

# Motivacija zaposlenika na području Varaždinske županije

---

Sušec, Erika

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:097833>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**

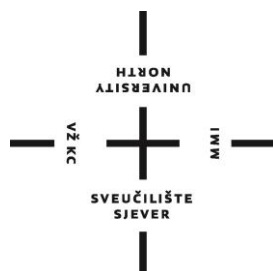


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 120/PE/2017

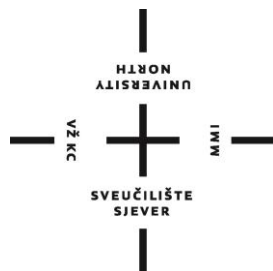
**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA NA PODRUČJU  
VARAŽDINSKE ŽUPANIJE**

Erika Sušec

Varaždin, veljača, 2017.



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



DIPLOMSKI RAD br. 120/PE/2017

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA NA PODRUČJU  
VARAŽDINSKE ŽUPANIJE**

Student:  
Erika Sušec, 0301/336D

Mentor:  
izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača, 2017.

# Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA Erika Sušec

MATIČNI BROJ 0301/336D

NASLOV RADA Motivacija zaposlenika na području Varaždinske županije

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Motivating employees in Varaždin County

KOLEGIJ Organizacija i organizacijsko ponašanje

MENTOR izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina, predsjednik
2. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, član
3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. doc. dr. sc. Damira Đukec, zamjenski član

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 120/PE/2017

OPIS

Ovaj diplomski rad prikazuje koliki značaj ima motivacija zaposlenika na njihovu produktivnost. Motivaciji zaposlenika se ne pridaje dovoljno važnosti i ne shvaća je se kao glavnog pokretača dobrih odluka i dobro izvršenih radnih zadataka. U ovom je radu prikazano kako motivacija utječe na zaposlenike i kako je zaposlenicima malo potrebno da budu motivirani i zadovoljni na radnom mjestu. Poznato je da zadovoljan zaposlenik daje ne samo zadovoljavajuće, nego već i iznadprosječne rezultate. Sve što je potrebno je razumijevanje zaposlenika i njegovih potreba i želja i formuliranje posla na način koji najviše odgovara zaposleniku, kako bi mogao čim više doprinijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Iako se sve potrebe i želje zaposlenika ne mogu ostvariti odjednom i za to je potrebno vrijeme, one se nikako ne smiju zanemariti ili pak ignorirati. Ono što je također važno kod motiviranja zaposlenika je svakako praćenje i ocjenjivanje njihove uspješnosti, što se i danas sve više primjenjuje. Proces ocjenjivanja provodi se nekoliko puta godišnje, a menadžment poduzeća dobiva potrebne informacije, kako bi se radna uspješnost mogla poboljšati. Ukoliko se motivaciji pridaje pažnja, također treba biti oprezan kako se ne bi pojavljivale greške i narušile postojeću motivaciju.

U VARAŽDINU, DANA

10.02.2017.



POTPIS MENTORA

A. Hunjet

DIR 01 PE

## **Zahvala**

*Zahvaljujem mentorici izv. prof. dr. sc. Anici Hunjet na pomoći, strpljenju i savjetima  
prilikom izrade ovog diplomskog rada.*

*Najveća hvala mojim roditeljima i sestri na podršci i razumijevanju tijekom studiranja.*

## **Sažetak**

Ovaj diplomski rad prikazuje koliki značaj ima motivacija zaposlenika na njihovu produktivnost. Motivaciji zaposlenika se ne pridaje dovoljno važnosti i ne shvaća je se kao glavnog pokretača dobrih odluka i dobro izvršenih radnih zadataka.

U ovom je radu prikazano kako motivacija utječe na zaposlenike i kako je zaposlenicima malo potrebno da budu motivirani i zadovoljni na radnom mjestu. Poznato je da zadovoljan zaposlenik daje ne samo zadovoljavajuće, nego već i iznadprosječne rezultate. Sve što je potrebno je razumijevanje zaposlenika i njihovih potreba i želja i formuliranje posla na način koji najviše odgovara zaposleniku, kako bi mogao čim više pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Iako se sve potrebe i želje zaposlenika ne mogu ostvariti odjednom i za to je potrebno vrijeme, one se nikako ne smiju zanemariti ili pak ignorirati.

Ono što je također važno kod motiviranja zaposlenika je svakako praćenje i ocjenjivanje njihove uspješnosti, što se i danas sve više primjenjuje. Proces ocjenjivanja provodi se nekoliko puta godišnje, a menadžment poduzeća dobiva potrebne informacije, kako bi se radna uspješnost mogla poboljšati.

Ukoliko se motivaciji pridaje pažnja, također treba biti oprezan kako se ne bi pojavljivale greške i narušile postojeću motivaciju.

Ključne riječi: motivacija, teorije, zaposlenici, plaća, uspješnost

## Summary

This thesis shows how much the motivation of employees to their productivity. Employee motivation is not given enough importance and do not realize it as the main drivers of good decisions and well executed tasks.

This paper shows how motivation affects the employees and to the employees little need to be motivated and satisfied in the workplace. It is known that satisfied employees give not only satisfactory, but more and above-average results. All that is required is an understanding of the employees and their needs and desires and formulation work in a manner most favorable to the employee, in order to contribute as much as possible the realization of company goals. Although all the needs and desires of employees can not be achieved at once and it takes time, they should not be neglected or ignored.

What is also important in retaining employees is certainly monitoring and evaluation of their performance, which is today increasingly applied. The evaluation process is carried out several times a year and menadžmet company gets the necessary information to job performance could improve.

If the motivation is given attention also needs to be careful to avoid appearing errors and undermined existing motivation.

Keywords: motivation, theory, employees, salary, success



## Sadržaj:

1. Uvod .....	1
2. Zaposlenici .....	2
2.1. Odabir zaposlenika .....	2
2.2. Izvori potencijalnih zaposlenika .....	3
2.3. Razvoj zaposlenika .....	4
2.3.1. Orijehtacija .....	4
2.3.2. Izobrazba .....	5
3. Motivacija zaposlenika .....	7
3.1. Teorije motivacije .....	8
3.2. Postavljanje ciljeva .....	14
3.3. Strategije motiviranja .....	14
3.3.1. Financijske i nefinancijske strategije .....	15
3.3.2. Opunomoćenje zaposlenika .....	16
3.3.3. Dizajniranje posla za motivaciju .....	18
3.3.3.1. Redizajniranje posla .....	18
3.3.3.2. Model karakteristike posla .....	19
3.3.3.3. Opcije rasporeda rada .....	20
3.4. Plaća kao motivacija zaposlenika .....	21
3.5. Greške kod motiviranja zaposlenika .....	21
3.6. Rangiranje motivacijskih čimbenika .....	23
4. Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika .....	25
4.1. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika .....	25
4.2. Proces ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika .....	27
4.3. Pogreške u ocjenjivanju zaposlenika .....	29
5. Istraživanje motivacije zaposlenika .....	31
5.1. Cilj istraživanja .....	31
5.2. Metoda istraživanja .....	31
5.3. Opis istraživanja .....	31
5.4. Rezultati istraživanja .....	32
5.4.1. Analiza rezultata istraživanja .....	45
6. Zaključak .....	54
7. Literatura .....	55

# 1. Uvod

Zaposlenici su najvažniji dio svakog poduzeća, odnosno svake organizacije. Ukoliko se posveti pažnja raspodjeli zaposlenika na odgovarajuća radna mjesta, to znači i razvoj za samo poduzeće.

Prilikom zaposlenja, odnosno odabira i selekcije zaposlenika, važno je prepoznati prave osobine koje odgovaraju radnom mjestu i zadacima istoga. Važno je postaviti zaposlenike na radna mjesta koja im odgovaraju i na kojima će najviše doći do izražaja njihovo znanje i sposobnosti. Naravno, nije dovoljno samo postaviti zaposlenika na radno mjesto i očekivati da će sve naučiti sam. Zaposlenike treba voditi prema ciljevima poduzeća i usmjeravati ih da svoje znanje iskoriste na najbolji mogući način za poduzeće. Također, potrebno je prepoznati da li zaposlenicima odgovara rad u grupama, odnosno timovima ili samostalan rad. Poznato je da neki zaposlenici svoje znanje bolje pokazuju ako im je omogućen timski rad, a razlog tome je da nema mnogo samostalno donesenih odluka. Važno je prepoznati zaposlenika koji ima sve kvalitete dobrog vođe i postaviti ga na mjesto vođe tima.

Kako bi svaki zaposlenik bio zadovoljan na radnom mjestu i donosio razvoju cjelokupnog poduzeća, treba biti motiviran. Danas postoje razni načini motivacije, a poznato je da je onaj najbolji i najefikasniji način mjesečna plaća. Pri tome, treba paziti da ne dolazi do bilo kakve diskriminacije. Zbog toga treba odrediti jasne definicije iznosa plaća, kao i svih dodatnih novčanih nagrada. Svim zaposlenicima mora biti omogućena ista mogućnost napredovanja ili nagrađivanja. Važno je naglasiti da nije svim zaposlenicima najveća motivacija ona novčana, odnosno plaća, nego da postoje zaposlenici kojima je prava nagrada napredovanje na radnom mjestu. Takvim zaposlenicima treba omogućiti sudjelovanje u donošenju važnih odluka i promatrati ih, kako bi se procijenilo da li su sposobni za veću odgovornost i za rizičniji posao.

Na svakom radnom mjestu, zaposlenici se moraju ocjenjivati. To ocjenjivanje provodi menadžment, a sve u svrhu poboljšanja poslovanja.

## 2. Zaposlenici

Zaposlenici, odnosno ljudi su najvažniji element organizacije te su ujedno i jedini živi element organizacije. O važnosti zaposlenika govori citat P. Sikavice: "Ako ne mislite cijelo vrijeme kako učiniti svakoga pojedinca važnim, nemate šanse."<sup>1</sup>

Kako bi menadžment imao zaposlenike kakve želi, mora ih odabrati sukladno uvjetima koji postoje u njihovom poduzeću. Oni moraju prepoznati zaposlenike koji su idealni za njihovo poduzeće i područje rada. U daljnjem tekstu opisani su izvori iz kojih menadžment odabire zaposlenike i kako ih priprema za rad, s ciljem pravilnog izvršenja zadataka.

### 2.1. Odabir zaposlenika

Odabir zaposlenika uvijek započinje otvaranjem novog radnog mjesta ili potrebom za popunjavanjem postojećih radnih mjesta. Prvi korak podrazumijeva obavještanje odjela ljudskih potencijala, da započne sa pronalaskom zaposlenika za otvoreno radno mjesto. U tom slučaju, popunjava se obrazac zahtjeva za zaposlenicima, u kojem se navode informacije o poslu i potrebna stručnost. Važno je naglasiti da se odabiru oni zaposlenici koji u potpunosti odgovaraju traženim uvjetima.<sup>2</sup>

Postavljeni uvjeti koji se nalaze u opisu posla, gdje se određuju i definiraju dužnosti koje iziskuje određeno radno mjesto, kao i karakteristike koje zaposlenici moraju imati kako bi stručno i adekvatno obavljali svoj posao, pomažu potencijalnim zaposlenicima da se prepoznaju u tome i podnesu prijavu, nakon koje slijedi predseleksijski intervju, gdje se dodatno utvrđuje da li svi prijavljeni imaju potrebne osobine i stručnosti za obavljanje posla. Sljedeći korak je popunjavanje obrasca za prijavu, koji traži jednake informacije od svih potencijalnih zaposlenika, kako bi se selekcija još detaljnije provela i kako bi se potencijalni zaposlenici mogli međusobno usporediti. U tom se obrascu saznaje za radno iskustvo pojedinaca te za poslove koje je obavljao, kao i o njegovim sklonostima samostalnom radu, timskom radu, spremnosti na premještanje i slično. Ukoliko postoje pojedinci za koje se smatra da odgovaraju svim dosadašnjim zahtjevima, podvrgavaju se raznim testovima provjere

---

<sup>1</sup> Izvor: P. Sikavica: Organizacija, 2011., str. 523.

<sup>2</sup> Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 138.

znanja. Testiranjem zaposlenika otkrivaju se dodatne sposobnosti koje pojedinci imaju, a važne su za dobro obavljanje posla. Najčešći testovi su testovi inteligencije, gdje se testira pojedinčeva sposobnost zaključivanja. Testovi osobnosti provode se kako bi se saznalo za osobine pojedinca, koje do sada još nisu došle do izražaja, a vezane su uz međuljudske odnose. Isto tako, vezani su uz motivaciju, stavove pojedinaca i slično. Nakon svih testova i odabira nekoliko kandidata, koji zadovoljavaju zadane kriterije, dolazi se do intervjua, koji omogućuje prepoznavanje najkvalificiranijeg kandidata. <sup>3</sup>

Prema P. Sikavici, sa odabranim se kandidatom prvo započinje uvodni, odnosno preliminarni intervju na kojem se zapravo radi eliminacija onih koji ne zadovoljavaju početne uvjete organizacije. Nakon toga se ocjenjuju molbe kandidata i tek se onda obavlja testiranje, gdje se provjeravaju tražene vještine i sposobnosti. Nakon izvršene ponovne eliminacije, preostali kandidati se pozivaju na intervju, putem kojeg se mogu dobiti sve dodatne, a važne informacije o kandidatu. Zatim se vrši provjera preporuka i dodatno se raspituje o kandidatu. Nakon izvršene eliminacije, odabrane zaposlenike se šalje na liječnički pregled te ukoliko zadovolje i taj uvjet, pozivaju se na radno mjesto. <sup>4</sup>

## **2.2. Izvori potencijalnih zaposlenika**

Kako bi se došlo do zaposlenika, prvo ih treba pronaći. Prilikom pronalaženja zaposlenika, mogu se koristiti unutarnji i vanjski izvori, od kojih i jedni i drugi imaju svoje prednosti i nedostatke.

Korištenje unutarnjih izvora podrazumijeva da se zaposlenici ne pronalaze izvan poduzeća, nego upravo unutar njega. To je moguće ostvariti tako da se zaposlenik, koji pokazuje dovoljnu stručnost i dovoljno znanje te želju za učenjem, promakne na višu poziciju. To je svakako bolje, nego pronalaženje zaposlenika izvana, jer će postojeći zaposlenik biti nagrađen za dosadašnji doprinos poduzeću, a to će ga motivirati da se trudi i dalje. Još jedan razlog tome je da se sadašnji zaposlenik ne treba obučavati i usmjeravati, čime se ne gubi vrijeme i poduzeće ne stagnira. Unatoč prednostima koje nudi zapošljavanje iz unutarnjih izvora, postoje i nedostaci,

---

<sup>3</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 138-141.

<sup>4</sup>Izvor: P. Sikavica: Organizacija, 2011., str. 535.

koji se očituju u tome, da ako se stalno unapređuju postojeći zaposlenici, poduzeće gubi mogućnost zapošljavanja osoba izvana, a koji mogu biti isto toliko stručni i doprinijeti poduzeću kao i postojeći zaposlenici, ako ne i više. <sup>5</sup>

Do korištenja vanjskih izvora, najčešće dolazi kada postojeći zaposlenici nemaju potrebna znanja i vještine za unapređenje, a često nisu ni zainteresirani, jer promaknuće zahtijeva nova učenja, nova znanja i veću odgovornost, a upravo to ponekad ubija želju za promaknućem zaposlenika koji nisu skloni donositi veće odluke u poduzeću. Prednosti vanjskih izvora zaposlenja se ogledaju u tome, da se može zaposliti osoba koja ima sve karakteristike dobrog zaposlenika, osoba koja će donijeti nove ideje i mogućnosti za rast poduzeća. Ali važno je naglasiti da je teško pronaći, odnosno prepoznati takvu osobu, pa je često slučaj da se zaposli osoba manjih kvalifikacija. <sup>6</sup>

## **2.3. Razvoj zaposlenika**

Razvoj zaposlenika je proces koji traje u vremenu od kada zaposlenik počinje raditi u poduzeću, a koji se ujedno smatra važnim za poduzeće. Ono koristi i zaposleniku i organizaciji tako da organizacija raspolaže zaposlenicima koji su osposobljeni za postizanje ciljeva organizacije, a zaposlenici lakše i brže ostvaruju te ciljeve i nadograđuju svoje znanje.

Proces razvoja započinje orijentacijom, a nastavlja sa izobrazbom, savjetovanjem, procjenom i motivacijom zaposlenika. <sup>7</sup>

### **2.3.1. Orijehtacija**

Orijehtacija podrazumijeva proces prilagodbe zaposlenika na novo radno mjesto. Što se bolje zaposlenik prilagodi poslu i poduzeću, to će njegova učinkovitost više dolaziti do izražaja. Orijehtacija omogućava zaposlenicima veće zadovoljstvo na radnom mjestu, jer će biti bolje upoznati sa poduzećem u kojem rade i samim time će dobivati informacije o poslu, kako bi mogli što bolje i efikasnije obavljati svoje radne zadatke. Bolja orijentacija se postiže i voljom zaposlenika sa više iskustva, da pomognu u

---

<sup>5</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 130.

