

# Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u svrhu podizanja produktivnosti

---

Vrabac, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:545339>

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

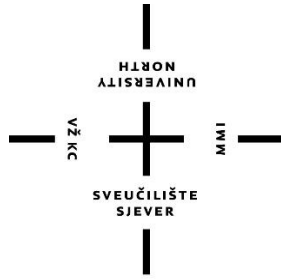
Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





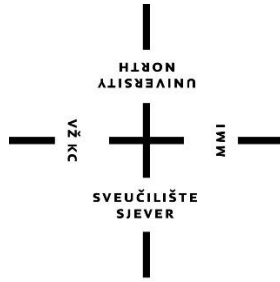
**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 420/PIM/2024**

**Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u svrhu podizanja  
produktivnosti**

**Ivana Vrabac, 0336049247**

Koprivnica, rujan 2024. godine



# Sveučilište Sjever

**Odsjek za poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 420/PIM/2024**

## **Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u svrhu podizanja produktivnosti**

**Student**

Ivana Vrabac, 0336049247

**Mentor**

Doc. dr. sc. Mirko Smoljić

Koprivnica, rujan 2024. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	Prije diplomski stručni studij za poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Ivana Vrabac	MATIČNI BROJ	0336049247
DATUM	15.09.2024.	KOLEGIJ	Poduzetništvo
NASLOV RADA	Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u svrhu podizanja produktivnosti		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Motivating and rewarding employees in order to increase productivity		

MENTOR	Dr. sc. Mirko Smoljić	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Doc. dr. sc. Katerina Fotova Čiković - predsjednica Povjerenstva		
	2. Doc. dr. sc. Mirko Smoljić - mentor		
	3. Doc. dr. sc. Joško Lozić - član		
	4. Doc. dr. sc. Biljana Marković - zamjenski član		
	5.		

## Zadatak završnog rada

BROJ	420/PIM/2024
OPIS	

Nakon faktora plaće koji je jedan od glavnih materijalnih faktora dolazimo i do ostalih motivatora kod biranja budućeg radnog mjesta tipa društveni status rada, imič poduzeća, stalnost zaposlenja sa kojom naravno dolazi i financijska sigurnost, pozitivna radna atmosfera te udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja. Novac je u većini slučajeva najvažniji faktor na koji osobe obraćaju pažnju između ostaloga jer je jedan od najočitijih načina za mjerenje uspjeha to jest napretka u karijeri, ali nije jedini. Privlačne nadnice i plaće moraju pratiti i dobri međuljudski odnosi, kao i pomoć pri definiranju ciljeva kojima se te i na radnom mjestu. Organizacija mora voditi brigu o potrebama zaposlenika kako bi od njih mogla očekivati najbolji mogući rezultat.

U radu je potrebno:

- definirati pojam motivacije, podjelu između materijalne i ne materijalne kompenzacije, te opisati karakteristike zaposlenika,
- istražiti koji su razlozi pada motivacije i produktivnosti kod zaposlenika,
- elaborirati rješenja i načine kako zadržati motivaciju i povećati produktivnost zaposlenika,
- pomoću anketnog upitnika istražiti vrijednosti koje zaposlenici cijene i koje pomažu u pri podizanju motivacije i produktivnosti,
- izvesti zaključke na temelju provedenih istraživanja.

ZADATAK URUČEN	16.9.2024	POTPIS MENTORA	Doc. dr. sc. Mirko Smoljić
----------------	-----------	----------------	----------------------------



## Zahvala

Zahvaljujem se na stručnom vođenju i usmjeravanju mentoru doc. dr. sc. Mirku Smoljiću te svim profesorima na prenesenom znanju.

Posebno se želim zahvaliti svojim roditeljima koji su vjerovali u mene i uvijek mi bili podrška. Veliko hvala mojoj mami koja se uvijek brinula i pitala kada ću diplomirati te tati koji je kriomice ispitivao za fakultet i govorio kako je mami najveća briga kada ću napokon završiti svoj upisani studij. Hvala vam, nadam se da ste ponosni.

Zahvaljujem se i svom Ivanu, svom Ivulji koji mi je bio velika podrška na ovom akademskom putu, vjetar u leđa, rame za plakanje i sigurna luka. Ljube hvala ti!

Veliko hvala mom bratu koji je svojim odličnim ocjenama i mene motivirao da završim fakultet i dam sve od sebe, da mama i tata ne mogu reći kako Mario može, a ti ne hehe. Nadam se da će on na svom fakultetu biti još uspješniji.

Zahvaljujem se i svima onima koje sam na ovom putu upoznala, svima koji su mi pomogli i odmogli jer sam iz svega na kraju izvukla neku pouku.

Skromno ću se zahvaliti i samoj sebi na trudu koji sam uložila na ovom putu, na svim odrađenim satima na studentskim poslovima i na ovom osjećaju male pobjede.

Na poslijetku se želim zahvaliti mojoj bakici što me je čuvala i davala mi snagu sa nekog ljepšeg mjesta.

## **Sažetak**

U završnom radu razmotreno je istraživačko pitanje o načinima nagrađivanja zaposlenika, kako nagrađivanje utječe na samog zaposlenika, koji su najbolji oblici nagrađivanja te kako zadržati motiviranost i produktivnost zaposlenika. Motivacija i nagrađivanje zaposlenika ključni su za postizanje visoke produktivnosti i zadovoljstva na radnom mjestu. Motivacija se može poboljšati pružanjem jasnih ciljeva, priznavanjem i nagrađivanjem postignuća, te pružanjem prilika za profesionalni razvoj. Efektivni sistemi nagrađivanja uključuju financijske bonuse, unapređenja, priznanja i fleksibilne radne uvjete, koji potiču zaposlenike da daju najbolje od sebe. Kroz stvaranje pozitivnog radnog okruženja i uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, organizacije mogu povećati angažman i lojalnost svojih timova. Istraživanje je provedeno na području Bjelovarsko-bilogorske i Koprivničko-križevačke županije. U samoj anketi sudjelovale su osobe različite dobne skupine, različitih zanimanja te različitog vlasništva samog poduzeća (privatni i državni sektor). U rad su uključeni primjeri nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u kompanijama DM.

**Ključne riječi:** nagrađivanje, motivacija, produktivnost, kvaliteta rada

## **Summary**

In this thesis, the research question regarding employee reward systems has been explored, specifically how rewards affect employees, what the best forms of rewards are, and how to maintain employee motivation and productivity. Motivation and rewarding employees are crucial for achieving high productivity and job satisfaction. Motivation can be improved by providing clear goals, recognizing and rewarding achievements, and offering opportunities for professional development. Effective reward systems include financial bonuses, promotions, recognition, and flexible working conditions that encourage employees to give their best. By creating a positive work environment and involving employees in decision-making, organizations can increase engagement and loyalty within their teams. The research was conducted in the Bjelovar-Bilogora and Koprivnica-Križevci counties. The survey included individuals from various age groups, different professions, and different types of business ownership (private and public sector). The paper includes examples of employee rewards and motivation practices in DM companies.

**Keywords:** rewards, motivation, productivity, work quality

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. MOTIVACIJA .....	2
3. MATERIJALNA KOMPENZACIJA .....	3
4. NEMATERIJALNA KOMPENZACIJA.....	4
5. KARAKTERISTIKE ZAPOSLENIKA.....	5
5.1. Karakteristike zaposlenika prema spolu.....	5
5.2. Karakteristike zaposlenika prema životnoj dobi .....	5
5.3. Karakteristike zaposlenika prema stažu .....	6
6. MJERENJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA .....	6
7. PRIMJER NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA U KOMPANIJI DM.....	8
8. ISTRAŽIVANJE- ŠTO MOTIVIRA ZAPOSLENIKE I POTIČE PRODUKTIVNOSTI?..	9
8.1. Istraživanje .....	10
8.2. Odgovori na anketna pitanja br. 18 i 19 u obliku tablica .....	18
8.3. Analiza istraživanja .....	21
9. ZAKLJUČAK .....	22
10. LITERATURA .....	23



