

# ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

---

Jurković, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:125:414568>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



Repository / Repozitorij:

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



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Ana Jurković

**ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**  
(završni rad)

Rijeka, 2018.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel  
Stručni studij Poduzetništvo

## **ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA** (završni rad)

MENTOR

mr. sc. Anita Stilin

STUDENT

Ana Jurković

MBS: 2423000040/15

Rijeka, rujan 2018.

## VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 1. veljače 2018.

### ZADATAK za završni rad

Pristupnici ANI JURKOVIĆ

MBS: 2423000040/15

Studentici preddiplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

#### ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

*Sadržaj zadatka: Rad će se sastojati od teorijskog i praktičnog dijela. U teorijskom dijelu radu pojasniti pojam motivacije i zadovoljstva, opisati materijalnu i nematerijalnu motivaciju te predstaviti zadatke menadžera u motiviranju zaposlenika. U praktičnom dijelu rada potrebno je provesti istraživanje motivacije zaposlenih osoba. Anketni upitnik izraditi na temelju proučene literature. Povezati teorijska i praktična saznanja u sustavnu cjelinu. Najvažnija saznanja iznijeti u zaključku.*

#### Preporuka:

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 1. veljače 2018.

Mentorica:



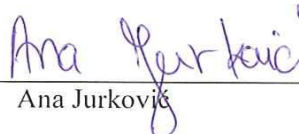
Mr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Pročelnik odjela:



Mr. sc. Marino Golob, v. pred.

Zadatak primila dana: 1. veljače 2018.



Ana Jurković


Dostavlja se:

- mentorici
- pristupnici
- pročelniku

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice mr. sc. Anite Stilin.

Ana Jurković

  
\_\_\_\_\_  
(potpis studenta)

## SAŽETAK

Sadržaj završnog rada odnosi se na motivaciju zaposlenih i njihovo zadovoljstvo na radu. Motivacija je bitan čimbenik u životu koji je najčešće vođen određenim ciljem, a ispunjenje toga cilja donosi određenu vrstu zadovoljstva dok su zadovoljstvo i motivacija presudne za uspješno poslovanje poduzeća. Menadžer ima važan utjecaj na zaposlenike i zadaću da ih motivira kako bi poboljšao performanse posla i povećao zadovoljstvo posla koji obavljaju. U današnje vrijeme poduzeća sve više ulažu u zaposlene i smatraju ih najvažnijim resursom, stoga brigom o njima sama poduzeća dobivaju na konkurentnosti i znatno napreduju. U prvom dijelu rada opisano je pojmovno određenje, faktori i vrste motivacije, dok je u drugom dijelu najveći naglasak na istraživanje motivacije zaposlenih potkrijepljeno anketom koja svojim rezultatima pokazuje koliko je zaposlenicima važna motivacija te što ih najviše motivira.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo, zaposlenici, upravljanje ljudskim resursima, menadžer

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MOTIVACIJA.....	3
2.1. Pojmovno određenje motivacije i zadovoljstva.....	3
2.2. Teorije motivacije.....	5
2.3. Faktori motivacije.....	10
2.4. Materijalne i nematerijalne tehnike motiviranja zaposlenika.....	12
2.5. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika .....	14
3. ANALIZA ISTRAŽIVANJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA .....	18
3.1. Opis istraživanja .....	18
3.2. Rezultati istraživanja .....	19
4. ZAKLJUČAK.....	34
POPIS LITERATURE.....	37
POPIS SHEMA .....	38
POPIS TABLICA.....	39
POPIS GRAFIKONA.....	40
POPIS PRILOGA .....	41



## 1. UVOD

Svako poduzeće sadrži mnoštvo resursa koji su im potrebni za ostvarenje poslovnog plana i profita. Osnovni resurs svakog poduzeća tako čine ljudi, njihove sposobnosti i vještine koje ukoliko su dobro organizirane mogu ostvariti zadane ciljeve poduzeća i rezultirati kao najučinkovitiji resursi jer bez njih obavljanje zadataka nije u potpunosti moguće. Kako bi zaposlenici uspješno i sa zadovoljstvom obavljali posao treba ih dodatno motivirati. Pribavljanje resursa, njihova raspoloživost i motiviranje zaposlenih predstavljaju glavni zadatak menadžmenta poduzeća.

Motivacija je jedan od važnijih faktora u upravljanju ljudskim resursima jer povećanjem motivacije i interesa za posao ostvaruju se brojne prednosti i olakšava se daljnje poslovanje. Motiviranje u najužem smislu znači poticanje ljudi na što bolje ostvarenje ciljeva poduzeća i osobnih ciljeva. Menadžeri imaju ključnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima jer mogu motivirati samo oni koji vole ljude, razvoj, napredak, suradnju, izazove i slično. Oni ne mogu biti zatvorene osobe koje imaju strah od prihvaćanja odgovornosti za druge, zatim koje ljudi nerviraju, koja nije komunikativna osoba i koja nema određenu vrstu moći da vlada i naređuje drugim zaposlenicima, a da ga pritom oni ne slušaju. Sve obratno od ovih navedenih osobina treba imati pravi menadžer.

Problem istraživanja predstavlja spoznaja da nemotivirani zaposlenici neće biti zadovoljni poslom i zbog toga neće uspješno izvršavati radne zadatke, a to je razlog zbog kojeg se pridaje posebna pažnja motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika. Najvažnije od svega je da menadžer bude upoznat s zaposlenicima i njegovim željama kako bi ga mogao motivirati i kako bi mogao utjecati na njihovo zadovoljstvo. Stoga, predmet istraživanja ovog rada jest utvrditi što je motivacija i zadovoljstvo, koji faktori utječu na njih te istražiti što motivira zaposlenike u poduzećima u Hrvatskoj.

Ciljevi rada su sljedeći: utvrditi razliku između motivacije i zadovoljstva, prikazati teorije motivacije, opisati faktore motivacije, objasniti s kojim se sve zadacima susreću menadžeri

prilikom motiviranja zaposlenika, anketnim istraživanjem utvrditi koliko su zaposlenici motivirani i što ih najviše motivira (materijalni ili nematerijalni sustav nagrađivanja).

Struktura završnog rada sastoji se od četiri poglavlja. Prvo poglavlje rada se odnosi na *Uvod* u kojem se iznosi problem i predmet istraživanja te ciljevi i struktura završnog rada.

Drugo poglavlje nosi naslov *Motivacija*, a odnosi se na motivaciju zaposlenika. U tom dijelu rada određuje se pojam motivacije koji se povezuje s zadovoljstvom na radu, ukratko su predstavljene glavne teorije motivacije, analiziraju se faktori motivacije, opisuje se sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika te se analiziraju ključni zadaci menadžera u motiviranju zaposlenih.

*Analiza istraživanja motivacije zaposlenika* je naslov trećeg poglavlja završnog rada, a predstavlja prikaz istraživanja motivacije zaposlenika putem anonimnih anketa u kojem su se u prvom dijelu ankete ispitali demografski podaci ispitanika, pozicija u poduzeću, ukupna primanja dok u drugom dijelu pitanja su bila orijentirana na motivaciju zaposlenih na radnom mjestu, odnosno što ih motivira za posao, koja nagrađivanja postoje u njihovom poduzeću i ostalo. Dobiveni rezultati anketiranja i provedenog istraživanja grafički su prikazani.

Zadnje, četvrto poglavlje završnog rada je *Zaključak* u kojem se sažeto iznosi sve što je istaknuto u radu te se donose određene spoznaje odnosno činjenice i rezultati istraživanja dobiveni proučavanjem i izradom ovog rada.

## **2. MOTIVACIJA**

Nakon što se postave ciljevi poduzeća, odabere strategija za njihovo ostvarenje, oblikuje odgovarajuća organizacija te određeni ljudski resursi, pred menadžment se postavlja zadaća da zaposlenike vodi u ostvarivanje postavljenih ciljeva. Prema tome utjecaj na ponašanje zaposlenika manifestira kao suština vođenja, a zadaća je motivirati ih za poboljšanje performansi svog posla i povećanja zadovoljstva poslom koji obavljaju (Buble, 2006., 336.).

U nastavku ovog poglavlja opisane su definicije motivacije prema više autora, zatim se objašnjava povezanost motivacije i zadovoljstva, materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja i uloga menadžera u motiviranju zaposlenika.

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

Motivacija predstavlja svaki utjecaj koji potiče ciljno ponašanje ljudi. Ona nam daje odgovor na pitanje zašto se netko ponaša na određen način i kako postiže ili ne postiže radnu uspješnost. Najjednostavnije određenje motivacije je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno traženje zadovoljena potreba. Motivacija se odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja. Radi se o vrlo složenoj i dinamičkoj koncepciji temeljenoj na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrijednostima i preferencijama koje su ne samo različite kod različitih ljudi nego se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije (Bahtijarević-Šiber, 1999., 557.).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999., 557.) motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Prema Bubleu (2006., 336.) motivacija se u najjednostavnijem smislu definira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i odražava ciljno ponašanje ljudi. Ostvaruje se uključivanjem cijelog lanca reakcija, od osjećaja potreba koji izazivaju želje da se te potrebe ispune, dok u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije sve do zadovoljstva kao rezultata tog procesa. Motivacijski lanac ne teče uvijek tako kako je prikazano na shemi 1. Obično potrebe uzrokuju ponašanje, ali

ponekad mogu rezultirati iz ponašanja, što formira motivacijski lanac na novoj osnovi (Buble, 2006., 336.).

Shema 1: Lanac motivacije



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., 336.

Motivacija i zadovoljstvo su međusobno povezane pošto menadžeri i direktori prvenstveno trebaju motivirati zaposlenike kako bi isti dobili želju za što boljim izvršenjem zadatka te nakon uspješno odrađenog zadatka pojave osjećaja zadovoljstva i ponosa na sebe i svoj posao. Zadovoljstvo na radu odnosi se na užitak obavljanja posla. Prema Marušiću (2006., 255.) zadovoljstvo na poslu može se odrediti kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, zdravlje i ljubav, što se posebno odražava na pojedinčev posao. Zadovoljstvo na radu ovisi o individualnim stavovima zaposlenika o njihovom poslu, o tome kako zaposlenici žele ostvariti posao te o tome kako percipiraju određene situacije. Zadovoljstvo poslom može se odnositi samo na zadovoljstvo poslom, ali i na zadovoljstvo nadređenima, zadovoljstvo plaćom i drugim beneficijama u poduzeću.

Kroz povijest su se razvile brojne definicije i teorije motivacije koje se zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite elemente ljudskog ponašanja što nam ove definicije otkrivaju kako se iza naizgled jednostavnog pojma motivacija ustvari krije vrlo složen postupak kojim bi se zaposlene uspjelo što više motivirati. Važnu ulogu u tome ima menadžment jer treba pronaći prave ljude za određene poslove i pokušati ih najboljim faktorima motivacije potaknuti na što bolje obavljanje posla, što u praksi nije tako jednostavno.

## 2.2. Teorije motivacije

Dvije su glavne skupine teorija motivacije koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije motivacije. Uz njih, specifičan pristup čine manje poznate i prihvaćene teorije potkrepljenja.

