

# Motivacija prodajnog osoblja u bankarskom sektoru

---

**Pintarić, Ksenija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:170290>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-11**

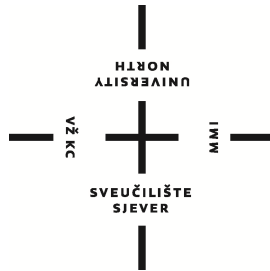


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



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



DIPLOMSKI RAD br. 69/PE/2016

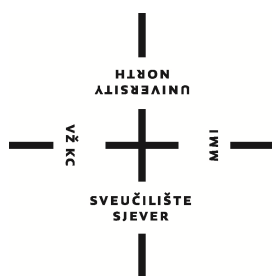
**MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA U  
BANKARSKOM SEKTORU**

Ksenija Pintarić

Varaždin, ožujak 2016.



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



DIPLOMSKI RAD br. 69/PE/2016

**MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA U  
BANKARSKOM SEKTORU**

Student:

Ksenija Pintarić, mat.br.0095/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.

# Prijava diplomskog rada

studenta iv. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Ksenija Pintarić	MATIČNI BROJ	0095/336D
NASLOV RADA	Motivacija prodajnog osoblja u bankarskom sektoru		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Sales employees motivation in banking sector		
OD POUK	Organizacija i organizacijsko ponašanje		
MENTOR	doc. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVIJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Petar Kuređić 2. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina 3. doc. dr. sc. Anica Hunjet		

## Zadatak diplomskog rada

REČI	69/PE/2016
OPIS	

U diplomskom radu prikazani su rezultat istraživanja kojim se nastoji utvrditi glavne motivatore, odnosno demotivatore prodajnog osoblja u bankarskom sektoru. U svim organizacijama zaposlenici su ključan faktor poslovnog uspjeha, a posebno u uslužnim i prodajnim zanimanjima. Motivacija zaposlenika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja posla pa tako motivacija direktno utječe na uspjeh cjelokupne organizacije. Uspješnost pružanja usluga banke, te prodaje bankarskih i nebankarskih proizvoda u velikoj mjeri ovisi od sposobnosti i vještina kao i od motiviranosti bankara. Zadovoljstvo zaposlenika i motivacija postaju sve važnija područja u upravljanju ljudskim resursima jer organizacije samo tako mogu povećati svoju konkurentsku prednost i vrijednost organizacije. U ovom radu su proučavani faktori motivacije prema važnosti kod bankarskih djelatnika općenito te prema različitim dobnim skupinama i različitim stupnjevima obrazovanja. Na temelju rezultata ankeze zaključujemo da se zaposlenici razlikuju po potrebama i načinu njih ovog zadovoljavanja i stoga je glavni zadatak nadređenih upoznati pojedinačne potrebe zaposlenika i koncipirati svoje motivacijske tehnike u smjeru zadovoljavanja tih potreba.

U VARAŽDINU, DANOM 08.03.2016.

DIR. GIPE



*A. Hunjet*

## SAŽETAK

U svim organizacijama zaposlenici su ključan faktor poslovnog uspjeha, a posebno u uslužnim i prodajnim zanimanjima. Motivacija zaposlenika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja posla pa tako motivacija direktno utječe na uspjeh cjelokupne organizacije. U ovom radu pobliže su objašnjene razne teorije motivacije te važnost materijalnih i nematerijalnih faktora motivacije. Cilj ovog rada je da prikaže rezultate istraživanja kojim se nastoji utvrditi glavne motivatore, odnosno demotivatore prodajnog osoblja u bankarskom sektoru. Rezultati ankete potvrđuju da postoji razlika u važnosti motivacijskih faktora kod zaposlenika različite dobi i stupnja obrazovanja.

## KLJUČNE RIJEČI

motivacija, faktori motivacije, prodajno osoblje, bankarski sektor, anketni upitnik

## ABSTRACT

In all companies the employees are the key to success in business, and especially so in the professions of service and sales. Motivation in an employee is the main reason for a good or bad performance and thus motivation directly influence the success of the entire company. In this thesis various theories on motivation and importance of material and non-material factors of motivation are explained in greater depth. The purpose of this thesis is to present the results of investigation which aim to show the key elements in motivation and demotivation of the selling staff in the banks. Results of the survey confirms that there is a difference in importance of motivation factors in an employees of a different age and a degree of education.

## KEY WORDS

motivation, motivation factors, selling staff, banking sector, survey

Sadržaj:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. MOTIVACIJA</b> .....	2
<b>3. TEORIJE MOTIVACIJE</b> .....	3
3.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE .....	3
3.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE.....	11
<b>4. FAKTORI MOTIVACIJE ZA RAD</b> .....	15
<b>5. STRATEGIJE MOTIVIRANJA</b> .....	18
5.1. MATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA.....	18
5.2. NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA .....	21
<b>6. BANKARSKO POSLOVANJE</b> .....	23
6.1. SUVREMENO BANKARSKO POSLOVANJE .....	23
6.2. ULOGA BANKARSKIH DJELATNIKA.....	24
<b>7. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U BANKARSKOM SEKTORU</b> .....	26
7.1. METODA ISTRAŽIVANJA.....	26
7.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	27
7.3. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....	45
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	50
<b>9. LITERATURA</b> .....	52
<b>10. PRILOZI</b> .....	54

# 1. UVOD

Pojavom nebankarskih financijskih institucija kao što su stambene štedionice, mirovinski fondovi, investicijski fondovi, osiguravajuća društva i slično prilagođavalo se i poslovanje banaka. Kako bi održale profitabilnost banke su morale razvijati nove proizvode, a to je zahtjevalo i dodatnu edukaciju zaposlenika. Te edukacije ne sadrže samo karakteristike novih proizvoda nego i određene prodajne vještine jer ti proizvodi kao nebankarski nisu sami traženi od klijenata. Uspješnost pružanja usluga banke, te prodaje bankarskih i nebankarskih proizvoda u velikoj mjeri ovisi od sposobnosti i vještina kao i od motiviranosti bankara. Zadovoljstvo zaposlenika i motivacija postaju sve važnija područja u upravljanju ljudskim resursima jer organizacije samo tako mogu povećati svoju konkurentsku prednost i vrijednost organizacije.

U dostupnoj literaturi nisam naišla na istraživanje na temu motivacije bankarskih službenika u prodaji, koji se ne mogu uspoređivati sa ostalim prodajnim osobljem zbog specifičnih karakteristika bankarskih i nebankarskih proizvoda kao i zbog aktualnih uvjeta u kojima naše banke posluju.

U ovom radu pokušat ću istražiti i interpretirati dobivene rezultate o motivacijskim faktorima koji utječu na bankarske djelatnike u prodaji. Tema motivacije bankarskih službenika u prodaji odabrana je zbog sve veće potrebe otkrivanja motivatora kako bi sa zadovoljnim djelatnicima uspješnost postizanja ciljeva rasla.

Osim uvoda i zaključka, struktura rada se sastoji od četiri dijela. U prvom dijelu definiran je pojam motivacije, te slijedi objašnjenje i razvoj teorija motivacije kroz povijest. U drugom dijelu slijedi objašnjenje motivacijskih faktora i strategija motiviranja. Treći dio odaje osvrt na organizaciju i poslovanja bankarskog sektora. Nakon toga slijedi analiza rezultata istraživanja o motiviranosti bankarskih službenika u prodaji u odnosu na hipoteze.



## 2. MOTIVACIJA

Jedan od zadataka u okviru upravljanju ljudskim resursima je i motivacija radnika. Tijekom povijesti brojni teoretičari i psiholozi bavili su se istraživanjem i definiranjem pojma motivacije, te pronalaženjem čimbenika koji motiviraju ljude. Zbog toga i postoje mnoge definicije motivacije, tako npr. psiholozi definiraju motivaciju kao ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba. Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi "motiv", što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju. Za Mondya i Noe-a koji prvenstveno misle na tvrtku to je spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva tvrtke<sup>1</sup>. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovim sposobnostima već i o motivaciji.

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji spajaju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Dakle, motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.<sup>2</sup>

Zadatak (obaveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike. Motivacija je interna (unutarnja) varijabla koju manager ne može vidjeti već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran, ako svjesno obavlja svoj posao. Teorije su više usmjerene na određivanje onih varijabli koje utječu na ponašanje, manje na proces kroz koji to čine, i na interakciji između niza varijabli koje u tome sudjeluju. To je površan način jer još uvijek ne znamo zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji je razlog tome. Te su teorije usmjerene na to da se objasni zašto ljudi

---

<sup>1</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb : Adeco, 2006, 318

<sup>2</sup> Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G.: Poduzetništvo, Varaždin, Sveučilište Sjever, 2015, 79

prihvaćaju neke faktore kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla, dok druge izbjegavaju, odnosno, zašto nešto jest cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti. Motivacijske teorije daju specifičan pogled na motivaciju uopće, u tom kontekstu i na motivaciju za rad, čineći jedan segment u ukupnom viđenju fenomena motivacije, te razumijevanje kasnijih teorija.<sup>3</sup>

### **3. TEORIJE MOTIVACIJE**

Teorije motivacije nastoje pronaći uzroke motivacije i objasniti kako se dolazi do odluke u motivativnom ponašanju.<sup>4</sup> Za razumijevanje motivacije kroz povijest razvijene su brojne teorije motivacije, kao i brojne podjele tih teorija, a najčešće su:

1. klasifikacija teorija u tri osnovne kategorije: teorije potreba, vanjskih poticaja i očekivanja
2. podjela teorija na sadržajne teorije i procesne teorije
3. podjela teorija na rane teorije i suvremene teorije.

#### **3.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE**

##### **3.1.1. MASLOWLJEVA TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA**

Tvorac ove najpopularnije i relativno jednostavne teorije motivacije, koja uz ostale segmente obrađuje i motivaciju za rad je Abraham Maslow. Temeljne pretpostavke ove teorije odnose se na relativnu nadmoć potreba i hijerarhijsku strukturu u koju su one organizirane.<sup>5</sup>

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba govori o stupnjevanju potreba od temeljnih bioloških do najviših psiholoških. Ova teorija nam objašnjava zašto

---

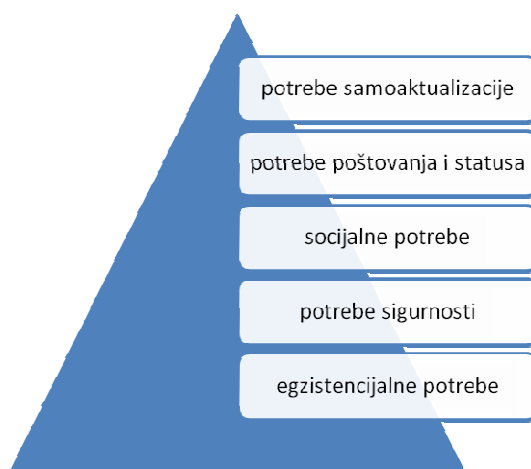
<sup>3</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Technical journal 7, 1(2013), 56-63

<sup>4</sup> Furlan, I., Kljajić, S. i ostali: Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastebarsko, 2005., 496

<sup>5</sup> Maslow, A.H.: Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, 1982, str 94-95

ljudi reagiraju, ali ne tumači način i vrstu akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe. Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i mijenjaju. Maslow je izložio svoju teoriju specifičnog redoslijeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako "više" potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene "niže". Redoslijed potreba prema Maslowu:

1. zadovoljenje fizioloških potreba (glad i žeđ)
2. zadovoljenje potrebe za sigurnošću (npr. da se netko brine za nas)
3. zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje)
4. zadovoljenje socijalnih potreba (druženje)
5. zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom). Potrebe su poredane tim redom jer zadovoljenje potreba "niže" kategorije uvjetuje "višu". Naime, ako je čovjek gladan sigurno neće razmišljati o potrebi za ugledom i slično.



**Slika 1: Maslowljeva piramida potreba**

Izvor: prilagodila autorica prema Robbins P. Stephen i Judge A. Timothy, Organizacijsko ponašanje, 2009., 187.

**Fiziološke potrebe** su na najnižoj stepenici i potrebne su prvenstveno za održavanje života. Uključuju hranu, vodu, odjeću, krov nad glavom i redovito su prva potreba koju čovjek osjeća.

**Potrebe za sigurnošću** počinju se manifestirati tek nakon što su fiziološke potrebe zadovoljene. Zaštita od opasnosti kao što su vatra ili oluja primjer su

tih potreba. Ali te iste potrebe odnose se i na ekonomsku sigurnost, organiziranu okolinu. To je još više naglašeno uvođenjem tržišnog gospodarstva, kompetitivnosti, nesigurnog i nezajmčenog radnog mjesta.

**Socijalne potrebe** postaju značajni motivatori nakon što su zadovoljene prethodne dvije. Svaki čovjek želi primati i davati znakove prihvaćanja, prijateljstva, osjećaja. Čovjek kao socijalno biće ima potrebu da ga se želi, traži.

**Potreba poštovanja i statusa** dominira tek nakon zadovoljenja fizioloških, sigurnosnih i socijalnih potreba. Ova potreba je dvostruka, čovjek mora osjećati da je po nečemu značajan, važan, da nešto dobro radi. S druge strane, od okoline mora dobiti potvrdu tog značenje ili važnosti. Sve to dovodi do samopouzdanja.

**Potrebe samoaktualizacije** su hijerarhijski na najvišem stupnju. Te potrebe su vrlo individualne u manifestiranju i zadovoljavanju. Odnose se na potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja tj. na potrebu potvrđivanja svih sposobnosti i potencijala koje neki čovjek ima.<sup>6</sup>

### 3.1.2. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

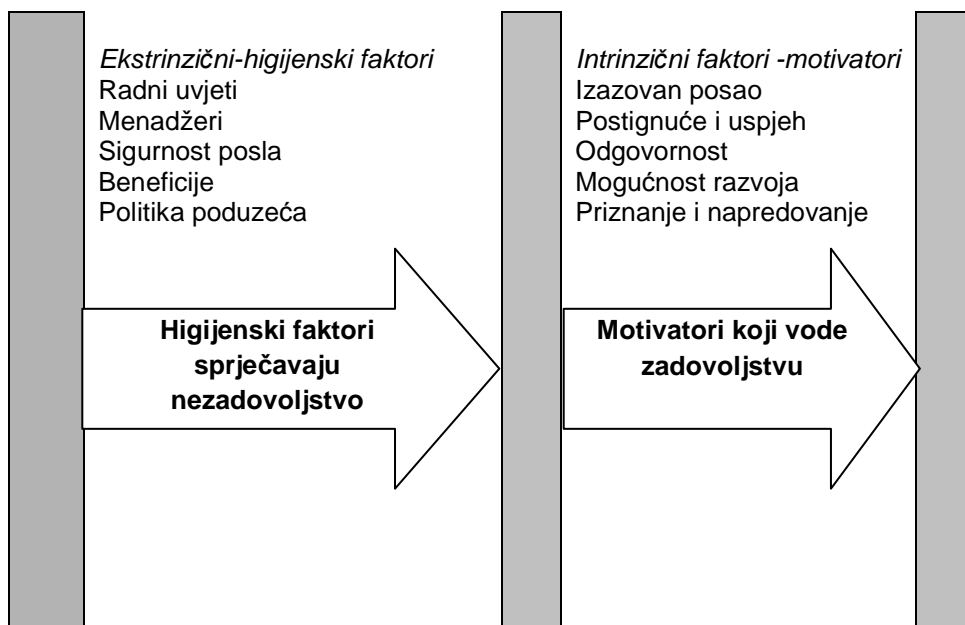
Psiholog Frederick Herzberg je 1959. godine proveo istraživanje kod 200 inženjera i računovođa s kojom je dokazao da zadovoljstvo i nezadovoljstvo radom nisu dva suprotna pojma tj. da su faktori koji motiviraju radnike različiti i nisu suprotni faktorima koji stvaraju nezadovoljstvo. Osnovna klasifikacija faktora je mjerenje zadovoljstva poslom. Uz Maslowljevju teoriju to je nesumnjivo najpopularnija i najpoznatija teorija motivacije, s vrlo značajnim utjecajem na poimanje organizacije i mehanizama ponašanja unutar nje, s bitnim implikacijama na praksu i organizacijska rješenja posla, menadžmenta itd.<sup>7</sup>. On motivacijske faktore dijeli na dvije grupe *ekstrinzični* ili higijenski i

---

<sup>6</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 562

<sup>7</sup> Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

*intrinzični*, odnosno motivatori. Prvi su *situacijski ili kontekstualni* faktori, dok su drugi vezani uz *posao* koji čovjek obavlja.<sup>8</sup>



**Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija**

Izvor: Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 575.