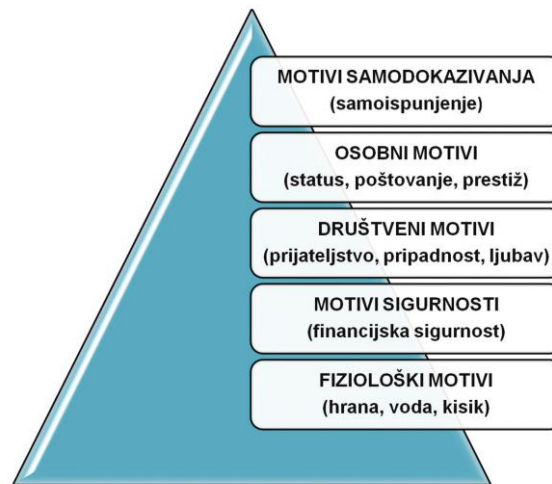
## 1. UVOD

Kako bi kroz ovaj završni rad mogli istražiti načine nagrađivanja zaposlenika i podizanje motivacije potrebno je proučiti pojam motivacije i važnost definiranja cilja. Ljudi kao jedan od važnijih faktora u procesu zapošljavanja uzimaju plaću. Prodat će svoje vrijeme onome tko će ih moći najbolje platiti. Nakon faktora plaće koji je jedan od glavnih materijalnih faktora dolazimo i do ostalih motivatora kod biranja budućeg radnog mjesta tipa društveni status rada, imidž poduzeća, stalnost zaposlenja sa kojom naravno dolazi i financijska sigurnost, pozitivna radna atmosfera te udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja. Novac je u većini slučajeva najveći faktor na koji osobe obraćaju pažnju između ostaloga jer je jedan od najočitijih načina za mjerenje uspjeha to jest napretka u karijeri, ali nije jedini. Privlačne nadnice i plaće moraju pratiti i dobri međuljudski odnosi, te i pomoć pri definiranju ciljeva kojima se teži na radnom mjestu. Organizacija mora voditi brigu o potrebama zaposlenika kako bi od njih mogla očekivati najbolji mogući rezultat. „Tajna idealnog pristupa motiviranju zaposlenika je situacijski pristup, odnosno prilagođavanje motiviranja i nagrađivanja zaposlenika pojedinoj situaciji tj. osobi. Završni rad istražuje koji su razlozi pada motivacije i produktivnosti kod zaposlenika. Cilj rada je uz pomoć anketiranih osoba doći do rješenja i načina kako zadržati motivaciju i povećati produktivnost zaposlenika. Bitno je doći do glavnih faktora koji utječu na zaposlenike i pad njihove motivacije što dovodi do pada produktivnosti te smanjenja kvalitete obavljenih radnih zadataka. Rad je podijeljen u dva dijela. Prvi dio je teorijski dio koji se sastoji od pet cjelina u kojima se definira pojam motivacije, radi se podjela između materijalne i ne materijalne kompenzacije, te se opisuju i karakteriziraju osobine zaposlenika. U prvi dio rada spada cjelina mjerenja nagrađivanja zaposlenika u kojoj se određuje kako i na koji način će se nagrađivati zaposlenici te sve što je povezano sa samim planom nagrađivanja zaposlenika. Druga cjelina obuhvaća firmu koja služi kao primjer kako se nagrađuju zaposlenici koje firma cijeni i poštuje. U ovom dijelu rada obrađuje se i anketni upitnik kojemu je cilj doći do pravih vrijednosti koje zaposlenici cijene i koje pomažu pri podizanju motivacije i produktivnosti. Anketni upitnik sastoji se od 19 pitanja, a riješilo ga je 50 ispitanika sa područja Bjelovarsko-bilogorske i Koprivničko-križevačke županije. Dobiveni rezultati su se analizirali te se došlo do cilja ovog anketnog upitnika.

## 2. MOTIVACIJA

Motivacija uz pojam definiranje cilja najvažniji je u kontekstu nagrađivanja zaposlenika. Nagrađivanje zaposlenika jedan je od alata za motiviranje zaposlenika na bolji i efektivniji rad. Postoje brojne definicije za pojam motivaciju. Neke od njih su „Motivacija je zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, tj. djelovanje određenog intenziteta trajanja, a motivacijski sustav je sustav činitelja koji utječu na ponašanje ljudi u poduzeću i izvan njega.“ (Lujo, 2019) te „Motivacija je odgovor na pitanje zašto čovjek stupa u akciju.“ U kontekstu motivacije također je važno spomenuti i Maslowljevu hijerarhiju potreba to jest motiva koja je podijeljena na pet razina te usko povezana sa motivacijom. Temelj Maslowljeve teorije je činjenica da ljudi prvo podmire osnovne potrebe te osoba nadalje ne osjeća potrebu za ispunjavanjem drugih razina motiva to jest potreba dok ne ispuni trenutne. (Katavić & Salopek, 2019)

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija



Izvor:

[https://www.google.com/search?q=+Maslowljeve+hijerarhije&tbm=isch&ved=2ahUKEwjg8oieq573AhUUOuwKHYp\\_AoAQ2-cCegQIABAA&oq=+Maslowljeve+hijerarhije&gs\\_lcp=CgNpbWcQA1CJA1jWB2CzCmgAcAB4AIAB6wKIAe4DkgEHMC4xLjAuMZgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1nwAEB&sclient=img&ei=z7pdYqDPJIT0sAeK\\_4mACA&bih=760&biw=1536&rlz=1C1GCEA\\_enHR933HR933#imgcr=Tff\\_jfxVfLQzmM](https://www.google.com/search?q=+Maslowljeve+hijerarhije&tbm=isch&ved=2ahUKEwjg8oieq573AhUUOuwKHYp_AoAQ2-cCegQIABAA&oq=+Maslowljeve+hijerarhije&gs_lcp=CgNpbWcQA1CJA1jWB2CzCmgAcAB4AIAB6wKIAe4DkgEHMC4xLjAuMZgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1nwAEB&sclient=img&ei=z7pdYqDPJIT0sAeK_4mACA&bih=760&biw=1536&rlz=1C1GCEA_enHR933HR933#imgcr=Tff_jfxVfLQzmM)

Kad se u obzir uzme da su osobni motivi i motivi samodokazivanja na vrhu piramide dolazimo do zaključka da je u interesu poduzeća omogućiti zaposlenicima potporu kod ispunjavanja ostalih razina kako bi se došlo do onih najzanimljivijih u poslovnom kontekstu. To je jedan od najvažnijih zadataka to jest funkcija menadžera u funkciji upravljanja sa ljudskim potencijalima. Nagrađivanje jedan je od instrumenta menadžmenta u odjelu ljudskih resursa da dođu do svog cilja motiviranja zaposlenika i da u njima probude želju za konstantnim napredovanjem. (Šandrk Nukić, 2017)

Osnovni motivi isti su kod svih ljudi. Ono gdje dolazi do razlike i potrebe za fokusom na pojedinca je kod viših razina potreba. Neki motivi koji su nekim ljudima prioriteti drugima mogu biti u potpunosti nevažni. (Šuveljak, 2021)

Faktori koji utječu na motivaciju dijele se na tri ključna, a to su individualne karakteristike, karakteristike posla te organizacijske karakteristike. Individualne karakteristike su one koje „obuhvaćaju stavove, vrijednosti, vjerovanja, mišljenja, potrebe i interese te se razlikuju od osobe do osobe. Stoga za motiviranje različitih zaposlenika menadžment mora biti svjestan svih tih razlika, kako bi poticao one koji pridonose ostvarenju ciljeva poduzeća na pravi način.“ (Kutija, 2019) , karakteristike posla su one koje „podrazumijevaju kompleksnost, zahtjevnost, autonomnost i ostale atribute posla.“ (Kutija, 2019) te su organizacijske karakteristike one koje definiraju pravila i procedure te politiku organizacije te praksu i oblik menadžmenta. (Kutija, 2019)

### **3. MATERIJALNA KOMPENZACIJA**

„Od djetinjstva, pa sve do odrasle dobi, svaka osoba voli biti nagrađena.“ (Belé, 2021) Samim time dat ćemo i sve od sebe kako bi došli do određene nagrade. Posebno u situaciji gdje sa pravilno definiranim ciljem postoji i inicijalna motivacija zbog želje za dolaskom do cilja zbog samodokazivanja. Posebno motivirani postajemo kad znamo da na nas nakon cilja čeka zaslužena kompenzacija za naš naporan rad. Bila to novčana, ulaznica za neki koncert ili event, večera ili putovanje u obliku team-buildinga. Važno je da zaposlenici znaju da se njihov trud cijeni i da izvrsni rezultati ne prolaze bez nagrade. (Belé, 2021) Oblik materijalne kompenzacije za trud uvijek ovisi o politici i praksi organizacije a uz dobro vodstvo u području ljudskih resursa i ako je moguće o preferenciji zaposlenika, ali najčešće su u obliku novca. Naknade

vezane uz rezultat rada prvobitno se vežu uz rad pojedinca, zatim uz njegove radne grupe i konačno uz rad poduzeća kao cjeline.

Kad se u obzir uzme stupanj izravnosti materijalnih nagrada postoje dvije vrste financijskih kompenzacija:

- Izravni materijalni dobitci - dobitci koje pojedinac od organizacije dobiva u novcu
- Neizravni materijalni dobitci - doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca (Katavić & Salopek, 2019)

## **4. NEMATERIJALNA KOMPENZACIJA**

„Nagrade nematerijalnog karaktera koje poslodavac može pružiti svojim zaposlenicima vrlo su kompleksne jer ih se može primijeniti na neograničeno mnogo načina te ih je stoga izuzetno teško klasificirati. Zapravo svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada, čini dio nematerijalnog nagrađivanja.“ (Šandrak Nukić, 2017) U posljednje vrijeme važnost i utjecaj nematerijalne kompenzacije kao oblik nagrađivanja raste. Unatoč činjenici da je monetarna kompenzacija zaposleniku nužna za ispunjavanje osnovnih potreba to ipak više nije dovoljno kao jedini faktor motivacije. U današnje vrijeme sve više i više u fokus dolazi biti zadovoljan sa svojim poslom koji obavljaš te stalna težnja za samodokazivanjem. Zbog rasta zaposlenika sa željom i voljom za samodokazivanje sa pozitivnom radnom okolinom i menadžmentom koji na adekvatan i individualan način potiče zaposlenike već se može doći do situacije u kojoj se osobe više trude te su motiviraniji i zadovoljniji. Također se osobu može nagraditi na način da joj se poveća radno mjesto ili posebno danas u digitalno vrijeme nadogradi oprema kako bi lakše došla do zajedno definiranih ciljeva. „Nematerijalan način motiviranja radnika dijelimo na oblikovanje posla, obogaćivanje posla, participaciju zaposlenika, fleksibilne i druge oblike radnoga vremena.“ (Katavić & Salopek, 2019) Menadžment također pozitivan utjecaj može imati i na svakodnevnoj bazi sa zaposlenicima. Topla riječ ili riječ pohvala pomažu kod podizanja samopouzdanja zaposlenika te riječi pohvale pred kolegama može rezultirati u većim samopouzdanjem u svoj rad od strane zaposlenika. Još jedan način na koji se menadžment može pobrinuti za poboljšavanje radne atmosfere je povremeno prihvaćanje tuđih ideja. Iako je poslodavac onaj koji određuje i dijeli

zadatke te definira ciljeve u obzir uzeti više perspektiva može voditi do poboljšanja odnosa sa zaposlenicima te boljoj pristupačnosti poslodavca. (Belé, 2021)

## **5. KARAKTERISTIKE ZAPOSLENIKA**

Zaposlenici u organizacija razlikuju se u mnogočemu jedni od drugih. Osim klasične podjele po spolu, životnoj dobi, stručnoj spremi, poziciji koju obavljaju te stažu, zaposlenike možemo svrstati u pripadnike određenih generacija. (Ugarković, 2019) Svaka generacija donosi jedinstvene perspektive, vrijednosti i radne navike koje mogu značajno utjecati na dinamiku tima i organizacijski uspjeh. Na primjer, Baby Boomeri, Generacija X, Millennials i Generacija Z imaju različite pristupe radu, komunikaciji i tehnologiji, što može utjecati na njihove potrebe za motivacijom i nagrađivanjem. Razumijevanje ovih generacijskih razlika pomaže menadžerima da prilagode strategije upravljanja, razviju personalizirane pristupe motivaciji i stvore inkluzivno radno okruženje koje maksimizira potencijal svih zaposlenika.