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj na kojemu su zasnovane te teorije je koncept potreba u fokusu kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Te teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore kao što su plaća, sigurnost posla, napredovanje i slično žele, a neke izbjegavaju. Od sadržajnih teorija motivacije najvažnije su (Buble, 2006., 338.):

1. teorija hijerarhije potreba
2. teorija trostupanjske hijerarhije
3. teorija motivacije postignuća
4. dvofaktorska teorija motivacija
5. teorija motivacije uloga.

Jedna od najpoznatijih teorija motivacije jest teorija hijerarhije potreba čiji je idejni tvorac američki psiholog Abraham Maslow. On je u svojem djelu *Motivacija i ličnost* prikazao svojevrsnu piramidu potreba, pri čemu je objasnio kako „više” potrebe, odnosno potrebe koje se nalaze na višoj razini piramide ne dolaze do izražaja ako prije toga nisu zadovoljene „niže” potrebe, odnosno potrebe koje se nalaze na nižoj razini u piramidi potreba. Redoslijed potreba prema Maslowu je slijedeći: zadovoljenje fizioloških potreba, zadovoljenje potreba za sigurnošću, zadovoljenje potreba za ljubavlju i pripadanjem, zadovoljenje potreba za poštovanjem i zadovoljenje potrebe za samoaktualizacijom. Prema teoriji hijerarhije potreba ističu se dvije temeljne postavke (Buble, 2006., 340.):

1. izražavanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge važnije potrebe
2. nijedna potreba ili želja ne može se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Alternativa Maslowljevoj teoriji, točnije nešto razrađenija teorija jest teorija trostupanjske hijerarhije koju je utemeljio američki psiholog Clayton P. Alderfer. Prema Alderferu temeljni elementi trostupanjske hijerarhije jesu egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti te potrebe rasta i razvoja. Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja, kao što su fiziološke potrebe te faktori koji utječu na njihovo zadovoljavanje (plaća, drugi materijalni dobitci i beneficije, fizički uvjeti rada i slično). Potrebe povezanosti odnose se na potrebe pojedinca da se poveže s obitelji, prijateljima i suradnicima. Takvi međuljudski odnosi mogu biti pozitivni i negativni (povjerenje i nepovjerenje, razumijevanje i nerazumijevanje). Potrebe rasta i razvoja uključuju potrebe koje su u osnovi stvaralačkih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se rješavanjem problema koji potiču pojedinca za korištenjem i razvijanjem potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999., 566.).

Teorija motivacije postignuća vezana je za rad skupine autora, ali su je najdalje razvili McClelland i Atkinson. Ta je teorija usmjerena na radnu motivaciju. Motivacija se shvaća kao određena struktura stavova i vrijednosti koji upućuju na orijentaciju ljudi, prvenstveno radnu, ali i opću. Kako se promatra motivacija vidljivo je iz sljedećeg izraza:

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

U tom se izrazu motiv postignuća u tom se izrazu odnosi na tendenciju težnje za uspjehom. U skladu s time motivacija je shvaćena kao rezultanta tendencije za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh. To znači da će zaposlenici biti motiviraniji za rad kada imaju veću želju za uspjehom i kada očekuju uspjeh pri obavljanju posla. Zadatci povezani s postignućem izazivaju pozitivna i negativna afektivna očekivanja, što znači da su pri obavljanju određene djelatnosti zaposlenici motivirani da postignu uspjeh, ali su motivirani i strahom od neuspjeha. (Bahtijarević-Šiber, 1999., 569).

Dvofaktorska teorija motivacije ili motivacijsko-higijenska teorija, koju je razvio američki psiholog Frederic Herzberg, nastala je modifikacijom Maslowljeve teorije potreba, a u njezinoj je osnovi zadovoljstvo poslom. Jedna kategorija motivacijskih faktora odnosi se na ekstrinzične ili higijenske motivacijske faktore vezane za situaciju, dok drugu kategoriju

motivacijskih faktora čine intrinzični faktori ili motivatori vezani za posao. Ekstrinzični ili higijenski faktori (način rukovođenja, sigurnost posla, beneficije, politika poduzeća i međuljudski odnosi) povezani su s vanjskim uvjetima, a određuju jesu li zaposlenici aktivno nezadovoljni, dok intrinzični faktori ili motivatori (zanimljivost posla, priznavanje zasluga u radu, postignuće i uspjeh, odgovornost, napredovanje te potencijal razvoja) sprječavaju nezadovoljstvo životom, a izravno su vezani za posao koji se obavlja (Bahtijarević-Šiber, 1999., 573).

Teoriju motivacije uloga, koju je razvio John Miner, odnosi se na specifičan pristup motivaciji temeljen na potrebama te na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga. Tom se teorijom istražuje motivacija poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Motivacija poduzetnika odnosi se na organizacijske situacije gdje je definicija uspjeha i neuspjeha prirodna zahtjevima samog zadatka. Motivacija menadžera ima dvije dimenzije, pri čemu je prva vezana za motivacijsku strukturu menadžerske uspješnosti, odnosno postojanje jedinstvene potrebe, motiva, stavova i potreba nužnih za postizanje uspjeha, dok se druga dimenzija odnosi na utvrđivanje motivacijskih pretpostavki, odnosno traženje odgovora na pitanje zašto netko želi, a netko ne želi biti menadžer. Motivacija stručnjaka odlika je za pojedince željne učenja, nezavisnog rada, statusa te želje da se pomogne drugima i odanosti profesiji i njezinim etičkim normama (Bahtijarević-Šiber, 1999., 578.).

Procesne teorije motivacija polaze od toga da potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, pa im odatle i naziv. Od tih teorija najvažnije su (Buble, 2006., 345.):

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

Jedna od procesnih teorija motivacije jest Vroomov kognitivni model, nazvan po Victoru Haroldu Vroomu, koji polazi od toga da u svakoj situaciji pojedinac obavlja racionalni izbor između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Tako se motivacija određuje kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti. Za Vrooma je najvažnije utvrditi zašto je pojedinac izabrao neku od mogućih alternativa u određenoj radnoj situaciji. Vroom uvodi koncept valencije, očekivanja i instrumentalnosti. Koncept valencije objašnjava izbor neke alternative u privlačnosti efekta te alternative za pojedinca, koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve, dok koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata. Vroom zaključuje da je motivacija rezultat važnosti koju pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja te da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve. Prednost Vroomove teorije jest u tome što ona prepoznaje važnost različitih individualnih potreba i motivacija, za razliku od Maslowljeve i Herzbergove teorije (Bahtijarević-Šiber, 1999., 582.).

Prema Porter-Lawlerovu modelu očekivanja, motivacija je samo jedan od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka. Porter i Lawler proširuju Vroomov model novim faktorima koji, osim onih standardnih (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), uključuje one kao što su sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo (Buble, 2006., 347.).

Lawler daje značajan doprinos raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja, koja utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. Precizno je razradio koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N-I) i učinak – efekti (I-E). Istražujući relaciju očekivanja N-I utvrdio je brojne faktore, među kojima se ističu objektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama te individualne karakteristike, od kojih se posebno ističe samopouzdanje. Za relaciju očekivanja E-I Lawler je također identificirao određene faktore, među kojima su najvažniji objektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno



iskustvo u istim ili sličnim situacijama, privlačnost (valencija) očekivanih efekata, unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada te točnost N-I očekivanja (Buble, 2006., 351.).

Još jedna procesna motivacijska teorija jest Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni. Važnost te teorije jest naglasak na percepciji ljudi. Naime, ako se sa zaposlenicima postupa nepravedno, to će utjecati na njihovu motivaciju i radni učinak te dovesti do promjena u ponašanju. Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti na dvije opće kategorije, od kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti. Adamsova teorija za razvoj teorije motivacije važna je za menadžment jer ističe važnost percepcija i stavova, a posebno kako zaposlenici percipiraju pravednost u nagrađivanju njihova rada. Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se usporedbom onoga što zaposlenik dobiva od poduzeća i onoga što daje te usporedbom onoga što zaposlenik dobiva od poduzeća za ono što mu daje u odnosu na druge zaposlenike. Rješenje nejednakosti zaposlenik može provesti na neki od sljedećih načina (Bahtijarević-Šiber, 1999., 586.):

- djelovanjem na vlastite inpute i outpute, pa da u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a poveća outpute, odnosno da u slučaju pozitivne razlike smanjuje outpute, a povećava inpute
- rezistencijom prema radu koja se odnosi na izostanke s posla, odugovlačenje s izvršenjem radnih zadataka, prelazak na drugi posao ili u drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem poduzeća i sl.
- racionalizacijom nastalih razlika (iznalaženjem opravdanja za te razlike) ili promjenom referentne grupe (iznalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati).

Sve te teorije izrazito naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željnim efektima, pa se s toga često nazivaju i teorijama očekivanja.

### 2.3. Faktori motivacije

Motivacija se ne može neposredno mjeriti jer se o njoj zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. Na motivaciju djeluju broji faktori, no posebno se naglašavaju sljedeće tri grupe (Buble, 2006., 337.):

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

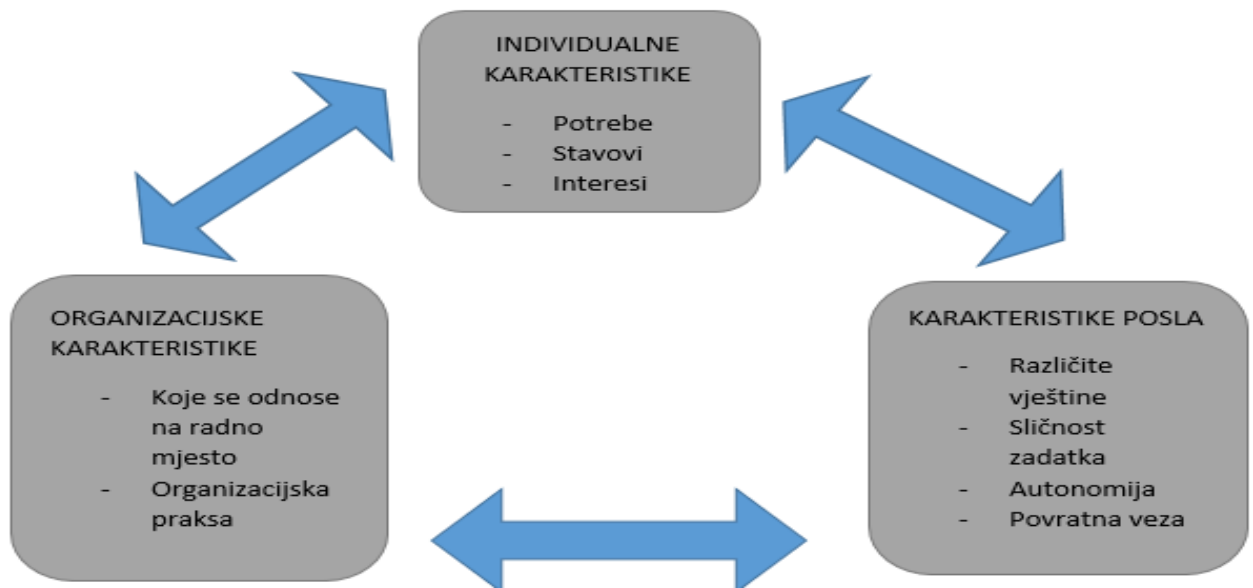
Individualne karakteristike su one potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi koje imaju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za provedbu radnih zadataka jer neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću zadataka i ostalo. Menadžment mora biti svjestan tih razlika kako bi poticao one kojima se pridonosi ostvarenju ciljeva poduzeća.