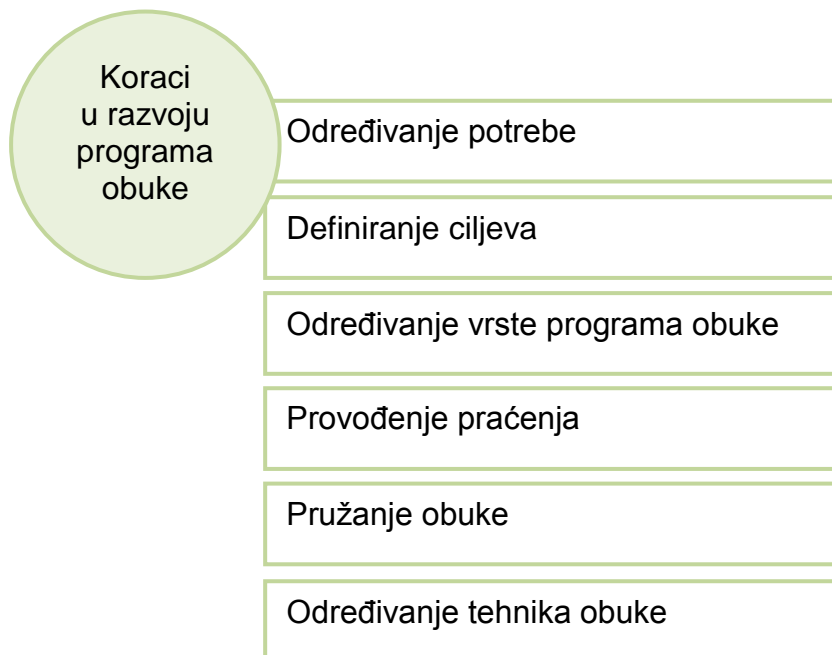
<sup>6</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 131.

<sup>7</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 163.

prilagodbi svojim novim kolegama. Na taj način se zaposlenici povezuju, što dovodi do boljih međuljudskih odnosa.

### 2.3.2. Izobrazba

Izobrazba zaposlenika podrazumijeva program koji zaposlenicima pruža sva potrebna iskustva za određeno radno mjesto i za učinkovito izvršavanje svojih obaveza. Izobrazba zaposlenika podrazumijeva određene korake, koje je potrebno proći, a zaposlenicima omogućuju da stečena znanja i iskustva prenesu na svoj svakodnevni posao. Izobrazba je važna funkcija koja zaposlenicima omogućava stjecanje novih znanja i vještina te ono smanjenje broj pogrešaka u poslovanju, ali isto tako utječe i na raspoloženje zaposlenika, na njihovo samopouzdanje te najvažnije na njihovu učinkovitost. Isto tako, olakšava i menadžmentu, jer takve zaposlenike nije potrebno konstantno nadgledati, nego im je pružena neka vrsta slobode u izvršenju zadataka. Koraci u razvoju programa obuke, prikazani su na slici 1.



Slika 1.: Koraci u razvoju programa obuke

Izvor: Obrada autora, prema Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 167.

Izobrazba, prema slici 1., započinje određivanjem potrebe za programom obuke, koja podrazumijeva proučavanje poslova novih, ali i postojećih zaposlenika i utvrđivanjem područja rada u kojem trebaju dodatna znanja ili vještine.

Zatim treba definirati ciljeve programa obuke, kako bi se znalo da li je obuka namijenjena zaposlenicima koji su tek počeli raditi ili zaposlenicima kojima su potrebna dodatna saznanja za poboljšanje učinkovitosti. Zatim se odabire vrsta programa, koja može biti vezana uz osnovno znanje o radnom mjestu, izlaganje poslu, gdje zaposlenici dobivaju dodatne informacije o određenom području posla ili stručno usavršavanje pomoću kojeg zaposlenici održavaju željenu razinu učinkovitosti.

Nakon odabira vrste programa, potrebno je odabrati i tehniku obuke kojom se ona provodi, a koju može pružati ili odabrani zaposlenik ili pak vanjska agencija sa kojom poduzeće ima ugovor. Nakon pružanja obuke, potrebno je provoditi studiju praćenja uspješnosti zaposlenika, u razmaku od 6 mjeseci, koja podrazumijeva određivanje ispunjenja ciljeva učenja, učinka programa obuke i praćenje stavova zaposlenika nakon završetka obuke.

Odjel ljudskih potencijala je u većini organizacija odgovoran za provođenje programa obuke, ali isti program mogu voditi i menadžeri uredskog poslovanja ili osobe koje su za to predložene od nadređene osobe.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 163.

### 3. Motivacija zaposlenika

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere*, što znači pokretati, poticati.

Biti motiviran znači imati zadani cilj, truditi se oko zadanog cilja i biti fokusiran na njega sve dok se on ne ostvari.<sup>9</sup> Motivacija podrazumijeva tehnike koje zaposlenike pokreću na izvršenje zadataka. Zaposlenici mogu biti motivirani različitim potrebama, kao što su osjećaj sigurnosti, odgovornosti i slično. Na samu motivaciju utječu razni faktori koji ovise od osobe do osobe, a uključuju individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike.

Pod individualnim karakteristikama podrazumijevaju se vrijednosti, stavovi i interesi koje zaposlenici posjeduju te se one razlikuju od osobe do osobe i upravo radi toga svaki zaposlenik ima drugačije motive za izvršavanje radnih zadataka. Karakteristike posla podrazumijevaju kompleksnost, zahtjevnost koje pojedini radni zadatak nosi. Organizacijske karakteristike opisuju pravila i procedure, praksu vodstva u poduzeću te sustav nagrada koji je razvijen. Bitno je da su nabrojani faktori povezani i pomoću njih poduzeća moraju zadržavati zaposlenike ili pak privlačiti nove.<sup>10</sup>

Prema Z. K. Quible, motivacija zaposlenika je jedna od najvažnijih odgovornosti menadžera. Oni se moraju pobrinuti da su svi njima podređeni motivirani, kako bi težili ostvarenju ciljeva poduzeća. Ako su zaposlenici dovoljno motivirani, oni će svoje znanje i vještine upotrebljavati na najbolji način koji će poduzeću donositi dobrobit. Poznato je da su visoko motivirani zaposlenici znatno bolji u svome poslu, jer rade zbog vlastite želje za postignućem, dok manje motivirani zaposlenici nisu produktivni i rad im je slabije kvalitete. Na motivaciju, odnosno na odnos prema poslu utječu osobine kojima zaposlenik raspolaže. Tako vještina zaposlenika odražava njegovu sposobnost izvršavanja poslova i ona se razlikuje od pojedinca do pojedinca. Također, ako sklonosti zaposlenika ne odgovaraju karakteru posla kojega on obavlja, do motivacije se teško dolazi.

Važnu ulogu ima i samopercepcija, koja pomaže u motiviranosti zaposlenika, jer ukoliko se on smatra dobrim radnikom, spremnije će prihvaćati nove radne zadatke. Osobni interesi su također od velikog značaja za motivaciju jer su povezani sa

---

<sup>9</sup>Izvor: F. Rheinberg: Motivacija, 2004., str.13.

<sup>10</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 117-120.



poslom i ako zaposlenik nema interesa za određenu vrstu posla, neće biti ni motiviran ni produktivan. Emocije i odnos nadređenoga prema zaposleniku, uvelike utječu na motivaciju i želju za napredovanjem, pa iz toga proizlazi da je odnos nadređenoga prema podređenome ključan za motivaciju njegovih zaposlenika.<sup>11</sup>

Polazeći od toga, motivacija je glavni razlog da li zaposlenici obavljaju zadane poslove dobro ili loše, jer sve polazi od činjenice da motiviran i zadovoljan zaposlenik, za sobom ostavlja i zadovoljne klijente. Međutim, kako motivacija nije osobna karakteristika ljudi, na nju se uvelike može utjecati ponašanjem nadređenih, no isto tako, bez prethodno jasno određenih ciljeva poduzeća, ne može se ni zaposlenike voditi u skladu sa njima.<sup>12</sup>

Prema M. Buble, proces motivacije zaposlenika se ne može razumjeti bez prethodno proučenog lanca reakcija, koji uključuje potrebe i želje zaposlenika, koje treba zadovoljiti. Lanac reakcija prikazuje kako svaki zaposlenik na početku ima potrebu koja potiče želju za tom potrebom. Želja uzrokuje napetost koja vodi prema akciji, odnosno pokušaju da se ta želja zadovolji. Nakon što se želja zadovolji, potreba zaposlenika nestaje, a sve to rezultira njegovim zadovoljstvom.<sup>13</sup>

Važno je naglasiti da motivacija uvijek dolazi iznutra i da svaki zaposlenik donosi odluku da li će krenuti u neku akciju ili ne, ovisno o tome da li ima dovoljno motivirajućih faktora. Dakle, motivacija polazi od svjesnih odluka zaposlenika.<sup>14</sup>

### **3.1. Teorije motivacije**

Tijekom povijesti, razvile su se razne teorije motivacije koje se zasnivaju na različitim pretpostavkama, ali sve one u konačnici pokušavaju dati odgovore na pitanja što zaposlenike pokreće i usmjerava prema postizanju određenih ciljeva.

#### Teorija hijerarhije potreba

Teoriju hijerarhije potreba razvio je A. H. Maslow, a polazi od određenih potreba i njihovog zadovoljavanja. Po njemu, potrebe se svrstavaju u pet temeljnih potreba,

---

<sup>11</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 212.

<sup>12</sup>Izvor: <https://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/>, pregledano 15.7.2016.

<sup>13</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 118.

<sup>14</sup>Izvor: M. Buble: Menadžerske vještine, 2010., str.142., 143.

koje su poredane po hijerarhiji. Prvo se trebaju zadovoljiti potrebe na najnižim razinama, a nakon toga ostale, a to znači da ako nisu zadovoljene potrebe za sigurnošću, ni ostale potrebe neće biti zadovoljene. Potrebe se dijele na primarne i sekundarne, gdje se pod primarnim podrazumijevaju potrebe važne za preživljavanje, a pod sekundarnim potrebama, one koje poboljšavaju kvalitetu života.<sup>15</sup>

Prema M.Buble 2011, str. 121, Maslow je razvio dvije pretpostavke te teorije, a one se očituju u tome da je pojavljivanje jedne potrebe uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge potrebe te da se nijedna potreba ne može promatrati izolirano, nego su sve one povezane sa drugim potrebama zaposlenika.<sup>16</sup>



Slika 2.: Hijerarhija potreba po Maslowu

Izvor: Obrada autora, prema Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 216.

Prema slici 2., fiziološke potrebe se odnose na preživljavanje i važne su za svakog pojedinca. Uključuju potrebu za onim bez čega čovjek ne može živjeti, a to su hrana, voda, zrak, odmor. Sve dok se one ne zadovolje, ne dolazi ni do zadovoljenja ostalih potreba. Svaki zaposlenik do zadovoljenja fizioloških potreba dolazi na način da osigura stalni posao, na mjestu na kojem se osjeća ugodno i gdje ostvari stalna novčana primanja.

<sup>15</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 215.

<sup>16</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 118.

Potrebe za sigurnošću slijede nakon fizioloških potreba. U njih se uključuju fizičke potrebe koje predstavljaju potrebu za stanovanjem, odjećom te fizičku sigurnost. U psihološke potrebe ubrajaju se potreba za stalnim radnim odnosom, sigurnom mirovinom i slično. Ta sigurnost podrazumijeva i stalan radni odnos i koristi koje taj ono donosi pojedincu. Na sigurnost zasigurno utječe promjena radnog mjesta i sve prilagodbe koje zahtjeva novo radno mjesto, kao i nova okolina kojoj se pojedinac mora prilagoditi, a prilagodba nije za sve jednostavna pa svaki menadžer mora voditi brigu da li se njegovi zaposlenici osjećaju ugodno, kako bi što bolje ostvarivali poslovne zadatke.

Potreba za pripadnošću i ljubavlju označava pripadanje u grupu, druženje, ljubav. Pripadanje u grupu označava veliku važnost za svakog zaposlenika, jer je svima važno da ga se prihvati i cijeni. Potreba će biti zadovoljena ako se uspostave dobri odnosi sa kolegama, ali isto tako i sa nadređenima, što daje olakšanje i doprinosi lakšem obavljanju poslova. Na ovoj razini novac prestaje biti razlog za zadovoljenje ove potrebe, jer nitko ne može kupiti nečiju pažnju. Tu dolazi do izražaja izreka da novac ne može kupiti sreću.

Potreba za uvažavanjem želju za vlastitim postignućem, samopouzdanjem i odnosi se na svaku osobu pojedinačno. Ako čovjek ima želju za postignućem određenih ciljeva, kako u životu, tako i na radnom mjestu, on će ih i ostvariti, a ostvarenje tih ciljeva donositi će mu zadovoljstvo sa samim sobom. Uvažavanje drugih predstavlja ugled i status u odnosu na druge ljude. Upravo su to potrebe zbog kojih se svaki zaposlenik osjeća vrijedim i korisnim, kako osobno, tako i za poduzeće, a to je i prava motivacija za daljnje napredovanje i trud.

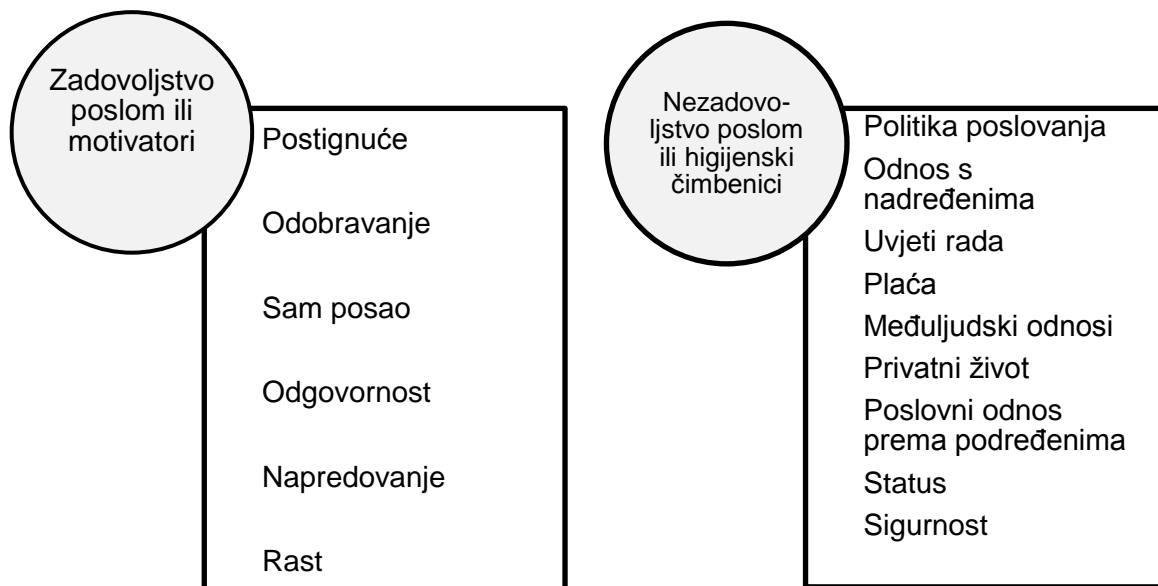
Potreba za samoostvarenjem se nalazi na samom vrhu i ona se najteže zadovoljava. Ono označava iskorištavanje vlastitog maksimuma. Uvjet za ostvarenje ove potrebe je da su sve prethodne potrebe zadovoljene, a to često nije jednostavno i zahtijeva puno vremena.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 215-217.

## Motivacijsko-higijenska teorija

Motivacijsko-higijenska teorija, poznata i kao Herzbergova teorija, nastala je kao rezultat Herzbergove studije o zadovoljstvu na poslu, gdje se preko razgovora sa zaposlenicima željelo saznati koji su aspekti posla zadovoljavajući, a koji nisu. Istraživanje je pokazalo da zaposlenici pozitivne osjećaje vežu uz sadržaj posla i uz zadovoljenje psiholoških potreba, a negativne uz okruženje na radnom mjestu te uz zadovoljenje temeljnih potreba.



Slika 3.: Prikaz čimbenika odgovornih za pozitivne i negativne osjećaje

Izvor: Obrada autora, prema Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 218.

Prema navedenom, Frederick Herzberger je pozitivna iskustva nazvao kao zadovoljstvo poslom ili motivatorima, koja su ujedno i bitnija jer snažno utječu na motivaciju zaposlenika, dok je negativna iskustva nazvao nezadovoljstvo poslom ili higijenskim čimbenicima. Pozitivna i negativna iskustva, prikazana su na slici 3.

Danas je također poznata kao teorija dvaju čimbenika. <sup>18</sup>

<sup>18</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 218.

## Teorija potreba

Teoriju potreba razvio je D. McClelland i ona se za razliku od prethodne, više bavi sekundarnim nego primarnim potrebama. Prema McClellandu sekundarni motivi imaju utjecaj na ponašanje čovjeka. Ove potrebe uzimaju u obzir ono što zaposlenici žele ostvariti, a ne ono što je potrebno za ostvarenje istih. Prema ovoj teoriji, potrebe se dijele na potrebe za postignućem, potrebom za moći i potrebom za pripadnošću.

Potreba za postignućem objašnjava kako zaposlenici sa velikom potrebom za postignućem svjesno preuzimaju odgovornost za vlastiti rad i imaju jaku potrebu za napredovanjem te su vođeni željom za povratnom informacijom o svome poslu. Zaposlenici sa manjom potrebom za napredovanjem, manje očekuju od sebe i manje su uporni.

Potreba za moći se prepoznaje u zaposlenicima koji su skloni obavljanju važnih zadataka i koji teže za kontrolom nad drugim zaposlenicima, ali oni su više zaokupljeni osobnom slikom nego li kvalitetom svoga rada. Svako poduzeće mora znati prepoznati takve zaposlenike i usmjeravati ih prema dobrom putu, kako želja za vlastitim dokazivanjem ne bi nadmašila želju za dokazivanjem na poslu.

