

# Motivacija zaposlenika

---

Ugarković, Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:150205>

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**



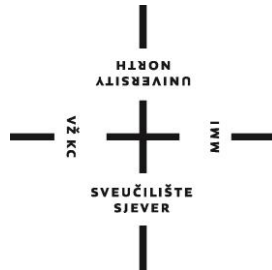
DIPLOMSKI RAD br. 277/PE/2019

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Marija Ugarković

Varaždin, ožujak 2019.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 277/PE/2019

**MOTIVACIJA**  
**ZAPOSLENIKA**

Student:

Marija Ugarković, 0456/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Ante Rončević

Varaždin, ožujak 2019.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Marija Ugarković	MATIČNI BROJ	0456/336D
DATUM	14.02.2019.	KOLEGIJ	Međunarodni marketing
NASLOV RADA	Motivacija zaposlenika		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Employee motivation		
MENTOR	Ante Rončević	ZVANJE	izv. prof. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Damira Đukec, predsjednica		
	2. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, član		
	3. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, mentor		
	4. izv. prof. dr. sc. Dinko Primorac, zamjenski član		
	5. _____		

VZ  
KC

M  
MI

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	277/PE/2019
OPIS	Zadatak ovog diplomskog rada je istražiti motivaciju zaposlenika u promatranom društvu. Provjeriti postoji li grupa motivacijskih alata koja je učinkovita za sve zaposlenike bez obzira na njihove sociodemografske karakteristike poput spola, životne dobi, pripadnosti generacijama, stručne spreme, funkcije, staža i mjesta rada.

ZADATAK URUČEN 15. 03. 2019.



POTPIS MENTORA

## SAŽETAK

*Cilj ovog diplomskog rada nije dokazati ništa novo, nego ukazati na ono što je zaboravljeno, odnosno zanemareno. Danas je dostupno niz alata kojima se mogu motivirati zaposlenici. U niz materijalnih oblika nagrađivanja te novijih metoda poput koncepta soba za opuštanje ili teretana za vježbanje kao da se podcjenjuje moć vrlo jednostavnih, lako dostupnih i troškovno efikasnih, odnosno besplatnih motivacijskih alata. To su lijepa i ljubazna riječ, pristojno i kulturno ponašanje, uvažavanje i poštovanje, pohvala i priznanje, povjerenje, samostalnost i neovisnost na radnom mjestu. Ovim radom želi se dokazati da zaposlenici bez obzira na svoju dob, spol, generaciju kojoj pripadaju, stručnu spremu, poziciju koju obnašaju ili duljinu staža žele znati da su važni i cijenjeni od strane svog poslodavca, žele samostalnost i neovisnost te izazovne i uzbudljive radne zadatke. U radu opisać će se funkcija upravljanja ljudskim resursima, motivacija i motivacijske teorije, sociodemografske karakteristike zaposlenika, organizacija u kojoj je provedeno istraživanje, metodologija i rezultati istraživanja te na kraju zaključak. Primarno istraživanje provedeno je u posljednjem tjednu mjeseca veljače 2019. godine u dioničkom društvu koje je dio međunarodne korporacije. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 76 zaposlenika iz Hrvatske i Slovenije koji su potvrdili da ih bez obzira na raznolikost sociodemografskih karakteristika značajno motivira zanimljiv i izazovan posao, uvažavanje i poštovanje, razumijevanje, povjerenje, dobri međuljudski odnosi i niz drugih besplatnih alata.*

**Ključne riječi:** *upravljanje ljudskim resursima, motivacija, motivacijske teorije, sociodemografske karakteristike, materijalne i nematerijalne strategije motiviranja*

## ABSTRACT

*The aim of this master thesis is not to prove something new, but to point out what is forgot or at least ignored. Today, many developed and proved motivational tools are available for employees. It seems that besides many material strategies and new methods such as the concept of relaxation rooms, very simple, easily accessible and cost-free motivational tools are underestimated. These are nice and kind words, decent and cultural behavior, respect and esteem, praise and recognition, trust, autonomy and independence in the workplace. The goal of this research is to prove that employees, regardless of their age, gender, generation, professional qualifications, position they hold or length of service want to know that they are important and appreciated by their employer, want autonomy and independence, challenging*

*and exciting work tasks. The paper will describe the function of human resources management, motivation and motivational theory, sociodemographic characteristics of employees, the organization in which the research conducted the methodology and results of the research, and finally the conclusion. The primary survey conducted in the last week of February 2019 in a joint stock company that is part of an international corporation. 76 employees from Croatia and Slovenia participated in the survey, who confirmed that, regardless of diversity of sociodemographic characteristics, they are significantly motivated by these factors.*

**Key words:** *human resource management, motivation, motivational theories, sociodemographic characteristics, material and non-material motivational strategies*

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA.....	2
2.1. Procesi i funkcije upravljanja ljudskim resursima.....	5
2.2. Strategijski menadžment ljudskih resursa .....	6
2.3. Planiranje ljudskih resursa.....	7
2.4. Analiza posla .....	8
2.5. Pribavljanje i odabir.....	8
2.6. Praćenje i ocjenjivanje radne učinkovitosti .....	9
2.7. Motiviranje i nagrađivanje.....	9
2.8. Obrazovanje i upravljanje karijerom zaposlenih .....	10
2.9. Ostale funkcije .....	10
3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA.....	10
3.1. Motivacija.....	11
3.2. Važnost motivacije za rad.....	11
3.3. Teorije sadržaja.....	12
3.4. Procesne teorije motivacije.....	15
4. MOTIVACIJSKI SUSTAV .....	15
4.1. Strategije materijalnog nagrađivanja .....	17
4.2. Strategije nematerijalnog motiviranja .....	20
5. KARAKTERISTIKE ZAPOSLENIKA.....	23
4.1. Karakteristike zaposlenika prema spolu .....	23
4.2. Karakteristike zaposlenika prema dobi.....	23
4.3. Karakteristike prema stručnoj spremi.....	24
4.4. Karakteristike prema statusu zaposlenika.....	24
4.5. Karakteristike prema stažu .....	24
4.6. Zaposlenici različitih generacija .....	25

4.7. Generacijski jaz .....	27
6. UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM U PROMATRANOM DRUŠTVU .....	29
6.1. Materijalno nagrađivanje u promatranom Društvu .....	31
6.2. Nematerijalno nagrađivanje u promatranom Društvu .....	33
7. METODOLOGIJA I PODACI .....	34
7.1. Objašnjenje anketnog obrasca .....	35
8. PRIKAZ REZULTATA ANKETE.....	36
7. ZAKLJUČAK .....	51
LITERATURA.....	53
POPIS SLIKA .....	57
POPIS TABLICA.....	58
PRILOG .....	59



## 1. UVOD

*„Ključ naše promjene, a time i promjene svijeta je – ljubaznost.“*

*Jean Maalouf*

Svaki zaposlenik različit je i ima svoje jedinstvene želje i ciljeve. Svaki od njih želi znati da je plaćen sukladno uvjetima na tržištu rada za poziciju koju obavlja. No, je li to dovoljno da zaposlenici budu zadovoljni, motivirani i angažirani? Kadrovske službe unutar organizacijskih struktura, čije su aktivnosti uglavnom bile administrativne, donedavno su bile jedine koje su se bavile zaposlenicima. Budući da je na globalnoj razini jačala svijest o važnosti zaposlenika te njihovom zadovoljstvu za uspješnost poslovanja svake tvrtke, poslodavci su sve više uviđali da se tržište rada mijenja i da će morati, ukoliko žele biti i ostati uspješni, sve više pažnje posvetiti odnosu poslodavac – zaposlenik. Donedavno gotovo nepoznati pojmovi poput motivacije, nagrađivanja, angažiranosti, zadovoljstva postali su ključni pokretači za ostvarivanje kompanijskih rezultata. Važno je napomenuti da današnji poslovni svijet više nego ikad prije karakterizira raznolikost u stavovima, interesima, vrijednostima i karakteristikama zaposlenika. Poslodavci često vjeruju da to dovodi do neslaganja, nerazumijevanja i nestrpljenja među zaposlenicima. Pitanje koje si postavljaju je kako zadržati te motivirati i jedne i druge.

Ovim diplomskim radom provjerit će se sljedeće hipoteze:

H1: Ukoliko su na radnom mjestu zadovoljene zaposlenikove osnovne potrebe u vidu visine plaće, radnih uvjeta, opreme za rad, sigurnosti i stabilnosti posla, nefinancijski poticaji postaju učinkovitiji oblik motivacije od financijskih poticaja.

Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji zadovoljeni higijenci, a prema Maslowu potrebe nižeg reda neophodna su pretpostavka, ali ne i dovoljna da zaposlenici budu motivirani za ulaganje dodatnog truda u svoj posao.

H2: Bez obzira na različite sociodemografske karakteristike zaposlenika, nefinancijski poticaji u obliku izazovnog i zanimljivog posla, pohvale i priznanja rukovoditelja, uvažavanja, poštovanja te pristojnog i ljubaznog ponašanja rukovoditelja i suradnika, učinkovitiji su oblici motivacije od financijskih poticaja.

Istraživanjem će se analizirati jesu li zaposlenici bez obzira na spol, dob, stručnu spremu, poziciju, staž ili mjesto rada motivirani istim čimbenicima. Provjerit će se, bez obzira na

interese i stavove zaposlenika koji proizlaze iz različitih karakteristika, postoji li grupa motivacijskih, nefinancijskih alata koja na zaposlenike ima snažan motivacijski utjecaj.

Danas u svijetu korporacija, u kojima je naglasak na produktivnosti, isporučivanju rezultata, postizanju ciljeva, često se zaboravlja na temeljne ljudske vrijednosti. Svjedoci smo sve češćih ispovijesti u kojima nerijetko možemo čuti o odlascima ljudi na visokim položajima sa sigurnih radnih mjesta i visokim primanjima da „nije vrijedno tih novaca“. Zašto je to tako? Današnji zaposlenici i menadžeri pod velikim su utjecajem stresa i odgovornosti zbog ostvarivanja postavljenih ciljeva i isporučivanja rezultata, a loši međuljudski odnosi i neprofesionalna komunikacija samo pogoršavaju tešku situaciju. Postoje alati koji, iako su troškovno najprihvatljiviji, zahtijevaju ulaganje minimalnog truda. U konačnici trebali bi biti prisutni u svim organizacijama, no često nisu jer su zaboravljeni, zanemareni ili podcijenjeni. Zbog svega navedenoga, ovim radom će se ukazati na ono što je olako shvaćeno, a to je da ugodna i ljubazna komunikacija, pohvala za dobar posao, uvažavanje za ulaganje truda mogu učiniti čuda za svakodnevni rad menadžera i zaposlenika.

Navedena teza provjerit će se na primjeru anonimnog dioničkog Društva koje je dio međunarodne korporacije. Ovaj rad podijeljen je u devet poglavlja. Nakon uvoda, slijedi dio rada koji obrađuje funkciju upravljanja ljudskim resursima i njezine procese i procedure, potom dio o motivaciji i motivacijskim teorijama. Četvrto poglavlje opisuje sociodemografske karakteristike zaposlenika, a peto motivacijski sustav. Opis organizacije na čijem primjeru je provedeno istraživanje opisano je u šestom poglavlju, a u posljednjim poglavljima prikazani su metodologija i rezultati istraživanja nakon čega rad završava zaključkom.

## **2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Današnji svijet je svijet organizacija, a njeni zaposlenici sve više dobivaju na značajnosti i postaju jedan od najvažnijih čimbenika svake organizacije. Ljudi, ljudski resursi te njihovo upravljanje danas su glavni pojmovi koje upotrebljavaju suvremeni menadžeri i organizacije. Ljudski resursi i ljudski potencijali istoznačnice su kao što su i upravljanje ljudskim resursima i menadžment ljudskih potencijala. U ovom radu koristit će se izraz ljudski resursi i upravljanje ili menadžment ljudskih resursa. Kako bismo mogli razumjeti što znači menadžment ljudskih resursa, potrebno je razjasniti pojmove menadžment i ljudski resursi.

Iako Gutić i Peterschik (2013:23) navode da je pojam menadžmenta teško objasniti, a da se obuhvate svi njegovi sadržaji, složili su se da je njegovo značenje između ostalog sljedeće:

„Suvremeni menadžment sustavan je i cjelovit pristup koordinacije i vođenja određenih i mogućih resursa, pomoću općih i specifičnih znanja koji je točno definiran i determiniran poslovima, zadacima, poslovnim funkcijama ili poslovnim podsustavima, s temeljnim ciljem ostvarivanja misije i zajedničkih ciljeva poduzeća na svrsishodan način.“

Ljudski resursi prema Bahtijarević-Šiber (1999:16) su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost koju ima neka organizacija, a upravljanje ljudskim resursima je dinamična i razvojna funkcija koja čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća usmjerenih na osiguravanje dovoljnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje ciljeva organizacije. Upravljanju ljudskim resursima u posljednje vrijeme pridaje se izuzetna pažnja. To je i razumljivo jer se ljudi razlikuju, odnosno svaki čovjek je jedinstven i neponovljiv, stoga nema jedinstvenog pravila u radu s ljudima koji bi jamčio uspjeh. Temeljni zadaci funkcije upravljanja ljudskim resursima su planiranje ljudskih potencijala, popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, praćenje uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje kvalitetnih djelatnika, stalna izobrazba, usavršavanje i razvoj karijere zaposlenih (Sikavica i sur., 2008:602).

Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji smatra se zadaćom koja obuhvaća skup aktivnosti i zadataka povezanih s razvojem i održavanjem stručne radne snage u organizaciji. Organizacija mora znati efektivno i efikasno organizirati svoje zaposlenike da bi se što jednostavnije, jeftinije i prikladnije postigli organizacijski ciljevi. "Jednostavno to je strateški i cjelovit pristup upravljanju najvrjednijom imovinom organizacije - ljudima koji u njoj rade i koji individualno i kolektivno pridonose postizanju njezinih ciljeva."(Bahtijarević-Šiber, 2014:5)

Menadžment ljudskih resursa mlada je interdisciplinarna znanstvena disciplina unutar menadžmenta koja u sebi uključuje više desetaka različitih znanstvenih oblasti i disciplina:

- menadžment
- druge znanstvene discipline poslovne ekonomije
- opća psihologija
- sociologija
- socijalna psihologija
- antropologija
- povijest
- obrazovne (edukacijske) znanosti
- pravne znanosti

- političke znanosti. (Gutić, Peterschik, 2013:51)

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima mogu biti poslovni. To znači da treba osigurati pravi broj djelatnika, prave kvalitete i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva te povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti. Sljedeći su ekonomski ciljevi, odnosno porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguravanje konkurentske sposobnosti i porast ukupne organizacijske uspješnosti. Zatim slijede socijalni koji obuhvaćaju zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanje njihova socioekonomskog položaja, osiguravanje sposobnosti stalnog zaposlenja te podizanje kvalitete radnog života. Na kraju su ciljevi fleksibilnosti i promjena upravljanja ljudskim resursima, a to su smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja te povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih resursa organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene. (Sikavica i sur., 2008:598)

Koliko je jaka funkcija ljudskih resursa svjedoči i istraživanje Tay, Tan i Yahya (2017) kojim se dokazalo da su prakse ljudskih resursa, poput regrutacije i selekcije te razvoja i izobrazbe zaposlenika, direktno povezane s etičkom klimom organizacije. Organizacije razvijaju organizacijsku etičku klimu stvaranjem organizacijskih vrijednosti, poput poštovanja i integriteta, koje su zvijezde vodilje za ponašanje zaposlenika. U stvaranju klime veliki utjecaj imaju procesi ljudskih resursa.

Na ostvarivanje navedenih ciljeva menadžmenta ljudskih resursa neposredno utječu brojni faktori, odnosno na praksu upravljanja ljudskim resursima kao i na sve aktivnosti menadžmenta i samu organizaciju utječe niz čimbenika vanjske i unutarnje okoline. Menadžeri i stručnjaci za ljudske resurse moraju razumjeti njihovu važnost i djelovanje i na menadžment ljudskih resursa i na cjelokupnu organizaciju, budući da oni bitno određuju njihove aktivnosti i zadaće. Također, moraju biti svjesni da na mnoge čimbenike, posebice one vanjske, nemaju utjecaja ili ga imaju malo te im se stoga trebaju prilagođavati. Vanjski čimbenici posebno važni za upravljanje ljudskim resursima su ekonomski sustav, institucionalni uvjeti, tržište rada, kultura društva i tehnologija. Unutarnji čimbenici koji imaju posebno značenje su menadžment, veličina organizacije, poslovna strategija, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost, životni ciklus organizacije te organizacijska kultura. (Sikavica i sur., 2008:601)

Menadžment ljudskih potencijala složen je pojam koji ima niz obilježja:

- Najučinkovitiji je dio suvremenog menadžmenta

- Potreban je u svim organizacijama (proizvodnji, uslužnoj industriji, neprofitnim organizacijama, državnim, privatnim, itd.)
- Glavna je menadžerska funkcija jer se bavi upravljanjem ljudi
- Usmjeren je na čovjeka koji je početak i smisao postojanja svake organizacije
- Važan je dio održivog društvenog razvoja jer se održivi razvoj temelji na intelektualnom kapitalu
- Poveznica je između ljudi u društvu i organizacijama
- Kao poslovna funkcija nadređena je svim drugim funkcijama u organizaciji (Gutić, Horvat, Jurčević, 2018:43)

Na slici 1 prikazano je da dobro upravljanje ljudskim resursima povećava tržišnu vrijednost organizacije, stvara bolju komunikaciju, motivira zaposlenike čime se dokazuje koliko je bitno da menadžment dobro upravlja ljudskim resursima.



**Slika 1:** Korist od upravljanja ljudskim resursima

Izvor: Hrvatska gospodarska komora (2004:12): *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*, Zagreb

## 2.1. Proces i funkcije upravljanja ljudskim resursima

Funkcije koje određuju koncept upravljanja ljudskim resursima mnogobrojne su i nemoguće ih

je sve nabrojati jer se razlikuju od organizacije do organizacije. Najčešće funkcije u organizacijama su praćenje i analiza tržišta rada, planiranje, prikupljanje i odabir ljudi, uvođenje u posao, praćenje radne učinkovitosti, razvoj ljudskih resursa, nagrađivanje, unaprjeđenje, motiviranje, izobrazba, informacijski sustav ljudskih resursa, te niz drugih. (Gutić, Horvat, Jurčević, 2018:42)

Provođenjem procesa i funkcija ljudskih resursa u organizaciji stječu se ljudi, zaposlenici, vrši se selekcija najboljih, prati se njihova učinkovitost i prema zaslugi se nagrađuju, unapređuju ili kažnjavaju i otpuštaju.

Svaka organizacija je posebna, a kako bi bila uspješna u upravljanju ljudskim resursima, svoje temelje treba graditi na implementiranju i provođenju procesa upravljanja ljudskim resursima te njihovom prilagođavanju svojim potrebama. Na slici 2 prikazane su osnovne funkcije ljudskih resursa koje se potom raščlanjuju na manje dijelove.