Karakteristike posla označavaju određene atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i ostalo. Jedan te isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla .

Organizacijske karakteristike označuju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se pridonosi efikasnosti poduzeća. Svi ti instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

Interakcija između tri navedene grupe motivacijskih faktora grafički je prikazana na shemi 2.

Shema 2: Interakcija motivacijskih faktora



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., 337.

Kako se iz sheme može vidjeti, interakcija motivacijskih faktora uključuje osobne karakteristike koje posjeduju zaposleni, karakteristike koje zaposleni trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju i organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlene u konkretnoj radnoj sredini. Sve te interakcije menadžment mora uzimati u obzir prilikom oblikovanja odgovarajućeg motivacijskog sustava u poduzeću. Motivatori koje će menadžment koristiti kao instrumente poticanja na željene akcije i rezultate moraju biti u skladu sa znanjem i vještinama zaposlenika kako bi navedene interakcije bile uspješne i zadovoljene.

Na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo faktora koji se mogu svrstati u četiri kategorije (Bahtijarević-Šiber, 1999., 558.) :

1. individualne osobine
2. karakteristike posla koje pojedinac obavlja
3. karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi
4. šira društvena okolina.

Vidi se da na motivaciju djeluje čitav niz faktora, ali svi oni djeluju kroz pojedinca i preko njega utječući na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i druga obilježja.

## 2.4. Materijalne i nematerijalne tehnike motiviranja zaposlenika

Svaki zaposlenik prvenstveno radi za određena financijska primanja kako bi mogao zadovoljiti osobne i društvene potrebe. Motivacija zaposlenika u svakom poduzeću dijeli se na materijalnu i nematerijalnu. Materijalna motivacija odnosi se na motiviranje zaposlenika materijalnim vrijednostima kao što su: plaće, bonusi, naknade i slično. Materijalne kompenzacije i stimulacije se mogu analizirati i klasificirati glede dviju dimenzija, a to su (Bahtijarević-Šiber, 1999., 613.):

1. stupnja izravnosti materijalnih dobiti
2. razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenika u nekom poduzeću, dijeli se na dvije temeljne kategorije materijalnih kompenzacija (Bahtijarević-Šiber, 1999., 613.):

1. izravnim materijalnim, financijskim dobitima koje pojedinac dobiva u novcu i na ruke
2. neizravnim materijalnim dobitima koje pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposlenici ne primaju neposredno u obliku plaće ili uopće novca.

U prvu kategoriju spada sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, odnosno bonusa vezanih za individualnim ili grupnim radom što se percipiraju kao izravne nagrade za rad, dok u drugu kategoriju spada čitav niz beneficija koja se stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, a koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode. Tu spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, slobodni dani, godišnji, rekreacije i slično. Iz podataka prikazanih u tablici 1 vidljivo je da se izravne materijalne kompenzacije odnose na plaće, bonuse i naknade na razini pojedinca i na razini poduzeća, dok se neizravne materijalne kompenzacije na jednoj i drugoj razini razlikuju među poduzećima.

Druga dimenzija promatranja materijalnih kompenzacija su razina i obuhvat organizacije i distribucije poduzeća. Jedan dio materijalnih nagrada vezan je za individualnu razinu i temeljen je na individualnom radu i učinku, dok je drugi vezan za organizacijsku razinu i distribuira se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Tu se primjenjuju strategije posebnih bonusa vezanih za uspješnost organizacijskih

jedinica i poduzeća, sudjelovanja u rezultatu i dobitku, sudjelovanja u profitu, dioničarstvo zaposlenih i drugo (Bahtijarević-Šiber, 1999., 614.).

Tablica 1: Klasifikacija materijalnih kompenzacija

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
<b>RAZINA</b>	<b>Pojedinaac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- ostali poticaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije i školarine</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
	<b>Poduzeće</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životno i drugo osiguranje</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- božićnica i slično</li> <li>- skrb o djeci i starima</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 614.

Uz materijalne strategije koje čine temelj motivacijskog sustava, moraju se uključiti i različiti nematerijalni poticaji za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Nematerijalna motivacija veže se za potrebe koje ima većina ljudi, a najčešće su povezane s njihovim radnim mjestom, na primjer potrebe za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim razvojem. Određeni zaposlenici žele radom zadovoljiti više raznolikih potreba, od kojih im plaća i druge materijalne kompenzacije nisu na prvom mjestu koliko želja za napredovanjem i višim radnim statusom.

U svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama su razvijene i primjenjuju se različite nematerijalne strategije (Bahtijarević-Šiber, 1999., 668.) :

- dizajniranje posla
- stil menadžmenta
- participacija

- upravljanje pomoću ciljeva
- fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i povratna informacija
- organizacijska kultura
- usavršavanje i razvoj karijere i drugo.

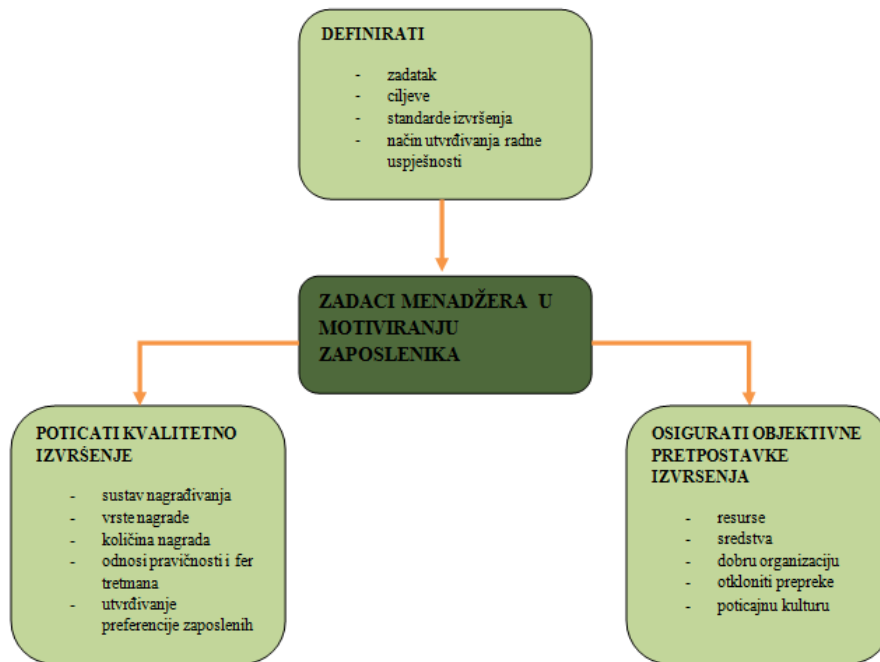
Postignuće se postiže u natjecanju s drugima i tako mjeri osoban standard uspješnosti. Da bi se razvila motivacija za to postignuće pojedincima treba pružiti priliku da izvrše posao u okruženju u kojem će moći iskoristiti svoje znanje i vještine na najbolji način. Priznanje se može javiti u obliku pohvale, nagrade za dugi staž, statusnog simbola, slobodnog dana, putovanja i slično. U nematerijalno nagrađivanje ubraja se i pružanje veće odgovornosti zaposlenicima u obavljanju posla, čime ih se potiče na samostalnost u radu i ostvarenje unutarnjeg zadovoljstva. Isto tako iznošenje mišljenja i ideja određenih zaposlenika koja će se saslušati, razmatrati i primijeniti se ubraja u nematerijalno nagrađivanje.

Osobni razvoj zaposlenika je vrlo važan u ovom segmentu jer se odnosi na davanje prilike zaposlenicima za učenjem, pohađanjem raznih tečajeva, dodatnim programima izobrazbe i slično što si prije nisu mogli priuštiti. U današnje vrijeme moderna poduzeća podjednako koriste i materijalno i nematerijalno nagrađivanje jer žele da njihovi zaposlenici uz osnovnu plaću, bonuse i naknade imaju i dodatna znanja i vještine kako bi se mogli što bolje organizirati te doprinijeti na najučinkovitiji način u poslovanju.

## **2.5. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika**

Menadžeri za obavljanje svog posla moraju biti stručnjaci koji će pretpostaviti potrebe i želje svojih podređenih kako bi im stvorili što bolji ugođaj rada i na kraju samo zadovoljstvo. Moraju svakodnevno ulagati u znanje i vještine u osobne i poslovne svrhe kako bi stvorili određen stupanj vjerodostojnosti od svojih podređenih te kako bi i oni sami bili što bolje motivirani. Što se tiče motiviranja individualnog ponašanja menadžeri imaju konkretne zadatke koji se mogu vidjeti na shemi 3.

Shema 3: Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 680.

Prema shemi 3 vidi se da proces djelovanja menadžera na radno ponašanje i uspješnost, odnosno motivaciju zaposlenih, počinje se s određivanjem radnih zadataka, ciljeva i standarda izvršenja. Oblikovanje radnih zadataka i posla vrlo je važan zadatak menadžera. U toj fazi se kroz opredjeljenje za različite koncepcije zadatka ugrađuje različit motivacijski potencijal u sam posao (Bahtijarević-Šiber, 1999., 680.). Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti obavljanja bit će veća nego kod onih aktivnosti i zadataka koji se stalno ponavljaju i ne ostavljaju mnogo prostora za svoje izvršitelje. Razumijevanje zadataka i onog što se od njih očekuje je još jedan preduvjet za uspješnost i motivaciju zaposlenih. Za motiviranje podređenih menadžeri trebaju biti i psiholozi, analitičari, ekonomisti, pravnici i drugo, kako bi se mogli lakše prilagoditi potrebama njihovih podređenih. Sigurno im je u nekim trenucima teško s ljudima jer se zna dogoditi da oni ne prepoznaju njegovu ulogu i ne smatraju ga vođom, no na menadžerima je da se prilagode pojedinim situacijama i osobinama zaposlenika od kojih svaka ne zahtijeva jednaki ulog od pojedinih kompetencija.

Objektivni uvjeti također imaju veliku ulogu na radnu uspješnost kao što su organizacija rada, sredstva koja se upotrebljavaju, potrebni resursi koji uključuju znanja i informacije, a ne samo materijalne i objektivne resurse poput sirovina i slično. Sve je više radnih mjesta a kojima ključni resurs čine znanje i informacije. Iduća grupa zadataka menadžera vezana je neposredno uz poticanje kvalitetnog izvršavanja zadataka, obveza i postavljenih ciljeva kroz uvođenje različitih motivacijskih faktora u radnu situaciju. Vrlo važan zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih je i utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i preferencija što se tiče nagrade koju žele primiti za svoj rad i onog što im je važno. Oko toga se često događaju nesporazumi između onog što menadžeri misle da njihovi suradnici žele i onog što oni stvarno žele (Bahtijarević-Šiber, 1999., 681.).