### **5.1. Karakteristike zaposlenika prema spolu**

Pretpostavka je da su muškarci u poslovnom svijetu dominantni, orijentirani na uspjeh, zaradu i postizanje rezultata, a žene osjetljive i dramatične, orijentirane na međuljudske odnose. (Ugarković, 2019) Ovi stereotipi mogu ograničiti razumijevanje stvarnih sposobnosti i potencijala zaposlenika na temelju njihovog spola, umjesto da se fokusiraju na individualne vještine i kompetencije. U modernim organizacijama, važno je prevladati ovakve predrasude i stvoriti radno okruženje koje cijeni raznolikost perspektiva i pristupa. Time se omogućuje svim zaposlenicima, bez obzira na spol, da doprinesu na svoj jedinstven način i doprinesu ukupnom uspjehu organizacije. Promicanje ravnoteže i jednakih prilika, kao i priznavanje raznolikih stilova vođenja i rada, može značajno poboljšati timsku dinamiku i performanse organizacije.

### **5.2. Karakteristike zaposlenika prema životnoj dobi**

Mlađim zaposlenicima primarni motivi bili bi usavršavanje i stjecanje novih znanja, budući da se nalaze tek na početku svoj karijere. Zaposlenicima srednje dobi najvažniji su motivi izravne i neizravne novčane kompenzacije, a onima starije životne dobi sigurnost i stabilnost zaposlenja. (Ugarković, 2019) Mlađi zaposlenici, koji su često u fazi razvoja svojih karijera, prioritetno traže prilike za usavršavanje i stjecanje novih znanja. Oni su motivirani željom za

učenjem i profesionalnim rastom, što im omogućuje da se pripreme za buduće izazove i prilike. S druge strane, zaposlenici srednje dobi obično daju veći značaj izravnim i neizravnim novčanim kompenzacijama. U ovoj fazi karijere, gdje su možda već postigli određeni profesionalni status, financijska sigurnost i nagrade za njihov trud postaju ključni motivatori. Za zaposlenike starije životne dobi, sigurnost i stabilnost zaposlenja postaju prioritetni. Nakon godina iskustva, oni teže očuvanju stabilnog radnog okruženja koje im pruža osjećaj sigurnosti i povjerenja u budućnost. Razumijevanje ovih različitih motivacijskih potreba omogućava poslodavcima da prilagode svoje strategije upravljanja i nagrađivanja kako bi bolje zadovoljili različite segmente svog radnog tima, što može rezultirati većim zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenika.

### **5.3. Karakteristike zaposlenika prema stažu**

Zaposlenike s dužim radnim stažom motivira želja za napredovanjem te razvojem karijere, a one s kraćim radnim stažom motiviraju financijska primanja. Odanost organizaciji drukčije je doživljena jer rezultati pokazuju da je odanost organizaciji slabija kod novijih generacija, a tomu svjedoči i sve veća sklonost napuštanju organizacija. Stariji zaposlenici imaju kontrolu nad svojim poslom što također povećava odanost organizaciji. Mladi također žele i fleksibilan posao, a jedan od razloga može biti taj što su u mlađoj životnoj dobi u kojoj počinju stvarati obitelji pa im je fleksibilnost i samostalno organiziranje posla jako važno. (Ugarković, 2019)

## **6. MJERENJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

U okviru poslovanja organizacije ljudski potencijali predstavljaju ključnu ulogu od procesa planiranja, nagrađivanja, održavanja te unapređenja sustava. Kvalitetu radne organizacije čine pouzdani zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom te su spremni napredovati uz uvjet da se prepoznaje i mjeri njihova učinkovitost ili utvrdi prihvatljiv sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. (Škoda, 2016). Nagrade su materijalne i nematerijalne naknade za obavljeni posao. Te naknade mogu imati velik utjecaj na kvalitetu, obujam i duljinu rada. Izražene su u novcu, robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi. Neke su vezane uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću. Osoba koja je zadovoljna nagradama za obavljeni posao uložiti će više napora, nego netko tko se osjeća na neki način uskraćenim. (Kutija, 2019).

Nagrađivanje je bitan motivacijski faktor koji rezultira zadovoljstvom zaposlenika, a kako bi oni pružali kvalitetne poslovne rezultate, sustav nagrađivanja bitno je formirati kroz nekoliko koraka:

- Utvrditi na koga se sustav primjenjuje – kad se sustav nagrađivanja razvija važno je prepoznati sve zaposlenike koji su potencijalni za doprinos boljem rezultatu. Poslodavac osigurava jasno definiran i mjerljiv rad kako bi zaposlenik u početku znao koji mu je radni zadatak i koji učinak treba postići da bi se uključio u sustav nagrađivanja.
- Formirati budžet – da bi poslodavac osigurao vlastitu dobit mora utvrditi gornje granice do kojih se formira budžet za plaće i budžet za nagrade, ali vodeći brigu o odnosu prihoda i troškova u poslovnom procesu. S druge strane, zaposlenik se obazire na tu gornju granicu kako ne bi preuzeo veće zadatke i poslovne odgovornosti iznad te granice, a dobar budžet je onaj kojeg prihvate obje strane.
- Definirati faktore nagrađivanja – faktori moraju biti mjerljivi i jasni, a zaposlenik mora imati uvid u izračun svoje nagrade. Kako bi lakše definirali model nagrađivanja poslodavci mogu, a i ne moraju uzeti u obzir faktore poput učinkovitosti, kvalitete, prenošenja znanja i sličnih faktora.
- Utvrditi udio pojedinih faktora – udio pojedinih faktora u ukupnoj nagradi ovisi o važnosti i broju odabranih faktora. Najčešće će biti zastupljeni oni faktori koji se definiraju kao primarni, a prema tome za neka radna mjesta i zaposlenike biti će određena nagrada za premašeni učinak, dok će ostali faktori koji su manjeg potencijala biti rjeđe zastupljeni.
- Definirati način i rok isplate nagrada – pravovaljanim načinom i rokom isplate smatraju se godišnje nagrade koje se isplaćuju po utvrđivanju godišnjeg poslovnog rezultata te mjesečni, kvartalni ili polugodišnji stimulatívni dio plaće. (Moj posao, 2006)

## **7. PRIMJER NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA U KOMPANIJI DM**

Tvrtka DM – Drogerie Markt osnovana je 1973. godine u Njemačkoj, a 1994. godine otvorena je prva DM poslovnica u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu. Po cijeloj Hrvatskoj DM je zastupljen sa 164 filijale u kojima je zaposleno 1677 zaposlenika.

Kako bi postigla odgovarajući uspjeh organizacija DM-a stavlja čovjeka u središte te se vodi nekim načelima: DM načela kupaca – kako bi se okrenuo potrošačima i pridobio stalne kupce DM se koristi svim instrumentima marketinga, potiče kupovinu te opskrbljuje vlastitim proizvodima i uslugama. DM načela djelatnika – zaposlenicima je omogućeno da prepoznaju opseg i strukturu DM organizacije te se na objektivnan način ocjenjuju njihovi obavljani zadaci. Djelatnicima je omogućeno da međusobno uče jedni od drugih, da se međusobno ponašaju kao čovjek prema čovjeku te da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca. Time se stvaraju preduvjeti za vlastito upoznavanje, daljnji razvoj vlastite osobnosti i obavljanja postavljenih radnih zadataka. DM načela partnera – sa partnerima se nastoji održati dugoročna i pouzdana suradnja kako bi se o DM-u stvorila slika poštenog partnera uz mogućnost ostvarenja dobrih odnosa i krajnjih ciljeva. Dm potiče svoje zaposlenike i drugim kompenzacijama:

- Najznačajnije materijalne kompenzacije u toj organizaciji su: poklon bon u vrijednosti 730 kuna za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti, poklon bon u iznosu 3000 kuna za svako novorođeno ili posvojeno dijete djelatnika, jubilarne nagrade, posebne isplate, dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenika, dodatak na plaću za radni staž u DM poslovnici, DM paketi za djelatnike i njihove obitelji, do četiri puta godišnje, subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane djelatnika, novčana pomoć u slučaju smrti iz obitelji zaposlenika.
- Nematerijalni oblici motiviranja koji se ističu u DM organizaciji su: mogućnost fleksibilnog radnog vremena, mogućnost napredovanja i školovanja, poticanje usavršavanja i obrazovanja, treninzi, seminari i unutarnja edukacija, osobne čestitke za rođendan i blagdane, mogućnost odlaska na sistematske preglede, tečajevi stranih jezika, (Škoda, 2016).