**Slika 2:** Menadžment ljudskih resursa

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih resursa*, Zagreb

## 2.2. Strategijski menadžment ljudskih resursa

Krenemo li od pretpostavke da su ljudi najvažniji resurs svake organizacije, zaključujemo da svaka u sklopu svoje strukture ima funkciju upravljanja ljudskim resursima. No, nije uvijek tako. Organizacije koje ne prihvaćaju svoje zaposlenike kao najvrjedniji resurs odnose se prema

njima bez pravog vođenja i usmjeravanja. Strategijski menadžment ljudskih resursa mora biti u skladu sa strategijom organizacije jer sustavnim razvijanjem ljudskih resursa postižu se i ostvaruju strategijski ciljevi poslovanja. Postoje mnogi razlozi za uvođenje strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, a najvažniji su turbulentnost tržišta i neizvjesnosti poslovne okoline, sposobnost brzog reagiranja na stalne promjene, orijentiranost na inovacije i potrošače te jačanje konkurentskih sposobnosti i prednosti kompanije. (Bahtijarević-Šiber, 1999:127)

Cilj organizacije je pronaći kvalitetne ljude za svaki dio posla u organizaciji. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća poslove planiranja radnih mjesta, odabir odgovarajućih zaposlenika za predviđena radna mjesta, praćenje i ocjenjivanje njihove radne uspješnosti i sukladno tome poticanje njihove motiviranosti, entuzijazma i predanosti poslu. Motivacija, kao temeljni pokretač ljudskih resursa i sposobnosti, stvara obvezu svakog menadžera za razumijevanje ljudske prirode te odabir odgovarajućih materijalnih i nematerijalnih tehnika za njezino ostvarivanje.

### **2.3. Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa postupak je proučavanja koliko ljudi i kojih kvalifikacija je potrebno u organizaciji na određenim radnim mjestima te predstavlja operativni dio strategijskog menadžmenta. Započinje sljedećim pitanjima:

- Koliko ljudi treba da bi se ostvarili poslovni planovi?
  - Kakvi ljudi trebaju, koja znanja i vještine trebaju posjedovati?
  - Kako će se pronaći takvi ljudi?
  - Kako trenutne zaposlenike pripremiti za izazove poslovanja u budućnosti?
- (Bahtijarević-Šiber, 1999:183)

Iako ga rukovodstvo olako shvaća te često zanemaruje kao bitno, neplaniranje ljudskih resursa može biti jako skupo i pogubno za poduzeće. Zbog nedostatka pravih ljudi, potrebnih vještina i znanja, usporen je razvoj mnogih kompanija. Planiranjem se odgovara na izazove postavljene pred organizaciju, unaprijed predviđa situacija i moguće posljedice. Na taj način može se zaštititi organizacija i njezini zaposlenici. Neki od razloga za planiranje ljudskih resursa su:

- Kritičnost zaposlenika kao resursa
- Nedostatak radne snage na tržištu rada
- Troškovi zapošljavanja
- Vrijeme utrošeno za obučavanje i razvoj zaposlenika
- Nove tehnologije

- Demografske promjene (Bahtijarević-Šiber, 1999:186)

Prednosti planiranja ljudskih resursa su mnogobrojne. Kompanija koja planira ljudske resurse postaje sposobnija, poduzetnija, prilagodljivija na izazove tržišta. Planiranje utječe na djelotvornost i ravnomjerni raspored zaposlenika te njihovo zadovoljstvo. Osim toga, budući da je planiranje zahtjevno, menadžment organizacije treba biti kvalitetan kako bi znao mogao bolje upravljati najvažnijim resursom organizacije.

#### **2.4. Analiza posla**

Analiza posla je stručni postupak kojim se prikuplja, organizira, obrađuje, analizira te interpretira sve vrste informacija važne za određeno radno mjesto. Postoji nekoliko načina na koji se prikupljaju informacije: promatranje određenog posla, provođenje intervjua sa zaposlenicima, upitnicima, stručnom analizom (Gutić, Peterschik, 2013:340).

Rezultat analize posla je opis posla koji sadržava naziv radnog mjesta, opis radnih zadataka, odgovornosti, stručnu spremu, uvjete i slično.

#### **2.5. Pribavljanje i odabir**

Bahtijarević-Šiber u svojoj knjizi (1999:289) navodi da je pribavljanje proces privlačenja kandidata za otvorena radna mjesta koji imaju potrebna znanja, vještine, iskustva za obavljanje određenih poslova. Postoje dva izvora zapošljavanja: interno (unutar organizacije) i eksterno (izvan organizacije). Koriste se razne metode privlačenja kandidata, od internog oglašavanja, preporuka, medijskog oglašavanja, korištenja usluga privatnih agencija, odnosno „lovaca na talente, stipendiranja i mnogih drugih.

Selekcija je proces procjene kandidata unaprijed utvrđenim i standardiziranim metodama i tehnikama kako bi se odabrali oni koji najbolje udovoljavaju zahtjevima radnog mjesta. Postoji niz selekcijskih metoda i tehnika kojima se procjenjuju sposobnosti kandidata. Najčešće korištene su standardne ili konvencionalne metode i izvori podataka: prijava na natječaje, životopis, zamolba, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervjui, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi, centri procjena i individualnih potencijala te medicinska ispitivanja. Intervju je najpopularnija selekcijska metoda koja se koristi kao jedina metoda ili kao dodatak uz druge metode. Intervju je razgovor između dvije ili više osoba čija je svrha predstavljanje kandidata te procjena njegovih vještina i ostalih karakteristika kako bi se utvrdilo odgovara li zahtjevima posla za koji se natječe. Budući da je glavni nedostatak intervjua subjektivan doživljaj osobe koja vrši intervju, od izuzetne važnosti



je da razgovor vodi stručna osoba koja zna primjenjivati određene strategije intervjuiranja kako bi se od kandidata izvukao maksimum. (Bahtijarević-Šiber, 1999:332)

## 2.6. Praćenje i ocjenjivanje radne učinkovitosti

Praćenje i ocjenjivanje rezultata rada zaposlenika cjelovit je proces koji se ponavlja, a temelji se na objektivno utemeljenim i mjerljivim kategorijama kojima se vrednuju i usmjeravaju ponašanja i rezultati rada u radnom okruženju. Uspostavljanjem kvalitetnog sustava praćenja i ocjenjivanja zaposlenici točno znaju što se od njih očekuje i kako će se njihovi rezultati ocjenjivati. Prije uspostavljanja ovog procesa bitno je odrediti posao i kriterije uspješnosti, ocijeniti uspješnost te dati povratnu informaciju. Bez sva tri faktora sustav nema vrijednost. Metoda uspoređivanja, ljestvice procjene i liste označavanja samo su neke od metoda procjene radne učinkovitosti. (Bahtijarević-Šiber, 1999:518)



**Slika 3:** Ciljevi ocjenjivanja radne učinkovitosti

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999:507):*Management ljudskih resursa*, Zagreb

## 2.7. Motiviranje i nagrađivanje

Motivacija je nestalna i nestabilna pojava, danas prisutna, sutra već ne. Imajući to na umu, objašnjava se kao stanje u kojem su ljudi spremni uložiti dodatan trud. (Vrančić, 2015:28)

Kako motivirati ljude, probuditi njihovo zanimanje za obavljanje zadataka i time postići organizacijske ciljeve, jedan je od glavnih problema s kojima se susreću menadžeri organizacija. Razumijevanje motivacije podrazumijeva i razumijevanje ponašanja pojedinaca. Za upravljanje motivacijom nužno je istražiti koji su to motivi koji pokreću zaposlenike. Na motivaciju se nastavlja sustav nagrađivanja koji predstavlja materijalne i nematerijalne oblike kompenzacija zaposlenicima i menadžerima kako bi ih se nagradilo za trud, zalaganje i ostvareni rezultat. Svaka organizacija stvara svoj sustav nagrađivanja prilagođen zaposlenicima te mogućnostima organizacije.

### **2.8. Obrazovanje i upravljanje karijerom zaposlenih**

Ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika jedan je od najvažnijih oblika upravljanja ljudskim resursima jer cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika, učinkovit je način održavanja konkurentnosti poduzeća. Upravljanje karijerom objašnjava se kao proces kojim organizacija izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlenike kako bi osigurala „pool“ stručnih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe. U uspostavljanju ovog sustava bitna je koordinacija menadžera, zaposlenika te funkcije ljudskih resursa. (Bahtijarević-Šiber, 1999:717)

### **2.9. Ostale funkcije**

Postoji još niz zadaća u sklopu upravljanja ljudskim resursima koje svaka organizacija odabire i prilagođava sebi. Što je više funkcija zastupljeno u organizacijama, upravljanje ljudima bit će uspješnije. Od preostalih, važno je napomenuti upravljanje fluktuacijom, apsentizam, raskid radnog odnosa, interno komuniciranje, upravljanje stresom, upravljanje sukobima, itd.

## **3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Motivacija zaposlenika predstavlja važnu sliku organizacije. Što su pozitivnije aktivnosti ljudskih resursa, to su rezultati organizacije bolji. Upravljanje ljudskim resursima, između ostalog, obuhvaća održavanje visoke motivacije zaposlenika. Posvećenost svojim zaposlenicima dovodi do njihovog većeg truda i angažiranosti, boljeg obavljanja posla, stvaranja međusobnog povjerenja te naposljetku postizanja organizacijskih ciljeva. Ukoliko svi navedeni čimbenici budu u potpunosti obuhvaćeni, dovode do pozitivnih ishoda koji rezultiraju potpunim uspjehom organizacije.

Motivacija se promatra kao sredstvo kojim poslodavac može utjecati na ponašanje zaposlenika

na način da im raznim materijalnim ili nematerijalnim priznanjima daje do znanja koliko su mu važni, odnosno koliko oni doprinose razvoju organizacije i obavljanju organizacijskih ciljeva. Svaki dobar poslodavac mora poznavati motive i potrebe svojih ljudi kako bi mogao osigurati njihovo zadovoljstvo, ugodnu radnu atmosferu i ostvariti najvišu razinu motivacije.

Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika usko su povezane. Prema Silpa i ChittiBabu (2016) zadovoljstvo zaposlenika pojam je koji opisuje jesu li zaposlenici sretni i zadovoljni te jesu li na njihovom radnom mjestu ispunjene njihove želje i potrebe. Organizacije trebaju razviti strategije koje će poboljšati radno okruženje, povećati moral i zadovoljstvo zaposlenika kako bi se povećala njihova produktivnost što za posljedicu povećava zadovoljstvo i zadržavanje kupaca te profit organizacije.

### **3.1. Motivacija**

Psihološki procesi koji kod ljudi potiču određeno ponašanje nazivaju se motivima. Sukladno tome, motivacija čini skup doživljaja i ponašanja koji su potaknuti određenim motivima. Nadalje, na hrvatskom jezičnom portalu motivacija se određuje kao "psihološki skup pobuda koje čovjeka pokreću na aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje te aktivnosti." Tudor i sur. (2010:12) definiraju motivaciju kao unutarnji nagon koji potiče pojedinca na određeno ponašanje s kojim će ostvariti svoje ciljeve, odnosno zadovoljiti svoje potrebe. Upravo je nedostatak motivacije razlog zašto zaposlenici ne obavljaju svoj posao dovoljno dobro ili zašto napuštaju organizacije. Svaka osoba ima jedinstvene razloge koji je "pokreću" u smislu želje i volje za obavljanjem posla. Zadaća nadređenih je da otkriju tu pobudu kod svojih zaposlenika kako bi se poslovni ciljevi organizacije ispunjavali što kvalitetnije, prikladnije i na vrijeme. Motivaciju je potrebno promatrati s nekoliko stajališta: zadovoljstva radnika, zadovoljstva organizacije te zadovoljstva samog rada. (Marušić, 2006:82)

Koliko će performans zaposlenika na poslu biti uspješan ovisi o tri faktora, njegovom znanju, sposobnosti i motivaciji. Sva tri čimbenika ključna su. Ako je jedan slab, performans će najvjerojatnije biti slab. Motivacija je fluidan pojam koji se sastoji od tri elementa: jačine, ustrajnosti te usmjerenosti na cilj. (Pupavac, 2015).

### **3.2. Važnost motivacije za rad**

Ekonomске teorije zaposlenike su prema važnosti u organizacijama odavno stavile na prvo mjesto. Materijalna sredstva, imovina, strojevi - sve je zamjenjivo ako postoje kvalitetni, motivirani ljudi koji bi upravljali tom opremom. Najvrjedniji resurs organizacije upravo su

ljudi, zaposlenici. Da bi se ta teorija potkrijepila ljudi, odnosno zaposlenici moraju "...imati adekvatne kompetencije (sposobnosti, znanja i vještine), potrebna sredstva rada (opremu i odgovarajuće iskustvo) te biti motivirani." (Ur., Tudor, 2010:12).

Rukovoditelji zaposlenika u organizaciji moraju biti svjesni sljedećih činjenica:

- Zaposlenike motiviraju različiti činitelji (materijalni, psihološki, društveni)
- Zaposlenici imaju različite potrebe
- Potrebe zaposlenika u radnom okruženju su različite, svaki zaposlenik je individualna
- U motivaciji zaposlenika poželjno je koristiti situacijski pristup
- Ponekad rukovoditelj može pogrešno procijeniti što motivira zaposlenike
- Sustav nagrađivanja mora biti pravedan
- Nagrade su učinkovitije sredstvo motivacije od kazni
- Zaposlenici su motivirani ako se ispunjavaju njihova očekivanja. (Ur. Tudor, 2010:13)

Nagrađivanje zaposlenika ili kompenzacije materijalne su i nematerijalne naknade koje se dodjeljuju zaposlenima za posao koji su obavili. „Međutim, kada je riječ o ocjeni radne uspješnosti i s tim u vezi nagrađivanjem, na raspolaganju su brojne materijalne i nematerijalne stimulacije i nagrade zaposlenima, bilo u obliku bonusa, dodataka na plaću, operacijskih dionica za menadžere ili nekih drugih načina materijalne stimulacije. Tome treba dodati i nematerijalne naknade, odnosno usluge zaposlenima, kao što su davanje slobodnih dana, fleksibilno radno vrijeme, rad kod kuće, rješavanje privatnih problema zaposlenih, organiziranje vrtića u organizaciji za djecu zaposlenih i slično." (Sikavica, 2011:546)

### **3.3. Teorije sadržaja**

U ekonomskoj teoriji ima mnogo različitih motivacijskih teorija. Svaki autor na poseban način opisuje teorije motivacije zaposlenika. Teorije motivacije su brojne, a njihovo zasnivanje potječe od različitih pretpostavki ljudskog ponašanja. (Marušić, 2006:320)

Postoje dvije osnovne grupe teorija motivacije koje se prvenstveno razlikuju po formi, viđenju osnova te uzroka ponašanja ljudi, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije. (Bahtijarević-Šiber, 1986:33)

U ovom dijelu rada prikazat će se osnovni modeli iz obje grupe teorija motivacije.

Teorije sadržaja identificiraju i klasificiraju individualne potrebe pojedinaca. Najpoznatije su Maslowljeva, Alderferova, Herzbergova te McClellandova i Atkinsonova teorija motivacije. (Bahtijarević-Šiber, 1986:33)

Najčešće korištena, i svima poznata, teorija je Abrahama Maslowa čiji temelji počivaju na hijerarhijskoj piramidi koja se sastoji od pet razina potreba. Na dnu piramide nalaze se skupine potreba nižeg reda, dok su pri vrhu potrebe višeg reda. Ova teorija pokazala se kao odgovor na mnoga pitanja u radnom okruženju jer govori da zaposlenici kad zadovolje potrebe jedne razine kreću u potragu za zadovoljenjem potreba sljedeće razine. Potrebe se ponašaju kao motivatori niže i više razine koji kako se zadovoljavaju prestaju biti motivatori jer gube na važnosti i intenzitetu, ali se zato pojavljuju nove potrebe. Upravo s ovim saznanjima, menadžeri organizacija mogu shvatiti zašto zaposlenici sa zadovoljenim potrebama nižeg reda postaju demotivirani. Shvaćaju zašto prestaju biti motivirani iako imaju dobru i redovitu plaću, siguran i stalan posao te kvalitetnu opremu za rad. Moguće je da zaposlenici imaju slobodu u donošenju odluka i kreativan posao, no i dalje su nemotivirani. U takvim situacijama njihovi menadžeri ili zaboravljaju ili ne vide da su njihovi ljudi preopterećeni poslom ili da oni nisu ispunili sve dogovorene obveze, odnosno zaposlenicima nisu zadovoljene potrebe nižeg reda (Vrančić, 2015:30)

Tablica 1: Primjeri organizacijskih motivatora grupiranih po Maslowljevoj hijerarhiji

<b>Maslowljeva hijerarhija</b>	<b>Primjeri organizacijskih motivatora</b>
<b>Samoaktualizacija</b>	Osobni rast i razvoj Ispunjenje Uključenost u planiranje radnih zadataka Kreativni posao
<b>Samopouzdanje i prepoznavanje</b>	Poštovanje Samostalnost Autonomija Mogućnost napredovanja
<b>Socijalne potrebe i osjećaj pripadnosti</b>	Timski rad Priateljski suradnici Međusobno razumijevanje
<b>Sigurnost</b>	Sigurnost posla Stabilnost tvrtke Sigurni uvjeti rada
<b>Fiziološke potrebe</b>	Aдекватna plaća Osigurani i prikladni alati za rad

Izvor: Vrančić, I. (2015:31): *A ljudi?: Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke*. Zagreb

Alderferova ili trostupanjska teorija motivacije temelji se na tri skupine potreba: egzistencijalnim potrebama, potrebama povezanosti i potrebama razvoja. Egzistencijalne potrebe su potrebe za hranom, vodom, mjestom za stanovanje, odjećom i sl. Potrebe

povezanosti su osjećaj pripadnosti, uzajamnosti, suradnje između čovjeka i njegove obitelji, prijatelja i suradnika. Potrebe rasta i razvoja mogu biti zadovoljene samo ako čovjek ima mogućnost razviti i iskoristiti svoj puni potencijal. U situacijama u kojima nema takvu mogućnost čovjek stagnira, postaje inertan i nemotiviran, a svoje poslove obavlja rutinski. (Gutić, Peterschik, 2013:408)

Teorija motivacije postignuća naziva se i McClellandova teorija motivacije koja se temelji na intrinzičnoj motivaciji. Potreba za postizanjem rezultata individualna je težnja pojedinca za uspjehom, dok motivaciju predstavlja želja za postizanjem uspjeha odnosno izbjegavanja neuspjeha. (Bahtijarević-Šiber, 1986:44)

Dvofaktorska teorija ili teorija motivacije Frederica Herzberga pronalazi temelje u Maslowljevoj teoriji. Ova teorija objašnjava da, osim što je kod zaposlenika moguće izazvati motivaciju, moguće je izazvati i demotivaciju. Herzberg higijenske naziva ekstrinzičnim faktorima koji neće zaposlenike dovesti u poziciju da ulože dodatan trud, no ako isti nisu prisutni ili zadovoljeni dovest će ih u stanje izrazite demotiviranosti. Motivatori su intrinzični faktori koji zaposlenike potiču na ulaganje dodatnog truda i energije. (Vrančić, 2015:29). Herzbergova teorija motivacije temelji se na premisi da ljudi, zaposlenici žele više od plaće za obavljeni posao. „Potrebno im je priznanje, osjećaj postignuća, ugled, druženje, poticajnost, izazov.“ (Beck, 2000:391). Određeni elementi na radnom mjestu primjećuju se tak kada nastupa njihova odsutnost, tada stvaraju nezadovoljstvo, a oni su najčešće povezani s vanjskim uvjetima kao što su primjerice; organizacijska politika, autoritet, uvjeti rada, međuljudski odnosi, položaj na poslu i sigurnost posla.

Tablica 2: Primjeri organizacijskih higijena i motivatora po Herzbergu

HIGIJENICI	MOTIVATORI
Politike i procedure	Prepoznavanje dobro napravljenog
Nadgledanje	Razvoj i rast
Radni uvjeti	Zanimljiv i izazovan posao
Fiksna plaća	Ostvarenje
Sigurnost posla	Povećana odgovornost
Međusobni odnosi	Uspjeh

Izvor: Vrančić, I. (2015:29): *A ljudi?: Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke*, Zagreb

### 3.4. Procesne teorije motivacije

Osim ljudskih potreba čije zadovoljenje predstavlja motivaciju, ove teorije uzimaju u obzir očekivanja, percepcije i sustav vrijednosti. Pomoću njih nastoje se objasniti ponašanja zaposlenika u određenim situacijama, odnosno saznati razloge koji navode zaposlenike za ulaganjem dodatnog truda i vremena u određeni posao. Vroomov kognitivni model te Adamsova teorija nejednakosti najpoznatije su procesne teorije. (Gutić, Peterschik, 2013:409).

