

# Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika motivacije na zadovoljstvo zaposlenika

---

Čolić, Siniša

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:192558>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**

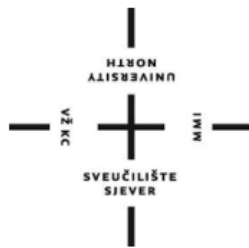


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 473/PE/2024

**UTJECAJ UNUTARNJIH I VANJSKIH  
ČIMBENIKA MOTIVACIJE NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Siniša Čolić

Varaždin, svibanj 2024.

**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 473/PE/2024

**UTJECAJ UNUTARNJIH I VANJSKIH  
ČIMBENIKA MOTIVACIJE NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Student:  
Siniša Čolić, mat.br. 0016073969

Mentor:  
prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, svibanj 2024.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Siniša Čolić

MATIČNI BROJ 0016073969

DATUM 28.05.2024.

KOLEGIJ Organizacija i organizacijsko ponašanje

NASLOV RADA Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika motivacije na zadovoljstvo zaposlenika

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The influence of internal and external factors of motivation on employee satisfaction

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

- Prof. dr. sc. Dinko Primorac, predsjednik
- prof. dr. sc. Goran Kozina, član
- prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
- doc. dr. sc. Damira Keček, zamj. članica
- 

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 473/PE/2024

OPIS

U današnjem korporativnom svijetu važno je promatrati funkciju ljudskih potencijala i njezin utjecaj na motivaciju. Potrebno je maksimizirati zadovoljstvo zaposlenika jer time posljedično povećavamo njihovu motivaciju za rad, a tako i produktivnost organizacije. Za jasnije razumijevanje motiviranja zaposlenika objašnjene su glavne teorije motivacije i definirani su unutarnji i vanjski čimbenici koji na nju utječu. Neki faktori moraju biti zadovoljeni kako bi zaposlenici uopće bili zadovoljni, ali pritom ne utječu na motivaciju, dok drugi čimbenici direktno povećavaju zadovoljstvo i motivaciju ljudi.

U ovom diplomskom radu će se prikazati:

- funkcije ljudskih potencijala koje utječu na motivaciju
- pojam motiva i motivacije, teorije motivacije i vrste motivacije
- unutarnje i vanjske čimbenike motivacije
- provesti istraživanje o utjecanju unutarnjih i vanjskih čimbenika na motivaciju
- prikazati rezultate istraživanja
- donijeti zaključak na temelju rezultata istraživanja.

ZADATAK URUČEN

28.5.2024.



A. Hunjet

## SAŽETAK

U današnjem korporativnom svijetu, sve više uočavamo važnost upravljanja ljudskim potencijalima i utjecaj upravljanja na motivaciju zaposlenih. Zaposlenici su srce svake organizacije, a mogućnosti zaposlenja su neusporedivo veće nego što su to bile u začetima korporacija. Dakle, danas je važnije nego ikad maksimizirati zadovoljstvo zaposlenih djelatnika i time ih ne samo zadržati, već i povećanjem njihovog zadovoljstva posljedično povećati njihovu motivaciju za rad te u konačnici i produktivnost.

Potrebno je poznavati teorije motivacije kako bi razlučili nužne uvjete zadovoljstva zaposlenika i dodatne čimbenike koji povećavaju njihovu motivaciju te znati prepoznati napor koji ulažu. Kroz proučavanje teorijskog materijala i različitih teorija motivacije može se izvesti zaključak da su neki faktori poput plaća, sigurnosti posla i osnovnih radnih uvjeta nužnost da bi zaposlenici uopće bili zadovoljni i da bi im radno mjesto bilo prihvatljivo. Uz to, mnoštvo dodatnih čimbenika utječe na to koliko će biti motivirani u poslu koji obavljaju.

Provođenjem empirijskog istraživanja definirano je koliko su određeni vanjski i unutarnji čimbenici motivacije važni ispitanicima. Od unutarnjih, najvažnijima su se pokazali svrhovitost posla, prepoznavanje rada i truda, mogućnost napredovanja na poslu, mogućnost rješavanja izazova na radnom mjestu te osjećaj pripadnosti u radnom okruženju. Kod unutarnjih čimbenika, disperzija odgovora je nešto veća u odnosu na ispitivanje važnosti vanjskih, gdje su odgovori znatno jednoličniji. Kad su u pitanju vanjski faktori, ispitanici su puno jednoglasniji i gotovo svima su najvažnije materijalne kompenzacije, dok su nešto više podijeljeni oko važnosti identificiranja s organizacijom, oko transparentnosti politika i procedura te komunikacije između menadžmenta i zaposlenika.

Ključne riječi: ljudski potencijali, motivacija, organizacija, zaposlenici

## **SUMMARY**

In today's corporate world, we are increasingly noticing the importance of human resources management and the impact on employee motivation. Employees are the heart of any organization, and employment opportunities are incomparably greater than they were in the beginnings of corporations. Therefore, today it is more important than ever to maximize the satisfaction of employed employees and thereby not only retain them, but by increasing their satisfaction, consequently increase their motivation to work and ultimately productivity.