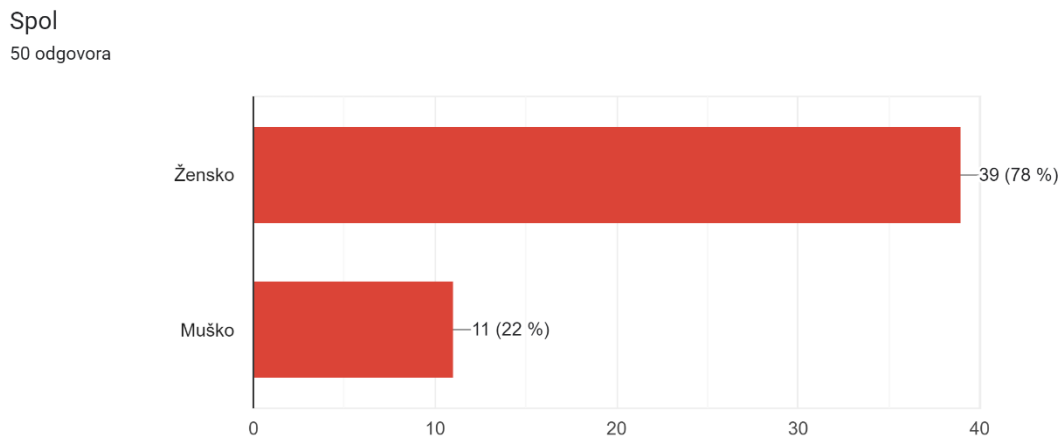


## **8. ISTRAŽIVANJE- ŠTO MOTIVIRA ZAPOSLENIKE I POTIČE PRODUKTIVNOSTI?**

Istraživanje je provedeno na području Bjelovarsko-bilogorske i Koprivničko-križevačke županije. Anketni upitnik ispunilo je 50 ispitanika. U početnom dijelu ankete ispitanicima je definiran cilj ankete, razlog provedbe te potpuna anonimnost prilikom ispunjavanja iste. Anketiranje je započelo 3.rujna 2024. Na društvenoj mreži Facebook podijelila sam link ankete te zamolila sve zaposlene osobe sa područja BBŽ i KKŽ za ispunjavanje anketnog upitnika. U samoj objavi sam navela sve potrebne informacije koje uključuju razlog provedbe ankete, cilj ankete, uvijete koje osoba mora ispuniti kako bi mogla pristupiti anketi te sam se zahvalila svim potencijalnim ispitanicima. Anketni upitnik bio je otvoren do 9.rujna 2024. U tom periodu anketu je ispunilo 50 osoba koje su dale potpune odgovore na sva postavljena pitanja. Rad se temelji na istraživačkom pitanju „Što motivira zaposlenike i potiče produktivnosti?“, te na istraživačkom pitanju „Da li motivacija i produktivnost proizlaze samo iz financijskog aspekta?“. Osim tih pitanja, u anketom upitniku ispitanici su mogli dati svoje mišljenje u vezi odnosa s radnom okolinom, nadređenima, ali i kako doći do povećanja motivacije ne samo novcem. Predmet istraživanja ankete je prepoznavanje i shvaćanje koji je razlog pada motivacije i produktivnosti zaposlenika, na koji način povećati i motivaciju i produktivnost te što je ono što zaposlenici doista žele kako bi se njihova motivacija i produktivnost povećale. Prilikom izrade istraživanja cilj je bio potvrditi primarnu hipotezu te podhipoteze. Primarna hipoteza kaže da financijski poticaji uvijek utječu na motiviranost zaposlenika, bez obzira na fazu karijere, osobne preferencije ili druge motivacijske čimbenike. Podhipoteze navode sljedeće; povećanje plaće ili dodjela bonusa uvijek rezultira povećanjem motivacije zaposlenika, neovisno o njihovoj fazi karijere ili trenutnim profesionalnim ciljevima, financijske kompenzacije, kao što su novčane nagrade ili bonusi, imaju univerzalni utjecaj na motivaciju zaposlenika, bez obzira na njihov osobni stil rada ili preferencije, zaposlenici svih dobnih skupina i profesionalnih razina uvijek odgovaraju pozitivno na poboljšanja u financijskim uvjetima, što se odražava u povećanoj produktivnosti i angažmanu. Provedenim istraživanjem potvrđena je primarna hipoteza te podhipoteze

## 8.1. Istraživanje

Grafikon 1. Spol ispitanika

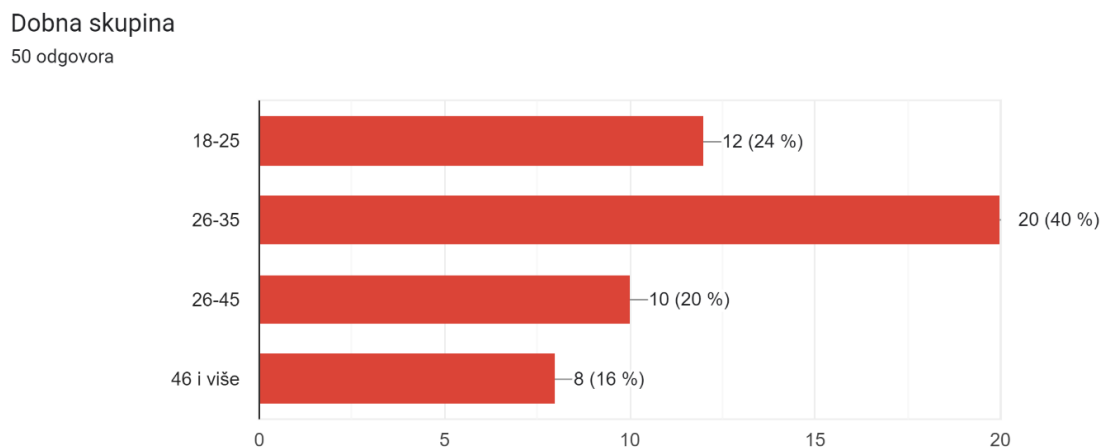


Izvor: istraživanje autora

Anketni upitnik ispunilo je 50 osoba, od kojih je 39 osoba ženskog roda (78%) i 11 osoba muškog roda (22%)

U kategoriji dobna skupina najviše ispitanika pripada u dobnu skupino 26-35 godina, odnosno njih 20 (40%), u kategoriji 18-25 godina nalazi se 12 ispitanika (24%), odmah nakon slijedi 10 ispitanika koji spadaju u kategoriju 26-45 godina (20%) te najmanji broj ispitanika pripada dobnoj kategoriji 46 i više godina, odnosno njih 8 (16%).

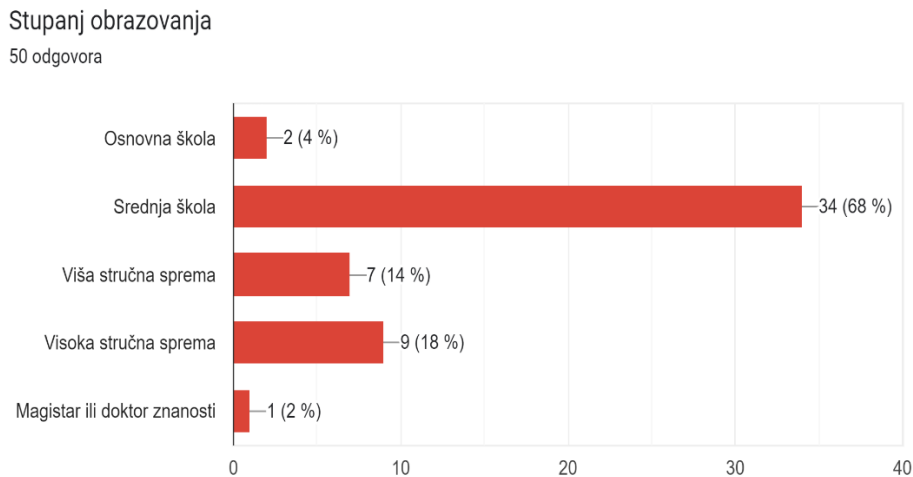
Grafikon 2. Dobna skupina ispitanika



Izvor: istraživanje autora

Kada se radi o stupnju obrazovanja 34 osobe (68%) završile su srednju školu. 9 osoba (18%) pripada kategoriji visoke stručne sprema, 7 osoba (14%) pripada kategoriji više stručne sprema, jedna osoba (2%) izjasnila se kao magistar/doktor znanosti te su dvije osobe (4%) navele kako su završile samo osnovnu školu.

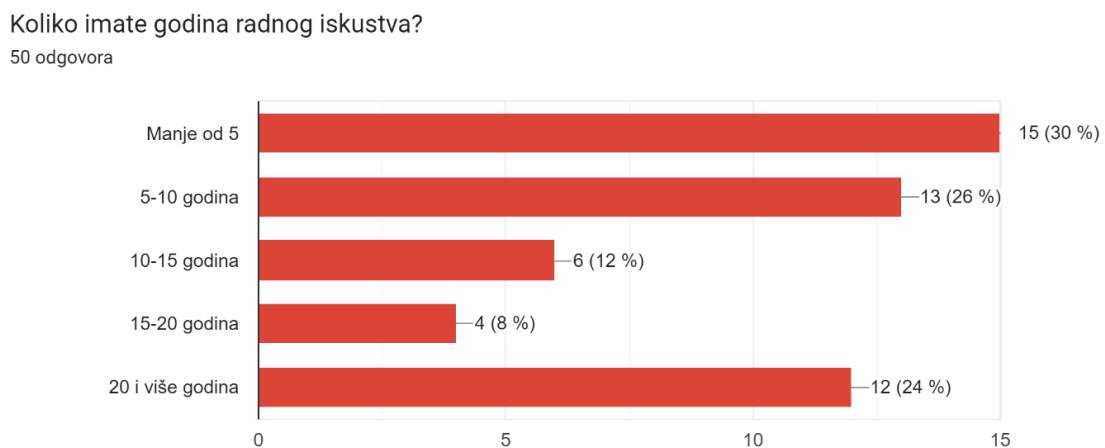
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja



Izvor: istraživanje autora

Na pitanje o godinama radnog iskustva ispitanici su odgovorili sljedeće; 15 osoba (30%) imaju manje od 5 godina radnog iskustva, 13 osoba (26%) ima 5-10 godina radnog iskustva, 12 osoba (24%) ima 20 i više godina radnog iskustva, 6 osoba (12%) ima 10-15 godina radnog iskustva te 4 osobe (8%) imaju 15-20 godina radnog iskustva.

