

# Motivacija u radnoj organizaciji

---

Jakopović Črep, Almedina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:563083>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-06**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.186/PE/2018

**MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI**

Almedina Jakopović

Varaždin, veljača 2018.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br.186/PE/2018

**MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI**

Studentica:

Mentorica:

Almedina Jakopović, 0350/336D

izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2018.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Almedina Jakopović	MATIČNI BROJ	0350/336D
NASLOV RADA	Motivacija u radnoj organizaciji		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Motivation in the work organization		
KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje		
MENTOR	izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVIJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik		
	2. doc. dr. sc. Damira Đukec, članica		
	3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina, zamjenski član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	186/PE/2018
OPIS	

Zadatak diplomskog rada bio je istražiti kolika je razina motivacije na području sjeverozapadne Hrvatske, točnije na području Varaždinske i Međimurske županije. Istraživanje je provedeno na temelju anketnog upitnika putem društvenim mreža i e-maila. Rad se sastoji od osam dijelova. Prvi dio je uvodni, zatim slijedi teorija o organizaciji općenito, treći dio govori o važnosti ljudskih potencijala i planiranju istih, četvrto poglavlje orijentirano je na motivaciju, te su ovdje opisane neke od sadržajnih teorija motivacija. Peto poglavlje odnosi se na procesne teorije motivacije. Šesto poglavlje govori o strategijama motiviranja, dok se sedmo poglavlje odnosi na interpretaciju podataka dobivenih putem anketnog upitnika. Osmo poglavlje je zbir svih prethodnih poglavlja i zaključka. Na temelju provedenog istraživanja došla sam do zaključka da se u našim poduzećima motivaciji još uvijek pridaje premalo važnosti, a ona je postala od ključne važnosti za uspjeh poduzeća.

U VARAŽDINU, DANA

13.2.2018.



# Predgovor

Ovu temu sam odabrala iz razloga jer skoro svakodnevno komuniciram sa osobama koje nisu zadovoljne uvjetima na poslu, radnom okolinom, jednostavno, nisu motivirane za rad zbog nedostatka znanja svojih nadređenih.

Isto tako, temu sam odabrala i poradi osobnog nezadovoljstva zbog pomanjkanja motivacije. Istražujući ovu temu, poprilično sam se začudila koliko literature ima o motivaciji i načinima motiviranja, a opet s druge strane koliko je ta tema nepoznanica mnogim rukovodiocima.

Svrha obrade ovog diplomskog rada je upoznavanje teorije, načina motivacije i ostalih bitnih čimbenika koji se odnose na motivaciju i na buduću primjenu unutar poslovnog okruženja.

Ovom prilikom posebno bih se zahvalila mentorici izv. prof. dr. sc. Anici Hunjet, koja je uvijek bila dostupna za moja pitanja u vezi izrade ovog rada, te mi pružila pomoć i savjete bez kojih ovaj rad nebi bio potpun.

Veliko hvala i mojem dragom Goranu koji je uvijek imao razumijevanja za mene, i riječi ohrabrenja i poticaja za naprijed.

Isto tako, zahvaljujem se i mojim roditeljima koji su mi isto bili ohrabrujuća potpora.

Na kraju se zahvaljujem svima koji su vjerovali u mene i moj osobni uspjeh.

Almedina Jakopović

## Sažetak

Ovim radom prikazana je organizacijska struktura, njena obilježja i ciljevi koji se odnose na ljudske potencijale, a ključ uspjeha za stvaranje ugodne i perspektivne radne okoline očituje se u pravilnoj motivaciji radnika.

Ljudi su najvažnija sastavnica svake organizacije jer bez ljudi nema ni organizacije. Bez ljudi je nezamislivo funkcioniranje sustava, te je zbog toga od iznimne važnosti planiranje potreba ljudskih resursa i upravljanje njima. Menadžeri bi se morali konstantno usavršavati na tom području kako bi znali voditi ljude, i motivirati ih na pravilan način.

Motivacija predviđa najveći dio ljudskog ponašanja jer ako zaposlenici nisu motivirani poduzeće nema izgleda za dugoročan uspjeh jer ključ uspjeha su zadovoljni i motivirani zaposlenici.

Motivacija se ne može neposredno mjeriti, već se izražava kroz ponašanje, veličinu zalaganja i pokazatelj je radne uspješnosti.

U radu su obrađene procesne i sadržajne teorije motivacije od kojih su mi najzanimljivije Maslowljeva ili teorija hijerarhije potreba, i teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni koja se bavi osjećajem pripadnosti, odnosno jednakosti ili nejednakosti u društvu.

Na kraju rada izneseni su rezultati anketnog upitnika kojeg je ispunilo 104 ispitanika iz Varaždinske i Međimurske županije.

Istraživanje je provedeno putem interneta.

Ključne riječi: ljudski potencijali, motivacija, teorija motivacija uloga, zadovoljstvo zaposlenika

## Summary

This work presents the organizational structure, its characteristics and goals related to human resources, and the key to success in creating a pleasant and prospective work environment is reflected in the proper motivation of the workers.

People are the most important component of each organization. Without people, it is unimaginable to functioning the system, and therefore it is of paramount importance to plan and manage human resources. Managers must constantly improve in this area so they could lead people and motivate them properly.

Motivation anticipates most of the human behavior because if employees are not motivated the company has no prospect for long-term success because the key to success is satisfied and motivated employees. Motivation can not be directly measured, but it can expressed through behavior, size of effort, and indicator of work performance.

This paper deals with the process and content theory of motivation, the most interesting of which is Maslow's, or the theory of hierarchy of needs, and the theory of fairness in social exchange dealing with the sense of affiliation, that is equality or inequality in society.

At the end of the work, the results of the survey questionnaire were filled by more than 100 respondents from Varaždin and Međimurje County.

Research was spent on Internet.

Key words: human resources, motivation, theory of role motivation, employee satisfaction

# Sadržaj

<u><a href="#">1. Uvod.....</a></u>	<u><a href="#">1</a></u>
2. Organizacija .....	2
2.1. Organizacijska struktura.....	3
2.2. Ciljevi organizacije .....	5
2.3. Obilježja organizacije.....	7
3. Ljudski resursi .....	8
3.1. Planiranje ljudskih potencijala .....	8
3.2. Razlozi planiranja ljudskih resursa .....	10
3.3. Prednosti planiranja ljudskih potencijala .....	11
3.4. Planiranje potreba ljudskih potencijala .....	11
3.5. Upravljanje ljudskim resursima .....	13
4. Motivacija.....	15
4.1. Određenje radne motivacije .....	16
4.2. Sadržajne teorije motivacije .....	18
4.2.1. Teorija hijerarhije potreba (Maslowljeva).....	19
4.2.2. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	21
4.2.3. Teorija motivacije postignuća .....	23
4.2.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	25
4.2.5. Teorija motivacije uloga.....	27
5. Procesne teorije motivacije .....	28



5.11. Kognitivni model motivacije.....	29
5.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni .....	31
5.3. Integrativni procesni model motivacije.....	33
6. Suvremene strategije motiviranja.....	36
7. Istraživanje motivacije zaposlenika u radnoj organizaciji .....	37
7.1. Cilj istraživanja .....	38
7.2. Metoda istraživanja .....	38
7.3. Opis istraživanja.....	38
7.4. Rezultati istraživanja .....	39
8. Zaključak.....	55
9. Literatura .....	56
Popis slika.....	57
Popis tablica.....	59
Popis priloga.....	60

# 1. Uvod

Motivacija je temeljni pokretač ljudskih potencijala i stvara potrebu svakog menadžera da razumije i zna kako motivirati svoje zaposlenike, te na taj način imati cjelovitog radnika koji se zalaže za obavljanje radnih zadataka na vrijeme, sa svojom kreativnošću i ostvarenjem osobnog zadovoljstva. Motivacija radnika se može ostvariti kroz razne materijalne i nematerijalne oblike nagrađivanja.

Nakon prvog uvodnog djela, u drugom djelu iznesena je teorija o samoj organizaciji, njenoj strukturi, ciljevima i obilježjima.

Treće poglavlje govori o planiranju ljudskih resursa, koje su prednosti planiranja i na koji način se upravlja ljudskim resursima

Četvrto poglavlje orijentirano je na motivaciju, sam pojam motivacije, radnu motivaciju i na koji način se određuje, te sadržajne teorije motivacije kao što su: Teorija hijerarhije potreba, poznatija kao Maslowljeva teorija, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, te teorija motivacije uloga.

Peto poglavlje odnosi se na drugu skupinu teorija motivacije koja se zove procesna teorija motivacije. Ovdje je naveden kognitivni model motivacije poznatiji kao Vroomov model razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u okviru organizacije, zatim teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, poznatija kao Adamsova teorija koja se zasniva na pravičnoj podjeli i osjećaju jednakosti. Posljednja teorija u ovom poglavlju je integrativni procesni model motivacije kojega su razradili Porter i Lawler na temelju Vroomove teorije.

U šestom poglavlju govorit će se o suvremenim strategijama motiviranja, kao i materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama i stimulacijama.

Sedmo, poglavlje predstavlja skup svih prethodnih poglavlja, te su ovdje izneseni podaci o provedenoj anketi na 104 ispitanika na temu „Motivacija u radnoj

organizaciji. Osmo poglavlje je zaključak. Na kraju je navedena literatura koja se koristila za pisanje ovog diplomskog rada.

## 2. Organizacija

Riječ organizacija potječe od grčke riječi organon, a označava alat, instrument, spravu, napravu i/ili glazbalo.<sup>1</sup>

Organizacija je prema mišljenju M. Novaka, vrlo stara aktivnost čovjeka. Od postojanja čovjeka, postoji i neki oblik organizacije.

Ne postoji neka univerzalna definicija organizacije. Organizacija bi bila sve što nas okružuje. Ako malo bolje razmislimo, vidimo da je organizacija dio naše svakodnevnice, od svakodnevnog buđenja, odlaska na posao, organizacije na poslu, društvenih odnosa, procesa, tehnologije. Najčešće se organizacija upotrebljava kao sinonim za unutarnje ustrojstvo neke radne organizacije gdje ljudi zajedno djeluju kako bi postigli neke ciljeve i rezultate.

Razni autori različito definiraju pojam organizacije, pa tako postoje razna poimanja pojma organizacija. Prema C. Barnardu organizacija je svjesna aktivnost dvoje ili više ljudi. Neki autori poput M. Mescon-a, M. Albert-a i F. Khedouri-a promatraju organizaciju kao sustav koji se sastoji od nekoliko povezanih dijelova. Prema vojskovođi Sun Tzu-u organizacija je zapovjedni lanac. Označuje neki sustav reda, hijerarhiju.

Uzimajući u obzir sva poimanja organizacije, možemo zaključiti da većina autora uočava da je čovjek najbitniji u toj organizaciji, odnosno da je on zaslužan za organizaciju, jer da nema ljudi i njihove interakcije, suradnje i želje za postizanjem rezultata, ne bi bilo ni organizacije.

---

<sup>1</sup> Sikavica P., Hernaus T.: Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi; Novi informator, Zagreb, 2011. str.3.

## 2.1. Organizacijska struktura

Svaka organizacija imaju svoju strukturu i sastav. Čak i u najmanjim organizacijama postoji organizacijska struktura prema kojoj se vidi tko je kome nadređen, tko je zadužen za kakve poslove i ostalo.

Organizacijska struktura je najvažniji dio svake organizacije. Dobra organizacijska struktura podrazumijeva zadovoljne i motivirane zaposlenike koji se još više trude i ostvaruju rezultate za još veću dobrobit poduzeća.

Prema H. Mintzbergu organizacijska struktura poduzeća ima sljedeće elemente:<sup>2</sup>

- operativni dio koji čine svi izvršni radnici
- strateški dio koji čini vrhovno rukovodstvo, odnosno Top menadžment
- središnji dio koji čine menadžeri srednje razine
- tehnostukturu koju čine stručnjaci s velikim autoritetom
- štabni dio koji ima zadatak pomagati linijskom menadžmentu

Mintzberg organizacijsku strukturu poduzeća promatra kao organizaciju menadžmenta, međutim, menadžment je samo jedan od elemenata organizacijske strukture.

J. R. Galbraith je autor Modela zvijezda koji se sastoji od pet elemenata:<sup>3</sup>

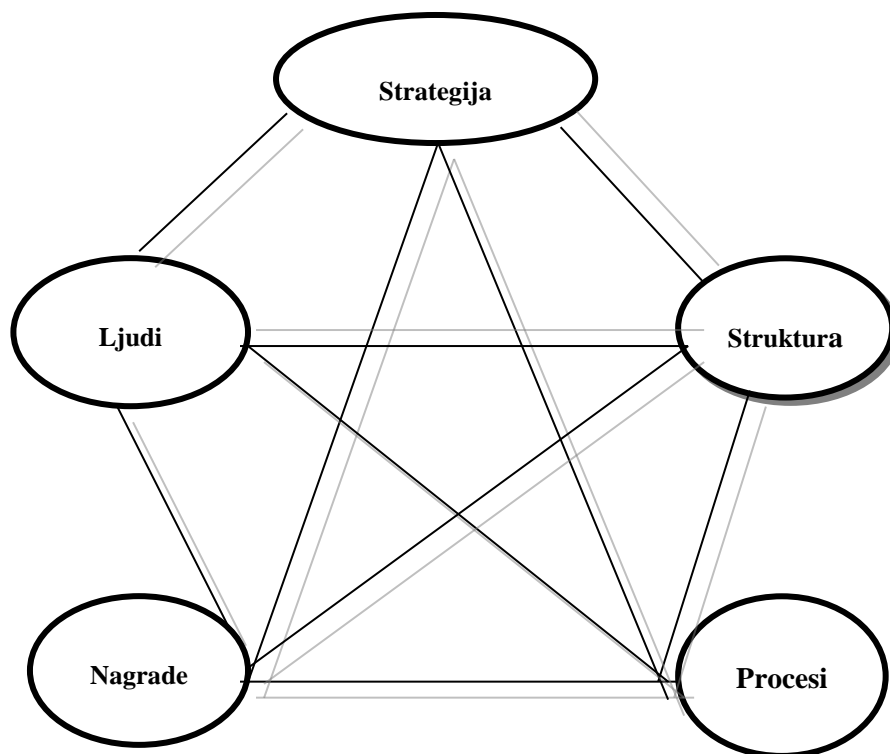
- strategije (određuje smjer organizacije)

---

<sup>2</sup> Sikavica P., Hernaus T.: Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi; Novi informator, Zagreb, 2011., str. 20.