Potreba za pripadnošću podrazumijeva potrebu za kvalitetnim odnosom sa kolegama. Ove potrebe imaju zaposlenici kojima je izuzetno bitno što drugi misle o njima te im je kvaliteta odnosa sa kolegama važnija od kvalitetno obavljenog posla.<sup>19</sup>

## Teorija jednakosti

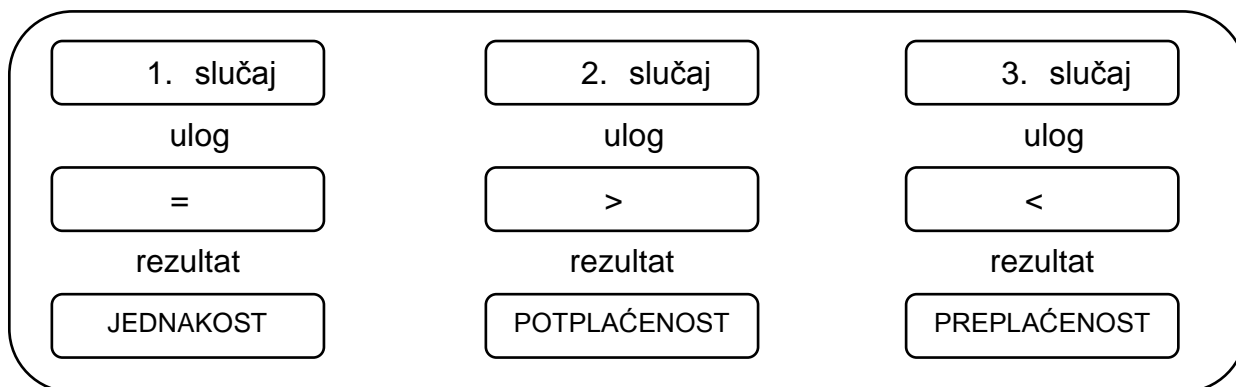
Prema ovoj teoriji, motivacija proizlazi iz želje zaposlenika da smanji osjećaj nejednakosti u slučaju neravnoteže između onoga koliko je uložio i koliko je dobio natrag ili pak neravnotežu u usporedbi sa drugim zaposlenicima.

Teorija uključuje situaciju kada zaposlenik dobije pohvalu od menadžera manju nego što je očekivao. Isto se događa u slučaju plaće, ukoliko menadžer odobri plaću u iznosu manjem, nego je zaposlenik očekivao. Tako se može javiti osjećaj nejednakosti prema drugim zaposlenicima, a do toga dolazi kada se za isti trud zaposlenici različito pohvale.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 220.

<sup>20</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 222.



Slika 4.: Prikaz teorije jednakosti

Izvor: Obrada autora, prema Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 222.

Na slici 4. vidljiv je prikaz teorije jednakosti kroz tri slučaja koja govore o razlozima nejednakosti. Prema slici, ukoliko je zaposlenikov ulog veći nego ostvareni rezultat, dolazi do potplaćenosti i nezadovoljstva zaposlenika. U obrnutoj situaciji, kada je ostvareni rezultat veći od uloga, dolazi do preplaćenosti zaposlenika, a to dovodi do nezadovoljstva ostalih zaposlenika.

Idealna situacija je kada su trud i ulog s jedne strane, te rezultati s druge strane međusobno usklađeni.

### Teorija osnaživanja

Autor ove teorije je B.F.Skinner, prema kojem je motivacija funkcija posljedičnog ponašanja, s time da je primarna strategija ove teorije pozitivno osnaživanje.

Bit ove teorije je da se nagrađuje i pozitivno i negativno ponašanje, s time da negativno ponašanje ima i negativne posljedice, kako bi one motivirale zaposlenike na drugačiji pristup poslu. Odnosno, polazi se od toga da će zaposlenici poboljšati vlastitu učinkovitost kako bi izbjegli negativne posljedice.<sup>21</sup>

<sup>21</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 223.

## **3.2. Postavljanje ciljeva**

Ciljevi su bitna stavka u procesu motivacije, jer bez jasno postavljenih ciljeva, zaposlenicima nedostaje motivacija, što rezultira slabijom kvalitetom rada. Oni moraju biti konkretni, jer su više motivirajući od onih općenitih. Također, bitna je povratna informacija o napredovanju zaposlenika, prema postizanju zadanih ciljeva, što donosi motivaciju za daljnje postizanje ciljeva poduzeća.

Ciljevi moraju biti ostvarivi, jer čim se bliži ostvarenje jednog cilja, zaposlenici se više trude da ga ostvare, što nije slučaj sa ciljevima kojima je vjerojatnost ostvarenja izrazito mala. Bitna stavka je da se zaposlenike uključi u proces postavljanja ciljeva, a da im se oni ne nameću te na taj način probuditi motivaciju u njima jer će ih zaposlenici bolje razumjeti. <sup>22</sup>

## **3.3. Strategije motiviranja**

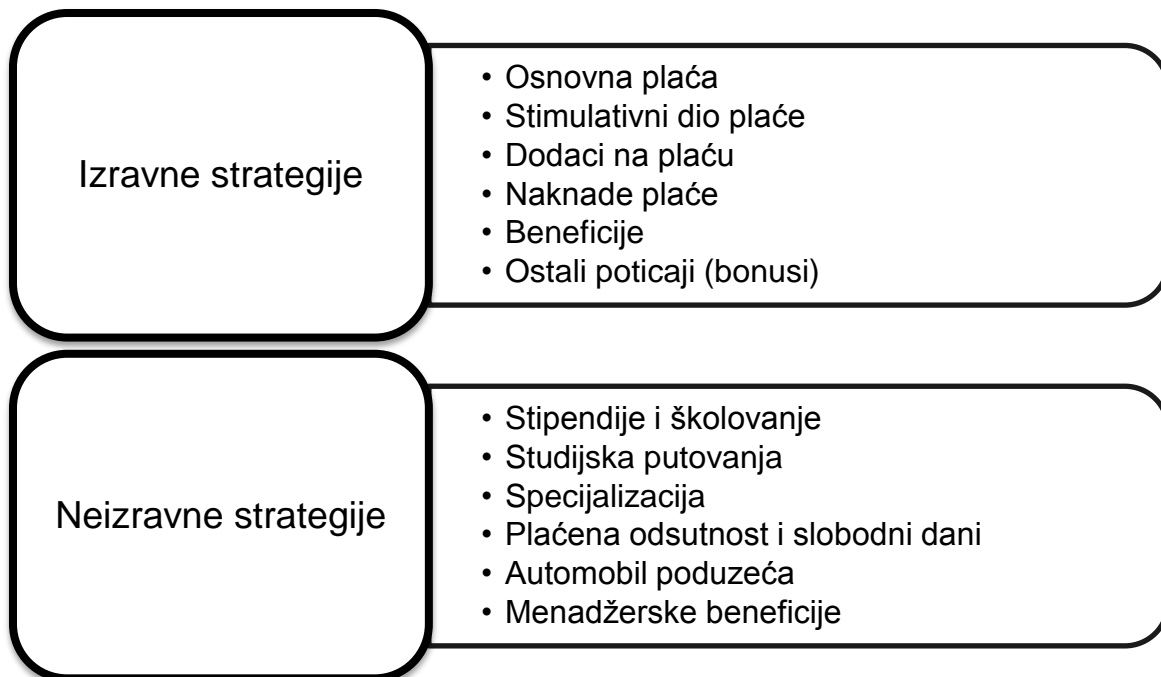
Kako bi nadređeni mogli motivirati svoje zaposlenike, koriste se određenim strategijama, kojima nastoje utjecati na njih.

Motivacijske strategije služe menadžerima da prepoznaju koju vrstu motivacije žele njihovi zaposlenici, kako bi njihova motivacija, te radni učinak bili što veći. Pomoću tih strategija, menadžment može zadovoljiti određene potrebe svojih zaposlenika. Strategije mogu biti financijske prirode, odnosno materijalne, a koje mogu biti izravne i neizravne te nematerijalne prirode. Materijalne strategije motivacije usmjerene su na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dok su nematerijalne strategije usmjerene na zadovoljavanje potreba višeg reda. <sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 224.

<sup>23</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 131.



Slika 5.: Oblici materijalnih izravnih i neizravnih strategija

Izvor: Obrada autora, prema M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 132.

Na slici 5. prikazani su oblici financijskih, odnosno materijalnih izravnih i neizravnih strategija motivacije zaposlenika.

### 3.3.1. Financijske i nefinancijske strategije

Financijske, odnosno materijalne strategije su različiti oblici motiviranja, a koji su usmjereni na materijalni život zaposlenika. U te se tehnike ubrajaju novčane nagrade za postizanje važnih ciljeva poduzeća ili za obavljanje važnih i kompleksnih zadataka. Novac kao novac, bitan je svakom zaposleniku, jer mu omogućuje bolji život, kako njemu, tako i njegovoj obitelji. Zaposlenici koji su motivirani na taj način, bolje razmišljaju i svoje znanje iskorištavaju na način na koji će doprinijeti poduzeću. Ukoliko se zaposlenik nagrađuje za svaki izvršeni zadatak pojedinačno, razumljivo je i to da će se kontinuirano truditi i motivacija će mu biti na najvišoj razini, jer će za svoj rad biti novčano nagrađen.

Osim novčanih nagrada, zaposlenicima se mogu pružiti i nagrade u obliku poslovnih putovanja, na kojima zaposlenici uče nove stvari i usvajaju nova znanja. Isto tako, one mogu označavati daljnje školovanje ili doškolovanje, koje zaposleniku donosi i



veća primanja. Ukoliko poduzeće dodijeli službeni automobil zaposleniku, naravno da je motiviran, jer ne mora koristiti vlastiti automobil za rješavanje problema vezanih uz posao. Nakon napornog i važnog radnog zadatka i pravo na godišnji odmor uvelike motivira zaposlenike. Pojedincima je godišnji odmor, veća motivacija od novca.

Nefinancijske, odnosno nematerijalne tehnike vezane su uz radno vrijeme, usavršavanje, te razna priznanja. Zaposlenicima može motivaciju predstavljati rotacija posla. Ukoliko je zaposlenik duže vremena na jednom radnom mjestu, može doći do monotonije i samim time, posao im postane dosadan. Ako bi se zaposlenici mijenjali sa određene vrste posla, na drugu vrstu, stalno bi usvajali nova znanja i nova iskustva. Koliko to ima prednosti, ima i nedostatke, pogotovo za starije zaposlenike koji duže vremena rade u određenom poduzeću. Njima ne bi odgovaralo stalno učenje novih poslova, stalno mijenjanje i prilagodba, pa je takav način rada primjenjiv kod mladih zaposlenika, koji imaju želju za učenjem i dokazivanjem.<sup>24</sup>

Kako novac danas ima veliku ulogu u životima, važno je još malo osvrnuti se na njega. Novac ima presudni utjecaj na motivaciju zaposlenika i važan im je, ali isto tako nije jedino sredstvo motivacije zaposlenika, jer da bi novac mogao motivirati, pojedincima bi morao i biti važan, a on nije važan za svakog zaposlenika i na svakoga ima drugačiji utjecaj.<sup>25</sup>

### **3.3.2. Opunomoćenje zaposlenika**

Opunomoćenje zaposlenika podrazumijeva delegiranje moći ili ovlasti u poduzeću, od menadžera na podređene, jer na taj način zaposlenici sami biraju kako da izvrše zadatke i razvijaju svoju kreativnost. Ukoliko se zaposlenik stavi na bolje radno mjesto ili ako mu se samo dade ovlast u sklopu određenog radnog zadatka, njegova motivacija raste, a time je i efikasniji. Osim davanja važnih zadataka, od zaposlenika se može tražiti mišljenje o određenoj temi i na taj način potaknuti njegovu kreativnost.

Ako se zaposlenicima pruži mogućnost donošenja važnih odluka i preuzimanje odgovornosti, više će razmišljati i pokušati donijeti najbolje odluke.

---

<sup>24</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 132-134.

<sup>25</sup>Izvor: S. P. Robbins, T. A. Judge: Organizacijsko ponašanje, 12. Izdanje, 2009., str. 215.

Prilikom opunomoćenja, menadžment mora zaposlenicima dati sve važne informacije o poduzeću, kao i o ostalim zaposlenicima, dakle čak i informacije koje se smatraju tajnama. Ako zaposleniku trebaju dodatna znanja ili vještine iz određenog područja, treba mu se omogućiti obuka. Porastom njihove moći, raste i njihova motivacija, a ako su motivirani, oni su vrijedniji i značajniji za poduzeće.

Prema M. Buble, postoji pet dimenzija opunomoćenja. Prva je samoučinkovitost, koja označava osjećaj koji se javlja prilikom znanja da menadžment ima povjerenje prema zaposlenicima i njihovim odlukama. Da bi se zaposlenici osjećali samoučinkovitima, nadređeni moraju vjerovati da su zaposlenici sposobni obaviti radne zadatke, da su spremni na napor koji radni zadatak zahtjeva te da ne postoje vanjske smetnje koje ih mogu spriječiti u tome. Samoodređenje je pojam koji se veže uz mogućnost izbora u pokretanju svojih postupaka, odnosno kada se zaposlenici mogu svojevrijedno uvesti u radne zadatke, bez da ih na to tjeraju nadređeni. Sljedeća dimenzija je osobna kontrola koju zaposlenici imaju nad ostvarenim rezultatima te putem koje vjeruju da imaju utjecaj na rezultate rada. Drugim riječima, oni vjeruju da su njihovi postupci pod njihovom kontrolom, a ne pod kontrolom vanjskih faktora. Zadnja dimenzija je povjerenje, odnosno osjećaj povjerenja prema nadređenima.<sup>26</sup>

Razvoj opunomoćenja je povezan sa vizijom i ciljevima poduzeća, kako bi zaposlenici znali u kojem smjeru se kretati. Ako oni znaju svrhu obavljanja svojih zadataka, sigurno da će se i više truditi i biti motivirani doprinosom koji daju za poduzeće. Za opunomoćenje treba imati i određena znanja i vještine, koji zaposlenici moraju steći obavljanjem važnijih zadataka, gdje se traži njihovo osobno mišljenje o nastaloj situaciji. Uz obavljanje svih tih zadataka, zaposlenici moraju imati potporu svojih nadređenih, kako bi znali da li na dobar način postižu zadane ciljeve.

U slučaju da se određeni zaposlenik opunomoći, podrazumijeva se da mu menadžment otkrije sve važne informacije vezane za njegov posao, a koje ostali zaposlenici nemaju. Na taj se način gradi povjerenje sa nadređenima. Kako bi se zaposlenici osjećali korisnima, menadžment im mora davati nagrade u obliku dodataka na plaću ili slobodnih dana.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 142-146.

<sup>27</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 146-150.

Najvažnija prepreka opunomoćenju je opiranje zaposlenika od poslova kod kojih se traže njihova osobna razmišljanja i preuzimanje odgovornosti za donesene odluke. Dok se neki opiru zbog straha od odgovornosti, drugi se opiru zbog mišljenja da oni nemaju potrebna znanja i vještine i ne žele razočarati nadređene.

Kako se opunomoćenju opiru zaposlenici, tako se opiru i nadređeni. Do toga dolazi iz straha da njihovi podređeni još uvijek nemaju dovoljno znanja za obavljanje poslova vođe. Neki od njih čak i smatraju da podređeni nisu zainteresirani za opunomoćenje, a većinom to nije istina, jer oni svoje podređene ne pripremaju na to. Vjeruju da problem vezan uz to dolazi od zaposlenika, a ne od njih samih. Osim toga, vođe se boje gubitka ugleda, a time i svih nagrada koje dolaze statusom vođe. Svaki vođa mora znati izabrati podređenog zaposlenika, u kojem prepoznaje sve karakteristike dobrog vođe i prenijeti mu odgovornosti.

### **3.3.3. Dizajniranje posla za motivaciju**

Dizajn posla označava raspored poslova u svrhu veće motivacije i efikasnijeg odvijanja radnih poslova. Dizajniranjem, odnosno preoblikovanjem posla, zaposlenicima se daje do znanja koji dijelovi posla su neophodni za poduzeće, a koji se mogu ukloniti ili promijeniti i na taj način preoblikovati posao u cjelini. Zato je potrebna analiza samog posla, nakon čega se utvrđuje koje dijelove posla treba zamijeniti ili nadopuniti. Taj proces se naziva redizajn posla i njime se preispituje trenutni sadržaj posla. Važno je naglasiti da je redizajn posla različit za poslove koji su rutinski i za poslove koji su nerutinski, kao i za poslove koji zahtijevaju brojna znanja i vještine, za razliku od onih koji to ne zahtijevaju ili pak za poslove kod kojih zaposlenici moraju slijediti dane upute i procedure, za razliku od onih poslova gdje zaposlenici sami odlučuju na koji će način izvršiti radne zadatke.<sup>28</sup>

#### **3.3.3.1. Redizajniranje posla**

U svrhu postizanja zanimljivosti i raznolikosti dosadašnjih poslova, koriste se opcije redizajniranja koje povećavaju kvalitetu rada zaposlenika. Postoje dvije opcije, a to su redizajniranje pojedinačnog posla i redizajniranje grupnog posla.

---

<sup>28</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 134.

Prilikom redizajniranja pojedinačnog posla spajaju se nekad podijeljeni poslovi, tako da ga opet obavlja samo jedan zaposlenik i ima veću kontrolu nad svojim radom. Ono se provodi pomoću rotacije posla, koja svakom zaposleniku daje mogućnost rada na svim zadacima. Drugi način je da se posao proširi i samim time da se i zadaci zaposlenika povećaju. Posljednji način je obogaćivanje posla, odnosno porast dubine posla, gdje zaposlenici mogu preuzeti zadatke koje inače obavljaju njihovi nadređeni.

