

# Percepcija motivacije s aspekta generacija

---

Ilić, Mateja

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:602925>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 047/LIM/2024**

## **Percepcija motivacije s aspekta generacija**

Mateja Ilić, 0336054868

Varaždin, rujan 2024. godine





# Sveučilište Sjever

**Odjel: Logistika I mobilnost**

**Završni rad br. 047/LIM/2024**

## **Percepcija motivacije s aspekta generacija**

**Student**

Mateja Ilić, 0336054868

**Mentor**

doc.dr.sc. Vesna Sesar

Varaždin, rujan 2024. godine

# Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

OPIS	Ocjel za logistiku i održivu mobilnost		
PROJEKT	preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost - Varaždin		
PRIJAVNIK	Mateja Ilić	BRANJEVO	0336054868
DATA	02.09.2024.	PRIPADAJUĆE	Menadžment
TEMA ZAVRŠNOG RADA	Percepcija motivacije s aspekta generacija		
NAZIV RADA	Motivation perception from the aspect of generations		
MENTOR	dr.sc. Vesna Sesar	STUPEŃ	Docent
ČLANOVCI POVJERENSTVA	<ol style="list-style-type: none"><li>1. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednica</li><li>2. Ivan Cvitković, mag. traff., član</li><li>3. doc.dr.sc. Vesna Sesar, mentorica</li><li>4. Ante Klačina, mag. ing. traff., zamjenski član</li></ol>		

## Zadatak završnog rada

OPIS	047/LIM/2024
OPIS	<p>Motivacija zaposlenika ključni je element uspjeha svake organizacije. Republika Hrvatska je godinama suočena s odjevom radne snage. Na posljednjih godina poslodavci imaju ozbiljne probleme u zadržavanju dobrih zaposlenika te je na tržištu vidljiva velika ponuda poslova pri čemu nedostaje radne snage pa se događa uvoz strane radne snage. S obzirom da je danas teško zadržati radnika fokus ovog istraživanja usmjeren je na motivaciju kao važan element u upravljanju ljudskim potencijalima. Ovaj rad istražuje percepciju šire populacije o ključnim aspektima motivacije s gledišta generacija. Cilj ovog istraživanja je ispitati različite faktore motivacije koji utječu na radne performanse zaposlenika, odnosno, ispitati percepciju o motivaciji s aspekta generacija te vidjeti što očekuju od svojeg sadašnjeg ili budućeg poslodavca.</p> <p>Kroz završni rad je potrebno:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- objasniti što je to motivacija</li><li>- interpretirati sadržajnu i procesnu perspektivu motivacije</li><li>- objasniti što je to materijalna, a što nematerijalna motivacija</li><li>- opisati i objasniti specifičnosti pojedinih generacija</li><li>- provesti istraživanje</li><li>- analizirati i interpretirati rezultate istraživanja</li></ul>
DATA	09.09.2024



# Sveučilište Sjever

HRON  
KUPRIŠANO

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički 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 stručnog rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MATEJA ILIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom REZERCERCIJA MOTIVACIJE S ASPEKTA GENERACIJA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Mateja Ilić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole I/III na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.



## **Sažetak**

Ovaj završni rad bavi se proučavanjem percepcije motivacije iz perspektive različitih generacija, stoga je fokusiran na istraživanje ove tematike. U uvodnom dijelu rada detaljno se razrađuje predmet istraživanja, korištene metode te se preciziraju ciljevi koji se žele postići. Sljedeće poglavlje posvećeno je motivaciji, gdje se pruža sveobuhvatna definicija pojma motivacije te se razmatraju ključne teorije koje objašnjavaju motivaciju. Nakon toga, u poglavlju koje obrađuje generacije, predstavljene su glavne karakteristike svake generacije, uz naglasak na to kako motivacija djeluje na svaku od njih. U raspravi se vrši detaljna analiza i interpretacija rezultata ankete, kako bi se dobio dulji uvid u temu. U zaključku se donose završne misli na temelju provedenog istraživanja.

**Ključne riječi:** motivacija, generacije, teorije motivacije, anketa



## **Summary**

This thesis focuses on studying the perception of motivation from the perspective of different generations, with an emphasis on exploring this topic. The introductory part of the paper elaborates on the subject of the research, the methods used, and specifies the objectives to be achieved. The next chapter is dedicated to motivation, providing a comprehensive definition of the concept and examining key theories that explain motivation. Following this, the chapter on generations presents the main characteristics of each generation, with an emphasis on how motivation affects each of them. The discussion section provides a detailed analysis and interpretation of the survey results to gain deeper insights into the topic. The conclusion presents final thoughts based on the conducted research.

**Keywords:** motivation, generations, motivation theories, survey

# Sadržaj

1.	UVOD	1
1.1.	Predmet istraživanja	2
1.2.	Metode istraživanja	2
1.3.	Cilj istraživanja	2
2.	POJAM I TEORIJE MOTIVACIJE	3
2.1.	Sadržajna perspektiva motivacije	4
2.1.2.	Maslowljeva teorija hijerarhije potreba	4
2.1.3.	Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije	5
2.1.4.	McGregorova teorija X i Y	6
2.1.5.	MccLellandova teorija potreba	7
2.2.	Procesna perspektiva motivacije	7
2.2.1.	Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa	8
2.2.2.	Teorija očekivanja	9
2.2.3.	Teorija postavljanja ciljeva	9
2.2.4.	Perspektiva dizajna posla	10
2.2.5.	Perspektiva pojačanja	11
2.3.	Materijalna motivacija kao alat u upravljanju ljudskim resursima	11
2.4.	Nematerijalna motivacija kao alat u upravljanju ljudskim resursima	12
3.	OBILJEŽJA GENERACIJA	14
3.1.	Obilježja Baby - boom generacije zaposlenika	14
3.2.	Obilježja generacije X	15
3.3.	Obilježja generacije Y	16
3.4.	Obilježja generacije Z	16
4.	ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA	18
4.1.	Analiza uzorka	18
4.2.	Rezultati istraživanja	19
4.2.1.	Struktura ispitanika prema spolu	19
4.2.2.	Struktura ispitanika prema godini rođenja	19
4.2.3.	Struktura ispitanika prema radnom statusu	20
4.2.4.	Struktura ispitanika prema mjesečnom prihodu	21
4.3.	Motivacijski skupovi	21
4.4.	Radni uvjeti	23
4.5.	Međuljudski odnosi	24
4.6.	Plaća i nagrade	25
4.7.	Razvoj karijere	26
4.8.	Ugled firme	27
5.	ZAKLJUČAK	28
	LITERATURA	30
	Popis ilustracija	31



# 1. UVOD

Motivacija zaposlenika ključni je element uspjeha svake organizacije. Kvalitetno motivirani zaposlenici pokazuju veći stupanj angažiranosti, zadovoljstva poslom i produktivnosti, što se direktno odražava na poslovne rezultate. U dinamičnom poslovnom okruženju današnjice, organizacije koje uspješno implementiraju strategije motivacije mogu osigurati konkurentsku prednost i dugoročan rast.

Motiviranje, u svom suštinskom smislu, podrazumijeva poticanje ljudi na ostvarivanje najboljih mogućih rezultata, kako u postizanju ciljeva poduzeća tako i u ostvarivanju njihovih osobnih ciljeva. To uključuje stvaranje okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju inspirirano i potaknuto da daju svoj maksimalan doprinos. Efikasno motiviranje zahtijeva razumijevanje individualnih potreba i želja zaposlenika te njihovo usklađivanje s ciljevima organizacije. Na taj način, organizacija ne samo da poboljšava svoju produktivnost i uspješnost, nego i potiče osobni rast i zadovoljstvo zaposlenika, što rezultira boljim radnim odnosima, manjom fluktuacijom kadrova i većim stupnjem inovativnosti unutar poduzeća.

U tome uvelike mogu pomoći različite teorije motivacije koje se kategoriziraju u dvije osnovne perspektive: sadržajna i procesna perspektiva motivacije koje su opisane detaljnije u daljnjem tekstu.

Za potrebe izrade ovog rada, provedena je anketa među zaposlenicima koja obuhvaća pet kategorija motivacije: radni uvjeti, međuljudski odnosi, plaća i nagrade, razvoj karijere i ugled firme. Anketom se uz pomoć Likertove skale nastojalo prikupiti podatke o percepcijama zaposlenika, o različitim aspektima motivacije te identificirati područja koja zahtijevaju dodatnu pažnju i poboljšanja.

Također su u radu obuhvaćene različite generacije zaposlenika, koje su detaljno opisane kako bi se razumjele njihove specifične karakteristike, vrijednosti i motivacijski faktori.

Konkretno, analizirane su generacije Baby Boomersa, Generacije X, Milenijalaca (Generacija Y) te Generacije Z. Svaka od ovih generacija ima jedinstvene osobine i preferencije koje utječu na njihovu motivaciju i radne navike. Ova analiza omogućit će bolje razumijevanje kako prilagoditi motivacijske strategije tako da budu efikasne za sve generacije zaposlenika, te kako različite dobne skupine percipiraju radne uvjete, međuljudske odnose, plaću i nagrade, ugled firme i mogućnosti razvoja karijere.

Rad je strukturiran tako da prvo teorijski obrađuje koncepte motivacije i strategije motiviranja, zatim opisuje generacije zaposlenika i prezentira rezultate ankete te na kraju donosi zaključke i preporuke za buduće prakse u organizaciji.

## **1.1. Predmet istraživanja**

Republika Hrvatska je godinama suočena s odljevom radne snage. No posljednjih godina poslodavci imaju ozbiljne probleme u zadržavanju dobrih zaposlenika te je na tržištu vidljiva velika ponuda poslova pri čemu nedostaje radne snage pa se događa uvoz strane radne snage. S obzirom da je danas teško zadržati radnika fokus ovog istraživanja usmjeren je na motivaciju kao važan element u upravljanju ljudskim potencijalima. Fokus je stavljen na pet motivacijskih stupova koji su podijeljeni u pet kategorija: radni uvjeti, međuljudski odnosi, plaća i nagrade, razvoj karijere te ugled firme. To uključuje analizu primijenjenih sustava nagrađivanja, metoda razvoja karijere, priznavanja postignuća, stvaranja poticajnog radnog okruženja te podrške menadžmenta i kolega. Kroz provedbu ankete među širom populacijom prikupljeni su podaci o njihovim stavovima i iskustvima vezanim uz njihovu percepciju motivacije.