**Intrizični faktori** su izvedeni iz samog posla i karakteristika posla te predstavljaju glavni izvor motivatora za rad. Motivatori su faktori motivacije za rad i izvori zadovoljstva. Oni vode većem zadovoljstvu radom, a rezultiraju većim radnim angažmanom i poticaj su za bolji rad. U kontekstu motivacije njihovo je djelovanje pozitivno, odnosno povećavaju motivaciju za rad. Prema Herzbergu motivatori su:

- uspjeh u radu
- vrsta rada
- odgovornost
- napredovanje

---

<sup>8</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 564

- mogućnost razvoja
- priznanje

**Ekstrinzični** ili higijenski faktori su nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji potječu iz organizacijskog konteksta i nemaju neposredno utjecaja na motivaciju pojedinca. Ovi faktori su povezani s vanjskim uvjetima i njihovo odsustvo dovodi do nezadovoljstva zaposlenika.<sup>9</sup> Higijenski faktori, često označeni kao i faktori održavanja, analogni su „preventivnim“ faktorima poznatim u medicini i imaju isto djelovanje – sprečavanje. To nisu faktori poticanja na veći radni angažman nego samo sprječavaju nezadovoljstvo. Prema Herzbergu higijenski faktori su:

- politika poduzeća
- nadzor
- odnos nadređenih
- radni uvjeti
- plaća
- odnos s kolegama
- status
- sigurnost posla

Ukoliko motivacijski faktori nisu dovoljno ispunjeni, zaposleni, prema Herzbergu, nisu zadovoljni niti motivirani za rad. Neispunjavanje higijenskih faktora dovodi do nezadovoljstva, iako njihovo ispunjavanje ne dovodi do zadovoljstva.<sup>10</sup>

Drugi Herzbergov neposredni interes usmjeren je na preoblikovanje rada tako da omogućava individualni razvoj. U skladu s osnovnom hipotezom da su posao i njegove karakteristike izvor motivacije za rad, jedini način

---

<sup>9</sup> Beck, M.C.: Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003, str 391

<sup>10</sup> Kalčić, N.: Primjena Herzbergove dvofaktorske teorije na primjeru uniformiranih pripadnika policije Republike Slovenije, Ljubljana, 2005.

djelovanja na motivaciju je kroz djelovanje na posao tako da posao bude kreativniji, da omogućava više samostalnosti i odgovornosti, te da omogućava primjenu vlastitih sposobnosti. On razvija ideju i filozofiju obogaćivanja posla kao najvažnije motivacijske strategije.<sup>11</sup>

### 3.1.3. ALDERFEROVA ERG TEORIJA

Teorija trostupanske hijerarhije ili Alderferov ERG (existence, relatedness, growth) sažima Maslowljevih pet potreba na tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti, te rasta i razvoja.<sup>12</sup>

**Egzistencijalne potrebe** uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških potreba. Tu spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, uvjeti rada, ostali materijalni dobici i beneficije i sl. Kako egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju zadovoljenja istih koju smatra prihvatljivom, a koja je uvjetovana individualno i društveno.

**Potrebe povezanosti** koje se još mogu prikazati i kao socijalne potrebe, uključuju sve faktore vezane uz odnose sa osobama važnim za pojedinca (obitelj, suradnici, manageri, prijatelji itd.). Temeljna karakteristika te kategorije je proces uzajamnosti i razmjene (prihvatanja, povjerenja, razumijevanja, utjecaja itd.). Osim pozitivnih, međuljudski odnosi uključuju i negativnu dimenziju (ljutnju, neprijateljstvo i sl.).

**Potrebe rasta i razvoja** uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi i razvija svoje potencijale. Potrebe rasta i razvoja se razvijaju i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem, ali vrijedi i pravilo da ako nema mogućnosti, želje za

---

<sup>11</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 564

<sup>12</sup> <http://www.yourcoach.be/blog/wp-content/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf>

razvojem su sve manje. Što se osoba više razvija tako i njezine potrebe postaju sve veće i više je motivirana da dostigne te zadane ciljeve.<sup>13</sup>



**Slika 3: Alderferova ERG teorija**

Izvor: <https://mathehu.wordpress.com/2010/04/15/a-selection-of-psychological-theories-on-motivation-and-behaviour-change/>

#### **3.1.4. TEORIJA X I TEORIJA Y**

Douglas McGregor je 1960. godine izložio teoriju koja se razlikuje od drugih, u kojoj iznosi tezu da pretpostavke rukovoditelja u pogledu kontrole ljudskih potencijala, utječu na motivaciju ljudi i na profit poduzeća.

Pretpostavke teorije X su da je prosječni radnik po prirodi lijen, da nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi. Nadalje, prosječni radnik je egocentričan, indiferentan za potrebe poduzeća. Po prirodi pruža otpor svakoj promjeni, lakovjerman je, ne prepametna, ima sklonost demagogiji.

Pretpostavke teorije Y koje su potpuno su suprotne teoriji X, su: prosječan radnik nije po prirodi ravnodušan na potrebe poduzeća već takav postaje zbog prijašnjih negativnih iskustava; motivacija, potencijal za razvoj,

---

<sup>13</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 566



odgovornost, spremnost da radi za dobrobit poduzeća- prisutni su u svakom čovjeku; zadaća je managera organizirati okolinu tako da radnik može iskoristiti te pozitivne osobine.<sup>14</sup>

Prema McGregoru ljudi koji se ponašaju na način opisan u teoriji X, ponašaju se tako jer se to od njih očekuje tj. tako se prema njima odnose njihovi nadređeni. No, ta ista osoba koja postiže loš učinak na radnom mjestu, kad dolazi doma ozbiljno se prima posla oko svojeg hobija ili nekih drugih sličnih aktivnosti. McGregor je smatrao da će radnici naporno i s entuzijazmom raditi samo ako:

- sa managementom dijele iste ciljeve
- im je dana odgovornost u utvrđivanju načina na koje se produktivnost može povećati
- im je dana mogućnost razvoja vlastitih sposobnosti i zavrjeđivanja unapređenja
- im je dana mogućnost da uživaju u osjećaju da su nešto ostvarili<sup>15</sup>

### **3.1.5. TEORIJA MOTIVACIJE POSTIGNUĆA**

Više je autora radilo na stvaranju ove teorije, ali naistaknutiji su McClelland i Atkinson koji se navode kao autori te teorije. Usmjerena je prvenstveno na motivaciju za rad pri čemu posebno na intrinzičnu motivaciju. U tom pristupu uspješna provedba aktivnosti i rješavanja problema motivacijski je poticaj za ponašanje, a cilj i nagrada postizanje uspjeha i osjećaj zadovoljstva i ponosa.<sup>16</sup> Teorija se bazira na tri potrebe: za postignućem, za moći i za povezivanjem.

Potreba za postignućem je trajna osobina ličnosti i definirana je kao individualna predispozicija da se teži uspjehu. Temelj ove teorije je u potrebi za postignućem koja je rezultat dviju sila. Prva je želja za uspjehom, a druga je nastojanje da se izbjegne neuspjeh. Osobe s jakom željom za uspjehom

---

<sup>14</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb : Adeco, 2006, 326

<sup>15</sup> Alexander Hamilton Institute: Motiviranje u prodaji, Potecon, 1997,33

<sup>16</sup> Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 569

imaju istodobno i jaku želju da se izbjegne neuspjeh.<sup>17</sup> Oni žele neki posao odraditi bolje ili efikasnije nego je to bilo učinjeno prije. Traže situacije u kojima mogu preuzeti osobnu odgovornost za pronalaženje rješenja za probleme, u kojima mogu brzo dobiti povratne informacije za svoje postupke kako bi mogli odrediti jesu li se poboljšali ili ne, te u kojima mogu postaviti umjereno izazovne ciljeve.

Potreba za moći manifestira se željom i tendencijom za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Osobe s visokom potrebom za moći teže za utjecajem na druge, vole zapovijedati, preferiraju natjecateljske situacije, zaokupljene su statusom i stjecanjem utjecaja nad drugima više nego učinkovitom izvedbom.<sup>18</sup> Pretpostavka je da osobe s tom potrebom imaju ambiciju doći na više managerske položaje u organizaciji, a također da i ti položaji zahtjevaju od izvršitelja sposobnost utjecaja i usmjeravanja drugih kao pretpostavku uspjeha. Istodobno se smatra da osoba bez tih obilježja nema nužne predispozicije za managerski položaj i uspješnost.

Potreba za povezivanjem (afilijacijom) izražava težnju pojedinca za pomaganje drugima, za društvom, za dobrim i prijateljskim odnosima. Ljude s tom potrebom privlače poslovi koji pružaju mogućnost socijalne interakcije.<sup>19</sup>

## **3.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE**

### **3.2.1. VROOMOV KOGNITIVNI MODEL MOTIVACIJE**

Teorija kognitivne evaluacije polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tom izboru on procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Za Vrooma je glavni problem utvrditi zašto pojedinac u konkretnoj situaciji izabire jednu, a odbacuje drugu alternativu. U

---

<sup>17</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 569

<sup>18</sup> Robbins P., Stephen, Judge A., Timothy, Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 192-193

<sup>19</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 572

traženju odgovora, Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.<sup>20</sup>

**Koncept valencije** (privlačnosti) objašnjenje izbora neke alternative nalazi u privlačnosti efekta koji ta izabrana alternativa ima za pojedinca. Npr, ako za pojedinca kreativnost i zanimljivost posla koji obavlja ima veće značenje, onda ga na veće zalaganje u monotonom i nezadovoljavajućem poslu neće motivirati veća plaća, dok će ga složeniji i kreativniji zadaci sigurno motivirati. Znači, za pozitivno motivacijsko djelovanje u smislu radnog angažmana, važno je da osoba radom može osigurati one ciljeve i nagrade koji su njoj važni.<sup>21</sup>

**Koncept očekivanja** objašnjenje izbora neke alternative nalazi u očekivanju pojedinca da tim izborom on može ostvariti željene ciljeve. To znači da su očekivanja pojedinca važan motivacijski faktor koji ga pokreće na ostvarenje ciljeva. Npr, ako pojedinac očekuje da će napornim radom ostvariti i bolje mjesto u društvu, on će tada i bolje raditi.<sup>22</sup>

**Koncept instrumentalnosti** objašnjenje izbora neke alternative objašnjava očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnog učinka i visoke plaće). To znači da za pojedinca nije važno samo značenje efekta izabrane alternative, niti sama vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega važna i veza između tog cilja i uloženog napora.

Na temelju svega navedenog zaključujemo da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja.<sup>23</sup> To znači da ljudi uvijek između različitih alternativa ponašanja izabiru onu koja ima najveću pozitivnu privlačnost (valenciju) i najveću vjerojatnost da će rezultirati u ostvarenju željenih ciljeva. Povećanjem bilo kojeg faktora, motivacija za aktivnost se povećava, kao što i pada njihovim smanjivanjem.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 127.

<sup>21</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 582

<sup>22</sup> Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 127.

<sup>23</sup> Isto, 128.

<sup>24</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 583

### 3.2.2. ADAMSOVA TEORIJA NEJEDNAKOSTI U SOCIJALNOJ RAZMJENI

Teorija pravednosti (Adams, 1975.) pretpostavlja da čovjek uspoređuje intenzitet svog posla s onim što dobiva za uzvrat i ako pri tome zapaža nerazmjer, to ga čini nezadovoljnim. Do nerazmjera može doći zbog unutrašnjeg mjerila o pravednoj nagradi za određeni trud ili zbog usporedbe s nekim vanjskim referentnim standardom.<sup>25</sup> Zaposlenici ocjenjuju pravednost na temelju uspoređivanja, njih zanima je li njihova nagrada ista u odnosu na nagradu koju su dobili njihove kolege u istoj ili u drugoj organizaciji za sličan prinos. Ako je nagrada ista, tada osoba pokazuje svoje zadovoljstvo, a ukoliko nije ista, nagrađena osoba pokazuje svoje nezadovoljstvo.<sup>26</sup>

U situacijama razmjene prisutna je mogućnost da jedna ili obje strane osjećaju da je razmjena nejednaka, odnosno nepravedna. Taj osjećaj nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačima u socijalnim situacijama.<sup>27</sup>

Percepcija nejednakosti generira se na dva načina:

1. usporedbom onoga što zaposlenik ulaže u organizaciju i onoga što od organizacije dobiva zauzvrat- omjer tih dviju veličina daje veličinu nejednakosti,
2. usporedbom s drugima u organizaciji, što drugi dobivaju i daju u odnosu što pojedinac daje i dobiva<sup>28</sup>

Razlike u odnosu uloženo-dobiveno, koje zaposlenik doživljava, motiviraju ga da ih otkloni ili smanji. Snaga te motivacije je proporcionalna veličini doživljene nejednakosti. Što je veći osjećaj nejednakosti, to je veća želja za njezinim otklanjanjem.