Prilikom redizajniranja grupnog posla formiraju se timovi. Kod integriranog radnog tima, članovima se daju velike količine zadataka koje trebaju izvršiti i koje oni međusobno dijele. Ovakav tim ima svojeg voditelja tima koji nadgleda sve aktivnosti. Ako se formira autonomni radni tim, članovima se zadaje cilj kojeg trebaju izvršiti, sa potpunom slobodom odlučivanja. Specifično je da kod ove vrste radnog tima, članovi sami slažu zadatke i sami biraju zaposlenike koje žele uključiti u njegovo izvršavanje te pozicija nadzornika u ovom timu postaje nevažna.<sup>29</sup>

### **3.3.3.2. Model karakteristike posla**

Teorija karakteristike posla je predstavljala dominantnu teoriju u području dizajniranja posla, čija je ideja bila uključiti u posao obilježja koja stvaraju dobre uvjete za motivaciju zaposlenika te njihovo veće zadovoljstvo. Važno je da takav pristup prihvaća razlike između pojedinaca i uvažava ih prilikom dizajna posla.<sup>30</sup>

Ovim modelom je definirano pet karakteristika i dimenzija posla, koje utječu na motivaciju zaposlenika. Ono uključuje raznolikost vještina, koje se mogu koristiti prilikom izvršavanja zadataka. Identitet zadatka kod kojeg se identificira dio rada, zatim značenje zadataka kako bi zaposlenici znali što se od njih očekuje te autonomiju koja zaposlenicima osigurava slobodu i diskreciju u obavljanju posla. Posljednja dimenzija je povratna veza koja rezultira dobivanjem povratnih informacija o efikasnosti. Svih pet karakteristika je važno kako bi se kreirao smisleni rad i pridonijelo većoj motivaciji zaposlenika. Menadžment treba prepoznati zaposlenike koji su više privrženi radu u grupi, od onih koji bolje obavljaju zadatke samostalno i prema tome ih grupirati.

---

<sup>29</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 134-137.

<sup>30</sup>Izvor: P. Sikavica, T. Hernaus: Dizajniranje organizacije, 2011., str. 497.

Ukoliko su prve tri dimenzije sadržane u poslu, vjerojatno je da će zaposlenik svoj posao smatrati vrijednim i time će mu rasti i motivacija. Zatim poslovi koji sadrže autonomiju u izvršavanju zadatka, zaposleniku daju osjećaj za odgovornost i rezultate te ako se pri tome ostvari povratna veza, zaposlenici će znati koliko efikasno rade i biti će zadovoljni svojim radom. Motivacija će biti veća, što je više izraženo nagrađivanje za dobro izvršenje zadatka ili za zalaganje i trud.<sup>31</sup>

### **3.3.3.3. Opcije rasporeda rada**

Na motivaciju zaposlenika utječe raspored njihovog rada, koji označava početak i kraj radnog vremena, vrijeme odmora na poslu, preostalo slobodno vrijeme i slično. Prema M. Buble, opcije rasporeda su sažeti radni tjedan, fleksibilno radno vrijeme, podjela posla, slučajni zaposlenici te rad od kuće, no svaki od njih ima prednosti i nedostatke.

Sažeti radni tjedan podrazumijeva četverodnevni radni tjedan, kako bi se zaposlenicima osiguralo više slobodnog vremena i smanjilo njihovo nezadovoljstvo, no nakon nekog vremena to zadovoljstvo opada i zaposlenici teže drugim opcijama rasporeda rada. Fleksibilno radno vrijeme, koji zaposlenicima daje dovoljno slobodnog vremena izvan radnog mjesta, kako bi zaposlenici bili zadovoljniji i osjećali se slobodnije. Fleksibilno radno vrijeme je također značajna dimenzija, kod koje zaposlenici sami kreiraju kada će započeti sa poslom, a kada će iskoristiti vrijeme za zajednički odmor. Kod toga zaposlenici moraju napraviti dobar plan, kako bi se svi zadaci izvršili na vrijeme.

Podjela posla daje mogućnost da dvoje ili više zaposlenika podijele određeni tjedni ili dnevni posao, na način koji njima odgovara. Sljedeća opcija podrazumijeva slučajne zaposlenike, pod kojima se misli na zaposlenike koji se angažiraju povremeno, ali su od iznimne važnosti za poduzeće i za izvršenje zadataka u zadanim rokovima. Zaposlenici se mogu angažirati i preko računalne tehnologije, na način da posao obavljaju kod kuće, a u isto vrijeme su povezani sa kolegama na radnim mjestima.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 137-139.

<sup>32</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, 2011., str. 140-142.

### **3.4. Plaća kao motivacija zaposlenika**

Plaća je najstariji način motivacije zaposlenika. Ona je ujedno i vrlo snažan alat, jer omogućuje život za zaposlenike i njihovu obitelj. Menadžment bi kvalitetne zaposlenike koji se ističu, morao nagrađivati povišicama na plaću, jer su za poduzeće motivirani ljudi velika prednost, jer upravo oni donose promjene u poslovanju i pomoću njih poduzeća napreduju. Dobar menadžer mora voditi računa da prilikom toga ne dođe do nikakvih diskriminacija i narušavanja poslovne klime.

Osim povišica, menadžment mora voditi računa o tome da je iznos plaće jednak za sve zaposlenike koji rade na istom zadatku ili koji rade zadatke koji zahtijevaju slična znanja. U suprotnome dolazi do narušavanja odnosa između pojedinaca i njihovo zadovoljstvo poslom postaje slabije. Takav zaposlenik ne može ostvarivati rezultate, kao zaposlenik koji je motiviran.

Plaća zaposlenika bi morala biti podijeljena na nekoliko dijelova, kako bi se uspostavila jasna veza između plaće i izvršenja zadataka. Prvi dio je onaj koji je vezan uz osnovni posao kojega pojedini zaposlenici obavljaju i on mora biti jednak za sve zaposlenike. Drugi dio plaće bi trebao biti povezan sa brojem godina rada zaposlenika u poduzeću, a treći dio bi trebao ovisiti o uspješnosti svakog pojedinog zaposlenika. No to je moguće samo uz veliku kontrolu menadžmenta, da može razlikovati radnike koji izvršavaju važnije zadatke i u kojima donose važne odluke zacijelo poduzeće. Na taj način ne bi dolazilo do diskriminacije zbog plaće, nego bi se svaki zaposlenik trudio, da pokaže što više znanja i vještina.<sup>33</sup>

### **3.5. Greške kod motiviranja zaposlenika**

Menadžeri ponekad donose odluke koje narušavaju motivaciju kod zaposlenika. Neki njihovi postupci su svjesni, dok se neki dogode nesvjesno, zbog nepažnje ili žurbe.

Greška koja se javlja je stvaranje natjecateljskog okruženja. U nekim situacijama je dobro imati natjecateljski nastrojene zaposlenike, s iskustvom, koji se pokušavaju dokazati na način koji i doprinosi samom poduzeću. No ponekad takvo okruženje donosi gubitke za poduzeće, jer ako zaposlenik vidi samo sebe i ostvaruje ciljeve na

---

<sup>33</sup>Izvor: F.B.Šiber: Motivacija i raspodjela, 1986, str. 100-107.

štetu drugih zaposlenika, dolazi do sukoba među njima, a zajedno s tim i do sukoba sa menadžerom, a nakon toga je teško smiriti situaciju i doći do razine koja je bila prije nesporazuma. Menadžeri moraju znati koje su potrebe njihovih zaposlenika, a kako ih ne mogu uvijek zadovoljiti, ne smiju ignorirati njihove želje i potrebe. Ponekad se posao mora prilagoditi zaposlenicima, kako bi njima bilo ugodnije na radnom mjestu i kako bi bili efikasniji u obavljanju zadataka.

Zaposlenike koje se ističu po znanju ili po trudu, treba nagraditi, a ne svrstavati u isti rang kao i manje ili uopće ne marljive zaposlenike. Na taj način se potiče motivacija kod njih. Postoje zaposlenici koji su veoma marljivi i ostvaruju zadane ciljeve, a dijele se na dvije skupine. To su oni koji rade u tišini i oni koji se nazivaju hvalisavcima. Razlika je u tome da oboje zaposlenika ostvaruje iste rezultate, samo što ovi prvi nemaju sklonosti da sami hvale svoj trud. Menadžeri moraju prepoznati takve osobe koje rade u tišini i podjednako ih nagraditi, kako se ne bi osjećali diskriminirano ili manje vrijedim i tako ih poticati na daljnji rad.

Ako u poduzeću postoje osobe koje znaju ciljeve istog poduzeća i teže njihovom ostvarenju, ali možda ne znaju kako započeti ili dolaze do drugih nejasnoća vezanih uz posao, posao menadžera je da ih vodi kroz te ciljeve i usmjerava na pravi put, kako ne bi posao krenuo u ne željenom smjeru za poduzeće.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>Izvor: <http://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>, predledano 21.07.2016.

### 3.6. Rangiranje motivacijskih čimbenika

U nastavku ovog poglavlja, prikazana je tabela motivacijskih činitelja sa prikazanim postocima svake stavke, koje su dobivene iz anketnog upitnika, prema S. Marušiću.

Rang	Motivacijski činitelji	Postotak
1	Plaća	83,5%
2	Dobri rukovoditelji	82,2%
3	Međuljudski odnosi	78,5%
4	Prihvatanje kolega	75,4%
5	Stalnost i sigurnost posla	72,8%
6	Zanimljiv posao	68,7%
7	Odgovornost	68,6%
8	Uvjeti rada	67,3%
9	Potvrđivanje sposobnosti	66,9%
10	Napredovanje	64,5%
11	Obrazovanje uz rad	62,2%
12	Status poduzeća	62,1%

Slika 6.: Prikaz rangova motivacijskih čimbenika

Izvor: Obrada autora, prema S. Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, 2006, str. 332.

U prikazanoj se tabeli, na samom vrhu nalazi plaća sa 83,5% odgovora, kao najvažniji činitelj motivacije. To ne začuđuje, jer ljudi od davnina cijene novac jer im on olakšava život. Isto tako, plaća postaje izraz društvenog priznanja kao i sposobnosti zaposlenika. Kako se primanja sve više razlikuju, ljudi su sve više zaokupljeni plaćom. Nakon plaće slijede dobri rukovoditelji sa 82,2% odgovora, pošto je zaposlenicima važno da ih netko usmjerava, kako bi bolje razumjeli svoje radne zadatke i obavljali ih kvalitetnije i točnije.



Međuljudski odnosi omogućavaju ugodnu radnu atmosferu, pogotovo prilikom stresnih i napornih dana na poslu. Oni su također važni za bolje obavljanje posla, jer ne dolazi do konflikata među zaposlenicima. Prihvatanje od strane kolega, nalazi se na četvrtom mjestu i povezano je sa prethodno opisanom stavkom. Sigurnost posla, odnosno radnog mjesta, smanjuje napetost koja je izazvana zbog mogućeg gubitka posla. Samim time, svaki se zaposlenik mora dokazivati na radnom mjestu, kako bi pokazao sva svoja znanja i mogućnosti. Zanimljivost posla je anketiranim zaposlenicima bitna, ali ne kao na primjer plaća.

Danas su ljudi spremni i na manje zanimljiv posao, ukoliko im on donosi dobra primanja. Odgovornost je nekim zaposlenicima veliki stres, jer većina zaposlenika ne voli preuzimati odgovornost za svoj rad. Uvjeti rada, koji su važni za samu motivaciju zaposlenika, ne zauzimaju visoku poziciju, jer danas uvjeti rada nisu najpogodniji za zaposlenike. Potvrđivanje sposobnosti se nalazi na devetom mjestu, što je nisko, jer se svaki zaposlenik mora dokazivati i pokazivati svoja znanja i vještine, kako bi u krajnjem slučaju i zadržao radno mjesto.

Napredovanje se također nalazi na nižem broju, jer ono donosi i veće odgovornosti, ali i više posla za takve zaposlenike. Obrazovanje uz rad ne odgovara svim zaposlenicima, pogotovo onima sa većim brojem radnog staža, jer i obrazovanje zahtijeva više truda i usvajanje novih znanja i novih vještina, a ono više odgovara mlađe zaposlenim populacijama. Status poduzeća, iz ove ankete, nije presudan za motivaciju zaposlenika, jer su oni najviše motivirani plaćom.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Izvor: S.Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, 2006, str. 332.

## **4. Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika**

Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika je jedna od najvažnijih odgovornosti menadžera, jer ono utječe na produktivnost njihovih zaposlenika, a samim time dolazi i do veće produktivnosti cjelokupnog poduzeća. Zadaća menadžmenta je stalno ocjenjivanje uspješnosti svojih zaposlenika, kako bi se ciljevi poduzeća uskladili sa ciljevima zaposlenika. Sam proces ocjenjivanja se provodi nekoliko puta godišnje, a menadžment dobiva informacije kako bi se radna uspješnost mogla poboljšati.

### **4.1. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika**

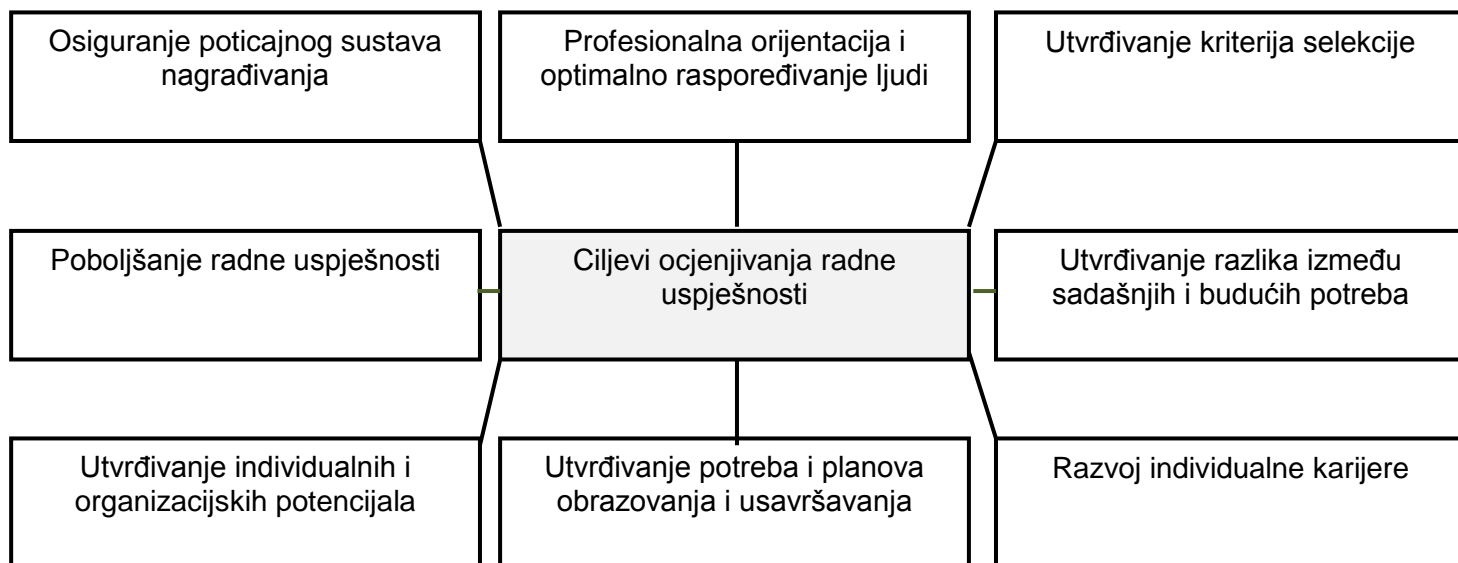
Ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika je jedna od funkcija menadžera, koja utječe na kvalitetu rada zaposlenika. Ono uključuje ocjenjivanje obavljenih zadataka, ali isto tako uključuje i praćenje dolazaka na posao, odlazaka, kao i količinu obavljenih zadataka. Ocjenjivanje uspješnosti je značajno jer se zaposlenici više trude oko postavljenih zadataka, kao i zbog dokazivanja na poslu pa tako mogu pokazati svoja znanja i vještine, a na temelju toga i doći na bolje radno mjesto.

Jedan od prvotnih i glavnih razloga ocjenjivanja rada je promaknuće zaposlenika, koje za sobom vuče i bolje plaćeni rad no danas se ono koristi za određivanje ne samo promaknuća zaposlenika nego kako bi se saznale dobre i slabije strane zaposlenika, zatim prilikom određivanja povišice plaće ili pak za donošenje odluka o premještanju zaposlenika. Još jedan od razloga ocjenjivanja uspješnosti je jačanje komunikacije nadređenoga sa podređenima, gdje se raspravom uspostavljaju komunikacijski pravci između njih.

Rezultati koji se dobivaju ocjenjivanjem se čuvaju, jer su upravo oni temelj za raspored starih zaposlenika na moguća nova radna mjesta, odnosno radne jedinice. S druge strane, na temelju rezultata menadžerima je vidljivo na kojim područjima zaposlenici zakazuju sa svojim znanjem i gdje im je potrebno stručno usavršavanje kako bi nadoknadili potrebna znanja ili vještine. <sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>Izvor: Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 233-234.



Slika 7.: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti

Izvor: Obrada autora, prema F.B.Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999., str.

507.

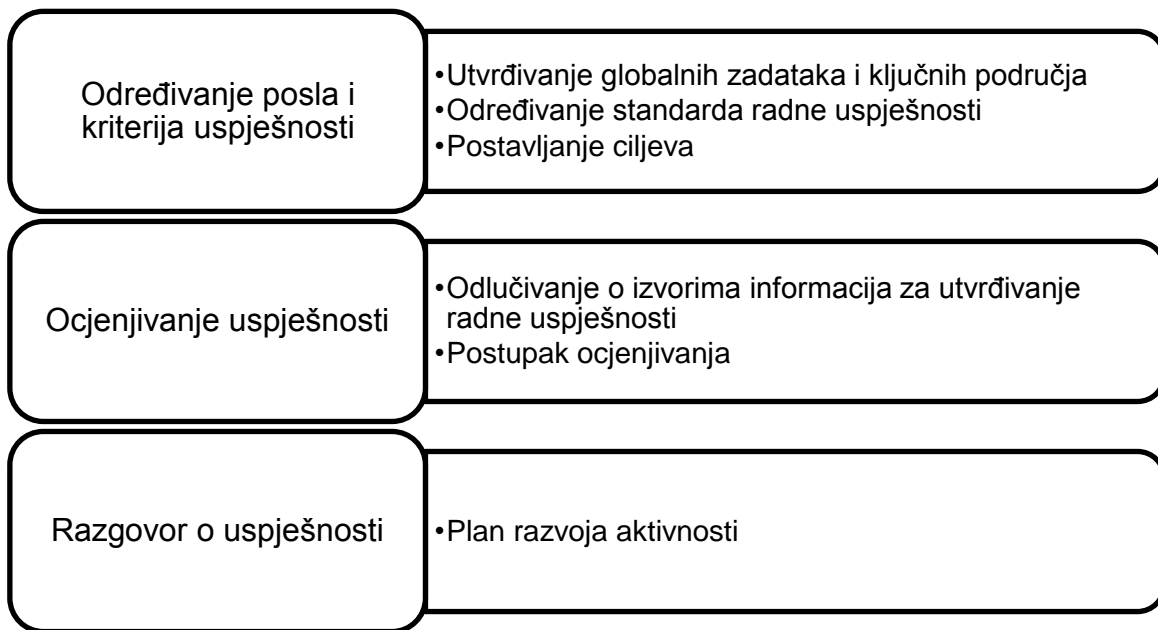
Najvažniji cilj ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika je podizanje organizacijske sposobnosti te ostvarenje strategijskih ciljeva organizacije.