Da bi menadžeri stvarno mogli djelovati na povećanje motivacije, moraju poznavati i stalno analizirati ono što njihovi zaposlenici žele jer su potrebe i motivi ljudi dinamični te se stalno razvijaju i mijenjaju. O tome kako će menadžeri kvalitetno obavljati svoje zadatke neposredno vezane za motiviranje, ovisit će velikim dijelom i motivacija zaposlenih. Svakodnevno ponašanje i odnos prema suradnicima je još jedno važno područje jer menadžeri na motivaciju zaposlenih stalno djeluju ne samo svjesno kroz niz aktivnosti koje trebaju poduzimati nego i svjesno, onda kada uopće nemaju na umu motiviranje ljudi nego se uobičajeno ponašaju (Bahtijarević-Šiber, 1999., 682.). Davanje novih i izazovnijih zadataka, prenošenje znanja, uočavanje sposobnosti i interesa zaposlenih, usklađivanje mogućnosti i zahtjeva rada, poticanje mišljenja i ideja, pokazivanja ljudima da ih se cijeni i poštuje te da se razumiju njihovi problemi, sve upućuje na presudnu ulogu menadžera u motiviranju zaposlenika.

Jedan od važnijih čimbenika u upravljanju ljudskim resursima je upravo motivacija zaposlenika. Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim resursima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Menadžeri često razmišljaju o tome kako motivirati zaposlenike i poboljšati poslovanje poduzeća. Najčešće si postavljaju ova pitanja (Bahtijarević-Šiber, 1999., 556.):

- zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade što je manje moguće,



- kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika,
- zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.

Zapravo ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima te općenito praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo i stvar koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se kopirati. Menadžeri moraju upotrijebiti sva svoja znanja, kako organizacijska tako i psihološka, kako bi izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava i kombiniranjem upravo onih motivacijskih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji, stvorili povoljnu organizacijsku klimu i uvjete u kojima zaposlenici mogu ostvariti vlastite potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos uspješnosti poduzeća. Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i iz svakog pojedinog zaposlenika izvući ono najbolje, ali na najmanje stresan način.

### **3. ANALIZA ISTRAŽIVANJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

U nastavku rada najveći naglasak je na analizi istraživanja motivacije zaposlenika gdje su grafički prikazani i objašnjeni rezultati istraživanja koji uključuju opće, demografske i radno-statusne podatke o ispitanicima putem anonimnih anketa.

#### **3.1. Opis istraživanja**

Da bi se postigao cilj rada, istraživanje motivacije zaposlenih provedeno je putem anketiranja zaposlenika različitih poduzeća. Većina njih radi na različitim mjestima u malim i srednjim poduzećima, stoga će se u rezultatima vidjeti sličnosti i razlike među zaposlenicima i njihovom radnom mjestu. Anketni upitnici su distribuirani putem društvenih mreža, osobito Facebooka i osobnih poznanstava, a izrađeni su korištenjem Google obrasca.

Prikupljanje anketnih upitnika trajalo je od 10. 7. 2018. do 20. 7. 2018. Ispravno popunjene ankete poslala su 62 ispitanika. Anketni upitnik koji je posebno kreiran za potrebe završnog rada podijeljen je na opće, demografske i radno-statusne podatke o zaposleniku, a drugi dio je vezan za motivaciju i nagrađivanje u njihovim poduzećima. Pod općim i demografskim podacima podrazumijevaju se pitanja kao što su: dob, spol, stupanj obrazovanja, dosadašnji radni staž u poduzeću, razina pozicije u poduzeću, dok drugi dio obuhvaća pitanja o motiviranosti zaposlenika na radnom mjestu, o elementima nagrađivanja u njihovim poduzećima, o motiviranju njihovog neposredno nadređenog i drugo. Anketna pitanja formulirana su na temelju proučene literature.

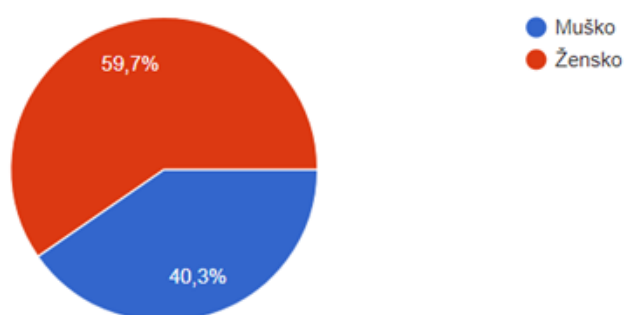
Anketni upitnik sadrži 15 pitanja zatvorenog tipa, što znači da ispitanici imaju mogućnost izabrati samo jedan odgovor iz svakog pitanja. U pitanjima su se koristili višestruki odabir, linearno mjerilo i mreža s višestrukim odabirom. Rezultati istraživanja se dijele u skladu s dijelovima anketnog upitnika, stoga se prvo analiziraju opći, demografski i radno-statusni podaci, a nakon njih podaci o motivaciji i nagrađivanju zaposlenih. Prilikom analiziranja korištene su opisne metode i tabelarno i grafičko prikazivanje podataka. Cilj istraživanja podrazumijeva utvrđivanje razine motivacije ispitanika te utvrđivanje koji ih elementi nagrađivanja više motiviraju, oni materijalne ili nematerijalne prirode.

### 3.2. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su u skladu s dijelovima anketnog upitnika, stoga se prvo analiziraju opće karakteristike o ispitaniku, zatim slijede analize o radnom statusu, motivaciji i sustavu nagrađivanja.

U prvom dijelu anketnog upitnika ispitivale su se opće demografske i radno-statusne karakteristike ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 62 ispitanika. Struktura ispitanika prema spolu prikazana je u grafikonu 1.

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu

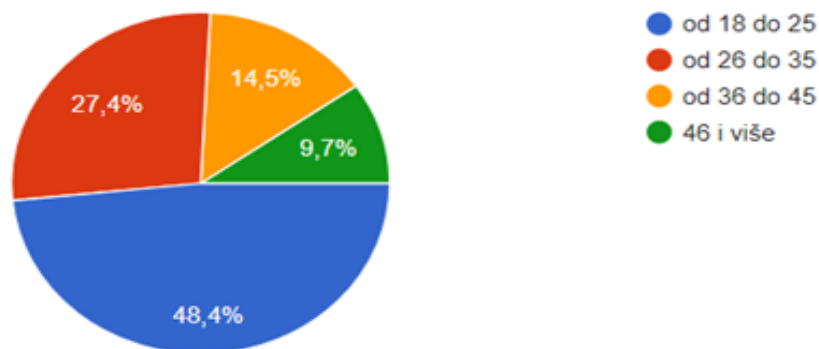


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Promatrajući ispitanike s obzirom na spol, možemo uočiti da veći udio čine osobe ženskog spola odnosno 59,7 % u odnosu na muški spol koji iznosi 40,3 %. Od 62 ispitanika ženskih je 37, a muških 25.

Struktura ispitanika s obzirom na dob prikazana je na grafikonu 2.

Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob

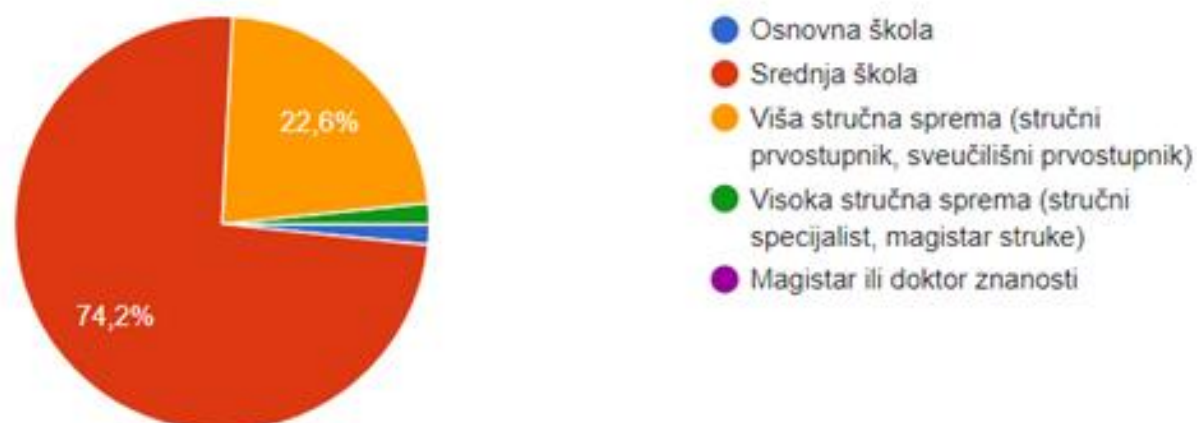


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Prema dobi uvjerljivo prevladava mlađa populacija jer najviše ispitanika, skoro polovina, ima do 25 godina (48,4 %). Zatim slijedi udio ispitanika u dobi od 26 do 35 godina, odnosno 27,4 %, a nakon njih slijedi udio ispitanika u dobi od 36 do 45 godina, svega 14,5 %, dok se najmanje ispitanika može vidjeti u dobi od 46 i više godina, samo 9,7 %.

Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja prikazana je na grafikonu 3.

Grafikon 3: Struktura ispitanika s obzirom na završen stupanj obrazovanja

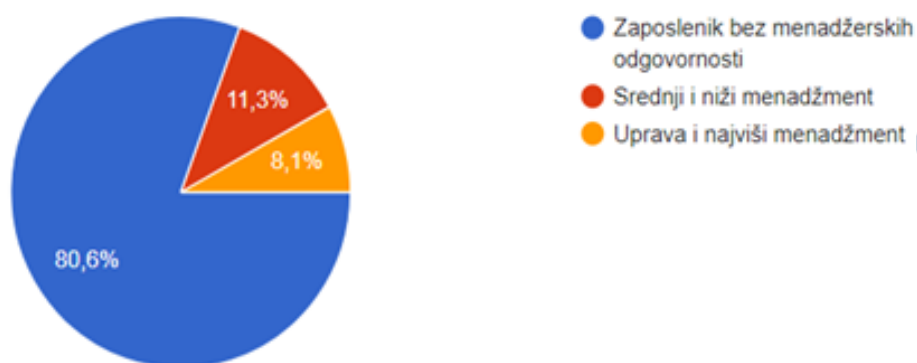


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Prema stupnju obrazovanja uvjerljivo najviše ispitanika ima završenu srednju školu, njih 46, odnosno 74,2 %. Iza njih slijede ispitanici koji imaju završenu višu školu odnosno zvanje stručnog ili sveučilišnog prvostupnika, njih 14, odnosno 22,6 %, dok najmanje ispitanika odnosno 1,6 % ima završenu osnovnu školu i visoku stručnu spremu. Vidljivo je da među ispitanicima nitko nema zvanje magistra ili doktora znanosti.

Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću prikazan je na grafikonu 4. Iz grafičkog prikaza može se uočiti da dominiraju zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti, 50 ispitanika, odnosno 80,6 %. Zatim u puno manjoj mjeri ih slijede zaposlenici u srednjem i nižem menadžmentu, svega 11,3 %, odnosno 7 ispitanika, dok se najmanje ispitanika nalazi u upravi i najvišem menadžmentu, samo 8,1 % odnosno samo 5 ispitanika.

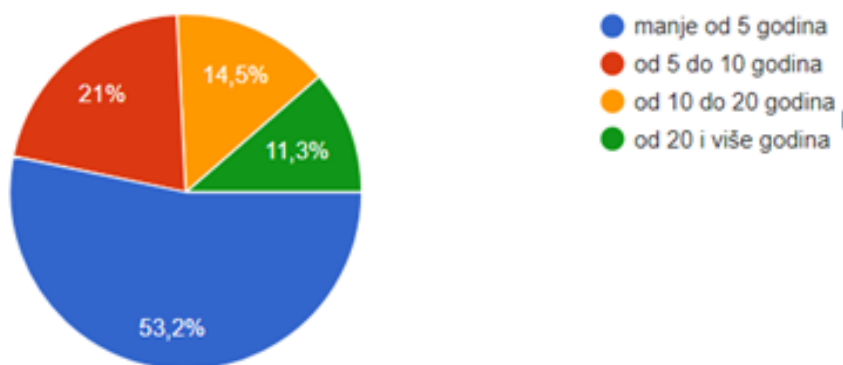
Grafikon 4: Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću



Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Struktura ispitanika s obzirom na ukupan radni staž prikazana je na grafikonu 5. Analizom prikupljenih podataka može se uočiti da najviše ispitanika imaju manje od 5 godina radnog staža (ukupno njih 33) što čini više od polovice ispitanika, odnosno 53,2 %. Slijedi ih 21 %, odnosno 13 zaposlenika s radnim stažem od 5 do 10 godina, dok svega 9 zaposlenika (14,5 %) ima radni staž u trajanju od 10 do 20 godina. S obzirom na dobnu skupinu ispitanika, očekivano je da najmanji postotak bilježe zaposlenici s radnim stažem od 20 i više godina, svega 7 (11,3 %) ispitanika.

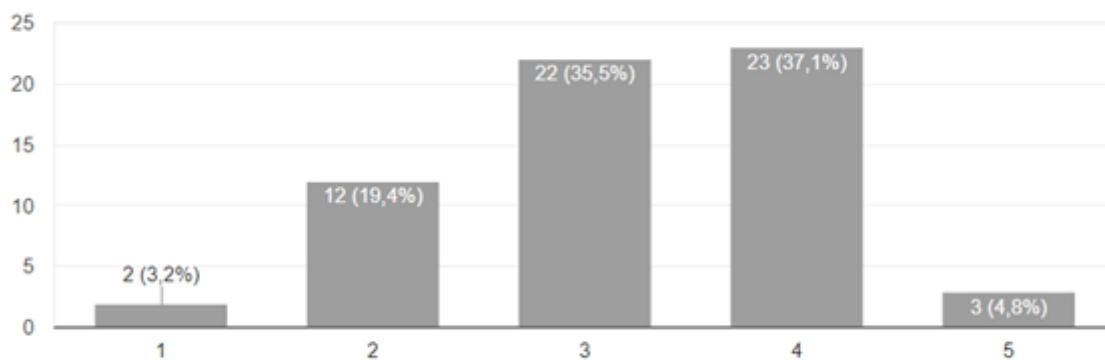
Grafikon 5: Struktura ispitanika s obzirom na ukupan radni staž



Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Struktura ispitanika prema zadovoljstvu ukupnim primanjima u poduzeću prikazana je na grafikonu 6.

Grafikon 6: Zadovoljstvo ukupnim primanjima u poduzeću



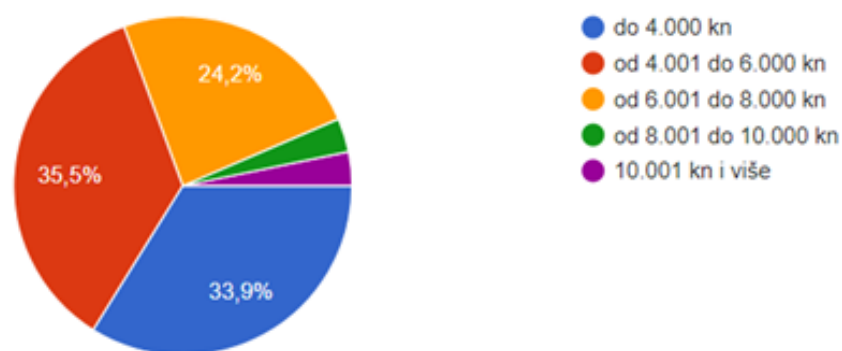
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Na pitanje o zadovoljstvu ukupnim primanjima, ispitanicima je bilo ponuđeno linearno mjerilo ili Likertova skala gdje su ispitanici trebali odabrati ocjenu od 1 (potpuno nezadovoljan) do 5 (potpuno zadovoljan). Iz grafikona 6 vidljivo je da su ispitanici najčešće odabrali odgovore 4 (zadovoljan), čak 23 (37,1 %) ispitanika i ocjenu 3 (niti zadovoljan niti

nezadovoljan), svega 22 (35,5 %) ispitanika stoga za jedan više odabir vodi odgovor 4 (zadovoljan). Iz priloženog grafikona možemo vidjeti da je većina ispitanika neodlučna što se tiče zadovoljstva sa svojim primanjima u poduzeću. Dok je većina ispitanika između zadovoljnih i nezadovoljnih, vidljivo je da su samo 2 (3,2 %) ispitanika u potpunosti nezadovoljna, a čak 12 je nezadovoljna odnosno 19,4 %. Mali dio od svega 3 (4,8 %) ispitanika su u potpunosti zadovoljni svojim primanjem u poduzeću, što znači da se ne može u potpunosti tvrditi da su ispitanici zadovoljni jer se prema prikazanom grafikonu 6 više ispitanika opredijelilo za niže ocjene od 1 do 3, gdje je skoro isti broj ispitanika odabrao da nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni nego da su sam zadovoljni. Zanimljivo je to da su neki ispitanici donekle zadovoljni svojim primanjima pošto većina ispitanika ima plaću nižu od prosječne plaće u Republici Hrvatskoj što se može vidjeti na sljedećem grafikonu 7.

Struktura ispitanika s obzirom na visinu ukupnih primanja u poduzeću prikazana je na grafikonu 7.

Grafikon 7: Struktura ispitanika s obzirom na visinu ukupnih primanja



Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Prema grafikonu 7 vidljivo je da većina ispitanika ima plaću manju od prosječne plaće u Republici Hrvatskoj koja iznosi oko 6100 kn. Plaću manju od 4000 kn ima 21 ispitanik (33,9 %). Plaću od 4.001 do 6.000 ima 22 ispitanika (35,5 %), što je isto ispod razine i na granici s prosječnom plaćom u Hrvatskoj, a samo 15 ispitanika, odnosno 24,2 % ima plaću iznad prosječne plaće od 6.001 do 8000 kn. Mali dio ispitanika, svega 2 imaju plaću od 8.001 do

10.000 kn i isto tako 2 ispitanika imaju plaću preko 10.001 kuna, što je samo 3,2 %. Iako više od polovine ispitanika ima plaću nižu od prosječne, vidljivo je da su čak 26 ispitanika zadovoljna sa svojim primanjima u poduzeću.

Rezultati ispitanika prema ocjenjivanju pojedinih elemenata sustava nagrađivanja u njihovom poduzeću prikazani su na tablici 2.

Tablica 2: Elementi sustava nagrađivanja prema važnosti

Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko vam je važan.										
	1 (nije mi važan uopće)	%	2 (nevažan)	%	3 (niti mi je važan niti mi je nevažan)	%	4 (važan mi je)	%	5 (jako mi je važan)	%
Plaća	-	-	-	-	1	(1,61)	16	(25,81)	45	(72,58)
Povišica/bonusi	-	-	1	(1,61)	8	(12,95)	30	(48,39)	23	(37,1)
Obrazovanje i edukacija	-	-	4	(6,45)	17	(27,42)	24	(38,71)	17	(27,42)
Napredovanje	-	-	1	(1,61)	9	(14,52)	24	(38,71)	28	(45,16)
Povratna informacija i pohvala	-	-	-	-	20	(32,26)	19	(30,65)	23	(37,09)
Slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme	-	-	-	-	19	(30,65)	18	(29,03)	25	(40,32)

Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

U ovom anketnom pitanju korištena je mreža s višestrukim odabirom u kojem su ispitanici svaki element nagrađivanja morali ocijeniti sa ocjenom od 1 (nije mi važno uopće) do 5 (jako mi je važno). Prema rezultatima istraživanja vidljivo je da su ispitanicima donekle važni svi elementi sustava nagrađivanja što je normalno jer svatko želi biti nagrađen na neki način nakon uspješno obavljenog posla, ali jedan element se ističe od drugih, a to je plaća koju je najviše ispitanika odabralo kao najvažniji element sustava nagrađivanja.

Najveći dio ispitanika je odabrao plaću kao jako važan element nagrađivanja, odnosno najvažniji od svih elemenata sa čak 45 (72,58 %) ispitanika koji su ocijenili ocjenom 5, dok je 16 (25,81 %) ispitanika odabralo ocjenu 4 što znači da im je važan ali nije toliko, te je samo



1 (1,61 %) ispitanik odabrao ocjenu 3, odnosno smatra da mu plaća nije niti važna ni nevažna. Iako je većini ispitanika plaća najvažniji element sustava nagrađivanja, čak 23 ispitanika ne bi napustili poduzeće za bolje plaćeni posao što je vidljivo iz grafikona 13. Zanimljivo je da nisu baš ni zadovoljni ni nezadovoljni s visinom ukupnih primanja u poduzećima, a većina njih ima plaću ispod prosječne u Republici Hrvatskoj. Zatim, za povišicu i bonuse najveći dio ispitanika, čak 30 (48,39 %) odlučio se na ocjenu 4 (važan) dok je samo jednom ispitaniku taj element nevažan. Prema tablici 2 vidljivo je da su materijalni elementi važniji od nematerijalnih, no ne u velikoj mjeri s obzirom da su se ispitanici najviše opredijelili za ocjene 4 i 5 u svim poljima te isto tako prema grafikonu 12 vidimo da 18 ispitanika najviše motivira novčana stimulacija što je na prvom mjestu, a odmah iza toga je napredovanje koje je odabralo 16 ispitanika, što je skoro podjednako.