## **1.2. Metode istraživanja**

Anketa je distribuirana među širom populacijom koje pripadaju različitim generacijama., pri čemu se koristio standardizirani instrument za ispitivanje percepcije o motivaciji, Likertova skala. Podaci su analizirani statističkim metodama kako bi se identificirale preferencije i stavovi zaposlenika prema različitim aspektima motivacije i primijenjenim strategijama.

## **1.3. Cilj istraživanja**

Svrha ovog istraživanja je ispitati različite faktore motivacije koji utječu na radne performanse zaposlenika, odnosno, identificirati širok spektar faktora motivacije koji mogu utjecati na radne performanse zaposlenika. To može uključivati intrinzične i ekstrinzične motivatore poput zadovoljstva poslom, plaće, priznanja, mogućnosti napredovanja, radne atmosfere, radnog opterećenja itd. Isto tako cilj je identificirati različite strategije motiviranja koje organizacije primjenjuju kako bi potaknule svoje zaposlenike te ustanoviti koje strategije zaposlenike najviše motiviraju. To obuhvaća sustave nagrađivanja, mentorstvo, timsku suradnju, fleksibilne radne uvjete i druge prakse.

Očekuje se da će rezultati istraživanja pružiti dublji uvid u percepciju motivacije i što zaposlenici najviše prema generacijama očekuju od svojeg sadašnjeg ili budućeg poslodavca.

## 2. POJAM I TEORIJE MOTIVACIJE

Jedan od ključnih aspekata u upravljanju ljudskim resursima je osiguranje visoke razine motivacije kod zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako podići motivaciju zaposlenika kako bi se unaprijedilo učinkovitost poslovanja poduzeća. Motivacija je esencijalna za ostvarenje visokih standarda u poslovanju, stimuliranje kreativnosti, inovativnosti i stvaralaštva, kao i za podržavanje profesionalnog razvoja zaposlenika te njihovo zadržavanje u okviru poduzeća.

Prije nego što definiramo pojam motivacije, ključno je istaknuti bit i značaj motivacije. "Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke (Bahtijarević-Šiber, 1999., 555-556). "

Iako postoji nekoliko definicija pojma motivacije, u svojoj srži to je složen proces u kojem osoba, na osnovu vanjskih ili unutarnjih signala, prepoznaje specifične potrebe ili želje koje je usmjeravaju prema ponašanju koje će omogućiti postizanje ciljeva i time zadovoljiti te potrebe. Ovaj koncept obuhvaća unutarnje i vanjske čimbenike koji potiču pojedinca da djeluje prema postizanju određenih ciljeva ili zadovoljenju specifičnih potreba. Motivacija može proizlaziti iz različitih izvora, uključujući želju za postizanjem uspjeha, strah od neuspjeha, vanjske nagrade ili unutarnje zadovoljstvo. Nakon toga, osoba postaje potaknuta da traži aktivnosti koje vjeruje da bi mogle dovesti do rezultata koji bi zadovoljili te potrebe. Treba napomenuti da ti rezultati mogu biti ekstrinzične ili intrinzične prirode. Vanjski ili ekstrinzični rezultat proizlazi iz neke materijalne nagrade koja osobi omogućuje zadovoljenje potreba. No, obavljanjem određene aktivnosti osoba može doživjeti osjećaj zadovoljstva zbog ostvarenog uspjeha što ukazuje na to da je rezultat unutarnje ili intrinzične prirode.

Jedno od temeljnih zaduženja menadžera je razumjeti složenost ljudske prirode, njihove osobnosti i motivacijske faktore. Na temelju ovog razumijevanja, menadžeri trebaju primijeniti različite motivacijske tehnike, kako materijalne tako i nematerijalne, prilagođene specifičnim okolnostima poslovanja poduzeća. To podrazumijeva usvajanje različitih teorija motivacije i njihovo primjenjivanje u svakodnevnom radu kako bi se potaknula produktivnost, angažman i zadovoljstvo zaposlenika. Menadžeri također trebaju biti sposobni prepoznati individualne potrebe i preferencije zaposlenika te prilagoditi motivacijske strategije kako bi maksimizirali učinak i uspjeh poduzeća. Osim toga, kontinuirano praćenje i prilagodba motivacijskih tehnika su ključni za održavanje motivacije zaposlenika na optimalnoj razini u promjenjivom poslovnom okruženju.

Tijekom povijesti, nastale su različite teorije motivacije, koje se oslanjaju na različite pretpostavke i ističu različite karakteristike ljudskog ponašanja. Smatra se da je Abraham Maslow

pokretač u razvoju teorije motivacije s njegovom poznatom teorijom hijerarhije potreba. Ova teorija postavila je temelje za mnoge kasnije teorije i pristupe u razumijevanju motivacije. Kasniji teoretičari su nadograđivali i doprinosili razvoju pristupa motivaciji, što je rezultiralo raznovrsnim perspektivama i modelima u proučavanju motivacije ljudskog ponašanja.

Pristupe i teorije motivacije možemo podijeliti u četiri perspektive: sadržajna, procesna, perspektiva dizajna posla te perspektiva pojačanja. U nastavku je njihova analiza.

## **2.1. Sadržajna perspektiva motivacije**

Ova perspektiva motivacije svoj fokus stavlja na proučavanje ljudskih potreba. U teorije sadržajne perspektive motivacije spadaju: Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, McLellandova teorija potreba te McGregorova teorija X i Y.

### **2.1.2. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba**

Nesumnjivo je da je teorija motivacije koju je razvio Abraham Maslow imala značajan utjecaj na razmišljanje i istraživanje ljudskog ponašanja u kontekstu organizacija. Može se tvrditi da je i dalje jedna od najpopularnijih i najpoznatijih teorija motivacije. Njezin utjecaj proteže se kroz mnoge sfere upravljanja ljudskim resursima i psihologije radne motivacije, pružajući dublje razumijevanje o tome kako ljudi pronalaze motivaciju u radnom okruženju i kako se njihove potrebe mogu zadovoljiti kako bi se potaknula produktivnost i zadovoljstvo na radnom mjestu.

"Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a to su: (a) fiziološke, (b) sigurnosne, (c) socijalne, (d) poštovanje samoga sebe, (e) realizaciju sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica (Marušić, 2006., 321)."

"Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. Ova teorija pretpostavlja da osoba najprije pokušava zadovoljiti potrebe na nižoj razini, a tek kad su one zadovoljene, prelazi na višu razinu. Najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Jednom zadovoljena potreba prestaje biti motivirajući faktor. Tako, ako osoba misli da zarađuje dovoljno (sigurnost, poštovanje), novac je više ne može motivirati pa počinje, primjerice, tražiti kreativniji i izazovniji posao (Maslow, A. 1954)."



*Slika 1: Piramida ljudskih potreba prema Maslowu*

Izvor: Rupčić, (2018).

U svojim budućim dijelima, Maslow je unio više fleksibilnosti u svoju teoriju, naglašavajući da zadovoljenje određene potrebe nije konačno i potpuno, već je djelomično i često dovodi do pojave nove potrebe. Unatoč tome, Maslow i dalje zadržava strogo definiranu hijerarhijsku strukturu potreba. "Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje "viših potreba". Maslow s pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju ciljeva koje žele postići, treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevrsni regulator (Bahtijarević-Šiber, 1999., 563)."

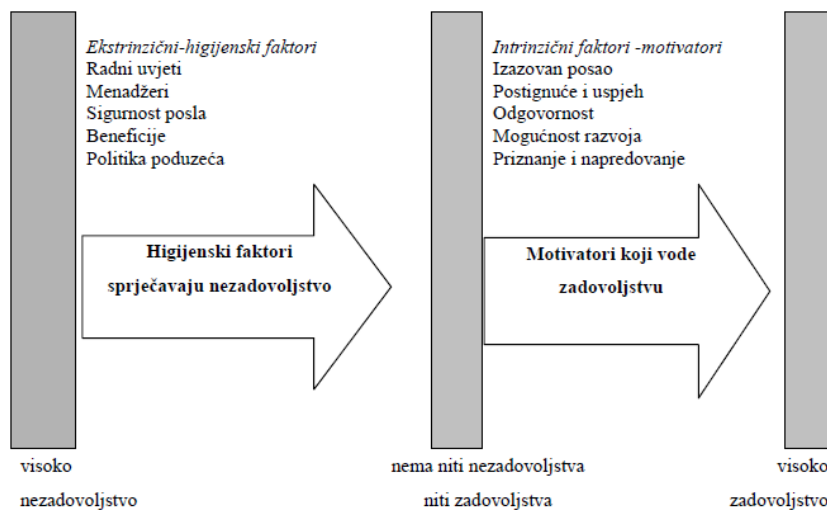
Važno je primijetiti da pojedinci različito percipiraju i prioritiziraju navedene potrebe. Dok su neki zadovoljni kada su njihove osnovne potrebe za fiziološkim i sigurnosnim aspektima ispunjene, drugima je važnija pripadnost grupi ili ostvarivanje određenog statusa. Sve više pojedinaca osjeća potrebu da pronađu svoju autentičnu svrhu i razvijaju svoje potencijale, te biraju zaposlenje prema tome kriteriju.

### **2.1.3. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije**

Herzbergova teorija motivacije, poznata i kao dvofaktorska ili dvočimbenička teorija, proizašla je iz temelja Maslowljeve teorije. "Frederick Herzberg je intervjuirao više tisuća osoba kako bi utvrdio koji su čimbenici zaslužni za njihovo zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo na poslu. (Kinicki, A. i Williams, B.K., 2013; 383.)." Prema prikupljenim podacima, on je oblikovao dvofaktorsku teoriju koja sugerira da radno zadovoljstvo i nezadovoljstvo potječu iz dvije



odvojene skupine čimbenika. "Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: *ekstrinzični* ili higijenski i *intrinzični*, odnosno motivatori. Prvi su *situacijski ili kontekstualni* faktori, dok su drugi vezani uz *posao* koji čovjek obavlja (Bahtijarević-Šiber, 1999., 564)."



Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999); 575.

Herzbergova dvofaktorska teorija pruža dublje razumijevanje motivacije na radnom mjestu. Razdvajanjem faktora zadovoljstva i nezadovoljstva, omogućuje organizacijama da identificiraju ključne čimbenike koji utječu na radnu motivaciju zaposlenika. Ova teorija također naglašava važnost ne samo ispunjenja higijenskih faktora koji sprječavaju nezadovoljstvo (npr. uvjeti rada, plaća), već i poticanja motivacijskih faktora koji potiču zadovoljstvo (npr. postignuća, priznanje). Kroz primjenu ove teorije, organizacije mogu bolje oblikovati politike i prakse kako bi stvorile poticajno radno okruženje i potaknule učinkovitost i angažman zaposlenika.

#### 2.1.4. McGregorova teorija X i Y

Douglas McGregor razvio je svoju teoriju motivacije polazeći od pretpostavke da stavovi i uvjerenja menadžera značajno utječu na motivaciju zaposlenika te na konačni uspjeh tvrtke.

McGregorova teorija X i Y prikazuje dva suprotna stajališta o osobinama ljudi i motivaciji na radnom mjestu.

Teorija X pretpostavlja da su ljudi inherentno lijeni, nemaju ambicija te preferiraju da budu vođeni i kontrolirani. Prema ovom pristupu, ljudi se moraju prisiljavati i motivirati prijetnjama kaznama kako bi radili, jer prirodno izbjegavaju odgovornosti i inovacije.

S druge strane, teorija Y pretpostavlja da ljudi uživaju u radu, teže samostalnosti i odgovornosti te su kreativni i motivirani. Prema ovom stajalištu, ljudi se sami motiviraju ako su zadovoljeni njihovi osnovni potrebe, teže razvoju i rastu te imaju potencijal da budu samostalni i inovativni.

Ove dvije teorije pružaju različite perspektive o tome kako organizacije mogu pristupiti upravljanju ljudskim resursima. Dok teorija X sugerira potrebu za strožom kontrolom i nadzorom, teorija Y promovira pristup koji potiče povjerenje, autonomiju i razvoj zaposlenika.

### **2.1.5. McClellandova teorija potreba**

U 1960-ima, David C. McClelland razvio je teoriju motivacije poznatu kao teorija stečenih potreba. To je psihološka teorija koja identificira tri osnovne ljudske potrebe:

"Potreba za postignućem (*need for achievement* – nAch) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije.

Potreba za moći (*need for power* – nPower) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.

Potreba za pripadanjem (*need for affiliation* – nAff) – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa (Certo et al., 2008., 388)."

Potreba za postignućem osnovana je na pretpostavci da osobe s visokom potrebom za postignućem teže postizanju ciljeva koji su povezani s izazovima, osobnim uspjehom i napretkom. Oni vole preuzimati odgovornosti i trude se biti bolji od drugih. Potreba za pripadnošću govori da osobe s visokom potrebom za pripadnošću teže stvaranju bliskih i toplih odnosa s drugima. Oni su osjetljivi na osjećaje drugih i vole raditi u timskom okruženju. Potreba za moći iskazuje da ljudi s izraženom potrebom za moći nastoje utjecati na druge. Oni su motivirani da budu u poziciji moći, da preuzimaju vodstvo i da imaju autoritet.

## **2.2. Procesna perspektiva motivacije**

Za razliku od sadržajne perspektive koja se fokusira na identifikaciju ljudskih potreba, procesna perspektiva motivacije naglašava misaone procese koje ljudi koriste prije donošenja

odluka o svojim postupcima. Ova perspektiva obuhvaća teorije kao što su teorija pravednosti, teorija očekivanja i teorija postavljanja ciljeva.

### 2.2.1. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa

Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa je psihološka teorija koja istražuje percepciju pravednosti u radnom okruženju i njezin utjecaj na motivaciju zaposlenika. Prema ovoj teoriji, ljudi procjenjuju svoju zadovoljstvo poslom uspoređujući svoj ulaz (npr. napor, radna učinkovitost) i izlaz (npr. plaća, priznanje) s ulazom i izlazom drugih ljudi u organizaciji.

Prema Adamsu, kada se osobe osjećaju da su tretirane nepravedno u usporedbi s kolegama, mogu učiniti neke od sljedećih postupaka:

- Jedni će se prilagoditi prema priznanjima koje primaju za taj rad
- Drugi će nastojati promijeniti te nagrade, možda tražeći povišicu, bonuse pa čak i pokretanjem sudskog postupka.
- Kada pokušaji ispravljanja nepravde ne uspiju, neki radnici su voljni prilagoditi svoj doživljaj nepravde
- Neki ljudi će radije dati otkaz ako misle da su nepravedno tretirani nego se suprotstaviti nepravdi ili nezadovoljstvu



Slika 3: Motivacija zaposlenika prema teoriji pravednosti

Izvor: : Rupčić, N. (2018).

Prema teoriji pravednosti, percepcija pravednosti u radnom okruženju ključan je čimbenik u oblikovanju motivacije zaposlenika i njihovog ponašanja na poslu. Organizacije koje nastoje osigurati pravednost u raspodjeli nagrada, transparentnost u procesima odlučivanja i pristojnost u interakcijama mogu stvoriti pozitivno radno okruženje koje potiče motivaciju i angažman zaposlenika.

### 2.2.2. Teorija očekivanja

Teorija očekivanja razvijena je od strane Victor H. Vrooma, te pruža teorijski okvir za razumijevanje motivacije zaposlenika na radnom mjestu. Ovaj model se temelji na pretpostavci da motivacija za određeno ponašanje proizlazi iz očekivanja da će to ponašanje dovesti do željenih ishoda, težnje za tim ishodima i procjene važnosti tih ishoda.

"Prema teoriji očekivanja pojedinci su motivirani na temelju nekoliko čimbenika: koliko nešto žele i kako procjenjuju vjerojatnost da to mogu dobiti. Motivacija stoga ovisi o sljedećim čimbenicima:

1. Valenciji, odnosno vrijednosti ili važnosti koju osoba pripisuje nekom ishodu ili nagradi
2. Očekivanju, odnosno uvjerenju da će određena razina ulaganja dovesti do određenog rezultata
3. Instrumentalnosti, odnosno očekivanju da će uspješan rad dovesti do željenog ishoda.

Prema ovoj teoriji motivacija je jednaka umnošku navedenih kategorija:

**Motivacija = valencija x očekivanje x instrumentalnost** (Rupčić, N. 2018; 298.)."

Kada su svi ti čimbenici visoki, motivacija je snažna. Međutim, nedostatak jednog ili više čimbenika može dovesti do slabije motivacije za određeno ponašanje.

Ovaj model naglašava važnost percepcija pojedinca o tome kako njihovi naponi dovode do rezultata i primanja nagrada u obliku motivacije. Također naglašava subjektivnost motivacije, ističući da isti ishod može imati različitu važnost za različite pojedince.

### 2.2.3. Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva je psihološka teorija motivacije koja sugerira da postavljanje jasnih i specifičnih ciljeva može značajno povećati motivaciju i učinkovitost u postizanju tih ciljeva. Ova teorija naglašava važnost postavljanja ciljeva koji su specifični, ostvarivi, mjerljivi, vremenski određeni i relevantni (poznati pod kraticom SMART ciljeva).

- specifičan (*Specific*),
- mjerljiv (*Mesurable*),
- dostižan (*Attainable*),
- realističan (*Relevant*) i
- vremenski ograničen (*Time – bond*)

1. Specifičan: Ciljevi trebaju biti precizno definirani i razumljivi, kako bi pojedinci jasno znali što trebaju postići.

2. Mjerljivi: Ciljevi trebaju biti mjerljivi kako bi pojedinci mogli pratiti svoj napredak prema postizanju tih ciljeva.

3. Dostižan: Ciljevi trebaju biti dovoljno izazovni da potaknu pojedince na veći napor i angažman.

4. Realističan: Ciljevi trebaju biti relevantni za željene rezultate ili uspjehe, kako bi pojedinci osjetili motivaciju da ih postignu.

5. Vremenski ograničen: Ciljevi trebaju imati jasno određen rok za postizanje, kako bi se stvorio osjećaj hitnosti i fokusiranosti.

Teorija postavljanja ciljeva sugerira da kada su ovi elementi prisutni, pojedinci su motiviraniji, usredotočeniji i učinkovitiji u radu prema postizanju tih ciljeva. Osim toga, postavljanje ciljeva može povećati samopouzdanje pojedinca, poboljšati samoregulaciju i potaknuti postignuće.

Ova teorija je pronašla primjenu u različitim područjima, uključujući obrazovanje, poslovni svijet, sport i osobni razvoj, te je postala važan alat za poticanje motivacije i postizanje uspjeha.

#### **2.2.4. Perspektiva dizajna posla**

Perspektiva dizajna posla može biti ključan faktor koji utječe na motivaciju zaposlenika. "Dok se prije primjenjivao pristup prema kojemu se ljude nastojalo prilagoditi poslu, danas se pak posao nastoji prilagoditi značajkama ljudi ( Kinicki, A. et al. 2016:391.)." Radi smanjenja monotonije u obavljanju repetitivnih poslova i podizanja motivacije zaposlenika, mogu se primijeniti različite metode. Jedna od njih je metoda rotacije poslova, gdje zaposlenici periodično mijenjaju zadatke ili odgovornosti, što im omogućuje da iskuse različite aspekte posla i izbjegnu osjećaj dosade ili rutine.

Druga metoda je povećanje opsega posla, što znači dodavanje novih zadataka ili odgovornosti kako bi se povećala raznolikost rada. Time zaposlenici dobivaju priliku za učenje novih vještina i razvoj karijere, što može povećati njihov interes i angažman.