Prema slici 7., razlikuje se nekoliko ciljeva ocjenjivanja radne uspješnosti:

- Osiguranje poticajnog sustava nagrađivanja – prema kojemu se određuje iznos na osnovnu plaću zaposlenika, koji varira s obzirom na njegove sposobnosti.
- Poboljšanje radne uspješnosti – prema kojemu se radna uspješnost poboljšava ako zaposlenici znaju da ih se ocjenjuje i iz tog razloga se više trude pokazati svoje znanje.
- Utvrđivanje individualnih potencijala – ocjene koje se dobivaju služe za razlikovanje boljih zaposlenika od onih slabijih.
- Optimalno raspoređivanje ljudi – ako je ovaj cilj ostvaren, poduzeće bolje posluje, jer se svaki zaposlenik nalazi na mjestu koje njemu najbolje odgovara i na kojem ostvaruje svoj maksimum, za koji je i nagrađen.
- Utvrđivanje potreba usavršavanja – nakon ocjenjivanja zaposlenika, dobivaju se rezultati o njihovim sposobnostima na radnim mjestima, nakon čega je vidljivo kojim zaposlenicima je potrebno dodatno usavršavanje u vezi određenog dijela posla.

## 4.2. Proces ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika

Proces ocjenjivanja ima razne dimenzije i daje mnogo informacija za kvalitetno odlučivanje u brojnim segmentima, na temelju čega se mogu napraviti poboljšanja. Na temelju procesa poduzimaju se razne korektivne radnje, utvrđuju planovi poboljšanja i unapređenja organizacijske uspješnosti. Proces se najčešće odvija nekoliko puta godišnje, a sastoji se od tri povezana koraka, prikazana na slici 8.



Slika 8.: Proces ocjenjivanja radne uspješnosti

Izvor: Obrada autora, prema F.B.Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999., str. 510-515.

Određivanje posla i kriterija uspješnosti predstavlja prvi i temeljni korak, koji određuje sadržaj rada, a koji je vezan uz analizu posla i kojega treba konstantno preispitivati. Osim toga, treba definirati zadatke te kriterije uspješnosti. Njegovi temeljni zahtjevi su utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja, odnosno utvrđivanje glavne svrhe i cilja obavljanja zadataka. Određivanje standarda radne uspješnosti je sljedeći zahtjev. Iz tih standarda, zaposlenicima je vidljivo što organizacija od njih očekuje i koje zadatke treba obaviti. Zadnji zahtjev je postavljanje ciljeva sa zaposlenicima, koji moraju biti jasni i povezani sa drugim ciljevima organizacije.

Ocjenjivanje uspješnosti je drugi korak koji se donosi na temelju prikupljenih informacija o zaposlenicima te njihovim sposobnostima. Menadžment te informacije dobiva na temelju vlastitog opažanja, vlastitih bilješki o svakom zaposleniku i njegovim ostvarenim zadacima. Radna uspješnost obuhvaća različite aspekte individualnog ponašanja kao što su kreativnost, suradnja, fleksibilnost, kvaliteta vođenja i slično.

Razgovor o uspješnosti je posljednji korak koji uključuje sposobnost menadžmenta, koji imaju glavnu ulogu u procesu praćenja, gdje upravo on mora pokazati svoje umijeće komuniciranja, vođenja te savjetovanja svojih zaposlenika. Rezultat toga su dogovoreni planovi razvoja i radnji za unapređenje uspješnosti. Moć komuniciranja je tolika da može poboljšati uspješnost svakog zaposlenika.<sup>37</sup>

Radnu uspješnost procjenjuje svatko tko prati i pozna ponašanje zaposlenika na radnom mjestu. Ono zahtjeva svakodnevno promatranje zaposlenika. Procjenitelji mogu biti menadžeri, suradnici, podređene osobe, te sama osoba koju se procjenjuje. U svim poduzećima menadžeri najčešće provode procjenjivanje zaposlenika, gdje prate zaposlenikovo ponašanje te način izvršenja zadataka. Također, promatraju izvršene zadatke i procjenjuju da li su izvršeni u skladu sa postavljenim zahtjevima. Menadžeri na kraju procjenjivanja provode završni razgovor i donose planove poboljšanja uspješnosti i razvoja.

Suradnici i kolege, također provode ocjenjivanje, ali ne toliko često koliko je to slučaj sa menadžerima. Ovo je zapravo procjena u grupi, gdje se svi članovi međusobno procjenjuju i donose ocjene jedni o drugima.<sup>38</sup>

---

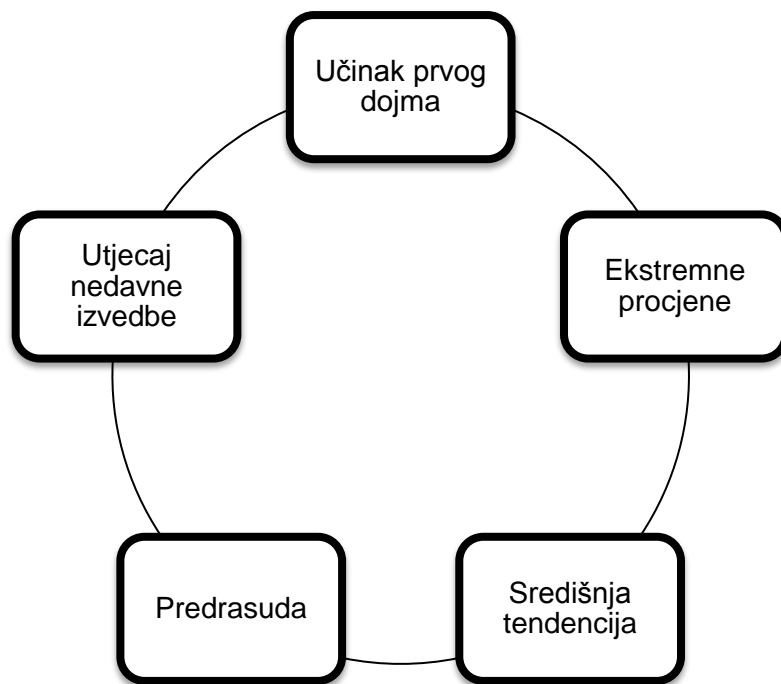
<sup>37</sup>Izvor: F.B.Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999., str. 510-516.

<sup>38</sup>Izvor: F.B.Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999., str. 534-536.

### 4.3. Pogreške u ocjenjivanju zaposlenika

Prilikom ocjenjivanja zaposlenika, često se događaju pogreške koje su uvjetovane bodovnim ljestvicama. Te pogreške mogu se smanjiti ili spriječiti samo ako se ocjenjivač ispravno obučava za svoj rad.

Na slici 9. prikazane su pogreške koje se javljaju prilikom ocjenjivanja zaposlenika.



Slika 9.: Pogreške u ocjenjivanju zaposlenika

Izvor: Obrada autora, prema Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 246.

Prema slici 9, prva pogreška u ocjenjivanju je učinak prvog dojma, pod kojom se podrazumijeva kad ocjenjivanje na temelju jedne značajke utječe na konačnu ocjenu, a to znači da se zaposlenici na temelju jedne značajke u kojoj su ocijenjeni visoko, ocjenjuju visoko i u drugim značajkama. Isto tako, može doći i do suprotne pojave, koja podrazumijeva da se na temelju jedne nisko ocijenjene značajke, zaposlenik ocjenjuje niže i u drugim značajkama. Kako bi se to spriječilo, ocjenjivači moraju svaku značajku posebno proučavati.

Sljedeća pogreška je utjecaj nedavne izvedbe prema kojoj, ako je zaposlenik nedavno dobro ili loše obavio neki poslovni zadatak, to ne smije biti stvar koja će utjecati na ocjenjivanje. Treća pogreška je predrasuda rukovoditelja. Kako bi se ono izbjeglo, moguće je da se isti zaposlenik ocjenjuje dva puta, u različitim intervalima.

Pogreška pod nazivom središnja tendencija, događa se kad ocjene zaposlenika padnu unutar ograničenog zadanog raspona. Posljednja pogreška, pogreška ekstremne procjene govori o tome, da ocjenjivači ocjenjuju zaposlenika ekstremno visoko, da bi se odredio npr. iznos plaće, ali ne onda kada je prisutna potreba za dodatnim usavršavanjem.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup>Izvor: Izvor: Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010., str. 246-247.

## **5. Istraživanje motivacije zaposlenika**

Za potrebe ovog diplomskog rada, provedeno je istraživanje motivacije zaposlenika, u primarnim, sekundarnim, tercijarnim i kvartarnim sektorima zaposlenja, na području Varaždinske županije. Nakon provedenog istraživanja, biti će vidljivo koliko su zapravo zaposlenici motivirani na svojim radnim mjestima, ali i glavni izvor motivacije ispitanih zaposlenika.

### **5.1. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je odrediti čimbenike koji najviše motiviraju zaposlenike, kao i trenutno stanje motivacije zaposlenika u poduzećima. Na taj način biti će vidljivo stvarno stanje te koliko pažnje menadžment poduzeća pridaje motivaciji svojih zaposlenika i na koji način ih on motivira.

### **5.2. Metoda istraživanja**

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika sastavljenog od ukupno 22 pitanja na obrascu Google Forms. Anketiranje je provedeno putem društvene mreže Facebook i putem elektroničke pošte u razdoblju od 02. do 16. kolovoza 2016. godine.

Na temelju definiranog cilja istraživanja, potrebno je postaviti hipoteze, koje će se ili prihvatiti ili odbaciti nakon provedenog istraživanja i dobivenih informacija.

H<sub>1</sub>: Zaposlenike najviše motivira novac.

H<sub>2</sub>: Zaposlenici nisu zadovoljni trenutnom plaćom.

H<sub>3</sub>: Zaposlenici znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu.

### **5.3. Opis istraživanja**

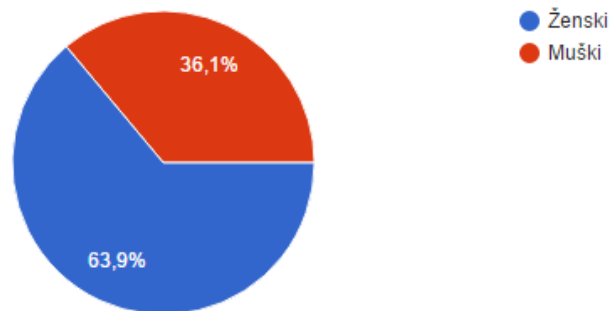
Upitnik je sastavljen na način da zaposlenici na svako pitanje odgovaraju odabirom jednog odgovora, koji im najviše odgovara. Prvi dio ankete se sastoji od općenitih pitanja o spolu, dobnoj starosti, stručnoj spremi te ukupnim radnim stažom na trenutnom radnom mjestu i vrste zaposlenja. Drugi dio ankete se odnosi na



zadovoljstvo na radnom mjestu, dok je treći dio vezan uz motivaciju, gdje su anketirani zaposlenici odredili što ih najviše motivira.

## 5.4. Rezultati istraživanja

### 1. SPOL

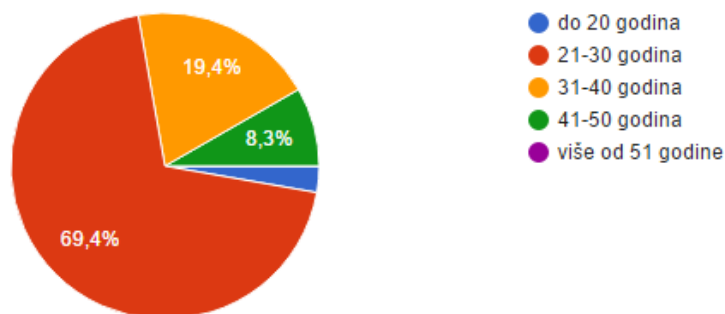


Slika 10.: Dijagram podjele prema spolu

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

U ovom istraživanju su sudjelovala 72 ispitanika, od kojih je 46 (63,9%) pripadnika ženskog spola, a 26 (36,1%) pripadnika muškog spola.

### 2. DOBNA SKUPINA



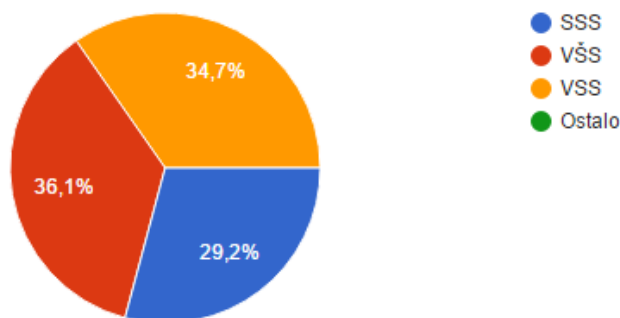
Slika 11.: Dijagram podjele prema dobnoj skupini

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Prvoj dobnoj skupini (do 20 godina) pripadaju dva (2,8%) ispitanika, drugoj dobnoj skupini (od 21 do 30 godina) pripada 50 (69,4%) ispitanika, trećoj dobnoj skupini (od 31 do 40 godina) pripada 14 (19,4%) ispitanika, četvrtoj dobnoj skupini (od 41 do 50

godina) pripada šest (8,3%) ispitanika te posljednjoj skupini (više od 51 godine) ne pripada ni jedan ispitanik. Zaključno, najveći broj ispitanika pripada skupini od 21 do 30 godina.

### 3. STRUČNA SPREMA

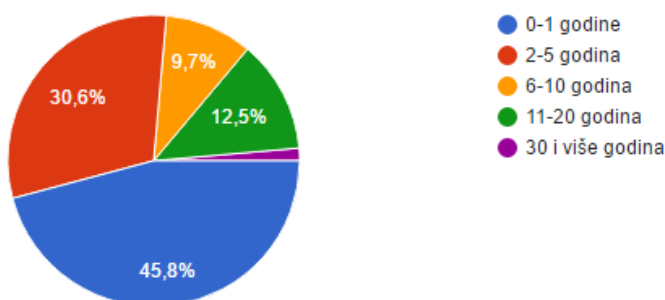


Slika 12.: Dijagram podjele prema stručnoj spremi

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Najveći broj ispitanika, njih 26 (36,1%), ima višu stručnu spremu, 25 (34,7%) ispitanika ima visoku stručnu spremu te njih 21 (29,2%) ima srednju stručnu spremu.

### 4. RADNI STAŽ



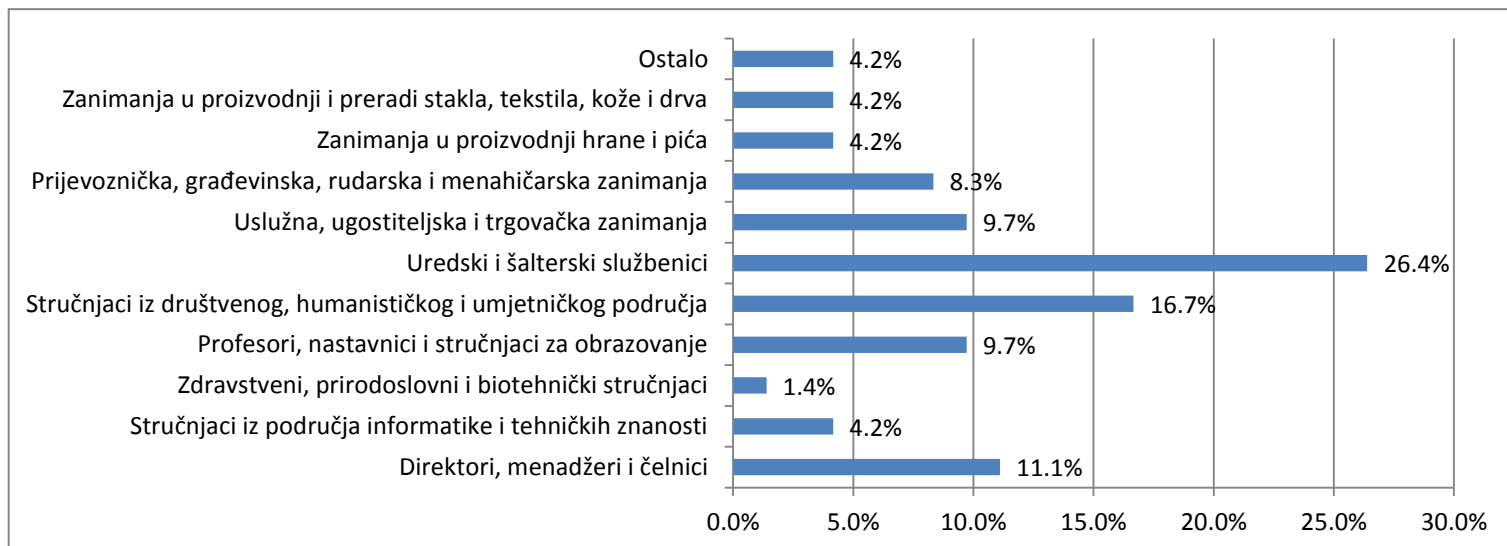
Slika 13.: Dijagram podjele prema radnom stažu

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Najviše ispitanika, njih 33 (45,8%) pripada prvoj skupini sa radnim stažem od 0 do 1 godine, zatim 22 (30,6%) ispitanika ima radni staž od 2 do 5 godina, devet (12,5%) ispitanika ima od 11 do 20 godina radnog staža, nešto manje ispitanika, njih sedam (9,7%) ima radni staž od 6 do 10 godina, a samo jedan (1,4%) ispitanik ima radni

staž 30 i više godina. Ovi rezultati ne začuđuju, pošto je vidljivo iz prvog dijagrama, da je u ovom istraživanju najviše prisutno mladih osoba, koje su tek pronašle posao ili tek završile svoje obrazovanje.