Grafikon 4. Godine radnog iskustva

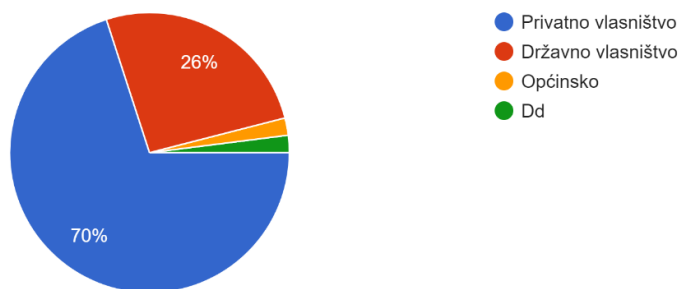


Izvor: istraživanje autora

Kada se radi o obliku vlasništva firme u kojoj su ispitanici zaposleni 35 osoba (70%) zaposleno je u poduzeću koje je u privatnom vlasništvu, 13 osoba (26%) zaposleno je u poduzeću koje je u državnom vlasništvu, jedna osoba (2%) zaposlena je u sektoru koji je u općinskom vlasništvu te se jedna osoba (2%) izjasnila kao vlasnik dd-a.

Grafikon 5. Oblik vlasništva firme u kojoj su ispitanici zaposleni

Firma u kojoj radite u kakvom je vlasništvu?  
50 odgovora

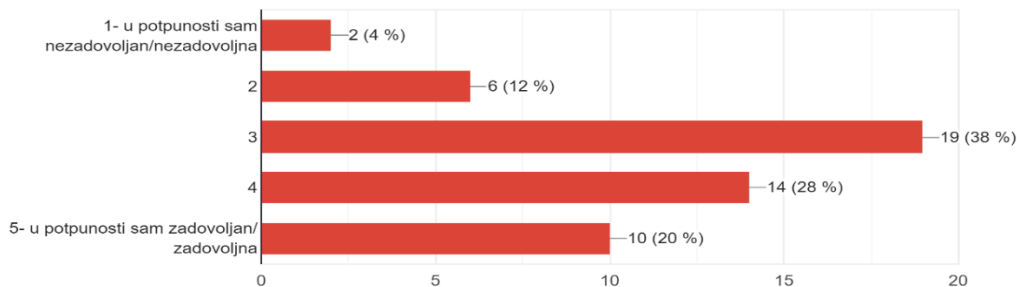


Izvor: istraživanje autora

Prilikom ocjenjivanja trenutnog zadovoljstva plaćom, bonusima i naknadama brojevima, od 1 do 5 od kojih 1 predstavlja potpuno nezadovoljstvo, a 5 potpuno zadovoljstvo, ispitanici su se izrazili vrlo različito. 19 ispitanika (38%) odabralo je ocjenu 3, 14 ispitanika (28%) ocjenu 4, 10 ispitanika (20%) izjasnilo je svoje potpuno zadovoljstvo ocjenom 5, 6 ispitanika (12%) zadovoljstvo je ocijenilo ocjenom 2, dok su dva ispitanika (4%) u potpunosti ne zadovoljni svojom plaćom i ostalim aspektima ove kategorije i ocijenili su svoje zadovoljstvo ocjenom 1.

Grafikon 6. Ocjenjivanje zadovoljstva financijskom kategorijom

Od 1 do 5 kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu u kategoriji primanja (plaća, dodatci, naknade, bonusi)?  
50 odgovora



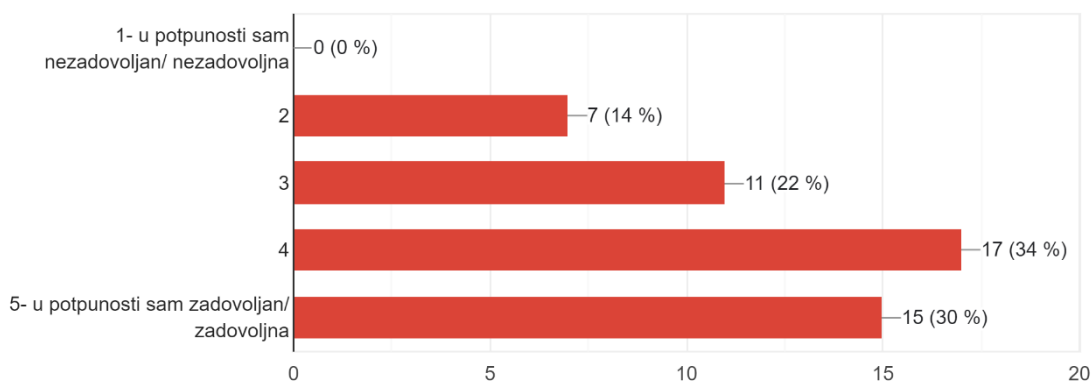
Izvor: istraživanje autora

Kada se radi o međuljudskim odnosima u poduzeću te trenutnim stanjem istih, 17 ispitanika (34%) skoro je u potpunosti zadovoljno te su dali ocjenu 4, 15 (30%) ispitanika u potpunosti je zadovoljno međuljudskim odnosima u okolini te su dali ocjenu 5, 11 ispitanika (22%) odlučilo se za ocjenu 2, dok njih 7 (14%) smatra da su međuljudski odnosi narušeni te daje ocjenu 2.

Grafikon 7. Ocjenjivanje zadovoljstva kategorijom međuljudskih odnosa

Od 1 do 5 kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu u kategoriji međuljudski odnosi?

50 odgovora



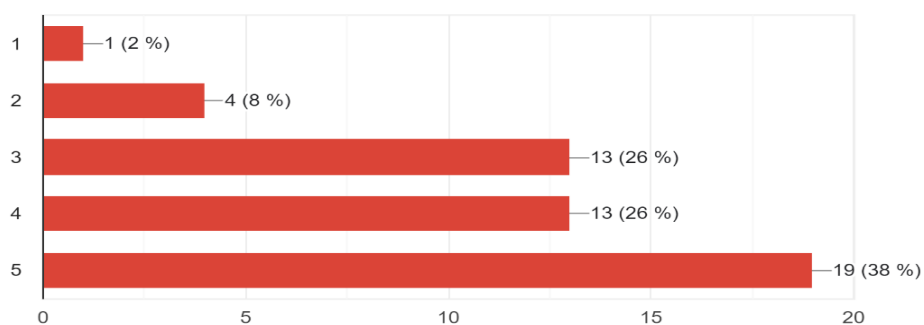
Izvor: istraživanje autora

Kada se radi o odnosu s nadređenima 19 ispitanika (38%) u potpunosti je zadovoljno odnosom te su odabrali najvišu ocjenu, 13 ispitanika (26%) odabralo je ocjenu 4, te je isti broj ispitanika odabrao ocjenu 3. 4 ispitanika (8%) nije zadovoljno odnosom s nadređenim te se odlučuju za ocjenu 2, jedan ispitanik (2%) nikako nije zadovoljan odnosom s nadređenim i daje ocjenu 1.

Grafikon 8. Ocjenjivanje kategorije odnosa s nadređenim

Od 1 do 5 kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu u kategoriji odnosi s nadređenima?

50 odgovora

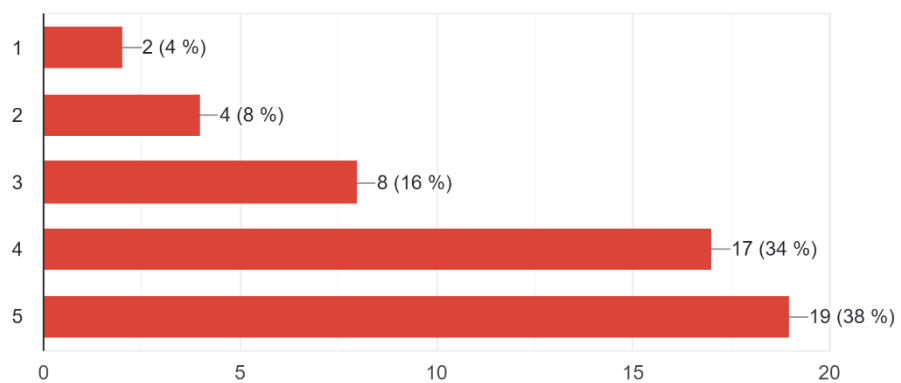


Izvor: istraživanje autora

S obzirom na radno vrijeme te radne smjene ispitanika, 19 ispitanika (38%) u potpunosti je zadovoljno radnim vremenom, 17 ispitanika (34%) ocijenilo je ovu kategoriju četvorkom, 8 ispitanika (16%) trojkom, 4 ispitanika (8%) nisu baš zadovoljna sa radnim vremenom te su dali ocjenu 2. Samo 2 ispitanika (4%) u potpunosti su nezadovoljna radnim vremenom na trenutnom radnom mjestu.

Grafikon 9. Ocjenjivanje kategorije radno vrijeme

Od 1 do 5 kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu u kategoriji radno vrijeme?  
50 odgovora

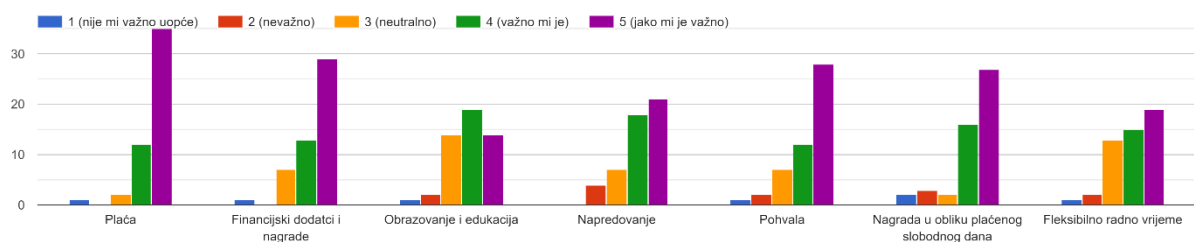


Izvor: istraživanje autora

Prilikom rangiranja stavki u sustavu nagrađivanja i motiviranja, najviše su pozicionirane stavke povezane uz financijski oblik nagrađivanja, dok s druge strane ispitanici se odlučuju kako im obrazovanje, napredovanje i fleksibilno radno vrijeme ne predstavlja bitnost prilikom podizanja motivacije.