Zanimljivost Vroomove teorije je što odgovara na pitanje zašto pojedinac za određeni zadatak ulaže dodatan trud. Prema Vroomu odgovor leži u privlačnosti nagrade i očekivanju koje pojedinac ima za određeni posao.



**Slika 4:** Prikaz Vroomovog modela motivacije

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1986:62): *Motivacija i raspodjela*, Zagreb

Adamsova teorija nejednakosti ili teorija jednakosti temelji se na uzrocima i posljedicama nezadovoljstva i zadovoljstva zaposlenika, pravednosti, jednakih polaznih tretmana i pruženih prilika.

## 4. MOTIVACIJSKI SUSTAV

Motivacija se u kontekstu organizacije može promatrati sa stajališta pojedinca i menadžera. Motivacija pojedinca je unutarnje stanje koje ga pokreće prema ostvarenju cilja, dok je motivacija sa stajališta menadžera postupak kojim se ljude dovodi u stanje težnje k postavljenim ciljevima i njihovom ostvarenju. Oba stava sadrže značenje motivacije kao postupka ulaganja napora i aktivnosti za ostvarenje osobnih i organizacijskih ciljeva. Motivacija pojedinca je vrlo slojevita, podložna raznim faktorima:

- individualnim osobinama
- karakteristikama posla pojedinca
- karakteristikama organizacije
- širom društvenom okolinom. (Bahtijarević-Šiber, 1999:558-559)

Suvremene organizacije ugradile su u praksu motiviranja svojih zaposlenika spoznaje i pristupe

motivacijskih teorija pobliže objašnjene u trećem poglavlju. Za menadžere je nužno poznavanje motivacijskih teorija kako bi mogli izgraditi cjelovit organizacijski sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. To je jedna od najvažnijih njihovih zadaća jer je opće poznato i potvrđeno da nemotivirani zaposlenici imaju lošiju proizvodnost i radnu uspješnost, indiferentni su za kvalitetu proizvoda i usluga, nisu vezani ni odani organizaciji niti su zainteresirani za organizacijski razvoj i uspješnost. Sveukupnost motivacijskih faktora i strategija, kojima je svrha motivirati zaposlenike, čine motivacijski sustav. Pri kreiranju motivacijskog sustava bitni su ciljevi koje organizacija želi postići. Neki od njih su povećanje konkurentnosti, povećanje kvalitete usluga, poboljšanje imidža, snižavanje troškova i niz drugih. Kvalitetan sustav motiviranja ovisi o raznolikosti metoda i motivacijskih alata koji poštuju i uvažavaju pojedinca, njegove individualne potrebe i aspiracije. Svrha uspješnog motivacijskog sustava je podići radnu uspješnost zaposlenika nagrađivanjem poželjnih oblika ponašanja. Raznolike strategije motiviranja temelje se na tri bitne psihološke spoznaje:

- zaposlenike većinom motiviraju nefinancijski faktori, odnosno organizacija bi uz zadovoljavanje zaposlenikovih materijalnih potreba trebala zadovoljiti i nematerijalne potrebe zaposlenika u vidu statusa, poštovanja, priznanja, samostalnosti te osobnog razvoja
- raznolike i istodobne motivacijske strategije koje zadovoljavaju individualne potrebe jamče visoko razvijenu motivaciju zaposlenika
- potrebno je nagrađivati ono što organizacija želi postići, odnosno ono čega želi da bude više. (Bahtijarević-Šiber, 1999:600-605)



**Slika 5:** Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999:602): *Management ljudskih potencijala*, Zagreb



Menadžerima je danas dostupno niz utemeljenih i dokazima potkrijepljenih raznolikih motivacijskih tehnika i metoda koje potiču motivaciju zaposlenika. Podijeljene su na materijalne ili financijske strategije koje se dijele na izravne ili neizravne i nematerijalne ili nefinancijske strategije. Važno je napomenuti da se danas u praksi primjenjuje više nematerijalnih strategija jer su materijalne kompenzacije neophodne, ali nedovoljne, uvjet za sveukupnu motivaciju zaposlenika u organizaciji. Materijalno nagrađivanje temelj je za nadogradnju raznolikih motivacijskih strategija kako bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne sredine. Iako je danas menadžerima na raspolaganju niz motivacijskih mehanizama, često zanemaruju i stvaraju odbojnost prema nematerijalnim načinima motivacije većinom zbog još uvijek dominantnog autokratskog sustava upravljanja. (Bahtijarević-Šiber, 1999:606)

Osim navedenih čimbenika, za uspostavljanje sustava upravljanja motivacijom izuzetno je bitna identifikacija motiva koji pokreću zaposlenike. Često upravo ovaj dio menadžeri najčešće zanemaruju te odmah prelaze na implementaciju strategija motiviranja, koje najčešće ne polučuju očekivane rezultate, stoga je od ključne važnosti poznavati, ispitati, oslušivati zaposlenike i njihove preferencije. Iako je svaki zaposlenik individua za sebe i ima različite motive u svom ponašanju, menadžeri mogu postupkom segmentacije motiva saznati koji se motivi podudaraju u svim skupinama zaposlenika. Menadžerima u segmentaciji zaposlenika po motivima od koristi može biti nekoliko čimbenika: životna dob, stručna sprema, visina plaće, staž, ukupna primanja zaposlenika, staž u organizaciji, funkcija koju zaposlenika obnaša ili pripadnost određenoj generaciji. Pripadnici svake ove skupine imaju određene motive koji ih pokreću, a na menadžerima je da ih otkriju.

#### **4.1. Strategije materijalnog nagrađivanja**

Materijalne motivacije za rad su motivacije koje su izravan trošak poslodavca, stoga se i nazivaju materijalnim strategijama nagrađivanja ili financijskim stimulacijama, a cilj im je poboljšanje materijalnih uvjeta zaposlenika. Nagrađivanje se odnosi na različite oblike materijalnih naknada zaposlenicima i menadžerima za njihovo ulaganje truda i postizanje ciljeva. Osim što je nagrađivanje posljedica ocjenjivanja rezultata, ujedno i utječe na samu motivaciju zaposlenika i menadžera (Gutić, Peterschik, 2013:436)

Materijalne kompenzacije dijelimo s obzirom na stupanj izravnosti i razinu distribuiranja.

S obzirom na stupanj izravnosti, postoje dvije kategorije financijskih kompenzacija: izravne i neizravne (pobliže objašnjenje na slici ispod). Izravne materijalne strategije su izravne novčane nagrade koje pojedinac dobiva za svoj rad dok su neizravne materijalne beneficije nenovčane

nagrade koje se stječu samim zapošljavanjem u kompaniji. Prema razini distribuiranja dio materijalnih nagrada odnosi se na pojedinca i posljedica su radne uspješnosti, a drugi dio je vezan uz organizaciju i ostvarivanje rezultata. (Sikavica i sur., 2008:710).

Dobar sustav materijalnog nagrađivanja temelji se na sljedećim pretpostavkama:

- Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje na koje pojedinac može utjecati svojim ponašanjem
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade
- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti na prepoznavanju i nagrađivanju željenih ponašanja, a ne na kažnjavanju ponašanja koja nisu dobra
- Povećanje materijalnih naknada mora biti dovoljno veliko da potakne pojedince na ulaganje dodatnog napora
- Povećanje plaće mora slijediti povećane rezultate
- Materijalne nagrade moraju biti shvaćene kao primjerene uloženom radu
- Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne da bi utjecale na ulaganje dodatnog truda (Bahtijarević-Šiber, 1999:615)

Tablica 3: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999:614): *Management ljudskih potencijala*, Zagreb

Iako je novac neophodan u motivaciji zaposlenika, budući da bez novca ne mogu riješiti svoje osnovne potrebe, često je njegov značaj prenaplašen ili precijenjen. Plaća će imati najvažniji utjecaj u motivaciji zaposlenika kada iznos novaca kojeg zarađuju svi koji žive u zajednici ne pokriva egzistencijalne životne potrebe. Konkretno, ukoliko je plaća minimalna i ne zadovoljava osnovne životne potrebe pojedinca, bez obzira što mogu biti prisutni ostali motivatori, pojedinac će biti demotiviran. Kada je iznos plaće dovoljan za zadovoljenje osnovnih životnih potreba pojedinca, tada značenje plaće u motivaciji zaposlenika gubi na vrijednosti, odnosno neki drugi motivatori preuzimaju glavnu ulogu u motiviranju zaposlenika. Novac tada postaje bitan kroz druge elemente:

- Poštenu plaću, odnosno, doživljavanje plaće kao primjerene za uloženi trud pojedinca
- Pravednost plaće, odnosno percepciju plaće kao pravedne u usporedbi s primanjima drugih kolega unutar organizacije ili izvan nje za obavljanje istoga posla
- Varijabilnost plaće, odnosno dio plaće koji prepoznaje i nagrađuje ostvareni rezultat

Transparentni sustav plaća koji objašnjava strukturu osnovne plaće te njezin promjenjivi dio značajno bi utjecao na motivaciju zaposlenika, odnosno njihovu percepciju.

Bitno je napomenuti da iznos osnovne plaće, pod uvjetom da zadovoljava egzistencijalne potrebe, koji zaposlenik dobiva svaki mjesec bez obzira koliko se trudio i radio neće probuditi osjećaj pripadnosti, prepoznavanja i samoostvarenja. Isto tako, povećanje osnovne plaće, ako ona već sad pokriva osnovne egzistencijalne potrebe, neće potaknuti veću motiviranost i uključenost zaposlenika.

Vrančić u svojoj knjizi (2015:38) zaključuje da će se veća motivacija zaposlenika sa stajališta novca dobiti na sljedeći način:

- Isplatom plaće čiji iznos pokriva troškove koji su nužni za zadovoljenje osnovnih životnih potreba
- Isplatom svih dodataka (npr. noćni rad)
- Uspostavom preciznog i pravednog sustava plaća
- Uspostavom transparentnog varijabilnog sustava plaća

Dvije su značajke neizravnih materijalnih kompenzacija ili beneficija: pravo na njih stječe se zaposlenjem u organizaciji te nisu doživljene kao financijske stimulacije vezane uz rad. Beneficije su postali strateški čimbenici za privlačenje i zadržavanje zaposlenika. Iako su i prije bila popularna, danas su posebno aktualna „incentive“ ili nagradna putovanja koja se u osnovi sastoje od nezaboravnih i zabavnih putovanja plaćenih od strane poslodavca, kako bi se

ohrabрили zaposlenici u svladavanju izazovnih ciljeva kompanije putem postizanja individualnih i/ili grupnih ciljeva

Kroz samo jedan vid motivacijske strategije u obliku putovanja, prednosti su brojne:

- Olakšavanje komunikacije i stvaranje prilika za „networking“, naročito sa višim rukovodstvom
- Poticanje korporativne kulture i socijalne interakcije
- Učvršćivanje lojalnosti organizaciji
- Motiviranje za sljedeće poslovno razdoblje
- Motivacija se čak prenosi i na ljude iz organizacije koji nisu bili na putovanju jer imaju razloga biti uporni ili marljivi kako bi buduća nagrada zapala i njih.

Prednosti koje zaposlenici steknu tijekom putovanja:

- Osjećaj uvažavanja, poštivanje njihove važnosti u organizaciji
- Stvara se osjećaj ponosa, pobjede i uspjeha
- Povećava se socijalni status
- Veće razumijevanje od strane njihovih partnera i članova obitelji zbog dodatnog vremena i truda koji su morali uložiti na poslu kako bi dobili nagradu.

#### **4.2. Strategije nematerijalnog motiviranja**

Nematerijalne strategije motiviranja nadopunjuju ili nadograđuju materijalne strategije nagrađivanja, a zajedno čine cjelovit motivacijski sustav. Organizacije moraju shvatiti da će zaposlenikova motivacija za rad biti veća što je više svojih potreba zaposlenik zadovoljio. Za motivaciju je, osim već spomenutih osnovnih potreba, bitno zadovoljenje potreba višeg reda, odnosno potreba za razvojem, samostalnošću, uvažavanjem te niza drugih. Danas postoji niz znanstveno utemeljenih, u praksi lako primjenjivih i djelotvornih, motivacijskih strategija koje utječu na motivaciju velikog broja zaposlenika. Motivacijskom sustavu koji sadržava i primjenjuje raznolike motivacijske strategije zajamčena je održivost. Obogaćivanje posla, menadžeri i stil upravljanja, razvijanje osjećaja uključenosti, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i davanje povratne informacije, mogućnost napredovanja, organizacijska kultura, mogućnost usavršavanja samo su neke od vrsta nematerijalnih strategija. (Bahtijarević-Šiber, 1999:668) Osim navedenih čimbenika male geste također imaju veliku važnost i imaju veliku ulogu u motivaciji zaposlenika.

Pretpostavimo li da su svi higijenci ili motivatori nižeg reda zadovoljeni, pojavljuju se novi motivatori koji su povezani s osjećajem prepoznavanja, uvažavanja i pripadnosti. Prema

Vrančiću (2015:34-36) postoji nekoliko najvažnijih:

- Prepoznavanje dobro napravljene

Dobro napravljeno često se podrazumijeva, a ono loše se ističe, odnosno kažnjava i naglašava. Menadžerima je važno uočiti i prepoznati dobro ponašanje, rezultate ili aktivnosti zaposlenika. Time se povećava vjerojatnost da će se to ponašanje opet ponoviti, a to će dovesti do ostvarenja ciljeva. Dobri radnici, radnici koji postižu zadane ciljeve i ostvaruju rezultate žele biti prepoznati i istaknuti. Ako su u istom rangu nagrađivanja s onima koji su podbacili, odnosno nisu ostvarili rezultate, postaju demotivirani jer su po ovakvom principu oni kažnjavani, a lošiji radnici nagrađivani.

- Komunikacija

Komunikacija u motivacijskom smislu bitna je u onom dijelu koji se odnosi na to kako je nešto rečeno, a ne samo što je rečeno. Ispravna, pristojna, ljubazna komunikacija utječe na samopouzdanje, prepoznavanje i integritet zaposlenika.

- Uvažavanje truda bez obzira na rezultat

Lošiji rezultat ili nepoštivanje roka može se dogoditi svima, čak i najboljim radnicima. Važno je uočiti da je čak i u takav rezultat uloženo dosta truda i vremena. Zato je vrlo demotivirajuće kazniti zaposlenika zbog lošijeg rezultata. Treba skrenuti pozornost da rezultati nisu ostvareni, ali ujedno prepoznati zaposlenikov trud i energiju i dati mu to do znanja što će izravno utjecati na njegovo samopouzdanje.

- Postavljanje ciljeva

Za motivaciju zaposlenika bitno je i postavljanje ciljeva jer zadaci koji su prejednostavni ili oni koje je nemoguće ispuniti frustriraju zaposlenike. Zato menadžeri pri postavljanju ciljeva moraju postaviti izazovne, ali ostvarive ciljeve pomoću SMART tehnike prema kojoj je SMART skraćena od S kao „specific“, M kao „measurable“, A kao „attainable“, R kao „realistic“ i T kao „timely“. U prijevodu, to bi značilo da ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, realistični i ostvarljivi u određenom vremenskom okviru.

- Osjećaj uključenosti

Način kojim je menadžer sa svojim zaposlenicima dogovorio njihove zadatke znatno utječe na njihovu motivaciju za ostvarenje tih zadataka. Zaposlenici će znatno više biti motivirani za rad na ciljevima u čijem su postavljanju i kreiranju sami sudjelovali, u odnosu na one koji su im zadani i nametnuti. Osjećaj uključenosti u kreiranju radnih zadataka pozitivno djeluje na motivaciju.

- Svrha, kontekst

Iznimno je važno zaposlenicima objasniti svrhu, odnosno razloge za ostvarenje postavljenih zadataka. Veća je vjerojatnost da će zadatak doživjeti uspjeh ukoliko zaposlenik razumije širu sliku zadatka pri čemu njegove aktivnosti postaju smislene i njemu razumljive.

Osim prethodno navedenih faktora, važno je napomenuti da će na motivaciju uvelike utjecati nepostojanje ravnoteže privatnog i poslovnog života, odnosno demotivaciju zaposlenika. Organizacija posla unutar osmosatnog vremena, kao i razumijevanje menadžera za važnost i neodgodivost privatnih situacija, zaposlenik će višestruko cijeniti i iste vratiti zahvalnošću te većom motivacijom i sudjelovanjem u ostvarenju rezultata.

Uspješni poslodavci najčešće kombiniraju novčane i nenovčane nagrade svojim zaposlenicima. Svjesni su da, primjerice, priznanje samo po sebi ima pozitivan učinak na radnu uspješnost, no u kombinaciji s novčanom nagradom postiže daleko veću radnu motivaciju.

Gutić i Peterschik (2013:417) u svojoj knjizi navode još tri strategije za motiviranje zaposlenika. Strategija nediferencirane motivacije podrazumijeva primjenu istih motiva za sve zaposlenike bilo kroz materijalne kompenzacije ili kroz mogućnosti napredovanja u karijeri. Primjena različitih motiva za svaku skupinu zaposlenika naziva se strategija diferencirane motivacije. Osim što je financijski skuplja, po svojoj prirodi ova strategija je zahtjevnija jer zahtijeva ulaganje više vremena i truda za oblikovanje i implementiranje.

Koncentrirana strategija motivacije usmjerena je na motiviranje samo jedne skupine zaposlenika, pri čemu se zanemaruju svi ostali.

S druge strane, ne smije se zanemariti uloga kazne u motivaciji zaposlenika. Nekoliko istraživanja pokazala su da su organizacije još uvijek više usmjerene na pogreške i na ono što je loše, što dovodi do zaključka da su češće prisutne kazne nego nagrade. Osim financijskih kazni, postoje još pisane, verbalne, neverbalne, socijalne te mnogi drugi oblici. Ovakvo ponašanje nije u skladu s pravilima ljudskog ponašanja. Već ranije spomenuto je da će prepoznavanje i nagrađivanje ponašanja koje je poželjno puno više utjecati na njihovo pojavljivanje od kažnjavanja neželjenih ponašanja.

S druge strane, pojavljuje se problem u kojem rukovoditelji imaju teškoće u izricanju kazni onda kada je ona nužna jer ne mogu ili nemaju snage kazniti zbog straha od narušavanja odnosa. Tada je bitno razumjeti princip koji navodi da ukoliko se ne kazne oni koji su prekršili pravila poslovanja, kažnjavaju se svi ostali, odnosno šalje se poruka da su takva ponašanja dozvoljena te će se vjerojatno i ponavljati. Kazna treba biti izrečena jedan na jedan, a ne pred skupinom za

razliku od pohvale. Osim toga, treba biti argumentirana i objašnjena zašto je izrečena kako se ne bi opet ponovila.

## **5. KARAKTERISTIKE ZAPOSLENIKA**

Zaposlenici organizacija razlikuju se u mnogočemu jedni od drugih. Osim klasične podjele po spolu, životnoj dobi, stručnoj spremi, poziciji koju obavljaju te stažu, zaposlenike možemo svrstati u pripadnike određenih generacija. U brojnoj literaturi spominje se da je neslaganje zaposlenika upravo posljedica različitih karakteristika, odnosno pripadnosti različitim generacijama. U sljedećem dijelu ukratko će se opisati razlike na temelju kojih su nastala mišljenja da zaposlenici imaju različite motivacijske poticaje. Autor ovog rada pronalazi temelje u teorijskoj literaturi, ali i provedenim istraživanjima drugih autora. S druge strane, postavlja se pitanje postoje li jedinstveni i opći poticaji koji mogu jednako učinkovito motivirati zaposlenike različitih karakteristika? Ujedno, da su ti poticaji nefinancijski, dostupni i prihvatljivi svakoj organizaciji, odnosno menadžmentu organizacije.