## 5. RADNO MJESTO

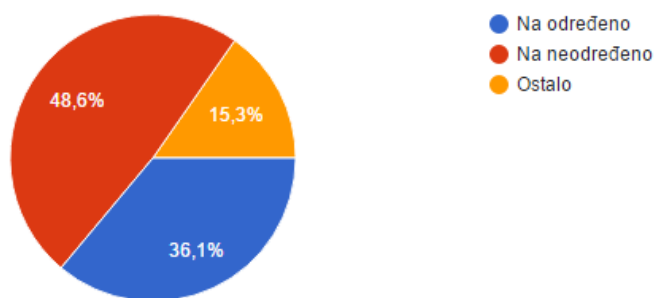


Slika 14.: Dijagram podjele prema radnom mjestu

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Prema podjeli radnih mjesta, prema kategorijama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, najviše ispitanika, njih 19 (26,4%) su uredski ili šalterski službenici, zatim slijede stručnjaci iz društvenog, humanističkog i umjetničkog područja sa 12 (16,7%) ispitanika, osam (11,1%) ispitanih se izjasnilo kao direktori, menadžeri i čelnici. Profesora, nastavnika i stručnjaka za obrazovanje ima sedam (9,7%), isto kao i uslužnih, ugostiteljskih i trgovačkih zaposlenika. Manji postotak ispitanika pripada ostalim kategorijama prikazanim na slici 14.

## 6. VRSTA ZAPOSLENJA

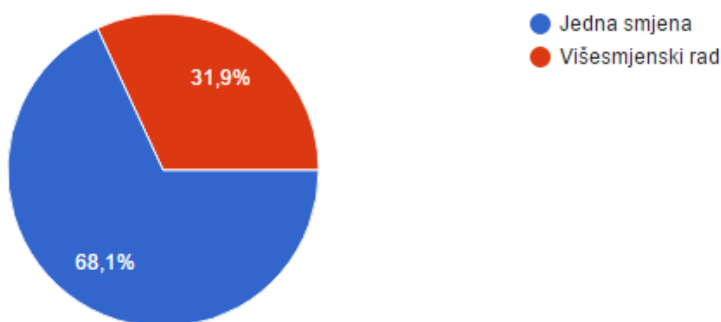


Slika 15.: Dijagram podjele prema vrsti zaposlenja

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Prema vrsti zaposlenja, najviše ima ispitanika sa ugovorom na neodređeno vrijeme i to 35 (48,6%) ispitanika, zatim slijede oni sa ugovorom na određeno vrijeme i njih je 26 (36,1%), a najmanji broj je ispitanika koji su se izjasnili da ne rade niti na određeno vrijeme, a niti na neodređeno te je njih 11 (15,3%). U ovoj kategoriji se radi o zaposlenicima koji rade određeni broj sati tjedno, obavljaju honorarne poslove ili pak pohađaju stručno osposobljavanje za rad.

## 7. NAČIN RADA

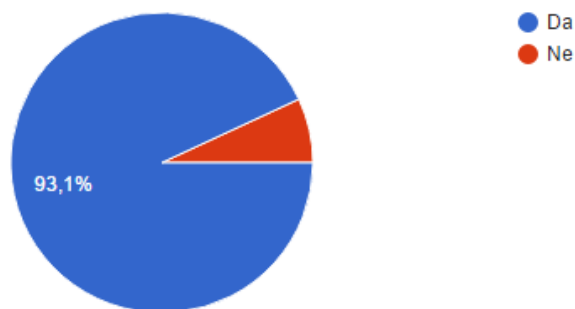


Slika 16.: Dijagram podjele prema načinu rada

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Prema načinu rada, pod kojim se podrazumijeva rad u smjenama, najviše ispitanika, njih 49 (68,1%) na trenutnom radnom mjestu obavlja rad u jednoj smjeni, dok 23 (31,9%) ispitanika obavljaju rad u dvije ili više smjena.

## 8. ZNATE LI ŠTO SE OD VAS OČEKUJE NA RADNOM MJESTU?

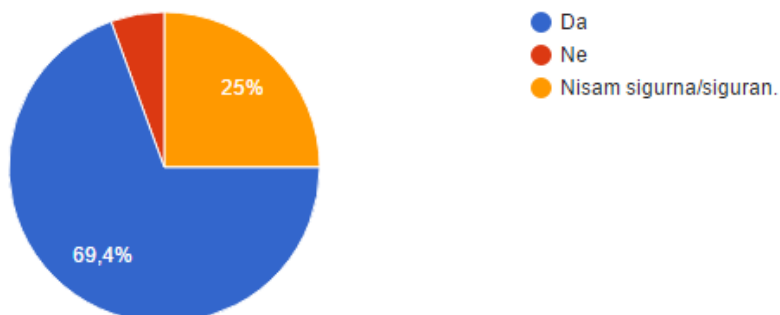


Slika 17: Dijagram podjele prema očekivanju na poslu

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Na pitanje da li znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu, velika većina njih, 67 (93,1%) točno zna što se od njih očekuje, dok tek nekolicina, njih pet (6,9%) ne zna ili nije sigurna.

## 9. VOLITE LI SVOJ POSAO?

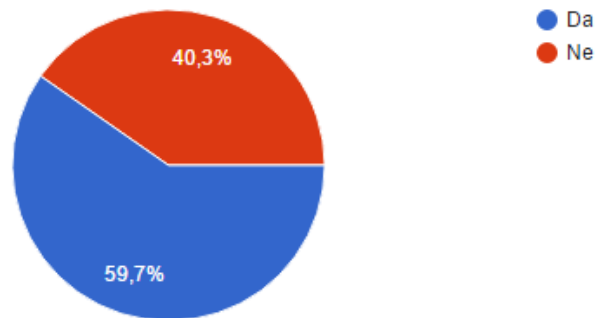


Slika 18.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li ispitanici vole svoj posao

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Na ovom pitanju, većina ispitanika se izjasnila da voli svoj posao i njih je 50 (69,4%), dok samo četiri ispitanika (5,6%) ne vole svoj posao. Ostali ispitanici, njih 18 (25%) nije sigurno da li vole svoj posao ili ne.

## 10. IMATE LI PRILIKU RADITI ONO U ČEMU STE NAJBOLJI?

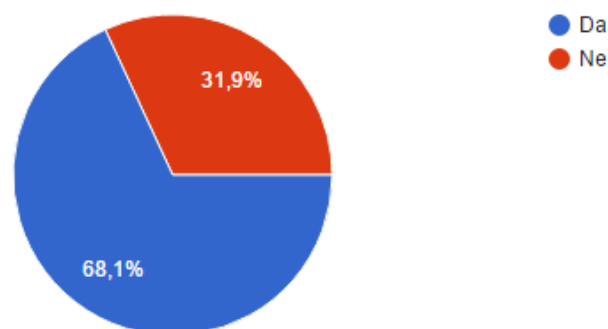


Slika 19.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Na sljedećem pitanju, najveći broj ispitanika, njih 43 (59,7%) ima priliku raditi ono u čemu su najbolji, dok nažalost njih 29 (40,3%) nema takvu priliku i razumljivo je da je i njihova motivacija na trenutnom radnom mjestu manja i da su samim time i manje produktivni, za razliku od ispitanika koji rade posao koji vole.

## 11. DA LI STE POSLJEDNJIH MJESEC DANA DOBILI POHVALU NA RADNOM MJESTU?

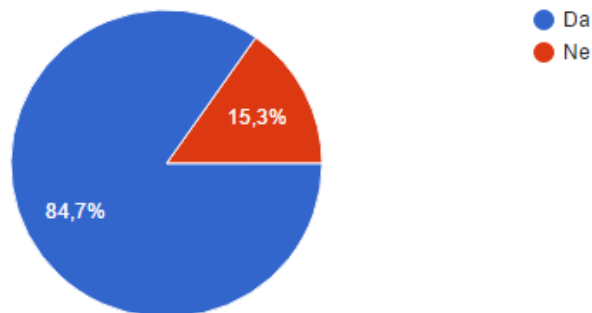


Slika 20.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Veliki broj ispitanika, njih 49 (68,1%) je dobilo pohvalu na radnom mjestu za dobro obavljene zadatke te je razumljivo da su takvi zaposlenici motiviraniji i da kvalitetnije obavljaju svoje zadatke, dok njih 23 (31,9%) nije dobilo pohvalu.

## 12. UZIMA LI SE NA RADNOM MJESTU U OBZIR VAŠE MIŠLJENJE?

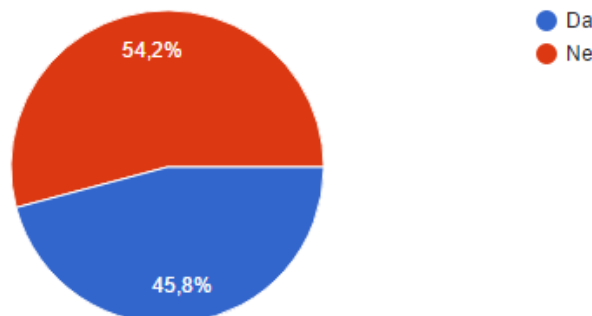


Slika 21.: Dijagram podjele prema uzimanju u obzir mišljenja zaposlenika na radnom mjestu

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Na ovom pitanju, 61 ispitanik (84,7%) se izjasnio da se na radnom mjestu uzima u obzir njihovo mišljenje i samim time se osjećaju važnim za poduzeće i trude se bolje razumijeti posao i donositi nove ideje, za razliku od onih čija se mišljenja ne uzimaju u obzir i njih je 11 (15,3%).

## 13. DA LI STE DOBILI PRILIKU ZA NAPREDOVANJE?

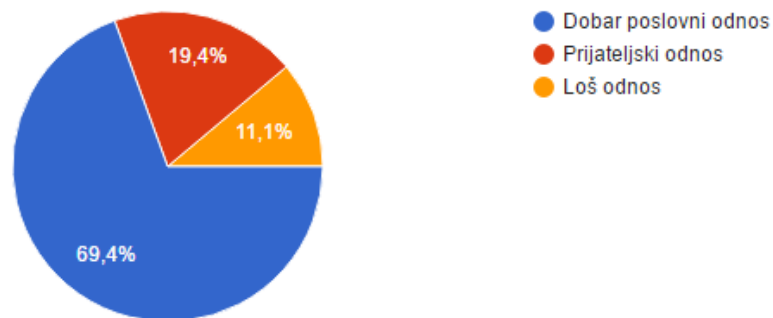


Slika 22.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Na ovom pitanju, veći je broj ispitanika koji nisu dobili priliku za napredovanje na trenutnom radnom mjestu i njih je 39 (54,2%), dok je samo 33 ispitanika (45,8%) dobilo takvu priliku.

#### 14. KAKAV JE VAŠ ODNOS SA NADREĐENIMA?

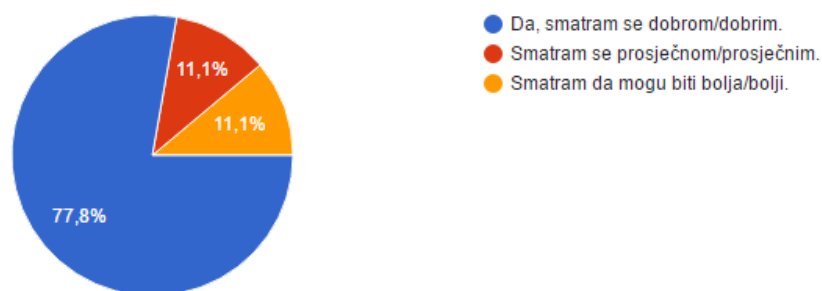


Slika 23.: Dijagram podjele prema odnosu sa nadređenima

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Najveći broj ispitanika, njih 50 (69,4%) ima sa svojim nadređenima dobar poslovni odnos, što je zapravo i najbolje, jer takav odnos daje i najbolje rezultate u poslovanju. Manji broj ispitanika, njih 14 (19,4%) ima prijateljski odnos, što može dovesti do sukoba među zaposlenicima, pogotovo onih čiji je odnos sa nadređenima poslovni ili pak loš. Osam ispitanika (11,1%) se izjasnilo da je njihov odnos sa nadređenima loš.

#### 15. DA LI SE SMATRATE DOBRIM U OBAVLJANJU SVOJEGA POSLA?



Slika 24.: Dijagram podjele prema stručnosti u obavljanju poslova

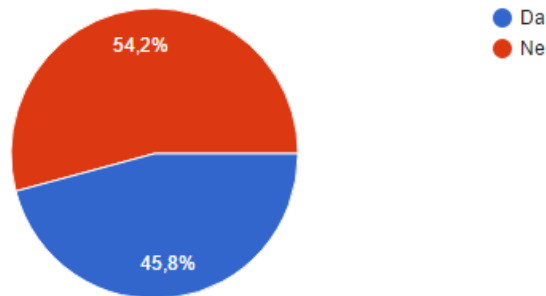
Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

56 ispitanika (77,8%) se smatra dobrim u obavljanju svojega posla, što se može povezati i sa dobrom motivacijom takvih zaposlenika, dok osam ispitanika (11,1%) tvrdi da mogu biti i bolji nego što jesu. Isti broj zaposlenika smatra da su prosječni u



obavljanju svojega posla. Da bi se svaki zaposlenik mogao osjećati dobrim u obavljanju svojeg posla, potrebno je motivirati ga i ohrabrivati, kao i pružati mu potporu.

#### 16. DA LI STE ZADOVOLJNI TRENUTNOM PLAĆOM?

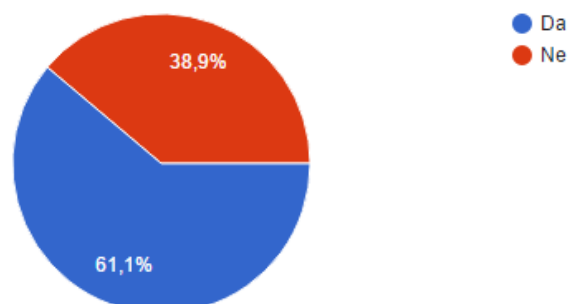


Slika 25.: Dijagram podjele prema zadovoljstvu sa plaćom

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Na pitanju vezanom uz zadovoljstvo sa plaćom, veći dio ispitanika ipak nije zadovoljan sa plaćom i to njih 39 (54,2%), dok je 33 ispitanika (45,8%) zadovoljno trenutnom plaćom. Ovi rezultati su čak i očekivani, jer svaki zaposlenik želi što veća primanja jer smatra da to i zaslužuje prema količini obavljenog posla ili pak prema opsežnosti istog.

#### 17. DA LI STE MOTIVIRANI NA RADNOM MJESTU?



Slika 26.: Dijagram podjele prema motivaciji na radnom mjestu

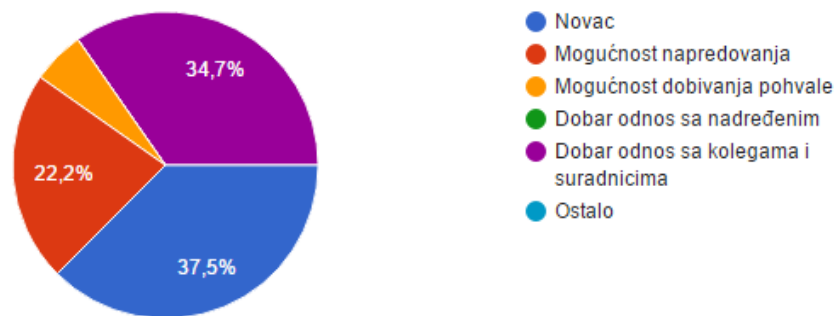
Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Unatoč tome što većina ispitanika nije zadovoljna svojom trenutnom plaćom, što je razumljivo, jer svaki zaposlenik očekuje veća primanja nego što ih trenutno ima, 44

ispitanika (61,1%) su motivirana na radnom mjestu dok 28 ispitanika (38,9%) nije motivirano.

Iako je više od polovice zaposlenika motivirano na radnom mjestu, njihov broj bi trebao biti još veći.

## 18. ŠTO VAS NAJVIŠE MOTIVIRA?



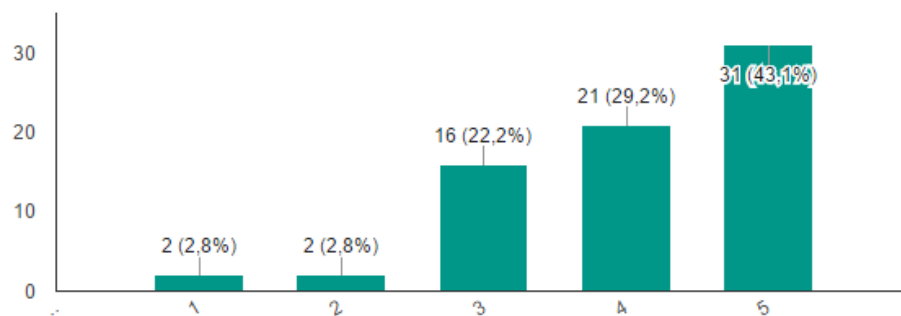
Slika 27.: Dijagram podjele prema razlogu motivacije

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Prema literaturi i obrađenoj temi, ljude najviše motivira novac. 27 ispitanika (37,5%) motivira novac, što je zapravo i opravdano, jer je novac sredstvo koje omogućuje život i što ga je više, zaposlenici si mogu priuštiti bolji život. Samo nešto manje ispitanika, njih 25 (34,7%) motivira dobar odnos sa kolegama i suradnicima, što je opet razumljivo jer je lakše raditi u okolini koja nas razumije i koja ne prouzrokuje stres i nelagodu.