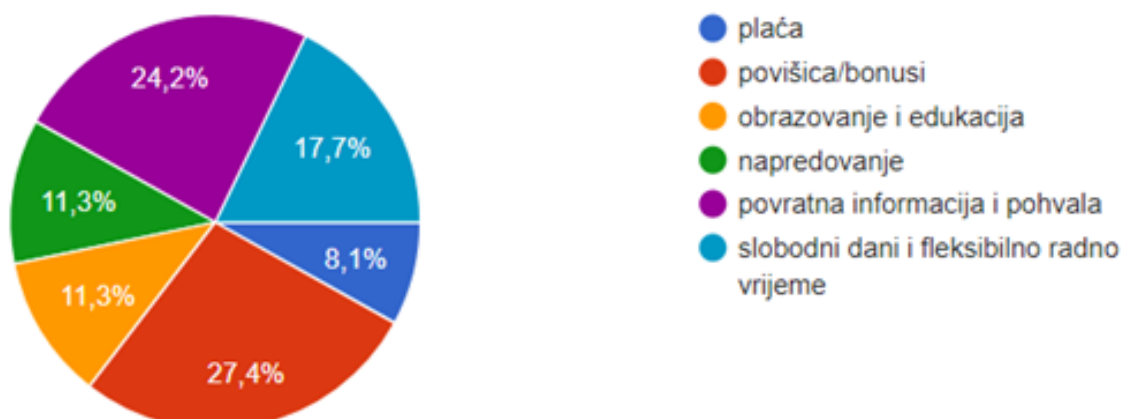
Iz tablice 2 može se vidjeti da je upravo napredovanje na drugom mjestu odmah iza plaće s 45,16 %. S obzirom da u današnje vrijeme većina poduzeća teži ka ulaganju u obrazovanje i edukacije svojih zaposlenika kako bi ih motivirali i unaprijedili, prema rezultatima u tablici 2 vidljivo je da ispitanicima taj element sustava nagrađivanja nije toliko važan kao ostali, pošto je u odnosu na ostale elemente najviše ispitanika ocijenilo ocjenom 2, te je jednak broj onih kojima nije niti važan ni nevažan i ispitanicima kojima je jako važan element.

Povratna informacija i pohvala za 23 (37,09 %) ispitanika je jako važan element, kao i u elementu nagrađivanja koji je podjednako ocijenjen, a odnosi se na slobodne dane i fleksibilno radno vrijeme gdje je najviše ispitanika ocijenilo ocjenom 5, njih 25 (40,32 %). Prema podacima iz tablice može se uočiti da nitko nije ocijenio niti jedan element nagrađivanja s ocjenom 1, odnosno da im uopće nije važan.

Iz grafikona 8 vidljivo je da su se ispitanici najviše opredijelili za povišicu/bonus i povratnu informaciju i pohvalu kao najčešći element sustava nagrađivanja u njihovom poduzeću. Najviše ispitanika, odnosno 17 (27,4 %) je odabralo novčanu stimulaciju odnosno povišicu i bonus kao element nagrađivanja u poduzeću, dok odmah iza njih s 15 (24,2 %) ispitanika odabrana je povratna informacija i pohvala. Slobodne dane i fleksibilno radno vrijeme je odabralo čak 11 ispitanika, odnosno 17,7 %, a napredovanje, obrazovanje i

edukacija dijele isti postotak od 11,3 %, odnosno svaki po samo 7 ispitanika. Na zadnjem mjestu s najmanje odabira je plaća sa samo 8,1 %, odnosno 5 ispitanika. Iz navedenog možemo zaključiti da ispitanici u svojim poduzećima imaju različite elemente nagrađivanja, od onih materijalnih do nematerijalnih. Stoga je vidljivo da poduzeća većinom nagrađuju svoje zaposlenike povišicama/bonusima, odnosno materijalnim elementima nagrađivanja, no ne u velikoj mjeri za razliku od nematerijalnih pogotovo što se tiče pohvala i povratne informacije koje se nalaze odmah iza povišica/bonusa za samo 2 odabira manje. Prema tablici 2 vidljivo je da je plaća najvažniji element sustava nagrađivanja koji je odabralo 45 ispitanika, dok je u priloženom grafikonu 8 plaća na zadnjem mjestu koju je odabralo samo 5 ispitanika ocjenjujući nagrađivanje u njihovim poduzećima. Očekivano je da je od svih navedenih elemenata plaća dobila najmanje glasova jer kao što je vidljivo u grafikonu 7 većina zaposlenika ima plaću nižu od prosječne pa se plaća u ovom slučaju ne može nazvati nagradom. Svako poduzeće ima vlastite načine na koje nagrađuje svoje zaposlenike što se može vidjeti na grafikonu 8.

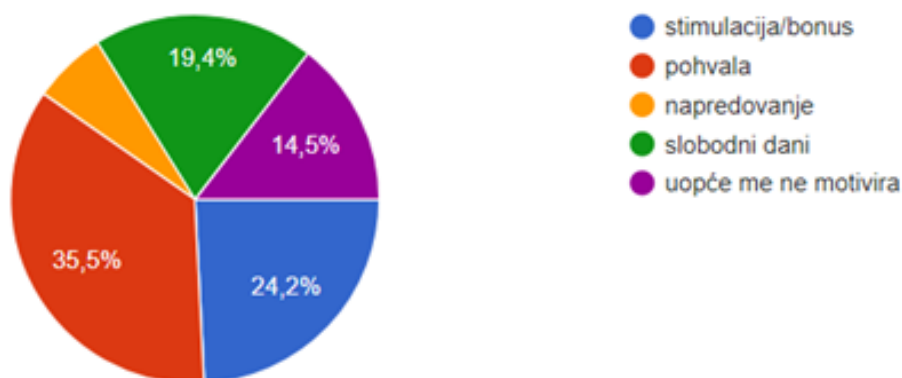
Grafikon 8: Sustav nagrađivanja u poduzećima ispitanika



Izvor: Rezultat provedenog istraživanja

Struktura ispitanika s obzirom na način motiviranja prikazana je na grafikonu 9.

Grafikon 9: Način motiviranja od strane neposredno nadređenih

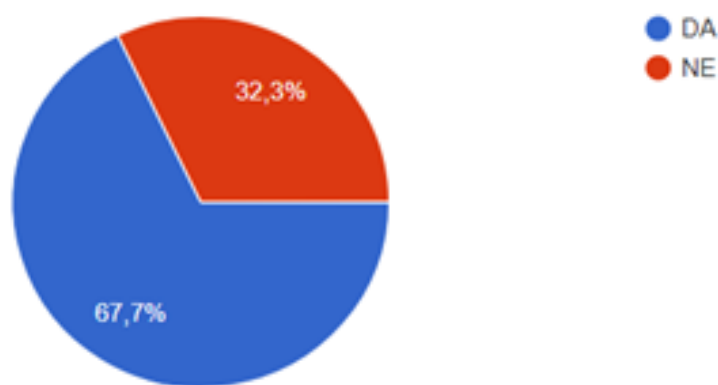


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Prema rezultatima provedenog istraživanja može se zaključiti da je najučestaliji način motiviranja zaposlenika od neposredno nadređenog pohvala koja uvjerljivo vodi od svih ostalih sa 35,5 %, odnosno 22 ispitanika neposredno nadređeni motivira pohvalom. Većina ispitanika odabrala je pohvalu jer u stvarnom svijetu to je jedan od važnijih motivatora koji diže samopouzdanje zaposlenicima i želju da se iskažu pred svojim nadređenim na najbolji mogući način. Pohvalu je lijepo dobiti u osobnom, ali pogotovo i u poslovnom smislu, jer odmah znamo da netko nadgleda naš rad i trud te mu pridaje pažnju. Značajan broj ispitanika, čak 24,2 %, odnosno njih 15 su motivirani stimulacijom/bonusom, a odmah iza njih slijede slobodni dani sa 19,4 %, odnosno 12 ispitanika koji su ih izabrali. Devet (14,5 %) ispitanika je izrazilo da ih nadređena osoba ne motivira što je začuđujuće s obzirom na to da je više ispitanika odabralo da ih nadređeni ne motivira nego napredovanje koje se nalazi na zadnjem mjestu sa samo 4 (6,5 %) ispitanika. Prema prethodnom grafikonu 8 koji prikazuje elemente nagrađivanja koji se koriste u poduzećima ispitanika vidljivo je da je na prvom mjestu novčana stimulacija i bonus, a odmah na drugom mjestu je pohvala i povratna informacija, što je zanimljivo s obzirom na to da rezultati iz grafikona 9 pokazuju da neposredno nadređeni najviše motivira zaposlenike pohvalom na prvom mjestu i novčanom stimulacijom na drugom mjestu.

Struktura ispitanika prema mogućnosti iskazivanja vlastitih znanja i vještina na trenutnom poslu prikazana je na grafikonu 10.

Grafikon 10: Mogućnost iskazivanja vlastitih znanja i vještina na poslu

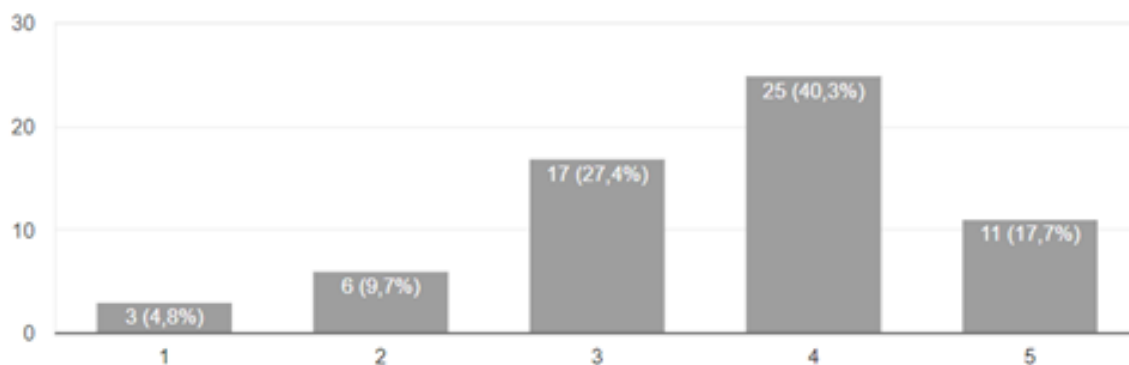


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Svaki zaposlenik želi radno mjesto na kojem će moći pokazati svoje znanje i vještine kako bi dobio mogućnost što boljeg i bržeg napredovanja, učenja i mnoštva drugih povlastica i nagrada kako bi dobili motivaciju za rad i na kraju kako bi bili zadovoljni odrađenim poslom. Stoga od ukupno 62 ispitanika, njih 42 (67,7 %) ima mogućnost iskazati svoje znanje i vještine u poslu na kojem trenutno rade, dok 20 (32,3 %) ispitanika, dvostruko manje nema mogućnost iskazati svoje znanje i vještine u poslu na kojem trenutno rade. Broj ispitanika koji nemaju mogućnost iskazati svoje znanje i vještine na poslu je u današnje vrijeme sve veći zbog manjka radnih mjesta, stoga se ljudi zapošljavaju gdje god im se ukaže prilika bez obzira na stupanj obrazovanja. Više od trećine ispitanika nema mogućnosti iskazati svoje znanje i vještine na trenutnom poslu što nije motivirajuće za daljnje obavljanje posla jer niti jednog zaposlenika ne može motivirati nešto što ga ne zanima i gdje nema mogućnosti iskazati se u onom što zna. Zanimljivo je to da iako trećina ispitanika nema navedene mogućnosti na trenutnom poslu, prema grafikonu 13 vidljivo je da malo više od trećine zaposlenika, odnosno 37,1 % ne bi napustila poduzeće u kojem trenutno rade ni za bolje plaćeni posao, što znači da ipak imaju ostale radne uvjete koji im odgovaraju i koji ih motiviraju.

