

# Motivacija zaposlenika na primjeru poduzeća

---

Paulić, Josip

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Applied Sciences of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:024260>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-02**



Repository / Repozitorij:

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



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Josip Paulić

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA**

završni rad

Rijeka, 2024.



# VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni prijediplomski studij Poduzetništvo

## MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA

završni rad

MENTOR

Dr. sc. socio. Anita Stilin

STUDENT

Josip Paulić

MBS: 2423000012/19

Rijeka, 2024.

## SAŽETAK

Središnja točka završnog rada odnosi se na sadržaj koji se odnosi na motivaciju zaposlenika i zadovoljstvo poslom. Motivacija igra ključnu ulogu u životu, često je vođena određenim ciljevima, a postizanje tih ciljeva donosi osjećaj ispunjenosti. I zadovoljstvo i motivacija ključni su za nesmetano funkcioniranje poduzeća. Menadžer ima značajan utjecaj na zaposlenike i odgovoran je za njihovo motiviranje za poboljšanje radnog učinka i povećanje zadovoljstva poslom. U današnjem svijetu poduzeća sve više ulažu u svoje zaposlenike, prepoznajući ih kao najvrjedniju resursom. Dajući prednost dobrobiti zaposlenika, poduzeća stječu konkurentsku prednost i ostvaruju značajan napredak. Prvi dio rada bavi se pojmovnim određenjem, čimbenicima i različitim teorijama i strategijama motivacije. Drugi dio stavlja naglasak na istraživanje motivacije zaposlenika u poduzeću Gretsch Unitas. Rezultati ankete naglašavaju važnost motivacije zaposlenika i rasvjetljavaju najučinkovitije strategije motivacije. Materijalni poticaji, poput povećanja plaća i bonusa, pokazali su se vrlo učinkovitim u povećanju motivacije zaposlenika. Motivirani zaposlenici često pokazuju veću produktivnost, bolju radnu etiku i lojalnost prema poduzeću.

**Ključne riječi:** motivacija, zadovoljstvo, upravljanje ljudskim resursima, teorije motivacije, strategije motivacije

## SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....   | 1  |
| 2. MOTIVACIJA.....                                     | 3  |
| 2.1. Pojmovno određenje motivacije i zadovoljstva..... | 3  |
| 2.2. Teorije motivacije.....                           | 6  |
| 3. STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA.....             | 14 |
| 3.1. Zadaci menadžera.....                             | 14 |
| 3.2. Strategije materijalne motivacije.....            | 17 |
| 3.3. Strategije nematerijalne motivacije.....          | 18 |
| 4. ANALIZA ISTRAŽIVANJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA.....    | 24 |
| 4.1. Opis istraživanja.....                            | 24 |
| 4.2. Rezultati istraživanja.....                       | 25 |
| 5. ZAKLJUČAK.....                                      | 42 |
| POPIS LITERATURE.....                                  | 45 |
| POPIS SLIKA.....                                       | 46 |
| POPIS TABLICA.....                                     | 47 |
| POPIS GRAFIKONA.....                                   | 48 |
| POPIS PRILOGA.....                                     | 49 |

## 1. UVOD

Kako bi postigla svoje poslovne ciljeve i ostvarila profit, svako se poduzeće oslanja na raznolik raspon resursa. Temeljni resurs svakog poduzeća je njegova radna snaga, koju čine pojedinci s jedinstvenim sposobnostima i vještinama. Postizanje ciljeva poduzeća i učinkovitost resursa uvelike ovise o organizaciji. Bez dobro organiziranih pojedinaca zadaće se ne mogu u potpunosti izvršiti. Nakon što zaposlenici učinkovito i zadovoljno izvrše svoje zadatke, ključno ih je dodatno motivirati. Primarni fokus treba biti na stjecanju resursa i osiguravanju njihove dostupnosti, kao i na poticanju osjećaja motivacije kod zaposlenika.

Motivacija ima veliku važnost u području upravljanja ljudskim resursima jer igra ključnu ulogu u upravljanju poduzećem. Kada su pojedinci motivirani i zainteresirani za svoj posao, dolazi do napredovanja u poslu. Motivacija, u svojoj najograničenijoj definiciji, podrazumijeva inspiriranje pojedinaca da teže ostvarenju svojih najvećih potencijala. Upravljanje pojedincima, kako u smislu ciljeva poduzeća tako i osobnih težnji, kritična je odgovornost koja pada na menadžere. Postoje pojedinci koji nemaju sposobnost učinkovite komunikacije i upravljanja svojim podređenima, što dovodi do ljutnje i nedostatka suradnje. Ove osobe ne posjeduju potrebne kvalitete za uspostavu autoriteta i održavanje reda među svojim kolegama, što dovodi do nepoštivanja njihovih uputa. Navedene kvalitete su bitne za pravog menadžera. Problem istraživanja proizlazi iz shvaćanja da zaposlenici koji nemaju motivacije neće ni biti zadovoljni. Nemogućnost učinkovitog obavljanja radnih zadataka zbog nedostatka motivacije i zadovoljstva primarna je briga menadžera. Predmet istraživanja je motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, s posebnim naglaskom na istraživanje strategija motiviranja zaposlenika.

Svrha ovog rada je istražiti i analizirati koncepte motivacije i zadovoljstva, ispitujući različite čimbenike koji na njih utječu, posebno se fokusirajući na motivaciju zaposlenika. Specifični ciljevi ovog istraživanja su: utvrditi razliku između motivacije i zadovoljstva, predstaviti različite teorije motivacije, istaknuti zadatke menadžera u motiviranju zaposlenika, pojasniti materijalne i nematerijalne strategije motivacije te provesti istraživanje među zaposlenicima poduzeća Gretsch Unitas i analizirati dobivene podatke.

Završni rad organiziran je u pet poglavlja. Rad započinje Uvodom u kojem se navodi problem i predmet istraživanja te svrha i ciljevi, kao i struktura završnog rada. Nakon uvoda, drugo poglavlje, fokusirano je na motivaciju zaposlenika i prikladno je naslovljeno „Motivacija“. Pojašnjeni su osnovni pojmovi motivacije i zadovoljstva te sažete su glavne teorije motivacije. Treće poglavlje završnog rada nosi naslov „Strategije motiviranja zaposlenika“. Ovdje su predstavljeni zadaci koje menadžeri imaju kako bi dodatno motivirali radnike. Nadalje, pojašnjavaju se materijalne i nematerijalne strategije motivacije. Četvrto poglavlje je naslovljeno „Analiza istraživanja motivacije zaposlenika“, a u kojem su predstavljeni rezultati provedenog istraživanja motivacije zaposlenika na temelju anonimne ankete. Anketa je podijeljena u dva dijela. U prvom dijelu od ispitanika se tražilo da daju svoje demografske podatke i položaj u poduzeću. Drugi dio ankete bio je usmjeren na pitanja vezana za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. Rezultati istraživanja vizualno su prikazani u obliku grafikona. Zaključak, koji služi kao završno poglavlje rada, obuhvaća sažetak svih ključnih točaka i naglasaka iz rada. Također sadrži uvide, činjenice i rezultate istraživanja proizašle iz proučavanja i pripreme ovog rada.



## **2. MOTIVACIJA**

Motivacija služi kao pokretačka snaga koja potiče pojedince na određena ponašanja. Pruža uvid u to zašto se ljudi ponašaju na način na koji rade i kako uspijevaju ili ne uspijevaju u svom poslu. U svojoj srži, motivacija se može definirati kao potraga za onim što nedostaje ili što pojedinac zahtijeva. Motivacija je usko povezana s ponašanjem usmjerenim na cilj, obuhvaćajući sve vrste namjernih i dobrovoljnih radnji. To je višestruki koncept koji se stalno razvija i pod utjecajem je različitih ljudskih potreba, težnji, vrijednosti i preferencija. Ovi čimbenici ne samo da se razlikuju među pojedincima, već se također razvijaju i usmjeravaju ponašanje kako pojedinci rastu, razvijaju se i doživljavaju promjene u svojim objektivnim i subjektivnim okolnostima (Bahtijarević-Šiber, 1999, 557). Pojam motivacije je složen i može se definirati na različite načine. Obuhvaća pojedince koji svjesno odlučuju usmjeriti svoje napore prema postizanju ciljeva koji ispunjavaju njihove trenutne potrebe. U konačnici, motivacija utječe na izbor ponašanja i razinu uloženog truda. Kako bi učinkovito utjecali na motivaciju, menadžeri moraju razumjeti koji čimbenici potiču zaposlenike da ostanu na svojim pozicijama i što ih tjera da rade dobro. Ovo znanje je ključno za uspostavljanje odgovarajućeg motivacijskog sustava. Ako radnici ne dobiju željene nagrade unutar organizacije, mogu potražiti prilike negdje drugdje (Buble, 2010, 141).

### **2.1. Pojmovno određenje motivacije i zadovoljstva**

Motivacija se, u svom najosnovnijem obliku, može opisati kao svaka sila koja potiče, vodi i odražava djelovanje pojedinaca. To se postiže obuhvaćanjem sveobuhvatnog niza odgovora. Želja za ispunjenjem potreba proizlazi iz osjećaja tih potreba, a ako ostane neispunjena, stvara napetost koja tjera pojedince da poduzmu akciju dok se ne postigne zadovoljstvo. Ovaj proces je poznat kao motivacijski lanac. Tipično, ponašanje je vođeno potrebama, ali postoje slučajevi u kojima ponašanje može biti ishod, što dovodi do stvaranja novog motivacijskog lanca (Marušić, 2006, 255).

Optimalnim izvršenjem zadatka i postizanjem uspješnog izvršenja zadatka dolazi do osjećaja zadovoljstva i ponosa učinjenim. Veza između motivacije i zadovoljstva ključna je za menadžere i direktore koji žele potaknuti zaposlenike da svoje zadatke obavljaju najbolje što mogu. Nakon uspješno obavljenog zadatka javlja se osjećaj zadovoljstva i ponosa na posao. Zadovoljstvo poslom obuhvaća zadovoljstvo koje proizlazi iz posla, a na njega utječu različiti čimbenici poput radnog okruženja, obitelji, zdravlja i ljubavi, a svi oni utječu na odnos pojedinca prema poslu. Stavovi zaposlenika prema poslu, njihov preferirani pristup izvršavanju zadataka i njihova percepcija različitih situacija doprinose njihovoj razini zadovoljstva poslom. To se zadovoljstvo može proširiti izvan samog posla i uključiti zadovoljstvo nadređenima, plaću i druge pogodnosti poduzeća (Marušić, 2006, 255).

Tijekom vremena razvile su se brojne teorije i definicije motivacije, a sve su izgrađene na razumijevanju odnosa između motivacije i zadovoljstva. Različite definicije motivacije ističu različite aspekte ljudskog ponašanja, rasvjetljavajući činjenicu da je motivacija složen proces koji se često skriva iza naizgled jednostavnog pojma. Krajnji cilj je maksimalno motivirati zaposlenike, a to ima ključnu ulogu u ostvarenju tog cilja. U svojoj ulozi menadžera, on je odgovoran za identificiranje pojedinaca koji su prikladni za određene pozicije i nadahnjuje ih da rade najbolje što mogu. Međutim, stvarnost je takva da se to ne postiže uvijek (Marušić, 2006, 255).

Brojni su faktori koji utječu na motivaciju, a Porter/Miles naglašavaju sljedeće tri grupe (Buble, 2010, 142):

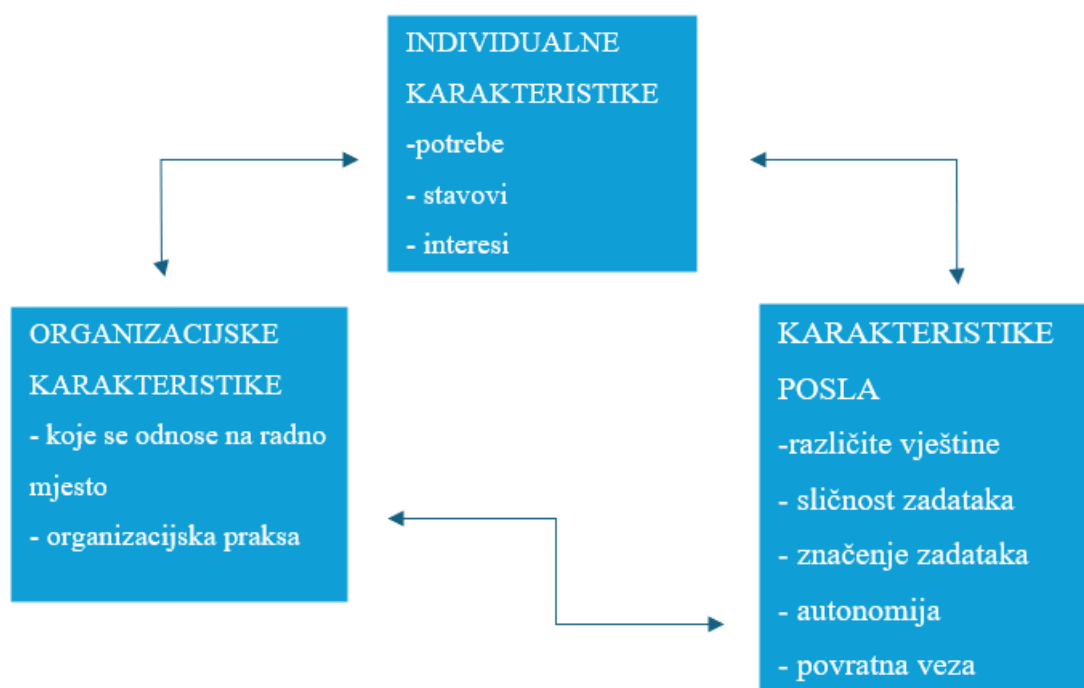
1. individualne karakteristike
2. karakteristike posla
3. organizacijske karakteristike.

Svaki pojedinac posjeduje jedinstvene karakteristike, uključujući potrebe, vrijednosti, stanja i interese. Upravo to su individualne karakteristike, a razlikuju se od osobe do osobe te one utječu na njihovu motivaciju za obavljanje radnih zadataka; neki su potaknuti financijskim poticajima, dok drugi daju prednost sigurnosti posla ili izazovu zadataka. Različiti atributi, kao što su složenost, autonomija i zahtjevnost, pridonose karakteristikama posla. Za menadžment je važno osigurati skladnu usklađenost između individualnih karakteristika i karakteristika

posla prilikom dodjele zadataka. Organizacijske karakteristike, uključujući pravila, procedure, kadrovsku politiku, praksu upravljanja i sustave nagrađivanja, igraju ključnu ulogu u poboljšanju učinkovitosti poduzeća. Ti bi instrumenti trebali biti osmišljeni tako da privuku i zadrže zaposlenike (Buble, 2010, 142).