It is necessary to know theories of motivation in order to distinguish the necessary conditions for employee satisfaction and additional factors that increase their motivation and the effort they invest. Through the study of theoretical material and different theories of motivation, the conclusion is that some factors such as wages, job security and basic working conditions are necessary for employees to be satisfied and for their workplace to be acceptable, but many additional factors affect how much they will be motivated in the work they do.

By conducting empirical research, it was defined how important certain external and internal factors of motivation are to the respondents. Of the internal ones, the purposefulness of work, recognition of work and effort, the possibility of advancement at work, the possibility of solving challenges at the workplace and the feeling of belonging in the work environment proved to be the most important. In the case of internal factors, the dispersion of answers is slightly higher compared to the examination of the importance of external factors, where the answers are much more uniform. When it comes to external factors, the respondents are much more unanimous and material compensation is most important to almost all of them, while they are somewhat more divided about the importance of identifying with the organization, transparency of policies and procedures, and communication between management and employees.

Key words: human resources, motivation, organization, employee

## SADRŽAJ

<b>SUMMARY</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD</b>	<b>4</b>
1.1 Predmet i ciljevi rada	4
1.2 Metode rada	4
1.3 Struktura rada	4
<b>2. FUNKCIJE LJUDSKIH POTENCIJALA KOJE SE ODOSE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA</b>	<b>6</b>
2.1. Motiviranje i nagrađivanje	6
2.2 Obrazovanje i upravljanje karijerama	10
<b>3. MOTIVACIJA</b>	<b>13</b>
3.1 Pojmovno određenje motiva i motivacije	13
3.2 Teorije motivacije	13
3.3 Vrste motivacije	17
<b>4. UNUTARNJA I VANJSKA MOTIVACIJA</b>	<b>18</b>
4.1 Unutarnji čimbenici motivacije	18
4.2 Vanjski čimbenici motivacije	19
<b>5. ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU UNUTARNJIH I VANJSKIH ČIMBENIKA MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA</b>	<b>22</b>
5.1 Metodologija istraživanja	22
5.2 Rezultati istraživanja	22
5.3 Ograničenja istraživanja	22
5.3. Ograničenja istraživanja	45
<b>6. ZAKLJUČAK</b>	<b>46</b>
<b>7. POPIS LITERATURE</b>	<b>47</b>
<b>8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA</b>	<b>48</b>
<b>9. PRILOG</b>	<b>50</b>

# **1. UVOD**

## **1.1 Predmet i ciljevi rada**

Na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika utječu različiti unutarnji i vanjski čimbenici. Cilj rada je definirati motivaciju, objasniti njezine podjele te istražiti faktore intrinzične i ekstrinzične motivacije na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu odluku za nastavkom rada u organizaciji u kojoj su zaposleni. Motiviranost zaposlenika najjasnije se vidi kroz radnu učinkovitost pojedinca, a kroz ovaj rad protumačit će se funkcije ljudskih potencijala koje upravljaju motivacijom i zadovoljstvom. Predložit će se metode koje prema provedenom istraživanju najviše povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, a posljedično i njihovu učinkovitost na radnom mjestu.

## **1.2 Metode rada**

Diplomski rad dijeli se na dva glavna dijela, teorijski i istraživački, a za njegovu izradu su korišteni primarni i sekundarni izvori podataka. Podaci izneseni u teorijskim poglavljima prikupljeni su iz sekundarnih izvora poput znanstvenih članaka, knjiga te s relevantnih internetskih stranica na hrvatskom i na engleskom jeziku.

Istraživački dio koristi podatke iz primarnog izvora, odnosno rezultate istraživanja provedenog na prigodnom uzorku od 78 ispitanika. Korišten je anketni upitnik putem alata Google Obrasci.

## **1.3 Struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je u šest poglavlja. Tema diplomskog rada je Uloga unutarnjih i vanjskih čimbenika motivacije na zadovoljstvo zaposlenika. Cilj rada je definirati motivaciju, objasniti njezine podjele te istražiti faktore intrinzične i ekstrinzične motivacije na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu odluku za nastavkom rada u organizaciji u kojoj su zaposleni. Kroz rad se u prvom poglavlju opisuju funkcije upravljanja ljudskim potencijalima koje imaju izravan utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo radnika. U drugom se obrađuju pojmovi motiva i motivacije, teorije



motivacije, podjele motivacije te njezina uloga na zadovoljstvo zaposlenika. Treće poglavlje detaljnije će razraditi unutarnju i vanjsku motivaciju. Četvrto poglavlje detaljnije opisuje razliku unutarnjih i vanjskih čimbenika motivacije.

Peto poglavlje, drugi dio diplomskog rada obuhvaća provedbu i interpretaciju primarnih podataka prikupljenih empirijskim kvantitativnim istraživanjem. Korištena metoda je anketni upitnik koji ispituje demografske podatke o zaposlenicima i važnost unutarnjih i vanjskih faktora motivacije na ispitanike, te njihov utjecaj na zadovoljstvo poduzećem i odluku za nastavak rada u poduzeću u kojem su već zaposleni. Zadnje, šesto, poglavlje je zaključak diplomskog rada, a potom slijede popis literature, popis slika, tablica i grafikona te prilog.