Samo 16 ispitanika (22,2%) motivaciju pronalazi u mogućnosti napredovanja, što govori o strahu od napredovanja i preuzimanja veće odgovornosti za obavljene zadatke, kao i o strahu od opsežnosti posla. Ali sa napredovanjem dolaze i veća primanja, koja su glavna motivacija zaposlenika. U mogućnosti dobivanja pohvale, motivaciju vide četiri ispitanika (5,6%).

## 19. KOLIKO VAS MOTIVIRA NOVAC?



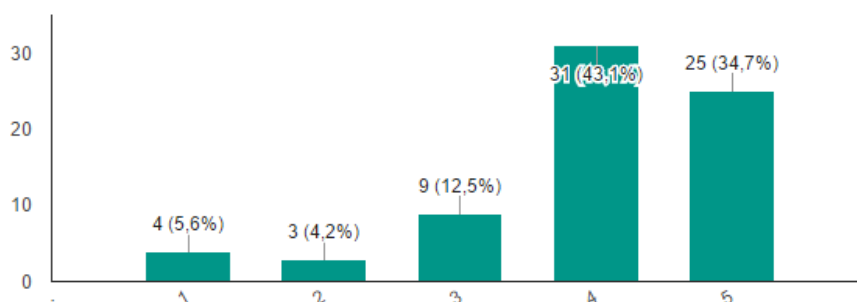
Slika 28.: Dijagram podjele prema razini motivacije u obliku novca

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Prema prikazanom dijagramu, gdje jedan znači da zaposlenici motivaciju ne pronalaze u novcu, a gdje pet znači da ih novac jako motivira, 31 ispitanik (43,1%) se izjasnio da ga novac jako motivira i vidljivo je da je najveći broj ispitanika odgovorio isto. 21 ispitanika (29,2%) novac također motivira, ali ne u velikoj mjeri.

Još manji broj ispitanika, njih 16 (22,2%) vide manju motivaciju u novcu, dok ostali ispitanici ne vide motivaciju u novcu.

## 20. KOLIKO VAS MOTIVIRA MOGUĆNOST NAPREDOVANJA?



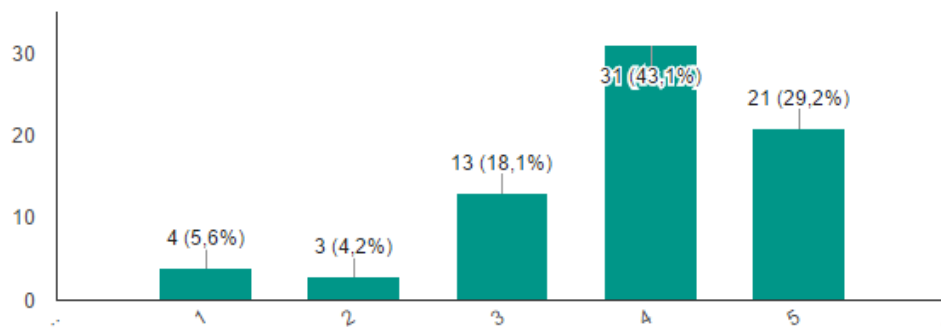
Slika 29.: Dijagram podjele prema razini motivacije u obliku napredovanja

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Prema prikazanom dijagramu, gdje jedan znači da mogućnost napredovanja zaposlenike ne motivira, a pet znači da ih ono jako motivira, 25 ispitanika (34,7%)

mogućnost napredovanja jako motivira, dok najveći broj, njih 31 (43,1%) ono motivira no ne najviše. Devet ispitanika (12,5%) napredovanje srednje motivira, dok ostali ispitanici motivaciju ne vide u mogućnosti napredovanja.

## 21. KOLIKO VAS MOTIVIRA DOBAR ODNOS SA NADREĐENIMA?



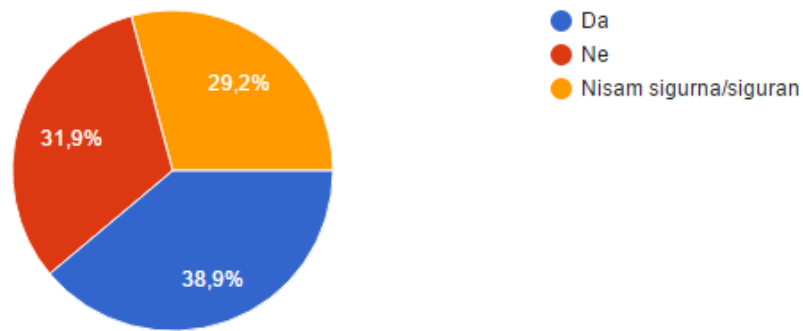
Slika 30.: Dijagram podjele prema razini motivacije o obliku dobrog odnosa sa nadređenima

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Kao i kod prethodnog pitanja, broj jedan označava da zaposlenike dobar odnos sa nadređenima ne motivira, a gdje pet znači da ih ono jako motivira, samo njih 21 (29,2%) je odgovorilo da jaku motivaciju vide u odnosu sa nadređenima.

No najveći broj ispitanika se opet izjasnio da ih odnos sa nadređenima motivira, njih 31 (43,1%). 13 ispitanika (18,1%) odnos sa nadređenima srednje motivira, dok ostali ispitanici ne pronalaze motivaciju u tome.

## 22. DA LI BISTE PROMIJENILI RADNO MJESTO?



Slika 31.: Dijagram podjele prema želji za promjenom radnog mjesta

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

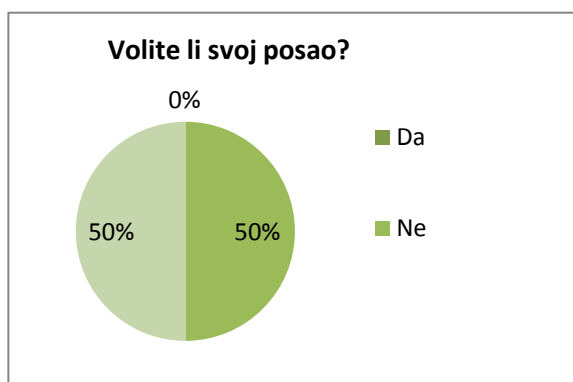
Na ovo pitanje, 28 ispitanika (38,9%) je odgovorilo da bi promijenilo trenutno radno mjesto, njih 23 (31,9%) ne bi mijenjalo radno mjesto, dok 21 ispitanik (29,2%) nije siguran u to.

## 5.4.1. Analiza rezultata istraživanja

### I. Analiza po dobnoj skupini ispitanika

Prema provedenoj anketi, najviše je bilo ispitanika dobne skupine od 21 do 31 godine (50), a najmanje ispitanika do 20 godina (2). Prema stručnoj spremi, najviše je ispitanika sa višom stručnom spremom (26), a najmanje sa srednjom stručnom spremom (21), dok je ispitanika sa visokom stručnom spremom 25.

#### Ispitanici do 20 godina



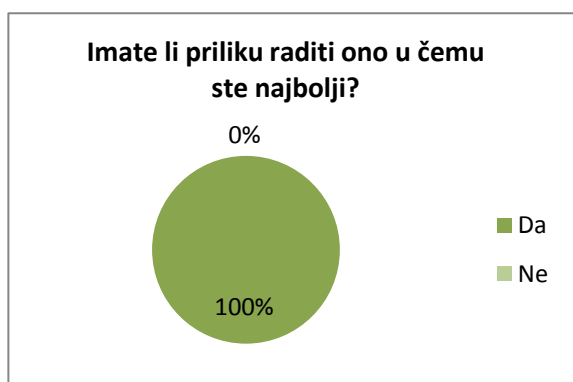
Slika 32.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li ispitanici vole svoj posao (do 20 godina)

Izvor: Izvorno autorski



Slika 33.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu (do 20 godina)

Izvor: Izvorno autorski



Slika 34.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji (do 20 godina)

Izvor: Izvorno autorski



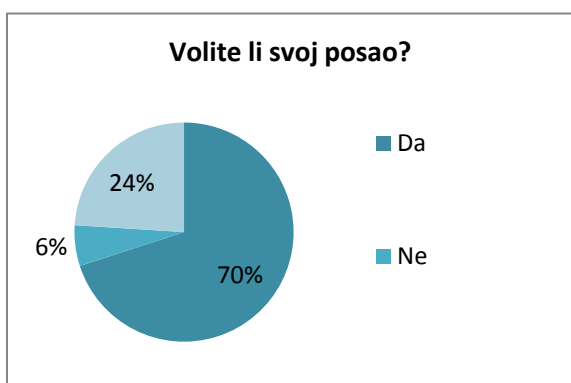
Slika 35.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje (do 20 godina)

Izvor: Izvorno autorski

Dobnoj skupini do 20 godina pripada samo dvoje ispitanika, pa nije moguće napraviti relevantnu analizu istraživanja.

Ispitanici sa srednjom stručnom spremom, koji su netom stekli srednjoškolsko obrazovanje te se prema njihovim odgovorima može vidjeti da imaju priliku raditi ono što vole te su već dobili priliku za napredovanjem na radnom mjestu.

### Ispitanici od 21 do 30 godina



Slika 36.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li ispitanici vole svoj posao (21 - 30 godina)

Izvor: Izvorno autorski



Slika 37.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu (21 - 30 godina)

Izvor: Izvorno autorski

Dobna skupina od 21 do 31 godine, je skupina u kojoj prevladava visoka stručna sprema (20), iza nje slijedi viša stručna sprema (17) te na kraju srednja stručna sprema (13). Iz ovih podataka je vidljiv trend u porastu mladih ljudi koji žele nastaviti sa obrazovanjem nakon završene srednje škole. Također, u ovoj dobnoj skupini najviše ispitanika radi posao kojega voli (35), dok samo njih troje ne radi takav posao. Ostali ispitanici još uvijek nisu sigurni da li vole posao kojega obavljaju (12).

Pohvalu na radnom mjestu, od dana provođenja ankete, dobilo je 38 ispitanika, dok njih 12 nije dobilo takvu pohvalu. Prema ovom istraživanju, zaposlenici koji rade posao kojega vole, dobivaju i pohvale za obavljeni rad, pa je razumljivo da će takvi zaposlenici biti i motiviraniji i zadovoljniji na radnom mjestu.



Slika 38.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji (21 - 30 godina)

Izvor: Izvorno autorski

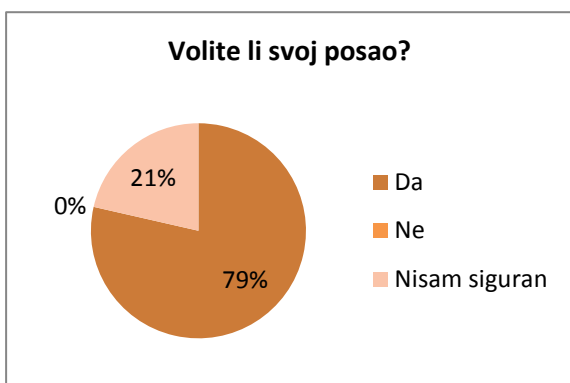


Slika 39.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje (21 - 30 godina)

Izvor: Izvorno autorski

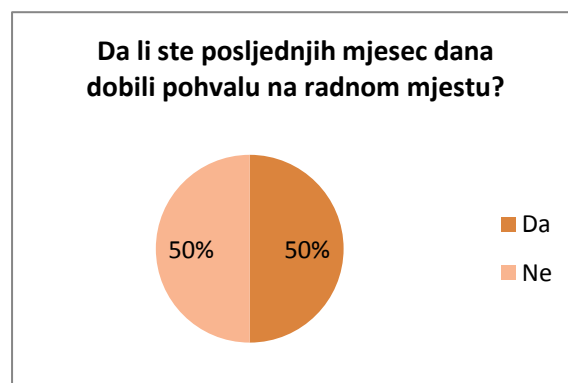
Zanimljiva je činjenica da većina ispitanika (27) ima priliku raditi ono u čemu su najbolji, no unatoč tome velika većina (34) nije dobila priliku za napredovanjem na radnom mjestu. Od 27 ispitanika koji imaju priliku raditi ono u čemu su najbolji, samo je 14 ispitanika dobilo priliku za napredovanjem.

#### Ispitanici od 31 do 40 godina



Slika 40.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li vole svoj posao (31 - 40 godina)

Izvor: Izvorno autorski



Slika 41.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu (31 - 40 godina)

Izvor: Izvorno autorski

U dobnoj skupini od 31 do 40 godina ima najviše ispitanika sa srednjom stručnom spremom (šest), dok je ispitanika sa višom i visokom spremom isti broj (četiri). U ovom slučaju, nema ispitanika koji ne vole svoj posao, tek ih svega troje nije sigurno u to. Puno je veći broj onih koji vole posao kojega obavljaju (11), što je zapravo i



očekivano, jer imaju iskustva i hrabrosti izboriti se za ono što vole. Od ovih ispitanika, podjednaki je broj onih koji dobivaju pohvale na radnom mjestu, kao i oni koji ne dobivaju (sedam).



Slika 42.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji (31 - 40 godina)

Izvor: Izvorno autorski

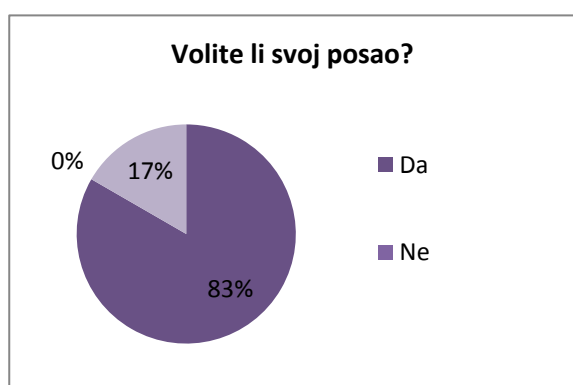


Slika 43.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje (31 - 40 godina)

Izvor: Izvorno autorski

Zanimljivo je da je 11 ispitanika dobilo priliku za napredovanjem na radnom mjestu. Također, od 11 ispitanika koji imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji, čak je njih osam dobilo priliku za napredovanjem.

#### Ispitanici od 41 do 50 godina



Slika 44.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li vole svoj posao (41 - 50 godina)

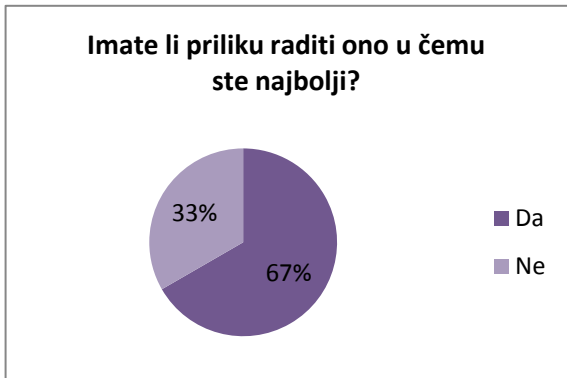
Izvor: Izvorno autorski



Slika 45.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu (41 - 50 godina)

Izvor: Izvorno autorski

U dobnoj skupini od 41 do 50 godina prevladavaju ispitanici sa višom spremom (četiri), dok je podjednak broj onih sa srednjom spremom i onih sa visokom spremom (jedan). Ispitanici u ovoj skupini vole posao kojega trenutno obavljaju (pet) te samo jedan ispitanik nije u potpunosti siguran u to. Što se tiče dobivanja pohvale na radnom mjestu, podjednak je broj onih koji pohvale dobivaju i onih koji ih ne dobivaju (troje).



Slika 46.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji (41 - 50 godina)

Izvor: Izvorno autorski



Slika 47.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje (41 - 50 godina)

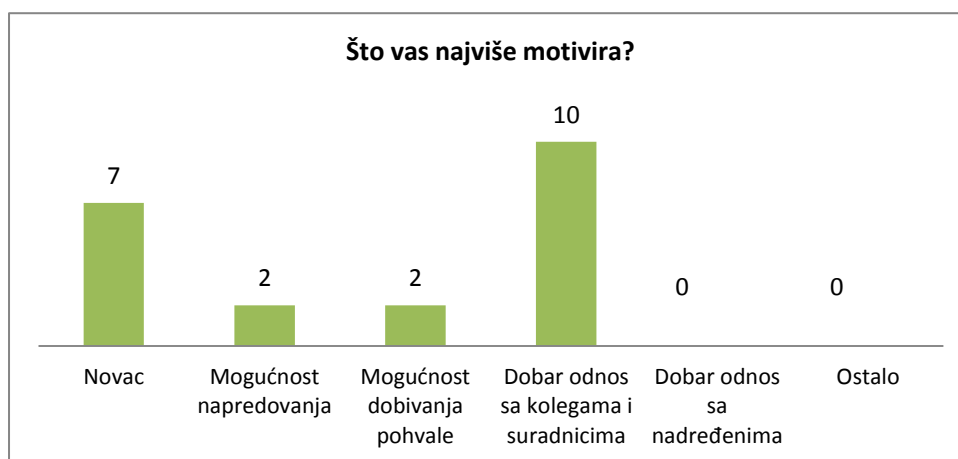
Izvor: Izvorno autorski

Četvero ispitanika je dobilo priliku za napredovanjem na radnom mjestu, a samo dva ispitanika nije dobilo takvu priliku. Od ukupno četiri ispitanika koji imaju priliku raditi ono u čemu su najbolji, troje je dobilo priliku za napredovanjem, što je vrlo pozitivan rezultat.

## II. Analiza prema stručnoj spremi

Prema stručnoj spremi, najveći je broj ispitanika sa višom spremom (26), zatim slijede ispitanici sa visokom spremom (25), a najmanje je onih sa srednjom stručnom spremom (21).