Treća metoda, koja je posebno učinkovita, je metoda obogaćivanja posla. Ova metoda uključuje dodavanje složenijih ili izazovnijih zadataka, kao i veće odgovornosti, što dovodi do većeg osjećaja postignuća kod zaposlenika. Također, omogućuje im se da se osjećaju važnima i cijenjenima u organizaciji, što može značajno utjecati na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom.

### **2.2.5. Perspektiva pojačanja**

"Perspektiva pojačanja je teorija s temeljnom pretpostavkom koja se odnosi na tezu da će se ponašanje s pozitivnim posljedicama ponoviti, dok se ono s negativnim posljedicama neće ponoviti. Navedena teza naziva se zakonom učinka (Schermerhorn et al.2015:377.)" Ova perspektiva temelji se na teoriji motivacije koja naglašava važnost stimulansa ili posljedica u oblikovanju i održavanju ponašanja.

Kada primjenjujemo perspektivu pojačanja u kontekstu motivacije zaposlenika, to može uključivati razne oblike nagrada ili pojačanja za postignute rezultate ili željeno ponašanje na radnom mjestu. To može uključivati financijske bonuse, povišice, priznanja, fleksibilno radno vrijeme, dodatne slobodne dane, mogućnost napredovanja ili druge oblike nagrada koji su relevantni za radno okruženje.

Perspektiva pojačanja može biti vrlo učinkovita jer ljudi često teže prema nagradama ili pojačanjima koja su povezana s njihovim ponašanjem. Kada zaposlenici primijete da njihovi napori i rezultati donose pozitivne posljedice ili nagrade, to ih motivira da nastave s tim ponašanjem ili da čak ulože još veći trud kako bi postigli još veće nagrade.

Međutim, važno je napomenuti da perspektiva pojačanja nije uvijek dovoljna sama po sebi za dugoročnu motivaciju zaposlenika. Ona može biti korisna kao jedan od alata za poticanje motivacije, ali je također važno osigurati druge faktore kao što su jasni ciljevi, podrška nadređenih, osjećaj pripadnosti i pravednost u organizaciji da bi se osiguralo dugoročna motivacija i zadovoljstvo zaposlenika.

### **2.3. Materijalna motivacija kao alat u upravljanju ljudskim resursima**

Materijalna motivacija zaposlenika odnosi se na poticanje motivacije putem financijskih ili materijalnih nagrada. To uključuje sve oblike direktnih financijskih nagrada ili beneficija koje zaposlenici primaju od svojih organizacija kao rezultat postignuća ili uspjeha na radnom mjestu.

Materijalna ili financijska kompenzacija obuhvaća različite oblike motivacije usmjerenih na unapređenje i osiguravanje financijskog položaja zaposlenika kroz financijske naknade za njihov rad. Na osnovu razine izravnosti financijskih prihoda, moguće je razlikovati dvije glavne vrste financijskih kompenzacija:

Izravni financijski dobici: Ova vrsta kompenzacije obuhvaća direktna financijska primanja koja zaposlenik prima u obliku novca. To uključuje osnovnu plaću, dodatke, bonuse, provizije i slične oblike isplate koji se isplaćuju direktno zaposleniku u novčanom obliku.

Neizravni materijalni dobici: Ovi oblici kompenzacije doprinose povećanju materijalnog standarda zaposlenika, ali nisu izravno isplaćeni kao novac u plaći. To može uključivati dodatne povlastice kao što su zdravstveno osiguranje, mirovinski planovi, dionice ili dionice opcije, plaćeni godišnji odmori, subvencionirane obroke, povlastice za putovanja ili obrazovanje, i druge slične pogodnosti koje ne dolaze u obliku gotovine, već doprinose ukupnom materijalnom dobitku zaposlenika.

		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

Slika 4: Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

Izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 61.

## 2.4. Nematerijalna motivacija kao alat u upravljanju ljudskim resursima

Svijest o važnosti nematerijalnih kompenzacija u motiviranju zaposlenika raste, kao i prepoznavanje potrebe za njihovim uvođenjem u tvrtkama. Povećava se naglasak na brizi o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika u mnogim organizacijama. Nematerijalna motivacija zaposlenika odnosi se na sve oblike motivacije koji nisu povezani s financijskim ili materijalnim nagradama. Umjesto toga, fokusirana je na psihološke, emocionalne i druge nefinancijske faktore koji potiču zaposlenike da budu angažirani, predani i produktivni na radnom mjestu.

"Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije

potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere (Bahtijarević- Šiber, 1999., 667-668)."

Zaposlenici se mogu osjećati motivirani kada im se priznaju njihovi doprinosi i postignuća na radnom mjestu. Ovo može uključivati javno priznanje od strane nadređenih ili kolega, nagrade za zaposlenika mjeseca ili godine, ili jednostavno riječi zahvale i poštovanja za dobro obavljen posao. Isto tako osiguravanje jasnih puteva za napredovanje i razvoj karijere može motivirati zaposlenike da se trude i unapređuju svoje vještine. To uključuje pružanje obuke, mentorstva, mogućnosti preuzimanja većih odgovornosti i napredovanja unutar organizacije. Još jedan važan faktor je radno okruženje koje potiče suradnju, timski rad, otvorenu komunikaciju i podršku među kolegama. Osjećaj pripadnosti, zajedništva i podrške može poboljšati zadovoljstvo zaposlenika i motivaciju za rad. Omogućavanje fleksibilnih radnih aranžmana poput rada od kuće, fleksibilnog radnog vremena ili mogućnosti prilagodbe radnog rasporeda može biti motivirajuće za zaposlenike jer im pomaže da postignu bolju ravnotežu između posla i privatnog života.

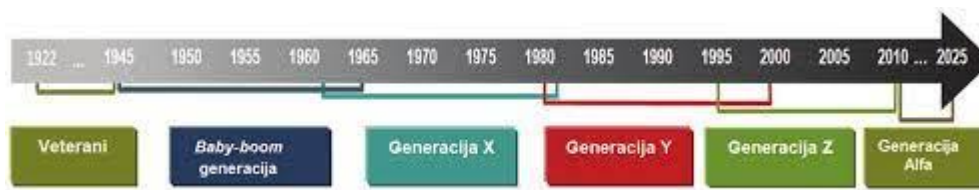
Nematerijalna motivacija često može biti jednako važna kao i materijalna motivacija u održavanju visoke razine angažmana i produktivnosti zaposlenika. Kombinacija oba tipa motivacije često rezultira najboljim rezultatima u organizaciji.



### 3. OBILJEŽJA GENERACIJA

Generacijska podjela obično se odnosi na različite skupine ljudi koji su rođeni u istom vremenskom razdoblju i dijele određene zajedničke karakteristike, vrijednosti i obrasce ponašanja. Svaka generacija oblikuje se pod utjecajem specifičnih događaja, tehnoloških inovacija, kulturnih trendova i društvenih promjena svog vremena. Iako nije moguće opisati svakog pojedinca unutar neke generacije jednim opisom, postoje neka općenita obilježja koja se često povezuju s određenim generacijama.

Slika 5: Prikaz godina rođenja generacija



Izvor: (Rimac, 2012.)

<https://hrcak.srce.hr/file/347931> izvor teksta

#### 3.1. Obilježja Baby - boom generacije zaposlenika

Baby boom generacija obuhvaća skupinu ljudi rođenih tijekom "baby booma", razdoblja između sredine 1940-ih i sredine 1960-ih godina. Ovaj period karakterizira iznenadni porast broja novorođenčadi nakon završetka Drugog svjetskog rata i trajao je nekoliko desetljeća. Baby boom generacija postala je jedna od najbrojnijih generacija u mnogim zemljama širom svijeta.

Analiza dostupne literature otkriva da pripadnici ove generacije zaposlenika daju prednost sigurnosti na radnom mjestu i stabilnom radnom okruženju. "Marljivi su na poslu, cijene visok stupanj moći unutar organizacije, idealistični su, optimistični i posvećeni poslu. Drugi stereotipi o baby boomerima su da će se vjerojatnije usredotočiti na izgradnju konsenzusa te da su izvrsni mentori, a dobri odnosi s nadređenima i pozitivne interakcije s kolegama također su im vrlo važni (Cennamo i Gardner, 2008)."

Baby boom generacija, kao značajna skupina radne snage, imala je i još uvijek ima značajan utjecaj na radno okruženje i kulturu poslovanja. Odrasli su tijekom vremena ekonomske stabilnosti i često su vrijedno radili kako bi postigli uspjeh u karijeri. Oni obično cijene predanost poslu i očekuju isto od svojih kolega. Ta generacija ima bogato iskustvo i znanje stečeno tijekom dugogodišnje radne karijere. Njihovo iskustvo čini temelj za mentorstvo i vođenje mlađih generacija te doprinosi stabilnosti i kontinuitetu u organizacijama. Isto tako mnogi pripadnici baby

boom generacije zauzimaju visoke pozicije u organizacijama i često su u ulozi lidera. Također baby-boomeri su svjedočili velikim tehnološkim promjenama tijekom svog radnog vijeka, a mnogi su usvojili nove tehnologije i alate kako bi ostali relevantni na radnom mjestu. Iako možda nisu uvijek toliko vješti kao mlađe generacije, mnogi su spremni učiti i prilagođavati se novim tehnologijama. Međutim kako baby-boom generacija ulazi u fazu umirovljenja, mnoge organizacije suočavaju se s izazovima vezanim uz zamjenu njihovog iskustva i znanja. Mnoge tvrtke provode programe prijenosa znanja kako bi osigurale kontinuitet poslovanja i prijenos ključnih kompetencija na mlađe generacije.