### **4.1. Karakteristike zaposlenika prema spolu**

Uvriježena je pretpostavka da su muškarci u poslovnom svijetu dominantni, orijentirani na uspjeh, zaradu i postizanje rezultata, a žene osjetljive i dramatične, orijentirane na međuljudske odnose. Proroković, Miliša i Knez (2009) proveli su istraživanje radnih vrijednosti i zadovoljstva poslom s obzirom na neke sociodemografske karakteristike. Ono je pokazalo da žene u odnosu na muškarce pridaju veću važnost intrinzičnim faktorima, odnosno da su im važniji faktori koji se vežu uz socijalnu interakciju dok su muškarcima na ljestvici važnosti rezultati, odnosno ostvarenje radnih zadataka. U svom radu također navode da je mogući razlog tome da muškarac u našoj kulturi još uvijek vodi glavnu riječ i u najvećoj mjeri materijalno skrbi za obitelj.

### **4.2. Karakteristike zaposlenika prema dobi**

U svojoj knjizi Gutić i Peterschik (2013:416) navode da bi zaposlenici prema životnoj dobi trebali imati različite motive. Mlađim zaposlenicima primarni motivi bili bi usavršavanje i stjecanje novih znanja, budući da se nalaze tek na početku svoj karijere. Zaposlenicima srednje dobi najvažniji motivi su izravne i neizravne novčane kompenzacije, a onima starije životne dobi sigurnost i stabilnost zaposlenja.

Utjecaj na motivaciju za obavljanje posla mijenja se s radnim iskustvom, starenjem zaposlenika

odnosno vremenom, zbog čega mnogi teoretičari motivacijskih tehnika smatraju da različitim generacijama zaposlenika treba pristupati na različite načine. (Šandrk-Nukić, 2017:637)

Tehnologija i životna doba zaposlenika usko su povezane. Zaposlenici stare, a tehnologija se sve više modernizira zbog čega je bitno istražiti vezu između životne dobi i tehnologije. Istraživanje Elias, Smith i Barney (2012) pokazalo je da su stariji zaposlenici pokazali veće zanimanje za ostvarivanje rezultata ako su imali pozitivan stav prema tehnologiji. Stariji zaposlenici koji su imali slabiji interes za ostvarivanje rezultata imali su i negativan stav prema tehnologiji.

### **4.3. Karakteristike prema stručnoj spremi**

Nekoliko provedenih istraživanja tvrdi da postoji diferencijacija motiva zaposlenika prema njihovoj stručnoj spremi. Tako bi prema Gutić i Peterschik (2013:416) zaposlenici sa srednjom stručnom spremom najviše bili motivirani materijalnim primanjima, dok bi visokoobrazovani davali prednost napredovanju u struci. Ujedno, Sindik (2011) u svom istraživanju posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne spreme navodi da su lošije obrazovani, zaposlenici zaokupljeniji međuljudskim odnosima, uz istovremeno manje naglašenu motivaciju za napredovanjem.

### **4.4. Karakteristike prema statusu zaposlenika**

U pravilu menadžeri i zaposlenici imaju različite motive koji ih potiču na veću angažiranost u poslu. U svom radu Mihailović i Kovačević (2002) navode da će menadžere motivirati mogućnost osobnog rasta i razvoja i želja za postignućem, a ostale zaposlenike sigurnost posla ili radno okruženje. Ujedno, bitna je činjenica da je menadžer u isto vrijeme u ulozi onog koji motivira druge te onog koji treba biti motiviran. Prema Rupčić (2009) vlasnici menadžere koji upravljaju njihovim kompanijama najčešće motiviraju dionicama i bonusima koji su u izravnoj vezi sa zaradom kompanije. Dionice menadžeri mogu kupiti po nižim cijenama ako zadovolje određene uvjete rada poput ostvarivanja postavljenih rezultata. Jedan od najvažnijih motivatora menadžera je ugled o njihovoj stručnosti i sposobnosti učinkovitog rada koju uživaju u poslovnim krugovima. Na taj im se način povećava mogućnost radne mobilnosti jer se druga poduzeća počinju natjecati za kvalitetnog menadžera.

### **4.5. Karakteristike prema stažu**

Stož se ponekad poistovjećuje s privrženosti organizaciji. U pravilu zaposlenike s dužim



stažom motivira želja za napredovanjem te razvojem karijere, a one s kraćim stažom motiviraju financijska primanja. Sušanjan i Đorić (2017:55) u svom radu navode da su rezultati određenih istraživanja pokazali da su dob i radni staž usko povezani sa zadovoljstvom posla, odnosno da su stariji zaposlenici zadovoljniji različitim obilježjima posla, neovisno o generaciji kojoj pripadaju. Odanost organizaciji drukčije je doživljena jer rezultati pokazuju da je odanost organizaciji slabija kod novijih generacija, a tomu svjedoči i sve veća sklonost napuštanju organizacija. No, za taj trend bitno je naglasiti da su današnji poslovi i organizacije bitno drugačiji nego su bili prije. Za privrženost organizaciji bitni su karakter i individualne osobine zaposlenika. Ujedno, zbog svog radnog iskustva, stariji zaposlenici imaju kontrolu nad svojim poslom što također povećava odanost organizaciji. Mladi također žele i fleksibilan posao, a jedan od razloga može biti taj što su u mlađoj životnoj dobi u kojoj počinju stvarati obitelji pa im je fleksibilnost i samostalno organiziranje posla jako važno.

#### **4.6. Zaposlenici različitih generacija**

Budući da današnje organizacije zapošljavaju barem tri generacije zaposlenika, često se može čuti pojam generacijskog jaza. Kako bi se mogao utvrditi pojam generacijskog jaza, ukratko će se objasniti karakteristike generacija.

Generacijska različitost zaposlenika u nekoj organizaciji donosi prednost u smislu povezivanja iskustva i tradicionalnosti starijih zaposlenika sa svježim idejama i pomoditetom mlađih zaposlenika. Različite generacije trebaju raditi zajedno i uspješno funkcionirati u izvršenju svojih zadataka odnosno ispunjavanju ciljeva organizacije. Jedan od najvažnijih izazova upravljanja zaposlenicima je kako ih motivirati za rad<sup>1</sup>.

Kada govorimo o ljudskim resursima u organizaciji, svrstavajući ih u različite generacije u ekonomskoj teoriji, govori se o četiri različite generacije detaljnije opisane u nastavku. (Sušanjan, Đorić, 2017:55)

Tradicionalisti su skupina radnika rođeni u razdoblju od 1909. godine do 1945. godine. Zaposlenici ove generacije izuzetno su posvećeni svojim obiteljima, društvenoj zajednici, organizaciji u kojoj rade i svojoj zemlji. Odlikuju se jakom radnom etikom i odanošću poslodavcu, trude se dati maksimum od svojih vještina i znanja, ne vole ulaziti u sukobe, rijetko pokazuju neslaganje s nekim idejama zaposlenika u njihovoj radnoj okolini. Komuniciranje s

---

<sup>1</sup>(<https://progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/7505-izazov-upravljanja-razliitim-generacijama-zaposlenika.html>, 12.02.2019).

kolegama i klijentima obavljaju uglavnom licem u lice jer nisu odrastali uz modernu tehnologiju, a od poslodavca očekuju točne upute kako obaviti posao. "Na tržištu radne snage nije ih ostalo puno, većina je u mirovini. Međutim, poslodavci koji su iskusili njihovu lojalnost, znanje i iskustvo, tvrde da radne snage sa takvim kvalitetama više nema niti će je biti." (Krasulja, 2015:60)

„Babyboomer“ je generacija zaposlenika rođenih u razdoblju od 1946. do 1964. godine. Skraćeno ih se naziva „boomerima“. Imaju izraženu radnu etiku, a rade u cilju postizanja što boljeg položaja, motivatori su im plaća i ugled. Odani su poslodavcu, dobri su timski igrači i izbjegavaju sukobe. Preferiraju demokratski stil vođenja koji je spreman uvažiti njihove stavove, mišljenja i savjete. Ova generacija također se bliži umirovljenju, ali sve veći broj njih se u ovoj dobi odlučuje na promjenu karijere. "Kao i u slučaju pripadnika prethodne generacije, menadžeri izuzetno cijene njihovu odanost i trud koji su spremni uložiti pa ih na poslu zadržavaju i kada dođe vrijeme mirovine. Po mišljenju mnogih stručnjaka za ljudske resurse ova generacija može prenijeti puno praktičnih znanja i iskustava mlađim generacijama." (Krasulja, 2015:60)

Pripadnici generacije X rođeni su u razdoblju između 1965. i 1979. godine i obično su djeca starijih „boomera“. Ova generacija smatra se malobrojnou u odnosu na ostale, "...iskusila je mnoge globalne krize, poput Černobila i pojave AIDS-a, ali su također bili svjedoci i pojave MTV-a i igranja prvih video igara...". ( Krasulja, 2015:61) U to vrijeme pojavili su se začeci internetske tehnologije i zbog toga se smatra da se ova generacija razumije u tehnologiju. Karakterizira ih skepticizam, cinično doživljavanje autoriteta zbog čega rijetko uspostavljaju prisnije veze na poslu. Ova generacija preferira jasan i profinjen stil vođenja, očekuje povratne informacije o uspješnosti obavljanja posla, ne vole stroga pravila jer smatraju da su uspješniji obavljanjem posla na svoj način. Motivator za rad im je novac, a radit će sve dok posao smatraju zabavnim, kreativnim i izazovnim. Odanost organizaciji im je važna, ali očekuju kontinuirano usavršavanje i razvoj te, shodno tome, napredovanje.(Krasulja, 2015:61)

U generaciju Y pripadaju zaposlenici "rođeni u razdoblju od 1980. godine pa nadalje (kod različitih autora može se naići na neusuglašenost oko gornje granice – 2000., 2001. godina)." (Krasulja, 2015:61) Ova generacija odrasla je uz internet i brzi razvoj tehnologije. Koristeći internet pronalaze rješenja, komuniciraju koristeći različite društvene mreže. "Po njihovim standardima prava komunikacija je samo ona koja se odvija putem SMS-a, Vibera, e-maila,

dakle sve dokle je feedback sugovornika trenutna." (Krasulja, 2015:61)

"Generacija Y predstavlja 24,05% ukupne populacije u Hrvatskoj te se očekuje da će postajati dijelom radne snage sve do 2022. godine." (Šandrk-Nukić, 2017:641)

Ova generacija ne smatra novac osnovnim motivatorom, najistaknutiji motivator u ovoj generaciji je prilika za napredovanje u karijeri. Očekuju da posao bude siguran sa sigurnim i redovitim primanjima. Smatraju se obrazovanijom generacijom od prethodne, žele raditi smislene poslove na kojima stječu dojam da su uvaženi. Skloniji su fleksibilnom radnom vremenu, mnogo ih se paralelno s poslom bavi i volonterstvom ili nekim hobijima koji potencijalno mogu postati druga karijera. Nisu previše vezani za jedno radno mjesto, ako su nezadovoljni traže drugi posao koji često bude veliki zaokret u promjeni karijere, a na kojem im uvjeti rada bolje odgovaraju životnim vrijednostima. "Cijene menadžere koji iskazuju karakteristike kolaborativnosti i pozitivizma, a rigidnih struktura i birokratskih ustrojstava se klone. To u velikoj mjeri poslodavcu olakšava da jasnije spozna njihov sustav vrijednosti." (Krasulja, 2015:62)

Generacija Z još nije potpuno postala dio radne snage, a u nju pripadaju svi zaposlenici rođeni od 2000. godine. Ova generacija odrasla je potpuno uz mrežnu tehnologiju. Predviđanja stručnjaka su da će biti ekološki i moralno osvješteniji od prethodnih generacija, da će razviti nepovjerenje prema velikim korporacijama što će rezultirati sklonosti promjene posla ili karijere. Pripadnici ove generacije koriste „multitasking“, bez problema obavljaju više zadataka odjednom, veću pažnju pridaju brzini nego točnosti. Odrastanje uz društvene mreže i internet u globalnom okruženju ovu generaciju zaposlenika čini prilagodljivom, pametnom, tolerantnom prema različitostima.

"Neki autori smatraju da će oni koji su rođeni iza 2010. godine pripadati Generaciji Alfa te da će to biti najprilagođenija generacija do sada.<sup>2</sup>"

#### **4.7. Generacijski jaz**

Organizacije imaju koristi od zapošljavanja ljudi različitih generacija, odnosno diversificirane radne snage, ali u nekim situacijama postoji problem njihove međusobne interakcije obzirom na drugačije životne poglede. Postoji mogućnost da se tada u organizaciji događaju sukobi koji mogu narušavati poslovanje.

---

<sup>2</sup>(<https://progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/7505-izazov-upravljanja-razliitim-generacijama-zaposlenika.html>, 12.02.2019)

Prema istraživanjima najviše neslaganja i poteškoća u komunikaciji ima između generacije Y i generacije „boomera“. „Boomeri“ mlađe generacije, odnosno generacije Y, doživljavaju kao nedisciplinirane, arogantne, s nejasnim stavom o radu i životu. Mlađe generacije „boomere“ opisuju kao dramtizirajuće, osobe koje se boje promjena te smatraju da kod njih izostaje kreativnost. (Krasulja, 2017:64)

Poslodavci su ti koji moraju imati razumijevanja za različite potrebe svojih zaposlenika. Mlađi zaposlenici ne vole unaprijed "oblikovano" radno mjesto već su skloniji da se ono oblikuje u hodu kako se posao obavlja. Starije generacije više "pate" na poštovanje stručnosti, vještina i kompetencija. Ljudi su u današnjim organizacijama postali nezamjenjiv resurs i stara shvaćanja da je svaka osoba zamjenjiva moraju se odbaciti od strane poslodavca jer djeluju demotivirajuće. "Pri kreiranju primjerene organizacijske politike, kao i politike ljudskih resursa, u obzir se mora uzeti da uslijed brzog razvoja tehnologije svijet zaista postaje sve manji, a pristup informacijama sve je lakši i dostupniji." (Krasulja, 2017:65)

Globalno gledajući, ovisno o razvijenosti pojedinih zemalja, različite su i generacijske zastupljenosti zaposlenika. Poslodavci se moraju prilagođavati tome da je svijet postao "globalno selo" dostupno svima na dlanu. U praksi se najbolje pokazalo usredotočiti na sličnosti u različitim generacijama, a ne na njihove različitosti. Na taj način lakše će se pronaći zajednički jezik i rješavati mogući sukobi. (Krasulja, 2017:65)

Bez obzira na određene generacijske razlike, Sušan j i Đorić (2017:55) u svom članku navode da je štetno upravljati zaposlenicima na osnovi generacijskih razlika. Tako se naginje stereotipiziranju, budući da ne postoji utvrđena empirijska podloga za takva razmišljanja nego samo tekstovi popularne literature. Neupitno je da postoje određene karakteristike svake generacije, no to su više povijesne i društveno-kulturalne okolnosti u kojima je odrastala određena skupina ljudi. Također navode da bi se na temelju dosadašnjih empirijskih istraživanja bilo korisnije baviti individualnim razlikama zaposlenika.

Rezultati istraživanja koje su proveli Wongetal. (2008) ne podržavaju generacijske predrasude koji su sve više aktualni u menadžerskoj literaturi i medijima. Točnije, navode da je tek nekoliko značajnih razlika pronađeno između generacija. Povrh toga, ukoliko su razlike i uočene, većinom su bile povezane sa životnom dobi negoli s pripadnosti generacijama.

Osim navedenih bitno je napomenuti i istraživanje Costanza et al (2012) generacijskih razlika obzirom na kriterije u poslovnom okruženju koji uključuju zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji te želju za rezultatom. Rezultati su pokazali da uzroci razlika u poslovnom okruženju nisu zbog različitih generacija, nego zbog životne dobi, radnog iskustva, zrelosti, te individualnosti zaposlenika.

## 6. UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM U PROMATRANOM DRUŠTVU

Društvo u kojem je provedeno istraživanje zapošljava oko 240 zaposlenika, od toga 140 matično Društvo u Hrvatskoj, 40 zaposlenika povezano Društvo u Hrvatskoj dok je 60 zaposlenika dio povezanog Društva u Sloveniji. Zajedno čine grupaciju koja je pak dio međunarodne korporacije sa sjedištem u jednoj europskoj državi. Društvo posluje u sektoru graditeljstva i vrlo je popularno na prostorima u kojima djeluje. Posebno se ističe dugogodišnja tradicija poslovanja obzirom da je prisutno na tržištu već više od 50 godina. Vrlo je ponosno na činjenicu da je, bez obzira na brojne organizacijske i strukturne promjene uvjetovane društvenim i gospodarskim prilikama kroz koje je prolazilo, zadržalo izvrsnost u svom poslovanju što im je omogućilo dugoročnu održivost.

Društvo ima razvijenu viziju, misiju i vrijednosti s kojima su upoznati svi zaposlenici, a navode da im to omogućava uspješnost na vrlo kompetitivnom tržištu.

Vizija kojoj teže je postati regionalni lider u građenju i održavanju prometne infrastrukture te proizvodnji građevinskih materijala, stvarajući dodanu vrijednost svim dionicima te poštujući i promičući principe održivog razvoja.

Misija Društva je pridonositi razvoju prometne infrastrukture u regiji, ponuditi inovativne tehnologije i nove proizvode, neprestano ulagati u razvoj svojih zaposlenika, promicati sigurnost i zaštitu na radu, očuvanje okoliša i etičko poslovanje te značajno doprinijeti gospodarskom napretku i dobrobiti društvene zajednice u kojoj djeluje.

Od organizacijskih vrijednosti ističu se odgovornost, transparentnost, orijentiranost prema klijentu, razvoj ljudi, inovativnost, zajedništvo i predanost.

U protekloj godini Društvo bilježi manji pad poslovnih prihoda, no financijski pokazatelji i dalje odaju stabilnu i sigurnu kompaniju. Privlačnost kompanije potvrđuje i godišnja stopa fluktuacije koja je u Hrvatskoj u 2017. godini iznosila 4,82%, a u 2018. godini 11,07 %. Iako je došlo do povećanja, i dalje je to zdrava stopa fluktuacije jer stopa ispod granice od 15% ne predstavlja značajan financijski trošak. Godišnju stopu fluktuacije izračunamo na način da broj zaposlenika koji su otišli podijelimo s prosječnim brojem zaposlenika i pomnožimo sa sto<sup>3</sup>.

U Sloveniji je situacija znatno drugačija, obzirom na situaciju na tržištu rada. Na slovensko tržište ulaze strane korporacije, a borba za zaposlenike postaje svakodnevica. Godišnja stopa

---

<sup>3</sup>(<http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/4231-koliko-iznosi-troak-fluktuacije-zaposlenika.html>, 05.03.2019.)

fluktuacije u povezanom društvu u Sloveniji u 2018. godini iznosila je 38,57% dok je u 2017. iznosila tek 5,11%.

U sljedećoj tablici navest će se nekoliko pokazatelja gospodarske situacije za 2018. godinu u Republici Hrvatskoj i Republici Sloveniji. Budući da su u istraživanju sudjelovali zaposlenici Društva u obje države, korisno je dobiti uvid u kompletnu situaciju na tržištu.

Tablica 4: Pokazatelji gospodarske situacije u Republici Hrvatskoj i Republici Sloveniji

<b>Pokazatelji</b>	<b>Hrvatska</b>	<b>Slovenija</b>
Stanovništvo	4 124 531	2 076 095
Stopa nezaposlenosti	9,6 %	4,4 %
Rast BDP	2,3 %	4,1 %
Stopa inflacije	0,8 %	1,2 %
Ukupno zaposleni	1 407 198	959 000
Zaposleni u građevinarstvu	93 986	60 000
Bruto 1 plaća	8.055,00 kn	13.223,33 kn
Prosječna bruto 1 plaća u građevinarstvu	6.512,00 kn	8.880,00 kn

Izvor: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku RH, Statističke informacije, Zagreb, 2018 (<https://www.dzs.hr/>, 28.02.2019.) i Statističkog ureda Republike Slovenije (<https://www.stat.si/statweb>, 28.02.2019.)