Na grafikonu 11 prikazana je struktura ispitanika s obzirom na zahtjeve radnog mjesta.

Grafikon 11: Usklađenost zahtjeva radnog mjesta

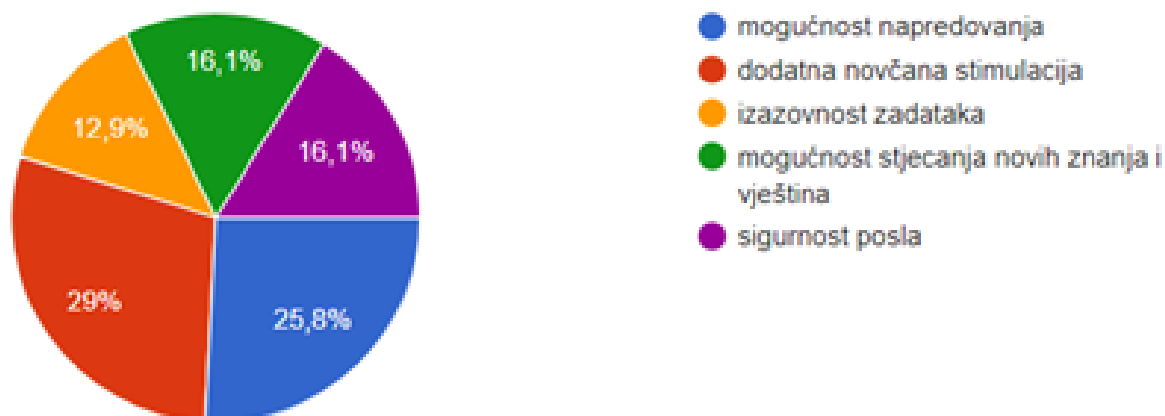


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Za ovo anketno pitanje korišteno je linearno mjerilo odnosno Likertova skala gdje su ispitanicima ponuđene opcije od 1 (nisu usklađeni uopće) do 5 (posve su usklađeni). Vidljivo je da većina ispitanika, odnosno 25 (40,3 %) ima usklađene zahtjeve radnog mjesta sa svojim sposobnostima, dok 17 (27,4 %) ispitanika niti imaju niti nemaju usklađene zahtjeve radnog mjesta sa svojim sposobnostima. Manji broj ispitanika, njih 11 imaju posve usklađene zahtjeve dok najmanje ispitanika svega 6 (9,7 %) imaju neusklađene zahtjeve radnog mjesta. Samo 3 (4,8 %) ispitanika nemaju uopće usklađene zahtjeve s radnim sposobnostima. Svi ljudi u radnom odnosu bi htjeli raditi na radnom mjestu u kojem će moći pokazati ona znanja i vještine koje su stekli ili dugogodišnjim iskustvom, obrazovanjem, učenjem i slično kako bi im to učinilo posao zanimljivijim i ujedno im dalo mogućnost da se iskažu u onom u čemu su najbolji. Isto tako i ostali zahtjevi radnog mjesta imaju veliku važnost kao što su: normalno radno vrijeme, mogućnost pauze, osjećaj udobnosti i ugodnosti unutar poduzeća kako bi se zaposlenici osjećali kao kod kuće. Prema rezultatima upisanim u tablicu 2 može se uočiti da je 25 (40,32 %) ispitanika ocijenilo fleksibilno radno vrijeme i slobodne dane s ocjenom 5, odnosno smatraju ih jako važnim elementima. Prema ovom istraživanju možemo vidjeti da je najviše ispitanika ocijenilo s ocjenom 4 usklađenost radnog mjesta i zadovoljstvo ukupnim primanjima u poduzeću prikazano na grafikonu 6 što znači da su donekle zadovoljni s tim uvjetima.

Struktura ispitanika s obzirom na poticaj za dodatan trud i zalaganje te veće postignuće prikazana je na grafikonu 12.

Grafikon 12: Motivacija za dodatan trud i zalaganje



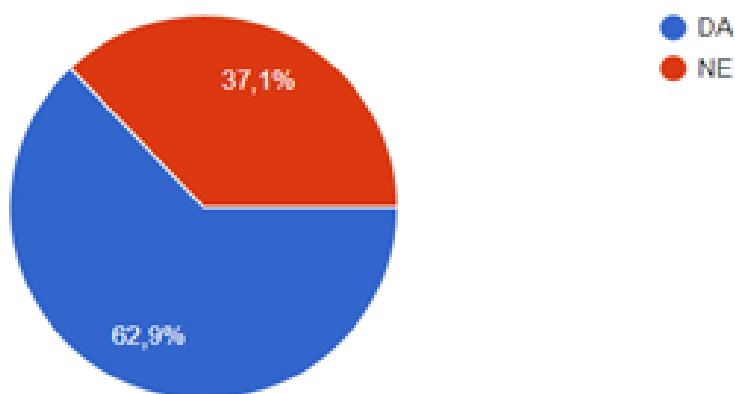
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Svaki zaposlenik ima određen cilj na poslu koji želi ispuniti, a da se pri tome osjeća zadovoljno. Stoga je motivacija ovdje ključan čimbenik koji se treba razviti u svakom pojedincu kako bi dobili želju za što boljim izvršenjem zadataka. Pojedine zaposlenike više motiviraju materijalne kompenzacije, a pojedine nematerijalne, stoga iz grafikona 12 vidljivo je da najviše ispitanika, svega 18 (29 %) motivira upravo materijalna kompenzacija, točnije dodatna novčana stimulacija, zatim 16 (25,8 %) ispitanika motivira mogućnost napredovanja. Sigurnost posla i mogućnost stjecanja novih znanja i vještina motivira isti broj ispitanika, svega 10 (16,1 %) po pojedinoj kategoriji. Iz priloženog se vidi da ipak materijalne kompenzacije više motiviraju zaposlene, no ne u puno većoj mjeri. Na zadnjem mjestu motiviranja zaposlenih se nalazi izazovnost zadataka sa svega 8 (12,9 %) ispitanika koje ne motivira materijalno nagrađivanje i koji se ne boje isprobati i uvesti nešto novo u njihov posao. U tablici 2 jasno je prikazano koliko su ispitanicima važni elementi nagrađivanja, stoga se može reći da ih nešto više motiviraju materijalne kompenzacije od čega je vodeća plaća sa

72,58 % i dodatne novčane stimulacijama kao što su povišice i bonusi sa 48,39 %, te nakon njih dolazi napredovanje sa 45,16 %, istim redoslijedom kao i rezultati na priloženom grafikonu gdje su vodeća dodatna novčana primanja, a iza njih slijedi napredovanje.

Grafikonom 13 prikazana je struktura odgovora ispitanika s obzirom na to tko bi napustio poduzeće za bolje plaćeni posao.

Grafikon 13: Odlazak s trenutnog radnog mjesta za bolje plaćeni posao



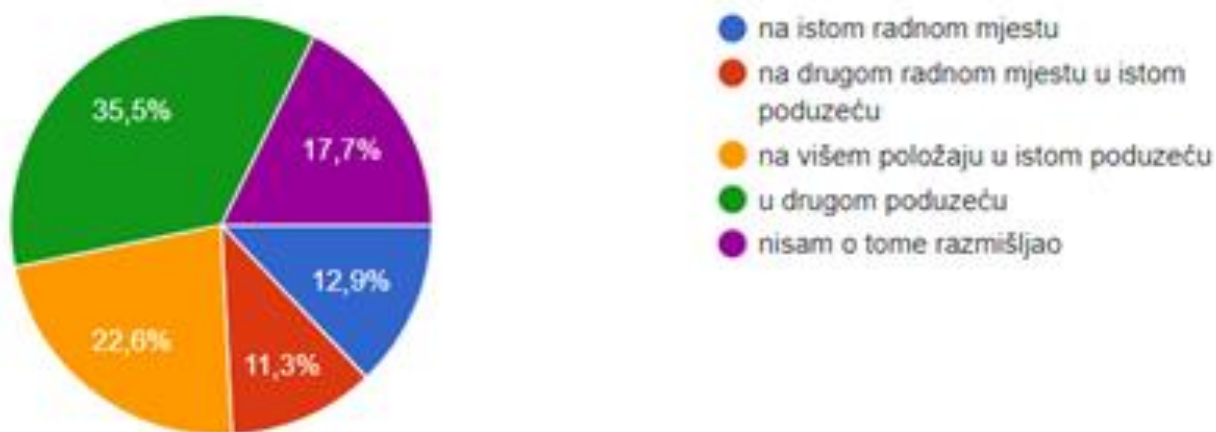
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Iz grafikona 13 vidljivo je da bi većina ispitanika napustila posao za višu plaću, čak njih 39 (62,9 %), dok bi ostali ispitanici, njih 23 (37,1 %) ostali na trenutnom radnom mjestu bez obzira na višu plaću, što znači da ispitanici ipak razmišljaju i o ostalim uvjetima rada. Iz prijašnjih rezultata možemo uočiti da je ipak materijalno nagrađivanje više motivirajuće za zaposlenike, no ne u velikoj mjeri. Zaposlenicima je plaća bitan čimbenik u životu jer zadovoljava osnovne uvjete. Zaposlenici koji imaju obitelj i djecu također smatraju plaću kao jedan od važnijih čimbenika kako bi mogli sebi i djeci što više toga priuštiti. No, bolje plaćeni posao ne znači uvijek i bolji posao jer novi posao uključuje i novu društvenu sredinu, novi prostor i radne uvjete. Iznenadujuće je da skoro četvrtina ispitanika ne bi napustila trenutni posao za bolje plaćeni, iako je u grafikonu 7 vidljivo da gotovo svi ispitanici imaju plaću nižu

od prosječne plaće u Hrvatskoj koja iznosi oko 6100 kn, osim četvero ispitanika koja imaju plaću od 8000 kn pa nadalje. Prema podacima o zadovoljstvu ukupnim primanjima u poduzeću prikazanim na grafikonu 6 čini se kako su ispitanici poprilično zadovoljni, ali ne u potpunosti jer skoro isti broj ispitanika je odabralo ocjenu 3 (nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni) i 4 (zadovoljni). Trebaju se sagledati sve strane i onda odlučiti što je bolje jer koliko može značiti viša plaća ako se zaposlenik ne osjeća ugodno na radnom mjestu i nije motiviran za obavljanje posla na kojem provodi većinu dana.

Zadnji grafikon pod brojem 14 prikazat će kako ispitanici razmišljaju o dugoročnoj budućnosti, odnosno gdje se vide za 5 godina.