## **2. FUNKCIJE LJUDSKIH POTENCIJALA KOJE SE ODNOSU NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA**

Ljudski potencijali su odjel unutar organizacije koji se bavi svim poslovima vezanim za upravljanje radnom snagom. Obuhvaća procese od privlačenja zaposlenika i zapošljavanja i proteže se na upravljanje zaposlenicima tijekom cijelog njihovog radnog vijeka u organizaciji. U ovom poglavlju obrađene su one funkcije odjela ljudskih potencijala koje najviše utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a to su motiviranje i nagrađivanje te obrazovanje i upravljanje karijerama.

### **2.1. Motiviranje i nagrađivanje**

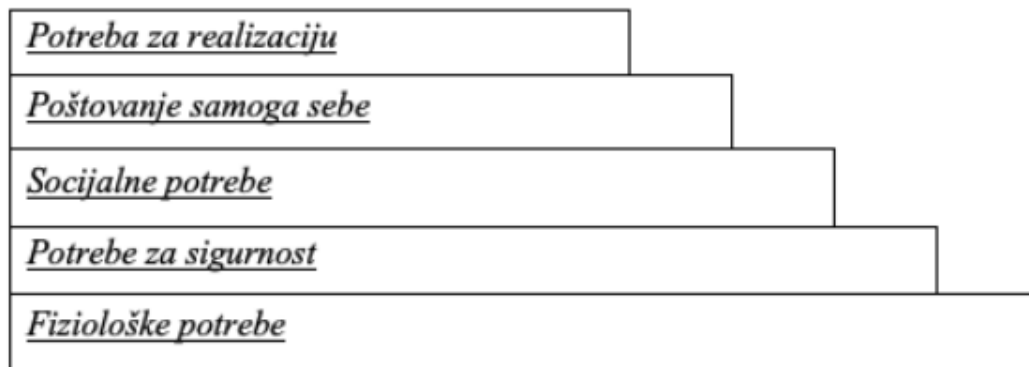
Ljudi su temelj na kojem se danas grade i razvijaju nacionalna i globalna gospodarstva. Zbog toga je neophodno kontinuirano motivirati ljude da proširuju svoja znanja, sposobnosti i vještine kako bi podigli stupanj svoje intelektualne svijesti. Tako izučavanje ljudskih resursa i motiviranje ljudi imaju izravan utjecaj na društveni razvoj. Upravljanje ljudskim potencijalima danas je jedna od važnijih funkcija svakog poduzeća, a skup zadaća uključenih u to odnosi se na procese od privlačenja ljudi u organizaciju i njihove selekcije, do motiviranja i upravljanja zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenika kroz obrazovanje i upravljanje talentima. Donedavno se na navedenu funkciju gledalo više kao na trošak koji treba minimizirati, dok je danas sve jasnija važnost investiranja u ljudske kadrove.

Zaposlenici su zadovoljniji ako su motivirani za posao koji odrađuju. Prema Obradoviću i suradnicima (2015.) upućuje se na motiviranje radi usmjeravanja ljudskog ponašanja, što izaziva uzročno-posljedičnu vezu povećanja zadovoljstva i motivacije zaposlenika i veće razine produktivnosti koja vodi uspješnom ostvarenju ciljeva same organizacije. Prema Dennyju (2000.) ističu se specifične metode ponašanja prema zaposlenicima, što uključuje obraćanje pozornosti na njihove potrebe, posvećenost ljudskim potencijalima, primjećivanje njihovog napornog rada, pokazivanje povjerenja, postavljanje razumnih izazova i održavanje kontakta s radnikom čak i nakon završetka zadataka. Postupajući na taj način razvijaju se zaposlenici koji će težiti radu za pojedinca, odnosno rukovoditelja, koji im je prišao i pokazao da cijeni njihovu istinsku vrijednost i kvalitete.

Zadovoljstvo zaposlenika treba promatrati počevši s osnovama, pa tako i Bahtijarević-Šiber (1999.) naglašavaju važnost Maslowljeve hijerarhije potreba prema

kojoj su osnovne fiziološke potrebe, a slijede ih potreba za sigurnošću, potreba za socijalizacijom i pripadanjem, potreba za poštovanjem te na samom vrhu, potreba za samoaktualizacijom.