Interakciju između tri navedene grupe motivacijskih faktora moguće je grafički predočiti, kao što je vidljivo na slici 1.

Slika 1. Interakcija motivacijskih faktora



Izvor: Buble, 2010, 143

Međudjelovanje čimbenika uključuje osobne karakteristike zaposlenika, specifične karakteristike potrebne za njihov rad i organizacijske karakteristike koje utječu na njih u njihovom radnom okruženju. Prilikom razvoja motivacijskog sustava, menadžment mora uzeti u obzir sve te interakcije. Motivatori, koje koristi menadžment za poticanje željenih radnji i ishoda, trebaju biti pažljivo odabrani kako bi se poštivala ova interakcija. U tom kontekstu, motivatori služe kao alati za utjecaj na ponašanje pojedinca, stoga menadžment treba biti kreativan u njihovoj uporabi (Buble, 2010, 143).

## 2.2. Teorije motivacije

U praksi menadžmenta prilikom motiviranja zaposlenika u organizaciji, važno je kombinirati više teorija. Uključivanjem onih ranijih, kao i suvremenih teorija motivacije rezultirat će mogućnošću dobivanja boljih rezultata kod motiviranja zaposlenika. Postoje dvije glavne grupacije teorija motivacije: sadržajne teorije i procesne teorije. Sadržajne teorije u svoj fokus stavljaju fiziološke i psihološke potrebe pojedinca na način da ispituju njegove motive koji ga pokreću na poslu. Menadžerov zadatak je usmjeriti se na razvoj one radne okoline koja će zadovoljavati zaposlenikove potrebe. Procesne teorije podrazumijevaju misaone procese koji utječu na ponašanje pojedinca na poslu. Njihova objašnjenja leže u potrebama koje navode osobu da se ponaša na određeni način ovisno o nagradama i ostalim mogućnostima koje joj se pružaju u poduzeću (Dasović, Deželić, Jurač, 2023, 64).

Sadržajne teorije motivacije imaju za cilj identificirati čimbenike koji utječu na ponašanje. Primarni fokus je razumjeti zašto određeni čimbenici, imaju različite želje kada su u pitanju aspekti kao što su plaća, sigurnost posla i napredovanje. Od sadržajnih teorija motivacije najvažnije su (Buble, 2000, 495):

- 1) teorija hijerarhija potreba
- 2) teorija trostupanske hijerarhije
- 3) teorija motivacije postignuća
- 4) dvofaktorska teorija motivacija
- 5) teorija motivacija uloga.

### 1) Teorija hijerarhija potreba

Teorija Abrahama Maslowa, široko prihvaćena i u literaturi i u upravljačkoj praksi, stoji kao najzastupljenija. Djeluje pod premisom da su ljudska osobnost i njezine potrebe višestruke i organizirane na hijerarhijski način. Maslow je te potrebe klasificirao u pet različitih kategorija (slika 2). Prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba redosljed potreba je sljedeći: zadovoljenje fizioloških potreba, osiguranje sigurnosti, njegovanje ljubavi i pripadnosti, postizanje poštovanja i postizanje samoaktualizacije (Buble, 2000, 495).

Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Svalina B., Maslowljeva hijerarhija potreba, 2015, dostupno na:  
<https://putpremasebi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/> (3. 6. 2024.)

Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. Temelj motivacije leži u ispunjavanju fizioloških potreba, koje obuhvaćaju vitalne potrebe kao što su hrana, hidratacija, zrak za disanje i sklonište. Ove potrebe imaju prednost jer pojedinci daju prioritet svom zadovoljstvu prije nego što traže potrebe više razine. Kada fiziološke potrebe ostanu nezadovoljene, one zasjenjuju i koče ispunjenje drugih potreba, stvarajući prostor posvećen isključivo rješavanju ovih temeljnih zahtjeva (Buble, 2000, 496).

Zahtjev za sigurnošću obuhvaća želju za sigurnošću, stabilnošću i iskorjenjivanjem opasnosti, prijetnje i bolesti. To znači da su vitalne komponente kao što su zapošljavanje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i druge temeljne potrebe neophodne za osiguranje ljudske sigurnosti (Buble, 2000, 496).

Želje za ljubavlju obuhvaćaju želje za društvom, privrženošću i osjećajem pripadnosti. Kao rezultat toga, pojedinci koji imaju snažnu sklonost ovim potrebama nalaze ispunjenje u suradnji sa svojim kolegama, dok oni koji imaju slabiju sklonost mogu se usredotočiti na zadatke koji zahtijevaju minimalne društvene interakcije (Buble, 2000, 496).

Želja za samopoštovanjem i priznanjem od sebe i drugih je ono što čini potrebe za poštovanjem. Te potrebe obuhvaćaju čežnju za napredovanjem, ugledom i društvenim položajem, što zauzvrat potiče osjećaj samopouzdanja, vrijednosti i kompetentnosti. Ako te potrebe nisu zadovoljene, pojedinci mogu doživjeti osjećaje neadekvatnosti, ranjivosti i ovisnosti, što u konačnici prigušuje njihovu motivaciju (Buble, 2000, 496).

Želje za samoaktualizacijom obuhvaćaju čežnju za osobnim rastom, samootkrivanjem i ispunjenjem vlastitog potpunog potencijala. Ova razina potrebe stoji kao vrhunac, budući da njezino postizanje omogućuje utjelovljenje uvjerenja da bi svaka osoba trebala nastojati postati najbolja ja. Unutar organizacije to znači osigurati da su zaposlenici koji su dosegli ovu razinu potrebe uključeni u kreativne zadatke, uključeni u procese donošenja odluka i povjerene im odgovornosti za rješavanje problema (Buble, 2000, 496).

## 2) Teorija trostupanjske hijerarhije

Clayton P. Alderfer, američki psiholog, osmislio je nešto detaljniju hijerarhiju teorije od tri stupnja kao alternativu Maslowljevoj teoriji. Na temeljnoj razini ove hijerarhije, egzistencijalne potrebe obuhvaćaju niz materijalnih i fizioloških potreba koje se ispunjavaju kroz plaću, naknadu i radne uvjete. Razmjer do kojeg su te potrebe zadovoljene određen je percepcijom pojedinca u usporedbi s onim što drugi dobivaju. Iz perspektive pojedinca, potrebe za povezivanjem obuhvaćaju različite elemente koji se odnose na njihove odnose s obitelji, kolegama, prijateljima, nadređenima i drugima. Ove međuljudske veze definirane su recipročnim i transakcijskim procesom, koji može dati i povoljne i nepovoljne ishode. Zahtjevi za napredovanjem obuhvaćaju sve bitne potrebe koje služe kao temelj stvaralačkih nastojanja pojedinca. Ispunjavanjem ovih potreba osoba je motivirana osloboditi svoj puni ljudski potencijal, što rezultira dubokim osjećajem potpunosti i ispunjenosti (Buble, 2000, 496).

Slično Maslowu, Alderfer postavlja da ispunjenje potreba utječe na njihov značaj kao i na značaj drugih potreba. Međutim, za razliku od Maslowa, Alderfer tvrdi da na važnost potrebe ne utječe samo zadovoljenje potrebe neposredno ispod nje, već na nju može utjecati i ispunjenje potreba koje su više u hijerarhiji. Posljedično, ova teorija naglašava međudjelovanje svih potreba, ističući njihov istovremeni utjecaj (Buble, 2000, 496).

### 3) Teorija motivacije postignuća

Pojam motivacije postignuća povezan je s istraživanjem koje je proveo kolektiv autora, a najviše su ga proširili McClelland i Atkinson. Motivacija se u ovom kontekstu definira kao određena struktura stavova i vrijednosti koji upućuju na orijentaciju ljudi, prvenstveno radnu, ali i opću. Primarni fokus ove teorije je specifičan okvir uvjerenja i načela koji odražavaju usmjerenost pojedinca prema poslu i životu općenito. Kako se promatra motivacija, moguće je vidjeti iz navedenog izraza:

$$\text{Motivacija} = f(\text{motiv postignuća}) \times (\text{poticaji postignuća}) \times (\text{očekivanje da izvršenje zadatka vodi uspjehu})$$

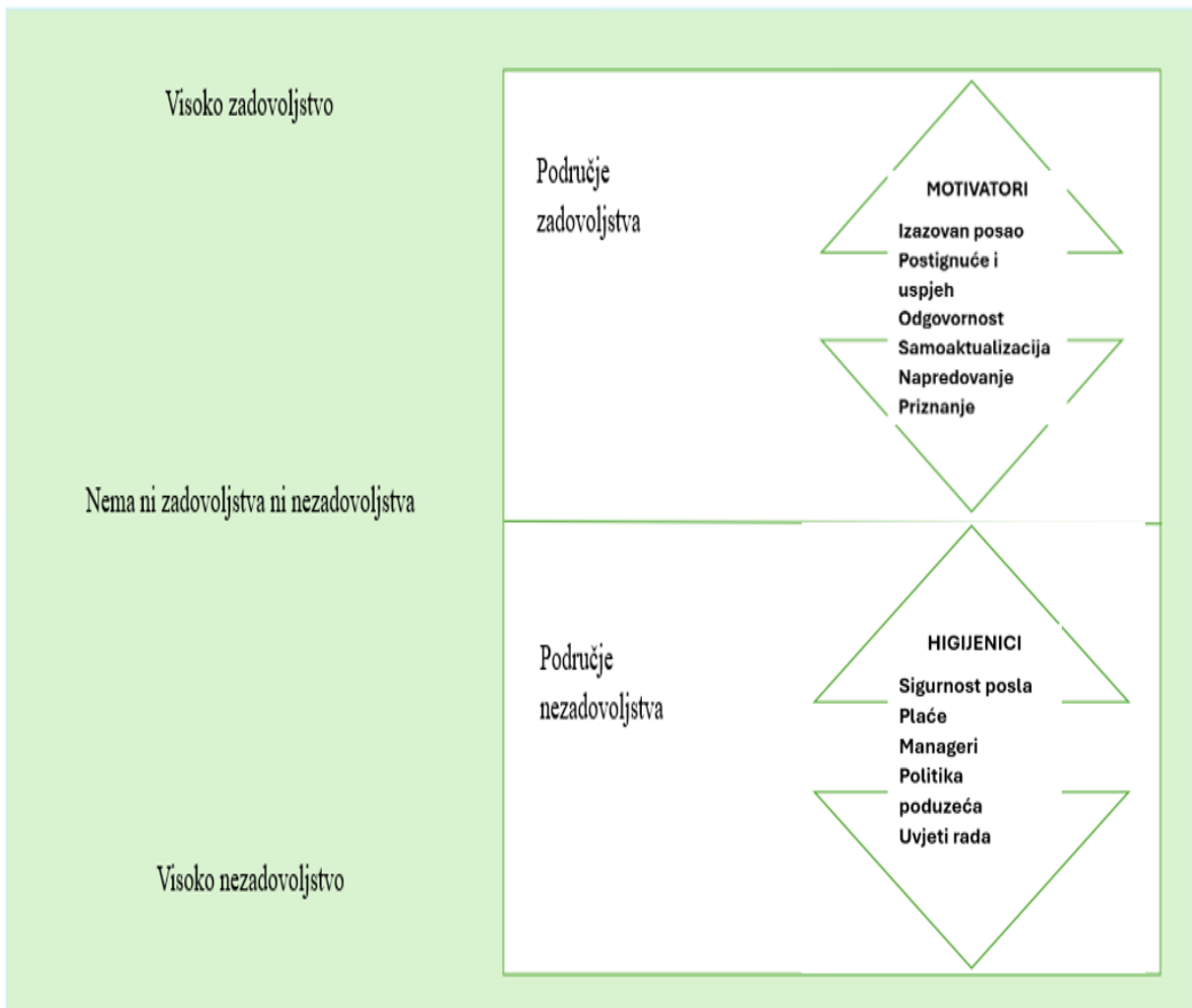
U svojoj srži, ova teorija naglašava ispunjenje ljudskog nagona za postignućem, koji uključuje čežnju za uspjehom. Na ovu težnju utječu dvije različite sile: prva je potraga za postignućem, a druga je izbjegavanje neuspjeha. Motivacija stoga ovisi o individualnoj procjeni vjerojatnosti uspjeha i neuspjeha (Buble, 2000, 497).

### 4) Dvofaktorska teorija motivacija

Umjesto fokusiranja na individualne potrebe, dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio Herzberg, usredotočuje se na radno okruženje i klasifikaciju čimbenika rada. Zadovoljstvo poslom služi kao osnova za kategorizaciju ovih faktora. Teorija se temelji na dvije temeljne pretpostavke (slika 3).

Prvo, zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotne krajnosti; nego odsutnost zadovoljstva predstavlja jedan kraj kontinuuma zadovoljstva, dok odsutnost nezadovoljstva predstavlja drugi kraj kontinuuma nezadovoljstva. Drugo, teorija priznaje prisutnost dvije različite vrste motivacijskih čimbenika: ekstrinzičnih ili higijenskih čimbenika i intrinzičnih ili motivatora (Buble, 2000, 498).

Slika 3. Prikaz koncepta Herzbergove teorije motivacije



Izvor: Buble, 2000, 498

Situacija u kojoj osoba radi povezana je s ekstrinzičnim čimbenicima, koji sprječavaju nezadovoljstvo poslom, ali nemaju značajan utjecaj na radnu angažiranost. S druge strane, sam rad povezan je s intrinzičnim čimbenicima koji rezultiraju većim zadovoljstvom poslom, a samim time i povećanjem radnog angažmana. Herzberg promiče obogaćivanje poslova i pruža temeljna načela i praktične smjernice kako to postići. Njegova teorija dva faktora imala je dubok utjecaj na teoriju i praksu upravljanja (Buble, 2000, 498).



## 5) Teorija motivacija uloga

Istraživanje motivacije Johna Minera zadire u koncept potreba koje se odnose na različite radne uloge. Naime, ispituje motivacijsku dinamiku poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Motivacija poduzetnika odnosi se na organizacijske situacije gdje je definicija uspjeha i neuspjeha prirodna zahtjevima samog zadatka. Dva su različita aspekta motivacije menadžera koja treba razmotriti: prvi se odnosi na motivacijski okvir koji pokreće menadžerski uspjeh, obuhvaćajući jedinstvene potrebe, motive, stavove i zahtjeve za postizanje uspjeha. Drugi aspekt vrti se oko identifikacije motivacijskih pretpostavki, nastojeći razumjeti zašto neki pojedinci žele postati menadžeri, dok drugi ne žele. Motivaciju stručnjaka karakterizira entuzijazam za učenje, sposobnost samostalnog rada, želja za pomaganjem drugima te nepokolebljiva odanost profesiji i njezinim etičkim standardima (Buble, 2000, 500).