<sup>3</sup> Sikavica P., Hernaus T.: Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi; Novi informator, Zagreb, 2011., str. 21.

- strukture (određuje razmjestaj moći i ovlasti u organizaciji)
- procesa (obuhvaća informacijske procese i procese odlučivanja)
- nagrada (sustav nagrađivanja koji utječe na motivaciju ljudi da ostvare ciljeve organizacije)
- ljudi (izbor, selekcija, rotacija, obuka i razvoj zaposlenih)



Slika 1. Model zvijezde J. R. Galbraitha

Izvor: obrada autora

Iz modela zvijezda možemo zaključiti da su elementi čimbenici organizacije, odnosno dijelovi elemenata organizacijske strukture. Prema R.L.Daftu organizacijsku strukturu definiraju tri ključne komponente:<sup>4</sup> Formalni odnosi izvještavanja (uključuju brojne

---

<sup>4</sup>Sikavica P., Hernaus T.: Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi; Novi informator, Zagreb 2011, str.23.

razine hijerarhije i raspon kontrole), grupiranje podjedinica u odjele i odjela u cjelovitu organizaciju, sustav efikasnog komuniciranja, koordiniranja i integracije odjela.

Sve gore spomenute komponente strukture organizacije kod svih autora, odnose se na menadžment ali i na raščlanjivanje i grupiranje zadataka kao elemente organizacijske strukture svake organizacije.

## **2.2. Ciljevi organizacije**

Organizacijska struktura u najvećoj mjeri je određena ciljevima i strategijom, iako je organizacijska struktura rezultat djelovanja mnogobrojnih čimbenika. Ukoliko bi usporedili današnje organizacijske strukture s organizacijskim strukturama od prije nekih 30-tak godina, uočili bi značajne promjene. Prvenstveno, nekada su organizacije imale više razina menadžmenta, a danas se više radi o mrežnim organizacijama. Očigledno je da se organizacija ne može uspostaviti jednom za sva vremena, a duljina organizacije ovisi o dinamičnosti organizacije.

Najvažnije pri izgradnji organizacijske strukture je njena kvaliteta. Kvalitetna organizacija osigurava:<sup>5</sup>

- ostvarivanje ciljeva organizacije
- optimalnu podjelu rada u organizaciji
- pažnju ključnim funkcijama u organizaciji
- efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa
- fleksibilnost organizacije

---

<sup>5</sup> Sikavica P., Hernaus T.: Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi; Novi informator, Zagreb 2011., str.34.

- jasno alociranje odgovornosti
- racionalnu uporabu kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja
- zaposleni rade u efikasnim timovima
- kvalitetna organizacija mora se zasnivati na adekvatnom sustavu informacija i komunikacija.

Ciljevi su najvažnija obilježja svake organizacije, i označavaju smjer u kojem organizacija treba ići. Prema R. L. Daft-u ciljevi pomažu menadžerima da odrede gdje treba postaviti resurse: novac, oprema i ljudi. Najvažnije značajke ciljeva:<sup>6</sup> moraju biti u pisanom obliku (nemoguće je voditi organizaciju bez jasno zapisanih ciljeva), moraju biti mjerljivi (precizno i jasno određeni), moraju imati određeni vremenski rok( razdoblje u kojemu se trebaju ostvariti), moraju biti izazovni ali i ostvarivi.

S druge strane, ciljevi moraju biti pametni. SMART ima značenje dobrih ciljeva:

- specific- specifični
- measurable- mjerljivi
- achievable- ostvarivi
- realistic- realni
- time based-vremenski određeni

U svakoj organizaciji postoji i hijerarhija ciljeva, pa su tako ciljevi viših razina temelj za rješavanje ciljeva nižih razina. Ciljevi po pojedinim razinama moraju biti usklađeni, pa se prema tome strateški ciljevi ostvaruju na vrhovnoj razini menadžmenta, taktički ciljevi na srednjoj razini menadžmenta, a operativni na najnižoj razini menadžmenta.

---

<sup>6</sup> Sikavica P.:Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str.21.

Ciljevi se razlikuju od organizacije do organizacije. Kod profitnih organizacija, cilj je naravno ostvariti profit, odnosno maksimizirati profit, dok je kod neprofitnih organizacija cilj i svrha poslovanja što kvalitetnije obavljanje usluga.

### **2.3. Obilježja organizacije**

Sve organizacije imaju zajednička slijedeća obilježja:<sup>7</sup> naziv - ime pod kojim neka organizacija posluje, ciljevi - najvažniji ciljevi kojima organizacija teži, te plan kako ih postići, pravila ponašanja - vrlo bitna stavka, bez pravila ponašanja može nastati nered u poslovanju, struktura - ovo je obilježje koje ima svaka organizacija, može biti jednostavna u malim organizacijama ili hijerarhijska u velikim organizacijama, položaj/pozicija - mjesto koje zauzimaju pojedinci u organizaciji, a broj položaja ovisi o veličini organizacije, lanac ovlasti - potreban kod svake hijerarhijske strukture, moć - bitna značajka koja se razlikuje prema razinama odlučivanja, a pripada onima koji donose odluke, izvješća - u njima se bilježe sve poslovne aktivnosti kako bi se lakše pratilo poslovanje organizacije.

Ipak, temelj svake organizacije su ljudi i zajednički ciljevi kojima oni teže. Bitne karakteristike organizacije predstavljaju ciljevi i strategija, organizacijska struktura, moć, utjecaj i okolina, tehnologija i kultura koje možemo svrstati u makroorganizaciju, dok bi se na mikroorganizaciju odnosila stavovi i potreba zaposlenih, njihovo ponašanje u organizaciji i motivacija prema poslu.

---

<sup>7</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str.31.



### **3. Ljudski resursi**

Ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo su glavni adut konkurentske sposobnosti i prednosti na konkurentskom tržištu.

Ljudi su najvažniji čimbenik organizacije. Način na koji se upravlja ljudskim potencijalima postao je izrazito važan. Kod nas se sve više pažnje počelo posvećivati ovom gorućem problemu zbog velikog iseljavanja ljudi u zemlje članice Europske unije koje nude puno bolje radne uvjete te je motivacija radnika na zavidnoj razini.

Praksa uspješnih poduzeća je dobra motivacija svojih zaposlenika kroz sustav nagrađivanja, napredovanja, obrazovanja i ostalog. Takva poduzeća na taj način dodatno povećavaju svoju konkurentsku vrijednost.

#### **3.1. Planiranje ljudskih potencijala**

Planiranje ljudskih potencijala je vrlo važna funkcija menadžmenta jer pridonosi uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva organizacije. Planiranje ljudskih potencijala je sastavni dio poslovnog planiranja te prati dugoročne, srednjoročne i kratkoročne planove organizacije. Iako je planiranje ljudskih potencijala izrazito važno, nažalost, u praksi ga provodi jako malo organizacija. Problem je i neizvjesnost pojedinih organizacija zbog nedovoljno definiranog plana proizvodnje, rasta organizacije, obujma posla i tako dalje.

Svrha planiranja ljudskih potencijala je da procjeni gdje se organizacija trenutno nalazi, u kojem smjeru će se kretati, te koliko ljudi će biti potrebno u toj organizaciji. Planiranje ljudskih potencijala može se okvirno definirati kao proces usmjeren na

anticipiranje budućih poslovnih i zahtjeva okoline na organizaciju i zadovoljavanje potreba za ljudskim potencijalima koje će diktirati ti uvjeti.<sup>8</sup>

Temeljni ciljevi planiranja ljudskih potencijala su:<sup>9</sup>

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva
- povezati sve potreba za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama
- zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalan povrat na ulaganja u ljudske potencijale
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost

Prema gore navedenim ciljevima planiranja ljudskih potencijala možemo zaključiti da takvo planiranje povećava prednosti poduzeća jer može dobiti pravu osobu na vrijeme, te isto tako povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u okolini, što sve na kraju ima utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća.

Za kvalitetno planiranje ljudskih potencijala potrebno je provesti analizu posla gdje se prikupljaju svi važni podaci o poslovima koji se obavljaju u poduzeću, sredstva za obavljanje poslova, norme (ako postoje), tehnologija kojom se radi, potrebna znanja za

---

<sup>8</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing Zagreb, 1999., str. 182.

<sup>9</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing Zagreb, 1999., str. 182.

obavljanje posla, te posebne zahtjeve za obavljanje tog posla (ukoliko postoje). Svi ti podaci zajedno služe za izradu opisa posla i specifikaciju posla, koji su osnova upravljanja ljudskim potencijalima.

### **3.2. Razlozi planiranja ljudskih resursa**

Postoji puno razloga zašto je potrebno planirati ljudske resurse. Ako organizacija ne planira ljudske resurse, može se naći u situaciji da ne može određeno vrijeme naći kompetentnu osobu za određeno radno mjesto, ili pak da se zbog nedostatnog plana proizvodnje dogodi da u jednom trenutku mora otpustiti novozaposlene ljude, ili pak s druge strane, otvori natječaj za posao i na to radno mjesto zaposli neku vanjsku osobu a imala je npr. dvoje mogućih kandidata unutar organizacije za to radno mjesto, pa zbog toga to dvoje ljudi ode iz tvrtke. Najčešća posljedica neplaniranja ljudskih potencijala je ta da iz tvrtke odlaze najsposobniji ljudi iz razloga što ne vide mogućnost razvoja karijere i perspektive za sebe.

Ostali razlozi važni za planiranje ljudskih resursa:<sup>10</sup>

- ljudski potencijali postaju kritični resurs
- oskudno tržište radne snage
- troškovi zapošljavanja, održavanja i razvoja
- vrijeme potrebno za obrazovanje i razvoj
- troškovi nedjelotvorne upotrebe ljudskih potencijala
- tehnološke promjene
- naglasak na upravljanje karijerom

---

<sup>10</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing Zagreb, 1999., str. 186

- povećana upotreba računala
- naglasak na proizvodnost, kvalitetu i uslugu

### **3.3. Prednosti planiranja ljudskih potencijala**

Planiranje ljudskih potencijala vodi djelotvornijoj uporabi i isto tako i razvoju ljudskih potencijala. U organizacijama gdje se provodi planiranje ljudskih potencijala, zaposleni se više trude jer znaju da netko prati njihov rad i da ako će se više zalagati da će moći i napredovati u svojoj karijeri te da će biti adekvatno nagrađeni. Takvi radnici su zadovoljni jer osjećaju da su njihove sposobnosti važne i da su dio organizacije gdje rade, odnosno ta organizacije je dio njih.

### **3.4. Planiranje potreba ljudskih potencijala**

Svaka organizacija da bi uspješno ostvarila svoje ciljeve mora što je moguće točnije predvidjeti koliko ljudi joj treba, kakvih kompetencija ti ljudi moraju biti i u kojem vremenskom razdoblju. Potrebe za ljudskim faktorima ovise o mnoštvu faktora:

Potrebe ljudskih potencijala: konkurencija, promjene u tehnologiji, promjene u obujmu proizvodnje, promjena strategije, razvoj novih proizvoda i usluga, otvaranje novih tržišta, proizvodnost rada, financijska kretanja, poslovna kretanja, ekonomska situacija.

Iz nabrojanoga se vidi da na potrebe ljudskih potencijala utječe niz vanjskih prilika kao što su konkurencija i ekonomska situacija društva i unutarnje prilike kao što su strategija i ciljevi, vremenski horizont planiranja i tako dalje.

Cjelovit proces planiranja ljudskih potencijala ima nekoliko temeljnih elemenata:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 195.

- planiranje i predviđanje potreba ljudskih potencijala
- analiza i predviđanje ponude ljudskih potencijala
- određenje strategije usklađivanja potreba i ponude

Za predviđanje ljudskih potencijala koriste se dvije kategorije metoda: *kvalitativne i kvantitativne*.

Kvantitativne metode se često nazivaju matematičke ili statističke metode jer se temelje na poznatim modelima za predviđanje.

#### **Značajke kvantitativnih metoda:**

- temelje se na sadašnjoj ili prošloj povezanosti faktora poslovanja i razine zaposlenosti
- točnost predviđanja ovisi o jačini povezanosti faktora
- primjena takvih modela u kompleksnim je uvjetima vrlo složena zbog velikog broja varijabli koje se moraju uključiti
- primjena ovih metoda traži sofisticirana znanja iz područja statistike
- često zahtijevaju točnu evidentiranost i praćenje neke pojave u dugom vremenskom razdoblju

Jedno od ključnih ograničenja za korištenje ovih metoda je činjenica da u suvremenim neizvjesnim uvjetima ne vrijede povijesne povezanosti za predviđanje budućnosti.

Kvalitativne metode po pravilu koriste procjene i prosudbe stručnjaka u predviđanju potreba ljudskih potencijala pa se zato i nazivaju subjektivne ili prosudbene metode.

#### **Značajke kvalitativnih metoda:**

- privlačnije su za primjenu zbog svoje jednostavnosti
- nedostatak im je subjektivnost

- dodatna prednost im je što u proces predikcije mogu uključiti ključne donositelje odluka

U procesu planiranja ljudskih potencijala potrebno je koristiti obje metode jer se međusobno nadopunjuju. Metode moraju biti primjereni i usklađeni sa organizacijskom situacijom, moraju odgovarati poslovnim i okolnim uvjetima.

### **3.5. Upravljanje ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima složen je posao koji od rukovoditelja zahtijeva veliku razinu znanja. Upravljanje ljudskim resursima sastoji se od četiri temeljne funkcije:<sup>12</sup>

- zapošljavanje
- razvoj
- motiviranje
- zadržavanje ljudi u organizaciji

Pod upravljanje ljudskim resursima spada niz aktivnosti a u najbitnije spadaju:

- planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa
- analiza poslova
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje
- selekcija prijavljenih kandidata
- socijalizacija novih zaposlenika
- izobrazba i razvoj zaposlenih

---

<sup>12</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011. Str.525

- upravljanje učinkom i ponašanjem
- motiviranje
- poštivanje zakonskih propisa i
- otpuštanje

Ukupno udruženje ovih procesa provodi odjel ljudskih potencijala ili vanjska firma koja se bavi ljudskim resursima, a efikasno provođenje tih procesa značajno utječe na financijsku dobit poduzeća.

Postoje dva različita pristupa upravljanju ljudskim resursima:<sup>13</sup>

- tvrdo upravljanje
- meko upravljanje

Tvrdo upravljanje pokušava maksimizirati produktivnost i profit, na radnika gleda kao na resurs, a menadžeri su u prvom redu odgovorni dioničarima.

Meko upravljanje je otvoreno razvoju zaposlenih, nije sklono davanju otkaza osim u krajnjem slučaju te uzima u obzir i interese zaposlenika.