Rješenja nejednakosti zaposlenici provode na načine da:

-smanjuju inpute, povećavaju outpute,

---

<sup>25</sup> Beck, M.C.: Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003, str 393

<sup>26</sup> Isto, 394

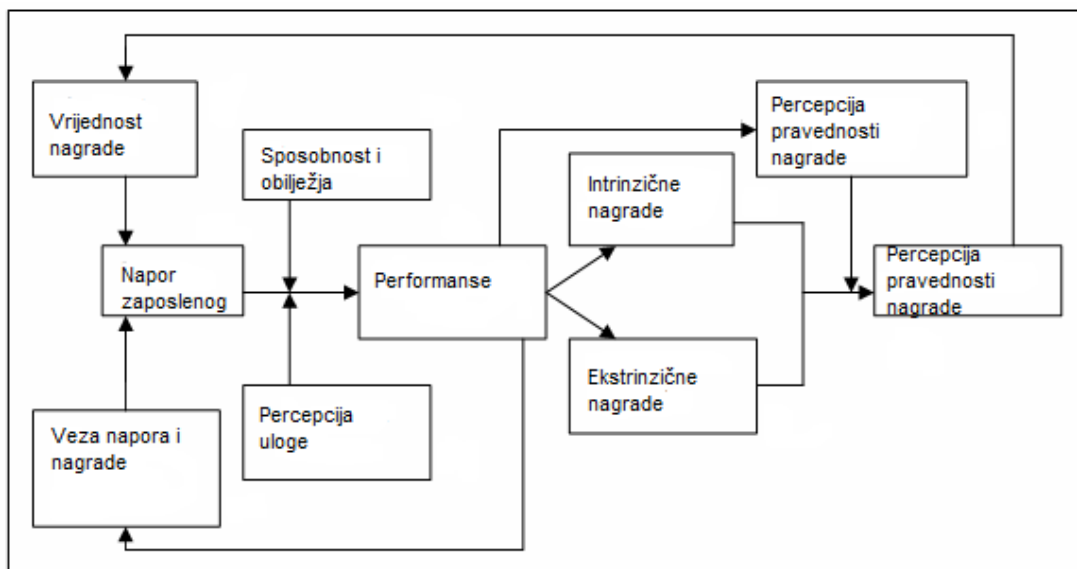
<sup>27</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 585

<sup>28</sup> Isto, 586

-izostaju s posla, odugovlače s izvršenjem, prelaze na drugi posao,  
 -pronalaze opravdanja za te razlike, ili pronalaze neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati.<sup>29</sup>

### 3.2.3. INTEGRATIVNI PROCESNI MODEL MOTIVACIJE

Lyman W. Porter i Edward E. Lawler u modifikaciji procesnog modela integriraju elemente Vroomove i Adamsove teorije.<sup>30</sup> Pored standardnih faktora u procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost) uključuju i one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija uloge (zadatka) i zadovoljstvo.



**Slika 3: Porter/Lawlerov model očekivanja**

Izvor: Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 129

Vrijednost nagrade i napora rezultira u naporu zaposlenika koji će on uložiti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora već je ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su ugrađene dvije povratne sprege- prva

<sup>29</sup> Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 130

<sup>30</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 591

između učinka i percipirane veze nagrada i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza pokazuje je li zaposlenik dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili ako to nije, da ga u narednom ciklusu radnog angažmana treba smanjiti. Druga povratna veza pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati.<sup>31</sup>

## 4. FAKTORI MOTIVACIJE ZA RAD

Na motivaciju pojedinca utječe čitav niz faktora koji se mogu grupirati u 3 osnovne karakteristike:

- **osobne karakteristike**, kao što su potrebe, stavovi i interesi,
- **karakteristike posla** sa potrebom poznavanja raznih vještina, značaj radnih zadataka, samostalnost, te
- **karakteristike organizacije** koje uvelike utječu na specifičnosti pojedinih rješenja i strategiju motivacije.
- **šira društvena okolina**<sup>32</sup>

**Osobne karakteristike** predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadataka. Neki su motivirani novcem, drugi sigurnošću posla, neki izazovnim zadaćama, itd.

**Karakteristike posla** predstavljaju određena obilježja posla, ako što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i dr.

**Organizacijske karakteristike** predstavljaju pravila i procedure, politiku poduzeća, sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Sve

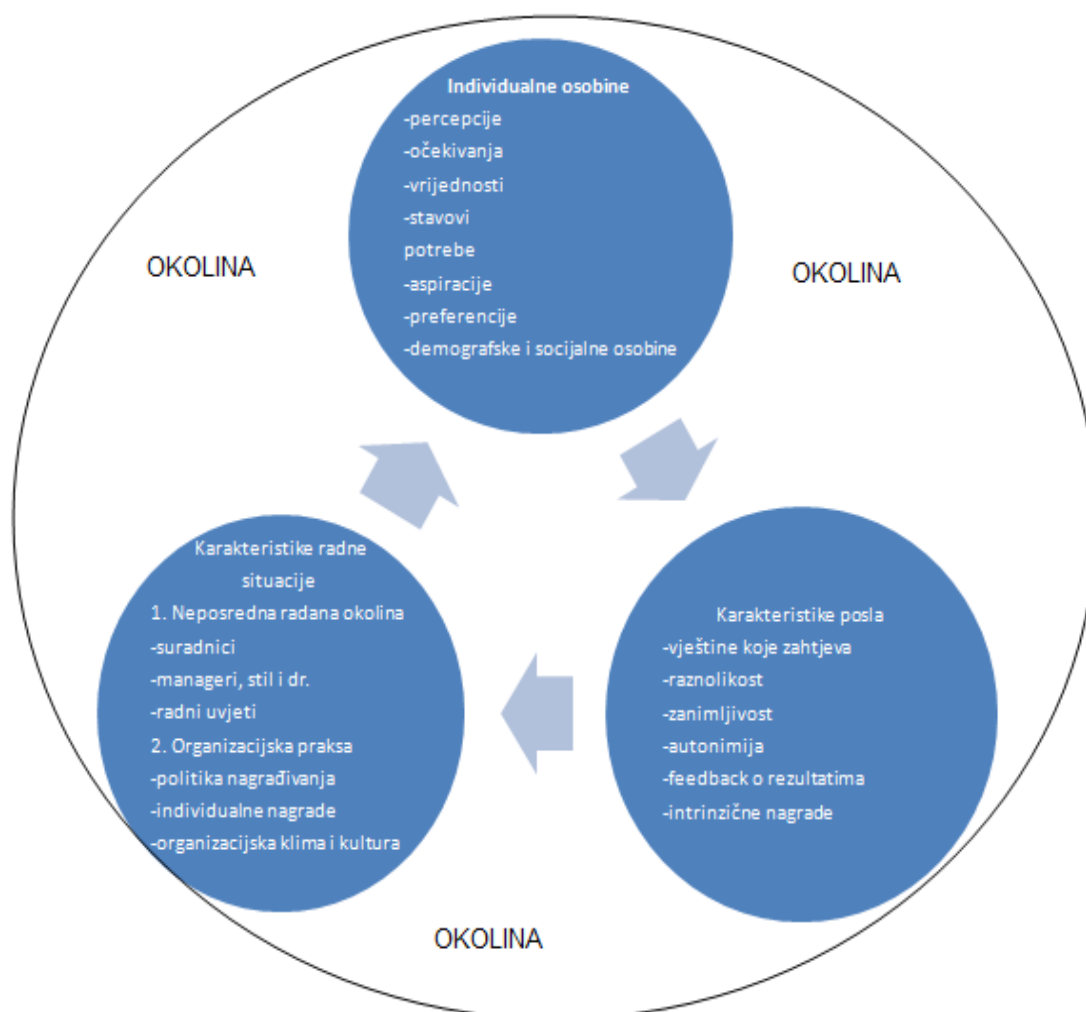
---

<sup>31</sup> Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 131

<sup>32</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 559

ove karakteristike moraju biti koncipirane tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.<sup>33</sup>

**Šira društvena okolina** je važan opći okvir, društveno-ekonomski razvoj, opći materijalni standard, sustav vrijednosti i sl. Oni djeluju na individualne materijalne preferencije glede poželjnih nagrada i valoriziranja ostvarenog.<sup>34</sup>



**Slika 4: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima**  
Izvor: Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 558

<sup>33</sup> Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 119

<sup>34</sup> Bahtijarević – Šiber, Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 559

Prema istraživanju Ekonomskog instituta iz 2000. godine rang motivacijskih faktora zaposlenika u Hrvatskoj je sljedeći:

**Tablica 1.** Rangovi motivacijskih faktora

RANG	MOTIVACIJSKI FAKTOR	%
1	PLAĆA	83,5
2	DOBRI RUKOVODITELJI	82,2
3	MEĐULJUDSKI ODNOSI	78,5
4	PRIHVAĆANJE KOLEGA	75,4
5	STALNOST POSLA	72,8
6	ZANIMLJIV POSAO	68,7
7	ODGOVORNOST	68,6
8	UVJETI RADA	67,3
9	PRIZNAVANJE USPJEHA	66,9
10	NAPREDOVANJE	64,5
11	OBRAZOVANJE	62,2
12	STATUS PODUZEĆA	62,1
13	SUDJELOVANJE U DOBITI	60,4

Izvor: Prilagodila autorica prema Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, 2006, 332



## 5. STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Temeljna svrha motivacijskog sustava je podići individualnu razinu radne uspješnosti nagrađujući poželjne oblike ponašanja koji ju određuju, a koji ovise o strategiji i ciljevima organizacije. Iz tog razloga sustav mora uključivati raznolike motivacijske strategije.<sup>35</sup> Danas imamo na raspolaganju velik broj teorijski i empirijski utemeljenih i provjerenih strategija, a koje se mogu podijeliti u dvije osnovne skupine: materijalne i nematerijalne strategije.

### 5.1. MATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Materijalna odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni materijalni, finacijski dobici koje zaposlenik prima u novcu
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u obliku plaće tj. novca

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Tu spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, razni oblici osiguranja, godišnji odmor, slobodni dani itd.<sup>36</sup>

Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, može se vidjeti da se materijalne nagrade vežu uz organizacijsku razinu i distribuiraju na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u

---

<sup>35</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 603

<sup>36</sup> Isto, 614.

postizanju ciljeva. Manageri stoga trebaju shvatiti ljudsku prirodu kako bi motivacijske metode i tehnike, a s tim povezano i stil vođenja i komunikaciju prilagodili specifičnim potrebama zaposlenika, ali i situaciji u poduzeću. Trebali bi koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenike zadovoljnijima i produktivnijima.<sup>37</sup>

**Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih**

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	pojedinaac	-plaća -bonusi i poticaji -naknade za inovacije i poboljšanja -naknade za širenje znanja i fleksibilnost -ostali poticaji (bonus)	-stipendije i školarine -studijska putovanja -specijalizacije -slobodni dani -službeni automobil -managerske beneficije
	poduzeće	-bonusi vezani uz rezultate i dobitak -udio u profitu -udio u vlasništvu	-mirovinsko osiguranje -zdravstvena zaštita -životno i druga osiguranja -obrazovanje -godišnji odmor -božićnica -skrb o djeci

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

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

<sup>38</sup> Isto, 56-63

Plaća je najuniverzalniji, najkonkretniji, i vrlo poticajan oblik priznanja nečijeg rada i uspješnosti. Slično djeluje na ponašanje većine ljudi u okviru iste kulture bez obzira na sve individualne preferencije i razlike. Dovodimo li plaću u vezu sa većom uspješnošću dolazimo do činjenice da veća plaća ne dovodi nužno do većeg učinka tj. do veće motivacije. Stoga je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.<sup>39</sup>

U poticajnom sustavu nagrađivanja financijska kompenzacija trebala bi se sastojati od četiri dijela:

*Prvi* je vezan uz posao koji zaposlenik obavlja. Jednak je za sve izvršitelje tog posla i određen je ugovorom.

*Drugi* dio je promjenljiv i povezan s individualnom ili skupnom uspješnošću.

*Treći* dio sastoji se od posebnih individualnih nagrada i bonusa.

*Četvrti* dio povezan je s uspješnošću organizacijske jedinice i poduzeća po nekim unaprijed određenim kriterijima.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

## 5.2. NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Nematerijalno nagrađivanje je dio managementa ljudskih potencijala i motivacija zaposlenika koja je nadogradnja materijalnom nagrađivanju. Proizašlo je iz potrebe radnika za zadovoljenjem potreba višeg reda koje zahtijevaju oblike motivacije.<sup>41</sup> Svojim radom ljudi ne teže samo zadovoljenju egzistencijalnih ili materijalnih potreba, već žele žele zadovoljiti sve više raznolikih potreba, a posebno tzv. potreba višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, uvažavanja, određenog statusa i dr.<sup>42</sup>

U cilju zadovoljenja raznolikih potreba zaposlenih suvremene organizacije koriste različite nematerijalne strategije motivacije. Među najčešće korištenim su: oblikovanje posla, stil managementa, participacija zaposlenih u odlučivanju, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, različite vrste priznanja, povratne informacije o radu i dr.

**Oblikovanje posla** je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile pojedinačne potrebe zaposlenika. To je proces kojim se organizira posao, planiraju i određuju radni zadaci, odnosno utvrđuje sadržaj posla i njegove funkcije.<sup>43</sup>

**Fleksibilno radno vrijeme** podrazumijeva promjenjivi radni raspored, zaposlenici imaju mogućnost da sami izaberu vrijeme početka i završetka rada, kao i vrijeme pauze. Na toj osnovi oblikovan je radni dan koji se sastoji od dva dijela- zajedničko vrijeme obavezne prisutnosi na poslu (obično 5-6 sati) i fleksibilno vrijeme (na početku i na kraju dana).<sup>44</sup> Takav oblik radnog vremena ne može se primjenjivati na svim radnim mjestima, najpogodnija je primjena na stručnim, managerskim i službeničkim poslovima, dok nije primjenjivo na proizvodnim zanimanjima.

---

<sup>40</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 667

<sup>41</sup> Hunjet, A., Kozina, G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str 77

<sup>42</sup> Isto, 667

<sup>43</sup> Vidaković, T.: Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, Stručni rad, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Godina II, Broj I, str. 161-177.

<sup>44</sup> Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 141

**Participacija zaposlenih u odlučivanju** podrazumijeva uvažavanje ideja zaposlenih i njihovo uključivanje u proces donošenja odluka. Spuštanjem odlučivanja na razine na kojima je koncentrirano najviše znanja o problemu o kojem se odlučuje, i općenito uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja, postižu se dva cilja: podiže se kvaliteta odluke te se povećava neposrednost i brzina odlučivanja.<sup>45</sup> Zaposlenicima se daje prilika za dokazivanje kao i osjećaj da je njihovo mišljenje važno, imaju pozitivno djelovanje na motivaciju.

**Priznavanje uspjeha** je jednostavna i učinkovita tehnika motivacije zaposlenih. Cilj priznanja je pohvaliti zaposlenika za dobro obavljen posao i pokazati da se njegov rad prati i cijeni. Priznanja mogu biti u financijskom obliku ili u obliku pohvala, ohrabivanja i drugih nematerijalnih priznanja. Uspješne organizacije razvijaju i primjenjuju različite oblike priznavanja uspjeha i postignuća zaposlenih. Oni mogu biti u vidu formalnih programa priznanja, koji podrazumijevaju utvrđene kriterije za postizanje ciljeva koji vode dodjeli nagrade, pohvale ili priznanja. Ili, mogu biti u obliku neformalnih programa, koji nisu toliko fokusirani na nagrade, koliko na promjenu ponašanja zaposlenih. To su obično različite forme netroškovnog priznanja uspjeha. To mogu biti priznanja u vidu javne pohvale ili zahvalnice u pismenoj formi, zatim razne vrste poklona, nagradnih ručkova ili manje novčane nagrade.<sup>46</sup>

**Povratne informacije o radu** odnose se na saznanje zaposlenih o tome kako obavljaju svoje radne zadatke. Povratna informacija je neophodan uvjet za uspješno ostvarenje ciljeva. Pruža informacije zaposlenim o posljedicama njihovog rada i ponašanja. Na osnovu njih zaposleni dobivaju informacije jesu li rezultati njihovog rada u skladu sa očekivanim, bolji ili lošiji od očekivanih. Pružanje povratnih informacija o ostvarenom učinku dovodi do veće motivaciju i zalaganja zaposlenika. Ako zaposlenik ne dobiva povratne

---

<sup>45</sup> Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219

<sup>46</sup> Vidaković, T.: Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, Stručni rad, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Godina II, Broj I, str. 161-177.

informacije o obavljenom poslu, on neće biti siguran radi li posao dobro, treba li tako nastaviti, ili je možda potrebno nešto promijeniti. To može smanjiti njegovo samopouzdanje i demotivirati ga za posao.