Procesne teorije nadilaze pretpostavku da su same potrebe ljudi dovoljne da objasne motivaciju. Umjesto toga, ove teorije uključuju dodatne čimbenike kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Razmatrajući ove elemente, procesne teorije imaju za cilj pružiti sveobuhvatno objašnjenje čimbenika koji leže u pozadini motivacije, ponašanje koje pojedinci pokazuju u radnim okruženjima pripisuje se određenim procesima. Od tih teorija najvažnije su (Buble, 2000, 500):

- 1) Vroomov kognitivni model motivacije,
- 2) Porter – Lawlerov model očekivanja,
- 3) Lawlerov model očekivanja,
- 4) Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Polazeći od premise da pojedinci dosljedno donose racionalne odluke kada su suočeni s različitim opcijama ponašanja, Vroom ulazi u proces evaluacije posljedica i značaja tih izbora. Dodjeljujući vrijednost određenim ishodima i odbacujući druge, pojedinci u konačnici odabiru jedan način djelovanja umjesto drugog. Vroomov primarni fokus leži u razumijevanju razloga koji stoje iza odluke pojedinca da prihvati jednu alternativu dok zanemaruje drugu unutar određenog radnog okruženja. Kako bi rasvijetlio ovo ispitivanje, Vroom uvodi pojmove valencije, očekivanja i instrumentalnosti. Koncept valencije objašnjava izbor neke alternative u privlačnosti efekta te alternative za pojedinca. Na odabir alternative utječe privlačnost njezina

ishoda pojedincu. To se može razumjeti kroz koncept očekivanja, koji sugerira da pojedinci biraju alternative na temelju svog uvjerenja da će ti izbori dovesti do željenih rezultata. Nadalje, koncept instrumentalnosti objašnjava da pojedinci biraju alternative na temelju svojih očekivanja odnosa između različitih ishoda. Vroom na kraju zaključuje da je motivacija rezultat ovih čimbenika (Buble, 2000, 500).

Porter i Lawler proširuju Vroomov model ispitivanjem radnog ponašanja i izvršavanja radnih zadataka. Porter – Lawlerov doprinos razumijevanju čimbenika koji utječu na motivaciju nadilazi tradicionalne elemente nagrada, njihovu vrijednost i pravednost. Oni se bave dodatnim aspektima kao što su individualne sposobnosti, karakteristike, percepcija uloga i zadovoljstvo.

Raščlanjivanjem i razjašnjavanjem ovih različitih vrsta čimbenika, Lawler daje vrijedan uvid. Razvijen je koncept očekivanja u odnosima između napora i učinka (N-I) i učinka i efekta (I-E). Provedeno je opsežno istraživanje kako bi se istražila povezanost između N-I očekivanja, s posebnim fokusom na objektivne čimbenike koji igraju značajnu ulogu. Čimbenici koji pridonose relaciji I-E, kako ih je identificirao Lawler, uključuju: objektivnu situaciju, individualnu percepciju situacije, mišljenja drugih o situaciji, osobna iskustva u sličnim situacijama i individualne karakteristike, pri čemu se posebno ističe samopouzdanje. Osim toga, atraktivnost očekivanih ishoda, kontrola nad nagradama (bilo internim ili vanjskim) i točnost očekivanja igraju značajnu ulogu (Buble, 2000, 501).

Adamsova teorija razmjene društvene nejednakosti značajna je motivacijska teorija koja istražuje učinke nepravde i nejednakosti u radnom okruženju. Adams se fokusira na odnos između podređenih i organizacije, promatrajući ga kao razmjenu u koju pojedinci ulažu svoje znanje, iskustvo i energiju u zamjenu za razne naknade. Međutim, ova je razmjena podložna nejednakosti, koju mogu osjetiti jedna ili obje uključene strane. Adams ovu percepciju nejednakosti identificira kao temeljni motivator u društvenim situacijama i naglašava potrebu za razumijevanjem uvjeta i mehanizama koji je stvaraju, kao i metoda za rješavanje tih nejednakosti. Percepcija nejednakosti stvara se kroz usporedbu onoga što pojedinac dobiva od organizacije i onoga što doprinosi. Kada koeficijent razmjene premaši ili padne ispod jedinice, nejednakost razmjene postaje očita. U prvom scenariju pojedinac ima koristi dok organizacija trpi, dok je u drugom scenariju suprotno. Uspoređuje se ono što pojedinac dobiva od

organizacije u odnosu na ono što doprinosi, u usporedbi s kolegama u ranim fazama. Kada u tim odnosima postoji nejednakost, pojedinac se osjeća nepovoljnijim kada drugi primaju više od njega. Prema Adamsu, ova percipirana nejednakost motivira pojedinca da je eliminira ili minimizira. Snaga te motivacije izravno je proporcionalna opsegu percipirane nejednakosti – veći osjećaj nejednakosti dovodi do jače želje za njezinim rješavanjem. Zaposlenik ima nekoliko opcija za rješavanje ove nejednakosti, kao što je prilagodba vlastitih inputa i outputa kako bi se smanjio negativni disparitet. U slučaju pozitivnog nesrazmjera, smanjuje rezultate i povećava ulaze, što u konačnici utječe na otpor prema radu kao što je izostanak s posla, odgađanje zadataka, premještanje posla ili organizacije, pa čak i odlazak iz poduzeća. Dodatno, pojedinci mogu racionalizirati ove razlike tražeći opravdanja za uočene razlike. Mijenjajući skupinu za usporedbu (identificirajući pojedinca koji proizvodi manje outputa nego oni), Adamsova teorija stavlja veliki naglasak na uvjerenje pojedinaca da će njihovi napori dovesti do postizanja njihovih ciljeva (Buble, 2000, 504).

### **3. STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA**

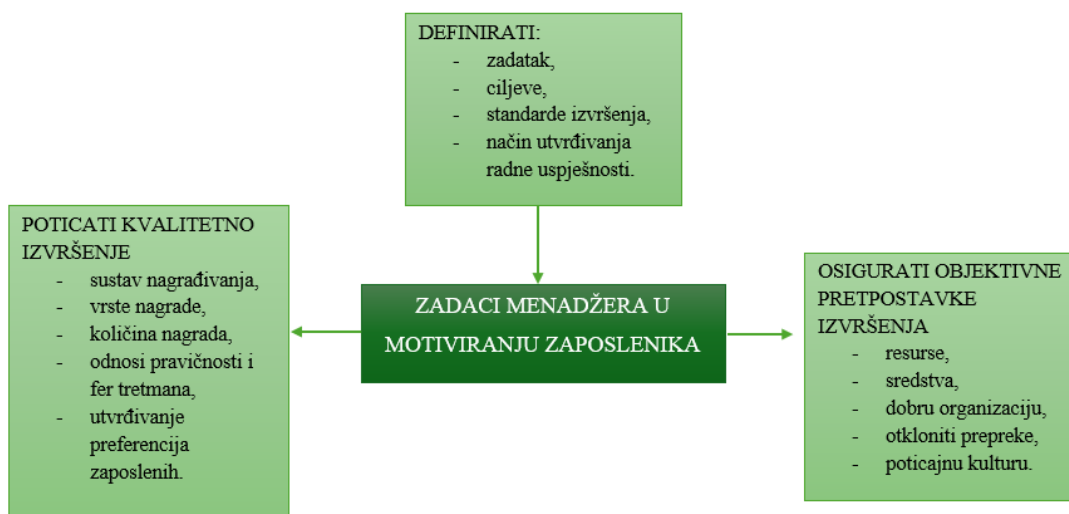
U suvremenom poslovnom okruženju, sposobnost menadžera da motiviraju svoje zaposlenike predstavlja jedan od ključnih faktora za postizanje uspjeha organizacije. Menadžeri više nisu samo odgovorni za organizaciju i praćenje rada već su i nositelji odgovornosti za kreiranje inspirativnog radnog okruženja u kojem zaposlenici mogu dosegnuti svoj puni potencijal. U tom kontekstu, motivacija zaposlenika postaje centralni aspekt menadžerskog djelovanja. Ovo poglavlje istražuje različite strategije koje menadžeri koriste kako bi povećali angažman i produktivnost svojih timova. Strategije materijalne motivacije uključuju financijske poticaje i druge oblike nagrađivanja, a strategije nematerijalne motivacije obuhvaćaju priznanje, profesionalni razvoj te izgradnju pozitivne radne kulture. Analiza ovih pristupa omogućava dublje razumijevanje načina na koji menadžeri mogu maksimizirati performanse i zadovoljstvo zaposlenika, čime doprinose dugoročnom uspjehu organizacije.

#### **3.1. Zadaci menadžera**

Kako bi stvorili optimalno radno okruženje i osigurali krajnje zadovoljstvo, menadžeri moraju posjedovati stručnost u razumijevanju potreba i želja svojih podređenih. To podrazumijeva kontinuirano ulaganje u osobni i profesionalni razvoj, stjecanje znanja i usavršavanje vještina kako bi služili individualnim i organizacijskim ciljevima. Kako bi stekli kredibilitet svojih podređenih i maksimizirali vlastiti potencijal, važno je da pojedinci uspostave određenu razinu povjerenja.

Slika 4 ilustrira početni korak u utjecaju menadžera na radno ponašanje i učinak, koji uključuje motiviranje zaposlenika. Ovaj proces započinje postavljanjem radnih zadataka, ciljeva i standarda. Osmišljavanje radnih zadataka i rada ključna je odgovornost za menadžere, jer pridonosi ukupnoj izvedbi zadatka.

Slika 4. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika



Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999, 680

Zadaci koji nude autonomiju, dopuštaju osobni unos i pružaju informacije o dosljednoj kvaliteti imaju veću izvedbu u usporedbi s ponavljajućim zadacima koji nude malo prostora za kreativnost. Ključno je razumjeti prirodu zadataka i njihov učinak. Za uspjeh i polet zaposlenika predviđen je još jedan preduvjet. U određenim slučajevima, preporučljivo je da menadžeri posjeduju širok raspon vještina, uključujući psihologiju, analizu, ekonomiju, pravo itd. To im omogućuje da učinkovito zadovolje specifične zahtjeve svojih podređenih, osiguravajući njihovu sigurnost i dobrobit. Upravljanje ljudima može biti izazov jer mogu postojati slučajevi kada oni ne prepoznaju ulogu menadžera i ne doživljavaju ga kao vođu (Bahtijarević-Šiber, 1999, 680).

Međutim, odgovornost je menadžera da prilagode svoj pristup na temelju individualnih okolnosti i jedinstvenih karakteristika svakog zaposlenika, prepoznajući da ne zahtijevaju sve situacije od pojedinaca istu razinu kompetencije. Dodatno, objektivni uvjeti, kao što su struktura i okruženje organizacije, značajno utječu na radni učinak. Sve veći broj radnih mjesta zahtijeva sveobuhvatno razumijevanje upotrijebljenih sredstava, korištenih resursa i potrebno znanje i informacije, koji nadilaze samo materijalne i objektivne elemente poput sirovina (Bahtijarević-Šiber, 1999, 680).

Sljedeći skup menadžerskih odgovornosti usko je povezan s ključnim resursom znanja i informacija. Jedna od ključnih odgovornosti menadžera je promicanje učinkovitog izvršavanja zadataka, dužnosti i ciljeva uključivanjem različitih motivacijskih elemenata u radno okruženje. Identificiranje i nadgledanje želja i sklonosti zaposlenika u smislu motivacije uključuje razumijevanje nagrada koje traže u zamjenu za svoj trud i prepoznavanje njihovih prioriteta. Ti se čimbenici često prepliću i utječu jedan na drugoga. Često postoje pogrešna tumačenja između želja menadžera i njihovih suradnika, što dovodi do nepovezanosti između percipiranih i stvarnih želja (Bahtijarević-Šiber, 1999, 681).

Motivacija zaposlenika ključni je aspekt upravljanja ljudskim resursima. Služi kao tehnika u upravljanju ljudskim resursima koja ima za cilj ispunjavanje ciljeva poduzeća. Odabir tehnika motivacije ovisi o odluci menadžera, s ciljem postizanja optimalnih rezultata-zadovoljnih i motiviranih zaposlenika koji pridonose ostvarenju organizacijskih ciljeva. Menadžeri često razmišljaju o načinima kako povećati motivaciju zaposlenika i poboljšati ukupnu izvedbu organizacije. Postoji nekoliko pitanja koja se često javljaju u glavama menadžera (Bahtijarević-Šiber, 1999, 556):

- Zašto neki pojedinci rade marljivo i učinkovito, dok drugi nastoje učiniti minimum?
- Kako ja, kao menadžer, mogu utjecati na ponašanje i učinak članova svog tima?
- Što uzrokuje promjene kod ljudi, poput kašnjenja, izostanka ili smanjenja radnog opterećenja?

Važno je prepoznati da su najvrjednija imovina svake organizacije njeni ljudi – njihove jedinstvene vještine, znanja, kreativnost i druge sposobnosti, kao i specifični odnosi, radno okruženje i cjelokupna praksa upravljanja ljudskim resursima. Ti se elementi ne mogu replicirati ili imitirati. Stoga menadžeri moraju iskoristiti svoju stručnost kako u organizacijskom tako i u psihološkom aspektu kako bi negovali pozitivnu radnu klimu i osigurali uvjete koji omogućuju zaposlenicima da ispune svoje potrebe i težnje. Na taj način zaposlenici mogu maksimalno doprinijeti uspjehu organizacije. Učinkoviti menadžeri trebali bi dobro razumjeti ljudsku psihologiju i posjedovati sposobnost izvlačenja najboljeg iz svakog pojedinog zaposlenika, a sve dok stres svedu na minimum (Bahtijarević-Šiber, 1999, 556).

### 3.2. Strategije materijalne motivacije

Strategije usmjerene na motiviranje zaposlenika kroz materijalne poticaje odnose se na ispunjenja njihovih materijalnih želja i pružanja naknade. Međutim, važno je razumjeti da materijalna motivacija nije jednostavan pojam i da se može promatrati iz različitih kutova. Naknade se mogu kategorizirati na temelju njihove izravnosti i razine organizacije i distribucije. Kada se uzme u obzir element jednostavnosti, različite vrste materijalnih poticaja mogu se klasificirati kao izravne, gdje pojedinci dobivaju nagradu u obliku novca ili robe, ili neizravne, gdje nagrada pridonosi njihovom materijalnom blagostanju, ali nije primljena direktno. S druge strane, oblici materijalne motivacije također se mogu razlikovati ovisno o razini i opsegu organizacije i distribucije. Na individualnoj razini materijalna motivacija ima oblik priznanja za individualni rad i postignuća, dok se na organizacijskoj razini odnosi na ukupna postignuća i rezultate poduzeća (Buble, 2010, 152).

U tablici 1 prikazani su oblici materijalne stimulacije.