U slučaju tvrdog upravljanja u svrhu nagrađivanja biti će odabran najbolji radnik, a u slučaju mekog upravljanja ne nužno najbolji radnik u nadi da će se on u budućnosti iskazati i razviti. U današnje vrijeme sve više organizacija imaju tvrdo upravljanje ljudskim potencijalima, posebno kada govorimo o privatnicima.

---

<sup>13</sup> Selekcija.hr.: <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno 27.12.2017.

## 4. Motivacija

U današnje vrijeme dominantni problem je pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Bitan razlog i poticaj za radnu motivaciju je mogućnost menadžera da prepozna i razumije ponašanje i potrebe svojih zaposlenika, te da ih sukladno tome zna motivirati. 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.<sup>14</sup>

Interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:<sup>15</sup>

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća

Motivacija i menadžment su dva nerazdvojna pojma jer pristup i način motivacije određuje sam menadžment i njegov interes u postizanju ciljeva organizacije.

Postoji niz argumenata koji opravdavaju takav stav:<sup>16</sup>

- različiti sustavi i stilovi rukovođenja (autokratski, demokratski ili participativni) kao svoje polazište imaju različite koncepcije čovjeka i na taj način upotrebljavaju različite tehnike motiviranja zaposlenika

---

<sup>14</sup> Anica Hunjet, Goran Kozina: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin 2010., str. 72

<sup>15</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 556

<sup>16</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 556



- menadžerska praksa se često mijenjala upravo zbog spoznaje o ponašanju ljudi te o motivaciji i motivacijskim faktorima radnog ponašanja
- menadžeri danas sve više shvaćaju da je cilj naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti ih da rade najbolje što znaju, odnosno da rade na svoj način

## 4.1. Određenje radne motivacije

Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način te postiže li radnu uspješnost.

Motivacija je složen pojam, obuhvaća svjesne odluke ljudi kojima se usmjeravaju naporu u svrhu postizanja određenih ciljeva, a uključuje tri bitna elementa:<sup>17</sup>

- određenu potrebu, motiv i cilj koji zahtjeva akciju
- proces odabira koji određuje izbor djelovanja
- jačinu napora koji definira određeno djelovanje

Motivacija se ne može neposredno mjeriti, već se izražava kroz ponašanje, veličinu zalaganja i ustrajnosti te je pokazatelj radne uspješnosti. Cilj motivacije za rad je ustrojiti i stimulirati činitelja motiviranja za rad. Činitelje motiviranja za rad dijelimo na:<sup>18</sup>

1. Vanjske ili ekstrinzične kao što su plaće, uvjeti rada, imidž tvrtke.
2. Unutarnje ili intrinzične kao što su mogućnost školovanja, napredovanje, prihvaćanje kolega, obrazovanje uz rad.

---

<sup>17</sup> Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2010.str.143.

<sup>18</sup> Dušan Bobera, Anica Hunjet, Goran Kozina: Poduzetništvo, Svučilište Sjever, Varaždin 2015.,str. 79

*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.<sup>19</sup>*

Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima:

Na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo faktora. Mogu se svrstati u četiri kategorije:<sup>20</sup>

- individualne osobine
- karakteristike posla koje pojedinac obavlja
- karakteristike organizacije
- šira društvena okolina

Individualne osobine: očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine.

Karakteristike posla: vještine koje zahtijeva, raznolikost, zanimljivost, feedback o rezultatima, nagrade.

Karakteristike radne situacije: neposredna radna okolina (suradnici, menadžeri), organizacijska praksa (nagrađivanje, organizacijska kultura i klima).

Iz gore navedenog vidi se da na pojedinca djeluje čitav niz faktora. Važan opći okvir je šira okolina, sustav vrijednosti, ekonomski razvoj i slično. Kriteriji dobre ili loše plaće bitno su pod utjecajem ekonomskog razvoja, pa je tako činjenica da netko radi u lošoj

---

<sup>19</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,1999., str. 557

<sup>20</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,1999., str. 558

ekonomskoj situaciji kompenzacija za nezadovoljstvo lošom plaćom, ali u uvjetima velike potražnje za radnicima ta se situacija mijenja.

Na razumijevanje motivacije usmjerene su brojne teorije. Douglas McGregor razlikuje dva pristupa upravljanju i radniku, a nazvao ih je teorijom X i teorijom Y koja se prikazuje na dva načina:<sup>21</sup>

- teorija X pretpostavlja da ljudi ne vole raditi i da ih se na rad treba prisiljavati, kontrolirati ih i tjerati da izvrše organizacijske ciljeve, te većina ljudi voli da se s njima pristupa na taj način jer onda ne moraju preuzeti odgovornost na sebe
- teorija Y naglašava zanimanje ljudi za posao, te njihovo preuzimanje odgovornosti i sposobnost da budu kreativni u rješavanju postavljenih zadataka. Postoje dvije glavne skupine tih teorija koje se razlikuju po viđenju i uzorku ponašanja. To su *sadržajne i procesne teorije motivacije*.

## 4.2. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije usmjerene su na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje ljude potiču na djelovanje na određen način.

Te su teorije usmjerene na to da objasne što je cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti. One daju specifičan pogled na motivaciju uopće.

U skupinu sadržajnih teorija motivacije spadaju:

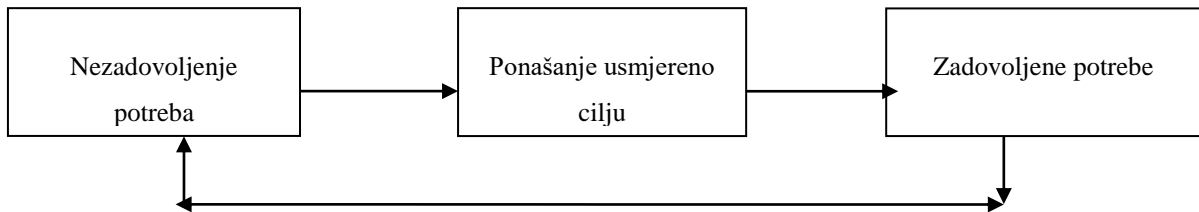
- Maslowljeva
- Alderferova
- Herzbergova
- McClellandova
- Atkinsova
- Minerova

---

<sup>21</sup> Beck C., R.: Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003. Str. 391.

### 4.2.1. Teorija hijerarhije potreba (Maslowljeva)

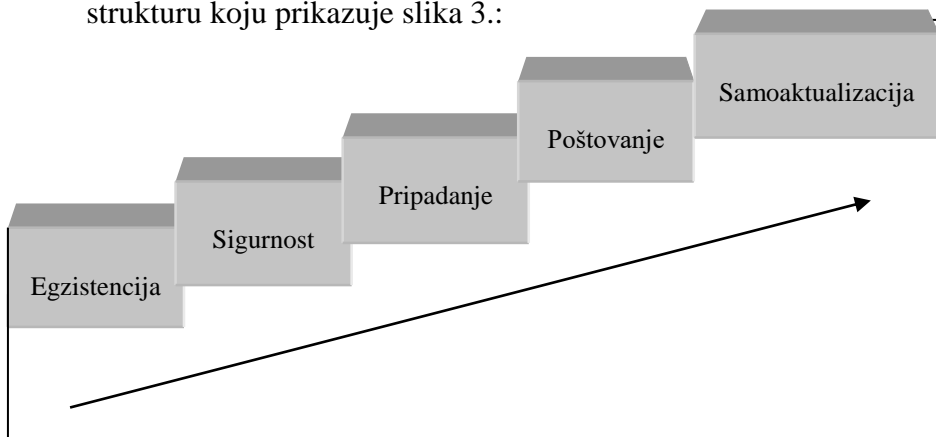
Teorija motivacije koju je razvio Abraham Maslow, imala je nesumnjivo najveći utjecaj na misao i istraživanje u ponašanju ljudi. Zbog svoje jednostavnosti i praktičnosti, i danas je među omiljenijim teorijama motivacije. Za razliku od procesnih teorija, Maslowljeva teorija motivacije je cjelovita teorija ljudske motivacije u kojoj je motivacija za rad samo jedan segment.



Slika 2. Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela<sup>22</sup>

Izvor: obrada autora

Model razlikuje klasifikaciju pet razina ljudskih potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu koju prikazuje slika 3.:



Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba<sup>23</sup>

Izvor: obrada autora

---

<sup>22</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 561

<sup>23</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 561

Prema ovom modelu razlikujemo 5 ljudskih potreba koje se zadovoljavaju kroz različite faktore. Potrebe egzistencije, sigurnosti i pripadanja ne treba posebno objašnjavati jer se radi o potrebama koje ima svako živo biće, te su povezane sa socijalnom egzistencijom čovjeka i odnosa prema drugim ljudima. Potrebe poštovanja i socijalnog statusa uključuju potrebe dostojanstva, osjećaj pripadanja, poštovanja, priznanje stručnosti, te uvažavanje socijalne sredine, kao i sve potrebe čovjeka za osiguranje određenog statusa. Potrebe samoaktualizacije odnose se na potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja.

Fiziološke ili šire egzistencijalne potrebe su dominantne, dok one nisu zadovoljene ne aktiviraju se druge potrebe. Potreba koja je nezadovoljena postaje isključivi organizator ponašanja i što je niže na hijerarhiji to je njezina uloga u organizaciji dominantnija. Ponašanjem uvijek dominira i usmjerava ga nezadovoljena potreba.

*Maslowljeva teorija predviđa dinamičan, postupan (korak po korak), kauzalan proces ljudske motivacije u kojemu ponašanje usmjerava i uvjetuje konstantno promjenjiv niz važnih potreba.<sup>24</sup>*

Maslowljeva teorija naišla je na brojne kritike te je Maslow kasnije revitalizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao aktiviranje viših potreba. Ističe da u definiranju ciljeva koje ljudi žele postići treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti. Čeznemo za onim što objektivno možemo postići. Isto tako, osporavanu peto kategorijsku hijerarhiju ublažava govoreći o potrebama niže, srednje i više razine. Unatoč činjenici da ovoj teoriji dosadašnja istraživanja ne pružaju jasnu podršku, ona pruža menadžerima važne pouke za razumijevanje radne motivacije kao što su:

---

<sup>24</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 562

- upućuje na važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti u radu
- upozorava voditelje i menadžere da moraju dati veći prostor kontinuiranom razvoju čovjeka, a ne samo zadovoljavanju egzistencijalnih potreba
- upozorava da se ljude ne može uvijek motivirati na isti način, te da treba stalno razvijati nove strategije motivacije
- upućuje na važnost potrebe rasta i razvoja, odnosno voditelji i menadžeri moraju stalno pratiti rad svojih zaposlenika i stvarati im prostor za razvoj
- upućuje na različita sredstva i mogućnosti koji su menadžeri dostupna u zadovoljavanju tih potreba

### **4.2.2. Teorija tro stupanjske hijerarhije**

Kompleksniji i razrađeniji pogled, odnosno alternativu Maslowu daje Alderfer koji razvija tro stupanjsku hijerarhiju potreba.

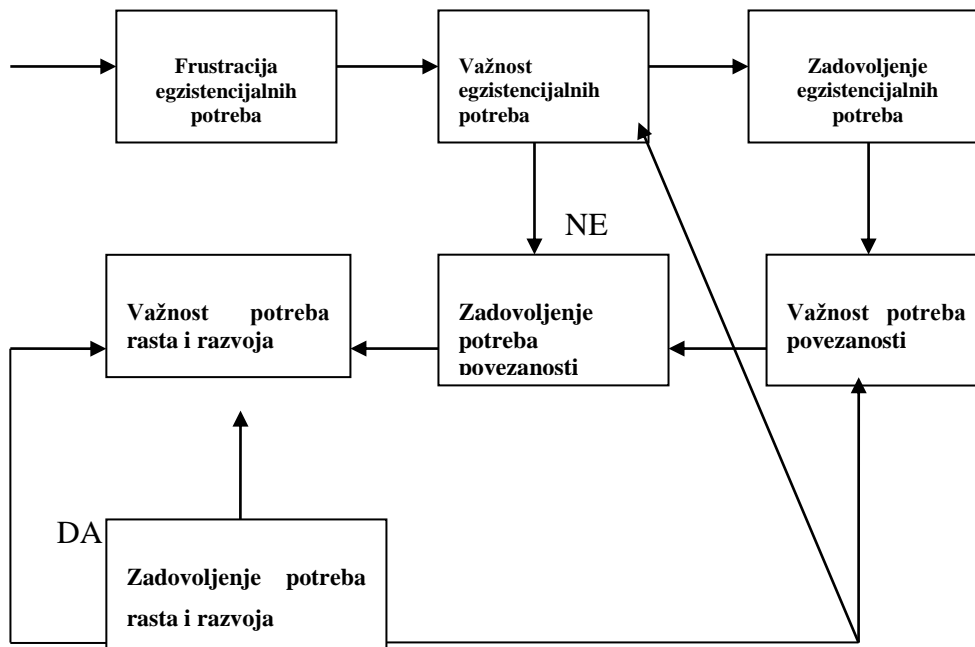
Tro stupanjsku hijerarhiju potreba čine tri kategorije potreba:

- potreba egzistencije
- potreba povezanosti
- potreba rasta i razvoja

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja. Tu spada plaća, ostali materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Svojstvo egzistencijalnih potreba znači da individualno zadovoljstvo iznad nekog minimuma ovisi o usporedbi i onom što dobivaju drugi. Potrebe povezanosti mogu se označiti kao socijalne potrebe, one uključuju sve faktore vezane za odnose s osobama važnim za pojedinca (obitelj, suradnici, prijatelji, itd.). Temeljna karakteristika ove teorije je proces uzajamnosti, povjerenja, prihvaćanja, iako se tu uključuju i negativne dimenzije kao što su ljutnja ili svađa.

Potrebe rasta i razvoja zadovoljavaju se u rješenju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti iskoristi svoje potencijale, te da te potencijale dalje razvija. Ukoliko se pojedinac uspije na takav način dokazati, onda osjeća da je cjelovit.

Zadovoljenje svih tih potreba zahtijeva temeljnu promjenu u potencijalima pojedinca. Radna situacija koja ne omogućava primjenu i razvoj kreativnih potencijala djeluje nakon nekog vremena negativno na pojedinca i na samu organizaciju u kojoj radi jer su stvorili nezadovoljnog i nepotpunog radnika koji zadovoljstvo i sreću pronalazi u činiteljima izvan rada, odnosno izvan same radne organizacije.