Znatno je drugačija situacija na tržištu Hrvatske i Slovenije. Uzimajući u obzir da su prosječne plaće u navedenom društvu 16 % veće od prosječnih plaća u građevinskoj industriji, poduzeće je poželjan poslodavac.

Društvo ima funkcijsku organizacijsku strukturu u kojoj su organizacijske jedinice oblikovane prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.

U svojoj misiji i vrijednostima, Društvo naglašava važnost zaposlenika. Ističe se da je najveća snaga Društva u njegovim zaposlenicima zbog čega učestalo ulažu u njihov razvoj i gradnju vrhunskog tima. Aktivno i predano rade sa svojim zaposlenicima na njihovom napretku, razvijaju talente edukacijskim treninzima i usmjeravanjem karijere te pružaju zaposlenicima mogućnost profesionalnog i osobnog razvoja.

Iz svega gore navedenog, zaključuje se da Društvo ima razvijen osnovni koncept upravljanja ljudskim resursima koji uključuje procese regrutacije, odabira i zapošljavanja zaposlenika, uvođenja u posao, izobrazbe i usavršavanja, godišnjeg ocjenjivanja, plana nasljeđivanja, internog komuniciranja i raskida radnog odnosa. Iako postoje određene strategije materijalnog

i nematerijalnog motiviranja, nisu uokvireni u cjelovit i jasan motivacijski sustav.

## **6.1. Materijalno nagrađivanje u promatranom Društvu**

Izravne materijalne kompenzacije u promatranom Društvu su sljedeće: fiksna plaća, godišnji bonus, financijske stimulacije, nagrada za najboljeg radnika, nagrada za zaštitu na radu, nagrada za inovaciju te određeni novčani primici u obliku jubilarne nagrade, regresa, božićnice, dara za dijete. Uspoređujući podatke o plaćama na tržištu rada za sektor graditeljstva i promatranog Društva, zaključuje se da su znatno veće od prosjeka. To je posljedica odluke menadžmenta kojom će zaposlenike plaćati više od tržišnog prosjeka, budući da žele zaposliti i zadržati najbolje zaposlenike.

Sustav upravljanja plaćama je sastavni proces upravljanja ljudskim resursima te je složen, sveobuhvatan i kontinuirani proces podložan promjenama zbog promjena u okolini. Njegovo oblikovanje zadatak je vrhovnog menadžmenta. Sustav upravljanja plaćama sastoji se od strukture plaća koja pomaže Društvu privući i zadržati ključne zaposlenike, strukture prema važnosti određenih radnih mjesta te strukture koja razlikuje plaće prema uspjehu i radnom doprinosu svakog pojedinca.

Osim nepromjenjivog dijela plaće, jedan od oblika izravne materijalne kompenzacije je isplata stimulativnog dijela plaće. To je posebna vrsta plaćanja, odnosno jednokratne nagrade koje se mogu isplatiti pojedincima kada ostvare iznadprosječne rezultate rada. Nadređeni rukovoditelj zaposlenika podnosi pisani obrazloženi prijedlog za isplatu stimulativnog dijela plaće kojeg dostavlja Upravi Društva. Oni donose odluku o isplati i visini iznosa, vodeći računa o ukupno osiguranim sredstvima za tu namjenu. Ovakav tip nagrađivanja je iznimka.

Bonusi na plaći mogu biti odličan motivacijski alat, no bitno je znati dobro planirati i pravovremeno određenim zaposlenicima dati bonuse. Kako bi se iz nagrade zaposlenicima izvuklo ono najviše, potrebno je prije svega jasno postaviti ciljeve koji se žele postići motivacijom. Oni moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi i vremenski određeni te se utvrđuju na godišnjem razgovoru. Razlozi za isplatu bonusa zaposlenicima ne smiju biti subjektivni, nego mjerljivi i orijentirani na učinak. Zaposlenicima je jasno dano do znanja da financijsku stimulaciju neće dobiti uvijek jer je to nagrada za dobar rad i postignuća koja je napravio za poslodavca. Ona su moguća samo zahvaljujući uspješnosti tvrtke u toj godini, što ne znači da će ih dobiti i sljedeće. Zaposlenici mogu ostvariti pravo na jednokratni godišnji bonus u iznosu od 50% prosječne mjesečne bruto plaće isplaćene u godini za koju mu se godišnji bonus

isplaćuje. Osnova za isplatu godišnjeg bonusa utvrđuje se prema određenim kriterijima. Menadžeri imaju pravo na jednokratni godišnji bonus u iznosu od jedne do tri bruto plaće ovisno o poziciji koju obnašaju. Osnova za isplatu godišnjeg bonusa utvrđuje se prema kriterijima definiranim u godišnjem razgovoru.

Nagrada za najboljeg zaposlenika, zatim nagrada za zaštitu na radu i nagrada za inovaciju povezuju priznanje i novčanu nagradu. Svrha nagrade za najboljeg zaposlenika je motivirati te odati zahvalnost i priznanje najuspješnijim zaposlenicima. Zalaganje i poštivanje svih pravila i procedura sigurnosti i zaštite na radu kriteriji su za dobivanje nagrade za najboljeg zaposlenika u području zaštite na radu. Kako bi projekt ili ideja postali inovacijom, potrebno je zadovoljiti kriterije inovativnosti, noviteta i primjenjivosti te na neki novi i koristan način ponuditi poboljšanje poslovanja i općenito zajednice u kojoj kompanija posluje.

Ostali novčani primici su jubilarne nagrade, regres, božićnica, dar za dijete. Zaposlenik ima pravo na jubilarnu nagradu za neprekidni radni staž kod poslodavca za navršenih 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 godina radnog staža, koja se isplaćuje nakon stjecanja uvjeta neprekidnog staža u visini propisanoj Kolektivnim ugovorom. Regres je novčana naknada te zakonska obveza poslodavca koja se isplaćuje jednokratno svim zaposlenicima Društva. Svrha regresa je podmirivanje povećanih troškova zaposlenika povezanih odlaskom na odmor. Uslijed božićnih blagdana djeci zaposlenika do 15 godina starosti daruju se slatki paket i poklon bon.

Neizravne kompenzacije su mogućnost pohađanja tečajeva i edukacija, organizacija godišnje predstave za djecu zaposlenika, organizacija božićne večere, sportske aktivnosti te službeni automobil za menadžere.

Edukacija se smatra procesom najšireg stjecanja znanja i vještina zaposlenika kojima se stvara temelj za njihov daljnji razvoj. Ona je profesionalna obveza svakoga zaposlenika u svrhu njegova profesionalnog razvoja i napredovanja te ostvarivanja zadaća i postavljenih ciljeva poslodavca, a obavlja se sukladno godišnjem planu izobrazbe. U skladu s potrebama radnog mjesta i struke, zaposlenicima su prema njihovim željama ili prijedlozima neposrednih rukovoditelja organizirani razni edukacijski programi. Pretpostavka je da takav ritam stalnog usavršavanja dovodi do cjeloživotnog obrazovanja. Zbog pretplata u stručnim časopisima zaposlenicima je dostupna stručna literatura prema raznim temama vezanim uz poslovanje Društva. Obzirom na djelatnost kojom se Društvo bavi, članstvo u komorama od obostranog je interesa, kako za kompaniju tako i za zaposlenike određene struke. Tako se promiču, zastupaju



i usklađuju zajednički interesi te se savjesno povećava obavljanje poslova u skladu sa zakonom.

Ravnoteža između privatnog i poslovnog života pravi je izazov za većinu zaposlenika. U Društvu vjeruju da su zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom, ali i privatnim životom, produktivniji ako im je omogućena ravnoteža poslovnog i privatnog života. Podržavaju se sportske aktivnosti u vidu pohađanja tjednih sportskih programa u lokalnom sportskom rekreacijskom centru. Zaposlenicima koji pripadaju rukovodećem osoblju daje se mogućnost samostalnog određivanja svog radnog vremena, stanke, te dnevnog i tjednog odmora. Pri tome moraju radno vrijeme rasporediti kako najbolje odgovara potrebama posla, radnom procesu kojim rukovode i zahtjevima poslodavca. Za potrebe poslovanja određeni zaposlenici imaju pravo na službeni automobil u službene svrhe dok određeni rukovoditelji imaju mogućnost korištenja službenog vozila za službene i privatne svrhe.

U cilju druženja, povezivanja i promicanja vrijednosti ističe se organizacija sportskih druženja i igara jednom godišnje. Ondje se u opuštenijoj atmosferi zaposlenici bolje upoznaju i povezuju čime se razvija osjećaj pripadnosti kompaniji. Za djecu zaposlenika organizira se predstava uslijed božićnih blagdana.

## **6.2. Nematerijalno nagrađivanje u promatranom Društvu**

Nematerijalne motivacije koje su usmjerene na poticanje profesionalnog i osobnog razvoja, a prisutne su u promatranom Društvu, uključuju promjenu i obogaćivanje posla, pružanje povratne informacije te za određenu skupinu zaposlenika utvrđivanje smjera razvoja karijere i mogućnost fleksibilnog radnog vremena. Uspješni zaposlenici usmjereni su na razvoj karijere. Zato je prvenstveno važno da im se predlažu zanimljivi i uzbudljivi zadaci, da ih se osluškuje i da im se da povratna informacija o obavljanju njihovog posla.

Rotacija ili promjena posla osmišljena je kako bi se spriječila monotonija kod zaposlenika, a odnosi se na povećanje raznolikosti radnih zadataka povremenim izmjenama zaposlenika na poslovima koji zahtijevaju sličnu razinu razvijenih vještina. Rotacija posla ima prednost u odnosu na proširivanje posla, povećanje fleksibilnosti radne snage, odnosno mogućnosti brze zamjene na poslovima tijekom godišnjih odmora, u slučaju bolesti zaposlenika ili prilikom napuštanja organizacije. Umjesto horizontalnog proširivanja posla koje povećava broj sličnih zadataka, u Društvu je prisutno vertikalno proširivanje posla kojim zaposlenici dobivaju nove odgovornosti, poput planiranja ili kontroliranja.

Zaposlenike koji su usredotočeni na karijeru svakako će privući i zadržati vrsta posla kojeg obavljaju. Iako je na svakom radnom mjestu dio poslova rutinski, u Društvu postavljaju svojim zaposlenicima uzbudljive i izazovne zadatke. Zahtijeva se od rukovoditelja da svoje zaposlenike upoznaju s opisima radnih mjesta, kako bi znali što se od njih očekuje i koje su im odgovornosti.

Talentima ili nadarenim zaposlenicima je vrlo važno znati u kojem smjeru će se razvijati njihova karijera i da im se kod poslodavca pružaju mogućnosti za napredak i osobni rast. Zaposlenicima treba biti pokazan jasan put njihovog napredovanja kod poslodavca jer, u suprotnom, ukoliko ne vide jasno svoju budućnost kod poslodavca neće biti motivirani te će se prestati truditi ili čak potražiti drugi posao. Smjer karijere utvrđuje se na godišnjim razgovorima na kojima se određuju ključni pokazatelji uspješnosti. Navedeno zajedno utvrđuju nadređeni rukovoditelj i zaposlenik, kako bi zadaci bili korisni poslodavcu i zanimljivi zaposleniku. Razgovorom se zaposleniku jasno prikazuju mogućnosti napredovanja.

Na skupu zaposlenika, koji se održava jednom godišnje, Uprava društva upoznaje zaposlenike s ostvarenim rezultatima za prethodnu godinu, ukazuje na ciljeve i planove za sljedeću te ih upoznaje sa situacijom na tržištu. Na godišnjim razgovorima koje sa svojim zaposlenicima vode rukovoditelji, zaposlenici su upoznati s rezultatima obavljanja njihovog posla. Predočeni su im pojedinačni rezultati, ali i cjelokupne kompanije te im je dana povratna informacija o uspješnosti obavljenog zadatka nakon izvršenja značajnijih radnih zadataka.

Iz navedenog zaključujemo da postoje temelji za uspostavu motivacijskog sustava kojim bi, prema spomenutim činjenicama, prevladavala materijalna nediferencirana strategija motiviranja.

## **7. METODOLOGIJA I PODACI**

Za potrebe ovog rada autor je proveo istraživanje za stolom („desk reserach“) i istraživanje na terenu. Istraživanje za stolom rezultiralo je sekundarnim podacima koji su dopunili primarne podatke nastale na temelju istraživanja na terenu (Previšić, Ozretić-Došen, Krupka, 2012:316). Kako bi se dobiveni podatci organizirali i analizirali, korištene su metode analize, sinteze i metode kompilacije objašnjene u sljedećim definicijama:

- Metoda analize je raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije

sastavne dijelove i elemente.

- Metoda sinteze je sastavljanje jednostavnih pojmova, sudova i zaključaka u složenije.
- Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje i korištenje rezultata znanstveno - - istraživačkog rada drugih autora te njihovih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Autor ovog istraživanja više je u ulozi kvalitativnog istraživača koji je dio zajednice koju istražuje jer je upoznat s ispitanicima koje ispituje, ali i procesima koje istražuje u odnosu na kvantitativnog istraživača čija je stroga uloga provesti istraživanje standardiziranim mjernim instrumentima.

Kao instrument istraživanja, korišten je anketni upitnik koji se sastojao od 24 (dvadeset četiri) pitanja zatvorenog tipa. Tijekom pripreme pisane ankete nastojali su se poštivati opći kriteriji za sastavljanje pitanja navedeni u skripti kolegija Uvod u znanstveno-istraživački rad. Ispunjavanje ankete ne smije oduzeti previše vremena, treba biti zanimljivo ispitanicima te ne smije imati prikrivena idejna stajališta istraživača.

Anketni upitnik izrađen je u Google obrascima, koji je putem linka poslan na 120 (sto dvadeset) elektroničkih adresa zaposlenika Društva u kojem je provedeno istraživanje. Zaprimljeno je 76 odgovora (sedamdeset šest).

Iako je 240 (dvjesto četrdeset) prosječan broj zaposlenika Društva u Hrvatskoj i Sloveniji, 50-ak ih je zaposleno u administraciji u Hrvatskoj, a 20-ak u Sloveniji. Budući da je upitnik podijeljen putem elektroničke pošte, jedino su zaposlenici koji posjeduju e-mail adrese mogli pristupiti rješavanju upitnika. Također, važno je napomenuti da zaposlenici koji nemaju e-mail adrese rade i na izmještenim lokacijama te im je bilo otežano dostaviti upitnike. Obzirom na navedenu činjenicu, autor je svjestan da je to nedostatak ovog istraživanja jer se nije dobila cjelovita slika zadovoljstva i motivacije zaposlenika cijelog Društva. Unatoč tomu, dobiveni su rezultati od zaposlenika koji većinom rade u administrativnoj zgradi, odnosno službama podrške. Spomenuti rezultati oslikavaju njihovo stanje zadovoljstva i motivacije. Drugi nedostatak istraživanja je što upitnik ne propituje jesu li navedeni čimbenici motivacije stvarni i postoje li u društvu ili su samo prisutni u motiviranju ispitanika.

### **7.1. Objašnjenje anketnog obrasca**

Anketni upitnik zahtijevao je od ispitanika odgovore podijeljene u tri dijela. Prvi dio pitanja, točnije njih šest, odnosio se na sociodemografska obilježja ispitanika. Drugi dio upitnika, koji se sastojao od šest pitanja, odnosio se na zadovoljstvo ispitanika osnovnim faktorima ili prema

Herzbergovoj teoriji higijenicima. Dobiveni rezultati pokazuju u kojoj mjeri su ispitanicima zadovoljene potrebe nižeg reda. Pitanja u drugom i trećem dijelu upitnika napravljena su na principu Likertove skale. U drugom dijelu odgovori su klasificirani na sljedeći način: 1-vrlo nezadovoljan, 2-nezadovoljan, 3-niti nezadovoljan niti zadovoljan, 4-zadovoljan, 5-vrlo zadovoljan. Dvanaest (12) pitanja u trećem dijelu odnose se na motivacijske faktore kojima se utvrdilo u kojoj mjeri su ispitanici motivirani navedenim faktorima. Odgovori su klasificirani od 1 do 5 pri čemu ocjena 1-ne motivira, 2-slabo motivira, 3-srednje motivira, 4-jako motivira i 5-vrlo jako motivira.

## 8. PRIKAZ REZULTATA ANKETE

Rezultati ankete potvrđuju važnost i učinkovitost nefinancijskih alata za motivaciju ispitanika, odnosno djelomičnog broja zaposlenika Društva u kojem je provedeno istraživanje.

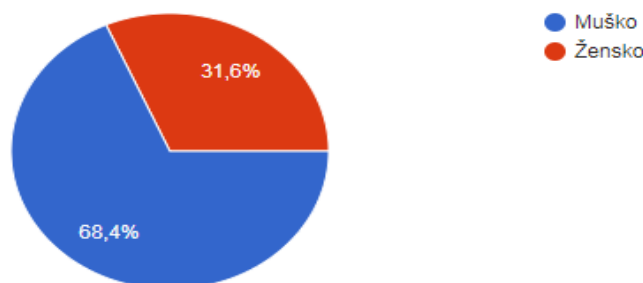
Odgovori prve skupine pitanja ukazuju na raznolikost zaposlenih, druga skupina odgovora potvrđuje da su ispitanicima zadovoljene osnovne potrebe u vidu visine plaće, novčanih primitaka, radnih uvjeta, opreme za rad, sigurnosti i stabilnosti te jasnih politika i procedura kompanije. Odgovori treće skupine pitanja potvrđuju hipotezu da su nefinancijski alati najučinkovitiji motivacijski poticaji za ispitane zaposlenike.

Prva grupa pitanja odnosi se na sociodemografske značajke.

Prvo pitanje odnosilo se na spol zaposlenika.

### 1. Spol:

76 odgovora



**Slika 6:** Spol ispitanika

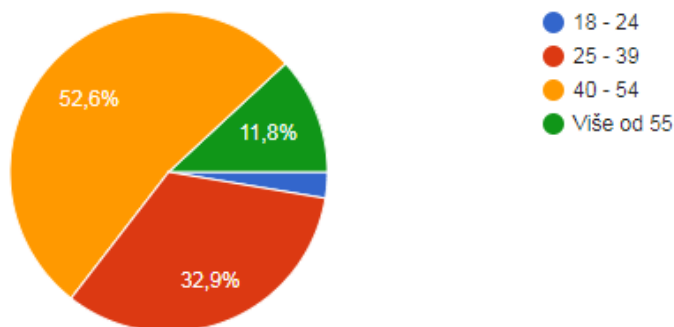
Izvor: Izrada autora

Od 76 ispitanika koji su odgovorili na pitanja u anketi, 68,4% su muškarci, a 31,6% ispitanika žene.

Drugo pitanje odnosilo se na dob zaposlenika.

## 2. Dob:

76 odgovora



**Slika 7:** Dob ispitanika

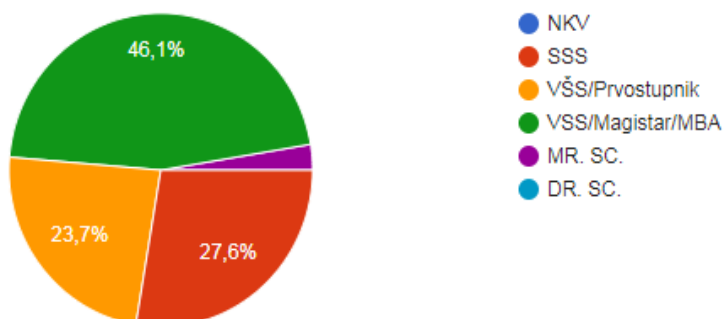
Izvor: Izrada autora

Najviše zaposlenika, njih 52,6% životne dobi je u skupini od 40 do 54 godine, zatim slijede ispitanici u skupini 25 – 39 koji čine 32,9%, više od 55 ih je 11,8%, a pripadnici skupine 18-24 čine tek 2,6% čime uzorak nije mjerodavan za istraživanje.