### **3.2. Obilježja generacije X**

Generacija X obuhvaća ljude rođene od 1960-ih pa do ranih 1980-ih godina te ih je oblikovalo niz ključnih događaja koji su utjecali na njihovo razmišljanje i svjetonazore. Ti događaji uključuju naftnu krizu koja je uzdrmala svjetsko tržište energije, aferu Watergate koja je potkopala povjerenje u političke institucije, epidemiju HIV-a, katastrofu u Černobilu, te pad Berlinskog zida koji je označio kraj Hladnog rata i raspad Sovjetskog Saveza. Ovi događaji su duboko utjecali na stavove i vrijednosti Generacije X, oblikujući njihovu percepciju svijeta i odnos prema autoritetima, tehnologiji i globalnim problemima. "Često ih se naziva izgubljenom ili nevidljivom generacijom jer su odrasli u sjeni Baby-boom generacije (Rimac, 2012.)."

Na poslu Generacija X je često poznata po samostalnosti i sposobnosti da preuzme odgovornost za svoj rad bez potrebe za stalnim nadzorom ili uputama. Oni su često praktični i skloni rješavanju problema na praktičan način. Ne vole gubiti vrijeme na nepotrebne formalnosti ili beskonačne sastanke. "Pripadnici Generacije X bili su svjedoci pojave i razvoja interneta, pojave MTV-a i igranja prvih video igara te se vrlo dobro razumiju i koriste tehnologijom (Krasulja i sur., 2015.)." Također, suprotno generaciji Baby Boomera, koja je često bila posvećena isključivo poslu, Generacija X cijeni ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Oni su skloni tražiti fleksibilne radne aranžmane kako bi uskladili svoje obaveze na poslu i kod kuće. Budući da su odrasli u vremenu kada su promjene bile brze i dinamične, pripadnici te generacije obično imaju sposobnost multitaskinga i prilagođavanja različitim situacijama na poslu. Generacija X može biti skeptična prema autoritetu i hijerarhiji na radnom mjestu. Oni cijene kompetenciju i rezultate više od titula ili statusa.

### 3.3. Obilježja generacije Y

Pripadnici generacije Y rođeni su između 1980. i 1995. godine, također često poznati pod imenom „Milenijalci“. To je generacija koju obilježava mir i prosperitet.

„Na ovu generaciju značajan utjecaj imao je razvoj novih medija i mogućnost trenutne komunikacije putem društvenih mreža (Levickaitė, 2010).“ Prema Glassu ova generacija imala je pristup računalima već tijekom osnovne škole i vrlo rano su se povezali s internetom.

„Za razliku od pripadnika Generacije X koji su odrastali pod strogim roditeljskim nadzorom, pripadnici Generacije Y imaju mnogo opušteniji odnos sa svojim roditeljima, a time i više povjerenja u autoritet. Često oslanjanje na roditeljsku potporu u kombinaciji s trenutnim zadovoljstvom koje je omogućeno korištenjem tehnologija, navelo ih je da žude za stalnim povratnim informacijama i pohvalama (Bursch, 2014.).“

Na poslu milenijalci su često motivirani ne samo financijskim nagradama, već i radom koji ima svrhu i doprinosi zajednici ili društvu. Oni traže poslove koji odražavaju njihove vrijednosti i doprinose pozitivnim promjenama u svijetu. Skloni su dijeljenju ideja i suradnji s kolegama kako bi postigli zajedničke ciljeve. Također su skloni tražiti redovitu povratnu informaciju o svom radu i napretku te očekuju mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj. Cijene radna mjesta koja im pružaju prilike za učenje i napredovanje. Budući da su odrasli u dobu brzih promjena, milenijalci obično imaju visoku sposobnost prilagodbe različitim situacijama na radnom mjestu i otvoreni su za nove tehnologije i načine rada.

"Kako bi privukao i zadržao pripadnika generacije Y u svojoj organizaciji, menadžer ljudskih potencijala treba mu omogućiti fleksibilnost u radu, davati mu smislene zadatke koji se uklapaju u širu sliku vizije i misije organizacije te mu pružati priliku za razvoj, učenje i unapređenje (Murphy, 2007.)."

### 3.4. Obilježja generacije Z

Generacija Z, poznata kao "zoomeri", je demografska skupina koja dolazi nakon milenijalaca i prethodi Generaciji Alfa. Članovi Generacije Z su rođeni nakon 1995. godine.

Oni su često nazivani prvom potpuno "digitalno rođenom" generacijom. Odrasli su uz društvene mreže i pametne telefone - navikli su na život u digitalno orijentiranom svijetu.

Prema Teresi Bridges (2015), Generacija Z preferira radno okruženje koje potiče mentorski rad, učenje i mogućnosti profesionalnog razvoja, jer vjeruju da njihovo obrazovanje nije pružilo potrebne vještine za suočavanje s stvarnim životnim problemima. Radno mjesto koje potiče

njihove poduzetničke vještine, radno okruženje koje je prijateljsko i omogućuje fleksibilne rasporede su atributi koje Generacija Z traži u poslu.

Pripadnici Generacije Z ističu se kao ambiciozni i samopouzdana, dok istovremeno zadržavaju realističan pristup i prihvaćaju ono što im život pruža. Ova generacija se ističe poduzetničkim duhom, čak više nego Generacija Y. Motivirani su pronalaženjem posla iz snova i kontinuiranim usavršavanjem svojih vještina, zbog čega se očekuje da će češće mijenjati poslove nego prethodne generacije. Ako nisu zadovoljni trenutnom situacijom, brzo će potražiti nešto novo. Među glavnim motivacijskim faktorima za ovu generaciju su napredak u karijeri, povećanje plaće, značajan posao i rad u dobrom timu.

Generacija Z također je prepoznata po svom globalnom i multikulturalnom svjetonazoru, te su skloni prihvaćanju različitosti i inkluzivnosti. Imaju izraženu digitalnu pismenost i često preferiraju komunikaciju putem digitalnih kanala. S obzirom na sve ovo, generacija Z donosi nove perspektive i vrijednosti na radna mjesta i društvo i predviđa se da će imati značajan utjecaj na budućnost.

## **4. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA**

### **4.1. Analiza uzorka**

U ovom djelu završnog rada prikazani su rezultati istraživanja ankete čiji je cilj bio ispitati percepciju šire javnosti o motivacijskim faktorima s aspekta različitih generacija.

Anketa je provedena na uzorku od 169 osoba, pri čemu su uključene sve generacije kako bi se osigurala reprezentativnost rezultata. Anketni upitnik proveden je putem Google forms obrasca. Distribucija ankete izvršena je putem društvenih mreža široj populaciji, a prikupljanje odgovora trajalo je mjesec dana. Anketni upitnik ukupno je sadržavao 24 pitanja, od kojih su četiri bila opća pitanja, dok je preostalih 20 bilo usmjereno na istraživanje različitih aspekta motivacije zaposlenika.

Ta pitanja su bila podijeljena u pet ključnih skupova motivacije: radni uvjeti, međuljudski odnosi, plaća i nagrade, razvoj karijere i ugled firme. Svaki od ovih skupova obuhvaća specifične faktore koji doprinose ukupnoj motivaciji zaposlenika te omogućava detaljnu analizu svakog pojedinog aspekta. Pitanja iz anketnog upitnika kreirana su temeljem prethodnih istraživanja u istom području i temeljena na istraživanju od (Vraničar, 2016).

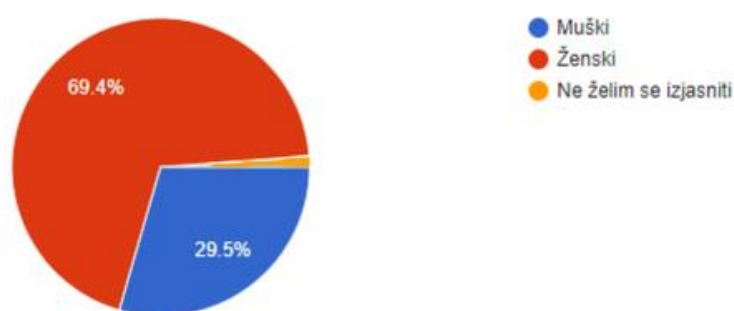
## 4.2. Rezultati istraživanja

### 4.2.1. Struktura ispitanika prema spolu

U svrhu prikaza rezultata sudionici ankete su klasificirani prema spolu.

Anketi je pristupilo 69,4% ispitanika ženskog spola i 29,5% ispitanika muškog spola, dok se 1,1% ispitanika nije htio izjasniti.

Odaberite spol



*Graf 1: Struktura ispitanika prema spolu*

Izvor: Istraživanje autora

### 4.2.2. Struktura ispitanika prema godini rođenja

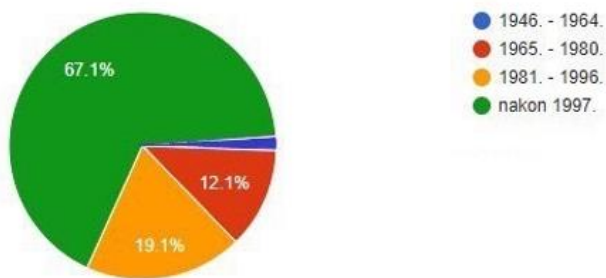
Ispitanici su podijeljeni prema generacijama po godini rođenja:

Rođeni od 1946. - 1964. (generacija baby-boom),

Rođeni od 1965. - 1980. (generacija X),

Rođeni od 1981. - 1996. (generacija Y),

Rođeni nakon 1997 (generacija Z)



*Graf 2: Struktura ispitanika prema godini rođenja*

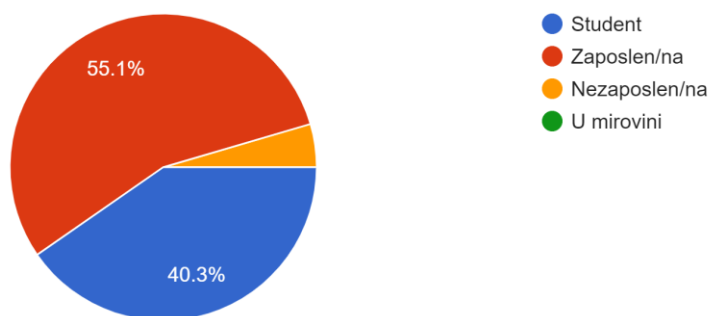
Izvor: Istraživanje autora

Anketi je pristupilo 67,1% ispitanika generacije Z, 19,1% ispitanika generacije Y, 12,1% ispitanika generacije X te 1,7% generacije Baby boom.