Grafikon 10. Rangiranje stavki u sustavu nagrađivanja i motiviranja

Brojevima od 1 do 5 rangirajte ono što Vam je najbitnije u sustavu nagrađivanja i motiviranja (5) i ono što Vam je najmanje bitno (1).



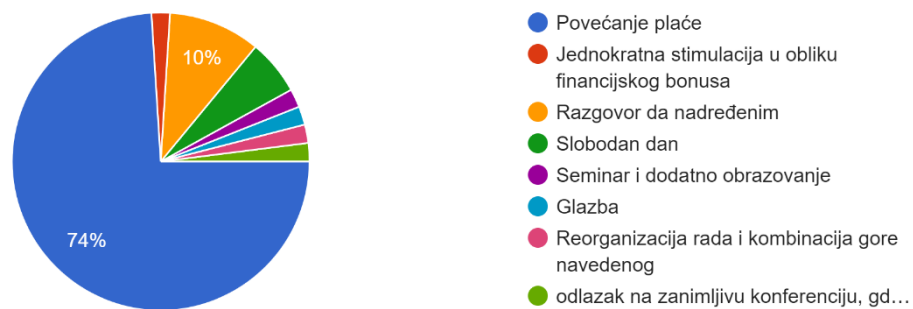
Izvor: istraživanje autora

Prilikom gubitka interesa i motivacije, na povećanje istih, ispitanicima bi pomoglo povećanje plaće (74%), razgovor s nadređenima (10%), slobodan dan (6%), jednokratna stimulacija u obliku finansijskog bonusa (2%), seminari i dodatno obrazovanje (2%), glazba (2%), reorganizacija rada (2%) te odlazak na zanimljivu konferenciju (2%).

Grafikon 11. Što pomaže u situaciji pada motivacije i produktivnosti

Prilikom gubitka motivacije i interesa, što bi Vas potaknulo na povrat motivacije i interesa i povećanje produktivnosti?

50 odgovora



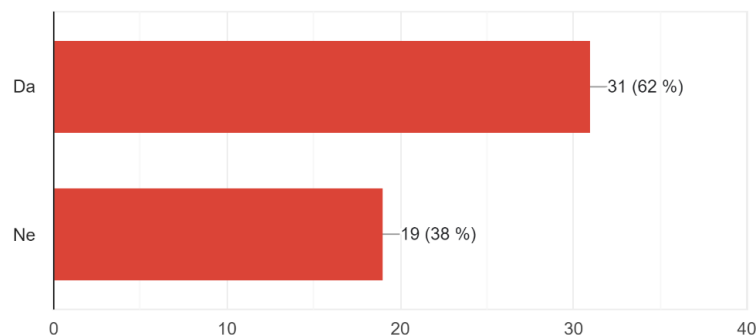
Izvor: istraživanje autora

Od 50 ispitanika, 31 osoba (62%) smatra da u svakoj situaciji finansijski aspekt može podići motivaciju i produktivnost zaposlenika. Preostali ispitanici, njih 19 (38%) smatra kako finansijski aspekt ipak ne može u svakoj situaciji podići motivaciju i produktivnost.

Grafikon 12. Finansijski aspekt prilikom podizanja motivacije i produktivnosti

Smatrate li da u svakoj situaciji finansijski aspekt (podizanje plaće ili jednokratni bonusi) može podići motivaciju i produktivnost zaposlenika na dugi vremenski period?

50 odgovora



Izvor: istraživanje autora

*Ispitanicima je dana sljedeća situacija:*

*„Pretpostavimo da je Vaša situacija na radnom mjestu odlična, imate odlične odnose sa nadređenima i sa kolegama, radno vrijeme Vas zadovoljava, radni zadatci su Vam zanimljivi te se osjećate ugodno na samom radnom mjestu i zadovoljni ste sa plaćom.*

*Kada biste dobili ponudu drugog poslodavca koji Vam nudi veća primanja (cca. 200 eura više od trenutne plaće), ali uvjeti rada su lošiji od trenutnih ( odnosi između zaposlenika i nadređenih su poljuljani, međusobni ljudski odnosi nisu kao u Vašoj trenutnoj firmi te radno vrijeme nije fiksno i često se radi duže od 8h dnevno) da li biste prihvatili ponudu.“*

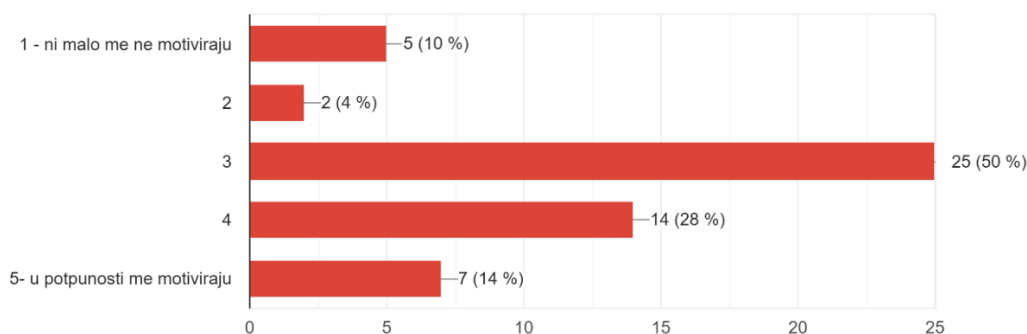
Od 50 ispitanika, njih 45 (90%) ne bi prihvatilo ovu ponudu jer smatraju kako je iznos ipak premali te više cijene sve pozitivne stavke navedene na trenutnom radnom mjestu u odnosu na sve ono što bi ih čekalo na novom radnom mjestu. Preostalih 5 ispitanika (10%) odlučili bi se na promjenu radnog mjesta jer smatraju kako je 200 eura ipak dovoljan iznos za prihvaćanje nove situacije kod drugog poslodavca te smatraju kako će povećanje od 200 eura pomoći u financijskom budžetu obitelji.

Dodatno obrazovanje i seminare ispitanici ne smatraju velikim faktorom u podizanju motivacije, te tako njih 25 (50%) smatra da ova kategorija nije nešto previše bitna te joj daju ocjenu 3, 14 ispitanika (28%) daje ocjenu 4. Za 7 ispitanika (14%) seminari i dodatno obrazovanje bitna su stavka prilikom podizanja motivacije te daju ocjenu 5. Ni malo motivirajuća ova kategorija je za 5 ispitanika (10%) koji daju ocjenu 1, te 2 ispitanika (4%) daju ocjenu 2.

Grafikon 13. Ocjenjivanje utjecaja seminara i dodatnog obrazovanja

Koliko Vas seminari i dodatno obrazovanje motiviraju?

50 odgovora



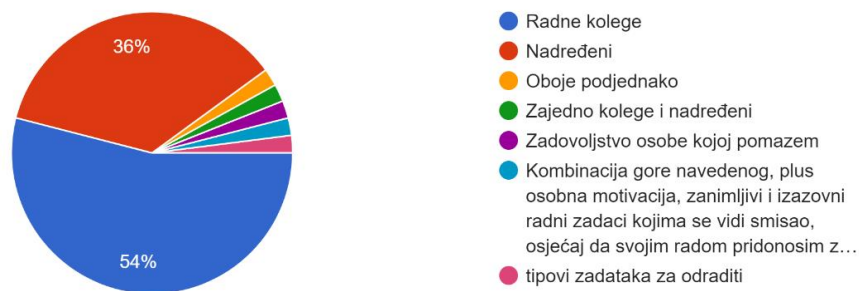
Izvor: istraživanje autora



U radnoj okolini, 27 ispitanika (54%) navodi kako ih najviše motiviraju radne kolege, 18 ispitanika (36%) motiviraju nadređeni, 5 ispitanika (10%) naveli su kako ih motiviraju kolege i nadređeni, neka osobna motivacija, zanimljivi i izazovni radni zadatci te zadovoljstvo koje im pruža pomaganje nekoj osobi.

Grafikon 14. Što u radnoj okolini utječe na motiviranost ispitanika

U radnoj okolini, tko više utječe na Vašu motiviranost?  
50 odgovora

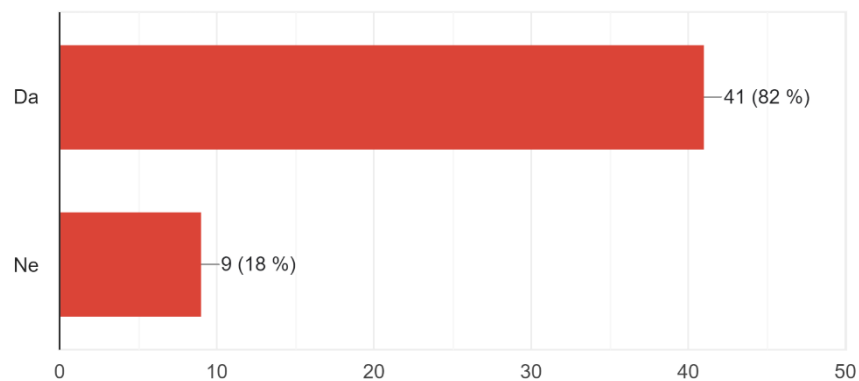


Izvor: istraživanje autora

Kada se radi o napredovanju te povećanju motiviranosti ukoliko postoji mogućnost za napredovanjem, 41 ispitanik (82%) izjasnio se kako potencijalno napredovanje utječe na njegovu motiviranost, dok 9 ispitanika (18%) i prilikom mogućnosti napredovanja ne pronalazi potrebu za boljim radom i podizanjem motivacije.