Nedostatak povratnih informacija zaposlenima o tome kako rade, frustrira te često negativno utječe na njihov učinak i radnu uspješnost. Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija: povećava motivaciju, pojačava samopouzdanje, omogućava profesionalni razvoj, pojašnjava očekivanja i standarde uspješnosti, ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja, vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja, pruža podršku i pomoć suradnicima, poučava o tome kako treba raditi i govori o tome da se rad prati i cijeni.<sup>47</sup>

## **6. BANKARSKO POSLOVANJE**

Sve do prije nekoliko desetljeća tradicionalno bankarsko poslovanje temeljilo se na osnovnim bankarskim poslovima prikupljanja depozita, odobravanja kredita te uslugama platnog prometa.

Pod utjecajem globalizacije, kompjuterizacije, pojavom Interneta, ulaskom stranih banaka, povećanom konkurencijom, te pojavom i razvojem novih nebankarskih financijskih institucija dolazi do promjene poslovne filozofije bankarskog sektora.

### **6.1. SUVREMENO BANKARSKO POSLOVANJE**

U tradicionalnom bankarstvu klijenti su sami tražili proizvode banke i morali su se prilagođavati banci. Moderno bankarstvo zbog promjena poslovne filozofije polazi od sljedećeg:

- klijent zna što hoće i znat će prepoznati banku koja ću mu to pružiti,

---

<sup>47</sup> Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 705

- odluke o proizvodima i uslugama donositi u suradnji s klijentom,
- potreban je veliki broj varijacija u ponudi bankarskih proizvoda/usluga, i
- ponuda mora nadmašiti potražnju za bankarskim proizvodima/uslugama.

U praksi modernoga bankarstva to znači sljedeće:

- naglasak se stavlja na istraživanje tržišta,
- zaposlenici se intenzivno educiraju radi unapređenja vještina u pružanju usluga klijentima,
- naglasak je na ostvarenju dohotka od naknada (provizije), a ne od kamata.<sup>48</sup>

Sve veće učešće u ukupnim financijskim poslovima zauzimaju nebankarske financijske institucije koje se u poslovanju uključuju u iste poslove kao i banke. To su brokerske kuće, štedionice, investicijski fondovi, mirovinski fondovi, osiguravajuća društva. Kao posljedica ove konkurencije banke su izgubile dio učešća na financijskom tržištu. Iz tih razloga banke počinju sa ekspanzijom novih različitih vrsta proizvoda i usluga kao odgovor konkurenciji nebankarskih institucija i kako bi istovremeno ostvarile veći profit.

## 6.2. ULOGA BANKARSKIH DJELATNIKA

Na hrvatskom tržištu trenutno posluje 27 banaka<sup>49</sup> od kojih sve nude više-manje slične proizvode i usluge među kojima često postoji mala varijacija u vidu cijene. Stoga u današnje iznimno kompetitivno vrijeme posebnu pažnju treba posvetiti prodajnom osoblju. Izvrsni proizvod i usluga, ako nisu kvalitetno prezentirani, neće dati svoj efekt, a kvaliteta prezentacije ovisi o djelatniku. Na taj način sav trud i financijsko ulaganje u razvoj proizvoda i usluga ostat će bez rezultata. Isto tako i nešto nekonkurentniji proizvod može dati izvrsne rezultate, a to također ovisi o osobnom pristupu djelatnika u

---

<sup>48</sup> Rončević, A.: Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj, EKONOMSKI PREGLED, 57 (11) 753-777 (2006)

<sup>49</sup> <http://www.hnb.hr/supervizija/o-bankama/h-vise-o-bankama.pdf>

komunikaciji sa klijentom. Stoga, značaj kadrova u banci ima presudnu ulogu za rezultat poslovanja.

Ukoliko banka želi ostvarivati zacrtane poslovne rezultate poseban značaj mora pridavati izboru i kvaliteti kadrova, njihovoj motivaciji i razumijevanju njihovih individualnih ciljeva. Djelatnici banke osim formalnog obrazovanja, koje je preduvjet za obavljanje određenih poslova, moraju imati određene psihofizičke sposobnosti i crte osobnosti koje su potrebne za kvalitetno obavljanje zadataka i ostvarivanje postavljenih ciljeva.<sup>50</sup> U prvom redu trebaju imati afinitet za financije, za rad u timovima, ambiciju i natjecateljski duh, da se znaju nositi s kratkim rokovima i većom količinom posla.

Kako bi banka zadovoljila potrebe klijenata i ostvarila zacrtane ciljeve potrebna je određena kultura ophođenja s klijentima od strane bankarskih djelatnika. Poželjne sposobnosti i vještine bankarskog službenika koji radi s klijentima su komunikacijske sposobnosti, poznavanje proizvoda, upornost, prilagodljivost, entuzijizam, sposobnost rješavanja prigovora, povezivanje potreba klijenta s koristima proizvoda, vještinu postavljanja pitanja, vještinu zaključivanja prodaje.

Kvalitetan odnos bankara s klijentom temelj je na kojem klijent stvara mišljenje o banci. Na temelju toga odlučuje hoće li nastaviti biti klijent određene banke ili ne. Svaki klijent je različit i prema njemu treba imati osobni pristup. Loša procjena u pristupu od strane djelatnika banke dovest će do nezadovoljstva kod klijenta i mogućeg odlaska. Visokozahtjevni klijenti zahtijevaju od bankarskih djelatnika veće znanje, umjetnost pristupa, razgovora i traženja rješenja. Stoga je uloga managementa na svim razinama, između ostalog, da održava visoku razinu motivacije kod svojih djelatnika. Većom motivacijom djelatnika postiže se veći radni učinak i veća uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti unutar banke. Motivacija se ne može mjeriti, ali se na nju može utjecati raznim čimbenicima.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Peruško, T.: Unaprjeđenje bankarskog poslovanja primjenom osiguranja bankarskih kadrova, *Economic Research*; Vol.19 No.1 01/2006;

<sup>51</sup> Isto.



## **7. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U BANKARSKOM SEKTORU**

Za potrebe ovog rada odabranim je upitnikom provedeno istraživanje motivacije prodajnog osoblja u bankarskom sektoru.

### **7.1. METODA ISTRAŽIVANJA**

Osnovna metoda istraživanja je anketiranje zaposlenika bankarskog sektora na području Varaždinske i Međimurske županije. Istraživanje je provedeno u periodu od 14. do 24. veljače 2016. godine na uzorku od 73 zaposlenika koji rade s klijentima u bankarskom sektoru. Anketni upitnici poslani su zaposlenicima Zagrebačke banke, Banke Kovanica, Sber banke, Hypo banke i Splitske banke putem elektronske pošte sa linkom preko kojeg su pristupali upitniku na alatu Google Forms.

Za ispitivanje motivacije zaposlenih u bankarskom sektoru korišten je upitnik posebno kreiran za ovu namjenu. Upitnik se sastoji od 17 pitanja podijeljenih u tri dijela. Prvi dio su pitanja zatvorenog tipa za utvrđivanje profila i demografskih podataka ispitanika, te procjenu općeg zadovoljstva radnim mjestom. Drugi dio su pitanja za izražavanje mišljenja o stavovima u kojima ispitanici pomoću Likertove ljestvice označavaju intenzitet slaganja odnosno ne slaganja sa određenim stavovima u svrhu procjene stupnja zadovoljstva pojedinim motivacijskim faktorima, te procjene važnosti pojedinih motivacijskih faktora. Treći dio sadrži pitanja o trenutnom stanju motiviranosti i očekivanom stanju. Pri sastavljanju pitanja korišteni su ekstrinzični i intrinzični motivacijski faktori za koje smatram da pokreću prodavače:

- novac- plaća, dodatne nagrade, ostale beneficije
- izazov, uspjeh- izazovne zadaće, samostalnost, natjecanje
- sigurnost- redovna primanja, sigurnost budućnosti
- pripadanje- prijateljstvo s kolegama, sastanci osoblja
- priznanje- priznanje za iznimne rezultate, svjesnost značenja

Anketni upitnik koji je korišten za provođenje istraživanja prikazan je u prilogu 1. na kraju rada.

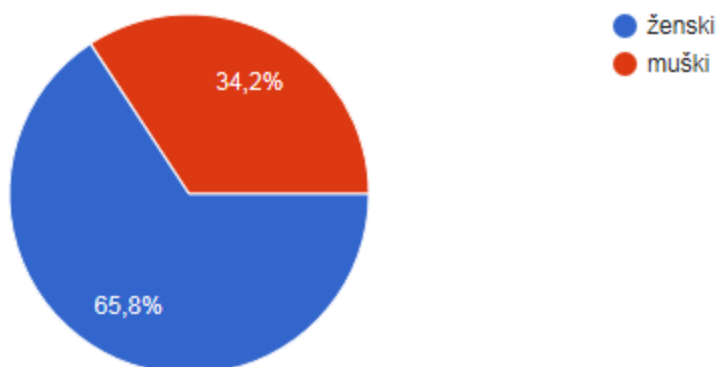
Za potrebe istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

1. Zaposlene najviše motivira novac
2. Na motivaciju zaposlenika utječu izazovne zadaće
3. Sigurnost budućnosti je važan motivacijski faktor
4. Postoji razlika u važnosti motivacijskih faktora kod zaposlenika starije i mlađe životne dobi
5. Postoji razlika u važnosti motivacijskih faktora kod zaposlenika različitog stupnja obrazovanja

Podaci prikupljeni anketnim upitnikom obrađeni su i analizirani pomoću programa Microsoft Excel.

## 7.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### STRUKTURA ZAPOSLENIH PREMA SPOLU

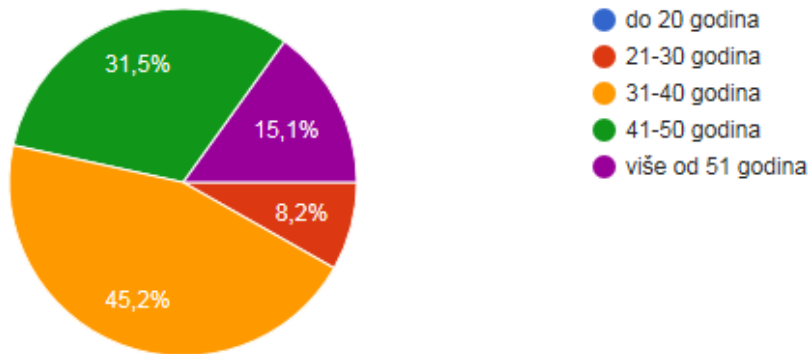


**Slika 5. Struktura ispitanika prema spolu**

Izvor: istraživanje autorice

U ispitivanju je sudjelovalo ukupno 73 ispitanika, od toga 48 žena i 25 muškaraca. Vidljivo je da je upitnik popunilo više žena što je bilo očekivano jer u bankarskom sektoru je općenito zaposleno više žena.

## DOBNA SKUPINA ZAPOSLENIKA

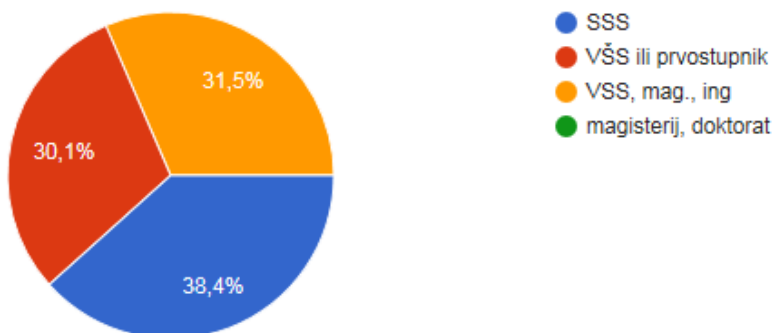


**Slika 6. Struktura ispitanika prema dobnim skupinama**

Izvor: istraživanje autorice

U upitniku su ispitanici podijeljeni u 5 dobnih skupina. U prvoj skupini (do 20 godina) nema niti jedne osobe. U drugoj skupini (od 21-30 godina) je ukupno 6 ispitanika ili 8,2%, u trećoj skupini (31-40 godina) je 33 ispitanika ili 45,2%, u četvrtoj skupini (41-50 godina) 23 ispitanika ili 31,5%, dok je u petoj (više od 51 godine) ukupno 11 ispitanika ili 15,1%. Većina zaposlenika je u skupini 31-40 godina.

## STRUKTURA ZAPOSLENIKA PREMA OBRAZOVANJU



**Slika 7. Struktura ispitanika prema obrazovanju**

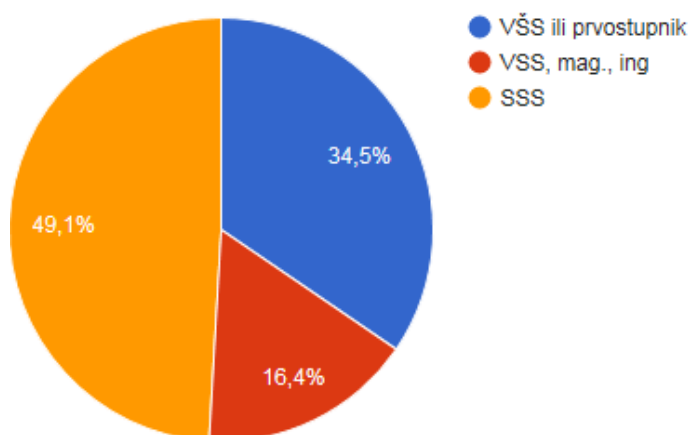
Izvor: istraživanje autorice

Iz dobivenih rezultata vidljivo je da je sa srednjoškolskim obrazovanjem ukupno 38,4% ili 28 ispitanika, sa višom školom 30,1% ili 22 ispitanika, sa

visokom stručnom spremom je 31,5% ili 23 ispitanih, dok nema niti jednog sa magisterijem ili doktoratom.

Kod analize ispitanika prema obrazovanju treba uzeti u obzir na kojim poslovima su ispitanici zaposleni. U analizi odgovora bankari koji rade u poslovanju s fizičkim osobama prevladavaju oni sa srednjom stručnom spremom, a bankari koji rade u poslovanju s pravnim osobama većina je sa visokom stručnom spremom.

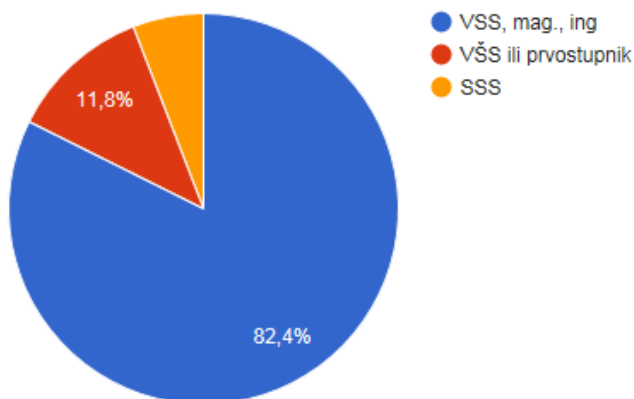
#### STRUKTURA ZAPOSLENIKA PREMA OBRAZOVANJU- RADNO MJESTO



**Slika 8. Struktura ispitanika prema obrazovanju- poslovanje s fizičkim osobama**

Izvor: istraživanje autorice

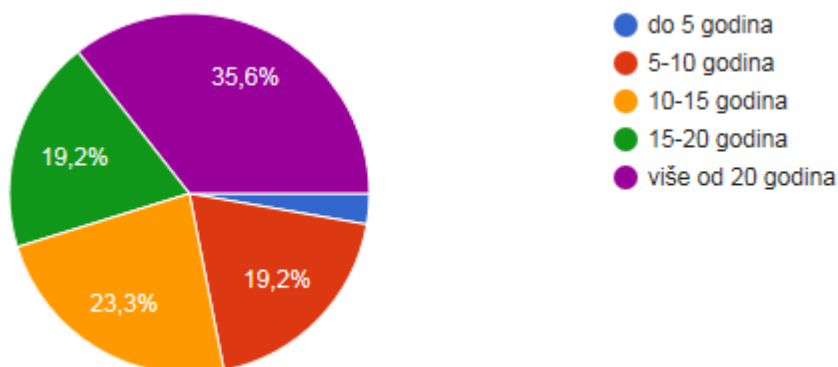
Od ukupnog broja ispitanih koji rade na poslovima sa fizičkim osobama (55 ispitanika ili 76,4%) njih 49,1% ima srednjoškolsko obrazovanje, 34,5% ima završenu višu školu dok je 16,4% sa visokom stručnom spremom.



