od navedenih materijalnih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vam je važan kao način motiviranja. \*

Označite samo jedan oval po retku.

	U potpunosti nevažan	Nevažan	Sredina (niti važan niti nevažan)	Važan mi je	Veoma važan
<b>Plaća</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Bonusi/stimulacije</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Poklon bonovi</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Besplatna putovanja</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Plaćeni obroci</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Stipendije i školarine</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Specijalizacije</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Plaćene odsutnosti i slobodni dani</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Božićnica</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dodatni oblici zdravstvene zaštite</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 11. Ocijenite svaki od navedenih nematerijalnih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vam je važan kao način motiviranja. \*

Označite samo jedan oval po retku.

	U potpunosti nevažan	Nevažan	Sredina (niti važan niti nevažan)	Važan mi je	Veoma važan
<b>Fleksibilno radno vrijeme</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Priznanja i pohvale (npr. odabir najboljeg radnika mjeseca/godine)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Organizacijska kultura</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sudjelovanje u procesima odlučivanja</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dobivanje povratne informacije od nadređenih</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Napredovanje</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sadržaj posla (npr. raznolikost i autonomija zadataka, složenost zadataka, odgovornost)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Komunikacija s nadređenima</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Radni odnosi sa suradnicima u organizaciji</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 12. Koje od navedenih sustava nagrađivanja koristi organizacija u kojoj radite? \*

Označite samo jedan oval po retku.

	Da	Ne	Nije mi poznato
Bonusi/Stimulacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poklon bonovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besplatno putovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćeni obroci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stipendije i školarine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specijalizacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćene odsutnosti i slobodni dani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Božićnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatni oblici zdravstvene zaštite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilno radno vrijeme (za ona radna mjesta gdje je provedivo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priznanja (npr. odabir najboljeg radnika mjeseca/godine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Molim da ocijenite slaganje s navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). \*

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
Posao koji obavljam me ispunjava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadaci koje izvršavam su raznoliki i složeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odgovornost vezana za moje radno mjesto odgovara zahtjevima radnog mjesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija s nadređenima je redovita i učinkovita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redovito primam povratne informacije od nadređenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadređeni uglavnom daju pohvale za uspješno obavljen posao.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Većina suradnika s kojima neposredno suradjem u organizaciji je suradjiva i profesionalna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu sudjelovati u nekim procesima odlučivanja (npr. o metodama rada, načinu realizacije zadataka i sl.) koji su vezani za moje radno mjesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radna atmosfera u organizaciji je dobra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 16. Visina plaće značajno utječe na Vašu motivaciju na poslu. \*

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće se ne slažem
- Djelomično se slažem
- Niti se slažem, niti se ne slažem
- Djelomično se slažem
- U potpunosti se slažem

17. 17. Biste li zbog manjka motivacije napustili Vaše trenutno radno mjesto? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

---

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj.

Google Obrasci