Treće pitanje odnosilo se na stručnu spremu zaposlenika.

## 3. Stručna sprema:

76 odgovora



**Slika 8:** Stručna sprema ispitanika

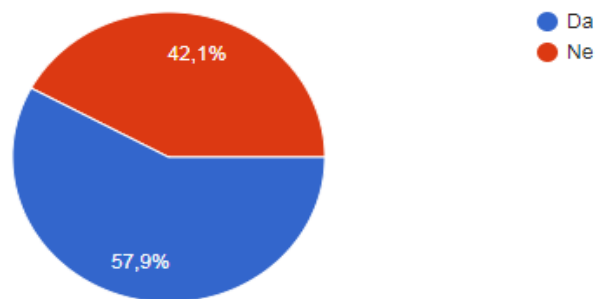
Izvor: Izrada autora

Ovo pitanje potvrđuje da u istraživanju nisu sudjelovali zaposlenici operative među kojima se nalaze oni s nižom stručnom spremom jer niti jedan od ispitanika nije označio da je niskokvalificiran. Najviše ispitanika je visoke stručne spreme 46,1% što daje sliku o poduzeću koje zapošljava visokoobrazovane i kompetentne zaposlenike. Slijede ih ispitanici srednje stručne spreme, njih 27,6%, te više stručne spreme 23,7%. Magistara znanosti je tek 2,6% i nisu relevantan? uzorak.

Četvrto pitanje odnosilo se na rukovoditeljsku odgovornost.

#### 4. Imate li rukovoditeljsku odgovornost?

76 odgovora



**Slika 9:** Rukovoditeljska odgovornost ispitanika

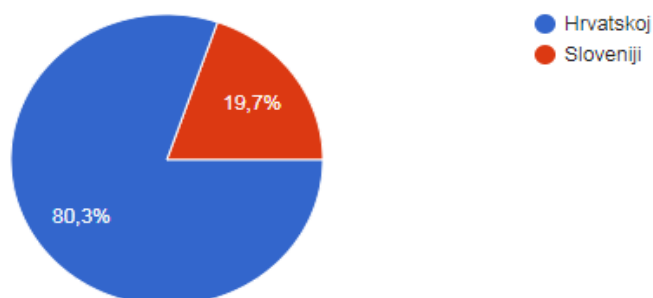
Izvor: Izrada autora

Od 76 ispitanika njih 44 ili 57,9% označilo je da ima rukovoditeljsku odgovornost, a 32 ili 42,1% ju nema.

Peto pitanje odnosilo se na mjesto rada, odnosno državu rada

#### 5. Da li ste zaposlenik kompanije u:

76 odgovora



**Slika 10:** Mjesto rada ispitanika

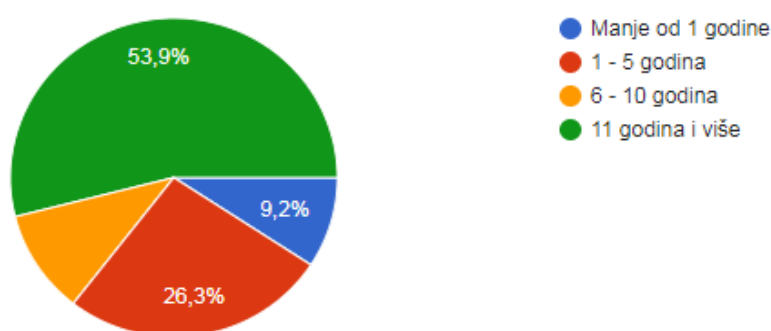
Izvor: Izrada autora

Uspoređujući Hrvatsku i Sloveniju, matična Društva u Hrvatskoj zapošljavaju prosječan broj od 180 zaposlenika, a u Sloveniji taj broj je znatno manji i u prosjeku iznosi oko 60 zaposlenika. Isto tako, bitna činjenica je da u Hrvatskoj pristup e-mail adresi ima 92 zaposlenika, a u Sloveniji samo 28. Obzirom na navedeno, broj ispitanika koji je sudjelovao je očekivan. Tako je u Hrvatskoj sudjelovalo 61 ili 80,3%, a u Sloveniji sudjelovalo je 15 ili 19,7%.

Šesto pitanje odnosilo se na radni staž u kompaniji.

## 6. Staž u kompaniji:

76 odgovora



**Slika 11:** Godine staža ispitanika u organizaciji

Izvor: Izrada autora

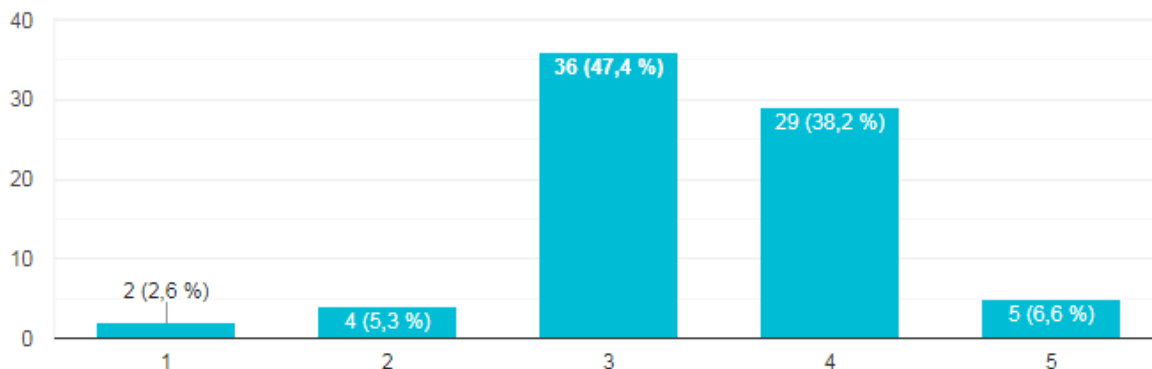
Ovo pitanje dalo je šarolike odgovore. Više od pola ispitanika, 53,9% u Društvu zaposleno je 11 i više godina što može odavati privrženost i odanost kompaniji ili nemogućnost pronalaska drugog posla. Drugi najveći postotak od 26,3% čine ispitanici koji su dio Društva od 1 do 5 godina. 10,5% čine ispitanici koji su zaposleni 6-10 godina, a 9,2% ispitanika zaposlenici su tek manje od 1 godine.

Sljedeća skupina pitanja odnosi se na zadovoljstvo ispitanika osnovnim uvjetima na poslu. Pitanja su napravljena na principu Likertove skale u kojima su ispitanici morali ocjenama od 1 do 5 ocijeniti i odgovoriti u kojoj su mjeri zadovoljni navedenim faktorima pri čemu je 1-vrlo nezadovoljan, 2-nezadovoljan, 3-niti nezadovoljan niti zadovoljan, 4-zadovoljan i 5-vrlo zadovoljan.

Sedmo pitanje odnosilo se na zadovoljstvo visinom plaće.

## 7. Visinom plaće:

76 odgovora



**Slika 12:** Zadovoljstvo ispitanika visinom plaće

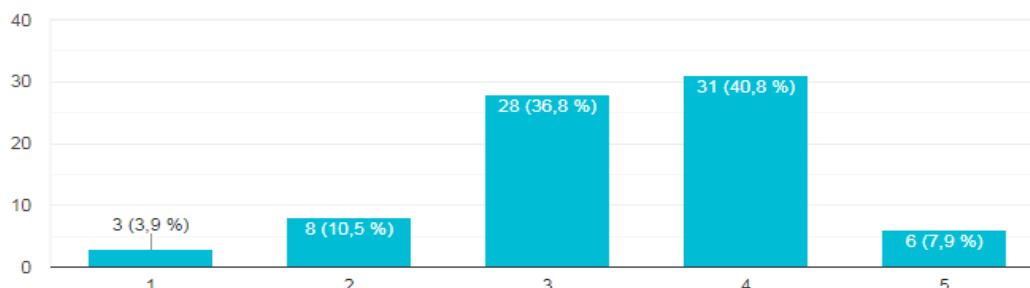
Izvor: Izrada autora

47,4% ispitanika odgovorilo je da su srednje zadovoljni visinom plaće, odnosno niti nezadovoljni niti zadovoljni što se djelomično može objasniti sa psihološkog stajališta, da „uvijek može bolje“. Drugi najveći postotak od 38,2% čine ispitanici koji su odgovorili da su zadovoljni visinom plaće. 5 ili 6,6% odgovorilo je da su vrlo zadovoljni, 4 odnosno 5,3% da su nezadovoljni, a tek 2 ili 2,6% da su vrlo nezadovoljni. Ovim pitanjem potvrđena je pretpostavka da su zaposlenici administracije promatranog Društva općenito zadovoljni visinom plaće.

Osmo pitanje odnosilo se na zadovoljstvo novčanim primicima.

## 8. Novčanim primicima (naknadom troškova, darovima, prigodnim nagradama, jubilarnim nagradama, itd.):

76 odgovora



**Slika 13:** Zadovoljstvo ispitanika novčanim primicima

Izvor: Izrada autora

Novčanim primicima vrlo jako i jako zadovoljno je 48,7% ispitanika, 36,8% su srednje

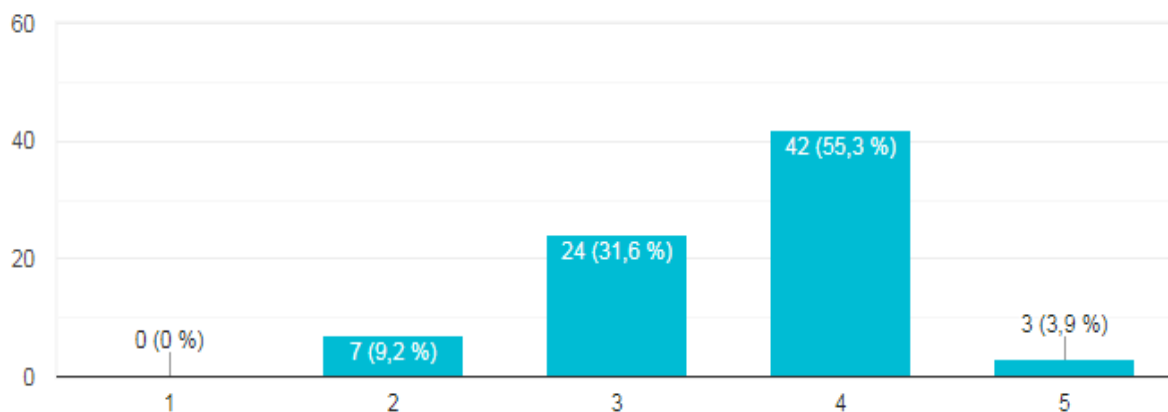


zadovoljni, te 14,4% su nezadovoljni i vrlo nezadovoljni. Iz ovog grafa možemo vidjeti da su ispitani zaposlenici manje zadovoljni novčanim primicima nego visinom plaće.

Deveto pitanje odnosilo se na zadovoljstvo radnim uvjetima.

## 9. Radnim uvjetima:

76 odgovora



**Slika 14:** Zadovoljstvo ispitanika radnim uvjetima

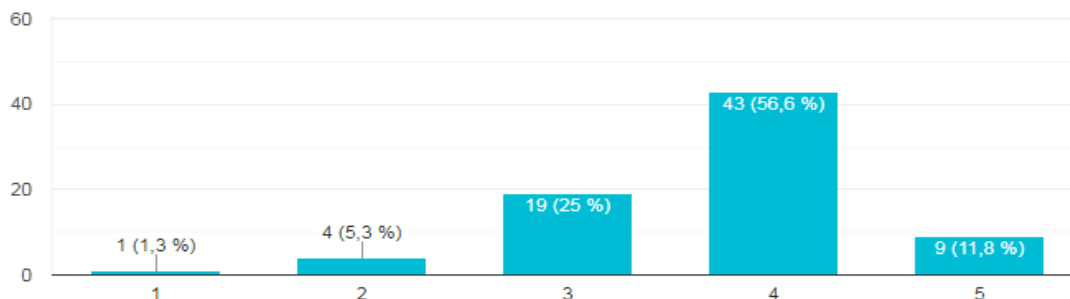
Izvor: Izrada autora

Radnim uvjetima je vrlo jako zadovoljno 3,9%, a jako zadovoljno 55,3%. Ocjenom 3 ovaj faktor ocijenilo je 31,6% ispitanika, a nezadovoljnih radnim uvjetima je 9,2%. Vrlo nezadovoljan nije niti jedan ispitanik.

Deseto pitanje odnosilo se na zadovoljstvo opremom za rad.

## 10. Opremom za rad:

76 odgovora



**Slika 15:** Zadovoljstvo ispitanika opremom za rad

Izvor: Izrada autora

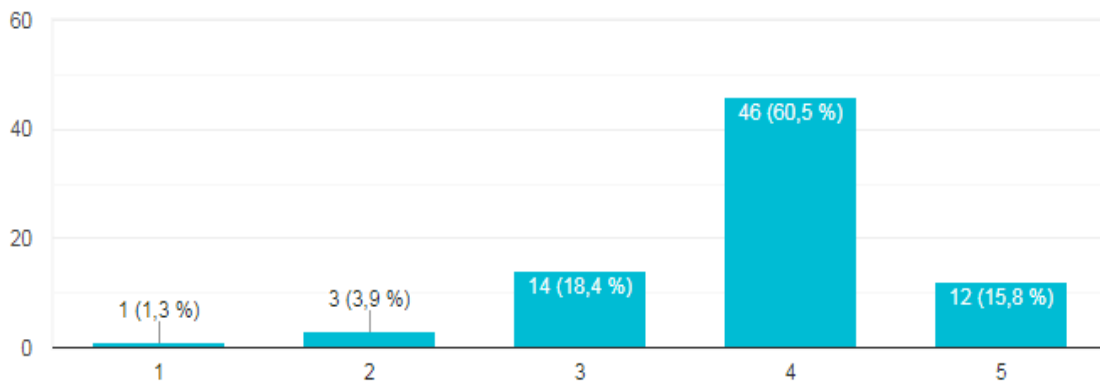
56,6% ispitanika zadovoljno je opremom za rad, 11,8% je vrlo zadovoljno, a 25% je srednje

zadovoljno. 4 ispitanika je nezadovoljno opremom za rad, a 1 je vrlo nezadovoljan.

Jedanaesto pitanje odnosilo se na zadovoljstvo sigurnim i stabilnim poslom.

### 11. Sigurnošću i stabilnošću koju Vam pruža Vaš posao:

76 odgovora



**Slika 16:** Zadovoljstvo ispitanika sigurnim i stabilnim poslom

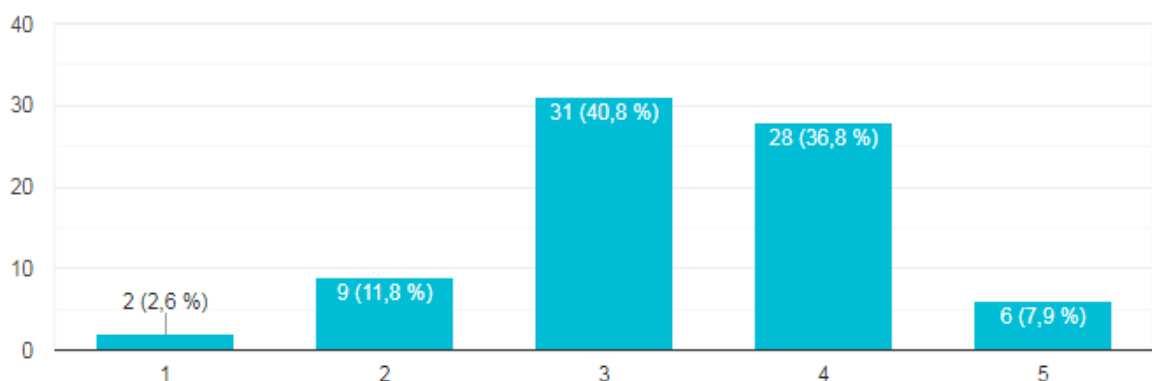
Izvor: Izrada autora

Visokim ocjenama 5 i 4 ovaj faktor ocijenilo je 76,3% ispitanika. 18,4% je niti nezadovoljno niti zadovoljno, a 5,2% je nezadovoljno i vrlo nezadovoljno.

Dvanaesto pitanje odnosilo se na zadovoljstvo jasnim politikama i procedurama kompanije.

### 12. Jasnim politikama i procedurama kompanije:

76 odgovora



**Slika 17:** Zadovoljstvo ispitanika jasnoćom politika i procedura

Izvor: Izrada autora

Ovo pitanje odnosi se na jasnoću politika i procedura, odnosno koliko su poštivane i jasne. Tako

je 40,8% ispitanika ovaj faktor ocijenilo ocjenom 3, a 36,8% ocjenom 4. 6 ih je vrlo zadovoljno, a 11 nezadovoljno i vrlo nezadovoljno.

Sljedeća slika pokazuje prosječne ocjene navedenih faktora zadovoljstva.



**Slika 18:** Faktori zadovoljstva

Izvor: Izrada autora

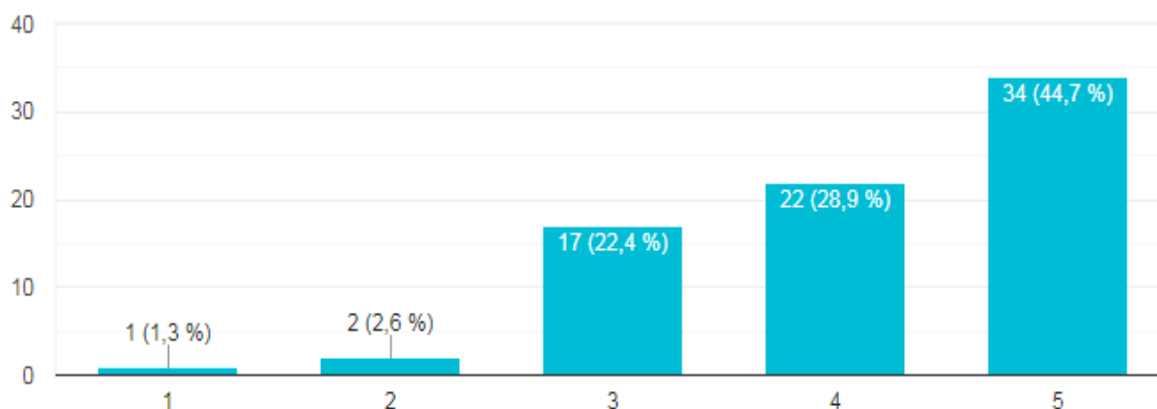
Iz navedenog grafa, koji sadrži prosječne ocjene svih faktora zadovoljstva, vidljivo je da svi imaju prosječnu ocjenu veću od 3. Tako je dokazano da su ispitanici zadovoljni osnovnim uvjetima u vidu plaće, novčanih primitaka, radnih uvjeta, opreme za rad te sigurnosti i stabilnosti koju im pruža posao. Faktor sigurnosti i stabilnosti ima najvišu ocjenu što djelomično možemo pripisati činjenici da većina ispitanika gospodarsku situaciju i dalje doživljava)kao nepovoljnu i nesigurnu.

Sljedeća skupina pitanja odnosi se na motivaciju ispitanika određenim faktorima. Pitanja su, kao i za drugu skupinu, napravljena na osnovi Likertove skale u kojima su ispitanici morali ocjenama od 1 do 5 odgovoriti u kojoj su mjeri motivirani navedenim faktorima? pri čemu je ocjena 1-ne motivira, 2-slabo motivira, 3-srednje motivira, 4-jako motivira i 5-vrlo jako motivira. Faktori koji mjere motivaciju izabrani su na osnovi vlastitog iskustva autora, istraživanja odnosno osluškivanja i komuniciranja sa zaposlenicima raznih organizacija te proučavanja razne literature iz područja upravljanja ljudskim resursima.