Tablica 1. Oblici materijalne stimulacije

|           | IZRAVNE   | NEIZRAVNE  |
|-----------|---|--|
| POJEDINAC | Osnovna plaća<br>Stimulativni dio plaće<br>Dodaci na plaću<br>Naknade plaće<br>Beneficije<br>Ostali poticaji (bonusi) | Stipendije i školovanje<br>Studijska putovanja<br>Specijalizacija<br>Plaćena odsutnost i slobodni dani<br>Automobil poduzeća<br>Menadžerske beneficije   |
| PODUZEĆE  | Udio u dobiti i profitu<br>Udio u vlasništvu  | Mirovinsko osiguranje<br>Životno i drugo osiguranje<br>Zdravstveno osiguranje i zdravstvena zaštita<br>Naknade za nezaposlenost<br>Naknada za godišnji odmor<br>Prigodne isplate (Božić, Uskrs...)<br>Skrb o djeci i starima i drugo |

Izvor: Buble, 2010, 152

Iz podataka u tablici 1 vidljivo je da se izravna materijalna naknada odnosi na plaću, bonuse i beneficije na individualnoj i korporativnoj razini, dok se neizravne materijalne kompenzacije razlikuju među organizacijama.

Korištenje materijalnih poticaja, obuhvaćeno širokim pojmom naknade, služi kao opipljivo i ključno sredstvo motivacije. Za učinkovito poboljšanje sadašnjeg i budućeg učinka putem materijalnih poticaja, ključno je da te nagrade budu povezane s metrikom radnog učinka na koje pojedinci ili grupe mogu izravno utjecati svojim djelovanjem. Nadalje, ovi standardi učinka moraju biti realno dostižni iz perspektive uključenog pojedinca. Da bi se rad smatrao ključnim za postizanje individualnih ciljeva i povećanje plaća, mora postojati jasna korelacija između rezultata rada i dobivene ocjene (Buble, 2010, 153).

Kod sustava nagrađivanja radnog ponašanja naglasak treba staviti na nagrađivanje, a ne na kažnjavanje. Ključno je da pozitivne posljedice budu veće od negativnih. Povećanje novčane naknade koje proizlazi iz poboljšanog učinka (ili bilo kojeg drugog mjerila radne stručnosti) trebalo bi biti dovoljno značajno da opravda i motivira dodatni napor koji se ulaže. Za postizanje većih rezultata ključno je uskladiti veći i poboljšani radni učinak s plaćom i drugim nagradama. Imperativ je da se materijalni poticaji dodjeljuju na način koji je u skladu s razinom uloženog truda, osiguravajući pravednost i pravičnost u usporedbi s unutarnjim i vanjskim partnerima, uključujući druge pojedince unutar organizacije, kao i one izvan organizacije i na širem tržištu. Kako bi se motivirao optimalan učinak, mora postojati značajna razlika u plaćama između stručnih i manje kvalificiranih radnika (Buble, 2010, 153).

### **3.3. Strategije nematerijalne motivacije**

Uz materijalne strategije koje služe kao temelj sustava motivacije, ključno je uključiti niz nematerijalnih poticaja za rad koje zadovoljavaju različite potrebe pojedinaca unutar organizacija. Nematerijalni poticaji usko su povezani s temeljnim potrebama koje većina ljudi posjeduje i često traži. Zaposlenici imaju različite potrebe i želje koje su povezane s njihovim poslom, kao što su želja za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim rastom. Postoje pojedinci koji traže ispunjenje i zadovoljstvo u svom poslu. Želja za



napredovanjem i višim radnim statusom nadilazi važnost plaće i drugih materijalnih naknada, odražavajući različite potrebe pojedinca (Buble, 2010, 154).

Nematerijalne kompenzacije u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihova uvođenja te se u poduzećima sve više uvodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Razvoj karijere zapravo započinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja te kroz natječaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj te motiviranje i stimuliranje pa sve do pripreme za umirovljenje, primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto. Važno je napomenuti da se zaposlenike može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta, i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto (Varga, 2011, 11).

Kao što je prikazano na slici 5, nematerijalne nagrade obuhvaćaju niz poticaja, kao što su dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i *feedback*, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i drugo (Buble, 2010, 154).

Slika 5. Strategije nematerijalnog motiviranja



Izvor: Buble, 2010, 154

Osim toga, nematerijalne nagrade također mogu uključivati delegiranje povećanih odgovornosti, omogućujući pojedincima da preuzmu veće izazove i daju značajniji doprinos. Osnaživanjem zaposlenika da preuzmu vlasništvo nad svojim zadacima i pronadu ispunjenje u svojim postignućima, motivirani su za samostalan rad i osjećaju unutarnje zadovoljstvo. Osim toga, ovaj pristup omogućuje izražavanje jedinstvenih perspektiva i ideja odabranih zaposlenika (Buble, 2010, 154).

Kako bi se poboljšala motivacija zaposlenika unutar organizacija, razvijene su i implementirane različite nematerijalne strategije za sveobuhvatniji pristup, a u njih spadaju (Buble, 2010, 154):

- 1) dizajniranje posla
- 2) menadžeri i stil menadžmenta
- 3) participacija zaposlenih
- 4) fleksibilni oblici radnog vremena
- 5) priznanje i povratna informacija
- 6) upravljanje pomoću ciljeva
- 7) organizacijska kultura
- 8) usavršavanje i razvoj.

- 1) Dizajniranje posla

Posao koji pojedinci rade značajna je komponenta individualne motivacije. Stavovi prema poslu, kao i zadovoljstvo značajno utječu na radnu motivaciju, ali i na cijeli život koji osoba vodi. Dizajniranje posla ključan je dio nematerijalnih strategija upravo zato jer stavovi i načini na koji gledamo na posao i zadovoljstvo koje imamo u njemu ima značajan utjecaj na rad. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi. Dosadan i besmislen posao su jedni od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke prepreke prenose i izvan posla. Tim konstatacijama trebao je dug put da postanu sastavni dio menadžerske spoznaje i pristupa motivaciji (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013, 214).

## 2) Menadžeri i stil menadžmenta

Menadžeri imaju ključnu ulogu kod motiviranja zaposlenih. Postoji tri grupe zadataka u motiviranju zaposlenika. Najprije se moraju definirati ciljevi te zadaci koji se iz tih ciljeva izvode, kao i standardi za njihovo izvođenje i način utvrđivanja uspješnosti njihova izvođenja. Zatim, druga grupa zadataka se odnosi na stvaranje objektivnih pretpostavki da se definirani zadaci mogu obaviti. Ovdje su uključeni resursi koji su potrebi, dobra organizacija i drugo. Treća grupa zadataka se odnosi na različite poticaje zaposlenih kako bi oni kvalitetno obavili zadatke. Ovdje se misli na sustav nagrađivanja, vrsta nagrade, odnosi pravičnosti i drugo (Buble, 2010, 154).

## 3) Participacija zaposlenih

Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim pitanjima rada i poslovanja poduzeća. Ona se može ostvariti na različite načine, a svaki od njih ima veliko motivacijsko djelovanje. Postoje četiri karakteristična oblika participacije (Buble, 2010, 155):

- participacija u odlučivanju,
- participacija u oblikovanju i uvođenju promjena,
- participacija u rješavanju problema,
- participacija u postavljanju ciljeva.

## 4) Fleksibilni oblici radnog vremena

Opcije rasporeda imaju znatan utjecaj na motivaciju zaposlenih. Iako opcije rasporeda rada ne mijenjaju posao, već samo pravila o radnom vremenu, neki ih tretiraju kao sekundarne strategije dizajniranja posla. Opcije o kojima je riječ su: sažeti radni tjedan, fleksibilno radno vrijeme, podjela posla. Koja će se od tih opcija primijeniti, ovisi o poslu (Buble, 2010, 155).

## 5) Priznanje i *feedback*

Priznanje može biti materijalne ili nematerijalne naravi. Nematerijalne mogu biti usmene ili pismene zahvale i pohvale te nagrade u obliku posebnih dopusta, nagradnih putovanja, imenovanja u različita tijela i drugo. Sličnu ulogu ima i povratna informacija ili *feedback* koji ustvari znači saznanje zaposlenika o tome kako dobro rade, koliko je njihov rad važan i rezultira li dobrim ili lošim ishodima (Buble, 2010, 156).

## 6) Upravljanje pomoću ciljeva

Postavljajući ciljeve zaposlenicima, menadžeri trebaju biti u stanju utjecati na njihovo ponašanje. Upravo zato se treba poznavati proces postavljanja ciljeva i način njihova ostvarivanja. Postoje četiri specifične karakteristike ciljeva, a to su: težina cilja, specifičnost cilja, prihvaćanje ciljeva i odanost ciljevima. Težina ciljevima, njihova specifičnost, prihvaćanje ciljeva i odanost ciljevima determiniraju individualne napore usmjerene ciljevima. Ti naponi dopunjeni organizacijskom potporom te individualnim sposobnostima i osobinama rezultiraju učinkom (Buble, 2010, 158).

## 7) Organizacijska kultura

Organizacijska kultura se obično definira kao relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju ponašanje ljudi u poduzeću i usmjeravaju njihove aktivnosti. Osnovne vrijednosti su kvaliteta, pouzdanost i uslužnost, a predstavljaju bitan element uspješnih poduzeća. Norme su koncepcije poželjnih oblika ponašanja, konkretnije standarda za radno ponašanje i očekivane efekte. Vrijednosti i norme su dva bitna elementa organizacijske kulture koja čini sastavni dio svake organizacije i uzrok su i posljedica ponašanja pojedinaca i grupa u organizaciji (Buble, 2010, 158).

## 8) Usavršavanje i razvoj

Usavršavanje i razvoj podrazumijeva napredovanje zaposlenih na kompleksnija radna mjesta i pozicije s većim izazovom i zahtjevima, većom odgovornošću, autoritetom i plaćom s

obzirom na prethodne poslove. Promocija može biti horizontalna i vertikalna. Horizontalnom se smatra napredovanje na kompleksnije i odgovornije stručne poslove unutar profesije i organizacijske jedinice, a vertikalnom pomicanje na poslove više razine u hijerarhiji organizacije, odnosno kretanje od nižih k višim menadžerskim pozicijama (Buble, 2010, 158-159). Suvremene organizacije zaposlenicima pružaju prilike za profesionalni razvoj koje su prije bile financijski nedostižne. Te mogućnosti uključuju pristup obrazovnim tečajevima, programima obuke i drugim resursima. Cilj je unaprijediti znanja i vještine zaposlenika, omogućujući im da učinkovitije doprinose organizaciji (Buble, 2010, 153-159).

## 4. ANALIZA ISTRAŽIVANJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Fokus rada prvenstveno je na analizi istraživanja motivacije zaposlenika, pri čemu je značajan naglasak stavljen na prikaz i objašnjenje rezultata istraživanja grafičkim prikazima. To uključuje prikupljanje općih podataka i podataka vezanih za posao ispitanika putem anonimnih anketa.

### 4.1. Opis istraživanja

Za potrebe izrade završnog rada provedeno je istraživanje motivacije zaposlenika u poduzeću Gretsch Unitas, koje se nalazi u Karlovcu. Ovo poduzeće se bavi proizvodnjom suvremenih građevinskih okova za tehniku prozora i vrata. Pored raznih prilagodljivih područja za ugradnju proizvodni pogon opremljen je suvremenim postrojenjem za štancanje, galvanizaciju i eloksiranje. U Ditzingenu se nalazi sjedište grupacije, razvoja, uprave i proizvodnje poduzeća Gretsch-Unitas. Ondje se proizvodi suvremeni građevinski okov za tehniku prozora i vrata (Gretsch-Unitas, <https://www.g-u.com/hr/HR.html>). Poduzeće u Karlovcu ima ukupno 18 zaposlenika koji obavljaju različite vrste poslova, kao što su: poslovi postavljanja vrata te rad u skladištu koji je primarno obuhvaća zaprimanje i otpremanje paketa (6 zaposlenika), poslovi financija i administracije (2 zaposlenika), poslovi nabave (1 zaposlenik), poslovi prodaje (2 zaposlenika), šef smjene (1 zaposlenik), odjel za ključeve i cilindre (1 zaposlenik), trgovački putnici (5 zaposlenika).

Svih 18 zaposlenika je zamoljeno da sudjeluju u istraživanju ispunjavanjem anketnog upitnika koji je dizajniran pomoću Google obrasca te distribuiran e-poštom (prilog 1). Prikupljanje odgovora na anketni upitnik trajalo je od 26. 5. do 2. 6. 2024. Popunjene ankete dostavilo je 18 ispitanika, odnosno svi ispitanici/zaposlenici.

Svrha istraživanja odnosi se na procjenu razine motivacije ispitanika i utvrđivanje jesu li materijalni ili nematerijalni čimbenici značajniji izvori motivacije. Prvi dio anketnog upitnika obuhvaća: opće podatke ispitanika, demografske podatke i podatke o radnom statusu

zaposlenika unutar poduzeća. Drugi dio upitnika fokusiran je na istraživanje motivacije i nagrada unutar poduzeća. Formulacija pitanja proizašla je iz proučene literature.

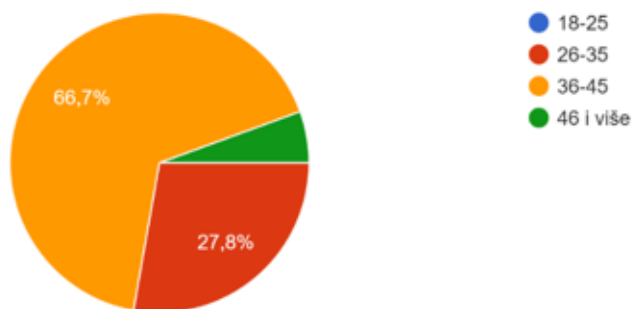
Anketa se sastoji od 18 pitanja koja su zatvorenog tipa. Ovaj format omogućuje ispitanicima odabir samo jednog odgovora za svako pitanje. Istraživanje je dalo rezultate za dvije različite vrste anketnih pitanja: višestruki izbor i linearna skala. U analizi su korišteni grafikoni.

## 4.2. Rezultati istraživanja

Nalazi istraživanja organizirani su u skladu s dijelovima anketnog upitnika pa tako analiza započinje pregledom općih karakteristika ispitanika, zatim analizom radnog statusa, motivacije i sustava nagrađivanja.

Grafikon 1 prikazuje raspodjelu ispitanika prema starosnim skupinama.