Grafikon 15. Porast motivacije u slučaju napredovanja

Smatrate li da bi se Vaša produktivnost povećala ako biste dobili mogućnost napredovanja?  
50 odgovora

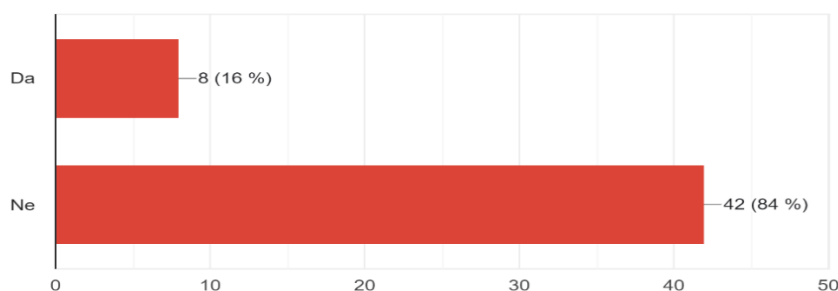


Izvor: istraživanje autora

S obzirom na radnu okolinu te napredovanje radnog kolege, 42 ispitanika (84%) navode kako im napredovanje radnog kolege ne utječe na smanjenje motivacije, dok s druge strane 8 ispitanika (16%) ipak smatra kako će im napredovanje ranog kolege smanjiti motivaciju za radom.

Grafikon 16. Utječe li napredovanje radnog kolege na motivaciju

Smanjuje li Vašu motivaciju napredovanje Vašeg radnog kolege? U kategoriju ostalo kratko objasniti svoj odgovor.  
50 odgovora



Izvor: istraživanje autora

## 8.2. Odgovori na anketna pitanja br. 18 i 19 u obliku tablica

Anketna pitanja 18 i 19 bila su otvorenog tipa te je bilo potrebno navesti odgovore. U tablici br. 1 i 2 navedeni su odgovori ispitanika.

Na pitanje o mišljenju ispitanika o razlozima pada motivacije kod zaposlenika, odgovori su bili vrlo slični. Od 50 ispitanika, njih 37 (74%) navelo je malu plaću kao glavni razlog pada motivacije kod zaposlenika. U nastavku u tablici br.1 nalaze se svi odgovori ispitanika. ,

Tablica 1. Odgovori ispitanika na pitanje Što uzrokuje pad motivacije zaposlenika

Mala plaća, velika očekivanja drugih	Neadekvatni uvjeti rada i male plaće
Plaća	Mala plaća
Ne primjećivanje truda zaposlenika, ne nagrađivanje truda	Nekolegijalnost, loši međuljudski odnosi, loša komunikacija, diskriminacija, plaća
Loša plaća i loš odnos nadređenih prema zaposlenima.	Niska plaća, stagnacija na radnom mjestu
Jedan male plaće. Drugi nadređeni misle da su bogovi	Osobni dohodak
Nepoštovanje i omalovažavanje	Loši međuljudski odnosi, stres, nerealna očekivanja

Plaća i uvjeti rada	Niska plaća, loši međuljudski odnosi
Plaća i uvjeti	Mala plaća, nema bonusa za bolje obavljen posao, radni vikend
Mobing na poslu, problem u obitelji	Stres, radna okolina
Ako radnik nije cijenjen i ako ga se iskorištava.	Ljudi
Podcjenjivanje, nezahvalnost	Mala plaća, loš odnos poslodavca prema radniku
Veliki obim posla, mala plaća	Financije i previše radnih zadataka koje treba obaviti u što kraćem vremenskom roku.
Plaća, međuljudski odnosi	Neravnopravnost, loši međuljudski odnosi
Radnik se ne cijeni i iskorištava	Nedovoljna plaća, loša radna atmosfera
Plaća Međuljudski odnosi	Nedovoljna plaća, loši međuljudski odnosi
Mala plaća, negativno ozračje	Loši odnosi među ljudima i mala plaća.
Mala plaća Lose ponašanje direktora prema radnicima	Mikromenadžiranje nadređenog, loša međuljudska komunikacija, niska plaća, nerealni zadaci i pritisci....
Slabo plaćen posao, posao koji djelatnik ne voli raditi, radno okruženje	Ne empatičnost niti razumijevanje Ne nagrađivanost za trud
Loše radno okruženje, potplaćenost	Male plaće i prevelika očekivanja od radnika
Premala plaća, loši uvjeti	Loša plaća i dugo radno vrijeme
Plaća, radna okolina, loš poslodavac	Loša atmosfera na radnom mjestu, male plaće
Previše posla za 1 osobu i mala plaća, nepravda, novac	Loša stimulacija za rad, narušeni međuljudski odnosi

Izvor: istraživanje autora

Odgovori na pitanje o najboljem obliku motiviranja zaposlenika nalaze se u tablici 2 te je najveći broj ispitanika odgovorio kako je povećanje plaće najbolji oblik motiviranja.

Tablica 2. Odgovori na pitanje o najboljem obliku motiviranja zaposlenika

Pohvala, Stimulacije	Dobri međuljudski odnosi, pohvala zaposlenog za trud i rad	Povećanje plaće, Sloga među zaposlenicima i osobni dohodak	Povišica
Slobodan dan, bonus na plaću	Dodatne edukacije, veća primanja	Plaća	Bonusi
Pohvala, napredak, bonus	Korektnost, iskrenost, ravnopravnost	Plaća	Većini ljudi je to plaća, ali smatram da i međuljudski odnosi na poslu, dodatne edukacije, nematerijalne nagrade (slobodan dan, teambuilding) i mogućnost napredovanja igraju važnu ulogu u motivaciji.
Dajte plaće veće	Bonus, plaće	Uvažavanje mišljenja zaposlenika i više slobodnih dana	Veća plaća
Pružiti mu šansu da uči što više!	Razumijevanje	Financijski	Od strane nadređenog komplimenti i podrška, možda i neki dodatak na plaću, ali više će me motivirati razgovorom.
Stimulacije, povećanje plaće, slobodni dani	Dobra radna atmosfera, plaća i podrška poslodavca	Pozitivno ozračje	Možda neke čak male nagrade kojima se vidi da nas se cijeni i poštuje. Već time imamo više volje radit kad vidimo da nas se uvažava.
Cijenjen rad od strane nadređenih.	Plaća	Bonusi, nagrade za poslovne rezultate	To je kod svakog ponaosob. Financije, fleksibilno radno vrijeme, asistent, slobodno dani, plaćeni prekovremeni, nagrada za trud...
Razgovor Jasna komunikacija i uvažavanje radnika, a nakon toga stimulacija u obliku raznih benefita	Sklad, razumijevanje, bolji uvjeti rada i veća plaća	Dobri međuljudski odnosi i plaća	Ugodno ozračje na poslu s minimalno stresa, adekvatna plaća u skladu sa stupnjem obrazovanja, fiksno radno vrijeme
Veće plaće	Plaća i razgovor	Plaća, godišnji odmor	Bonus na plaću, slobodan dan.

Izvor: istraživanje autora

### 8.3. Analiza istraživanja

Nakon provedenog anketnog upitnika moguće je zaključiti kako veliki broj ispitanih osoba smatra da je financijski oblik nagrađivanja najbitniji. Gotovo svi ispitanici izražavaju nezadovoljstvo s trenutnim visinama plaća te smatraju da su bonusi i dodaci nedovoljni ili nepravedno raspodijeljeni. Ovaj osjećaj nezadovoljstva očigledno proizlazi iz trenutne ekonomske situacije, uključujući visoku inflaciju, koja dodatno naglašava važnost financijske kompenzacije kao primarnog motivacijskog faktora. Samu motivaciju osim u plaći, ispitanici pronalaze u svojim radnim kolegama, radnoj okolini, ali i razgovoru s nadređenima. Zaposlenici su izrazili jasno stajalište da je financijski aspekt nagrađivanja važniji od drugih beneficija, kao što su slobodni dani, dodatno obrazovanje ili seminari. Ovaj prioritet može se povezati s rastućim troškovima života i financijskim opterećenjem s kojim se suočavaju mnogi zaposlenici. Čini se da je povećanje plaće ili unapređenje u financijskom smislu u većini slučajeva ključna stavka koja ih motivira i pomaže u održavanju njihove produktivnosti.

Prilikom pregleda rezultata ove ankete može se zaključiti i kako dolazi do boljeg odnosa između nadređenih i podređenih. Ne mali broj ispitanika navelo je kako su vrlo zadovoljni odnosom koji imaju sa svojim nadređenim te kako ih razgovor ili pohvala nadređenog motiviraju. U ovaj odnos može se uključiti i kategorija radnog vremena jer je iz ankete vidljivo kako je većinski dio ispitanika zadovoljno radnim vremenom na trenutnom radnom mjestu što proizlazi iz komunikacije sa nadređenima te stvaranja kompromisa kada se radi o radnom vremenu. Kvalitetna radna okolina i podrška kolega mogu poboljšati radnu atmosferu i opće zadovoljstvo zaposlenika, što može smanjiti stres i povećati produktivnost, iako nije direktno povezano s financijskim poticajima.