Trinaesto pitanje odnosilo se na faktor motivacije – povećanje plaće.

### 13. Povećanje plaće:

76 odgovora



**Slika 19:** Motivacija ispitanika povećanjem plaće

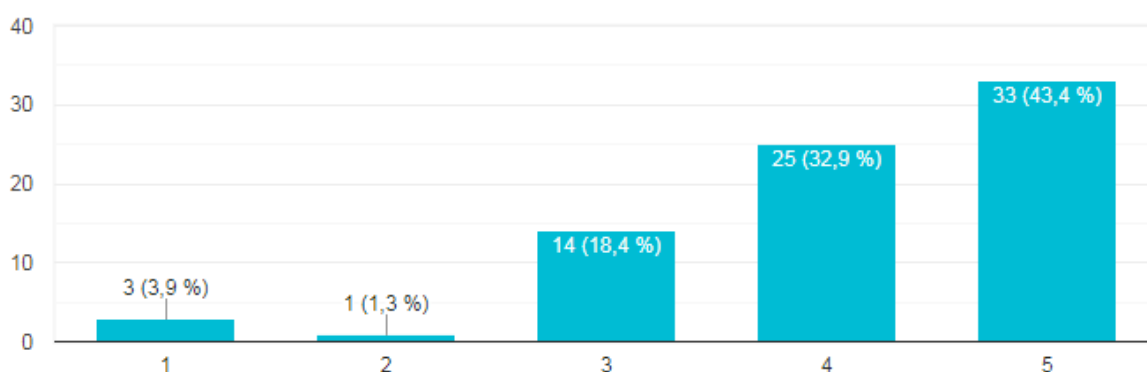
Izvor: Izrada autora

Dakle, povećanjem plaće bilo bi vrlo jako motivirano 44,7% ispitanika, 28,9% jako motivirano, 22,4% srednje motivirano, 2,6% slabo i 1,3% nemotivirano.

Četnaesto pitanje odnosilo se na faktor motivacije – godišnjeg bonusa/financijske stimulacije.

### 14. Godišnji bonus/financijska stimulacija:

76 odgovora



**Slika 20:** Motivacija ispitanika godišnjim bonusom/financijskom stimulacijom

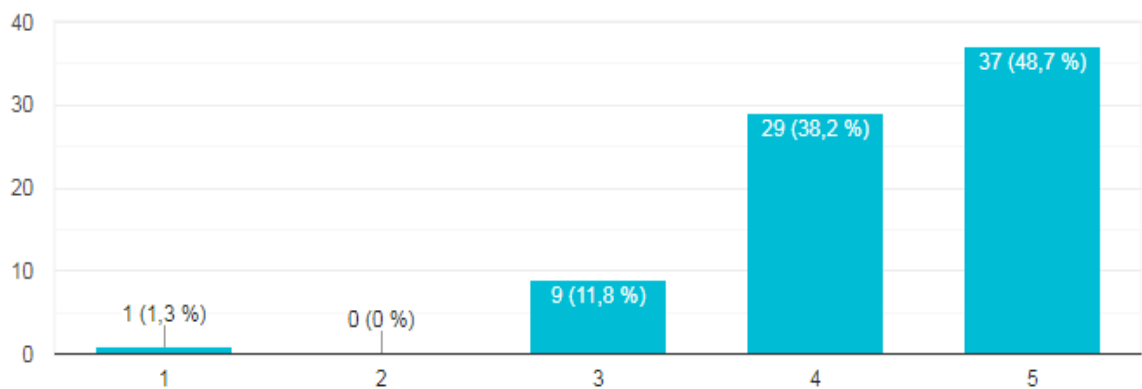
Izvor: Izrada autora

Ispitanici su na četrnaesto pitanje, koje se odnosi na drugi financijski motivator u vidu godišnjeg bonusa ili financijske stimulacije, odgovorili u sljedećem postupku: 43,4% je vrlo jako motivirano, 32,9% jako motivirano, 18,4% srednje, a 5,2% je slabo ili nemotivirano godišnjim bonusom.

Petnaesto pitanje odnosilo se na faktor motivacije – profesionalne, kvalitetne i pravovaljane komunikacije?

### 15. Profesionalna, kvalitetna i pravovaljana komunikacija:

76 odgovora



**Slika 21:** Motivacija ispitanika profesionalnom, kvalitetnom i pravovaljanom komunikacijom

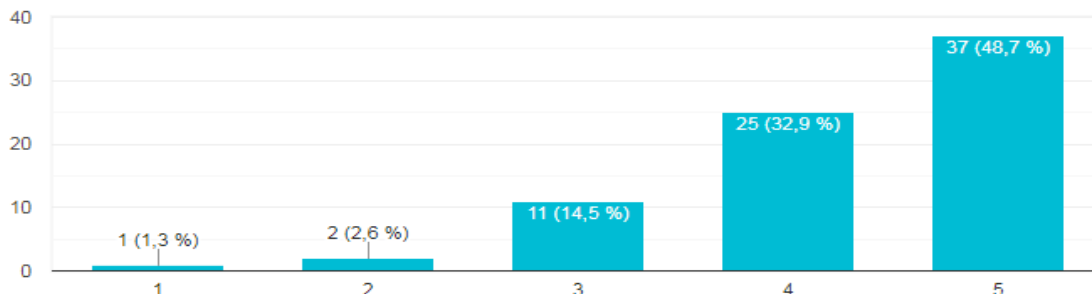
Izvor: Izrada autora

86,9% ispitanika ocijenilo je faktor komunikacije vrlo jakim i jakim motivatorom, 11,8% su srednje motivirani, a 1 ispitanik nije uopće motiviran ovim faktorom.

Šesnaesto pitanje odnosilo se na faktor motivacije – dobri međuljudski odnosi.

### 16. Dobri međuljudski odnosi/pristojnost i ljubaznost rukovoditelja i ostalih suradnika:

76 odgovora



**Slika 22:** Motivacija ispitanika međuljudskim odnosima/pristojnim i ljubaznim ponašanjem rukovoditelja i ostalih suradnika

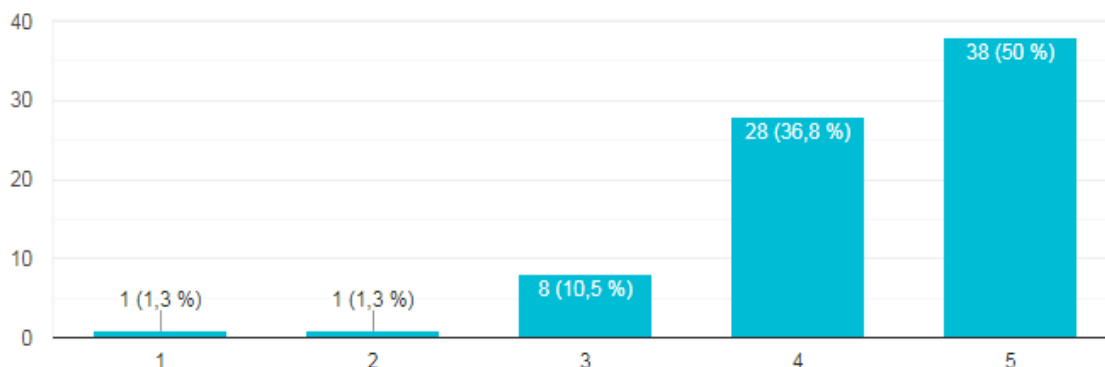
Izvor: Izrada autora

Ovaj faktor odnosi se na kvalitetu međuljudskih odnosa te odražava koliki utjecaj na motivaciju imaju dobri odnosi s kolegama i rukovoditeljima, odnosno ljubazno i pristojno ponašanje. Tako je 48,7% ispitanika odgovorilo da je vrlo jako motivirano, 32,9% jako, 14,5% srednje, 2,6% slabo i 1,3% nemotivirano ovim faktorom.

Sedamnaesto pitanje odnosilo se na faktor motivacije – poštovanja i uvažavanja.

### 17. Poštovanje i uvažavanje od strane rukovoditelja i ostalih suradnika:

76 odgovora



**Slika 23:** Motivacija ispitanika poštovanjem i uvažavanjem od strane rukovoditelja i ostalih suradnika

Izvor: Izrada autora

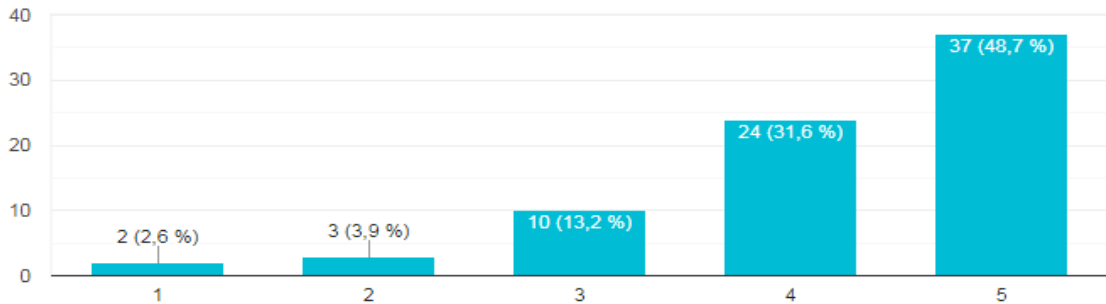
50% ispitanika označilo je ovaj faktor ocjenom 5, 36,8% ocjenom 4, 10,5% ocjenom 3, a 2,6%

ocjenom 2 i 1.

Osamnaesto pitanje odnosilo se na faktor motivacije - pohvale i priznanja rukovoditelja.

### 18. Pohvala i priznanje rukovoditelja za dobro odrađeni posao:

76 odgovora



**Slika 24:** Motivacija ispitanika pohvalom i priznanjem rukovoditelja za dobro odrađeni posao

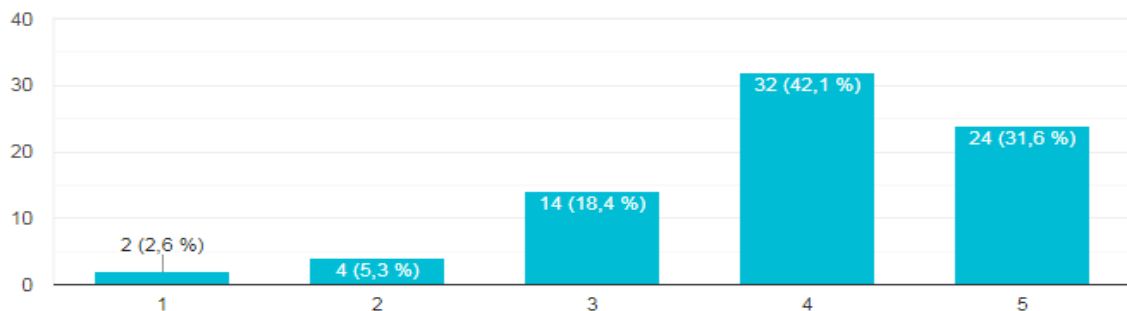
Izvor: Izrada autora

Pohvala i priznanje rukovoditelja ocijenjeni su visokom ocjenom 5 kod 48,7% ispitanika, ocjenom 4 kod 31,6%, ocjenom 3 kod 13,2%, ocjenom 3 kod 3,9% i ocjenom 2 kod 2,6% ispitanika.

Devetnaesto pitanje odnosilo se na faktor motivacije – uvažavanja uloženog truda bez obzira na rezultat.

### 19. Uvažavanje uloženog truda bez obzira na rezultat:

76 odgovora



**Slika 25:** Motivacija ispitanika uvažavanjem uloženog truda bez obzira na rezultat

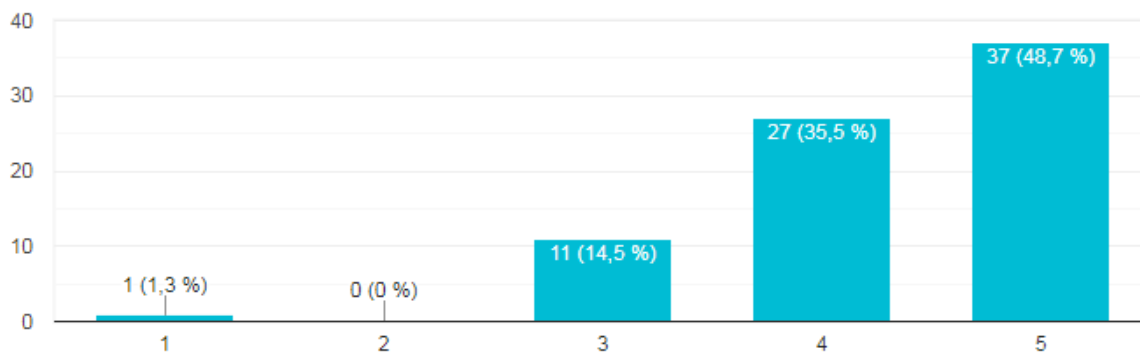
Izvor: Izrada autora

Tako je 31,6% ispitanika ovom faktoru dalo ocjenu 5, 42,1% ocjenu 4, 18,4% ocjenu 3, a 7,9% ocjenu 2 i 1.

Dvadeseto pitanje odnosilo se na faktor motivacije – povjerenja rukovoditelja.

## 20. Povjerenje rukovoditelja:

76 odgovora



**Slika 26:** Motivacija ispitanika pruženim povjerenjem rukovoditelja

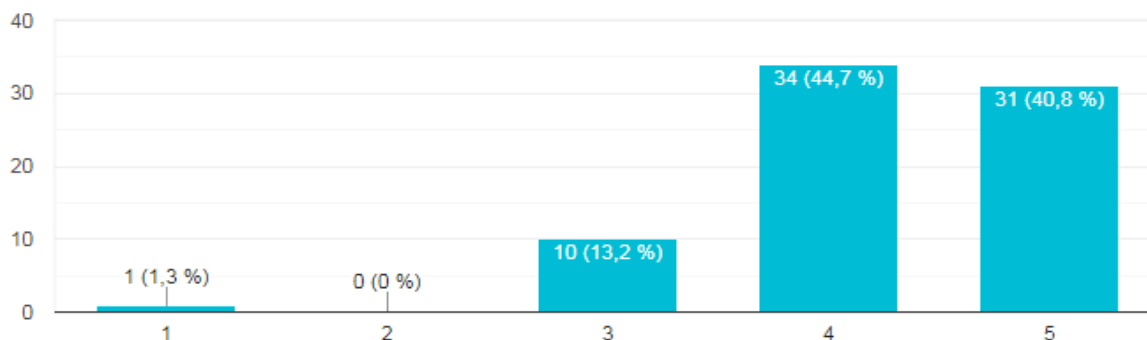
Izvor: Izrada autora

Povjerenje rukovoditelja dobilo je visoku ocjenu 5 od 48,7% ispitanika, 35,5% dalo je ocjenu 4, a ocjenu 3 14,5% ispitanika.

Dvadeset i prvo pitanje odnosilo se na faktor motivacije – samostalnosti i neovisnosti na radnom mjestu.

## 21. Samostalnost i neovisnost na radnom mjestu:

76 odgovora



**Slika 27:** Motivacija ispitanika samostalnim i neovisnim radnim mjestom

Izvor: Izrada autora

Faktor samostalnosti i neovisnosti na radnom mjestu vrlo jako motivira 40,8% ispitanika, jako

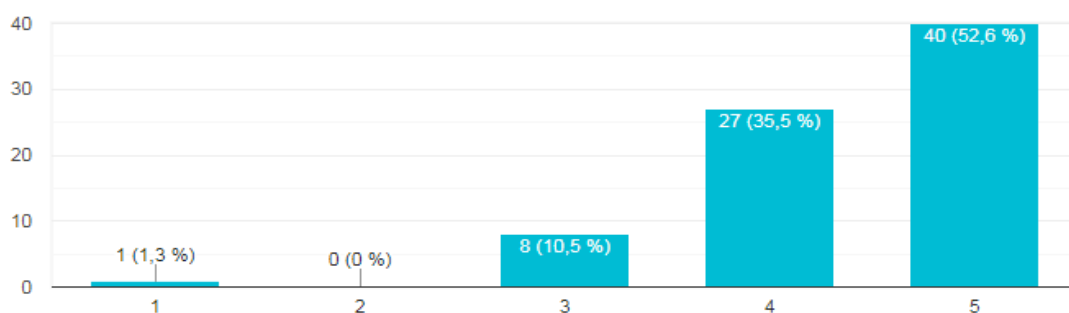


motivira 44,7%, 13,2% su srednje motivirani, dok je samo 1 ispitanik ocijenio ovaj faktor kao nemotivirajućim.

Dvadeset i drugo pitanje odnosilo se na faktor motivacije – zanimljiv i izazovan posao?

## 22. Zanimljiv i izazovan posao:

76 odgovora



**Slika 28:** Motivacija ispitanika zanimljivim i izazovnim poslom

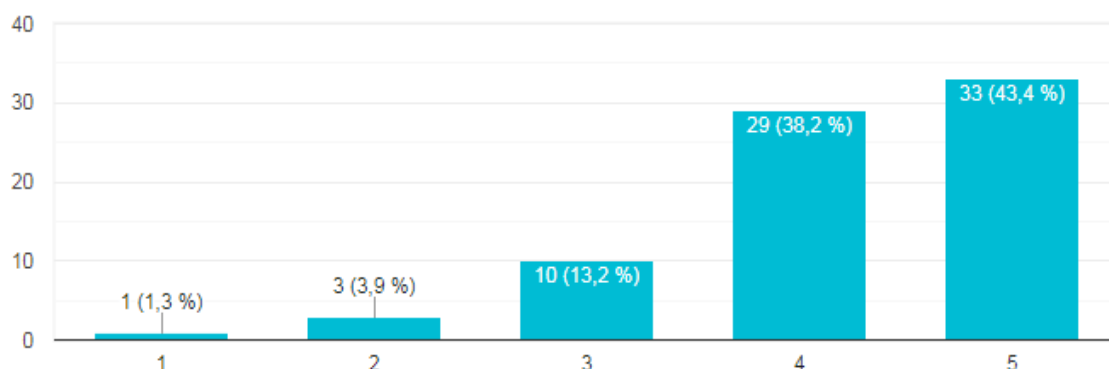
Izvor: Izrada autora

52,6% ispitanika ocijenilo je faktor zanimljiv i izazovan posao kao faktor koji ih vrlo jako motivira, njih 35,5% jako motivira, 10,5% srednje i 1,3% nije motivirano ovim faktorom.

Dvadeset i treće pitanje odnosilo se na faktor motivacije – mogućnost stručnog usavršavanja i školovanja?

## 23. Mogućnost stručnog usavršavanja i školovanja:

76 odgovora



**Slika 29:** Motivacija ispitanika stručnim usavršavanjem i školovanjem

Izvor: Izrada autora

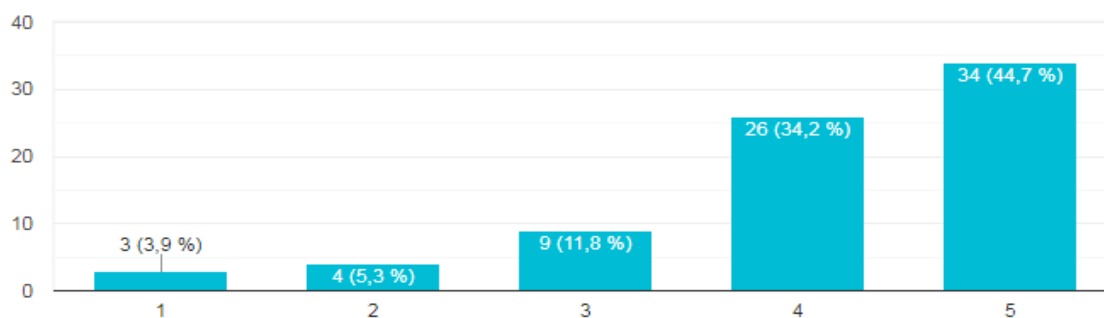
Mogućnost stručnog usavršavanja i školovanja 43,4% ispitanika označilo je kao vrlo jako

motivirajućim faktorom, 38,2% jako motivirajućim, 13,2% srednje motivirajućim, 3,9% slabo i 1,3% nemotivirajućim.