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor.: Marušić, S. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: ADECO, str. 322

U kontekstu poslovne organizacije, dno piramide tj. fiziološke potrebe promatramo kroz sigurnost na radnom mjestu, osnovnu financijsku naknadu, adekvatne alate za sigurno obavljanje posla i osnovne uvjete koji omogućuju prostor za izvršavanje zadataka koji ne ugrožavaju zaposlenika. Potreba za sigurnošću zadovoljava se kad je radnik siguran u stabilnost svog posla, a pruža se pravovremenim davanjem povratnih informacija i dobrom komunikacijom između zaposlenika i menadžmenta te transparentnošću organizacijskih politika, planova i ciljeva. Potreba za pripadanjem u kontekstu posla osigurava se dobrom radnom atmosferom, postupcima menadžmenta koji zaposlenicima daju osjećaj pripadnosti timu i nezamjenjivosti u organizaciji, stvaranjem osjećaja zajedništva unutar tima te po mogućnosti poduzeća u cjelini. Potreba za poštovanjem potreba je više razine koju i danas previše poduzeća ne prepoznaje, a poslovno se može pružiti nagrađivanjem zaposlenika (materijalnim i nematerijalnim), pohvalama, različitim metodama davanja priznanja zaposlenicima za njihov rad i doprinos te davanjem do znanja kako je trud pojedinca prepoznat i ključan u ostvarivanju ciljeva organizacije u kojoj je zaposlen. Samoaktualizacija je potreba na vrhu piramide i zaposlenici kojima je ista omogućena na radnom mjestu najzadovoljniji su zaposlenici, a posljedično i najvrjedniji resurs. Ta potreba kod radnika je zadovoljena kad im je omogućena doza kreativnosti prilikom izvršavanja poslovnih zadaća, kad im je pruženo povjerenje da sami rješavaju probleme, da sudjeluju u kreiranju vrijednosti, misija i vizija poduzeća.

Ovih pet osnovnih motivatora kad se koriste za zadovoljenje potreba zaposlenika, ključni su u oblikovanju zadovoljnih radnika koji se ugodno osjećaju na svom radnom mjestu u organizaciji svog poslodavca te su manje skloni mijenjanju poslodavca. Lojalniji su od zaposlenika čije potrebe nisu ispunjene, i skloni su "vraćanju" zajednici kroz kvalitetno odrađen posao i dodatan trud. Prema studiji iz International Journal of Human Resource Studies iz 2013., Maslowljeva hijerarhija potreba jasan je i snažan pokazatelj stope napuštanja (eng. *turnover rate*) posla.

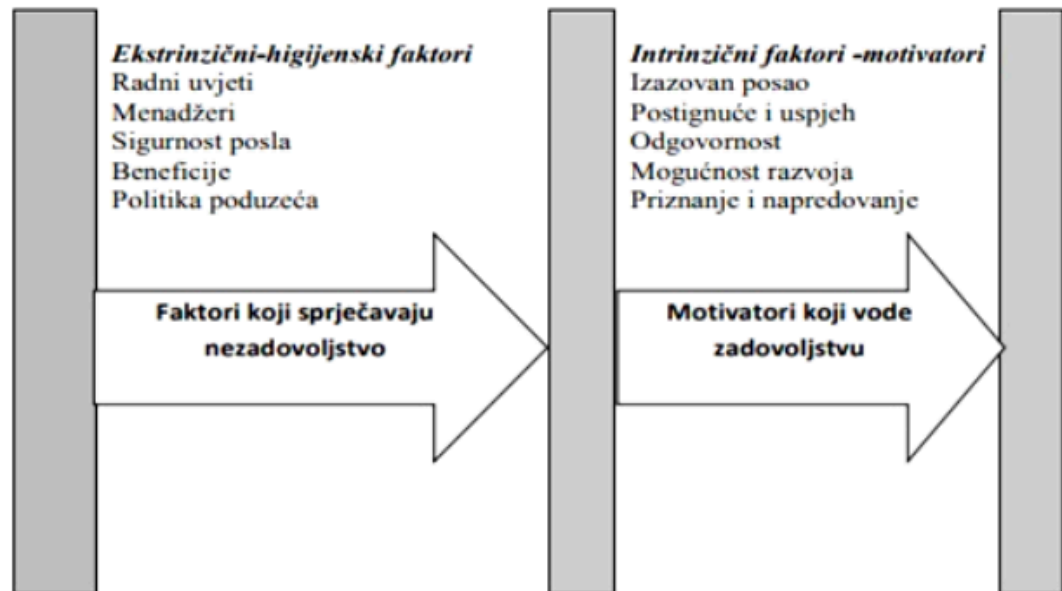
Čimbenici motivacije dijele se na materijalne ili ekstrinzične i nematerijalne ili intrinzične, prema Bobera, D., Hunjet, A., & Kozina, G.(2015.). Materijalni se odnose primarno na plaću i druge financijske naknade koje radnik dobiva kao poticaj, poput regresa, bonusa, božićnica, uskrsnica itd. Nematerijalne je teže precizno podijeliti, ali dalje u radu sažeti su na nekoliko glavnih koji se odnose na obrazovanje i mogućnost usavršavanja, mogućnost napredovanja, sudjelovanje u dobiti, sudjelovanje u poslovnom odlučivanju i rješavanju izazova na poslu, osjećaj svrhovitosti, osjećaj pripadnosti itd. Tako su sve aktivnosti i zadaće usmjerene na navedene čimbenike upravo aktivnosti motiviranja i nagrađivanja zaposlenika.

Uz Maslowljevu, bitne teorije motiviranja su Herzbergova ili dvofaktorska te Hackman-Oldhamova.