**Slika 9. Struktura ispitanika prema obrazovanju- poslovanje s pravnim osobama**  
Izvor: istraživanje autorice

Od ukupnog broja ispitanih koji rade na poslovima sa pravnim osobama (17 ispitanika ili 23,6%) njih 82,4% ima visoku stručnu spremu, 11,8% ima završenu višu školu dok je svega 5,9% sa završenom srednjom školom.

#### STRUKTURA ZAPOSLENIKA PREMA RADNOM STAŽU

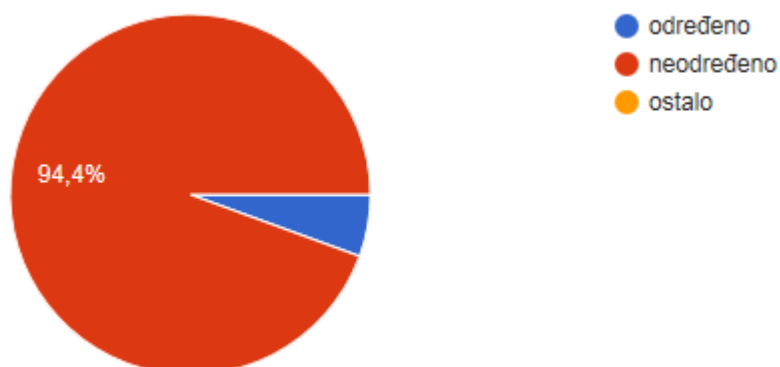


**Slika 10. Struktura ispitanika prema radnom stažu**  
Izvor: istraživanje autorice

Prema godinama radnog staža odgovori su podijeljeni u 5 kategorija. U prvoj skupini su ispitanici sa manje od 5 godina kojih je ukupno pristupilo dvoje ili 2,7%, u drugoj kategoriji su oni sa 5-10 godina kojih je ukupno 19,2% (14 zaposlenika). U trećoj skupini sa 10-15 godina radnog staža bilo je ukupno 17 ispitanika ili 23,3%, u četvrtoj skupini sa 15-20 godina je ukupno 14

ispitanika ili 19,2%. U zadnjoj skupini sa više od 20 godina radnog staža je najveći broj ispitanih 35,6% (26 ispitanika).

#### STRUKTURA ZAPOSLENIKA PREMA VRSTI ZAPOSLENJA

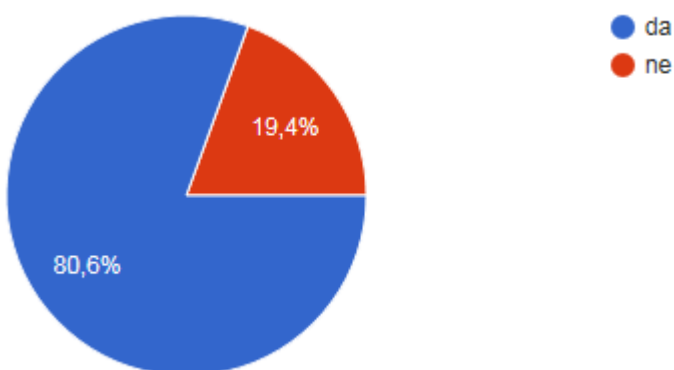


**Slika 11. Struktura ispitanika prema vrsti zaposlenja**

Izvor: istraživanje autorice

Prema vrsti zaposlenja većina ispitanika zaposlena je na neodređeno. Od ukupno 72 odgovora, 4 ispitanika zaposleno je na određeno vrijeme.

#### OPĆENITO ZADOVOLJSTVO POSLOM

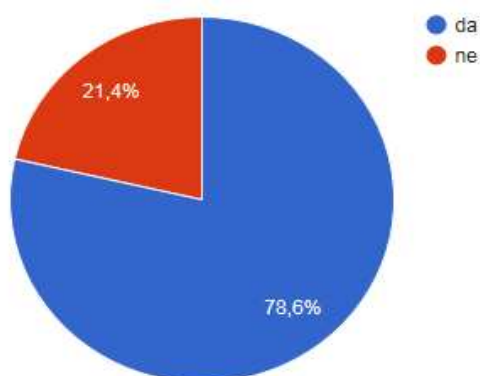


**Slika 12. Općenito zadovoljstvo poslom**

Izvor: istraživanje autorice

Na pitanje „Jeste li zadovoljni poslom?“ ukupno 80,6% ili 55 ispitanika odgovorilo je da je zadovoljno poslom, dok njih 19,4% ili 14 ispitanika nije zadovoljno poslom koji obavlja.

### OPĆENITO ZADOVOLJSTVO POSLOM- SSS

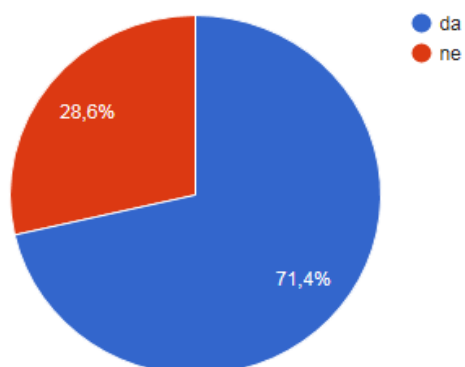


**Slika 13. Općenito zadovoljstvo poslom-po stručnoj spremi-SSS**

Izvor: istraživanje autorice

Prema analizi općenitog zadovoljstva poslom prema stručnoj spremi rezultati za srednju stručnu spremu su sljedeći: 78,6% je zadovoljno poslom, a 21,4% nije zadovoljno poslom.

### OPĆENITO ZADOVOLJSTVO POSLOM- VŠS

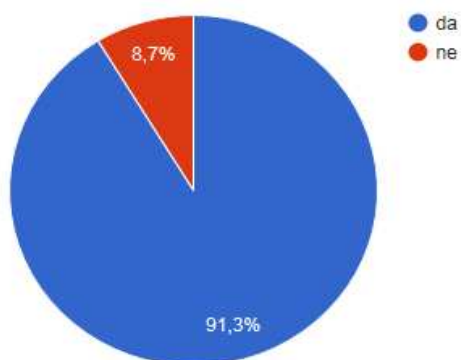


**Slika 14: Općenito zadovoljstvo poslom-po stručnoj spremi-VŠS**

Izvor: istraživanje autorice

Prema analizi općenitog zadovoljstva poslom prema stručnoj spremi rezultati za višu stručnu spremu su sljedeći: 71,4% je zadovoljno poslom, a 28,6% nije zadovoljno poslom.

## OPĆENITO ZADOVOLJSTVO POSLOM- VSS



**Slika 14: Općenito zadovoljstvo poslom-po stručnoj spremi-VSS**

Izvor: istraživanje autorice

Prema analizi općenitog zadovoljstva poslom prema stručnoj spremi rezultati za visoku stručnu spremu su sljedeći: 71,3% je zadovoljno poslom, a 8,7% nije zadovoljno poslom.

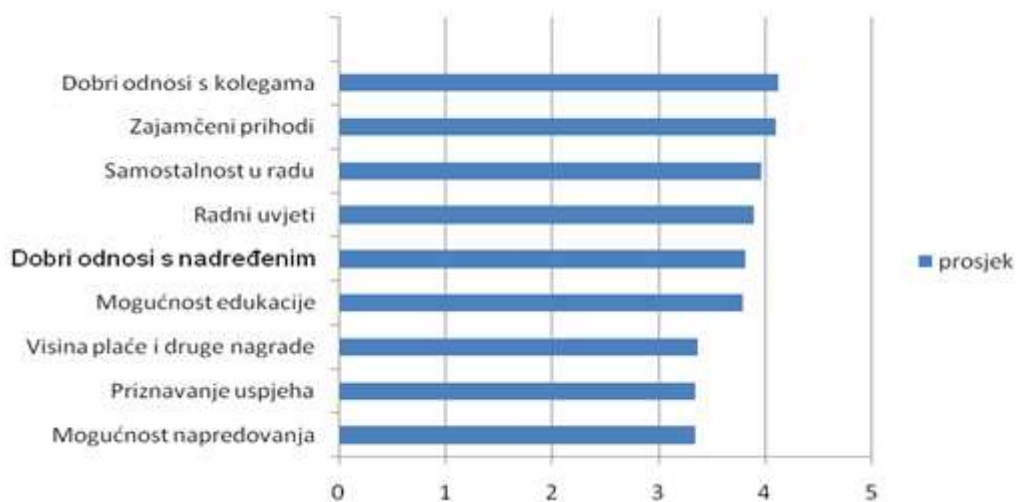
## RANGOVI MOTIVACIJSKIH FAKTORA- TRENUTNO STANJE

**Tablica 3. Rangovi motivacijskih faktora- trenutno stanje**

	motivi	1	2	3	4	5	prosjek	rang
1.	Dobri odnosi s kolegama	-	1	11	38	22	4,125	1
2.	Dobri odnosi s nadređenim	1	3	22	28	18	3,819	5
3.	Zajamčeni prihodi	-	4	8	36	24	4,111	2
4.	Mogućnost napredovanja	7	11	15	28	11	3,347	8
5.	Mogućnost edukacije	2	5	20	24	21	3,791	6
6.	Samostalnost u radu	1	4	11	36	20	3,972	3
7.	Radni uvjeti	1	9	9	30	23	3,902	4
8.	Visina plaće i druge nagrade	2	16	21	24	10	3,375	7
9.	Priznavanje uspjeha	6	9	25	23	10	3,347	8

Izvor: istraživanje autorice





**Slika 15. Rangovi motivacijskih faktora- trenutno stanje**

Izvor: istraživanje autorice

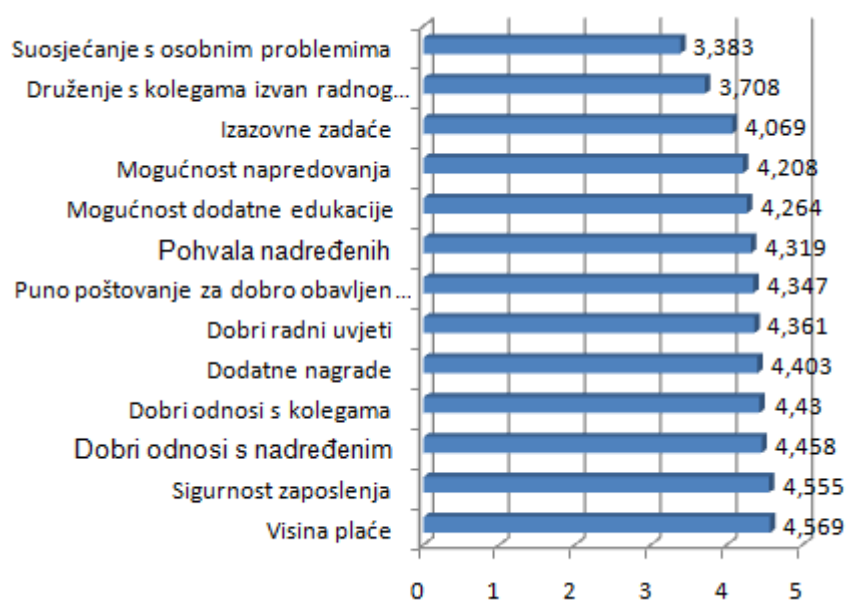
Iz grafikona se vidi da su od nabrojanih motivacijskih faktora zaposlenici banaka trenutno najzadovoljniji s dobrim odnosima s kolegama. Na drugom mjestu po trenutnom zadovoljstvu su zajamčeni prihodi tj. sigurnost posla. S prosječnom ocjenom 3,9 na trećem mjestu je samostalnost u radu. Nakon toga s malim razlikama slijede radni uvjeti, dobri odnosi s nadređenima i mogućnost edukacije. Najniže ocjene dobili su visina plaće, priznavanje uspjeha i mogućnost napredovanja što znači da su sa tim faktorima zaposlenici trenutno najnezadovoljniji.

## VAŽNOST FAKTORA MOTIVACIJE -OCIJENITI S OCJENAMA OD 1-5

**Tablica 4. Faktori motivacije po važnosti**

	motivi	1	2	3	4	5	prosjek	rang
1.	Dobri odnosi s kolegama	-	1	11	16	44	4,430	4
2.	Dobri odnosi s nadređenim	-	2	5	23	42	4,458	3
3.	Sigurnost zaposlenja	-	-	4	24	44	4,555	2
4.	Mogućnost napredovanja	1	2	8	31	30	4,208	10
5.	Mogućnost dodatne edukacije	-	1	14	22	35	4,264	9
6.	Izazovne zadaće	-	3	14	30	25	4,069	11
7.	Dobri radni uvjeti	-	1	5	33	33	4,361	6
8.	Dodatne nagrade	-	2	8	21	41	4,403	5
9.	Pohvala nadređenih	-	3	8	24	37	4,319	8
10.	Puno poštovanje za dobro obavljen posao	-	4	6	23	39	4,347	7
11.	Visina plaće	-	1	8	17	47	4,569	1
12.	Druženje s kolegama izvan radnog mjesta	3	8	16	30	16	3,708	12
13.	Suosjećanje s osobnim problemima	1	6	19	24	22	3,383	13

Izvor: istraživanje autorice

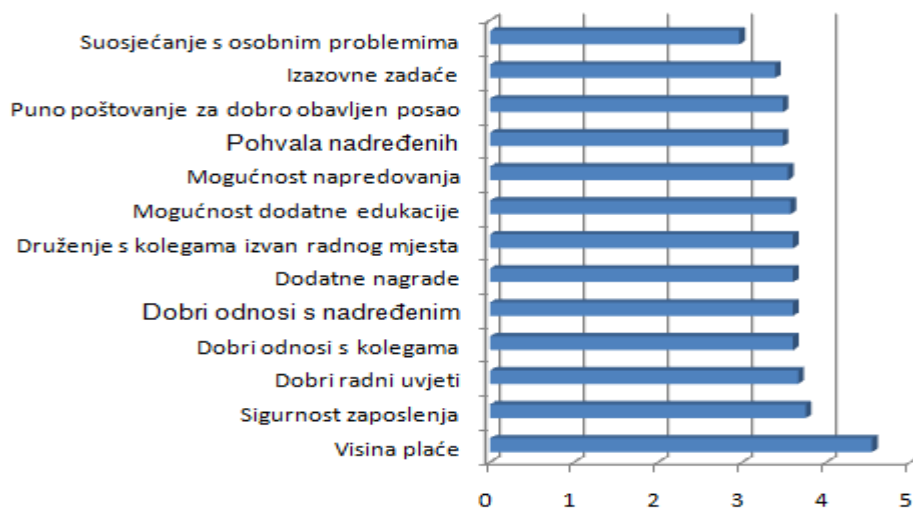


**Slika 16. Rang faktora motivacije po važnosti**

Izvor: istraživanje autorice

Iz tablice 4. i slike 15. se vidi da je za bankare u prodaji najvažniji motivacijski čimbenik visina plaće. Slijede sa malim razlikama u prosjeku, sigurnost zaposlenja, dobri odnosi s nadređenim, dobri odnosi s kolegama, dodatne nagrade, dobri radni uvjeti, poštovanje za obavljen posao, mogućnost edukacije i napredovanja. Najniže prosječne ocjene dobili su čimbenici druženje s kolegama izvan radnog mjesta i suosjećanje s osobnim problemima.