#### 4.2.3. Struktura ispitanika prema radnom statusu

Anketi je pristupilo 55,1 % zaposlenih osoba, 40,3% studenata i 4,6% nezaposlenih osoba.

Status

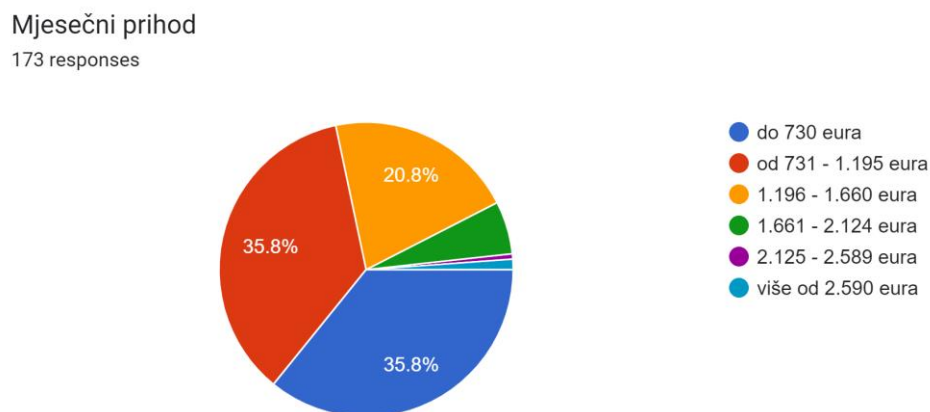


*Graf 3: Struktura ispitanika prema radnom statusu*

Izvor: Istraživanje autora

#### 4.2.4. Struktura ispitanika prema mjesečnom prihodu

Prema postotcima mjesečnih prihoda najveći postotak ispitanika (35,8%) ima prihode do 730 eura te isti postotak ispitanika (35,8%) ima prihode od 731 do 1.195 eura. 20,8% ispitanika ima mjesečne prihode od 1.191 do 1.660 eura.



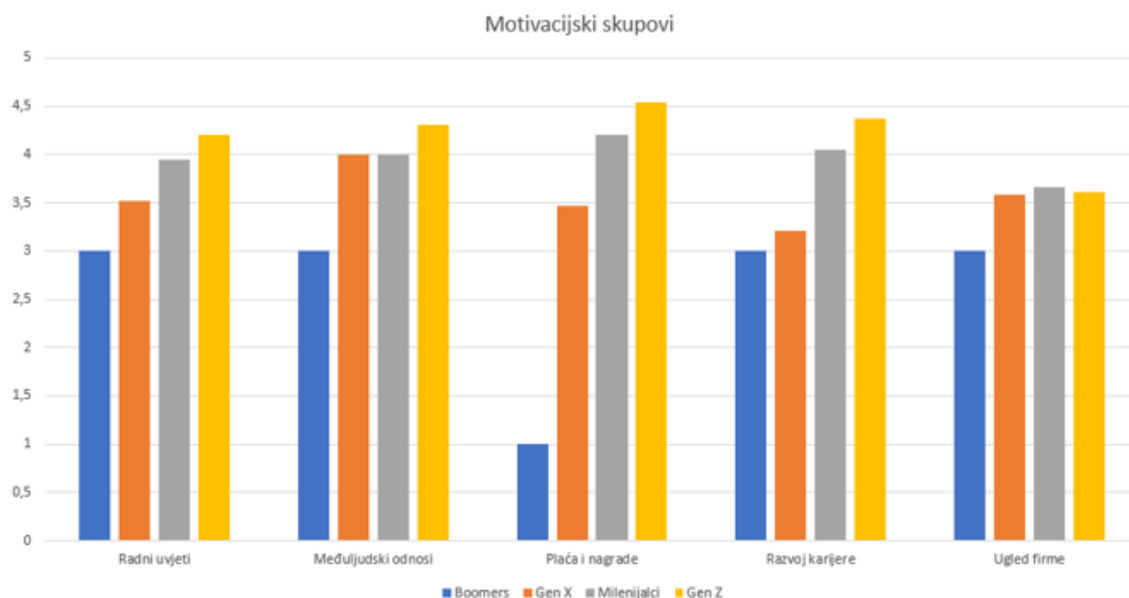
*Graf 4: Struktura ispitanika prema mjesečnom prihodu*

Izvor: Istraživanje autora

#### 4.3. Motivacijski skupovi

Motivacijske skupovi su podijeljeni u pet kategorija: radni uvjeti, međuljudski odnosi, plaća i nagrade, razvoj karijere te ugled firme. Ispitanici su izrazili svoje stavove koristeći Likertovu skalu, gdje je ocjena 1 predstavljala "Ne motivira me", dok je ocjena 5 predstavljala "Jako me motivira".





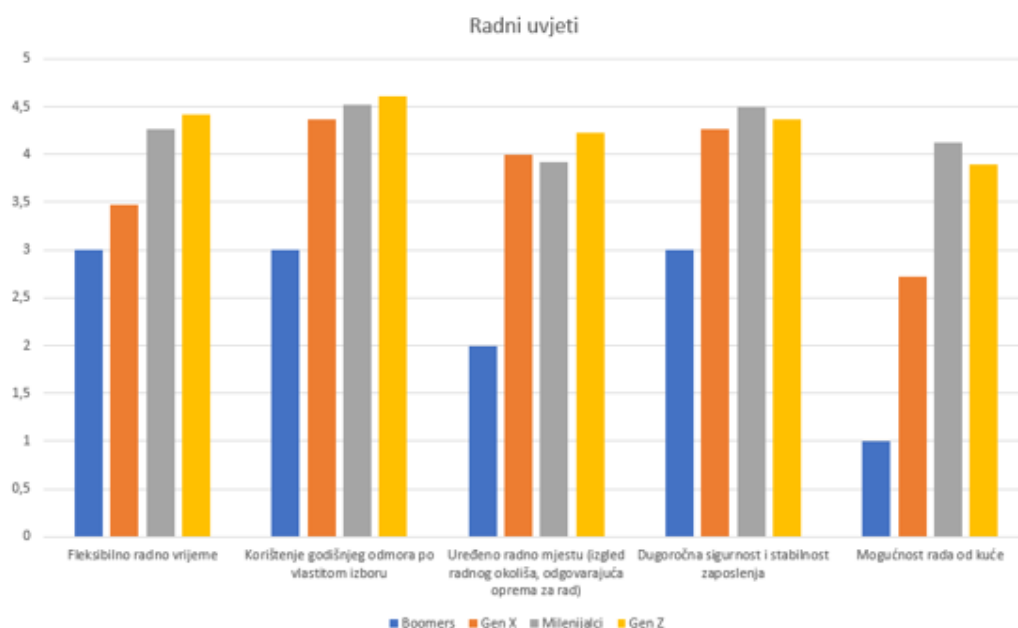
*Graf 5: Prosječne ocjene prema motivacijskom skupu*

Izvor: Istraživanje autora

Na slici 10 prikazan je prosječan rezultat ocjenjivanja motivacijskih skupova među generacijama uz pomoć grafikona. Iz ovog grafikona vidljivo je da su plaće i nagrade najvažniji motivacijski faktor za generaciju Z i milenijalce dok su za generaciju X najvažniji motivacijski faktor međuljudski odnosi. S druge strane, boomeri su najviše motivirani radnim uvjetima.

#### 4.4. Radni uvjeti

Prva kategorija motivacijskih faktora obuhvaća aspekte vezane uz radne uvjete. U toj kategoriji, zaposlenici su imali mogućnost izbora između različitih opcija koje uključuju fleksibilno radno vrijeme, slobodno korištenje godišnjeg odmora, udobnost radnog mjesta, osiguranje dugoročne sigurnosti i stabilnosti posla te mogućnost rada iz udobnosti vlastitog doma. Ispitanici su izrazili svoje stavove koristeći Likertovu skalu, gdje je ocjena 1 predstavljala "Ne motivira me", dok je ocjena 5 predstavljala "Jako me motivira".