Slika 4. Model motivacije i logika njezina djelovanja<sup>25</sup>

Izvor: obrada autora

<sup>25</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 567.

Teorije tro stupanjske hijerarhije temelje se na tri pretpostavke. Prva pretpostavka je da je zadovoljena potreba ponašanja, to je mehanizam zadovoljenja. Druga pretpostavka je princip djelovanja hijerarhije u obrnutom smjeru, odnosno ako je frustrirana potreba višeg reda aktivira se i pojačava potreba nižeg reda. Drugim riječima nemogućnost zadovoljenja potreba višeg reda uvjetuje okretanju konkretnijim ciljevima kao što su težnja k većoj plaći i ostalim materijalnim faktorima. Veličina plaće i materijalnih dobara koje netko ima postaje pokazatelj uspjeha i toga koliko je tko cijenjen, odnosno, koliko vrijedi kao čovjek. Treća pretpostavka je da svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama.

Ova teorija upozorava menadžere da su želje i ponašanje zaposlenika funkcija zadovoljenja i frustracija njihovih potreba. Isto tako, važna je i činjenica da potrebe mogu rasti s njihovim zadovoljavanjem. Što je situacija zahtjevnija to su potrebe za razvojem i kreativnošću veće. Ova teorija upozorava menadžere na njihovu vrlo veliku odgovornost na djelovanje ponašanja ljudi i razvoj.

### **4.2.3. Teorija motivacije postignuća**

Ova teorija poznata je po dva autora koji su je detaljnije razvijali i analizirali: McClelland i Atkinson. Teorija se usredotočuje na tri potrebe: potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za povezivanjem.<sup>26</sup> Za usporedbu s prethodnim teorijama, ova teorija razlikuje se u nekoliko bitnih stavaka:<sup>27</sup>

- usmjerena je prvenstveno na motivaciju za rad
- radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koje smatra temeljnim

---

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge: Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., 2009., str. 192

<sup>27</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 569



- potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu
- u cijelosti je orijentirana na intrinzičnu motivaciju

Pojam motivacije postignuća nema isto značenje kao volja za rad ili marljivost jer nisu svi naponi za ostvarenje ciljeva zasnovani na motivu za postignućem. Postignuće ima nekoliko ciljeva, a teži mu se zbog nekoliko razloga:<sup>28</sup>

- primanje veće plaće
- lagodniji život
- veća pozicija i postizanje većeg utjecaja na poslu

U osnovi je poznata kao teza o iskonskoj težnji čovjeka za nagradom, zadovoljstvom i izbjegavanjem nezadovoljstva. Osobe s jakom željom za uspjehom imaju i jaku želju da izbjegnu neuspjeh. S težinom zadatka povećava se i vjerojatnost neuspjeha ali i značenje uspjeha. Ova teorija namijenjena je osobama na višim položajima jer su s obzirom na posao koji obavljaju suočeni sa složenijim problemima, organizacijom itd. Ljudi se razlikuju po svojoj težnji za uspjehom i iz te činjenice proizlazi različito ponašanje i rezultati. Osobe s visokom potrebom postignuća imaju povjerenje i pouzdanje u vlastite sposobnosti, postavljaju si umjerene ciljeve, preuzimaju odgovornost i inicijativu, stalno su okupirani zadatkom i imaju želju za neposrednim feedbackom za rezultatima. Iako se motivacija postignuća veže za određene poslove koji pružaju mogućnost samostalnog rješavanja problema, samostalnog donošenja odluka i preuzimanja rizika, taj se koncept zapravo može primijeniti na sve zaposlenike kojima uspješno obavljanje nekog posla pruža zadovoljstvo.

---

<sup>28</sup> Rheinberg, F.: Motivacija, Naknada Slap, Jastrebarsko 2004.,str.54.

#### **4.2.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije**

Ova teorija označena je kao motivacijsko-higijenska teorija ili dvojna teorija motivacije. Osnova je mjerenje zadovoljstva poslom. Uz Maslowljevu teoriju ova teorija je najpopularnija i najpoznatija. U osnovi tog modela su dvije temeljne pretpostavke. Prva bitna pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma nego dva odvojena povezana s različitim faktorima.<sup>29</sup> Druga pretpostavka su dvije različite kategorije motivacijskih faktora. Prvi su situacijski, dok su drugi vezani za posao koji čovjek obavlja.

Higijenski faktori često su označeni i kao faktori održavanja. Oni mogu privući čovjeka u organizaciju, zadržati ga u njoj ali ne djeluju na motivaciju za rad. Visoka plaća, dobri međuljudski odnosi, radni uvjeti samo su pretpostavke koje otklanjaju i sprečavaju nezadovoljstvo. Oni su zapravo pretpostavka za pozitivno djelovanje motivatora na radno ponašanje. Drugi Herzbergov neposredni interes je usmjeren na preoblikovanje rada tako da omogućava individualni razvoj. Odnosno, Herzberg razvija ideju i filozofiju obogaćivanja posla kao najvažnije motivacijske strategije.

Temeljne razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije:

---

<sup>29</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 575

Tablica 1. Temeljne razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije<sup>30</sup>

<b>RAZLIKE</b>	<b>MASLOWLJEVA TEORIJA</b>	<b>HERZBERGOVA TEORIJA</b>
<b>Važnosti</b>	Za sve ljude i vrste poslova	Uglavnom za bijele ovratnike
<b>Utjecaj potreba na ponašanje</b>	Sve potrebe mogu motivirati ponašanje	Samo intrinzične potrebe mogu motivirati
<b>Uloga financijskih nagrada</b>	Mogu motivirati	Nisu ključni motivator
<b>Perspektiva</b>	Opća motivacija za sve ljude	Usmjerena na rad
<b>Vrste teorije</b>	Deskriptivna (što je što)	Preskriptivna (što bi trebalo biti)

Izvor: obrada autora

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije imala je presudno značenje za promjenu menadžerske filozofije i pristupa radnoj motivaciji i načinu njezina poticanja. Upućuje na širi pogled na ljudsku motivaciju, te na iznimno značenje posla koji netko obavlja za motivaciju. Naglašava velike potrebe samoaktualizacije, razvoj i maksimalne upotrebe individualnih potencijala. Uz sve spomenuto, ova teorija daje menadžerima temeljna načela za preoblikovanje posla zbog povećanja motivacije za rad.

---

<sup>3030</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb,1999., str.577

## 4.2.5. Teorija motivacije uloga

John Miner razvija specifičan pristup motivaciji temeljen na potrebama i na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova.

Različite motivacijske teorije objašnjavaju motivaciju različitih uloga u organizaciji. Ponašanje menadžera, stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom.

Tablica 2. Minerova teorija motivacije uloga

<b>MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA</b>	
<b>Menadžerska motivacija (hijerarhija uloga)</b>	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za potvrđivanjem Potreba za različitim statusom Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti
<b>Profesionalna motivacija (stručnjaka)</b>	Potreba za učenjem Potreba neovisnog rada i djelovanja Potreba za stjecanjem statusa Potreba pomaganja drugima Identifikacija s profesijom
<b>Poduzetnička motivacija (zadataka)</b>	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba feedbacka Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja Potreba anticipiranja budućih mogućnosti

Izvor: obrada autora

## **Motivacija stručnjaka - profesionalaca**

Najjednostavnije mogli bismo ih odrediti kao ljude koji prodaju svoje znanje, odnosno, stručnjake. Karakteriziraju ih potrebe želje da se uči, želje da se radi nezavisno, želje za velikim statusom jer što je veći status, to je veća cijena usluge, zatim, motivacija da se pomogne drugima te identifikacija s profesijom, što je vrlo bitna značajka stručnjaka.

## **Motivacija poduzetnika**

Taj tip motivacije Miner naziva i motivacija zadatka jer se odnosi na organizacijske situacije gdje je definicija uspjeha i neuspjeha podređena zahtjevima samog zadatka. Poduzetnike označuje potreba za postignućem, odnosno želja da se postigne uspjeh kroz vlastitu aktivnost i napor. Druga karakteristika koja ih označuje je izbjegavanje rizika, zatim, potreba za feedbackom, potreba za uvođenjem inovativnih rješenja, te potreba planiranja. Ova teorija odigrala je važnu ulogu u ukazivanju važnosti motivacije za menadžersku karijeru i uspješnost. Ona upućuje na različite motive pa time nužno i strategije motivacije za ljude koji imaju različite uloge u organizaciji.

## **5. Procesne teorije motivacije**

Procesne teorije motivacije čine drugu veliku skupinu teorija motivacije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim situacijama ponašaju na određeni način. One se označavaju i kao kognitivne teorije motivacije jer polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja. U osnovi svih procesnih teorija motivacije postoje četiri bitne pretpostavke:<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 582

- ljudi imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad
- pri odlučivanju o ponašanju ljudi procjenjuju, odnosno, imaju različita očekivanja da će obavljanje nekog zadatka rezultirati očekivanim efektima ili nagradama kao što su napredovanje ili veća plaća
- u svakoj situaciji motivacija za neku aktivnost rezultat je individualnih očekivanja i preferencija

### 5.11. Kognitivni model motivacije

Najveći značaj u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov kognitivni model. Polazna pretpostavka je da u svakoj situaciji čovjek obavlja racionalni izbor između različitih mogućnosti ponašanja, ovisno o značenju koje imaju za njega. Vroomova teorija motivacije usmjerena je na razmatranje problema manje ili veće motivacije za obavljanje radnih zadataka, te zašto pojedinac odabire koji način ponašanja u radnoj organizaciji, dali se više ili manje trudi za obavljanje nekog zadatka. Teorija je dakle, usmjerena na tri odnosa:<sup>32</sup>

- odnos trud – učinak: pojedinčeva percipirana vjerojatnost da će određena razina truda rezultirati uspjehom
- odnos učinak – nagrada: mjera do koje osoba vjeruje da će određena razina performanse dovesti do dobivanja željenog rezultata
- odnos nagrade-osobni ciljevi: mjera do koje organizacijske nagrade zadovoljavaju osobne ciljeve ili potrebe osobe

Da bi pokušao pronaći odgovor na to pitanje, Vroom uvodi dva koncepta: koncept valencije ili privlačnost efekata (nagrada) za pojedinca i koncept očekivanja.

---

<sup>32</sup> Stephen P. Robinson, Timothy A. Judge: Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., 2009., str. 208

Koncept valencije odnosi se na afektivne orijentacije prema određenim efektima aktivnosti, odnosno privlačnost i važnost koju različiti ishodi imaju za pojedinca.<sup>33</sup> Valencija ili privlačnost može biti pozitivna i negativna. Njezina vrijednost ide od -1 do +1. Osnovni princip je da čovjek teži onom rezultatu koji pozitivno djeluje na njega. Na primjer, ako postoji mogućnost da pojedinac dobije otkaz, izbjegavanje toga je dovoljan razlog za zalaganje u radu bez obzira na druge faktore. Druga važna komponenta motivacije su očekivanja. Očekivanja da kroz ostvarivanje radnih zadataka može postići željene ciljeve.

Koncept očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje glede vjerojatnosti da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod, odnosno da će voditi k ostvarenju ciljeva za pojedinca.<sup>34</sup>

Očekivanja se razlikuju prema intenzitetu i idu od potpune sigurnosti da će aktivnost voditi postizanju određenih ishoda, pa do minimalne sigurnosti da aktivnost do toga neće dovesti. Ovdje se zapravo radi o percepciji instrumentalnosti dobrog rada za ostvarivanje osobnih ciljeva. Ako osoba smatra da svojim radom i zalaganjem može napredovati u karijeri i razvijati se, te za to dobiti dobru plaću i tako biti nagrađen, ta osoba će raditi motivirano.

Pretpostavka je da ljudi uvijek izabiru ono ponašanje koje ima najveću pozitivnu privlačnost i najveću vjerojatnost ostvarenja.

Ovaj model neki autori zovu i model radne uspješnosti jer je najčešće vezan na radno ponašanje i provedbu radnih zadataka.

---

<sup>33</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,1999., str. 582

<sup>34</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,1999., str. 583

## 5.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Ova teorija kraće je označavana i kao teorija jednakosti. Po svojoj biti ona označava teoriju pravičnosti. Svrstava se u teorije zadovoljstva radom. S obzirom da se ova teorija ograničila na motivacijsko djelovanje materijalnih naknada za rad, nazivaju je i teorijom financijskog nagrađivanja.

U ovoj teoriji Adams razrađuje uvjete doživljene nepravde i nejednakosti na ponašanje i motivaciju. Polazna osnova je doživljaj ili percepcija nejednakosti. Jednakost razmjene presudan je element odnosa. Pojedinaac ulaže svoje znanje, kreativnost, iskustvo, radne sposobnosti a za uzvrat od tvrtke dobiva različite naknade i nagrade, kao što su plaća, beneficije, priznanje, prestiž, mogućnost realizacije svojih ciljeva itd. U takvoj razmjeni uvijek je moguće da jedna strana osjeća da taj odnos nije pravičan. Polazeći od toga, osnovne postavke ove teorije mogu se podijeliti u dvije opće kategorije:<sup>35</sup>

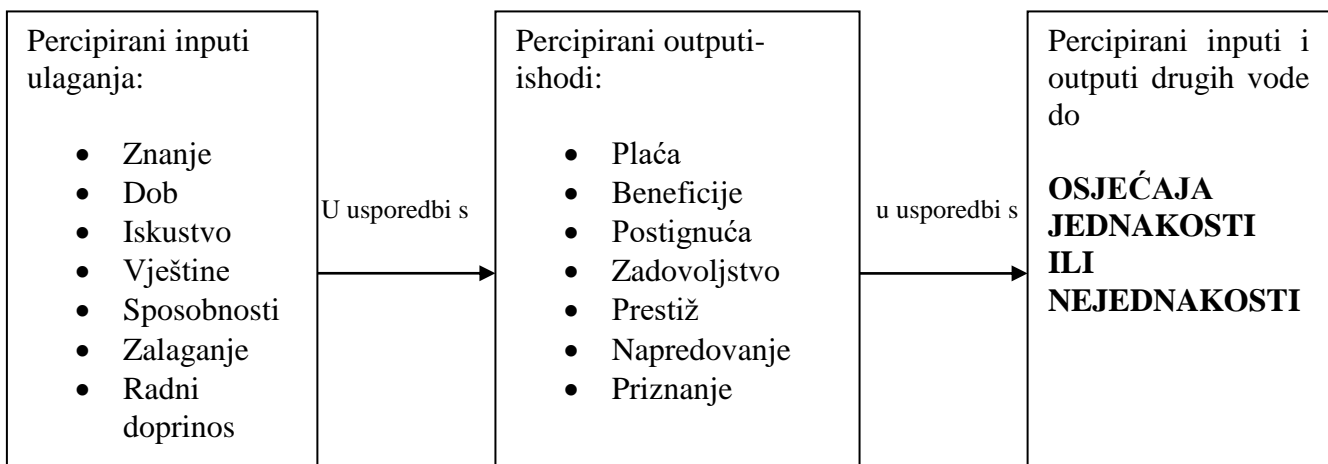
- prva kategorija odnosi se na uvjete i mehanizme razvoja percepcije nejednakosti
- druga kategorija odnosi se na rješavanje problema nejednakosti