Dvadeset i četvrto pitanje odnosilo se na faktor motivacije – mogućnost napredovanja?

#### 24. Mogućnost napredovanja:

76 odgovora

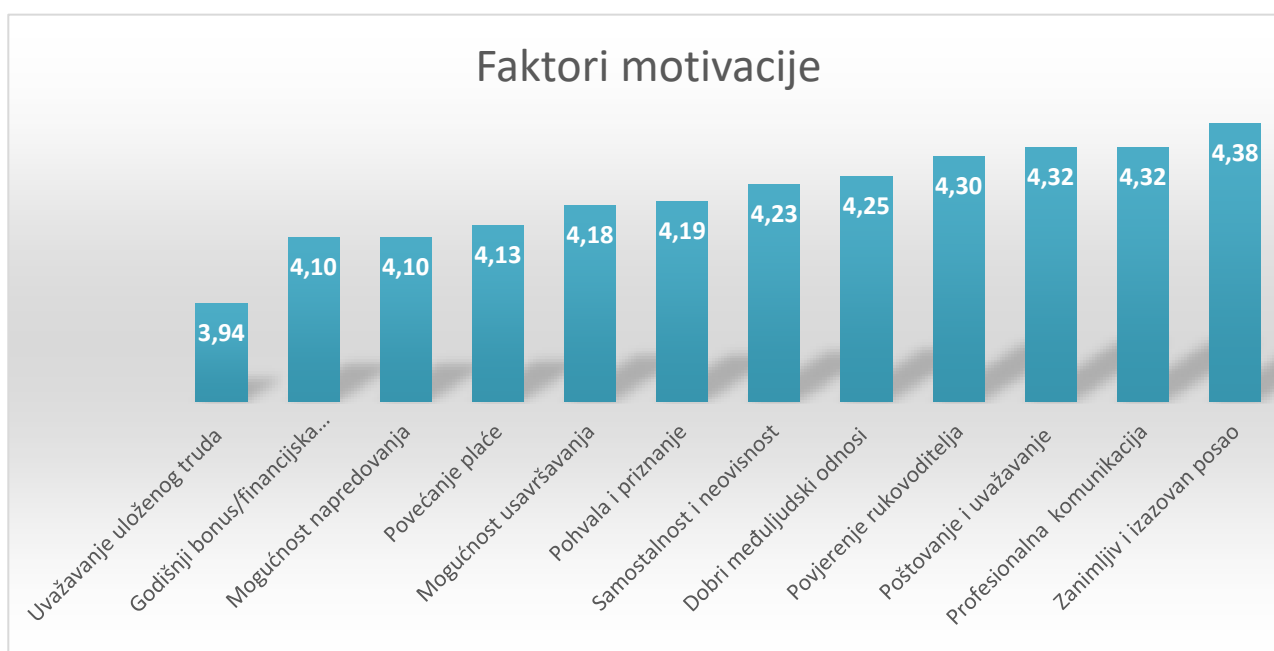


**Slika 30:** Motivacija ispitanika napredovanja

Izvor: Izrada autora

Od 76 ispitanika, 34 ocijenilo je mogućnost napredovanja kao vrlo jako motivirajućim faktorom što predstavlja 44,7%, 34,2% jako motivirajućim, 11,8% srednje motivirajućim, 5,3% slabo motivirajućim i 3,9% nemotivirajućim.

Sljedeća slika pokazuje prosječne ocjene navedenih faktora motivacije.



**Slika 31:** Faktori motivacije

Izvor: Izrada autora

Iz grafa je vidljivo da većina navedenih faktora motivacije ima vrlo visoke prosječne ocjene, iznad 4.0, osim faktora uvažavanje uloženog truda bez obzira na rezultat koji je dobio ocjenu 3.94. Ovaj faktor možda je zbunio ispitanike i polučio slabiju motivacijsku učinkovitost jer među rukovoditeljima i zaposlenicima još uvijek vlada mišljenje da loš rezultat treba biti zaboravljen ili kažnjen, odnosno ne zaslužuje nikakvo priznavanje ili uvažavanje truda, ne uzimajući u obzir je li i u stvaranje lošijeg rezultata uloženi ogroman trud, vrijeme i energija. Brojna istraživanja pokazala su da prepoznavanje truda bez obzira na rezultat ima jak motivacijski učinak na rad zaposlenika dok kažnjavanje ima izrazito negativni motivacijski učinak. (Vrančić, 2015)

Najveću prosječnu ocjenu 4,38 dobio je faktor zanimljiv i izazovan posao. Zanimljivo je primijetiti da su financijski poticaji u vidu povećanja plaća i godišnjeg bonusa ili financijske stimulacije među slabije učinkovitim motivatorima. Time se dokazuje hipoteza kojom se utvrđuje da su ispitanici na kojima je provedeno istraživanje značajno motivirani nefinancijskim poticajima bez obzira na različite sociodemografska obilježja.

## **7. ZAKLJUČAK**

Bez obzira na rezultat ovog istraživanja, koji ukazuje da su navedeni nefinancijski poticaji učinkovitiji motivatori od financijskih, ne smijemo isključiti značaj novca u motivaciji zaposlenika. Financijska primanja imaju će značajan utjecaj u motivaciji zaposlenika ako iznos kojeg zaposlenik zarađuje nije dovoljan za njegove osnovne životne potrebe. Ako ovaj faktor nije zadovoljen, bez obzira na prisutnost nefinancijskih motivatora, zaposlenik može biti izrazito demotiviran. Imajući to na umu zajedno s rezultatima istraživanja, možemo zaključiti da su ispitanim zaposlenicima u promatranom društvu osnovne potrebe zadovoljene te da su u potrazi za zadovoljenjem motivatora višeg reda, što je dobra povratna informacija upravi Društva.

Također, važno je naglasiti opravdanu tvrdnju da postoje razlike u motivaciji zaposlenika obzirom na različitost karakteristika ili kako često čujemo „sto ljudi sto čudi“. No, zasnivati motivacijski i sustav nagrađivanja na mnogim različitostima, a ne provjeriti postoji li grupa motivacijskih alata koja ima visoki motivacijski učinak na većinu zaposlenika, krajnje je nelogično. Isto tako, krajnje je nepošteno od zaposlenika očekivati da će biti spremni uložiti dodatan trud ako nisu zadovoljni osnovnim uvjetima na radu.

U promatranom Društvu, bez obzira na nedostatke u vidu manjeg broja zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju, dokazano je da su ispitanicima zadovoljene potrebe nižeg reda.

Najučinkovitiji motivacijski alati su oni besplatni, ali zahtijevaju stručnost rukovoditelja u upravljanju i korištenju istih. Ujedno, kvalitetni međuljudski odnosi ključ su pozitivne i ugodne atmosfere, a time i motiviranih zaposlenika.

Nadovezujući se na takav zaključak autor ovog rada dodaje da bi organizacije svoj motivacijski sustav trebale graditi na grupi motivacijskih faktora koji su učinkoviti za sve zaposlenike, lako dostupni i besplatni. Na zdravo postavljene temelje motivacijskog sustava puno je lakše nadograđivati i prilagođavati motivacijski sustav individualnim potrebama zaposlenika. Zanimljiv i izazovan posao dobio je najveću ocjenu kao faktor koji najviše motivira, no u stopu ga slijede ostali faktori. Provedeno istraživanje potvrđuje da se sustav upravljanja motivacijom i nagrađivanjem treba temeljiti na osnovnim i jednostavnim motivacijskim alatima poput ljubazne i ugodne komunikacije, uvažavanja, poštivanja, razumijevanja uz prilagođavanje sustava obzirom na vrstu posla te mogućnostima koje organizacija može ponuditi.

Važno je naglasiti da bi rukovoditelji trebali poznavati svoje zaposlenike i njihove raznolikosti te svoje stilove rukovođenja prilagoditi i jednima i drugima kako bi dobili najbolje od njih. Tu se dolazi do drugog problema koji se nameće, a to je pitanje koliko je zapravo na rukovoditeljskim pozicijama istinskih vođa, onih koji razumiju srž vođenja ljudi. No, to je tema za neko drugo istraživanje. I za kraj, još jednom da se ne zaboravi, svaki zaposlenik bez obzira na spol, dob, zanimanje, funkciju koju obavlja ili mjesto rada želi znati da ga se poštuje, sluša, cijeni i uvažava.

U Varaždinu, \_\_\_\_\_


Potpis: \_\_\_\_\_

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

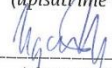
Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(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, MARIJA UGARKOVIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih resursa*. Zagreb: Golden marketing
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1986): *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: OOUR Novinsko – izdavačka kuća
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
4. Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
5. C. Beck, R. (2000): *Motivacija, Teorije i načela*. Zagreb: Naklada slap
6. Gutić, D., Horvat Đ., Jurčević, M. (2018): *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: Effectus – studij financije i pravo, visoko učilište
7. Gutić, D., Barbir V., (2008): *Životna dob i motivacija marketing menadžera*. Međugorje: Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića
8. Hrvatska gospodarska komora (2004): *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*.
9. Marušić, S. (2006): *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
10. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka Z. (2012): *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga
11. Sikavica, P. (2011): *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia
14. Tudor, G. (ur.) (2010): *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
15. Vrančić, I. (2015): *A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke*. Zagreb: Naklada Jasenski i Turk

### Članci i istraživanja:

1. Brnad, A., Stilin A., Tomljenović, A. (2016): *Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj*“, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 4, No 1, pp. 109-122.

2. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., Gade, P. A. (2012): *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis*, J Bus Psychol pp. 375–394
3. Elias, S.M., Smith, W.L., Barney, C.E., (2012): *Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction*, Behaviour & Information Technology, Vol. 31, No. 5, pp. 453-467
4. Jaganjac, J. (2010): *Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu*. Tranzicija, 12 (25-26), pp. 137-145.
5. Jakovljević, M., Marin, R., Čičin-Šain, D. (2012): *Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata*, Oeconomica Jadertina 2/2012.
6. Jambrek, I., Penić, I. (2008): *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, pp. 1181-1206
7. Krasulja, N., et al. (2015): *Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije*. Praktični menadžment, 6 (1), spp. 59-68.
8. Mihailović, D., Kovačević, I. (2002): *Leadership and motivation: Leader as a motivator and as a motivated one*, Tour. hosp. manag. Vol. 8, No. 1-2, pp. 79-86
9. Proroković, A., Miliša, Z., Knez A. (2009): *Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke*, Acta Iadertina, Vol. 6, No. 1
10. Pupavac, D. (2015): *The ghost of Herzberg motivational theory: motivators and demotivators*, International Journal VallisAurea, Vol. 1, No 1
11. Rupčić, N., Žic, M. (2012): *Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija*. Praktični menadžment: Sručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.3 No.2
12. Silpa, N., ChittiBabu, P. (2016): *A Study on Relationship between Employee Satisfaction and Its Determinants*, Journal of Engineering Research and Applications, Vol. 6, Issue 1, (Part - 4), pp.113-118
13. Sindik, J. (2011): *Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne spreme*, Ekonomska misao i praksa, No. 1
14. Sušanjan, Z., Đorić, A. (2017): *Mit i stvarnost: Je li generacijski jaz veći od individualnih razlika?*, Lider
15. Šandrk Nukić, I. (2017). *Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y*, Ekonomska misao i praksa, (2), pp. 637-654.
16. Tafra, J., Graovac P., Budimir Šoško G. (2017): *Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i*

*srednjim poduzećima*, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol. 7, No. 1

17. Tay, L.C, Tan, F.Y, Yahya, K.K. (2017): *The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate*, International Journal of Business and Society, Vol. 18 No. 3, pp. 547-562
18. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L. (2008): *Generational differences in personality and motivation; Do they exist and what are the implications for the workplace?*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 8, 2008, pp. 878-890

#### Internetska literatura:

1. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, (2018): Statističke informacije 2018, Zagreb, raspoloživo na:  
<https://www.stat.si/statweb/en/home> (datum pristupa: 15.02.2019)
2. Državni zavod za statistiku Republike Slovenija, raspoloživo na: <https://www.dzs.hr/> (datum pristupa: 15.02.2019)
3. Hrvatski jezični portal, raspoloživo na: <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (datum pristupa: 12.02.2019)
4. Medanić M. (2017): Izazov upravljanja različitim generacijama zaposlenika, Progressive, raspoloživo na:  
<https://progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/7505-izazov-upravljanja-razliitim-generacijama-zaposlenika.html> (datum pristupa: 12.02.2019)
5. Rupčić, N. (2009): Kako motivirati menadžere i zaposlenike, Hrvatska znanstvena bibliografija, raspoloživo na:  
[https://bib.irb.hr/datoteka/492871.Kako\\_motivirati\\_menadzere\\_i\\_zaposlenike.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/492871.Kako_motivirati_menadzere_i_zaposlenike.pdf) (datum pristupa: 10.02.2019)
6. Verović, M. (2013): Koliko iznosi trošak fluktuacije zaposlenika?, Progressive, raspoloživo na:  
<http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/4231-koliko-iznosi-troak-fluktuacije-zaposlenika.html> (datum pristupa: 05.03.2019)



## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Korist od upravljanja ljudskim resursima .....	5
<b>Slika 2:</b> Menadžment ljudskih resursa .....	6
<b>Slika 3:</b> Ciljevi ocjenjivanja radne učinkovitosti .....	9
<b>Slika 4:</b> Prikaz Vroomovog modela motivacije .....	15
<b>Slika 5:</b> Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	16
<b>Slika 6:</b> Spol ispitanika .....	36
<b>Slika 7:</b> Dob ispitanika .....	37
<b>Slika 8:</b> Stručna sprema ispitanika .....	37
<b>Slika 9:</b> Rukovoditeljska odgovornost ispitanika .....	38
<b>Slika 10:</b> Mjesto rada ispitanika .....	38
<b>Slika 11:</b> Godine staža ispitanika u organizaciji .....	39
<b>Slika 12:</b> Zadovoljstvo ispitanika visinom plaće .....	40
<b>Slika 13:</b> Zadovoljstvo ispitanika novčanim primicima .....	40
<b>Slika 14:</b> Zadovoljstvo ispitanika radnim uvjetima .....	41
<b>Slika 15:</b> Zadovoljstvo ispitanika opremom za rad .....	41
<b>Slika 16:</b> Zadovoljstvo ispitanika sigurnim i stabilnim poslom .....	42
<b>Slika 17:</b> Zadovoljstvo ispitanika jasnoćom politika i procedura .....	42
<b>Slika 18:</b> Faktori zadovoljstva .....	43
<b>Slika 19:</b> Motivacija ispitanika povećanjem plaće .....	44
<b>Slika 20:</b> Motivacija ispitanika godišnjim bonusom/financijskom stimulacijom .....	44
<b>Slika 21:</b> Motivacija ispitanika profesionalnom, kvalitetnom i pravovaljanom komunikacijom .....	45
<b>Slika 22:</b> Motivacija ispitanika međuljudskim odnosima/pristojnim i ljubaznim ponašanjem rukovoditelja i ostalih suradnika .....	46
<b>Slika 23:</b> Motivacija ispitanika poštovanjem i uvažavanjem od strane rukovoditelja i ostalih suradnika .....	46
<b>Slika 24:</b> Motivacija ispitanika pohvalom i priznanjem rukovoditelja za dobro odrađeni posao .....	

.....	47
<b>Slika 25:</b> Motivacija ispitanika uvažavanjem uloženog truda bez obzira na rezultat.....	47
<b>Slika 26:</b> Motivacija ispitanika pruženim povjerenjem rukovoditelja.....	48
<b>Slika 27:</b> Motivacija ispitanika samostalnim i neovisnim radnim mjestom .....	48
<b>Slika 28:</b> Motivacija ispitanika zanimljivim i izazovnim poslom .....	49
<b>Slika 29:</b> Motivacija ispitanika stručnim usavršavanjem i školovanjem.....	49
<b>Slika 30:</b> Motivacija ispitanika napredovanja .....	50
<b>Slika 31:</b> Faktori motivacije .....	50

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Primjeri organizacijskih motivatora grupiranih po Maslowljevoj hijerarhiji.....	13
Tablica 2: Primjeri organizacijskih higijenika i motivatora po Herzbergu .....	14
Tablica 3: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	18
Tablica 4: Pokazatelji gospodarske situacije u Republici Hrvatskoj i Republici Sloveniji .....	30

## PRILOG

Anketni upitnik

# Motivacija zaposlenika

---

Poštovani/a, molim Vas da ispunite anketni upitnik kojim se ispituje motivacija zaposlenika. Ispunjavanje ankete je anonimno, a rezultati će se koristiti isključivo za potrebe istraživanja koje se provodi za završni diplomski rad. Ispunjavanje upitnika traje svega nekoliko minuta.

Hvala Vam na izdvojenom vremenu.

Marija Ugarković

---

Sljedećih nekoliko pitanja vezana su uz opće karakteristike.

Na postavljena pitanja označite svoj odgovor.

1. Spol: \*

Muško

Žensko

2. Dob: \*

18 - 24

25 - 39

40 - 54

Više od 55

3. Stručna sprema: \*

- NKV
- SSS
- VŠS/Prvostupnik
- VSS/Magistar/MBA
- MR. SC.
- DR. SC.

4. Imate li rukovoditeljsku odgovornost? \*

- Da
- Ne

5. Da li ste zaposlenik kompanije u: \*

- Hrvatskoj
- Sloveniji

6. Staž u kompaniji: \*

- Manje od 1 godine
- 1 - 5 godina
- 6 - 10 godina
- 11 godina i više

Sljedeća pitanja ispituju koliko ste zadovoljni navedenim faktorima.

Ocjenama od 1 do 5 ocijenite u kojoj ste mjeri zadovoljni sljedećim faktorima (1-vrlo nezadovoljan, 2-nezadovoljan, 3-niti nezadovoljan niti zadovoljan, 4-zadovoljan, 5-vrlo zadovoljan)

7. Visinom plaće: \*

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

8. Novčanim primicima (naknadom troškova, darovima, prigodnim nagradama, jubilarnim nagradama, itd.): \*

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

9. Radnim uvjetima: \*

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

10. Opremom za rad: \*

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

11. Sigurnošću i stabilnošću koju Vam pruža Vaš posao: \*

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

12. Jasnim politikama i procedurama kompanije: \*

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

Sljedeća pitanja odnose se na motivaciju.

Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju Vam pružaju sljedeći faktori (1-ne motivira, 2-slabo motivira, 3-srednje motivira, 4-jako motivira, 5-vrlo jako motivira).

13. Povećanje plaće: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

14. Godišnji bonus/financijska stimulacija: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

15. Profesionalna, kvalitetna i pravovaljana komunikacija: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

16. Dobri međuljudski odnosi/pristojnost i ljubaznost rukovoditelja i ostalih suradnika: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

17. Poštovanje i uvažavanje od strane rukovoditelja i ostalih suradnika: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

18. Pohvala i priznanje rukovoditelja za dobro odrađeni posao: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

19. Uvažavanje uloženog truda bez obzira na rezultat: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

20. Povjerenje rukovoditelja: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

21. Samostalnost i neovisnost na radnom mjestu: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

22. Zanimljiv i izazovan posao: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

23. Mogućnost stručnog usavršavanja i školovanja: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira

24. Mogućnost napredovanja: \*

	1	2	3	4	5	
Ne motivira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo jako motivira