Graf 6: Prosječne ocjene za pojedine faktore u skupu radni uvjeti

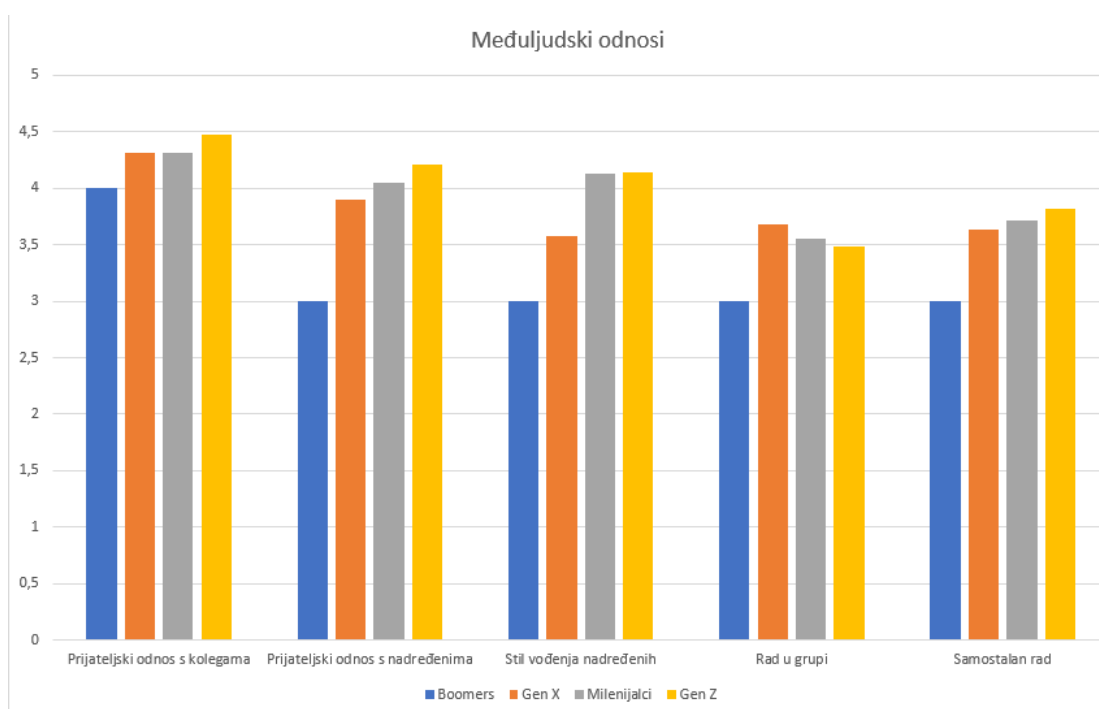
Izvor: Istraživanje autora

Prema slici 11, generaciju Z najviše motivira mogućnost korištenja godišnjeg odmora po vlastitom izboru, zatim fleksibilno radno vrijeme, dugoročna sigurnost i stabilnost zaposlenja, uređeno radno mjesto, a u manjoj mjeri mogućnost rada od kuće. Milenijalci i generacija X također najviše cijene korištenje godišnjeg odmora po vlastitom izboru, potom, za milenijalce je važna dugoročna stabilnost zaposlenja, fleksibilno radno vrijeme, i mogućnost rada od kuće, dok im je uređeno radno mjesto najmanje važno. Za generaciju X, fleksibilno radno vrijeme i mogućnost rada od kuće nisu toliko važni, već im je važnije uređeno radno mjesto. Boomere podjednako motiviraju fleksibilno radno vrijeme, korištenje godišnjeg odmora po vlastitom izboru te

dugoročna stabilnost zaposlenja, dok ih najmanje motiviraju uređeno radno mjesto i mogućnost rada od kuće.

## 4.5. Međuljudski odnosi

Druga kategorija motivirajućih faktora obuhvaća međuljudske odnose. Unutar ove kategorije, nalaze se faktori kao što su prijateljski odnos s kolegama, prijateljski odnosi s nadređenima, stil vođenja nadređenih, iskustvo rada u timu te mogućnost samostalnog rada. Ispitanici su izrazili svoje stavove koristeći Likertovu skalu, gdje ocjena 1 predstavljala "Ne motivira me", dok je ocjena 5 predstavljala "Jako me motivira".



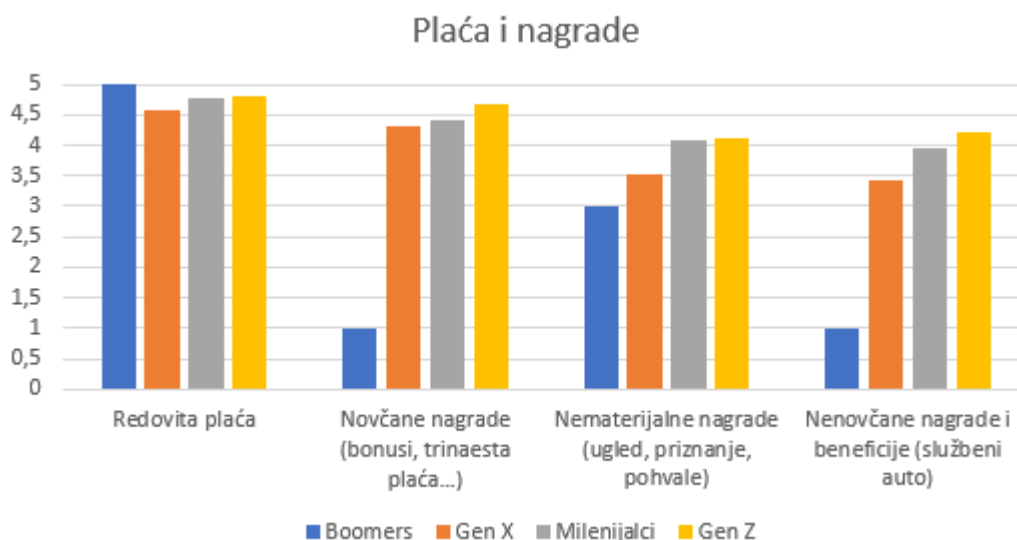
Graf 7: Prosječne ocjene za pojedine faktore u skupu međuljudski odnosi

Izvor: Istraživanje autora

Prema slici 12, može se zaključiti da zaposlenike svih generacija najviše motivira prijateljski odnos s kolegama. Generaciju Z, kao i generaciju X, u velikoj mjeri motiviraju prijateljski odnosi s nadređenima i stil vođenja nadređenih, zatim samostalan rad, dok ih najmanje motivira rad u grupi. Milenijalce više motivira stil vođenja nadređenih nego prijateljski odnos s njima te također preferiraju samostalan rad u odnosu na rad u grupi. Boomere podjednako motivira prijateljski odnos s kolegama, stil vođenja nadređenih, rad u grupi i samostalan rad.

## 4.6. Plaća i nagrade

U trećoj kategoriji, koja se odnosi na plaće i nagrade, motivirajući faktori uključuju redovitu plaću, novčane nagrade (bonusi i trinaesta plaća), nematerijalne nagrade (poput ugleda, priznanja i pohvala) te nenovčane nagrade i beneficije (kao što je korištenje službenog automobila). Ispitanici su izrazili svoje stavove koristeći Likertovu skalu, gdje je ocjena 1 predstavljala "Ne motivira me", dok je ocjena 5 predstavljala "Jako me motivira".



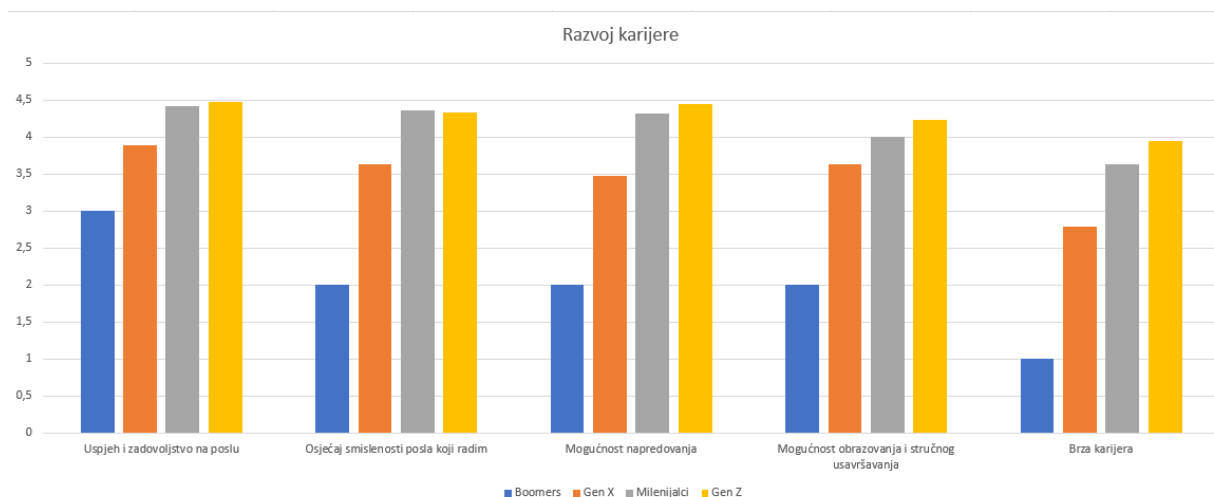
Graf 8: Prosječne ocjene za pojedine faktore u skupu plaća i nagrade

Izvor: Istraživanje autora

Prema prikazu na slici 13, zaposlenike svih generacija najviše motiviraju plaća i nagrade, kao i novčane nagrade, premda boomeri ne pridaju veliku važnost novčanim nagradama. Generaciju Z i milenijalce također motiviraju nematerijalne i nenovčane nagrade, s tim da generaciju Z više motiviraju nenovčane nagrade od nematerijalnih, dok milenijalce više motiviraju nematerijalne nagrade od nenovčanih. Generaciju X nematerijalne i nenovčane nagrade motiviraju podjednako, dok boomere više motiviraju nematerijalne nagrade nego nenovčane.

## 4.7. Razvoj karijere

U četvrtoj kategoriji motivirajućih faktora, koji se odnose na razvoj karijere, nalaze se aspekti kao što su postignuće i zadovoljstvo na poslu, osjećaj svrhe u obavljanju posla, mogućnost napredovanja u karijeri, mogućnost stjecanja obrazovanja i profesionalnog usavršavanja te brzi napredak u karijeri. Ispitanici su izrazili svoje stavove koristeći Likertovu skalu, gdje je ocjena 1 predstavljala "Ne motivira me", dok je ocjena 5 predstavljala "Jako me motivira".