---

<sup>35</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,1999., str. 586



Osjećaj jednakosti ili nejednakosti najlakše možemo opisati kroz sljedeću sliku:



Slika 5. Usporedba osjećaja jednakosti ili nejednakosti pravičnog tretmana<sup>36</sup>,

Izvor: obrada autora

Rezultat doživljene nejednakosti motivira osobu da opaženu razliku otkloni ili smanji pri čemu će snaga motivacije biti jednaka veličini osjećaja nejednakosti. Istraživanja pokazuju da što je viša obrazovna sredina to je prisutnija usporedba ljudi i izvan organizacije u kojoj rade. Postoje tri osnovna načina djelovanja osobe na situaciju nejednakosti:

- usporedba sebe s drugima – očekivana reakcija kada pojedinac procjenjuje da više i bolje radi, te da ulaže više znanja ili stručnosti u posao a ima manju plaću od druge osobe, jest smanjenje rada ili pokušaj utjecaja da mu se povisi plaća. S druge strane imamo situaciju da osoba procjenjuje da ima veću plaću od drugih s istim uloženim inputima, ta osoba će se više zalagati i više raditi
- drugi oblici reakcije na percepciju nejednakosti su odugovlačenje u izvršenju radnih zadataka, otkaz, odnosno odlazak u drugo poduzeće. Otkaz je izlaz

---

<sup>36</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,1999., str. 586

kada su svi drugi mehanizmi nedjelotvorni i kada pojedinac ne može pretrpjeti veličinu nanesene nepravde, odnosno nejednakosti

- treći način ponašanja je ubiti obrambeni mehanizam gdje pojedinac počinje misliti da drugi koji imaju veću plaću od njega više daju za poduzeće u kojem rade, imaju više iskustva, veću odgovornost i tako dalje, a sve kako bi se povećalo samopoštovanje i dostojanstvo u radnoj okolini.

Ova teorija nesumnjivo daje vrlo značajan doprinos razumijevanju motivacije za rad ističući jedan zanemaren segment a to je percepcija jednakosti i pravičnosti u vrednovanju individualnog radnog doprinosa kroz plaću.

### **5.3. Integrativni procesni model motivacije**

Porter i Lawler u svojem procesnom modelu integriraju elemente Vroomove i Adamsove teorije i neke druge elemente koji utječu na radnu uspješnost. Potrebe su temelj za utvrđivanje preferencija. Postoje mišljenja da taj model integrira ideje, varijable i odnose koji se javljaju u sadržajnim i procesnim teorijama, pa se ova teorija često označava i kao integrativni model motivacije.

Lawler je značajno precizirao model svojim modelom očekivanja koji utječu na individualnu motivaciju. On predviđa da ljudi između brojnih mogućnosti odabiru onu koja ima najveću motivacijsku snagu. Njegov model razlikuje dvije vrste očekivanja važnih za motivaciju za rad. Prvo očekivanje je da je moguće uspješno obaviti zadatak većim zalaganjem, a drugo je očekivanje da će za uspješno obavljanje zadatka slijediti nagrada. Treći faktor je privlačnost, odnosno važnost nagrade za pojedinca. Očekivanja po pravilu određuju dvije grupe faktora od kojih su jedne individualne osobine a druge objektivna situacija.

Najvažniji faktori koji utječu na individualna očekivanja su:<sup>37</sup>

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- mišljenje drugih ljudi
- prijašnje iskustvo u sličnim situacijama
- individualne osobine, posebno samopouzdanje

Od svih spomenutih faktora, najvažniji faktor je objektivna situacija, odnosno, sama percepcija objektivne situacije. Različiti ljudi različito doživljavaju percepciju iste stvarnosti, te se u skladu s time i ponašaju. Percepcija i mišljenja drugih ljudi djeluju kao korektivni faktor u procjeni situacije. U mnogim situacijama stariji i iskusniji radnici mogu pomoći svojim mlađim kolegama u rješavanju radnih zadataka koji se njima neiskusnima čine duplo teži nešto što u stvarnosti jesu, a s druge strane mogu i negativno djelovati na njihova uvjerenja. Od individualnih osobina u određenju očekivanja izrazito je važno samopouzdanje jer osoba ima povjerenje u vlastite mogućnosti i uspješnije se suočava s problemima, te ih naposljetku i efikasnije rješava. Na samopouzdanje mladog i neiskusnog radnika u velikoj mjeri može utjecati okolina u kojoj radi, dok se ta osobina kasnije sa iskustvom i kada je osoba zrela očvrstne i postane relativno stabilna. Uz gore spomenute faktore očekivanja, bitnu stavku čini i točnost očekivanja, odnosno, privlačnost očekivanih nagrada. Ovdje je najvažnija osobina stupanj kontrole, stupanj u kojem osoba kontrolira događaje oko sebe ili vjeruje da su ti događaji izvan njezinog dometa i da ne može djelovati na njih. Neka istraživanja pokazuju da je upravo ta osobina značajno povezana s radnom motivacijom i izvršenjem posla. Konkretno aktivnosti koje od menadžera i poduzeća traži motivacijska teorija očekivanja navesti ćemo u tablici:

---

<sup>37</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 593

Tablica 3. Menadžerske i organizacijske implikacije motivacijske teorije očekivanja<sup>38</sup>

IMPLIKACIJE ZA MENADŽERE	IMPLIKACIJE ZA PODUZEĆA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvrditi preferencije i želje glede nagrada suradnika</li> <li>• Osigurati da suradnici mogu obaviti zadatak i postići očekivanu razinu uspješnosti</li> <li>• Identificirati dobro izvršenje i radnu uspješnost</li> <li>• Stvarati jasnu vezu između željenih nagrada i ostvarenih rezultata</li> <li>• Osigurati dovoljno velike nagrade da motiviraju visoki napor i radnu uspješnost</li> <li>• Analizirati ukupnu situaciju s aspekta mogućnosti postojanja konfliktnih standarda i očekivanja</li> <li>• Analizirati sustav nagrađivanja s aspekta jednakosti i pravičnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspostaviti kvalitetan i cjelovit sustav nagrađivanja</li> <li>• Nagrađivati zaposlene za postizanje željenih rezultata</li> <li>• Oblikovati izazovne zadatke</li> <li>• Vezati neke nagrade za grupne rezultate da se potakne timski rad i suradnja</li> <li>• Obučavati menadžere za motiviranje i praćenje uspješnosti</li> <li>• Nagrađivati menadžere za kreiranje, praćenje i održavanje jasne veze zalaganje-učinak-nagrade</li> <li>• Istraživati motivaciju zaposlenih</li> <li>• Uvažavati individualne razlike ugrađivanjem fleksibilnosti u program motiviranja i nagrađivanja</li> </ul>

Izvor: obrada autora

---

<sup>38</sup> Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 599

## 6. Suvremene strategije motiviranja

Osim podjele na izravno i neizravno materijalno nagrađivanje, sustav motiviranja određuje i razinu nagrađivanja. Prema tim razinama dijelimo ga na razinu pojedinca i razinu organizacije.<sup>39</sup>

Izravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca su: plaća, bonusi i poticaji, naknada za širenje znanja i fleksibilnosti i ostali bonusi, a na razini organizacije su to udjeli u profitu i udjeli u vlasništvu.

Neizravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca su: stipendije i školarine, specijalizacije, slobodni dani, menadžerske beneficije, a na razini organizacije su to mirovinsko i zdravstveno osiguranje, životna i druga osiguranja, obrazovanje, godišnji odmori, božićnica i slično. Imajući u vidu novčano nagrađivanje, svaki poslodavac bi se morao voditi time da plaća bude tržišno usklađena, da je sukladna zakonu i da je redovito isplaćivana.

Kako bi radnik ostao motiviran na poslu, potrebno je sukladno povećanju odgovornosti i obaveza radnika, povećavati i plaću ili isplaćivati bonuse za dobro obavljene zadatke.

Kako bi materijalna motivacija bila uspješna potrebno je:<sup>40</sup> unaprijed dogovoriti kriterije, sustav i mjerila; nagrada mora biti proporcionalna trudu; sustav, kriteriji i mjerila moraju se dosljedno poštivati tako da svatko može očekivati da će dobiti nagradu sukladno svom ponašanju.

---

<sup>39</sup>Anica Hunjet, Goran Kozina: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin 2014.

<sup>40</sup> Goran Tudor i tim: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, listopad 2010.

Na to koliko je zaposlenik zadovoljan svojim poslom mogu utjecati četiri važna čimbenika a to su:<sup>41</sup>

- intelektualno izazovan rad – ljudi općenito preferiraju poslove koji im omogućavaju korištenje njihovih vrlina i sposobnosti, koji im daju raznolike zadatke, slobodu i povratne informacije
- ravnopravno nagrađivanje – kad se plaća smatra pravednom, vjerojatnije je da će zaposlenik biti zadovoljan
- radni uvjeti koji pružaju podršku zaposleniku – naprimjer relativna blizina kuće, čisti i moderan prostor s primjerenim alatima i opremom
- kolege pune podrške – zadovoljstvo poslom povećava se kada zaposlenici imaju prijateljski raspoložene kolege, kada je šef razuman i prijateljski raspoložen, kada ih sluša i pokazuje interes za njih

## **7. Istraživanje motivacije zaposlenika u radnoj organizaciji**

Za potrebe ovog diplomskog rada, provedeno je istraživanje motivacije zaposlenika u radnoj organizaciji pomoću anketnog upitnika na području Varaždinske i Međimurske županije. Nakon provedenog istraživanja biti će vidljivo koliko su zaposlenici motivirani za posao koji rade, ali i koji je glavni izvor motivacije ispitanika.

---

<sup>41</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge: Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., 2009.,str. 94

## **7.1. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je odrediti kakvo je trenutno stanje zaposlenika u poduzećima, te koliko poduzeća u sjeverozapadnoj Hrvatskoj ulažu u motivaciju radnika, te na koji način ih motiviraju.

## **7.2. Metoda istraživanja**

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika sastavljenog od ukupno 20 pitanja na obrascu Google Forms. Anketiranje je provedeno putem društvene mreže Facebook i putem elektroničke pošte u razdoblju od 06. do 25. listopada 2017. godine. Na temelju provedenog istraživanja potrebno je postaviti hipoteze koje će se nakon obrade prikupljenih informacija odbaciti ili prihvatiti.

H1: Zaposlenike najviše motivira novac.

H2: Zaposlenici nisu zadovoljni svojim nadređenima.

H3: Na gubitak motivacije zaposlenika najviše utječe mala plaća.

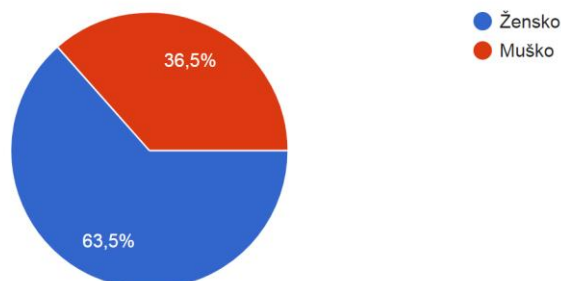
## **7.3. Opis istraživanja**

Upitnik je sastavljen tako da zaposlenici na pitanja odgovaraju na način da odabiru jedan ili više od ponuđenih odgovora, dodaju svoj odgovor ili ocjenama od 1 do 5 pomoću Likertove skale ocjenjuju svaku tvrdnju, zavisno od toga koliko misle da se ta tvrdnja odnosi na njih i na poduzeće u kojem rade. Prvi dio anketnog upitnika sastoji se od općenitih pitanja o spolu, dobnoj starosti, stručnoj spremi i ukupnoj duljini radnog staža. Drugi dio anketnog upitnika odnosi se na pitanja o zadovoljstvu na poslu kojeg trenutno obavljaju, dok u trećem dijelu zaposlenici definiraju na koji način ih se motivira u poduzeću u kojem rade.

## 7.4. Rezultati istraživanja

### 1. Spol:

104 odgovora



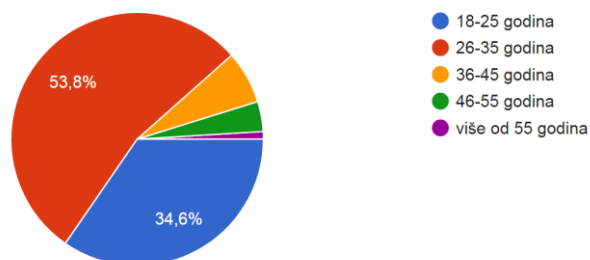
Slika 6. Dijagram podjele prema spolu

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

U ovom istraživanju su sudjelovala 104 ispitanika, od kojih je 66 (63,5%) pripadnica ženskog spola, a 38 (36,5%) ispitanika je muškog spola.

### 2. Dob:

104 odgovora



Slika 7.: Dijagram podjele prema dobnoj skupini

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

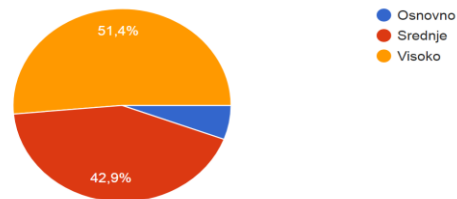
Prvoj dobnoj skupini (od 18 do 25 godina) pripada 36 (34,6%) ispitanika, drugoj dobnoj skupini (od 26 do 35 godina) pripada 56 (53,8%) ispitanika, trećoj dobnoj skupini (od 36 do 45 godina) pripada 7 (6,7%) ispitanika, četvrtoj dobnoj skupini (od



46 do 55 godina) pripada 4 (3,8%) ispitanika, dok zadnjoj dobnoj skupini (stariji od 55 godina) pripada 1 (1%) ispitanika. Možemo zaključiti da najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 26 do 35 godina.