Herzberg navodi dvije kategorije potreba i dijeli ih na higijenske - ekstrinzične, osnovne potrebe koje su ekvivalent Maslowljevim fiziološkim potrebama te potrebi za sigurnošću, i to su vanjski ili ekstrinzični faktori motivacije. Pretpostavka je da nepostojanje higijenskih faktora izaziva nezadovoljstvo zaposlenika, ali njihovo postojanje ne utječe pretjerano na njihovu razinu zadovoljstva, već su samo nužan uvjet da bi zaposlenici mogli biti motivirani drugim čimbenicima. Konkretno, higijenski faktori su primjerice plaća i radni uvjeti. S druge strane Herzberg postavlja motivatore odnosno unutarnje motivacijske čimbenike koji povećavaju razinu motivacije djelatnika, a u usporedbi s Maslowljevom piramidom, mogu se izjednačiti s potrebama za pripadanjem i ljubavlju, samopoštovanjem te samoaktualizacijom. Primjer motivatora u poslovnom svijetu mogu biti razina odgovornosti, mogućnosti napredovanja i učenja, atmosfera na radnom mjestu, međuljudski odnosi itd. Sažetak Herzbergove teorije jest da izostankom higijenskih faktora zaposlenici uopće neće biti zadovoljni na radnom mjestu, dok postojanje higijenskih čimbenika omogućuje

zadovoljstvo ljudi ne osigurava pritom njihovu motivaciju. Prisustvo motivatora uz higijenske čini zaposlenike i zadovoljnim i motiviranim.

Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 575.

Hackman-Oldham teorija proučava dizajn posla, odnosno objašnjava kako mogućnosti i ograničenja koja čine posao nekog zaposlenika utječu na njegovu razinu motivacije, a posljedično i na produktivnost. U slučaju da je posao dizajniran na način da ispunjava radnika, veća je vjerojatnost da će radnik temeljitije obavljati svoje zadatke. S druge strane, ako posao ne ispunjava djelatnika i nije mu zanimljiv, on neće uložiti veću količinu truda i napora u izvršavanje obveze nego što je to nužno. Hackman-Oldham teorija implicira da je prilikom kreiranja posla potrebno prvo odrediti što su glavni zadaci radnika, a potom dodijeliti određenu samostalnost pri odlučivanju, dozvoliti dozu odgovornosti i učenja. Takvom autonomijom pojedinac će moći ostvarivati i neke vlastite ciljeve na individualnoj razini, dok istovremeno odrađuje posao na razini organizacije (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013). Također, ako pojedinac zadatak doživljava kao relevantan, a ne kao nešto što je samo sebi svrha, bit će više zainteresiran za posvetiti mu se. Osim toga, dizajn posla uključuje i raznolikost vještina potrebnih za odrađivanje posla koji je u pitanju, a važna je i povratna informacija o odrađenim zadacima (Hackman i Oldham, 1974). Hackman i Oldham predstavili su motivacijski potencijal i objasnili ga sljedećom formulom:

$$MP = \left( \frac{\text{raznolikost vještina} + \text{identitet zadatka} + \text{značajnost zadatka}}{3} \right) * \text{autonomija} * \text{povratna informacija}$$

pri čemu je MP ili motivacijski potencijal zapravo snaga motivacije koja se može potaknuti aktivnošću. Raznolikost vještina, identitet zadatka i značajnost zadatka temeljne su karakteristike posla koje određuju smislenost rada i utječu na razinu intrinzične motivacije zaposlenika. Autonomija daje pojedincu osjećaj da je odgovoran za zadatak koji mu je povjeren, a pritom je zaposlenik zadovoljan prilikom za vlastiti rast i razvoj kroz poslovne obveze. Povratne informacije čine zaposlenike informiranima o rezultatima aktivnosti koje su u tijeku ili su završene, što pozitivno utječe na opće zadovoljstvo radnika. Osim općeg zadovoljstva, povećava se i produktivnost rada jer je transparentno što je dobro obavljeno, a gdje se nešto može poboljšati.

## 2.2 Obrazovanje i upravljanje karijerama

Obrazovanje i upravljanje karijerama funkcije su upravljanja ljudskim potencijalima koje indirektno utječu na motivaciju zaposlenika. Obrazovanje zaposlenika, odnosno obuka i razvoj, ključan su čimbenik za zadovoljstvo radnika jer imaju utjecaj na razinu produktivnosti i radnu učinkovitost zaposlenih u poduzeću, ali i pružaju pozitivan učinak na unutarnju motivaciju pojedinca. Radnik kojem su u sklopu posla omogućene različite edukacije i treninzi zadovoljniji je zbog osobnog rasta i razvoja uzrokovanog novo stečenim vještinama i znanjima, ali i percipira dobivene prilike kao benefit rada kod svog poslodavca. Potrebe poduzeća su promjenjive, pa tako i kompetencije zaposlene radne snage zahtijevaju određeno unaprjeđenje ili usmjeravanje tijekom radnog vijeka.