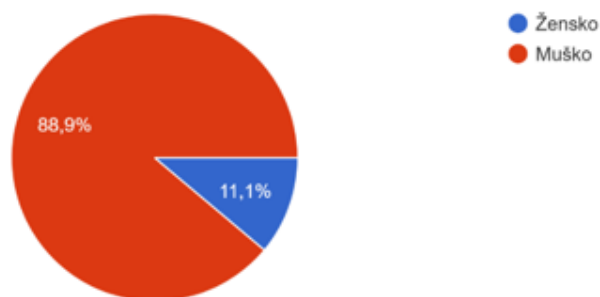
Grafikon 1. Struktura ispitanika prema dobi



Izvor: Autor, lipanj 2024.

Najzastupljenija starosna skupina su ispitanici u dobi od 36 do 45 godina (66,7 %), koji čine većinu s 12 ispitanika. Druga po zastupljenosti je skupina ispitanika u dobi od 26 do 35 godina, s 5 ispitanika (27,8 %). Iako značajan broj, ova je skupina manje zastupljena u odnosu na ispitanike starosti 36-45 godina. Najmanje zastupljena starosna skupina su ispitanici stariji od 46 godina, sa samo jednim ispitanikom (5,5 %).

Grafikon 2. Struktura ispitanika prema spolu

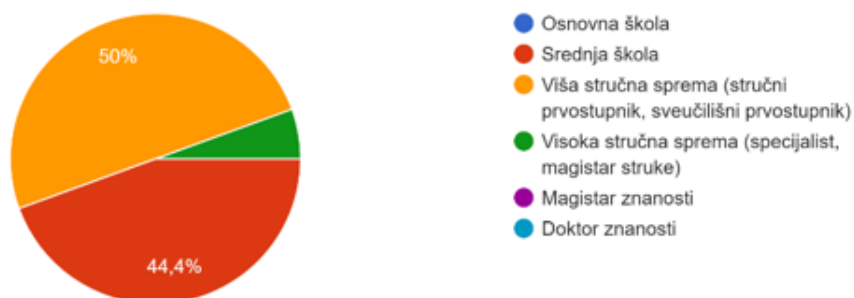


Izvor: Autor, lipanj 2024.

S obzirom na spol, 16 ispitanika je muškog spola (88,9 %), dok je 2 ženskog (11,1 %), što znači da prevladavaju radnici muškog spola (grafikon 2).

Grafikon 3 prikazuje raspodjelu ispitanika prema stupnju obrazovanja.

Grafikon 3. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja



Izvor: Autor, lipanj 2024.

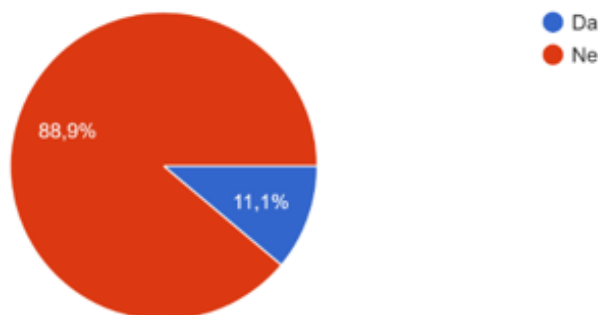
Analizirajući podatke, uočava se da je najveći broj ispitanika stekao zvanje stručnog ili sveučilišnog prvostupnika, odnosno 9 od 18 (50 %). Ovaj podatak ukazuje na visok postotak visokoobrazovanih pojedinaca u anketiranoj populaciji. Druga po veličini skupina ispitanika, njih 8 (44,4 %), ima završenu srednju školu. Manji broj ispitanika ima zvanje specijalista ili magistra struke (5,6 %). Niti jedan ispitanik nema zvanje doktora znanosti. Pošto se ova



organizacija bavi primarno sastavljanjem vrata te pakiranjem paketa, odnosno radom u skladištu, viša razina kvalifikacije nije potrebna. Može se zaključiti da je kvalifikacijska struktura primjerena potrebama poduzeća.

Grafikon 4 prikazuje raspodjelu ispitanika prema tome imaju li rukovoditeljsku odgovornost ili ne.

Grafikon 4. Rukovoditeljska odgovornost

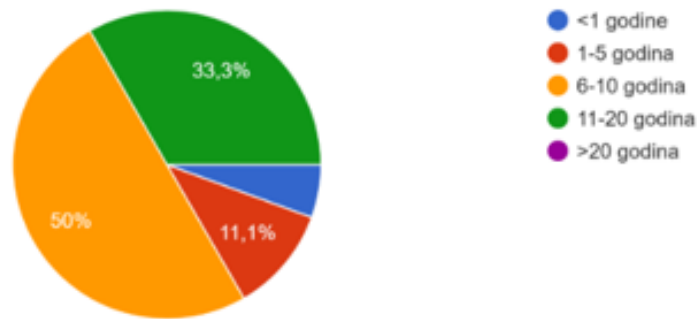


Izvor: Autor, lipanj 2024.

Rezultati pokazuju da velika većina ispitanika nema rukovoditeljsku odgovornost (88,9 %). Ovaj podatak sugerira da većina anketiranih ispitanika radi na pozicijama koje ne uključuju vođenje timova ili donošenje menadžerskih odluka. S druge strane, samo 2 ispitanika (11,1 %) imaju rukovoditeljsku odgovornost. Ovaj manji postotak ukazuje na to da je u promatranom uzorku mali broj ispitanika na pozicijama koje zahtijevaju vođenje i upravljanje drugim zaposlenicima.

Grafikon 5 prikazuje raspodjelu ispitanika prema godinama radnog staža u poduzeću.

Grafikon 5. Radni staž u poduzeću

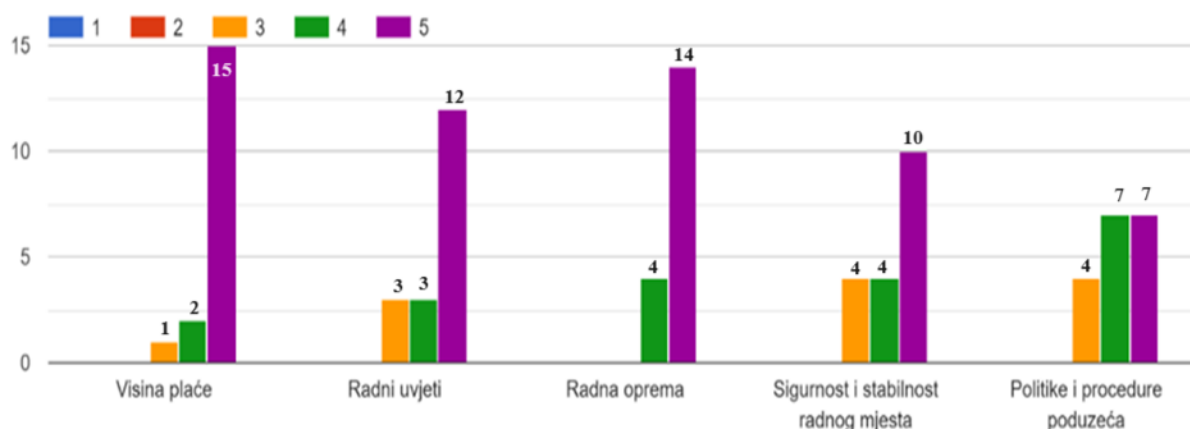


Izvor: Autor, lipanj 2024.

Najveći broj ispitanika ima od 6 do 10 godina radnog staža (50 %). Ovaj podatak ukazuje na stabilnu skupinu zaposlenika s umjereno dugim stažem, što može sugerirati zadovoljstvo poslom i sigurnost zaposlenja unutar poduzeća. Sljedeća skupina po veličini ima od 11 do 20 godina radnog staža (33,3 %). Ovaj postotak pokazuje da značajan broj zaposlenika ima dugogodišnje iskustvo u poduzeću, što može biti odraz lojalnosti i profesionalnog razvoja unutar iste organizacije. Manji postotak ispitanika ima od 1 do 5 godina radnog staža (11 %). Ovi zaposlenici predstavljaju noviji kadar koji je tek započeo svoju karijeru u poduzeću. Njihova prisutnost može biti rezultat nedavnog zapošljavanja ili proširenja poduzeća. Jedan ispitanik (5,7 %) ima manje od jedne godine radnog staža, što čini najmanji postotak.

Grafikon 6 prikazuje ocjene zadovoljstva 18 ispitanika s različitim aspektima radnog mjesta, uključujući visinu plaće, radne uvjete, radnu opremu, sigurnost i stabilnost radnog mjesta te politike i procedure poduzeća.

Grafikon 6. Zadovoljstvo s visinom plaće, radnim uvjetima, radnom opremom, sigurnošću i stabilnošću radnog mjesta te politikom i procedurama poduzeća



Izvor: Autor, lipanj 2024.

Ispitanici su ocjenjivali svaki od navedenih parametara na skali od 1 (vrlo nezadovoljan) do 5 (vrlo zadovoljan). Važno je napomenuti da nitko od ispitanika nije dao ocjenu ispod 3, što ukazuje na općenito pozitivan stav prema različitim aspektima radnog okruženja. Većina ispitanika izrazila je visoko zadovoljstvo visinom plaće. Naime, 15 ispitanika ocijenilo je ovu stavku s ocjenom 5 (vrlo zadovoljan), što čini većinu. Dvoje ispitanika dalo je ocjenu 4, dok je jedan ispitanik dao ocjenu 3. Ovi rezultati pokazuju da je većina zaposlenika zadovoljna visinom svojih plaća, uz nekoliko koji smatraju da ima mjesta za poboljšanje. Zadovoljstvo radnim uvjetima također je ocijenjeno visoko. Dvanaest ispitanika dalo je ocjenu 5, dok je po troje ispitanika dalo ocjenu 4 i ocjenu 3. Ovo ukazuje na generalno visok stupanj zadovoljstva radnim uvjetima, uz mali broj ispitanika koji su neutralni ili manje zadovoljni. Što se tiče zadovoljstva radnom opremom, 14 ispitanika dalo je ocjenu 5, dok su preostala 4 ispitanika dala ocjenu 4. Nema ispitanika koji su dali ocjene 3, 2 ili 1, što sugerira da je zadovoljstvo radnom opremom među zaposlenicima vrlo visoko i ujednačeno. Zadovoljstvo sigurnošću i stabilnošću radnog mjesta pokazuje nešto veću raznolikost u ocjenama, ali i dalje ostaje visoko. Deset ispitanika dalo je ocjenu 5, a po četiri ispitanika ocjenu 4 i ocjenu 3. Ovi rezultati sugeriraju da većina zaposlenika ima visok stupanj povjerenja u sigurnost i stabilnost svojih radnih mjesta, dok manjina ima neutralno stajalište. Konačno, zadovoljstvo politikama i procedurama poduzeća pokazuje nešto niže, ali i dalje pozitivne ocjene. Sedam ispitanika dalo

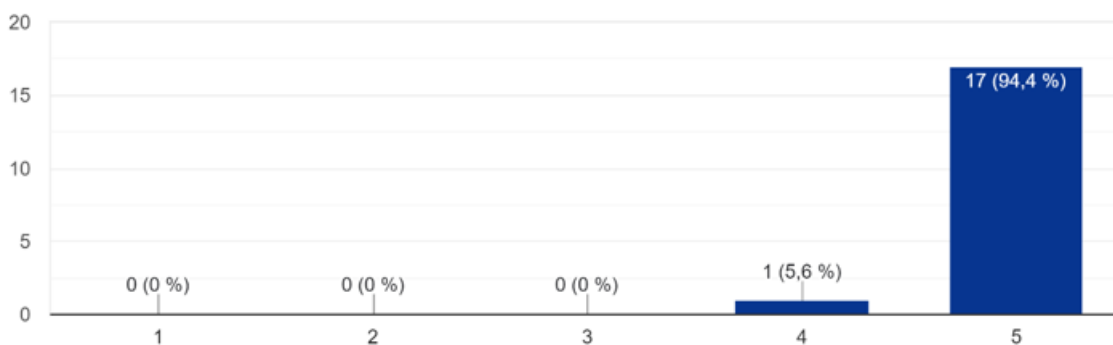
je ocjenu 5, sedam ocjenu 4, dok su četiri ispitanika dali ocjenu 3. Ovi rezultati ukazuju na to da postoji prostor za poboljšanje u ovom području, iako većina ispitanika i dalje izražava zadovoljstvo.

Ukupni rezultati grafičkog prikaza zadovoljstva ispitanika ukazuju na visok stupanj zadovoljstva među zaposlenicima u različitim aspektima njihovog radnog mjesta, s posebnim naglaskom na visinu plaće i radnu opremu. Međutim, postoji prostor za poboljšanje u politikama i procedurama poduzeća, kao i u radnim uvjetima i sigurnosti/stabilnosti radnog mjesta, što su područja koja zahtijevaju dodatnu pažnju menadžmenta kako bi se postiglo još veće zadovoljstvo zaposlenika.

Pitanja od rednog broja 7 do 18 ispitanici su ocjenjivali od 1 (uopće me ne motivira) do 5 (jako me motivira).

Grafikon 7 prikazuje raspodjelu ispitanika prema stupnju motivacije u slučaju povećanja plaće.

Grafikon 7. Motivacija povećanjem plaće



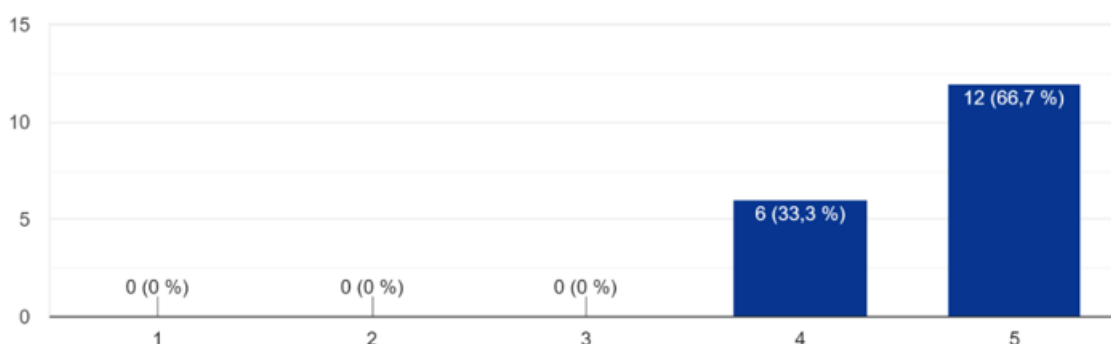
Izvor: Autor, lipanj 2024.

Analiza rezultata pokazuje da bi velika većina ispitanika (94,4 %) bila vrlo jako motivirana za rad povećanjem plaće, odnosno dali su ocjenu 5. Ovi rezultati sugeriraju da povećanje plaće može biti vrlo učinkovit alat za povećanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Motivirani zaposlenici često pokazuju veću produktivnost, bolju radnu etiku i

lojalnost prema poduzeću. Stoga, ulaganje u povećanje plaća može dugoročno donijeti znatne koristi za organizaciju.