### 3. Stručna sprema:

104 odgovora



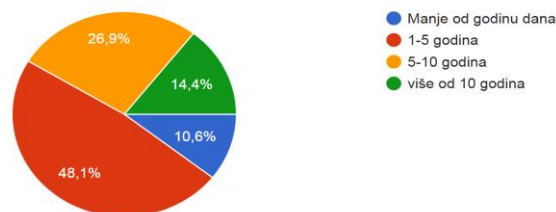
Slika 8.: Dijagram podjele prema stručnoj spremi

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Najveći broj ispitanika ima visoku stručnu spremu 54 (51,4%), zatim slijedi srednja stručna sprema koju ima 45 (42,9%) ispitanika, i najmanji broj je osnovno obrazovanje 6 (5,7%) ispitanika.

### 4. Duljina radnog staža:

104 odgovora



Slika 9.: Dijagram podjele prema duljini radnog staža

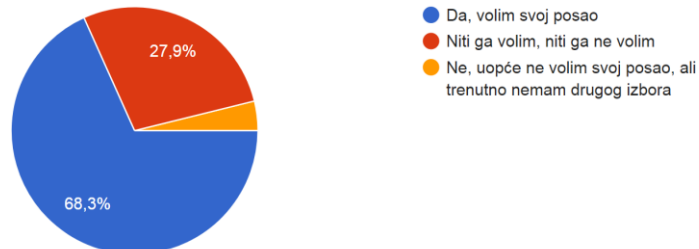
Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 50 (48,1%) pripada skupini koja ima od 1 do 5 godina radnog staža, zatim 28 (26,9%) ispitanika pripada skupini koja ima od 5 do 10 godina

radnog staža, više od 10 godina staža ima 15 (14,4%) ispitanika, a najmanje ispitanika ima manje od godine dana radnog staža, njih 11, odnosno (10,6%).

#### 5. Volite li posao koji radite?

104 odgovora



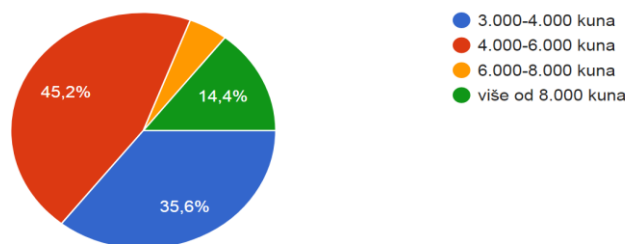
Slika 10.: Dijagram „Volite li posao koji radite“?

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Na ovo pitanje većina zaposlenika se izjasnila da voli posao koji radi, njih 71 (68,3%), 29 ispitanika (27,9%) izjasnilo se da niti vole niti ne vole svoj posao, dok se tek njih 4 (3,8%) izjasnilo da ne vole posao koji rade.

#### 6. Kolika su vam mjesečna primanja?

104 odgovora



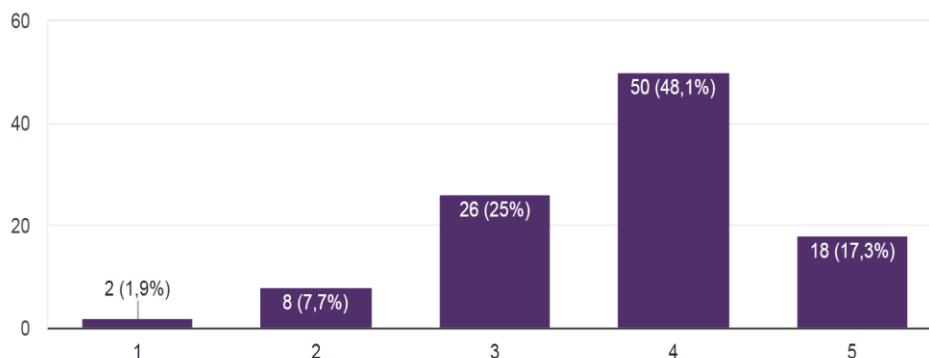
Slika 11.: Dijagram podjele prema mjesečnim primanjima

Izvor: Interpretacija podataka, obrada autora

Najveći broj ispitanika pripada u skupinu koja ima od 4.000 do 6.000 kuna, njih 47 (45,2%). Nakon toga slijedi skupina od 3.000 do 4.000 kuna sa 37 (35,6%) ispitanika, plaću veću od 8.000 kuna prima 15 (14,4%) ispitanika, dok plaću od 6.000 do 8.000 kuna prima 5 (4,8%) ispitanika.

## 7. Jeste li motivirani za posao koji radite?

104 odgovora

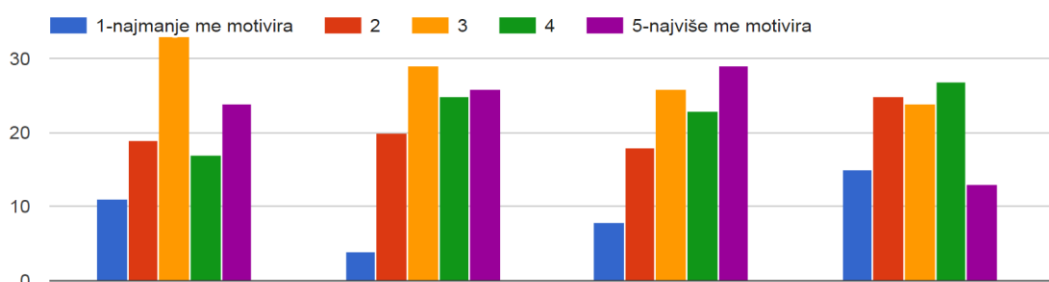


Slika 12.: Dijagram podjele prema motiviranosti poslom

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Na ovom pitanju ispitanici su morali ocijeniti ocjenom od 1 do 5 svoju motiviranost za posao koji rade. Najviše ih je dalo ocjenu 4, njih 50 (48,1%), zatim slijedi ocjena 3 od 26 (25%) ispitanika, 18 (17,3%) ispitanika ocijenilo je svoju motiviranost za posao sa ocjenom 5, 8 (7,7%) ispitanika dalo je ocjenu 2, a njih 2 (1,9%) dalo je ocjenu 1.

## 8. Što vas najviše motivira u poslu kojeg trenutno obavljate? (Odaberite broj od 1-5, gdje 1 označava najmanju, a 5 najveću motiviranost):



Slika 13.: Dijagrami motivacije

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Na ovom pitanju ispitanici su morali dati ocjene za pohvale i priznanja, novac, mogućnost napredovanja, mogućnost školovanja, dobar odnos s kolegama te dobar odnos s nadređenima kao motivaciju za rad, ocjenama od 1 do 5.

Ocjena 1 (najmanje me motivira):

- mogućnost školovanja (15 ispitanika)
- pohvale i priznanja (11 ispitanika)
- mogućnost napredovanja (8 ispitanika)
- dobar odnos s nadređenima (6 ispitanika)
- dobar odnos sa kolegama (5 ispitanika)
- novac (4 ispitanika)

Ocjenom 2:

- mogućnost školovanja (25 ispitanika)
- pohvale i priznanja (19 ispitanika)
- mogućnost napredovanja (18 ispitanika)
- dobar odnos s nadređenima (16 ispitanika)
- dobar odnos sa kolegama (19 ispitanika)
- novac (20 ispitanika)

Ocjenom 3:

- mogućnost školovanja (24 ispitanika)
- pohvale i priznanja (33 ispitanika)
- mogućnost napredovanja (26 ispitanika)

- dobar odnos s nadređenima (33 ispitanika)
- dobar odnos sa kolegama (28 ispitanika)
- novac (29 ispitanika)

Ocjenom 4:

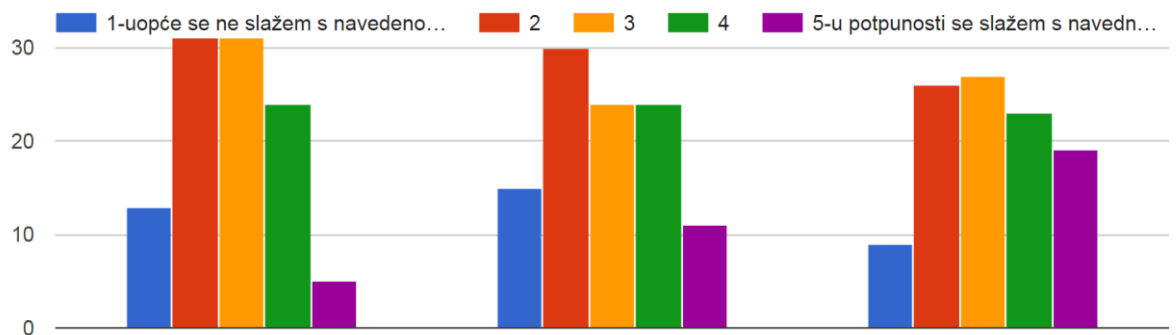
- mogućnost školovanja (27 ispitanika)
- pohvale i priznanja (17 ispitanika)
- mogućnost napredovanja (23 ispitanika)
- dobar odnos s nadređenima (31 ispitanika)
- dobar odnos sa kolegama (32 ispitanika)
- novac (25 ispitanika)

Ocjenom 5:

- mogućnost školovanja (13 ispitanika)
- pohvale i priznanja (24 ispitanika)
- mogućnost napredovanja (29 ispitanika)
- dobar odnos s nadređenima (18 ispitanika)
- dobar odnos sa kolegama (20 ispitanika)
- novac (26 ispitanika)

Prema navedenim rezultatima možemo zaključiti da ljude najvećim djelom motivira novac i mogućnost napredovanja, a najmanje ih motivira mogućnost školovanja, kao i pohvale i priznanja.

## 9. Kakav je Vaš stav o motivaciji novcem?



Slika 14.: Dijagram motivacije novcem

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Na ovo pitanje bile su ponuđene tri tvrdnje:

**Novac je jedino što me motivira**- tu tvrdnju 13-tero ispitanika ocijenilo je ocjenom 1, što znači da se uopće ne slažu s tom tvrdnjom, ocjenom 2 ocijenio ju je 31 ispitanik, ocjenom 3 također 31 ispitanik, ocjenom 4 ocijenilo ju je 24 ispitanika, a ocjenu 5 dalo je 5-tero ispitanika.

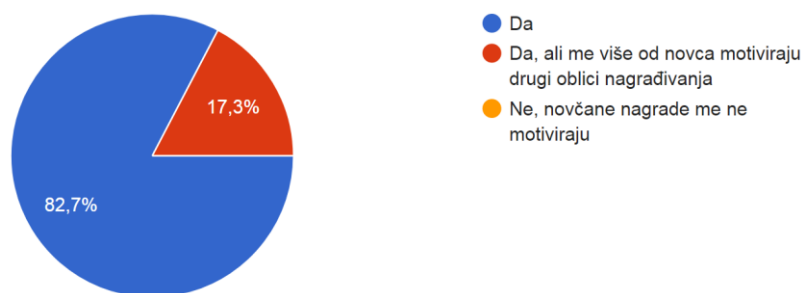
**Novac mi nije najbitnija stavka, više me motivira mogućnost usavršavanja i školovanja**- ovu tvrdnju ocjenom 1 ocijenilo je 15-tero ispitanika, ocjenom 2 30-tero ispitanika, ocjenu 3, kao i ocjenu 4 dalo je 24 ispitanika, a ocjenom 5 ovu tvrdnju je ocijenilo 11-tero ispitanika.

**Veća motivacije se može postići drugim oblicima nagrađivanja kao što su pohvale i priznanja te uvažavanje mojih ideja i mišljenja**- ocjenu 1 za ovu tvrdnju dalo je 9-tero ispitanika, ocjenu 2 26-tero ispitanika, ocjenu 3 27-mero ispitanika, ocjenu 4 23-oje, a ocjenu 5 19-tero ispitanika.

Iz gore navedenog možemo zaključiti da novac igra glavnu ulogu u motivaciji zaposlenika.

## 10. Jeste li zadovoljni ako za dobro obavljen posao dobijete novčanu nagradu?

104 odgovora



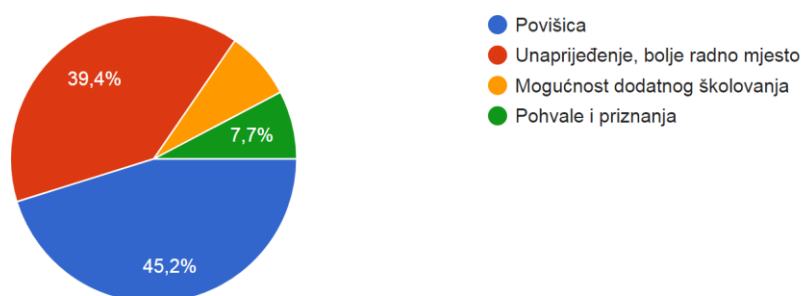
Slika 15.: Dijagram zadovoljstva novcem kao motivacijom

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Na ovo pitanje potvrdno je odgovorilo 86 (82,7%) ispitanika, dok je njih 18-tero (17,3%) odgovorilo potvrdno ali uz napomenu da ih više od novca motiviraju drugi oblici nagrađivanja.

## 11. Što bi vas od navedenog najviše motiviralo za daljnji rad?

104 odgovora



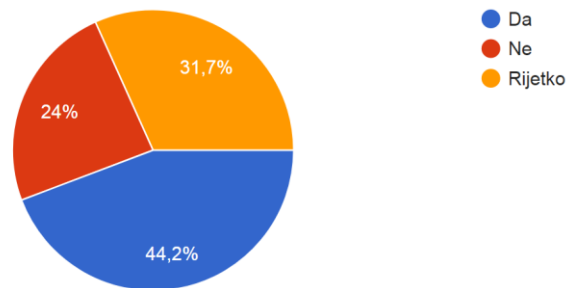
Slika 16.: Dijagram podjele čimbenika daljnje motivacije za rad

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora.

Najviše ispitanika njih 47 (45,2%) odgovorilo je da bi ih za daljnji rad najviše motivirala povišica, zatim 41 (39,4%) bi najviše motivirala mogućnost napredovanja, odnosno bolje radno mjesto, mogućnost dodatnog školovanja motiviralo bi 8 (7,7%) ispitanika, dok bi 8 (7,7%) ispitanika motivirale pohvale i priznanja.

## 12. Pružaju li vam nadređeni mogućnost napredovanja?

104 odgovora



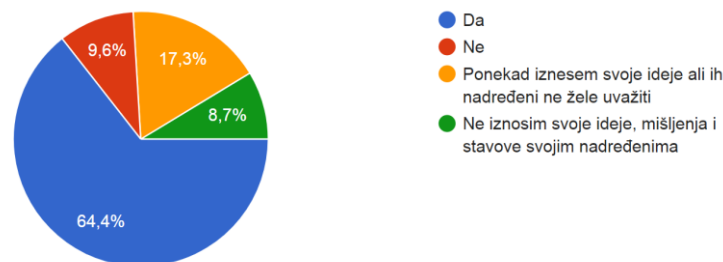
Slika 17: Dijagram mogućnosti napredovanja od strane nadređenih

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora.