### Ispitanici sa SSS



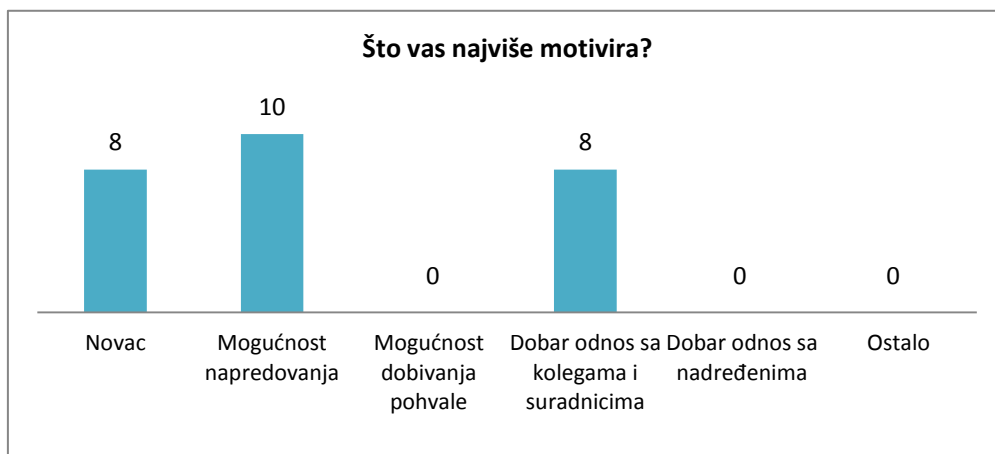
Slika 48.: Dijagram podjele prema razlogu motivacije (SSS)

Izvor: Izvorno autorski

Od ove skupine ispitanika, najviše ih motivira dobar odnos sa kolegama i suradnicima (10).

Nešto manje ispitanika (sedam) motivirano je novcem i novčanim primanjima te po dvoje ispitanika motivaciju pronalaze u mogućnosti napredovanja i mogućnosti dobivanja pohvala od nadređenih.

## Ispitanici sa VŠS

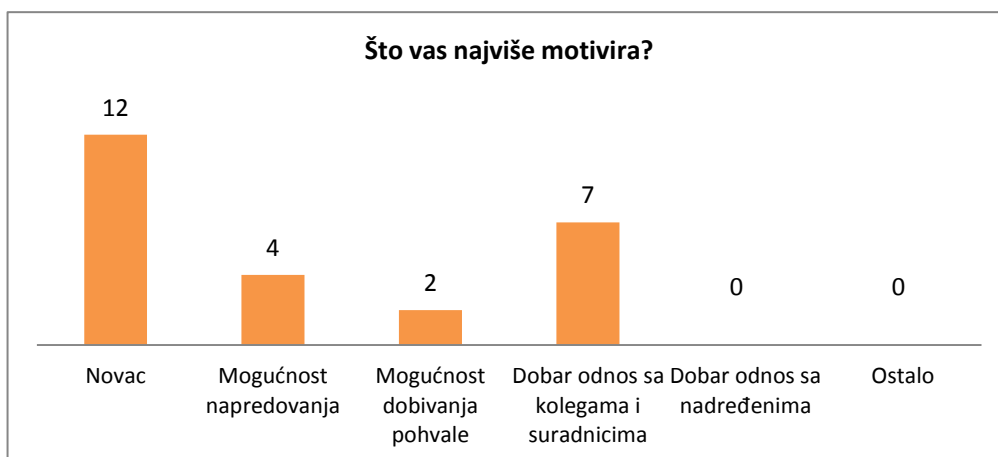


Slika 49.: Dijagram podjele prema razlogu motivacije (VŠS)

Izvor: Izvorno autorski

Ispitanike sa višom stručnom spremom najviše motivira mogućnost napredovanja (10), dok manji dio ispitanika (osam) motivaciju vidi u novcu, ali i u dobrom odnosu sa kolegama i suradnicima.

## Ispitanici sa VSS



Slika 50.: Dijagram podjele prema razlogu motivacije (VSS)

Izvor: Izvorno autorski

Anketirani zaposlenici sa visokom stručnom spremom, motivaciju pronalaze najviše u novcu (12), zatim u dobrom odnosu sa kolegama i suradnicima (sedam), dok nešto

manji broj ispitanika motivaciju pronalazi u mogućnostima napredovanja (četiri), dok samo dvoje ispitanika motiviraju pohvale nadređenih.

### Analiza hipoteza

#### **H<sub>1</sub>: Zaposlenike najviše motivira novac.**

Hipoteza se prihvaća, jer prema provedenom istraživanju, od ukupnog broja ispitanika, njih 27 (37,5%) najviše motivira novac. Ovo ne začuđuje, jer novac je pokretač svega i bez njega nema ni budućnosti. Kako novac osigurava kvalitetu života, razumljivo je da zaposlenike najviše motivira mogućnost dobivanja veće količine novca ukoliko pokažu volju i trud na radnom mjestu.

Zanimljiva je činjenica da ispitanike sa srednjom spremom najviše motivira dobar odnos sa kolegama i suradnicima, ispitanike sa višom spremom najviše motivira mogućnost napredovanja, dok ispitanike sa visokom spremom najviše motivira novac.

Također, zanimljivo je da ispitanike dobne skupine do 20 godina podjednako motivira novac, kao i dobar odnos sa kolegama i suradnicima, ispitanike dobne skupine od 21 do 30 godina motivira novac, ispitanike dobne skupine od 31 do 40 godina podjednako motivira novac i dobar odnos sa kolegama i suradnicima, dok ispitanike dobne skupine od 41 do 50 godina najviše motivira novac.

#### **H<sub>2</sub>: Zaposlenici nisu zadovoljni trenutnom plaćom.**

Hipoteza se prihvaća, jer većina ispitanika nije zadovoljna trenutnom plaćom, njih 39 (54,2%). Svatko misli da zaslužuje veća primanja i teško da će u ovoj situaciji doći do zadovoljenja sa primanjima, jer je životni standard sve veći.

Prema dobnim skupinama, oni do 21 do 30 godina starosti, kao i ispitanici od 31 do 40 godina starosti nisu zadovoljni svojim trenutnim plaćama, dok je zadovoljstvo plaćom prisutno kod zaposlenika dobne starosti od 41 do 50 godina, a ispitanici do 20 godina su podijeljenih mišljenja.

### **H<sub>3</sub>: Zaposlenici znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu.**

Hipoteza se prihvaća, jer ispitanici znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu (93,1%). Bitno je znati očekivanja na radnom mjestu, kako bi zaposlenici mogli biti produktivni.

U ovom slučaju, ispitanici svih dobnih skupina znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu i sukladno tome, prema ovom istraživanju, većina ispitanika je i motivirana na radnom mjestu, jer je lakše pronaći motivaciju, ukoliko se zna što se od koga očekuje.

## 6. Zaključak

Motivacija zaposlenika, u posljednje vrijeme, postaje sve važnija tema za organizacije koje žele napredovati. Kako se motivaciji zaposlenika uvijek pridavalo premalo pažnje, provedeno istraživanje u ovom diplomskom radu pokazuje kako se taj trend mijenja na bolje i rezultati istraživanja pokazuju da je više od polovice anketiranih zaposlenika motivirano. Broj zaposlenika koji su motivirani na radnom mjestu još uvijek je premalen i ne poduzimaju se mjere kojima bi zaposlenici bili motiviraniji, jer naravno da su one skupe i troše mnogo vremena, ali također zahtijevaju i ljude koji su sposobni provoditi ih.

Novac je pokretač svega i najjači je motivator, što dokazuje hipoteza  $H_1$ , koja je ujedno i prihvaćena. Iako se novac smatra jakim oružjem u poslovnom svijetu i svaki zaposlenik teži čim većim primanjima ili pak novčanim nagradama, također stvara pomutnju među zaposlenicima i najviše sukoba među njima dolazi upravo radi novca. Prema ovom istraživanju, dobri odnosi sa kolegama su također na visokoj poziciji, kao i mogućnost napredovanja.

Zaposlenici bi motivaciju trebali potražiti ne u novcu, nego u mogućnostima napredovanja. Ovdje veliku ulogu ima menadžment, odnosno nadređeni, koji moraju zaposlenike bodriti i poticati ih u napredovanju, kako bi razumjeli da zapravo napredovanje dovodi do toliko željenog novca i statusa.

Zaključno, motivacija ne dolazi sama od sebe, nego je potrebno prepoznati i poticati je.

U Varaždinu, \_\_\_\_\_

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

## 7. Literatura

1. F. Bahtijarević - Šiber: Menagement ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. F. Bahtijarević – Šiber: Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986.
3. F. Rheinberg: Motivacija, prijevod 3. prerađenog i proširenog izdanja, Slap, Zagreb, 2004.
4. M. Buble: Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010.
5. M. Buble: Poslovno vođenje, Stega Tisak, Zagreb, 2011.
6. P. Sikavica, T. Hernaus: Dizajniranje organizacije – strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb, 2011.
7. P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
8. S. P. Robbins, T. A. Judge, Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate, Zagreb, 2009.
9. Tudor, G. i drugi: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P., Zagreb, 2010.
10. Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, Mate, Zagreb, 2010.

Internet izvori:

1. <https://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/>, pregledano 15.7.2016.
2. <http://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>, pregledano 21.07.2016.



## Popis slika

Slika 1.: Koraci u razvoju programa obuke .....	5
Slika 2.: Hijerarhija potreba po Maslowu .....	9
Slika 3.: Prikaz čimbenika odgovornih za pozitivne i negativne osjećaje .....	11
Slika 4.: Prikaz teorije jednakosti .....	13
Slika 5.: Oblici materijalnih izravnih i neizravnih strategija .....	15
Slika 6.: Prikaz rangova motivacijskih čimbenika .....	23
Slika 7.: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti .....	26
Slika 8.: Proces ocjenjivanja radne uspješnosti .....	27
Slika 9.: Pogreške u ocjenjivanju zaposlenika .....	29
Slika 10.: Dijagram podjele prema spolu .....	32
Slika 11.: Dijagram podjele prema dobnoj skupini .....	32
Slika 12.: Dijagram podjele prema stručnoj spremi .....	33
Slika 13.: Dijagram podjele prema radnom stažu .....	33
Slika 14.: Dijagram podjele prema radnom mjestu .....	34
Slika 15.: Dijagram podjele prema vrsti zaposlenja .....	35
Slika 16.: Dijagram podjele prema načinu rada .....	35
Slika 17.: Dijagram podjele prema očekivanju na poslu .....	36
Slika 18.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li ispitanici vole svoj posao ...	36
Slika 19.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji .....	37
Slika 20.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu .....	37
Slika 21.: Dijagram podjele prema uzimanju u obzir mišljenja zaposlenika na radnom mjestu .....	38
Slika 22.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje .....	38
Slika 23.: Dijagram podjele prema odnosu sa nadređenima .....	39
Slika 24.: Dijagram podjele prema stručnosti u obavljanju poslova .....	39
Slika 25.: Dijagram podjele prema zadovoljstvu sa plaćom .....	40
Slika 26.: Dijagram podjele prema motivaciji na radnom mjestu .....	40
Slika 27.: Dijagram podjele prema razlogu motivacije .....	41
Slika 28.: Dijagram podjele prema razini motivacije u obliku novca .....	42
Slika 29.: Dijagram podjele prema razini motivacije u obliku napredovanja .....	42

Slika 30.: Dijagram podjele prema razini motivacije o obliku dobrog odnosa sa nadređenima.....	43
Slika 31.: Dijagram podjele prema želji za promjenom radnog mjesta .....	44
Slika 32.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li ispitanici vole svoj posao (do 20 godina).....	45
Slika 33.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu (do 20 godina).....	45
Slika 34.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji (do 20 godina).....	45
Slika 35.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje (do 20 godina) .....	45
Slika 36.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li ispitanici vole svoj posao (21 - 30 godina).....	46
Slika 37.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu (21 - 30 godina).....	46
Slika 38.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji (21 - 30 godina) .....	47
Slika 39.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje (21 - 30 godina) .....	47
Slika 40.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li vole svoj posao (31 - 40 godina).....	47
Slika 41.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu (31 - 40 godina).....	47
Slika 42.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje (31 - 40 godina) .....	48
Slika 43.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji (31 - 40 godina) .....	48
Slika 44.: Dijagram podjele ispitanika prema tome da li vole svoj posao (41 - 50 godina).....	48
Slika 45.: Dijagram podjele prema dobivenim pohvalama na radnom mjestu (41 - 50 godina).....	48
Slika 46.: Dijagram podjele prema tome da li ispitanici imaju prilike raditi ono u čemu su najbolji (41 - 50 godina) .....	49
Slika 47.: Dijagram podjele prema prilikama za napredovanje (41 - 50 godina) .....	49
Slika 48.: Dijagram podjele prema razlogu motivacije (SSS).....	50
Slika 49.: Dijagram podjele prema razlogu motivacije (VŠS).....	51
Slika 50.: Dijagram podjele prema razlogu motivacije (VSS).....	51

## Popis priloga

1. Anketni listić
2. Izjava o autorstvu i suglasnost za javnu objavu

## Anketni listić

<b>1.Spol</b>
<input type="radio"/> Muški
<input type="radio"/> Ženski
<b>2.Dobna skupina</b>
<input type="radio"/> do 20 godina
<input type="radio"/> 21-30 godina
<input type="radio"/> 31-40 godina
<input type="radio"/> 41-50 godina
<input type="radio"/> više od 51 godine
<b>3.Stručna sprema</b>
<input type="radio"/> SSS
<input type="radio"/> VŠS
<input type="radio"/> VSS
<input type="radio"/> Ostalo
<b>4.Radni staž na trenutnom radnom mjestu</b>
<input type="radio"/> 0-1 godine
<input type="radio"/> 2-5 godina
<input type="radio"/> 6-10 godina
<input type="radio"/> 11-20 godina
<input type="radio"/> 30 i više godina
<b>5.Radno mjesto</b>
<input type="radio"/> Direktori, menadžeri i čelnici
<input type="radio"/> Stručnjaci iz područja informatike i tehničkih znanosti
<input type="radio"/> Zdravstveni, prirodoslovni i biotehnički stručnjaci
<input type="radio"/> Profesori, nastavnici i stručnjaci za obrazovanje
<input type="radio"/> Stručnjaci iz društvenog, humanističkog i umjetničkog područja
<input type="radio"/> Uredski i šalterski službenici
<input type="radio"/> Uslužna, ugostiteljska i trgovačka zanimanja
<input type="radio"/> Prijevozna, građevinska, rudarska i mehaničarskazanimanja
<input type="radio"/> Zanimanja u proizvodnji hrane i pića
<input type="radio"/> Zanimanja u proizvodnji i preradi stakla, tekstila, kože i drva
<input type="radio"/> Ostalo
<b>6.Vrsta zaposlenja</b>
<input type="radio"/> Na određeno
<input type="radio"/> Na neodređeno
<input type="radio"/> Ostalo
<b>7.Način rada</b>
<input type="radio"/> Jedna smjena
<input type="radio"/> Višesmjenski rad
<b>8.Znate li što se od vas očekuje na radnom mjestu?</b>
<input type="radio"/> Da
<input type="radio"/> Ne
<b>9.Volite li svoj posao?</b>
<input type="radio"/> Da
<input type="radio"/> Ne
<input type="radio"/> Nisam sigurna/siguran
<b>10.Imate li priliku raditi ono u čemu ste najbolji?</b>
<input type="radio"/> Da
<input type="radio"/> Ne
<b>11. Da li ste posljednjih mjesec dana dobili pohvalu na radnom mjestu?</b>
<input type="radio"/> Da
<input type="radio"/> Ne

12. Uzima li se na radnom mjestu u obzir vaše mišljenje?						
<input type="radio"/> Da						
<input type="radio"/> Ne						
13. Da li ste dobili priliku za napredovanje?						
<input type="radio"/> Da						
<input type="radio"/> Ne						
14. Kakav je vaš odnos sa nadređenima?						
<input type="radio"/> Dobar poslovni odnos						
<input type="radio"/> Prijateljski odnos						
<input type="radio"/> Loš odnos						
15. Da li se smatrate dobrom/dobrim u obavljanju svojega posla?						
<input type="radio"/> Da, smatram se dobrom/dobrim.						
<input type="radio"/> Smatram se prosječnom/prosječnim.						
<input type="radio"/> Smatram da mogu biti bolja/bolji.						
16. Da li ste zadovoljni trenutnom plaćom?						
<input type="radio"/> Da						
<input type="radio"/> Ne						
17. Da li ste motivirani na radnom mjestu?						
<input type="radio"/> Da						
<input type="radio"/> Ne						
18. Što vas najviše motivira?						
<input type="radio"/> Novac						
<input type="radio"/> Mogućnost napredovanja						
<input type="radio"/> Mogućnost dobivanja pohvale						
<input type="radio"/> Dobar odnos sa nadređenim						
<input type="radio"/> Dobar odnos sa kolegama i suradnicima						
<input type="radio"/> Ostalo						
19. Koliko vas motivira novac?						
	1	2	3	4	5	
Ne motivira me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako me motivira
20. Koliko vas motivira mogućnost napredovanja?						
	1	2	3	4	5	
Ne motivira me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako me motivira
21. Koliko vas motivira dobar odnos sa nadređenima?						
	1	2	3	4	5	
Ne motivira me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako me motivira
22. Da li biste promijenili radno mjesto?						
<input type="radio"/> Da						
<input type="radio"/> Ne						
<input type="radio"/> Nisam sigurna/siguran						



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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, Erika Sušec pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom Motivacija zaposlenika na području varaždinske županije te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Erika Sušec  
(vlastoručni potpis)

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

Ja, Erika Sušec neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Motivacija zaposlenika na području varaždinske županije čija sam autorica.

Student/ica:

Erika Sušec  
(vlastoručni potpis)