Provedenim anketnim upitnikom potvrđuje se primarna hipoteza i sve navedene podhipoteze te se dolazi do zaključka da je financijski aspekt ipak glavni pokretač motivacije i podizanja produktivnosti kod zaposlenika

## 9. ZAKLJUČAK

Pojmovi motivacije i nagrađivanja usko su povezani zbog psihološkog učinka na zaposlenika. Produktivnost zaposlenika uvelike ovisi o motivaciji koju zaposlenik dobiva na radnom mjestu. Vrlo često motivacija potječe iz nagrađivanja samog zaposlenika na materijalni ili ne materijalni način. Motiviran zaposlenik za poduzeće znači produktivan i efikasan zaposlenik. Nagrađivanje zaposlenika može se podijeliti na dvije vrste, odnosno na materijalno i ne materijalno nagrađivanje. S obzirom na karakteristike samog zaposlenog, voditelj bira način nagrađivanja. Ponekad ne materijalno nagrađivanje zaposleniku pruža veću motivaciju, no praksa ukazuje na to da materijalno nagrađivani zaposlenik ima veću motivaciju i želju za radom. Motivacija i nagrađivanje zaposlenika su ključni čimbenici koji značajno utječu na produktivnost i učinkovitost unutar organizacije. Ovi pojmovi su duboko povezani s psihološkim stanjem zaposlenika, jer motivacija izravno utječe na angažman i performanse zaposlenika na radnom mjestu. Materijalno nagrađivanje, koje uključuje povećanje plaće, bonuse i dodatke, često se pokazuje kao snažan faktor motivacije. Rezultati istraživanja jasno pokazuju da većina zaposlenika smatra financijsku kompenzaciju najvažnijom stavkom u njihovom motivacijskom skupu. Visoka razina inflacije i ekonomska nesigurnost dodatno naglašavaju potrebu za financijskim poticajima, jer zaposlenici percipiraju veće plaće kao ključne za zadovoljstvo i produktivnost. Iako nematerijalno nagrađivanje, poput priznanja, fleksibilnosti i mogućnosti profesionalnog razvoja, može pružiti dodatnu motivaciju, praksa pokazuje da materijalne nagrade često imaju direktniji i značajniji utjecaj na želju za radom i angažman. Bitna stavka kod motivacije je radna okolina zaposlenika. Ne rijetko se događa da bez obzira na materijalno nagrađivanje zaposlenik nije motiviran. Razlog toga je ne motivirajuća radna okolina u kojoj pojedinac, zaposlenik nema potrebe ka napredovanju ili ostvarivanju veće produktivnosti. Nagrađivanje zaposlenika u radnoj okolini koja nije motivirajuća može se provesti kroz aktivnosti kojima će se zaposlenici zbližiti te u krajnosti dovesti do produktivne i motivirajuće okoline. Ne motivirajuća radna okolina može smanjiti efekte materijalnih nagrada, jer zaposlenici možda ne prepoznaju mogućnosti za napredovanje ili ne osjećaju potrebu za postizanjem veće produktivnosti. Stoga je ključno stvoriti pozitivnu i stimulativnu radnu atmosferu, koja uključuje kvalitetne odnose s kolegama i nadređenima, kao i prilike za profesionalni razvoj. Takvo okruženje može unaprijediti efekte materijalnog nagrađivanja i dodatno motivirati zaposlenike. Na temelju provedene ankete moguće je zaključiti kako najveću ulogu u podizanju motiviranosti i produktivnosti kod zaposlenika ima financijska kategorija (povećanje plaće, dodatci i bonusi).

## 10. LITERATURA

1. Jambrek, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća
2. Kutija, M. (2019.). Sustav motivacije i nagrađivanje zaposlenika.
3. Lujo, M. (2019). Motivacija i nagrađivanje zaposlenika Valamar d.d. I OTP banka d.d.. Sveučilište u Dubrovniku.
4. Zebić, A. (2018). Motivacija i nagrađivanje zaposlenika u promatranom poduzeću- Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
5. Salopek, K., & Katavić, I. (2019.) Analiza sustava nagrađivanja I motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. Obrazovanje za poduzetništvo
6. Šuveljak, B. (2021). Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika. Sveučilište Sjever
7. Kutija, D. (2019). Sustav motivacije i nagrađivanja zaposlenika. Srednja škola kneza Branimira
8. Šandrk Nukić, I. (2017). Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanje i preferencije pripadnika generacije Y. Ekonomska misao i praksa
9. Škoda, I. (2016.). Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM – Drogerie Markt.
10. Belé, I. (2021). 7 načina kako motivirati zaposlenike. Iva Belé Success concept.  
<https://www.ivabele.com/motivacija/7-nacina-kako-motivirati-zaposlenike/>
11. <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2166/datastream/PDF/view>
12. <https://hrcak.srce.hr/160237>
13. <https://www.moj-posao.net/Savjet/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/>
14. <https://www.dm.hr/tvrtka>

## Popis slika

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija.....	2
---------------------------------------	---

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	10
Grafikon 2. Dobna skupina ispitanika.....	10
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja.....	11
Grafikon 4. Godine radnog iskustva .....	11
Grafikon 5. Oblik vlasništva firme u kojoj su ispitanici zaposleni .....	12
Grafikon 6. Ocjenjivanje zadovoljstva financijskom kategorijom.....	12
Grafikon 7. Ocjenjivanje zadovoljstva kategorijom međuljudskih odnosa .....	13
Grafikon 8. Ocjenjivanje kategorije odnosa s nadređenim .....	13
Grafikon 9. Ocjenjivanje kategorije radno vrijeme.....	14
Grafikon 10. Rangiranje stavki u sustavu nagrađivanja i motiviranja .....	14
Grafikon 11. Što pomaže u situaciji pada motivacije i produktivnosti .....	15
Grafikon 12. Financijski aspekt prilikom podizanja motivacije i produktivnosti .....	15
Grafikon 13. Ocjenjivanje utjecaja seminara i dodatnog obrazovanja.....	16
Grafikon 14. Što u radnoj okolini utječe na motiviranost ispitanika.....	17
Grafikon 15. Porast motivacije u slučaju napredovanja.....	17
Grafikon 16. Utječe li napredovanje radnog kolege na motivaciju.....	18

## Popis tablica

Tablica 1. Odgovori ispitanika na pitanje Što uzrokuje pad motivacije zaposlenika.....	18
Tablica 2. Odgovori na pitanje o najboljem obliku motiviranja zaposlenika .....	20



## Prilog br. 1: Anketni upitnik

Što motivira zaposlenike i potiče produktivnost?

Poštovani,

moje ime je Ivana Vrabac, studentica sam na Sveučilištu Sjever, smjer Poslovanje i menadžment. Za potrebe završnog rada provodim anketu o podizanju motivacije i produktivnosti zaposlenika, oblicima nagrađivanja zaposlenika te prepoznavanju i nagrađivanju visoko motiviranih zaposlenika. Anketa je u potpunosti anonimna, dobiveni rezultati koristit će se u svrhu izrade završnog rada. Sva pitanja su obvezna za odgovoriti.

Hvala Vam na izdvojenom vremenu!

Lijepi pozdrav,

Ivana Vrabac, studentica studija Poslovanje i menadžment Sveučilišta sjever

### 1. Spol

- Žensko
- Muško

### 2. Dobna skupina

- 18-25
- 26-35
- 26-45
- 46 i više

### 3. Stupanj obrazovanja

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Magistar ili doktor znanosti

4. Koliko imate godina radnog iskustva?
- Manje od 5 godina
  - 5-10 godina
  - 10-15 godina
  - 15-20 godina
  - 20 i više godina
5. Firma u kojoj radite u kakvom je vlasništvu?
- Privatno vlasništvo
  - Državno vlasništvo
6. Od 1 do 5 kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu u kategoriji primanja (plaća, dodatci, naknade, bonusi)?
- 1- u potpunosti sam nezadovoljan/nezadovoljna
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5- u potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna
7. Od 1 do 5 kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu u kategoriji međuljudski odnosi?
- 1- u potpunosti sam nezadovoljan/nezadovoljna
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5- u potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna
8. Od 1 do 5 kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu u kategoriji odnosi s nadređenima?
- 1- u potpunosti sam nezadovoljan/nezadovoljna
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5- u potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna

9. Od 1 do 5 kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu u kategoriji radno vrijeme?

- 1- u potpunosti sam nezadovoljan/nezadovoljna
- 2
- 3
- 4
- 5- u potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna

10. Brojevima od 1 do 5 rangirajte ono što Vam je najbitnije u sustavu nagrađivanja i motiviranja (5) i ono što Vam je najmanje bitno (1).

	1 (nije mi uopće važno)	2 (nevažno)	3 (neutralno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Plaća					
Financijski dodatci i nagrade					
Obrazovanje i edukacija					
Napredovanje					
Pohvala					
Nagrada u obliku plaćenog slobodnog dana					
Fleksibilno radno vrijeme					

11. Prilikom gubitka motivacije i interesa, što bi Vas potaknulo na povrat motivacije i interesa i povećanje produktivnosti?

- Povećanje plaće
- Jednokratna stimulacija u obliku financijskog bonusa
- Razgovor da nadređenim
- Slobodan dan
- Seminar i dodatno obrazovanje
- Ostalo, navesti.

12. Smatrate li da u svakoj situaciji financijski aspekt (podizanje plaće ili jednokratni bonusi) može podići motivaciju i produktivnost zaposlenika na dugi vremenski period?

- Da
- Ne

13. Pretpostavimo da je Vaša situacija na radnom mjestu odlična, imate odlične odnose sa nadređenima i sa kolegama, radno vrijeme Vas zadovoljava, radni zadatci su Vam zanimljivi te se osjećate ugodno na samom radnom mjestu i zadovoljni ste sa plaćom. Kada biste dobili ponudu drugog poslodavca koji Vam nudi veća primanja (cca. 200 eura više od trenutne plaće), ali uvjeti rada su lošiji od trenutnih ( odnosi između zaposlenika i nadređenih su poljuljani, međusobni ljudski odnosi nisu kao u Vašoj trenutnoj firmi te radno vrijeme nije fiksno i često se radi duže od 8h dnevno) da li biste prihvatili ponudu.

**Molim Vas kratko obrazloženje Vašeg odgovora.**

14. Koliko Vas seminari i dodatno obrazovanje motiviraju?

- 1 - ni malo me ne motiviraju
- 2
- 3
- 4
- 5- u potpunosti me motiviraju

15. U radnoj okolini, tko više utječe na Vašu motiviranost!

- Radne kolege
- Nadređeni
- Ostalo, navesti.

16. Smatrate li da bi se Vaša produktivnost povećala ako biste dobili mogućnost napredovanja?

- Da
- Ne

17. Smanjuje li Vašu motivaciju napredovanje Vašeg radnog kolege?

- Da
- Ne

18. Po Vašem mišljenju, koji su razlozi za pad motivacije zaposlenika? Molim nabrojati minimalno dva razloga.

19. Koji je po Vama najbolji oblik motiviranja zaposlenika? Molim navesti!

Hvala na suradnji!

**IZJAVA O AUTORSTVU**

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

Ja, IVANA VRABAC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u svrhu podizanja produktivnosti (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Vrabac

(vlastoručni potpis)

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

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