Grafikon 14: Promišljanje o budućnosti radnog mjesta



Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Ovo anketno pitanje postavljeno je s namjerom kako bi se utvrdilo razmišljaju li ispitanici uopće o budućnosti svog posla, odnosno imaju li neku viziju o tome što žele postati ili postići u svome životu. U pitanju se namjerno nalazi ovih 5 godina u budućnosti kako bi se istražilo dugoročno promišljanje o radnom mjestu. Prema istraživanju vidljivo je da većina ispitanika, odnosno 22 (35,5 %) se vidi u drugom poduzeću, što bi moglo značiti da nisu u potpunosti zadovoljni sa trenutnim radnim mjestom ili jednostavno žele promijeniti mjesto radi razvoja vlastite karijere i upoznavanja nove sredine. Iza njih slijede čak 14 (22,6 %)



ispitanika koji se vide na višem položaju u istom poduzeću, odnosno vjeruju u svoje znanje i napredak. Jedanaest ispitanika, odnosno 17,7 %, nisu o tome razmišljali uopće, dok se samo 8 (12,9 %) ispitanika vidi na istom radnom mjestu, vjerojatno su ili zadovoljni trenutnim radnim mjestom ili nemaju mogućnost napretka na više mjesto. Sedam ispitanika (11,3 %) se vidi na drugom radnom mjestu u istom poduzeću, a to su vjerojatno zaposlenici koji nemaju strah od promjene posla, povećanju odgovornosti, prihvaćanju rizika i ostalo, nego žele što više naučiti iz različitih poslova.

## 4. ZAKLJUČAK

Ovaj rad potaknut je samim promišljanjem o upravljanju ljudskih potencijala, a najviše o motivaciji i sustavu nagrađivanja zaposlenika kako bi poduzeća u kojima su zaposleni ostvarivala što bolje poslovne rezultate i bile što konkurentnije na tržištu. Motivacija predstavlja ponašanje koje je određeno nekim zadanim ciljem, koje u čestim slučajevima rezultira zadovoljstvom. Na motivaciju djeluju brojni faktori koji se mogu podijeliti u tri grupe: individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike. Individualne karakteristike su one potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi koje imaju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za provedbu radnih zadataka jer neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću posla itd. Karakteristike posla označuju određene atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i ostalo dok organizacijske karakteristike označuju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se pridonosi efikasnosti poduzeća.

Menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla te mora biti upoznat s raznim motivacijskim tehnikama i teorijama kako bi mogao motivirati svoje zaposlenike uz primjenjivanje tih tehnika koje će zadovoljiti određene vrste ponašanja, poticati kreativnost i inovativnost kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi i razvoj poduzeća. Menadžeri za obavljanje svog posla moraju biti stručnjaci koji će pretpostaviti potrebe i želje svojih podređenih kako bi im stvorili što bolji ugođaj rada i na kraju samo zadovoljstvo. Moraju svakodnevno ulagati u znanje i vještine u osobne i poslovne svrhe kako bi stvorili određen stupanj vjerodostojnosti od svojih podređenih te kako bi i oni sami bili što bolje motivirani. Zbog velike važnosti motivaciji se danas posvećuje posebna pažnja, što je dovelo do niza raznih motivacijskih teorija.

Za motiviranje zaposlenika koristi se razne nagrade, koje mogu biti materijalne i nematerijalne. Prema rezultatima od nematerijalnih najčešće su pohvale i napredovanja, dok od materijalnih dodatne novčane stimulacije. Iako se daje prednost materijalnom sustavu nagrađivanja jer one čine temelj svakog posla i svi zaposlenici teže k tomu da uz posao koji ih zanima imaju mogućnost ostvarivanja financijske sigurnosti, u današnje vrijeme moderna

poduzeća sve više koriste nematerijalan sustav nagrađivanja kao što su priznanje, povećana briga o odgovornosti i osobnom razvoju. Time poduzeća žele ukazati zaposlenicima da kroz određeno vrijeme, učenje, trud i zalaganje svatko može postići nešto više da ih drugi zaposlenici i ostali ljudi više poštuju i cijene.

Temeljni cilj ovog završnog rada je istraživanje motivacije zaposlenika u Republici Hrvatskoj putem anketnog upitnika. Anketni upitnik se sastoji od 15 pitanja zatvorenog tipa, podijeljenih u 2 dijela. Prvi dio ankete odnosio se na opće demografske, radno-statusne karakteristike, dok drugi dio sadrži pitanja o motiviranju i sustavu nagrađivanju ispitanika u njihovim poduzećima. Ispravno popunjene ankete vratilo je 62 ispitanika.

Prema demografskim rezultatima veći udio čine osobe ženskog spola odnosno 59,7 % u odnosu na muški spol koji iznosi 40,3 %. Prema dobi uvjerljivo prevladava mlađa populacija što se može uočiti s obzirom na to da najviše ispitanika ima do 25 godina (48,4 %), a najmanje ispitanika je u starosnoj dobi od 46 i više godina. Visina ukupnih primanja kod ispitanika većinom je ispod prosjeka u Republici Hrvatskoj s iznosom oko 6100 kuna. Samo 4 ispitanika imaju višu plaću od prosječne, a to je od 8000 do 10000 kuna i više. Zanimljivo je to da je dosta ispitanika zadovoljno svojim primanjima, čak njih 26 pošto većina ispitanika ima plaću nižu od prosječne plaće u Republici Hrvatskoj. Prema ocjenjivanju pojedinih elemenata sustava nagrađivanja u njihovom poduzeću kao jako važan element pokazala se plaća koju je odabralo 45 ispitanika, što je očekivano jer za plaću prvenstveno i rade, a niti jedan ispitanik nije označio nijedan element nagrađivanja sa ocjenom 1 odnosno da mu uopće nije važan. Isto tako najviše ispitanika se opredijelilo za povišice i bonuse kao najčešći element nagrađivanja u njihovim poduzećima sa 27,4 %, odnosno 17 ispitanika. Od 62 ispitanika, njih 22 neposredno nadređeni motivira pohvalom što se pokazalo kao najbolji element sustava nagrađivanja i važan element motivacije za daljnje poslovanje. Iako trećina ispitanika nema mogućnosti iskazati svoja znanja i vještine na trenutnom poslu, skoro četvrtina zaposlenika, odnosno 37,1 % ne bi napustila poduzeće u kojem trenutno rade ni za bolje plaćeni posao, što znači da ipak imaju ostale radne uvjete koji im odgovaraju i koji ih motiviraju.

Prema istraživanju, usprkos svim elementima nagrađivanja ispostavilo se da su materijalni sustavi nagrađivanja još uvijek važnijih od nematerijalnih, no ne i puno više što znači da zaposlenike na prvom mjestu motivira plaća i novčane simulacije, a zatim druge mogućnosti kao što su edukacija, obrazovanje, napredovanje i ostalo koje se u skorije vrijeme mogu vrlo lako približiti razini materijalnih elemenata sustava nagrađivanja.

## **POPIS LITERATURE**

### **Knjige**

1. Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.
3. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco d.o.o., Zagreb, 2001.

## **POPIS SHEMA**

Shema 1: Lanac motivacije.....	4
Shema 2: Interakcija motivacijskih faktora .....	11
Shema 3: Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika .....	15

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	13
Tablica 2: Elementi sustava nagrađivanja prema važnosti .....	24

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu .....	19
Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob .....	20
Grafikon 3: Struktura ispitanika s obzirom na završen stupanj obrazovanja .....	20
Grafikon 4: Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću .....	21
Grafikon 5: Struktura ispitanika s obzirom na ukupan radni staž .....	22
Grafikon 6: Zadovoljstvo ukupnim primanjima u poduzeću .....	22
Grafikon 7: Struktura ispitanika s obzirom na visinu ukupnih primanja .....	23
Grafikon 8: Sustav nagrađivanja u poduzećima ispitanika .....	26
Grafikon 9: Način motiviranja od strane neposredno nadređenih .....	27
Grafikon 10: Mogućnost iskazivanja vlastitih znanja i vještina na poslu .....	28
Grafikon 11: Usklađenost zahtjeva radnog mjesta .....	29
Grafikon 12: Motivacija za dodatni trud i zalaganje .....	30
Grafikon 13: Odlazak s trenutnog radnog mjesta za bolje plaćeni posao .....	31
Grafikon 14: Promišljanje o budućnosti radnog mjesta .....	32



## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1: Anketa: Istraživanje motivacije zaposlenika .....	42
---	----

## Prilog 1: Anketa: Istraživanje motivacije zaposlenika

# Istraživanje motivacije zaposlenika

Poštovana/Poštovani, anketni upitnik sadrži 15 pitanja na temu "istraživanje motivacije zaposlenika".

Anketni upitnik je u potpunosti anoniman, a rezultati istraživanja biti će iskorišteni u svrhu izrade završnog rada na prediplomskom stručnom studiju Poduzetništvo Veleučilišta u Rijeci.

Molim Vas da odvojite par minuta za rješavanje ankete te se nadam iskrenim odgovorima. Hvala Vam na sudjelovanju!

\*Obavezno

### Spol \*

- Muško
- Žensko

### Dob \*

- od 18 do 25
- od 26 do 35
- od 36 do 45
- 46 i više

### Završen stupanj obrazovanja \*

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

### Pozicija u poduzeću \*

- Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti
- Srednji i niži menadžment
- Uprava i najviši menadžment

### Ukupan radni staž \*

- manje od 5 godina
- od 5 do 10 godina
- od 10 do 20 godina
- od 20 i više godina

### Jeste li zadovoljni visinom vaših ukupnih primanja u poduzeću ?

\*

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

### Visina vaših ukupnih primanja?

- do 4.000 kn
- od 4.001 do 6.000 kn
- od 6.001 do 8.000 kn
- od 8.001 do 10.000 kn
- 10.001 kn i više

### Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko vam je važan. \*

	1 (nije mi važan uopće)	2 (nevažan)	3 (niti mi je važan niti mi je nevažan)	4 (važan mi je)	5 (jako mi je važan)
plaća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povišica/bonusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obrazovanje i edukacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povratne informacija i pohvala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označite koji od navedenih elemenata se koristi kao dio sustava nagrađivanja u vašem poduzeću: \*

- plaća
- povišica/bonusi
- obrazovanje i edukacija
- napredovanje
- povratna informacija i pohvala
- slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme

Na koji način vas neposredno nadređeni motivira? \*

- stimulacija/bonus
- pohvala
- napredovanje
- slobodni dani
- uopće me ne motivira
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Imate li mogućnost iskazati svoje znanje i vještine u poslu na kojem trenutno radite? \*

- DA
- NE

Jesu li zahtjevi radnog mjesta usklađeni s vašim sposobnostima? \*

	1	2	3	4	5	
uopće nisu usklađeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	posve su usklađeni

Što vas motivira za dodatni trud i zalaganje te veće postignuće na radnom mjestu? \*

- mogućnost napredovanja
- dodatna novčana stimulacija
- izazovnost zadataka
- mogućnost stjecanja novih znanja i vještina
- sigurnost posla

Biste li napustili poduzeće ako vam netko ponudi bolje plaćeni posao? \*

- DA
- NE

Gdje se vidite za 5 godina? \*

- na istom radnom mjestu
- na drugom radnom mjestu u istom poduzeću
- na višem položaju u istom poduzeću
- u drugom poduzeću
- nisam o tome razmišljao

**PODNESI**