#### VAŽNOST FAKTORA MOTIVACIJE- DOBNA SKUPINA 31-40 GODINA



**Slika 17. Rang faktora motivacije po važnosti -dobna skupina 31-40 godina**  
Izvor: istraživanje autorice

Iz like 16. se vidi da je za dobnu skupinu bankara od 31-40 godina najvažniji motivacijski čimbenik visina plaće. Slijede sa malim razlikama u prosjeku, sigurnost zaposlenja, dobri radni uvjeti, dobri odnosi s kolegama, dobri odnosi s nadređenim, dodatne nagrade, druženje s kolegama izvan radnog mjesta mogućnost edukacije i napredovanja, pohvala nadređenih i poštovanje za obavljen posao. Najniže prosječne ocjene dobili su čimbenici izazovne zadaće i suosjećanje s osobnim problemima.

## VAŽNOST FAKTORA MOTIVACIJE- DOBNA SKUPINA 41-50 GODINA

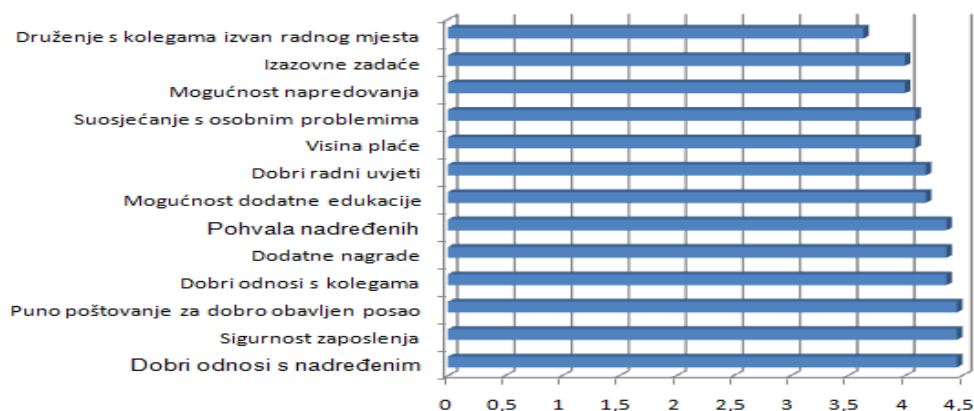


**Slika 18. Rang faktora motivacije po važnosti -dobna skupina 41-50 godina**

Izvor: istraživanje autorice

Iz slike 17. se vidi da je za dobnu skupinu bankara od 41-50 godina najvažniji motivacijski čimbenik također visina plaće. Slijede sa malim razlikama u prosjeku, sigurnost zaposlenja, dobri odnosi s nadređenim, poštovanje za obavljen posao, dobri odnosi s kolegama, pohvala nadređenih, dobri radni uvjeti, dodatne nagrade, mogućnost edukacije i napredovanja, mogućnost edukacije i napredovanja, izazovne zadaće. Najniže prosječne ocjene dobili su čimbenici suosjećanje s osobnim problemima i druženje s kolegama izvan radnog mjesta .

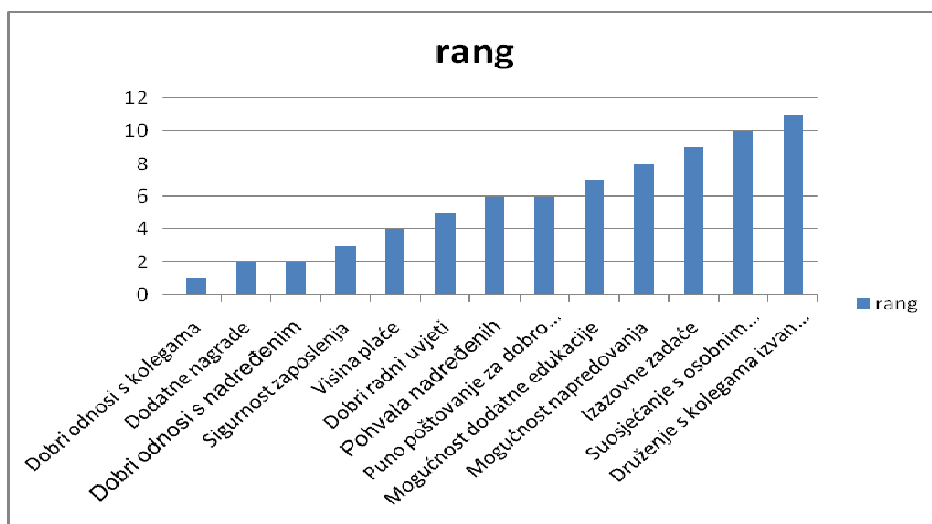
## VAŽNOST FAKTORA MOTIVACIJE- DOBNA SKUPINA VIŠE OD 51 GODINA



**Slika 19. Rang faktora motivacije po važnosti -dobna skupina više od 51 godina**

Izvor: istraživanje autorice

## VAŽNOST FAKTORA MOTIVACIJE- SSS



**Slika 20. Rang faktora motivacije po važnosti -SSS**

Izvor: istraživanje autorice

Na slici 19. vidljivo je da su za ispitanike sa srednjom stručnom spremom na prvom mjestu po rangu važnosti faktora motivacije dobri odnosi s kolegama. Odmah iza s malom razlikom slijede dobri odnosi s nadređenim i dodatne nagrade s istom prosječnom ocjenom. Nakon toga sa malim razlikama slijede dodatne nagrade, sigurnost zaposlenja, visina plaće itd. Najmanju važnost za tu skupinu zaposlenika ima druženje s kolegama izvan radnog mjesta.

## VAŽNOST FAKTORA MOTIVACIJE- VŠS

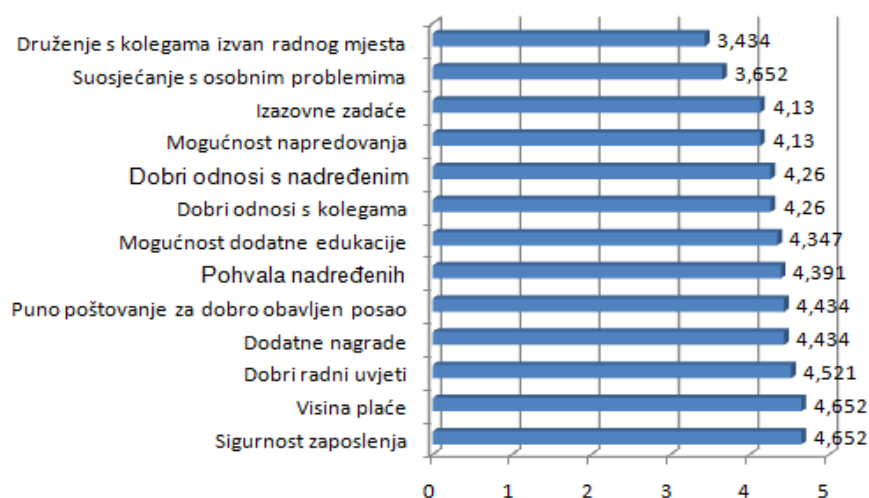


**Slika 21. Rang faktora motivacije po važnosti –VŠS**

Izvor: istraživanje autorice

Iz slike 20. vidimo da su kod zaposlenika s višom stručnom spremom najvažniji motivacijski faktori dobri odnosi s nadređenima i sigurnost zaposlenja. Slijede dobri odnosi s kolegama, visina plaće, mogućnost napredovanja itd. Najmanju važnost imaju druženje s kolegama izvan radnog mjesta i suosjećanje s osobnim problemima.

### VAŽNOST FAKTORA MOTIVACIJE- VSS

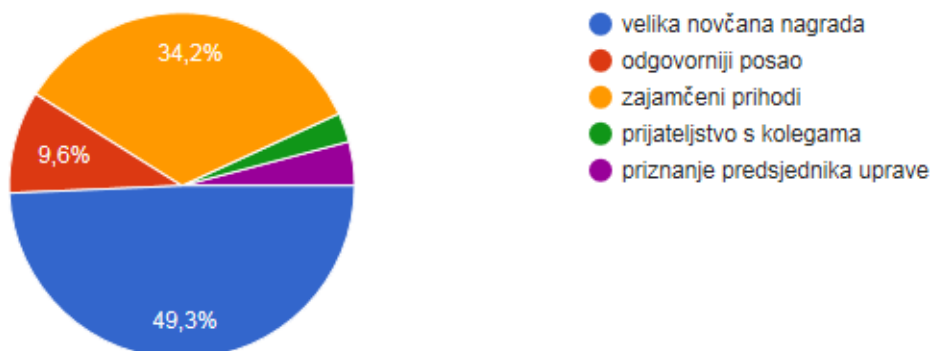


**Slika 22. Rang faktora motivacije po važnosti –VSS**

Izvor: istraživanje autorice

Kod skupine zaposlenika sa visokom stručnom spremom najvažniji motivacijski faktori su visina plaće i sigurnost zaposlenja, a najmanju važnost ima druženje s kolegama izvan radnog mjesta.

### GLAVNI MOTIVATORI

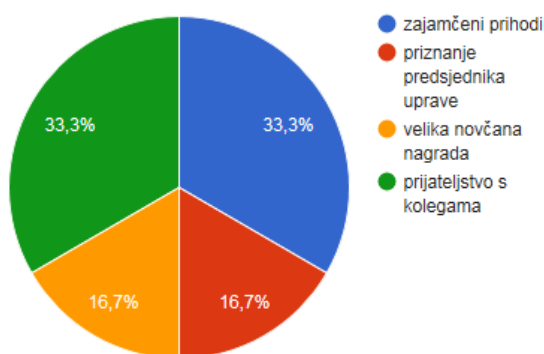


**Slika 23. Analiza rezultata o nagradama za dobro obavljen posao**

Izvor: istraživanje autorice

Na pitanje koja bi bila najbolja nagrada za dobro obavljen posao od punuđenih odgovora moguće je bilo odabrati samo jedan. Najviše ispitanika, njih 36 ili 49,3% izjasnilo se za novčanu nagradu, odmah slijedi zajamčeni prihod sa 34,2% ili ukupno 25 zaposlenika. Najmanje ispitanika smatra da bi čimbenici poput posebnih priznanja, odgovornijeg posla ili druženja s kolegama bili primjerena nagrada.

#### GLAVNI MOTIVATORI- DOBNA SKUPINA 21-30 GODINA

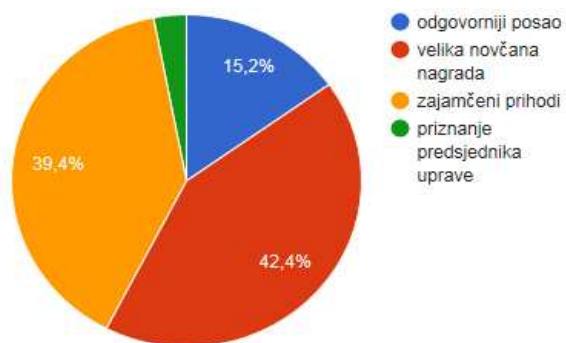


**Slika 24. Glavni motivatori- dobna skupina 21-30**

Izvor: istraživanje autorice

Kod ispitanika dobne skupine od 21-30 godina glavni motivatori su podjednako zajamčeni prihodi i prijateljstvo s kolegama (33,3%), te sa duplo manje glasova (16,7%) velika novčana nagrada i posebno priznanje. Nitko od ispitanika iz te skupine nije odabrao motivator odgovornost posla.

#### GLAVNI MOTIVATORI- DOBNA SKUPINA 31-40 GODINA

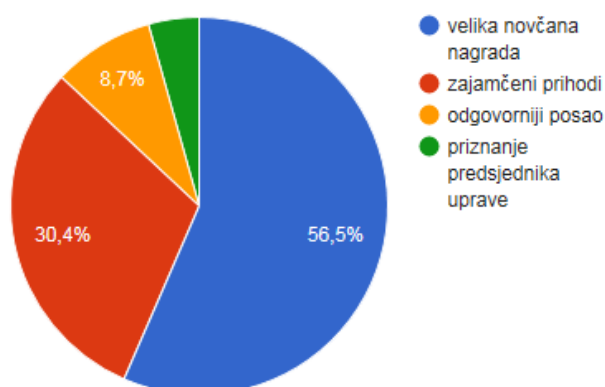


**Slika 25. Glavni motivatori- dobna skupina 31-40**

Izvor: istraživanje autorice

Kod dobne skupine 31-40 godina glavni motivator je novac (42,4%), odmah slijedi sigurnost posla sa 39,4%, te odgovorniji posao sa 15,2% i sa 3% priznanje predsjednika uprave. Nitko od ispitanika iz te skupine nije odabrao motivator prijateljstvo s kolegama.

#### GLAVNI MOTIVATORI- DOBNA SKUPINA 41-50 GODINA

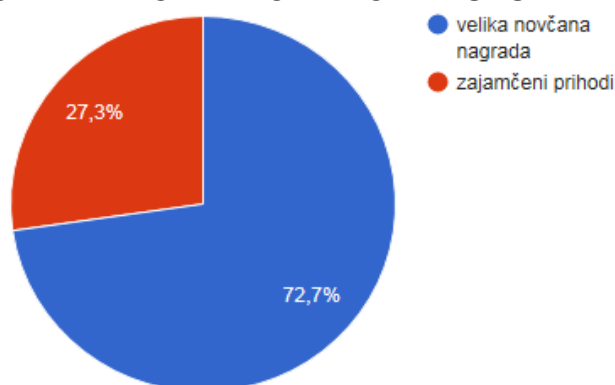


**Slika 26. Glavni motivatori- dobna skupina 41-50**

Izvor: istraživanje autorice

Kod dobne skupine 41-50 godina glavni motivator je novac (56,5%), nakon toga slijedi sigurnost posla sa 30,4%, te odgovorniji posao sa 8,7% i sa 4,3% priznanje predsjednika uprave. Nitko od ispitanika iz te skupine nije odabrao motivator prijateljstvo s kolegama.

#### GLAVNI MOTIVATORI- DOBNA SKUPINA VIŠE OD 51 GODINA



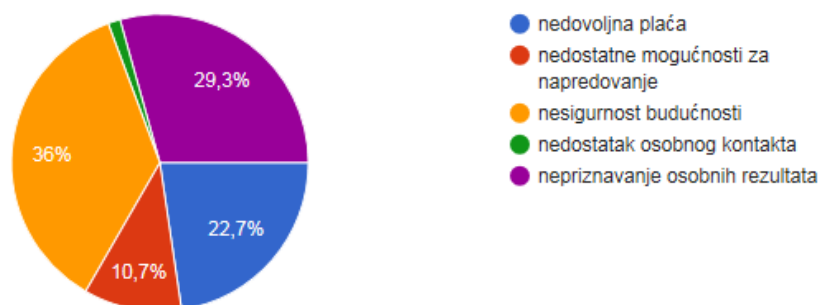
**Slika 27. Glavni motivatori- dobna skupina više od 51**

Izvor: istraživanje autorice



Kod ispitanika starijih od 51 godine glavni motivatori su novac (72,7%) i sigurnost posla (27,3%) i to su jedini odabrani motivatori kod ispitanike te dobne skupine.