Grafikon 8 prikazuje koliko su ispitanici zadovoljni godišnjim bonusom kojeg primaju u ovom poduzeću.

Grafikon 8. Motivacija godišnjim bonusom

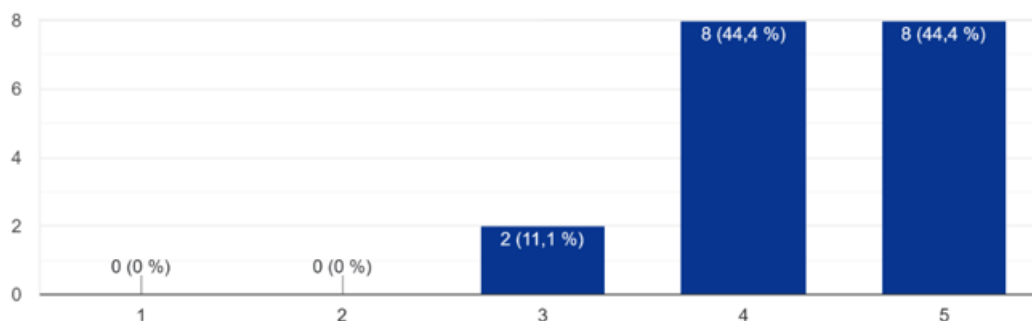


Izvor: Autor, lipanj 2024.

U istraživanju zadovoljstva ispitanika godišnjim bonusom u poduzeću, podaci su pokazali značajnu razinu motivacije među ispitanicima. Naime, od ukupno 18 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, 12 je ocijenilo godišnji bonus ocjenom 5 (66,7 %), što znači da su vrlo motivirani bonusom koji primaju. Preostalih 6 ispitanika (33,3 %) je dalo ocjenu 4, što ukazuje na visoku razinu motivacije. Ovi rezultati sugeriraju da godišnji bonus ima pozitivan utjecaj na motivaciju zaposlenih. Visok postotak ispitanika koji su vrlo motivirani (ocjena 5) naglašava važnost ovog benefita kao ključnog faktora zadovoljstva unutar poduzeća. Također, činjenica da nema ispitanika koji su dali niže ocjene (ispod 4) govori u prilog učinkovitosti trenutne politike bonusa.

Grafikon 9 prikazuje koliko su ispitanici motivirani profesionalnom, kvalitetnom i pravovaljanom komunikacijom.

Grafikon 9. Profesionalna, kvalitetna i pravovaljana komunikacija

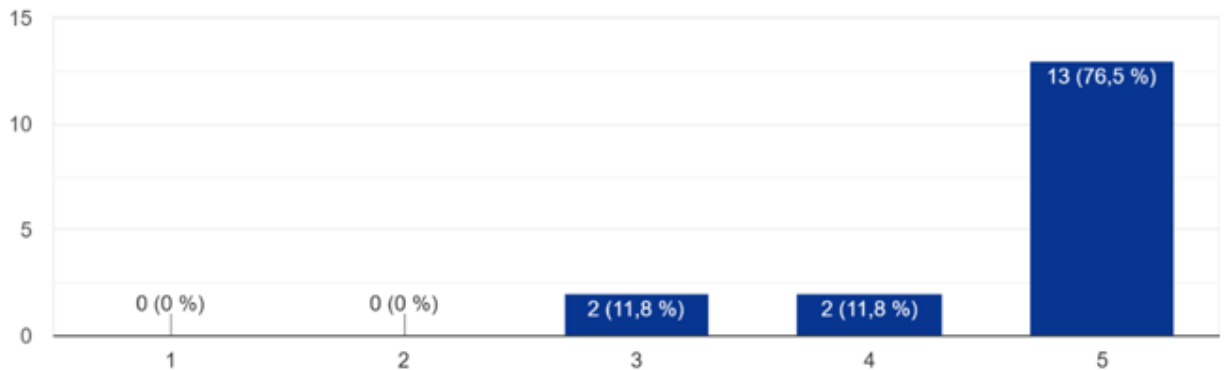


Izvor: Autor, lipanj 2024.

Rezultati pokazuju da je većina ispitanika visoko motivirana ovim aspektom poslovanja. Konkretno, osmero ispitanika (44,4 %) je ocijenilo ovu stavku najvišom ocjenom 5, što ukazuje na vrlo visoku razinu motivacije uslijed dobre komunikacije unutar poduzeća. Jednako toliko ispitanika je dalo ocjenu 4, što također pokazuje visoku razinu motivacije komunikacijom. Preostala dva ispitanika su ocijenila komunikaciju ocjenom 3 (11,1 %), što sugerira umjerenu motivaciju. Ovi rezultati pokazuju da većina ispitanika cijeni profesionalnu i kvalitetnu komunikaciju unutar poduzeća, što se odražava na njihovu motivaciju. Nijedan ispitanik nije dao ocjenu ispod 3, što govori u prilog tome da održavanje i daljnje poboljšanje komunikacijskih standarda može doprinijeti još većem zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika, što je ključni faktor za uspješno poslovanje.

Grafikon 10 prikazuje koliko ispitanike motiviraju dobri međuljudski odnosi među kolegama unutar poduzeća.

Grafikon 10. Dobri međuljudski odnosi

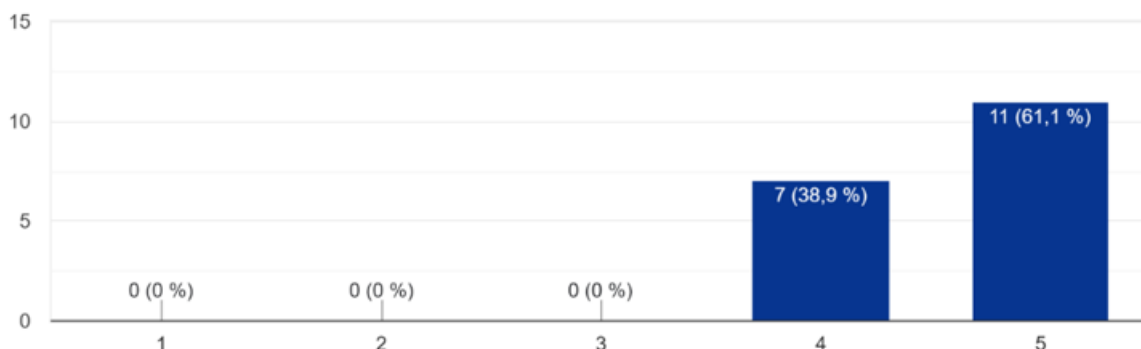


Izvor: Autor, lipanj 2024.

Prema prikupljenim podacima, većina ispitanika visoko cijeni međuljudske odnose kao faktor motivacije. Konkretno, 13 zaposlenika (76,5 %) je ocijenilo međuljudske odnose ocjenom 5, što ukazuje na vrlo visoku motivaciju. Dvoje ispitanih je dalo ocjenu 4 (11,8 %), što znači da ih dobri odnosi među kolegama također motiviraju. Preostalih dvoje ispitanika je ocijenilo ovaj aspekt ocjenom 3, što ukazuje na neutralan stav prema međuljudskim odnosima. Na ovo pitanje jedan ispitanik nije odgovorio. Ovi podaci jasno naglašavaju važnost dobrih međuljudskih odnosa u radnom okruženju kao ključnog faktora za motivaciju zaposlenika. Visok postotak ocjena 5 i 4 sugerira da većina ispitanih smatra pozitivne međuljudske odnose bitnim za njihovu motivaciju i zadovoljstvo na poslu. Neutralne ocjene (3) dodatno ukazuju na prostor za poboljšanje u smislu jačanja timske kohezije i suradnje.

Grafikon 11 daje uvid u to koliko ispitanike motivira poštivanje i uvažavanje od strane rukovoditelja i/ili ostalih kolega.

Grafikon 11. Poštivanje i uvažavanje od strane rukovoditelja i/ili kolega



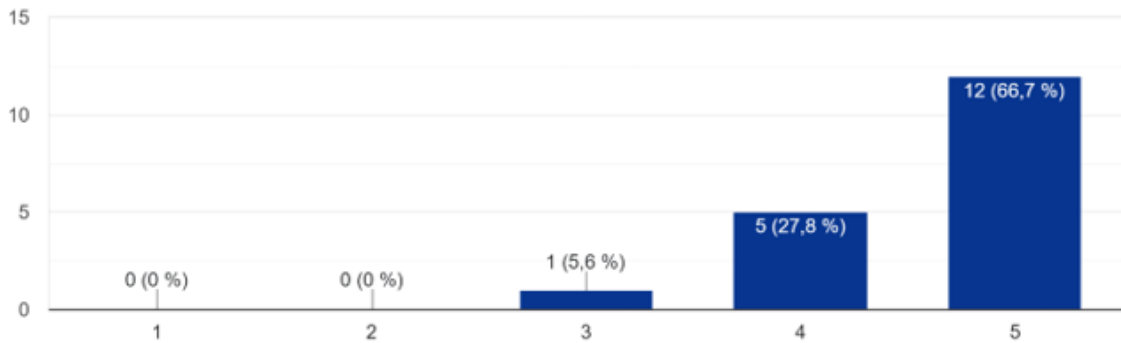
Izvor: Autor, lipanj 2024.

Prema rezultatima 11 ispitanika je ocijenilo ovaj aspekt ocjenom 5 (61,1 %), što znači da ih vrlo jako motivira poštivanje i uvažavanje na radnom mjestu. Preostalih 7 ispitanika je dalo ocjenu 4 (38,9 %), što također ukazuje na visoku razinu motivacije. Ovi podaci ukazuju na to da je poštivanje i uvažavanje od strane rukovoditelja i kolega ključni faktor motivacije za većinu zaposlenika. Visok postotak onih koji su dali najviše ocjene (4 i 5) sugerira da radna kultura koja uključuje međusobno poštivanje i uvažavanje značajno doprinosi motivaciji zaposlenika. Niti jedan ispitanik nije dao niže ocjene (1, 2 ili 3), što dodatno naglašava važnost ovog aspekta u radnom okruženju. Održavanje visokog stupnja zadovoljstva i motivacije zaposlenika može pozitivno utjecati na produktivnost i opći uspjeh poduzeća.

Grafikon 12 govori koliko ispitanike motivira pohvala ili priznanje od strane rukovoditelja za dobro obavljen posao.



Grafikon 12. Pohvala od strane rukovoditelja

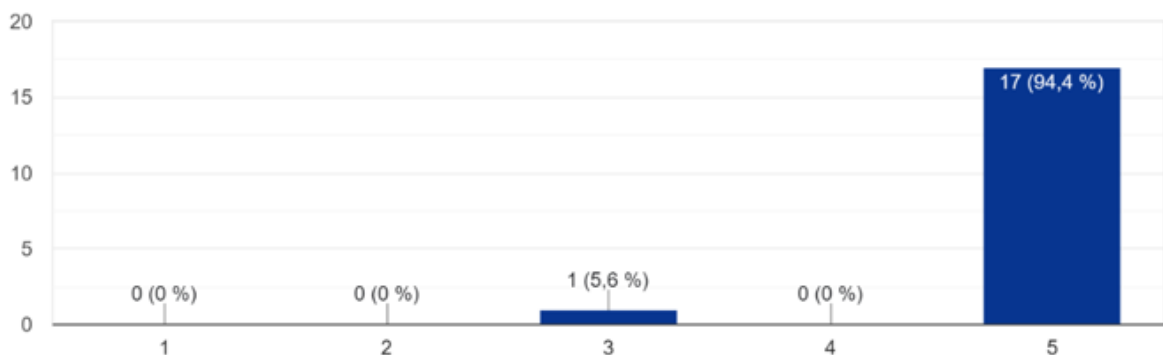


Izvor: Autor, lipanj 2024.

Prema rezultatima 12 ispitanika je ocijenilo ovaj aspekt ocjenom 5 (66,7 %), što znači da ih vrlo jako motivira primanje pohvala i priznanja. Njih 5 je dalo ocjenu 4 (27,8 %), što također ukazuje na visoku razinu motivacije, dok je jedan ispitanik dao ocjenu 3 (5,6 %), što znači da je neutralan po ovom pitanju. Ovi podaci jasno ukazuju na značaj pohvala i priznanja u motivaciji zaposlenika. Visok postotak onih koji su dali najviše ocjene (4 i 5) sugerira da priznanje za dobro obavljen posao značajno doprinosi motivaciji zaposlenika. Samo jedan ispitanik je dao nižu ocjenu (3), dok niže ocjene (1 i 2) nisu zastupljene, što dodatno potvrđuje važnost ovog aspekta u radnom okruženju. Ovi rezultati sugeriraju da povećanje prakse davanja pohvala i priznanja može pozitivno utjecati na motivaciju zaposlenika.

Grafikon 13 daje uvid u to koliko ispitanike motivira kada se njihov trud uvažava bez obzira na krajnji rezultat.

Grafikon 13. Uvažavanje truda

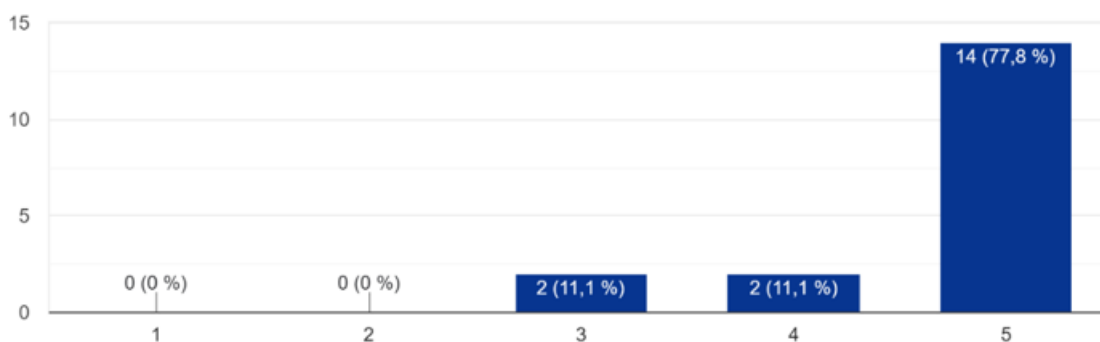


Izvor: Autor, lipanj 2024.