Planiranje obrazovanja ljudskih resursa najčešće se provodi kroz nekoliko metoda:

1. Nastavni planovi ili trening programi:
  - Uvođenje radnika u posao (eng. *onboarding*): Kako bi se novozaposleni upoznali s kulturom, pravilima i praksama tvrtke, obično se održavaju orijentacije ili programi uvođenja radnika u posao.
  - Razvoj vještina: Zaposlenici mogu razviti i usavršiti određene sposobnosti vezane uz posao uz dugoročnu obuku. Tehnička stručnost, meke vještine (npr. vodstvo, komunikacija, timski rad) i znanje specifično za industriju mogu biti dio toga.

- Obuka usklađenosti (*compliance training*): ključno je osigurati da članovi osoblja razumiju i pridržavaju se svih važećih zakona, pravila i korporativnih politika. Zaposlenici trebaju biti pravovremeno informirani i imati jasne upute.. Ovo pokriva teme poput privatnosti podataka, raznolikost i uključenost te sigurnost.

## 2. Profesionalni razvoj:

- Razvoj karijere: Kako bi pomogao članovima osoblja u razumijevanju mogućih pravaca poslovnog razvoja unutar tvrtke i lociranju mogućnosti rasta, odjel ljudskih resursa može voditi razgovore o razvoju karijere i spomenutim mogućnostima.
- Mentorski programi: Pomaganje članovima osoblja u njihovom profesionalnom razvoju dodjeljivanjem mentora ili trenera može biti uspješna strategija.

## 3. Upravljanje učinkom:

- Stalne povratne informacije: Odjel ljudskih potencijala može postaviti mehanizme za procjenu učinka i stalne povratne informacije kako bi odredio problematična područja i pružio usmjerene inicijative za obuku.
- Postavljanje ciljeva: Osiguravanje da inicijative za razvoj osoblja podupiru cjelokupni korporativni uspjeh zahtijeva usklađivanje organizacijskih ciljeva s individualnim ciljevima razvoja zaposlenika.

## 4. E-učenje i tehnologija:

- Online platforme za obuku: mnoge tvrtke koriste platforme za e-učenje kako bi ponudile tečajeve i module obuke, dajući članovima osoblja slobodu da uče svojom brzinom i u vrijeme koje im najbolje odgovara.
- Digitalne vještine: Odjel ljudskih potencijala može se usredotočiti na poboljšanje tehnološkog znanja i digitalne pismenosti radnika, posebno u sektorima u kojima je digitalna transformacija uobičajena.

## 5. Procjena i kvantificiranje učinka:

- Mjerenja i ključni pokazatelji uspješnosti (KPI): Kako bi procijenili uspjeh inicijativa za obuku, stručnjaci za ljudske resurse trebali bi postaviti mjerenja i ključne pokazatelje uspješnosti (KPI). To bi moglo značiti bolju radnu izvedbu, veći učinak i manji odljev osoblja.

- Mehanizmi povratnih informacija: Traženje informacija od članova osoblja na temu primjenjivosti provedenih obuka i programa, omogućuje odjelu ljudskih potencijala da izvrši potrebne ispravke.
6. Privikavanje na promjene:
- Agilno učenje: Odjel ljudskih potencijala treba promicati okruženje u kojem se zaposlenici potiču na prilagodbu novim tehnologijama i tržišnim trendovima, osobito u industrijama koje prolaze kroz brze promjene.
  - Prekvalificiranje i usavršavanje: kako bi se pozabavili promjenama radnih uloga ili novim očekivanjima, odjel ljudskih potencijala možda će se morati usredotočiti na prekvalificiranje ili usavršavanje članova osoblja.
7. Raspodjela resursa i stvaranje proračuna:
- Raspodjela resursa: Odjel ljudskih potencijala zadužen je za određivanje proračuna i raspodjelu sredstava za inicijative za obuku članova osoblja. To podrazumijeva obračun cijene tehnologije, vanjskih trenera i materijala za obuku.
8. Pravna i etička perspektiva:
- Usklađenost: Odjel ljudskih potencijala odgovoran je osigurati da su svi programi obuke u skladu sa zakonom, što uključuje statute protiv diskriminacije i pravila sigurnosti na radnom mjestu.
  - Etička razmatranja: Kadrovska služba treba imati na umu etička pitanja kao što su zaštita privatnosti zaposlenika i jamčenje ravnopravnog pristupa prilikama za učenje prilikom razvoja i izvođenja programa obuke.

Zaključno, edukacija zaposlenika složena je aktivnost odjela ljudskih potencijala koja je ključna za razvoj kompetencija radnika i povećanje organizacijske učinkovitosti u cjelini. To podrazumijeva preuzimanje proračunatog rizika kada je u pitanju obuka, razvoj i kontinuirano obrazovanje kako bi se održala motivacija, angažman i kompetencije specifične za posao članova osoblja.