46 (44,2%) ispitanika odgovorilo je na ovo pitanje potvrdno. Da im nadređeni rijetko pružaju neku mogućnost napredovanja odgovorilo je 33 (31,7%), a negativno je odgovorilo 25 (24%) ispitanika.

## 13. Uzimaju li nadređeni u obzir vaše ideje, mišljenja i savjete?

104 odgovora



Slika 18.: Dijagram uvažnosti radnika od strane nadređenih

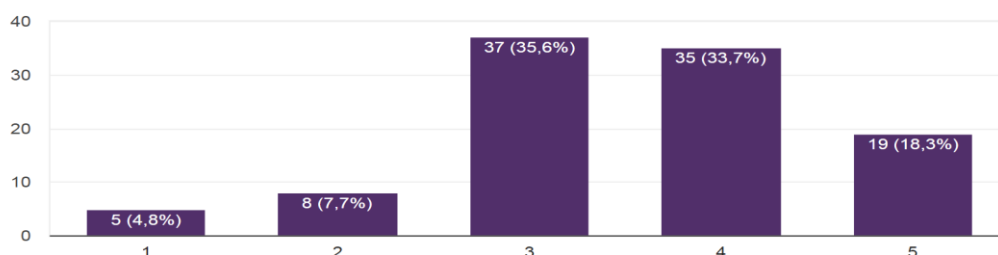
Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Na ovo pitanje najveći broj ispitanika odgovorio je potvrdno, njih čak 67 (64,4%), da ponekad iznose svoje ideje koje nadređeni ne žele uvažiti odgovorilo je 18 (17,3%) ispitanika, negativno je odgovorilo 10 (9,6%) ispitanika, dok svoje ideje uopće niti ne iznose nadređenima 9 (8,7%) ispitanika.



#### 14. Jeste li zadovoljni komunikacijom između vas i vaših nadređenih?

104 odgovora



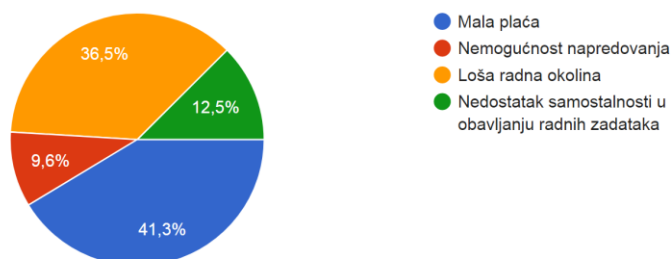
Slika 19.: Dijagram komunikacije između zaposlenika i nadređenih osoba

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Najviše ljudi na ovo pitanje dalo je ocjenu 3, njih 37 (35,6%), zatim slijedi ocjena 4 sa 35 (33,7%) ispitanika, ocjenu 5 dalo je 19-tero ispitanika (18,3%), ocjenom 2 ocijenilo je 8 (7,7%) ispitanika, dok je ocjenu 1 dalo 5 ispitanika (4,8%). Možemo zaključiti da su ispitanici srednje zadovoljni svojim nadređenima i komunikacijom koju ostvaruju sa njima.

#### 15. Koji od slijedećih čimbenika najviše utječe na vaš gubitak motivacije za rad?

104 odgovora



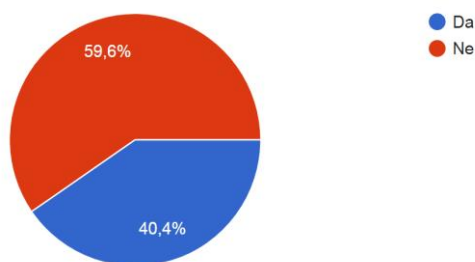
Slika 20.: Dijagram čimbenika koji najviše utječu na gubitak motivacije za rad

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Da na gubitak motivacije najviše utječe mala plaća odgovorilo je 43 (41,3%) ispitanika. Nakon toga slijedi loša radna okolina sa 38 (36,5%) ispitanika, nedostatak samostalnosti u obavljanju zadataka najviše demotivira 13 (12,5%) ispitanika, dok nemogućnost napredovanja demotivira 10 (9,6%) ispitanika.

16. Je li netko od vaših nadređenih u posljednjih 6 mjeseci razgovarao s vama o vašem napredovanju i razvoju?

104 odgovora



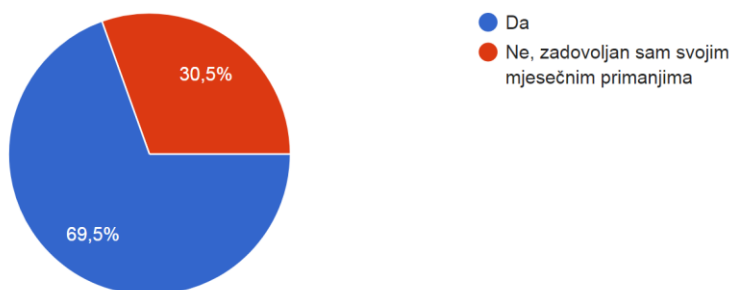
Slika 21.: Dijagram briga nadređenih o napredovanju radnika

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

62 (59,6%) ispitanika odgovorilo je na ovo pitanje negativno, dok je njih 42 (40,4%) odgovorilo pozitivno.

17. Smatrate li da ste za posao koji radite potplaćeni?

104 odgovora

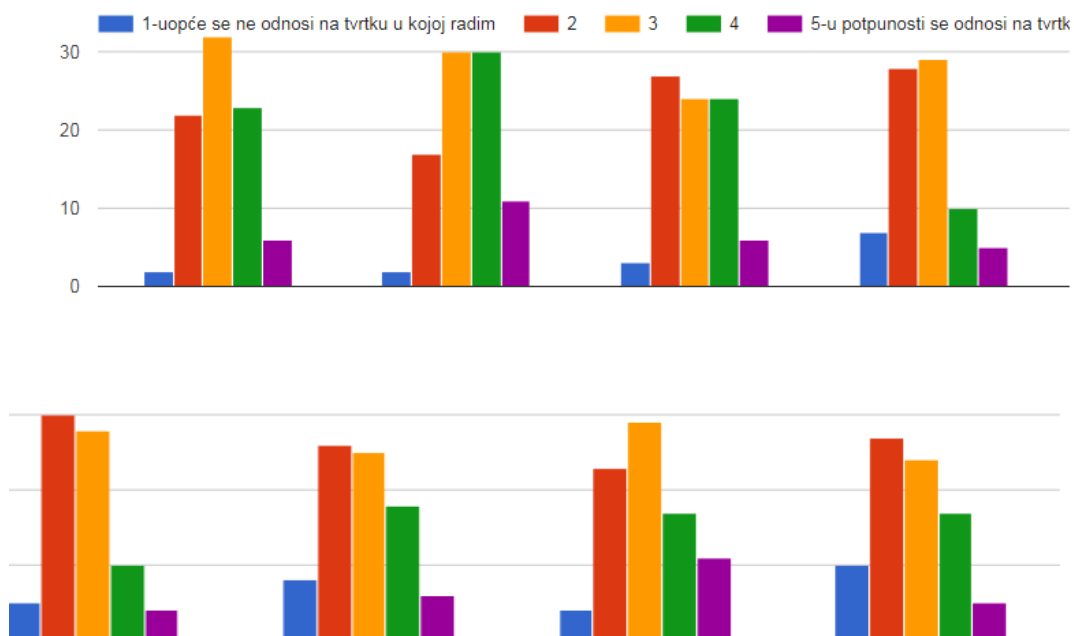


Slika 22.: Dijagram osobne procjene ispitanika o potplaćenosti

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

Na ovo pitanje 73 (69,5%) ispitanika odgovorilo je da smatraju da su potplaćeni za posao koji rade, dok je njih 32 (30,5%) zadovoljno svojim mjesečnim primanjima.

18. Za slijedeće tvrdnje odaberite broj od 1-5 (ovisno u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama):



Slika 23.: Dijagram procjene zadovoljstva tvrtkom u kojoj zaposlenik radi,

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

**Tvrtka za koju radim pruža mi osjećaj sigurnosti-** ovu tvrdnju sa ocjenom 1 ocijenilo je dvoje ispitanika, ocjenu 2 dalo joj je 22 ispitanika, ocjenu 3 32 ispitanika, ocjenu 4 23 ispitanika, dok ju je ocjenom 5 ocijenilo 6-tero ispitanika.

**Zadaci koje obavljam u sklopu posla su zanimljivi-** dvoje ispitanika ovu tvrdnju ocijenilo je ocjenom 1, 17-tero ispitanika ocjenom 2, 30 ispitanika dalo je ocjenu 3, isto toliko ispitanika dalo je ocjenu 4, dok je njih 11-tero dalo ocjenu 5.

**Moj nadređeni dobro obavlja svoj posao-** da njihov nadređeni ne obavlja dobro svoj posao misli 3 ispitanika, ocjenu 2 dalo je 27 ispitanika, ocjenu 3, kao i ocjenu 4 dalo je po 24-vero ispitanika, dok njih 6-tero smatra da nadređeni odlično obavlja svoj posao,

**Zaposleni koji više rade i više se trude, više i zarađuju-** s ovom tvrdnjom najmanje se slaže sedmero ispitanika, ocjenu 2 dalo je 28 ispitanika, ocjenu 3 29 ispitanika, ocjenu 4 njih desetero, dok je ocjenom 5 ovu tvrdnju ocijenilo petero ljudi.

**Sistem nagrađivanja je isti za sve zaposlene** – petero ljudi uopće se ne slaže s ovom tvrdnjom, njih 30 ocijenilo je ovu tvrdnju ocjenom 2, 28 ispitanika dalo je ocjenu 3, desetero je dalo ocjenu 4, dok se sa ovom tvrdnjom u potpunosti slaže četvero zaposlenika.

**Moj nadređeni me usmjerava i vodi** – osmero ljudi se ne slaže ovom tvrdnjom, 26 ispitanika dalo je ocjenu 2, 25 ih je dalo ocjenu 3, osamnaestero ocjenu 4, dok se samo šestoro ljudi u potpunosti slaže ovom tvrdnjom.

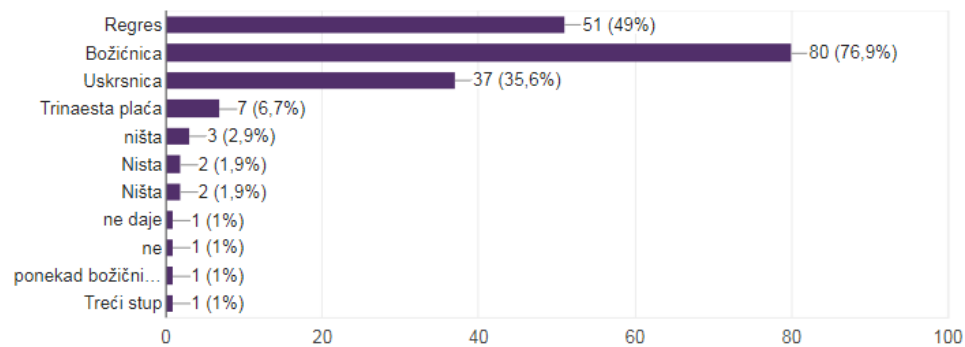
**Imam dovoljno dana godišnjeg odmora-** da ima dovoljno dana godišnjeg odmora smatra 11-tero ispitanika, 17-tero ispitanika dalo je ocjenu 4, 29-tero ocjenu 3, 23 ocjenu 2, a četvero smatra da ima premalen broj dana godišnjeg odmora, pa su ovu tvrdnju ocijenili ocjenom 1.

**Tvrtka dovoljno ulaže u edukaciju i usavršavanje zaposlenika** – s ovom tvrdnjom se u potpunosti slaže petero ljudi, sedamnaestero je dalo ocjenu 4, 24 ispitanika ocjenu 3, 27 ispitanika ocjenu 2, a 10 ispitanika ocjenom 1 zaključilo je da tvrtka u kojoj rade ne ulaže dovoljno u edukaciju i usavršavanje zaposlenika.

Iz gore spomenutog možemo zaključiti da su ispitanici srednje zadovoljni tvrtkom u kojoj rade, zadacima koje obavljaju u sklopu posla, te su srednje zadovoljni sa svojim nadređenima. Isto tako, na pitanje dali imaju dovoljno dana godišnjeg odmora i dali smatraju da zaposleni koji više rade, više i zarađuju, najviše ispitanika dalo je ocjenu 3, pa možemo zaključiti da se radi o srednjem zadovoljstvu. Najviše ispitanika nezadovoljno je sistemom nagrađivanja u tvrtkama u kojima rade, te slabom organizacijom tvrtke u kojoj rade. Isto tako, smatraju da tvrtke ne ulažu dovoljno u edukaciju i usavršavanje zaposlenika.

## 19. Daje li tvrtka u kojoj ste zaposleni neke od slijedećih nagrada:

104 odgovora



Slika 24: Dijagram nagrade za poticanje motivacije zaposlenika

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

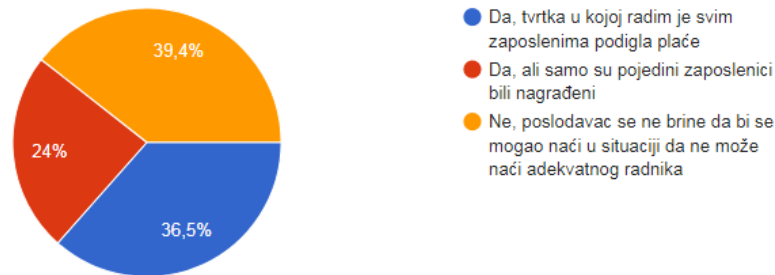
Ponuđeni odgovori na ovo pitanje su bili: (mogućnost odabira više odgovora)

- regres – odgovorilo 51 (49%) ispitanika
- božićnica – odgovorilo 80 (76,9%) ispitanika
- uskrsnica – odgovorilo 37 (35,6%) ispitanika
- trinaesta plaća – odgovorilo 7 (6,7%) ispitanika
- ništa – odgovorilo 10 ispitanika (9,7%) ispitanika
- treći stup – odgovorio 1 ispitanik (1%)

Najviše ispitanika 80 (76,9%) dobije božićnicu, 51 (49%) ih dobije regres, uskrsnicu dobije 37 (35,6%) ispitanika, trinaestu plaću 7 (6,7%) ispitanika, treći stup 1 (1%) ispitanika, dok 10 (9,7%) ispitanika ne dobije ništa od navedenog.