#### GLAVNI DEMOTIVATORI

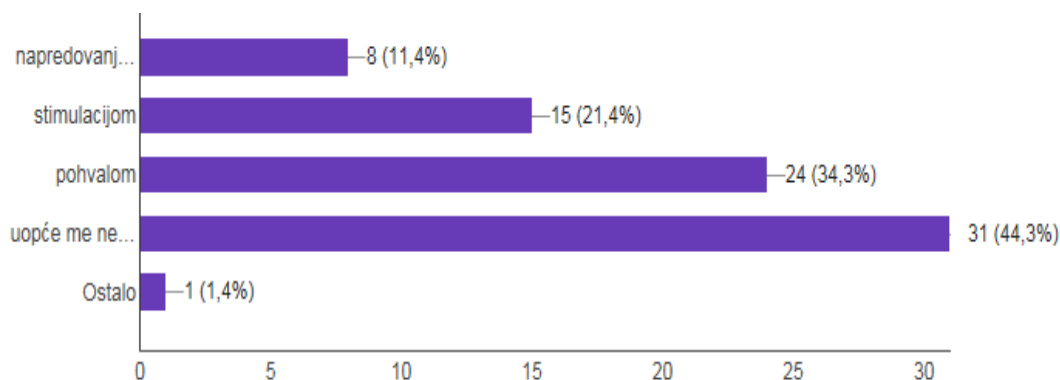


**Slika 28. Analiza rezultata potencijalnih demotivatora**

Izvor: istraživanje autorice

Na pitanje što bi vas najviše obeshrabrilo ispitanici su odgovorili na sljedeći način: 27 ispitanika ili 36% izjasnilo sa da bi to bila nesigurnost budućnosti, 22 ispitanika ili 29,3% smatra da bi to bilo nepriznavanje osobnih rezultata. Da bi ih najviše obeshrabrila nedovoljna plaća smatra 22,7% ili ukupno 17 ispitanika. Tek ukupno 9 ispitanika smatra da bi to bile nedostatne mogućnosti napredovanja (10,7% ili 8 ispitanika) i nedostatak osobnog kontakta (1 ispitanik ili 1,3%).

#### NADREĐENI VAS MOTIVIRA SA:

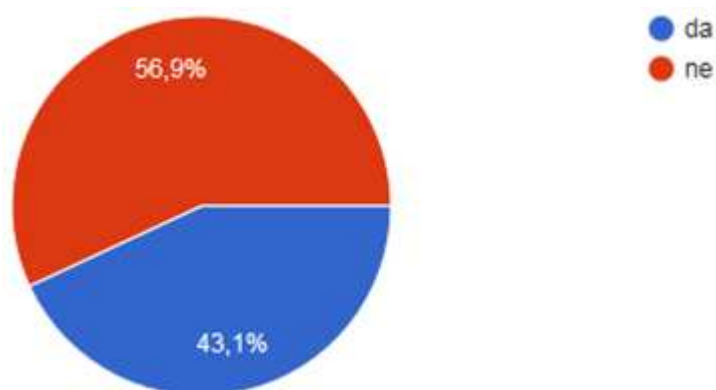


**Slika 29. Analiza stanja motivacije od strane nadređenih**

Izvor: istraživanje autorice

Prema mišljenju ispitanika trenutno stanje načina na koji ih nadređeni motivira je sljedeće: da ih uopće ne motivira odgovorilo je ukupno 31 ispitanik ili 44,3%, da ih motivira pohvalom izjasnilo se 24 ispitanika ili 34,3%, stimulacijom je odgovorilo 15 zaposlenika ili 21,4%. Za napredovanje izjasnilo se 8 zaposlenika ili 11,4%. Odgovor ostalo izabrao je jedan ispitanik, ali nije upisao kako iako je to za taj odgovor bilo predviđeno.

#### SMATRATE LI DA STE ZA SVOJ RAD PRIMJERENO NAGRAĐENI

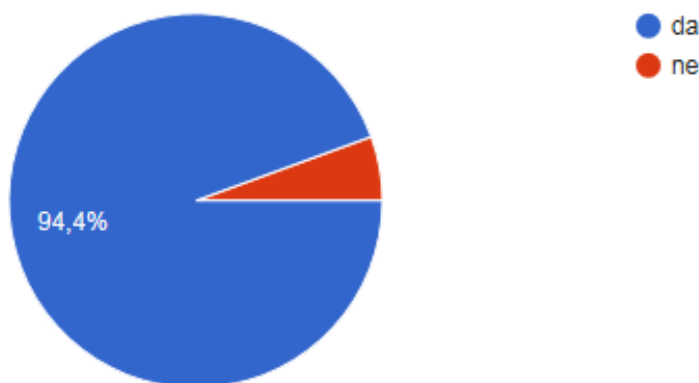


**Slika 30. Analiza stanja nagrađenosti**

Izvor: istraživanje autorice

Na pitanje smatraju li da su za svoj rad primjereno nagrađeni 56,9% (41 zaposlenik) ispitanika izrazilo je svoje nezadovoljstvo plaćom, dok je plaćom zadovoljno 43,1% (31 zaposlenik) ispitanih.

#### JESTE LI SPREMNI ULOŽITI VIŠE TRUDA U ZAMJENU ZA VEĆU PLAĆU



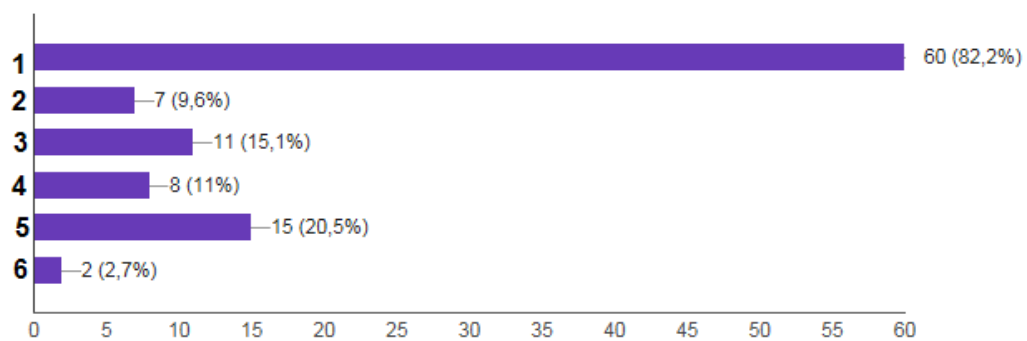
**Slika 31. Analiza rezultata za mogućnost ulaganja više truda u zamjenu za veću plaću**

Izvor: istraživanje autorice

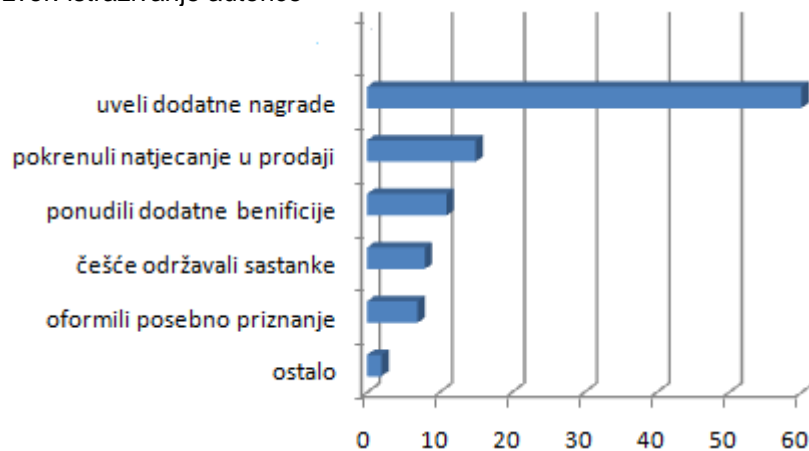
U zamjenu za veću plaću 94,4% ispitanih ili 68 zaposlenika spremno je uložiti više truda dok je samo njih 4 zaposlenih ili 5,6% nije spremno.

### ŠTO BISTE VI NA MJESTU NADREĐENIH UČINILI KAKO BI MOTIVIRALI PRODAVAČA?

1. uveli dodatne nagrade
2. pokrenuli natjecanje u prodaji
3. ponudili dodatne beneficije kroz uplate u životno osiguranje, mirovinske fondove
4. češće održavali sastanke osoblja
5. oformili posebno priznanje za najbolje prodavače
6. ostalo



**Slika 32. Analiza očekivanih faktora motivacije od strane nadređenih**  
Izvor: istraživanje autorice



**Slika 33. Analiza očekivanih faktora motivacije od strane nadređenih-rang**  
Izvor: istraživanje autorice

Na pitanje što bi promijenili u načinu motiviranja nadređenih osoba, velika većina od 82,2% ili ukupno 60 zaposlenika se izjasnilo da bi to bila dodatna nagrada.

### **7.3. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Rezultati istraživanja su pokazali da je u anketi sudjelovalo tri četvrtine žena i četvrtina muškaraca što je i očekivano budući da je u bankarstvu pretežno zaposlena ženska populacija.

Najveći dio anketiranih spada u dobnu skupinu 31-40 godina iz čega zaključujem da je na radnim mjestima prodavača u bankama pretežno mlađa populacija.

Prema strukturi obrazovanja iz dobivenih rezultata vidljivo je da su podjednako zastupljene VŠS i VSS, a nešto više je zaposlenika sa SSS, dok nema niti jednog sa magisterijem ili doktoratom što i nije bilo očekivano s obzirom da je za šalterske djelatnike kod zapošljavanja dovoljna srednja stručna sprema. Zaposlenici koji rade s pravnim osobama pretežno imaju stupanj obrazovanja visoka stručna sprema jer se tako traži prilikom zapošljavanja na ta radna mjesta.

Struktura zaposlenika prema godinama radnog staža je očekivana s obzirom na strukturu ispitanika prema godinama starosti. Najviše ih je u skupini sa više od 20 godina radnog staža, a tu spadaju oni stariji od 51 godine kao i većina ispitanika iz dobne skupine 41-50 godina.

Kako je svrha ovog istraživanja bila prikupiti i analizirati podatke o motivaciji prodajnog osoblja u bankarstvu, analizom dobivenih podataka htjela sam utvrditi koji su to motivacijski čimbenici koji utječu na motivaciju i na zadovoljstvo bankara. Analizirajući dobivene rezultate zaključujem da su bankari najmotiviraniji ekstrinzičnim faktorima motivacije dok im intrinzični faktori nisu toliko važni.

***Hipoteza 1: Zaposlene najviše motivira novac***

Hipoteza se prihvaća jer u pitanjima da sami ocjene važnost pojedinih faktora motivacije kao i u pitanju da izaberu glavni motivator, zaposlenici su naveli da je plaća najvažniji motivacijski faktor. Zanimljivo je da im ujedno visina plaće nije glavni demotivator. To objašnjavam činjenicom da su plaće u bankarskom sektoru više od prosječnih pa ih toliko ne demotivira visina plaće.

Budući da plaće u većini banaka nisu fiksno određene prema radnim mjestima, manageri mogu koristiti taj alat upravljanja plaćama u podizanju motivacije zaposlenika. Zbog različitih percepcija o pravednosti nagrađivanja zaposlenici bi mogli biti nezadovoljni pa bi trebalo uspostaviti transparentnije kriterije nagrađivanja. Svaki zaposlenik će rado uložiti dodatni napor u obavljanje posla sukladno očekivanjima da će od toga imati zadovoljavajuću korist za sebe.

***Hipoteza 2: Na motivaciju zaposlenika utječu izazovne zadaće***

Hipoteza se odbacuje jer su izazovne zadaće i odgovorniji posao na dnu ljestvice važnosti motivatora. Ispitanici su u ocjenjivanju trenutnog stanja motivacijskih faktora najniže ocijenili mogućnost napredovanja. To djelomično objašnjava i činjenica da je anketa provedena na zaposlenicima koji rade po poslovnica u Varaždinskoj i Međimurskoj županiji, a sjedište tih banaka je većinom u Zagrebu pa iz tog razloga nemaju velikih mogućnosti za napredovanje niti za prelazak na druga radna mjesta sa izazovnijim zadaćama. Bez obzira na to, svako postavljanje viših ciljeva i izazovnijih radnih zadataka pred zaposlenike, znači da nadređeni vjeruju u njihove sposobnosti i priznaju im dosadašnje napore u obavljanju radnih zadataka.

***Hipoteza 3: Sigurnost budućnosti je važan motivacijski faktor***

Hipoteza se prihvaća iz razloga što prema analizi rezultata ankete, sigurnost zaposlenja je na drugom mjestu, odmah iza plaće. U ovom slučaju kod pitanja o glavnim demotivatorima, nesigurnost budućnosti je stavljena na prvo mjesto što također potvrđuje da su sigurnost budućnosti i zajamčena

primanja važan motivacijski faktor. Zbog globalne ekonomske krize i stanja (ne)zaposlenosti u državi kad je na tržištu rada veliki broj nezaposlenih osoba koje ih mogu zamijeniti, zaposlenici smatraju da je sigurnost posla vrlo bitan motivacijski faktor.

***Hipoteza 4: Postoji razlika u važnosti motivacijskih faktora kod zaposlenika starije i mlađe životne dobi***

Hipoteza se potvrđuje sukladno analizi važnosti faktora motivacije prema različitim dobnim skupinama prikazanima u rezultatima istraživanja. U dobnoj skupini 31-40 faktori motivacije su rangirani prema ovom redosljedu: visina plaće, sigurnost zaposlenja, dobri radni uvjeti, dobri odnosi s kolegama, dobri odnosi s nadređenima, dodatne nagrade, druženje s kolegama izvan radnog mjesta, mogućnost edukacije, mogućnost napredovanja, pohvala nadređenih, puno poštovanje za dobro obavljen posao, izazovne zadaće, suosjećanje s osobnim problemima.

U dobnoj skupini od 41-50 godina: visina plaće, sigurnost zaposlenja, dobri odnosi s nadređenima, puno poštovanje za dobro obavljen posao, dobri odnosi s kolegama, pohvala nadređenih, dobri radni uvjeti, dodatne nagrade, mogućnost edukacije, mogućnost napredovanja, izazovne zadaće, suosjećanje s osobnim problemima, druženje s kolegama izvan radnog mjesta.

Za dobnu skupinu 51+: dobri odnosi s kolegama, dobri odnosi s nadređenima, dodatne nagrade, sigurnost zaposlenja, visina plaće, dobri radni uvjeti, puno poštovanje za dobro obavljen posao, pohvala nadređenih, mogućnost edukacije, mogućnost napredovanja, izazovne zadaće, suosjećanje s osobnim problemima, druženje s kolegama izvan radnog mjesta.