## 3. MOTIVACIJA

Motiv (lat. *motivus* - koji pokreće) u psihologiji je pojam koji još znači pokretač ili pobuda, a odnosi se na ono što nas potiče na neku aktivnost. Motivacija je složen psihološki proces zbog kojeg je ljudsko ponašanje pokrenuto i usmjeravano prema nekom određenom cilju. U ovom poglavlju detaljnije je definiran pojam motivacije i obrađena je podjela teorija motivacije na sadržajne i procesne te je objašnjena osnovna podjela same motivacije na dvije vrste.

### 3.1 Pojmovno određenje motiva i motivacije

Dva pojma koja objašnjavaju pokretanje nečijeg rada ili izvršavanje određenih zadataka su motivacija i motiv. I za najmanju akciju svima je potrebna motivacija. Tijekom 20. stoljeća uspostavljene su mnoge teorije motivacije koje objašnjavaju motivaciju i njezin utjecaj na ljude. Ove teorije motivacije posebno su relevantne za poslovni sektor i rukovoditelje koji moraju pronaći načine da inspiriraju svoje osoblje. Ljudi su motivirani i unutarnjim i vanjskim čimbenicima, tj. stvarima koje mogu zadovoljiti njihove potrebe i stvarima koje moraju ispuniti kako bi vodili normalan život. Kako bi se neki zadatak izvršio, mora postojati motivator ili katalizator koji čini da pojedinac prijeđe iz pasivnog u aktivno stanje. Na radnom mjestu, razina motivacije najbolje se može procijeniti kroz radnu uspješnost pojedinca (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Prema definiciji motivacije Hrvatskog leksikografskog rječnika, motivacija je psihološki proces koji motivira pojedinca da se uključi u mentalne i/ili tjelesne aktivnosti i "iznutra" utječe na njegovo ponašanje. Motivacija, koja potječe iz „psihologije moći“ („snaga volje“, „moć govora“ itd.), u psihologiji je zamijenila pojam „volja“. Moderni psiholozi ne prave razliku između osjećaja (emocija) i motivacije jer emocije potiču ljude na djelovanje.

### 3.2 Teorije motivacije

Što se tiče temeljnih motiva ponašanja, postoje dvije primarne kategorije teorija motivacije, svaka s drugačijom polazišnom perspektivom. Dijele se na procesne i na sadržajne teorije motivacije.

**Sadržajna** teorija motivacija ima zadaću identificirati čimbenike koji oblikuju ponašanje, s fokusom na potrebe pojedinaca kao primarni izvor motivacije za rad. Osnova ovih teorija je koncept potreba, odnosno istraživanje o tome što za pojedinca

znači imati potrebu za određenim ponašanjem na poslu. Ove teorije pokušavaju objasniti zašto neki ljudi izbjegavaju neke elemente, a neke smatraju poželjnim - poput novca, sigurnosti posla, napredovanja i slično. Prema Bubleu (2006.) najvažnije od sadržajnih teorija motivacije su teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije te teorija motivacije uloga.

Najpoznatija i već spomenuta jest teorija hijerarhije potreba, poznata i kao Maslowljeva piramida hijerarhije potreba, čija je glavna teza da potrebe više razine ne dolaze do izražaja ako niže, osnovne potrebe, nisu već zadovoljene. U kontekstu posla, osnovne potrebe su sigurnost na radnom mjestu i plaća, i tek kad su one ispunjene menadžment može raditi na ispunjavanju potreba više razine. Potrebe više razine u poslovanju odnose se na sve zadaće koje čine da zaposlenik osjeća pripadnost organizaciji i timu, poštovanje od strane suradnika te mogućnost obavljanja zadataka koji omogućuju samoaktualizaciju zaposlenika. Prema Bubleu, ove potrebe se ne mogu promatrati pojedinačno, jer ne(zadovoljavanje) jedne razine potreba direktno utječe na razinu ne(zadovoljavanja) drugih razina potreba. Također naglašava kako je iskazivanje određene potrebe obično uvjetovano zadovoljavanjem potreba prethodne, tj. "niže" razine.

**Procesna** teorija motivacije polazi od toga da potrebe ljudi nisu jedini faktor motivacije u radu, već uključuje druge aspekte, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Teorije procesa nastoje objasniti glavne postupke, odnosno procese, koji utječu na neko ponašanje ljudi u poslovnim situacijama (Bubleu,2006.). Najznačajnije procesne teorije su Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja i Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni. U nastavku će biti поближе objašnjeni Vroomov kognitivni model motivacije te Porter-Lawlerov model očekivanja.