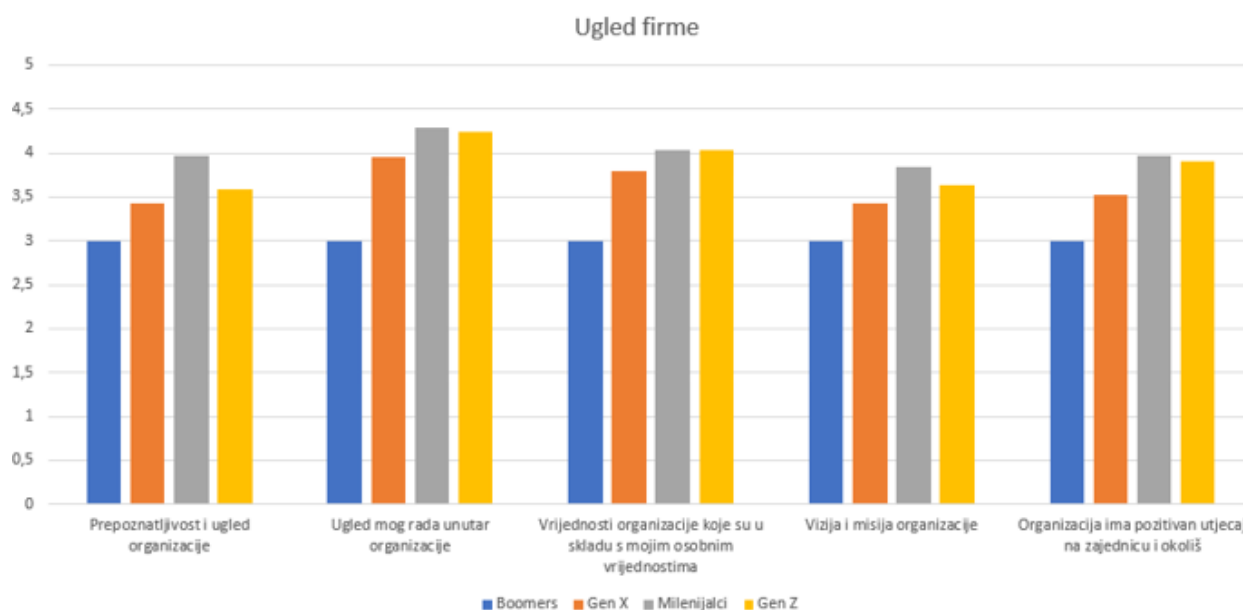
Graf 9: Prosječne ocjene za pojedine faktore u skupu ugled na poslu

Izvor: Istraživanje autora

Prema slici 14, sve generacije najviše motiviraju uspjeh i zadovoljstvo na poslu, dok ih najmanje motivira brza karijera. Generaciju Z, osim uspjeha i zadovoljstva na poslu, uvelike motivira i mogućnost napredovanja i stručnog usavršavanja. Milenijalce uz uspjeh na poslu motivira osjećaj smislenosti posla te također mogućnost napredovanja. Generacija X uz uspjeh na poslu pridaje važnost mogućnosti obrazovanja i stručnog usavršavanja, potom ih motivira osjećaj smislenosti posla i mogućnost napredovanja. Boomeri podjednako vrednuju sve motivacijske faktore osim uspjeha na poslu, koji ih jako motivira, i brze karijere, koja ih najmanje motivira.

## 4.8. Ugled firme

Posljednja kategorija motivacijskih faktora uključuje ugled na poslu. Unutar ove kategorije, nalaze se faktori kao što su prepoznatljivost i ugled organizacije, ugled osobnog rada unutar organizacije, usklađenost vrijednosti organizacije s osobnim vrijednostima, vizija i misija organizacije te pozitivan društveni i ekološki utjecaj organizacije na zajednicu i okoliš. Ispitanici su izrazili svoje stavove koristeći Likertovu skalu, gdje ocjena 1 predstavljala "Ne motivira me", dok je ocjena 5 predstavljala "Jako me motivira".



Graf 10: Prosječne ocjene za pojedine faktore u skupu ugled na poslu

Izvor: Istraživanje autora

U motivacijskoj grupi ugled firme, generaciju Z najviše motivira ugled njihovog rada unutar organizacije, potom slijede vrijednosti organizacije koje se poklapaju s osobnim vrijednostima, zatim pozitivan utjecaj organizacije na okoliš, a na kraju prepoznatljivost i ugled organizacije te vizija i misija organizacije. Milenijalce najviše motivira ugled njihovog rada unutar organizacije, zatim jednako prepoznatljivost i ugled organizacije te vrijednosti organizacije koje su u skladu s njihovim osobnim vrijednostima, a potom pozitivan utjecaj na okoliš, dok ih najmanje motivira misija i vizija organizacije. Generacija X također stavlja na prvo mjesto ugled osobnog rada, slijede vrijednosti organizacije koje se poklapaju s njihovim osobnim vrijednostima, zatim pozitivan utjecaj na okoliš, te na kraju prepoznatljivost i ugled organizacije te vizija i misija organizacije. Boomere podjednako motiviraju svi faktori.

## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad istražuje važnost motiviranja zaposlenika i strategije motivacije unutar organizacija. Na početku rada detaljno su opisane razne teorije motivacije, uključujući Maslowovu hijerarhiju potreba, Herzbergovu dvofaktorsku teoriju, McClellandovu teoriju potreba i teoriju očekivanja. Svaka od ovih teorija nudi specifične uvide i razumijevanje kako motivacija funkcionira i na koje načine se može poticati unutar organizacije.

Nadalje u radu je dan pregled karakteristika svake generacije - Baby Boomeri, Generacija X, Milenijalci (Generacija Y) i Generacija Z, te kako se njihove motivacijske potrebe i preferencije razlikuju. Svaka generacija donosi svoje vrijednosti, uvjerenja i očekivanja, što utječe na njihove motivacijske faktore.

Također, u svrhu ovog završnog rada provedena je anketa među generacijama putem koje se došlo do rezultata ispitanika o motivacijskim faktorima prema skupovima generacija. Svaka kategorija motivacijskih faktora sadržavala je nekoliko specifičnih pitanja kako bi se detaljno analizirali različiti aspekti motivacije.

Najveći broj ispitanika činile su Generacija Y (Milenijalci) i Generacija Z. Temeljem provedenog istraživanja, rezultati pokazuju kako generacija Y (Milenijalci) pridaje veliku važnost razvoju karijere i mogućnostima za napredovanje. Također, cijene mogućnost fleksibilnog radnog vremena i balans između profesionalnog i osobnog života, dok generacija Z naglašava važnost plaće i nagrada, ali i prilike za kontinuirano učenje i razvoj vještina. Također cijene tehnološki napredne radne uvjete i inovativne metode rada.

Rezultati ankete ukazuju na to da su plaća i nagrade najvažniji motivacijski faktori za zaposlenike, bez obzira na generacijsku pripadnost. Razvoj karijere također igra ključnu ulogu, posebno za mlađe generacije. Dobra radna atmosfera i međuljudski odnosi su važni za sve zaposlenike, dok radni uvjeti i ugled firme imaju srednji i najmanji utjecaj na motivaciju.

Zaključno, važno je prepoznati motivacijske faktore svake generacije jer razvojem tehnologije i rastom standarda svaka generacija drugačije percipira određene vrijednosti koje cijeni što se tiče radnih uvjeta. Prepoznati i implementirati dobru politiku upravljanja ljudskim resursima zadržava dobre radnike što poduzećima dugoročno daje stabilnost i uspjeh. Hrvatska se trenutno nalazi u situaciji manjka radne snage posebno domaće gdje je dugi niz godina prevladavao višak ponude radne snage nad potražnjom za radnim mjestom. Danas je situacija značajno drugačija i organizacije će morati usmjeriti svoje strategije motivacije kako bi osigurale stabilnu i zadovoljnu radnu snagu. To uključuje osiguravanje adekvatnih financijskih nagrada i mogućnosti za profesionalni razvoj. Također, važno je održavati pozitivne međuljudske odnose i osigurati kvalitetne radne uvjete kako bi se poboljšala ukupna motivacija i zadovoljstvo zaposlenika.

Prilagođavanjem pristupa prema specifičnim potrebama različitih generacija, organizacije mogu dodatno poboljšati učinkovitost svojih motivacijskih strategija.



## LITERATURA

1. A. Dolot: Characteristics of generation Z <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=737237> , dostupno 5.4.2024.
2. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing
3. Benitez- Marquez et al: Generation Z within the workforce and in the workplace <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/fpsyg-12-736820.pdf> , dostupno 2.4.2024.
4. Buntak, Droždel, Kovačić: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima <https://hrcak.srce.hr/file/149147> , dostupno 8.3.2024.
5. Buntak, Droždel, Kovačić: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima <https://hrcak.srce.hr/file/155360>, dostupno 8.3.2024.
6. F. Bliznac: Analiza zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika prilikom rada od kuće, Diplomski rad, VERN, Zagreb, 2021.
7. I. Jambrek: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću <https://hrcak.srce.hr/file/63808> , dostupno 20.2.2024.
8. L.Smerek:TheMotivationofGenerations<https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2022/637177/637177.pdf>,dostupno 15.3.2024.
9. M. Dropulić 2009. <https://hrcak.srce.hr/file/74931>. dostupno 30.6.2024.
10. M. Lalić, Interpersonalne vještine i motivacija u poduzeću „DM-drogerie markt d.o.o.“. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2018.
11. N. Rupčić: Suvremeni menadžment; Teorija i praksa, 2018.
12. Sušić, Maslowljeva teorija - hijerarhija potreba <https://repositorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A514/datastream/PDF/view>,dostupno 5.3.2024.
13. Šimunić Rod, Nova generacija poduzetnika <https://hrcak.srce.hr/file/347931> , dostupno 18.3.2024.
14. Vraničar, 2022: Motivacija za delo med pripadniki generacije Y [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/VS\\_Vranicar\\_Nina\\_2022%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/VS_Vranicar_Nina_2022%20(2).pdf) , dostupno 20.4.2024.
15. Zahirović, Generacijski jaz na poslu <https://hrcak.srce.hr/file/438067> , dostupno 18.3.2024.

## Popis ilustracija

### Popis slika

Slika 1: Piramida ljudskih potreba prema Maslowu.....	5
Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija .....	6
Slika 3: Motivacija zaposlenika prema teoriji pravednosti .....	8
Slika 4: Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike.....	12
Slika 5: Prikaz godina rođenja generacija .....	14

### Popis grafova

Graf 1: Struktura ispitanika prema spolu .....	19
Graf 2: Struktura ispitanika prema godini rođenja .....	20
Graf 3: Struktura ispitanika prema radnom statusu .....	20
Graf 4: Struktura ispitanika prema mjesečnom prihodu .....	21
Graf 5: Prosječna ocjena prema motivacijskom skupu .....	22
Graf 6: Prosječna ocjena za pojedine faktore u skupu radni uvjeti .....	23
Graf 7: Prosječna ocjena za pojedine faktore u skupu međuljudski odnosi .....	24
Graf 8: Prosječna ocjena za pojedine faktore u skupu plaća i nagrade .....	25
Graf 9: Prosječna ocjena za pojedine faktore u skupu razvoj karijere .....	26
Graf 10: Prosječna ocjena za pojedine faktore u skupu ugled na poslu .....	27