Visina plaća kao najvažniji motivacijski faktor na prvom je mjestu kod dobnih skupina 31-40 i 41-50 godina. Kod dobne skupine starijih od 50 godina na prvom su mjestu dobri odnosi s kolegama, a visina plaće ja tek na petom mjestu. Sigurnost zaposlenja kao drugi motivacijski faktor je kod skupine starijih od 50 godina na četvrtom mjestu dok je kod dobnih skupina 31-40 i

41-50 godina očekivano na drugom mjestu. Dobri odnosi s kolegama i nadređenim su kod dobne skupine starijih od 50 godina na prvom i drugom mjestu, dok su kod ostalih skupina na četvrtom i petom, odnosno petom i šestom mjestu. Iz svega navedenog zaključujem da u različitim životnim dobima zaposlenici imaju različite potrebe i načine njihovog zadovoljavanja. Zato treba upoznati njihove značajke da bi ih pravilno motivirali.

***Hipoteza 5: Postoji razlika u važnosti motivacijskih faktora kod zaposlenika različitog stupnja obrazovanja***

Hipoteza se potvrđuje prema analizi rezultata o važnosti motivacijskih faktora rangiranih po važnosti i analiziranih po stupnju obrazovanja.

Kod ispitanika sa srednjom stručnom spremom važnost motivacijskih čimbenika rangirana je na sljedeći način: dobri odnosi s kolegama, dobri odnosi s nadređenima, dodatne nagrade, sigurnost zaposlenja, visina plaće, dobri radni uvjeti, puno poštovanje za dobro obavljen posao, pohvala nadređenih, mogućnost edukacije, mogućnost napredovanja, izazovne zadaće, suosjećanje s osobnim problemima, druženje s kolegama izvan radnog mjesta.

Kod ispitanika sa višom stručnom spremom faktori po važnosti su rangirani na sljedeći način: dobri odnosi s nadređenima, sigurnost zaposlenja, dobri odnosi s kolegama, visina plaće, mogućnost napredovanja, puno poštovanje za dobro obavljen posao, pohvala nadređenih, dodatne nagrade, mogućnost edukacije, dobri radni uvjeti, izazovne zadaće, druženje s kolegama izvan radnog mjesta, suosjećanje s osobnim problemima.

U odgovorima ispitanika sa visokom stručnom spremom, rang važnosti motivacijskih faktora je sljedeći: sigurnost zaposlenja, visina plaće, dobri radni uvjeti, dodatne nagrade, puno poštovanje za dobro obavljen posao, pohvala nadređenih, mogućnost edukacije, dobri odnosi s kolegama, dobri odnosi s nadređenima, mogućnost napredovanja, izazovne zadaće, suosjećanje s osobnim problemima, druženje s kolegama izvan radnog mjesta.

Zaposlenici sa različitim stupnjem obrazovanja različito rangiraju važnost motivacijskih faktora. Visina plaće niti kod jedne skupine nije na prvom mjestu, a najzanimljivije je da je najvažnija u skupini sa VSS- na drugom mjestu. U ovim rezultatima svakako nije bilo očekivano da su izazovne zadaće kod zaposlenika sa VSS pri dnu ljestvice. Dobri odnosi s kolegama i nadređenim relativno su visoko rangirani kod skupina sa SSS i VŠS, dok su kod skupine zaposlenika sa VSS na samom dnu ljestvice.

Na temelju rezultata ankete zaključujemo da se zaposlenici razlikuju po potrebama i načinu njihovog zadovoljavanja. Glavni zadatak nadređenih je upoznati preferencije svakog zaposlenika kako bi mogli upotrijebiti primjerene motivacijske faktore. Za uspješan rad u prodajnom procesu potrebni su određeni radni uvjeti, sposobnosti, vještine, ali na uspješnu realizaciju prodaje veliki utjecaj ima i motivacija zaposlenika u prodaji. Zaposlenici koji nisu motivirani ne stvaraju temelj za lojalan odnos s kupcem, a samo lojalni i zadovoljni kupci donose profit poduzeću. Za managere je važno da neprestano vode računa o motivaciji zaposlenih i to na način da se prakticira individualni pristup svakom zaposleniku jer je svaki pojedinac poseban sa svojom osobnošću, svojim potrebama, očekivanjima i željama. Zadatak neposredno nadređenog je da maksimalno koriste svoje organizacijske sposobnosti kao i znanja iz psihologije kako bi otkrili koje su potrebe za svakog pojedinca dominantne te se time voditi pri izboru strategija motiviranja.

Svaki će zaposlenik raditi bolje ako organizacija u kojoj radi cijeni njegov doprinos i pruža mu uvjete koje smatra prihvatljivim.



## 8. ZAKLJUČAK

Motivacija kao psihološka kategorija vrlo je važna komponenta u upravljanju ljudskim resursima. Radna motivacija je sve ono što čovjeka potiče na rad, što taj rad usmjerava i određuje mu intenzitet i trajanje.

Proučavajući motivaciju, kroz povijest su nastale mnoge teorije motivacije i podjele teorija među kojima su najpoznatije sadržajne i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije ili teorije potreba klasificiraju potrebe koje motiviraju zaposlenike. Sukladno teoriji, te potrebe se stupnjevito zadovoljavaju od nižih prema višim. Procesne teorije naglašavaju da očekivanja, privlačnost i realizacija određenih rezultata utječu na motiviranost zaposlenika.

Za poticanje zaposlenika na veće zalaganje i efikasnost manageri u upravljanju ljudskim resursima danas koriste dvije osnovne motivacijske strategije: materijalne strategije i nematerijalne strategije. Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. U suvremenom poslovanju organizacije koriste različite nematerijalne strategije motivacije. Među najčešće korištenim su: oblikovanje posla, stil managementa, participacija zaposlenih u odlučivanju, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, različite vrste priznanja, povratne informacije o radu i dr.

U ovom radu analizirana je motivacija zaposlenika u prodaji u bankarskom sektoru. Banka je specifična organizacija koja prvenstveno prodaje svoje usluge. Prodaja usluga u najvećem dijelu ovisi o sposobnostima i motiviranosti zaposlenika jer vrhunsku uslugu mogu pružiti samo motivirani zaposlenici. Visoka motiviranost zaposlenika utječe na njegovu kreativnost i pronalazak novih ideja i rješenja u izvršavanju zadataka. Javnosti je poznato da banke brinu o svojim zaposlenicima, njihovom zadovoljstvu, da kontinuirano ulažu u njihov razvoj i edukaciju kao i u poboljšanje radnih uvjeta. To dokazuje činjenica da je bankarski sektor među najpoželjnijim poslodavcima prema istraživanju portala Moj posao. Također i rezultati ovog

istraživanja govore da je 80% bankarskih službenika općenito zadovoljno poslom. U ovom radu su proanalizirani faktori motivacije prema važnosti kod bankarskih djelatnika općenito te prema različitim dobnim skupinama i različitim stupnjevima obrazovanja. Na temelju rezultata ankete zaključujemo da se zaposlenici razlikuju po potrebama i načinu njihovog zadovoljavanja i stoga je glavni zadatak nadređenih upoznati pojedinačne potrebe zaposlenika i koncipirati svoje motivacijske tehnike u smjeru zadovoljavanja tih potreba.

U Varaždinu, 25. ožujka 2016. godine

## 9. LITERATURA

1. Alexander Hamilton Institute: Motiviranje u prodaji, Potecon, 1997.
2. Bahtijarević–Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Beck, M.C.: Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.
4. Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G.: Poduzetništvo, Varaždin, Sveučilište Sjever, 2015.
5. Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011.
6. Furlan, I., Kljajić, S. i ostali: Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005.
7. Hunjet, A., Kozina, G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.
8. Kalčić, N.: Primjena Herzbergove dvofaktorske teorije na primjeru uniformiranih pripadnika policije Republike Slovenije, Magistarski rad, Ljubljana, 2005.
9. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb : Adeco, 2006.
10. Maslow, A.H.: Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, 1982.
11. Robbins P., Stephen, Judge A., Timothy, Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009.

### Stručni članci:

1. Buntak K., Droždek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Technical journal 7, 1(2013), 56-63
2. Vidaković, T.: Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, Stručni rad, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Godina II, Broj I.
3. Rončević, A.: Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj, EKONOMSKI PREGLED, 57 (11) 753-777 (2006)

4. Peruško, T.: Unaprjeđenje bankarskog poslovanja primjenom osiguranja bankarskih kadrova, Economic Research; Vol.19 No.1 01/2006;

Internet stranice:

1. <http://www.hnb.hr/supervizija/o-bankama/h-vise-o-bankama.pdf>
2. <http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html>
3. <http://www.yourcoach.be/blog/wp-content/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf>

## 10. PRILOZI

Popis slika:

Slika 1: Maslowljeva piramida potreba .....	4
Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija .....	6
Slika 3: Porter/Lawlerov model očekivanja.....	14
Slika 4: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima.....	16
Slika 5. Struktura ispitanika prema spolu .....	27
Slika 6. Struktura ispitanika prema dobnim skupinama.....	28
Slika 7. Struktura ispitanika prema obrazovanju .....	28
Slika 8. Struktura ispitanika prema obrazovanju- poslovanje s fizičkim osobama .....	29
Slika 9. Struktura ispitanika prema obrazovanju- poslovanje s pravnim osobama .....	30
Slika 10. Struktura ispitanika prema radnom stažu .....	30
Slika 11. Struktura ispitanika prema vrsti zaposlenja .....	31
Slika 12. Općenito zadovoljstvo poslom.....	31
Slika 13. Općenito zadovoljstvo poslom-po stručnoj spremi-SSS .....	32
Slika 14: Općenito zadovoljstvo poslom-po stručnoj spremi-VŠS .....	32
Slika 15. Rangovi motivacijskih faktora- trenutno stanje .....	34
Slika 16. Rang faktora motivacije po važnosti .....	35
Slika 17. Rang faktora motivacije po važnosti -dobna skupina 31-40 godina	36
Slika 18. Rang faktora motivacije po važnosti -dobna skupina 41-50 godina	37
Slika 19. Rang faktora motivacije po važnosti -dobna skupina više od 51 godina .....	37
Slika 20. Rang faktora motivacije po važnosti -SSS.....	38
Slika 21. Rang faktora motivacije po važnosti -VŠS.....	38

Slika 22. Rang faktora motivacije po važnosti –VSS.....	39
Slika 23. Analiza rezultata o nagradama za dobro obavljen posao.....	39
Slika 24. Glavni motivatori- dobna skupina 21-30 .....	40
Slika 25. Glavni motivatori- dobna skupina 31-40 .....	40
Slika 26. Glavni motivatori- dobna skupina 41-50 .....	41
Slika 27. Glavni motivatori- dobna skupina više od 51 .....	41
Slika 28. Analiza rezultata potencijalnih demotivatora .....	42
Slika 29. Analiza stanja motivacije od strane nadređenih .....	42
Slika 30. Analiza stanja nagrađenosti .....	43
Slika 31. Analiza rezultata za mogućnost ulaganja više truda u zamjenu za veću plaću.....	43
Slika 32. Analiza očekivanih faktora motivacije od strane nadređenih .....	44
Slika 33. Analiza očekivanih faktora motivacije od strane nadređenih-rang. 44	

Popis tablica:

Tablica 1. Rangovi motivacijskih faktora .....	17
Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	19
Tablica 3. Rangovi motivacijskih faktora- trenutno stanje .....	33
Tablica 4. Faktori motivacije po važnosti.....	35

Upitnik:

## MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA U BANKAMA

Molim vas da odvojite malo vremena za popunjavanje ovog anonimnog upitnika. Dobiveni rezultati će se koristiti u svrhu izrade diplomskog rada i namijenjena je isključivo bankarima koji rade s klijentima tj. u prodaji.

### Spol

- ženski
- muški

### Dobna skupina

- do 20 godina
- 21-30 godina
- 31-40 godina
- 41-50 godina
- više od 51 godina

### Stručna sprema

- SSS
- VŠS ili prvostupnik
- VSS, mag., ing
- magisterij, doktorat

### Godine radnog staža?

- do 5 godina
- 5-10 godina
- 10-15 godina
- 15-20 godina
- više od 20 godina

### Zaposleni ste na:

- određeno
- neodređeno
- ostalo



**Radite na poslovima sa:**

- fizičkim osobama
- pravnim osobama

**Jeste li zadovoljni poslom koji obavljate?**

- da
- ne

**Molim vas, da s ocjenama od 1 do 5 izrazite svoje zadovoljstvo poslom. Ljestvica: 1 – izuzetno nezadovoljan 2 – nezadovoljan 3 – niti zadovoljan, niti nezadovoljan 4 – zadovoljan 5 – izuzetno zadovoljan \***

	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s kolegama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri odnosi s nadređenim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajamčeni prihodi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mogućnost napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mogućnost edukacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samostalnost u radu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radni uvjeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visina plaće i druge nagrade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priznavanje uspjeha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Molim vas, da s ocjenama od 1 do 5 izrazite važnost čimbenika motivacije u radu (1-potpuno nevažno, 5-jako važno)**

	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s kolegama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri odnosi s nadređenim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigurnost zaposlenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Mogućnost napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mogućnost dodatne edukacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izazovne zadaće	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri radni uvjeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodatne nagrade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohvala nadređenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puno poštovanje za dobro obavljen posao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visina plaće	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Druženje s kolegama izvan radnog mjesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suosjećanje s osobnim problemima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Koji motivacijski čimbenici postoje u vašem poduzeću?**

	DA	NE	PONEKAD
Dobri odnosi s kolegama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri odnosi s nadređenim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigurnost zaposlenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mogućnost napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mogućnost dodatne edukacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	DA	NE	PONEKAD
Izazovne zadaće	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri radni uvjeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodatne nagrade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohvala nadređenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puno poštovanje za dobro obavljen posao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visina plaće	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Druženje s kolegama izvan radnog mjesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suosjećanje s osobnim problemima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Dolazite li s veseljem na posao?**

- da
- ne

**Prema vašem mišljenju, najbolja nagrada za dobro obavljen posao u prodaji bila bi:**

Molim odabrati samo 1 odgovor

- velika novčana nagrada
- odgovorniji posao
- zajamčeni prihodi
- prijateljstvo s kolegama
- priznanje predsjednika uprave

**Što bi vas najviše obeshrabrilo?**

Molim odabrati samo 1 odgovor

- nedovoljna plaća
- nedostatne mogućnosti za napredovanje
- nesigurnost budućnosti
- nedostatak osobnog kontakta
- nepriznavanje osobnih rezultata

**Nadređeni vas motivira sa:**

Moguće je odabrati više odgovora

- napredovanjem
- stimulacijom
- pohvalom
- uopće me ne motivira
- Ostalo:

**Smatrate li da ste za svoj rad primjereno nagrađeni?**

- da
- ne

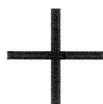
**Jeste li spremni preuzeti veću odgovornost, uložiti više truda i rada u zamjenu za višu plaću?**

- da
- ne

**Što biste vi na mjestu nadređenih učinili kako bi motivirali prodavača?**

Moguće je odabrati više odgovora

- uveli dodatne nagrade
- pokrenuli natjecanje u prodaji
- ponudili dodatne beneficije kroz uplate u životno osiguranje, mirovinske fondove
- češće održavali sastanke osoblja
- oformili posebno priznanje za najbolje prodavače
- Ostalo:



## 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, Ksenija Pintarić pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom "Motivacija prodajnog osoblja u bankarskom sektoru", te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

Ksenija Pintarić

(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, Ksenija Pintarić neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom "Motivacija prodajnog osoblja u bankarskom sektoru", čiji sam autorica.

Studentica:

Ksenija Pintarić

(vlastoručni potpis)