Prema prikazanim podacima jasno je da velika većina ispitanika visoko cijeni kada se njihov trud prepozna i uvaži. Od ukupno 18 ispitanika, čak 17 (94,4 %) je izjavilo je da ih priznanje truda iznimno motivira, ocjenjujući ovaj faktor najvišom ocjenom 5. Ovi podaci sugeriraju da većina radnika pridaje veliku važnost tome da njihov trud bude priznat, što može biti ključni faktor u održavanju visoke razine motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu. S druge strane, jedan ispitanik (5,6 %) ostao je neutralan prema ovom aspektu motivacije, dajući mu ocjenu 3. Ovaj neutralan stav može ukazivati na to da za pojedine zaposlenike priznanje truda ne igra presudnu ulogu u njihovoj motivaciji, već možda postoje drugi faktori koji su im važniji. Međutim, s obzirom na mali broj neutralnih odgovora u usporedbi s prevladavajućim pozitivnim ocjenama, može se zaključiti da je priznanje truda generalno vrlo važan motivacijski faktor za većinu radnika. Ukupno gledano, rezultati prikazani na grafikonu 13 jasno ukazuju na to da priznanje truda ima značajan pozitivan utjecaj na motivaciju radnika. Organizacije koje prepoznaju i vrednuju trud svojih zaposlenika mogu očekivati veći nivo angažiranosti i predanosti, što dugoročno može doprinijeti boljoj radnoj atmosferi i većoj produktivnosti.

Grafikon 14 donosi uvid u razinu motivacije ispitanika kada njihov neposredno nadređeni ima povjerenja u njih.

Grafikon 14. Povjerenje nadređenog



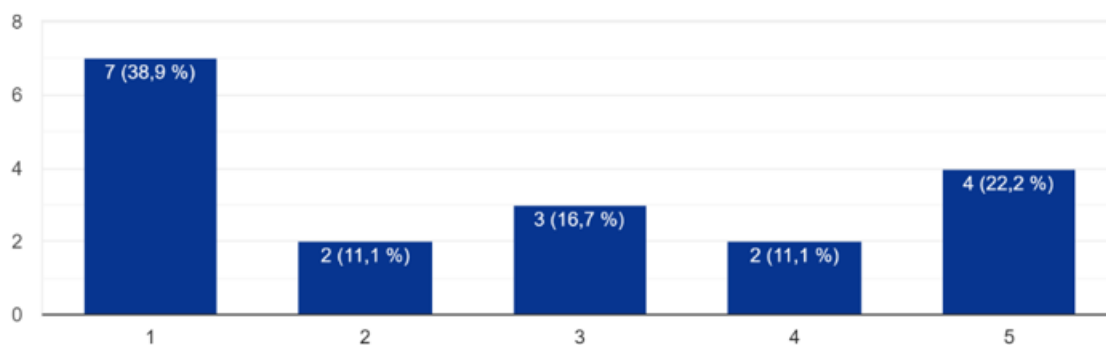
Izvor: Autor, lipanj 2024.

Rezultati pokazuju da povjerenje od strane nadređenih predstavlja značajan motivacijski faktor za većinu zaposlenika. Konkretno, 14 ispitanika (77,8 %) izjavilo je da ih povjerenje od strane nadređenih vrlo jako motivira, dajući najvišu ocjenu. Ova velika većina ukazuje na snažnu povezanost između povjerenja nadređenih i visoke razine motivacije kod zaposlenika.

Dodatno, 2 ispitanika (11,1 %) ocijenilo je da ih povjerenje nadređenih motivira, iako nešto manje intenzivno, što pokazuje da je za njih također značajan faktor, ali možda ne presudan. Ovo ukazuje na to da, iako povjerenje nadređenih pozitivno utječe na njihovu motivaciju, možda postoje i drugi faktori koji su im jednako važni ili važniji. S druge strane, dva ispitanika (11,1 %) ostala su neutralna prema ovom pitanju, ocijenivši ga s umjerenom ocjenom. Ovo neutralno stajalište može ukazivati na to da za te ispitanike povjerenje nadređenih nije glavni izvor motivacije te da postoje drugi elementi koji više utječu na njihovu radnu angažiranost, odnosno može ukazivati na različite individualne vrijednosti i prioritete kada je riječ o motivaciji na radnom mjestu. Ukratko, analiza grafikona 14 jasno ukazuje na važnost povjerenja nadređenih kao motivacijskog faktora. Organizacije koje potiču i održavaju povjerenje između nadređenih i zaposlenika mogu očekivati viši nivo angažiranosti i predanosti, što će dugoročno doprinijeti boljim radnim odnosima.

Grafikon 15 pokazuje koliko ispitanike motivira samostalnost i neovisnost na radnome mjestu. Tvrdnju su ocjenjivali ocjenom od 1 (više me motivira rad u timu) do 5 (jako me motivira samostalnost i neovisnost na trenutnom radnom mjestu).

Grafikon 15. Samostalnost i neovisnost na radnome mjestu



Izvor: Autor, lipanj 2024.

Rezultati pokazuju raznolike preferencije među ispitanicima:

1) Timski rad kao motivacijski faktor

Najveći broj ispitanika (38,9 %) dao je ocjenu 1, što sugerira da ih rad u timu motivira više nego samostalnost i neovisnost. Ovi ispitanici očito preferiraju timsku dinamiku i zajednički rad kao ključne elemente njihove radne motivacije.

2) Visoka motivacija za samostalnost

S druge strane 4 ispitanika (22,2 %) ocijenilo je tvrdnju najvišom ocjenom 5, što ukazuje da ih vrlo jako motivira samostalnost i neovisnost na trenutnom radnom mjestu. Ovi ispitanici vrednuju slobodu i autonomiju u obavljanju svojih radnih zadataka.

3) Neutralni stavovi

Troje ispitanika (16,7 %) ostalo je neutralno, dajući ocjenu 3. Ovo sugerira da im je jednako važna i samostalnost i timski rad, odnosno da nemaju izrazitu preferenciju prema jednom od ovih aspekata rada.

4) Umjerena motivacija za samostalnost

Dvoje ispitanika (11,1 %) dalo je ocjenu 4, što znači da ih motivira samostalnost i neovisnost na radnom mjestu, ali ne iznimno. Ovi ispitanici cijene samostalnost, ali im i neki drugi faktori mogu biti važni za motivaciju.

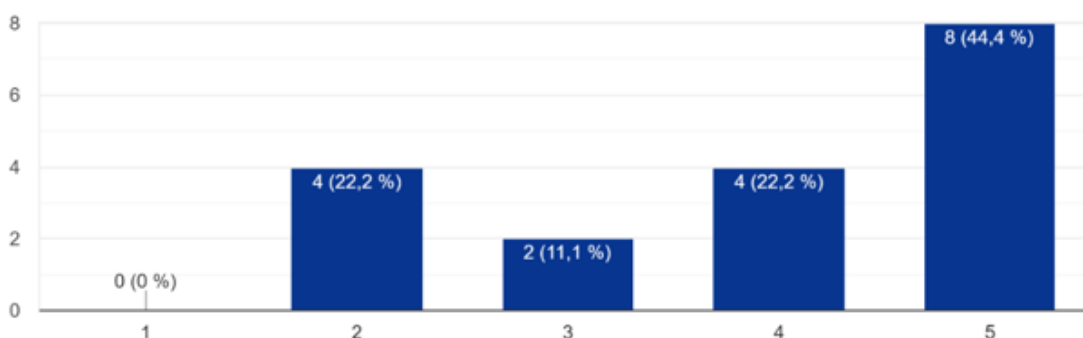
5) Blaga preferencija za timski rad

Dvoje ispitanika (11,1 %) dalo je ocjenu 2, što ukazuje da ih više motivira rad u timu nego samostalnost, ali ne toliko izrazito kao one koji su dali ocjenu 1.

Ukupno gledano rezultati grafikona 15 pokazuju širok spektar preferencija među ispitanicima u pogledu samostalnosti i neovisnosti naspram timskog rada. Većina ispitanika preferira timski rad kao ključni motivacijski faktor, dok značajan dio ispitanika visoko cijeni samostalnost i neovisnost. Ovi rezultati sugeriraju da organizacija treba pružiti fleksibilne radne uvjete koji omogućuju zaposlenicima da rade i u timovima i samostalno, u skladu s njihovim osobnim preferencijama i mogućnostima organizacije posla, a kako bi optimalno podržala njihovu motivaciju.

Grafikon 16 pruža uvid u koliko bi ispitanike motivirao njihov posao ako bi bio zanimljiviji i izazovniji.

Grafikon 16. Zanimljivost i izazovnost posla

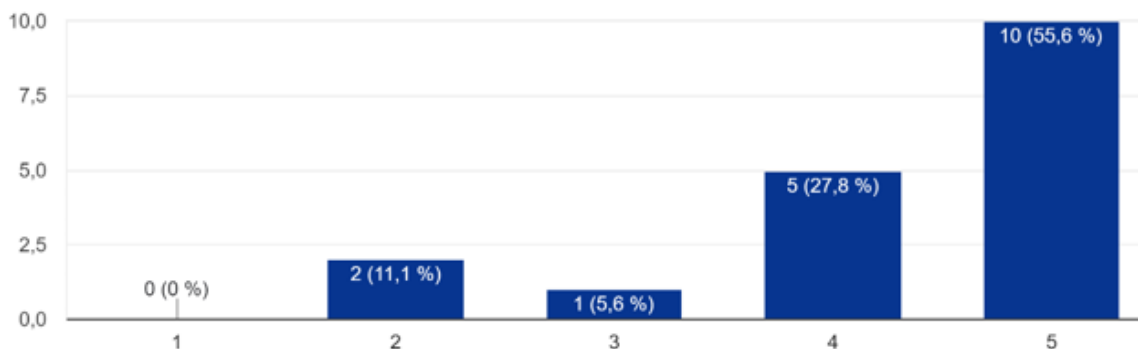


Izvor: Autor, lipanj 2024.

Rezultati jasno pokazuju da većina ispitanika visoko cijeni izazovnost i zanimljivost u svom radu kao ključne motivacijske faktore. Konkretno, ukupno 12 ispitanika (66,6 %) ocijenilo je tvrdnju ocjenama 4 ili 5, što naglašava značaj izazovnosti i zanimljivosti posla za većinu zaposlenika. Istovremeno, dvoje ispitanika dalo je ocjenu 3 (11,1 %) , što sugerira neutralan stav prema ovoj tvrdnji. Za njih zanimljivost i izazovnost posla nisu presudni motivacijski faktori, iako ih donekle mogu motivirati. Četvero ispitanika (22,2 %) je dalo ocjenu 2, što bi značilo da zanimljivost i izazovnost posla njima ne igraju ulogu. Ovi rezultati upućuju na to da organizacije koje žele povećati motivaciju svojih zaposlenika trebaju razmotriti načine kako učiniti radne zadatke zanimljivijima i izazovnijima. Implementacijom izazovnijih projekata i zadataka te omogućavanjem profesionalnog razvoja kroz zanimljive aktivnosti, može se značajno poboljšati motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, što bi dugoročno moglo doprinijeti povećanju produktivnosti.

Grafikon 17 prikazuje koliko bi ispitanici bili motivirani za rad kada bi postojala mogućnost za usavršavanje i školovanje.

Grafikon 17. Mogućnost usavršavanja i školovanja

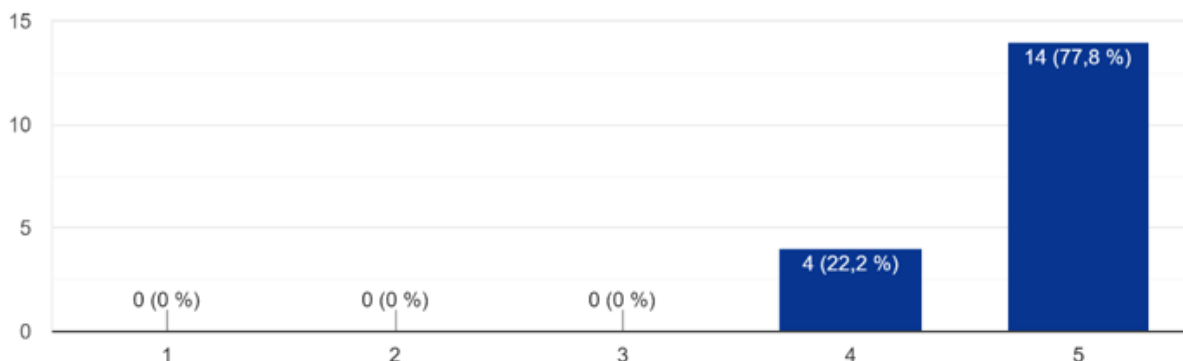


Izvor: Autor, lipanj 2024.

Prema rezultatima 10 ispitanika (55,6 %) ocijenilo je ovu tvrdnju najvišom ocjenom 5, što znači da bi ih mogućnost za usavršavanje i školovanje vrlo jako motivirala. Ova većina jasno pokazuje da više od polovine ispitanika vidi značajnu vrijednost u kontinuiranom obrazovanju kao ključnom motivacijskom faktoru. Nadalje, 5 ispitanika (27,8 %) dalo je ocjenu 4, što ukazuje na visok nivo motivacije za rad uz mogućnost dodatnog obrazovanja, iako nešto manji nego kod onih koji su dali najvišu ocjenu. Ovo također govori o značajnoj grupi koja bi bila motivirana takvom prilikom, naglašavajući važnost profesionalnog razvoja. S druge strane, 2 ispitanika (11,1 %) ocijenila su tvrdnju ocjenom 2, što pokazuje da ih mogućnost usavršavanja i školovanja ne bi toliko motivirala. Ovi ispitanici možda imaju druge prioritete ili motivacijske faktore koji su im važniji. Jedan ispitanik dao je ocjenu 3 (5,6 %), što znači da je ostao neutralan prema ovoj tvrdnji. Ovaj neutralan stav sugerira da mogućnost dodatnog obrazovanja ima umjeren utjecaj na njegovu motivaciju. Rezultati jasno pokazuju da mogućnost za usavršavanje i školovanje predstavlja važan motivacijski faktor za većinu zaposlenika. Organizacije koje ulažu u profesionalni razvoj svojih zaposlenika mogu očekivati veću motivaciju, angažiranost i predanost.

Grafikon 18 pruža uvid u razinu motivacije ispitanika kada im se ponudi mogućnost napredovanja.

Grafikon 18. Mogućnost napredovanja



Izvor: Autor, lipanj 2024.