## 20. Dali ste u posljednjih nekoliko mjeseci dobili povišicu zbog povoljne situacije za radnika na tržištu rada?

104 odgovora



Slika 25.: Dijagram podjele povišice zbog povoljnije situacije na tržištu rada

Izvor: interpretacija podataka, obrada autora

41 (39,%) ispitanika odgovorilo je da nisu dobili povišicu i da se poslodavac ne brine da bi se mogao naći u situaciji da ne može naći adekvatnog radnika. 35 (36,5%) ispitanika odgovorilo je da je tvrtka u kojoj rade svim zaposlenima digla plaće, dok je njih 25 (24%) odgovorilo da je tvrtka u kojoj rade podigla plaće, ali samo određenim zaposlenicima.

## Analiza hipoteza

### H1: Zaposlenike najviše motivira novac.

Hipoteza se prihvaća jer je od 104 ispitanika na pitanje „Što bi vas od navedenog najviše motiviralo za daljnji rad?“ odgovorilo da bi ih najviše motivirala povišica, njih 47 (45,2%). Isto tako na pitanje „Smatrate li da ste za posao koji radite potplaćeni?“, najviše ispitanika odgovorilo je da smatra da su potplaćeni, čak njih 73 (69,5%). Iz ovoga se da zaključiti da ljude najviše motivira novac, što nije ni čudno, s obzirom da je novac pokretač svega, te da bez novca nema ni budućnosti. Novac osigurava veću i bolju kvalitetu života pa je razumljivo da ljudi teže većoj plaći.

## **H2: Zaposlenici nisu zadovoljni svojim nadređenima.**

Hipoteza se odbacuje jer je od 104 ispitanika na pitanje „Uzimaju li vaši nadređeni u obzir vaše ideje, mišljenja i savjete?“ odgovorilo potvrdno, njih čak 67 (64,4%), te na pitanje da ocijene ocjenom od 1 do 5 tvrdnju „Moj nadređeni dobro obavlja svoj posao“, 25% ispitanika dalo je ocjenu 2, 24% ispitanika dalo je ocjenu 3, 17,3% dalo je ocjenu 4, 5,8% dalo je ocjenu 5, dok se samo 7,7% ispitanika ne slaže s ovom tvrdnjom, odnosno dalo je ocjenu 1 jer smatraju da njih nadređeni ne obavlja posao kako treba.

## **H3: Na gubitak motivacije zaposlenika najviše utječe mala plaća.**

Hipoteza se prihvaća jer je od 104 ispitanika na pitanje „Koji od slijedećih čimbenika najviše utječe na vaš gubitak motivacije za rad?“ odgovorilo da na gubitak motivacije za rad najviše utječe mala plaća, njih čak 43 (41,3%).

## 8. Zaključak

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada, i analiziranja rezultata ankete, došla sam do zaključka da poduzeća na području Varaždinske i Međimurske županije relativno malo ulažu u motivaciju zaposlenika, iako je to postalo od krucijalne važnosti za ostanak ljudi u Hrvatskoj te naposljetku i daljnjem razvoju takvih tvrtki.

Temeljem provedenog istraživanja, možemo zaključiti da je ključ motivacije u novcu, odnosno da ljude najviše motivira novac jer je novac pokretač svega. Nažalost u Hrvatskoj su još uvijek premale plaće, a život nam je sve skuplji, te se sve veći broj mladih ljudi sa obiteljima iseljava u zemlje gdje je životni standard bolji. Hrvatskoj već sada nedostaje radne snage, a ako se ovakav trend nastavi, pitanje gdje ćemo biti kroz nekoliko godina. S obzirom da sam i sama mlada i ambiciozna osoba, smatram da je ključ uspjeha hrvatskih tvrtki obrazovanje ključnih ljudi, dakle, menadžera da znaju kvalitetno rukovoditi svojim ljudima, prepoznati ambicije i talente, te se truditi zadržati takve ljude u poduzećima. Dakako, najbitnija stvar je novac za koji radimo, ali postoji i mnogo drugih oblika nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, kao što su mogućnosti školovanja, usavršavanja, dionice tvrtke, više dana godišnjeg odmora, doplata za dječji vrtić, dječji darovi i razno razne mogućnosti koju tvrtke mogu pružiti svojim zaposlenicima. Tu je najbitnije od svega da menadžeri znaju prepoznati što bi najviše motiviralo kojega zaposlenika i prema tome mu pokušati udovoljiti kako bi radnik bio zadovoljan, jer samo zadovoljan radnik je produktivan radnik, a samo produktivni radnici su ključ uspjeha svake tvrtke. Motivaciju treba znati poticati i prepoznati, te su educirani voditelji i menadžeri ključni za razvoj i zadovoljstvo tvrtke i zaposlenika.



## 9. Literatura

### KNJIGE:

1. Beck C.R.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko 2003.
2. Bobera Dušan, Hunjet Anica, Kozina Goran: *Poduzetništvo*, Sveučilište Sjever 2015.
3. Buble M.: *Menadžerske vještine*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010.
4. Fikreta, Bahtijarević, Šiber: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
5. Hunjet Anica, Kozina Goran: *Osnove poduzetništva*, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin, 2010.
6. Rheinberg F.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko 2004.
7. Robbins P. Stephen, Judge A. Timothy: *Organizacijsko ponašanje*, Mate d.o.o., 2009.
8. Sikavica P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
9. Sikavica P., Hernaus T.: *Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi*, Novi informator, Zagreb 2011.
10. Tudor Goran i tim: *Vođenje i motiviranje ljudi*, M.E.P.,d.o.o. Zagreb, listopad 2010.

### INTERNET IZVORI:

1. Selekcija.hr.: <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno 27.12.2017.

## Popis slika

Slika 1. Model zvijezde J. R. Galbraitha, .....	4
Slika 2. Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela, izvor: obrada autora .....	19
Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba, izvor: obrada autora .....	19
Slika 4. Model motivacije i logika njezina djelovanja, izvor: obrada autora .....	22
Slika 5. Usporedba osjećaja jednakosti ili nejednakosti pravičnog tretmana, izvor: obrada autora .....	32
Slika 6. Dijagram podjele prema spolu, izvor: interpretacija podataka, obrada autora .....	39
Slika 7.: Dijagram podjele prema dobnoj skupini, izvor: interpretacija podataka, obrada autora .....	39
Slika 8.: Dijagram podjele prema stručnoj spremi, izvor: interpretacija podataka, obrada autora .....	40
Slika 9.: Dijagram podjele prema duljini radnog staža, izvor: interpretacija podataka, obrada autora .....	40
Slika 10.: Dijagram „Volite li posao koji radite“? Izvor: interpretacija podataka, obrada autora .....	41
Slika 11.: Dijagram podjele prema mjesečnim primanjima, izvor: Interpretacija podataka, obrada autora .....	41
Slika 12.: Dijagram podjele prema motiviranosti poslom, izvor: interpretacija podataka, obrada autora .....	42
Slika 13.: Dijagrami motivacije, izvor: interpretacija podataka, obrada autora .....	42
Slika 14.: Dijagram motivacije novcem, izvor: interpretacija podataka, obrada autora .....	45

Slika 15.: Dijagram zadovoljstva novcem kao motivacijom, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	46
Slika 16.: Dijagram podjele čimbenika daljnje motivacije za rad, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	46
Slika 17: Dijagram mogućnosti napredovanja od strane nadređenih, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	47
Slika 18.: Dijagram uvažnosti radnika od strane nadređenih, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	47
Slika 19.: Dijagram komunikacije između zaposlenika i nadređenih osoba, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	48
Slika 20.: Dijagram čimbenika koji najviše utječu na gubitak motivacije za rad, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	48
Slika 21.: Dijagram briga nadređenih o napredovanju radnika, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	49
Slika 22.: Dijagram osobne procjene ispitanika o potplaćenosti, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	49
Slika 23.: Dijagram procjene zadovoljstva tvrtkom u kojoj zaposlenik radi, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	50
Slika 24: Dijagram nagrade za poticanje motivacije zaposlenika, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	52
Slika 25.: Dijagram podjele povišice zbog povoljnije situacije na tržištu rada, izvor: interpretacija podataka, obrada autora.....	53

## Popis tablica

Tablica 1. Temeljne razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije, izvor: obrada autora .....	26
Tablica 2. Minerova teorija motivacije uloga, izvor: obrada autora .....	27
Tablica 3. Menadžerske i organizacijske implikacije motivacijske teorije očekivanja, izvor: obrada autora .....	35

## Popis priloga

1. Anketni upitnik
2. Izjava o autorstvu i suglasnost za javnu obranu

## Motivacija u radnoj organizaciji

Popunjavanjem ovog anketnog upitnika sudjelujete u istraživanju koje se provodi za potrebe izrade diplomskog rada na studiju Poslovna ekonomija Sveučilišta Sjever. Tema istraživanja je motivacija zaposlenika u radnoj organizaciji. Anketa je u potpunosti anonimna, te će se koristiti samo u svrhu izrade diplomskog rada. Unaprijed zahvaljujem,

Almedina Jakopović

**\*Obavezno**

1.

**1. Spol: \***

*Označite samo jedan oval.*

- Žensko  
 Muško

2.

**2. Dob: \***

*Označite samo jedan oval.*

- 18-25 godina  
 26-35 godina  
 36-45 godina  
 46-55 godina  
 više od 55 godina

3.

**3. Stručna sprema: \***

*Označite samo jedan oval.*

- Osnovno  
 Srednje  
 Visoko

4.

**4. Duljina radnog staža: \***

*Označite samo jedan oval.*

- Manje od godinu dana  
 1-5 godina  
 5-10 godina  
 više od 10 godina

5. **5. Volite li posao koji radite? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da, volim svoj posao
- Niti ga volim, niti ga ne volim
- Ne, uopće ne volim svoj posao, ali trenutno nemam drugog izbora

6. **6. Kolika su vam mjesečna primanja? \***

*Označite samo jedan oval.*

- 3.000-4.000 kuna
- 4.000-6.000 kuna
- 6.000-8.000 kuna
- više od 8.000 kuna
- Ostalo: \_\_\_\_\_

7. **7. Jeste li motivirani za posao koji radite? \***

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Nisam uopće motiviran/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako sam motiviran/a

8. **8. Što vas najviše motivira u poslu kojeg trenutno obavljate? (Odaberite broj od 1-5, gdje 1 označava najmanju, a 5 najveću motiviranost): \***

*Označite samo jedan oval po retku.*

	1-najmanje me motivira	2	3	4	5-najviše me motivira
Pohvale i priznanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost školovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobar odnos sa zaposlenima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobar odnos sa nadređenima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **9. Kakav je Vaš stav o motivaciji novcem? \***

*Označite samo jedan oval po retku.*

	1-uopće se ne slažem s navedenom tvrdnjom	2	3	4	5-u potpunosti se slažem s navedenom tvrdnjom
Novac je jedino što me motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novac mi nije najbitnija stavka, više me motivira mogućnost usavršavanja i školovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veća motivacija se može postići drugim oblicima nagrađivanja kao što su pohvale i priznanja, te uvažavanje mojih ideja i mišljenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **10. Jeste li zadovoljni ako za dobro obavljen posao dobijete novčanu nagradu? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Da, ali me više od novca motiviraju drugi oblici nagrađivanja
- Ne, novčane nagrade me ne motiviraju

11. **11. Što bi vas od navedenog najviše motiviralo za daljnji rad? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Povišica
- Unaprijeđenje, bolje radno mjesto
- Mogućnost dodatnog školovanja
- Pohvale i priznanja
- Ostalo:

12. **12. Pružaju li vam nadređeni mogućnost napredovanja? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne
- Rijetko



13. **13. Uzimaju li nadređeni u obzir vaše ideje, mišljenja i savjete? \***  
*Označite samo jedan oval.*
- Da
- Ne
- Ponekad iznesem svoje ideje ali ih nadređeni ne žele uvažiti
- Ne iznosim svoje ideje, mišljenja i stavove svojim nadređenima
14. **14. Jeste li zadovoljni komunikacijom između vas i vaših nadređenih? \***  
*Označite samo jedan oval.*
- 1      2      3      4      5
- Ne, strašno sam nezadovoljan                        Da, jako sam zadovoljan
15. **15. Koji od slijedećih čimbenika najviše utječe na vaš gubitak motivacije za rad? \***  
*Označite samo jedan oval.*
- Mala plaća
- Nemogućnost napredovanja
- Loša radna okolina
- Nedostatak samostalnosti u obavljanju radnih zadataka
16. **16. Je li netko od vaših nadređenih u posljednjih 6 mjeseci razgovarao s vama o vašem napredovanju i razvoju? \***  
*Označite samo jedan oval.*
- Da
- Ne
17. **17. Smatrate li da ste za posao koji radite potplaćeni? \***  
*Označite samo jedan oval.*
- Da
- Ne, zadovoljan sam svojim mjesečnim primanjima

18.

**18. Za slijedeće tvrdnje odaberite broj od 1-5 (ovisno u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama): \***

*Označite samo jedan oval po retku.*

	1-uopće se ne odnosi na tvrtku u kojoj radim	2	3	4	5-u potpunosti se odnosi na tvrtku u kojoj radim
Tvrtka za koju radim pruža mi osjećaj sigurnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadaci koje obavijam u sklopu posla su zanimljivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj nadređeni dobro obavlja svoj posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni koji više rade i više se trude, više i zarađuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistem nagrađivanja je isti za sve zaposlene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj nadređeni me usmjerava i vodi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam dovoljno dana godišnjeg odmora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvrtka dovoljno ulaže u edukaciju i usavršavanje zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.

**19. Daje li tvrtka u kojoj ste zaposleni neke od slijedećih nagrada: \***

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Regres
- Božićnica
- Uskrsnica
- Trinaesta plaća
- Ostalo:

20.

**20. Dali ste u posljednjih nekoliko mjeseci dobili povišicu zbog povoljne situacije za radnika na tržištu rada? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da, tvrtka u kojoj radim je svim zaposlenima podigla plaće
- Da, ali samo su pojedini zaposlenici bili nagrađeni
- Ne, poslodavac se ne brine da bi se mogao naći u situaciji da ne može naći adekvatnog radnika

Omogućuje

 Google Forms



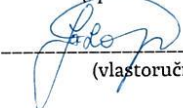
IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ALMEDINA JAKOVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ALMEDINA JAKOVIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