Od ukupno 18 ispitanika, njih 14 (77,8 %) izrazilo je vrlo visoku razinu motivacije, ocijenivši svoju motiviranost najvišom ocjenom upravo zbog mogućnosti napredovanja. Ovo jasno pokazuje da velika većina ispitanika vidi napredovanje kao ključan faktor koji pozitivno utječe na njihovu profesionalnu angažiranost i zadovoljstvo poslom. Preostalih 4 ispitanika (22,2 %) također su pokazali visoku razinu motivacije, iako su svoju motiviranost ocijenili ocjenom 4, što ukazuje na pozitivan stav prema napredovanju, iako ne u istoj mjeri kao prva skupina. Važno je napomenuti da niti jedan ispitanik nije dao ocjenu manju od 4, što dodatno potvrđuje da su svi sudionici prepoznali vrijednost i važnost napredovanja za njihov profesionalni razvoj. Ovi rezultati ukazuju na opću sklonost i otvorenost ispitanika prema unapređenju svojih karijera, što je ključan element za održavanje visoke razine motivacije i produktivnosti u radnom okruženju. Sveukupno, ovi podaci sugeriraju da bi omogućavanje prilika za napredovanje moglo značajno doprinijeti poboljšanju ukupne motivacije zaposlenika. Organizacije koje prepoznaju i podržavaju želju svojih zaposlenika za profesionalnim napredovanjem mogu očekivati pozitivne rezultate u smislu povećane angažiranosti, lojalnosti i efikasnosti radne snage. Stoga je jasno da ulaganje u programe koji omogućuju napredovanje nije samo korisno za pojedince, već i za organizaciju kao cjelinu, jer stvara poticajno okruženje koje promiče kontinuirani rast i razvoj.

## 5. ZAKLJUČAK

Motivacija, pokretačka snaga iza ponašanja koje je vođeno određenim ciljevima, često dovodi do osjećaja ispunjenja. Brojni elementi utječu na motivaciju, a mogu se smjestiti u tri različite grupe: individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike. Individualne karakteristike obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje pojedinci posjeduju. Motivacije za izvršavanje radnih zadataka razlikuju se od pojedinca do pojedinca, što rezultira razlikama u njihovom pristupu. Neki su potaknuti financijskim poticajima, dok je drugima prioritet sigurnost posla ili uzbuđenje izazova. Karakteristike posla, s druge strane, odnose se na specifične atribute posla, kao što je njegova složenost. Na učinkovitost poduzeća utječu različiti čimbenici, uključujući autonomiju, zahtjevnost i druge individualne karakteristike, kao i organizacijski aspekti poput pravila i procedura, kadrovske politike, prakse upravljanja i sustava nagrađivanja.

U ovom radu razmotrene su ključne teorije motivacije koje pružaju uvid u dinamiku ljudskog ponašanja i angažiranosti na radnom mjestu, a dijele se na sadržajne i procesne teorije motivacije. Maslowljeva hijerarhija potreba naglašava da su ljudske potrebe organizirane hijerarhijski, od osnovnih fizioloških potreba do vrhunskih potreba za samoaktualizacijom. Alderferova teorija, s druge strane, nudi fleksibilniji model, sugerirajući da se potrebe mogu ispunjavati istovremeno i međusobno se nadopunjavati. McClellandova teorija motivacije postignuća fokusira se na težnju za uspjehom i izbjegavanje neuspjeha kao ključne čimbenike motivacije. Herzbergova dvofaktorska teorija razlikuje između higijenskih faktora, koji sprječavaju nezadovoljstvo, i motivacijskih faktora, koji povećavaju zadovoljstvo i angažman zaposlenika. Teorija motivacije uloga analizira kako različite radne uloge oblikuju motivaciju na temelju specifičnih potreba i očekivanja pojedinaca. Razumijevanje ovih teorijskih okvira omogućava organizacijama da stvore poticajno radno okruženje koje motivira zaposlenike i doprinosi njihovom ukupnom zadovoljstvu na radnom mjestu. Navedeno se odnosi na sadržajne teorije motivacije. Dok procesne teorije motivacije osim potreba istražuju i druge čimbenike kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Posebno se ističu: Vroomov kognitivni model motivacije, Porter – Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja, Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.



Temeljni cilj ovog završnog rada je istraživanje motivacije zaposlenika u poduzeću Gretsch-Unitas putem anketnog upitnika. On se sastoji od 18 pitanja zatvorenog tipa te je podijeljen u dva dijela. U prvom dijelu od ispitanika se tražilo da navedu svoje demografske podatke i položaj u poduzeću. Drugi dio ankete bio je usmjeren na pitanja vezana za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. To je uključivalo pitanja o strategijama motivacije koje koristi njihovo poduzeće te što motivira zaposlenike za rad. Anketu je ispunilo svih 18 zaposlenika koliko poduzeće trenutno i ima zaposlenih.

Istraživanje je pokazalo visoko zadovoljstvo zaposlenika u ključnim područjima radnog okruženja, s posebnim naglaskom na visinu plaće i radnu opremu. Konkretno, 83,3 % ispitanika je izrazilo vrlo visoko zadovoljstvo visinom plaće, dok je 77,8 % zadovoljno radnom opremom. Zadovoljstvo radnim uvjetima je također značajno, s 66,7 % ispitanika koji su ocijenili ovu stavku najvišom ocjenom, dok je zadovoljstvo sigurnošću i stabilnošću radnog mjesta visoko kod 55,6 % ispitanika. S druge strane, zadovoljstvo politikama i procedurama poduzeća je nešto niže, s 38,9 % ispitanika koji su dali ocjenu 5, što sugerira potrebu za poboljšanjima u ovom području. Povećanje plaće se pokazalo kao najbolja strategija motiviranja u analiziranom poduzeću jer 94,4 % ispitanika smatra da bi ih veća plaća vrlo jako motivirala. Profesionalna i kvalitetna komunikacija te dobri međuljudski odnosi među kolegama su također važni, s 44,4 % i 76,5 % ispitanika koji su ih ocijenili najvišim ocjenama. Poštivanje i uvažavanje od strane rukovoditelja motivira 61,1 % ispitanika, dok pohvale za dobro obavljen posao imaju značajan motivacijski utjecaj na 66,7 % zaposlenika. Priznanje truda, bez obzira na krajnji rezultat, vrlo je važno za 94,4 % ispitanika. S druge strane, samostalnost na radnom mjestu pokazuje raznolike preferencije; većina ispitanika (38,9 %) preferira timski rad, dok 22,2 % visoko cijeni samostalnost. Zanimljivost i izazovnost posla važni su za 66,6 % zaposlenika, a mogućnost za usavršavanje motivira 55,6 % njih. Na kraju, mogućnost napredovanja je ključni motivacijski faktor za 77,8 % ispitanika.

Kroz istraživanje provedeno u poduzeću Gretsch-Unitas jasno je vidljivo da motivacija igra vitalnu ulogu u postizanju poslovnog uspjeha. Rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika izražava visok stupanj motivacije kada im se nude mogućnosti za profesionalno usavršavanje, povećanje plaća i priznavanje njihovog truda. Važno je napomenuti da motivacija nije jednoličan koncept, ona obuhvaća niz materijalnih i nematerijalnih poticaja koji

zadovoljavaju različite potrebe pojedinaca unutar organizacija. Materijalni poticaji, poput povećanja plaća i bonusa, pokazali su se vrlo učinkovitim u povećanju motivacije zaposlenika. Osim toga, nematerijalni poticaji, poput kvalitetne komunikacije, pohvala, priznanja, i mogućnosti za profesionalni razvoj, također igraju značajnu ulogu u održavanju visoke razine angažiranosti. Motivirani zaposlenici često pokazuju veću produktivnost, bolju radnu etiku i lojalnost prema poduzeću. Ova analiza sugerira da povećanje plaće može biti vrlo učinkovit alat za povećanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Stoga, ulaganje u povećanje plaća može dugoročno donijeti znatne koristi za organizaciju.

Analiza istraživanja ukazuje na to da organizacije koje uspješno prepoznaju i zadovoljavaju različite potrebe svojih zaposlenika mogu očekivati pozitivne rezultate u vidu povećane produktivnosti i općeg zadovoljstva na radnom mjestu. Pružanje prilika za kontinuirano usavršavanje i razvoj ključni su elementi koji ne samo da povećavaju motivaciju, već i doprinose stvaranju poticajnog radnog okruženja. Jedan od ključnih nalaza ovog istraživanja je visoki postotak ispitanika koji su izrazili vrlo visoku motivaciju pri mogućnosti usavršavanja. Ovaj podatak naglašava važnost ulaganja u programe profesionalnog razvoja kao strategije za povećanje motivacije i angažiranosti zaposlenika. Stoga, menadžeri moraju posjedovati stručnost u razumijevanju potreba svojih podređenih i kontinuirano ulagati u njihov razvoj kako bi osigurali optimalno radno okruženje.

Zaključno, organizacije koje žele povećati motivaciju i zadovoljstvo svojih zaposlenika trebaju primijeniti sveobuhvatan pristup koji uključuje i materijalne i nematerijalne poticaje. Ulaganje u profesionalni razvoj, priznanje truda i održavanje kvalitetne komunikacije ključni su faktori za postizanje visoke razine motivacije i dugoročne produktivnosti. Poduzeće Gretschnitas, kao primjer, pokazuje da strateško usmjerenje prema potrebama zaposlenika može rezultirati značajnim poboljšanjima u radnoj atmosferi i ukupnom poslovnom uspjehu.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

- Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- Buble, M., Management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
- Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2010.
- Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.

### Članci

Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, vol. 7, 2013., br. 2, str. 213-219, dostupno na:  
<https://hrcak.srce.hr/105610> (22. 7. 2024.)

Dasović, I., Deželić, S., Jurač, K., Motivacija zaposlenika u organizaciji, ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo, vol. 5, 2023., br. 3, 2023., str. 58-67, dostupno na:  
<https://hrcak.srce.hr/313828> (22. 7. 2024.)

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> (22. 7. 2024.)

### Internetski izvori

Gretsch-Unitas, 2024., dostupno na:  
<https://www.g-u.com/hr/HR.html> (22. 7. 2024.)

Svalina, B., Maslowljeva hijerarhija potreba, 2015., dostupno na:  
<https://putpremasebi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/> (3. 6. 2024.)

## **POPIS SLIKA**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Interakcija motivacijskih faktora.....              | 5  |
| Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba.....                | 7  |
| Slika 3. Prikaz koncepta Herzbergove teorije motivacije..... | 10 |
| Slika 4. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika .....    | 15 |
| Slika 5. Strategije nematerijalnog motiviranja .....         | 19 |

## **POPIS TABLICA**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Oblici materijalne stimulacije..... | 17 |
|--|----|


## POPIS GRAFIKONA

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1. Struktura ispitanika prema dobi .....   | 25 |
| Grafikon 2. Struktura ispitanika prema spolu.....   | 26 |
| Grafikon 3. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja .....  | 26 |
| Grafikon 4. Rukovoditeljska odgovornost.....  | 27 |
| Grafikon 5. Radni staž u poduzeću.....  | 28 |
| Grafikon 6. Zadovoljstvo s visinom plaće, radnim uvjetima, radnom opremom, sigurnošću i stabilnošću radnog mjesta te politikom i procedurama poduzeća ..... | 29 |
| Grafikon 7. Motivacija povećanjem plaće.....  | 30 |
| Grafikon 8. Motivacija godišnjim bonusom.....   | 31 |
| Grafikon 9. Profesionalna, kvalitetna i pravovaljana komunikacija .....   | 32 |
| Grafikon 10. Dobri međuljudski odnosi .....   | 33 |
| Grafikon 11. Poštivanje i uvažavanje od strane rukovoditelja i/ili kolega .....   | 34 |
| Grafikon 12. Pohvala od strane rukovoditelja .....  | 35 |
| Grafikon 13. Uvažavanje truda.....  | 35 |
| Grafikon 14. Povjerenje nadređenog .....  | 36 |
| Grafikon 15. Samostalnost i neovisnost na radnome mjestu.....   | 37 |
| Grafikon 16. Zanimljivost i izazovnost posla.....   | 39 |
| Grafikon 17. Mogućnost usavršavanja i školovanja.....   | 40 |
| Grafikon 18. Mogućnost napredovanja .....   | 41 |

## **POPIS PRILOGA**

|   |    |
|---|----|
| Prilog 1. Anketa: Motivacija zaposlenika..... | 50 |
|---|----|

## Prilog 1. Anкета: Motivacija zaposlenika



### Motivacija zaposlenika

Poštovani/a,

ovo anketno istraživanje provodi se za potrebe izrade završnog rada na Veleučilištu u Rijeci. Molim Vas da ispunite ovu anketu iskreno i objektivno. Vaši odgovori su anonimni i obradit će se sumarno.

Za popunjavanje ankete potrebno je oko 5 minuta.

Hvala Vam što ste se odlučili za sudjelovanje u ovom istraživanju.



1. Koliko imate godina? \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 i više

2. Kojeg ste spola? \*

- Žensko
- Muško

3. Koja Vam je stručna sprema? \*

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša stručna sprema (stručni prvostupnik, sveučilišni prvostupnik)
- Visoka stručna sprema (specijalist, magistar struke)
- Magistar znanosti
- Doktor znanosti

4. Imate li rukovoditeljsku odgovornost? \*

- Da  
 Ne

5. Koliko imate godina radnog staža u poduzeću? \*

- <1 godine  
 1-5 godina  
 6-10 godina  
 11-20 godina  
 >20 godina

6. Molim Vas da ocijenite zadovoljstvo sljedećim elementima na trenutnom radnom mjestu ocjenama od 1 (vrlo nezadovoljan do) do 5 (vrlo zadovoljan):

|                                      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Visina plaće                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Radni uvjeti                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Radna oprema                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sigurnost i stabilnost radnog mjesta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Politike i procedure poduzeća        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Koliko biste bili motivirani za rad povećanjem plaće?

1 2 3 4 5  
Uopće ne bih bio motiviran      Jako bih bio motiviran

8. Koliko ste motivirani za rad trenutnim godišnjim bonusom kojeg primате?

1 2 3 4 5  
Uopće me ne motivira      Jako me motivira

9. Koliko ste motivirani profesionalnom, kvalitetnom i pravovaljanom komunikacijom?

1 2 3 4 5  
Uopće me ne motiviran      Jako me motivira

10. Koliko Vas motiviraju dobri međuljudski odnosi među kolegama?

1 2 3 4 5  
Uopće me ne motivira      Jako me motivira

11. Koliko Vas motivira poštivanje i uvažavanje od strane rukovoditelja i/ili ostalih suradnika?

1 2 3 4 5  
Uopće me ne motivira      Jako me motivira



16. Koliko bi Vas motivirao Vaš posao da je zanimljiviji i izazovniji?

1 2 3 4 5

Uopće ne bih bio motiviran      Jako bih bio motiviran

17. Koliko biste bili motivirani za rad ukoliko bi postojala mogućnost usavršavanja i školovanja?

1 2 3 4 5

Uopće ne bih bio motiviran      Jako bih bio motiviran

18. Koliko biste bili motivirani za rad ukoliko bi Vam bila predložena mogućnost napredovanja?

1 2 3 4 5

Uopće ne bih bio motiviran      Vrlo bih jako bio motiviran

**Podnesi**

[Izbriši obrazac](#)

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj. [Prijava zloupotrebe](#) - [Uvjeti pružanja usluge](#) - [Pravila o privatnosti](#)

Google Obrasci