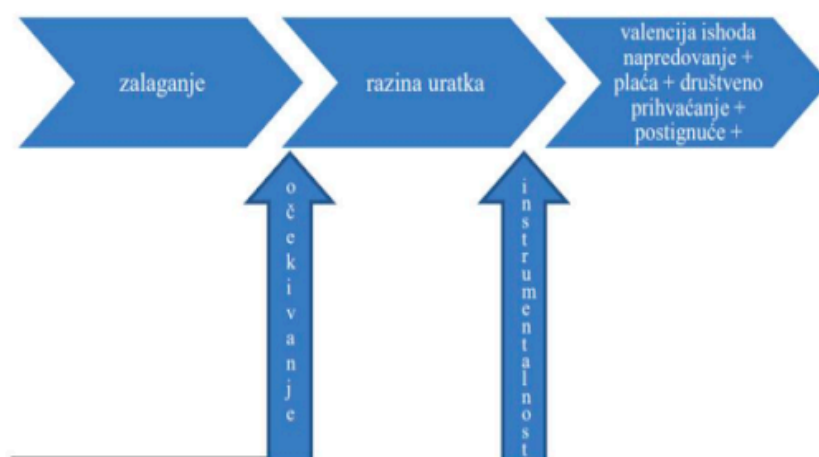
Vroomov kognitivni model (Sikavica P., i dr., 2008) jedan je od najznačajnijih suvremenih teorija motivacije, a temelji se na pretpostavci da individualac samostalno i svjesno odabire vlastito ponašanje, vođen idejom postizanja vlastitih ciljeva imajući na umu rezultate koje će postići određenim postupcima i ponašanjem. Prema Vroomu, postoje koncept privlačnosti nagrada te koncept očekivanja. Privlačnost ili valenciju možemo podijeliti na pozitivnu i negativnu, što uključuje i postojanje indiferentnosti između. Vrijednost ishoda može biti između -1 i +1, a

pojedinač teži pozitivnom ishodu i potrudit će se izbjeći ponašanje koje će ga dovesti do onog s negativnih ishodom. Koncept očekivanja temelji se na sličnom principu, a to je da će pojedinac između više alternativa izabrati onu koju će ga vjerojatno dovesti do ostvarenja željenog cilja. Po Vroomu postoji i formula kojom je moguće izračunati navedeno, a ona glasi:

pritisak = valencija x očekivanje,

pri čemu se pritisak odnosi na jačinu motivacije, valencija na jačinu preferencije pojedinca prema rezultatu, a očekivanje na vjerojatnost da akcija pojedinca dovodi do rezultata.

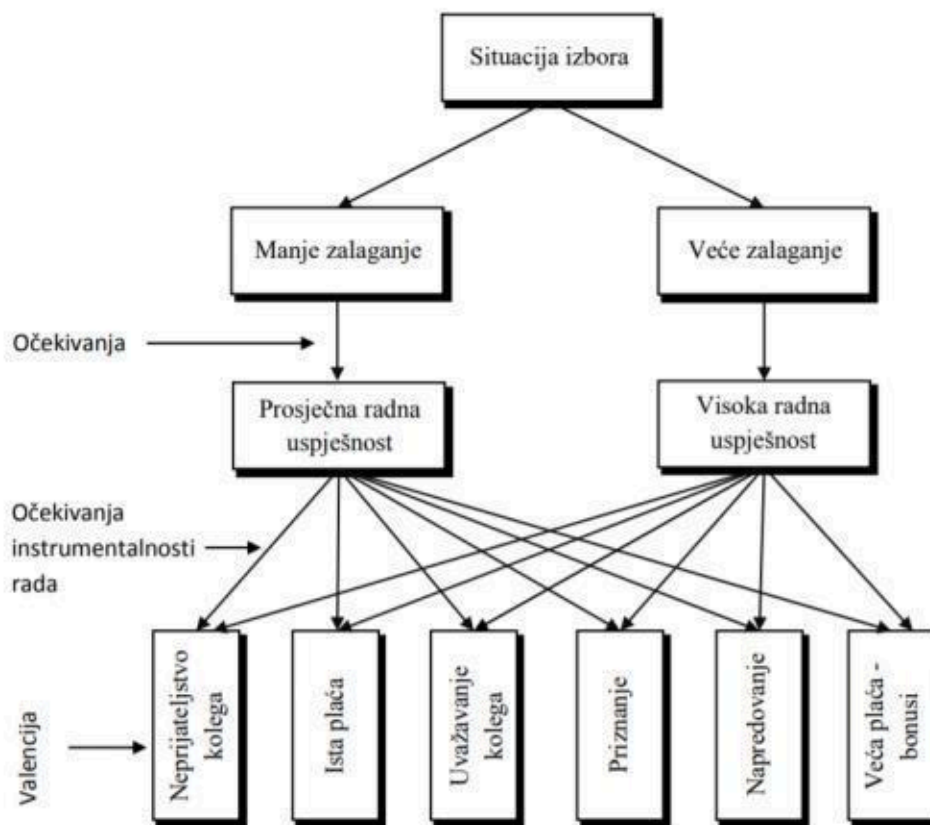
Slika 3. Vroomov model motivacije za rad (Beck)



Izvor: Beck, R.C., 2003; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 393.

Prema Vroomovoj hipotezi, predanost rezultira određenom količinom rada koja je neophodna za postizanje dugoročnog cilja. Motivacija je obrnuto proporcionalna vjerojatnosti da će radnja proizvesti željeni rezultat ili vrijednost. Čovjek uvijek bira ponašanje koje će najvjerojatnije dovesti do rezultata. Motivacija se može promijeniti kao odgovor na povećanje ili smanjenje bilo kojeg od navedenih faktora.

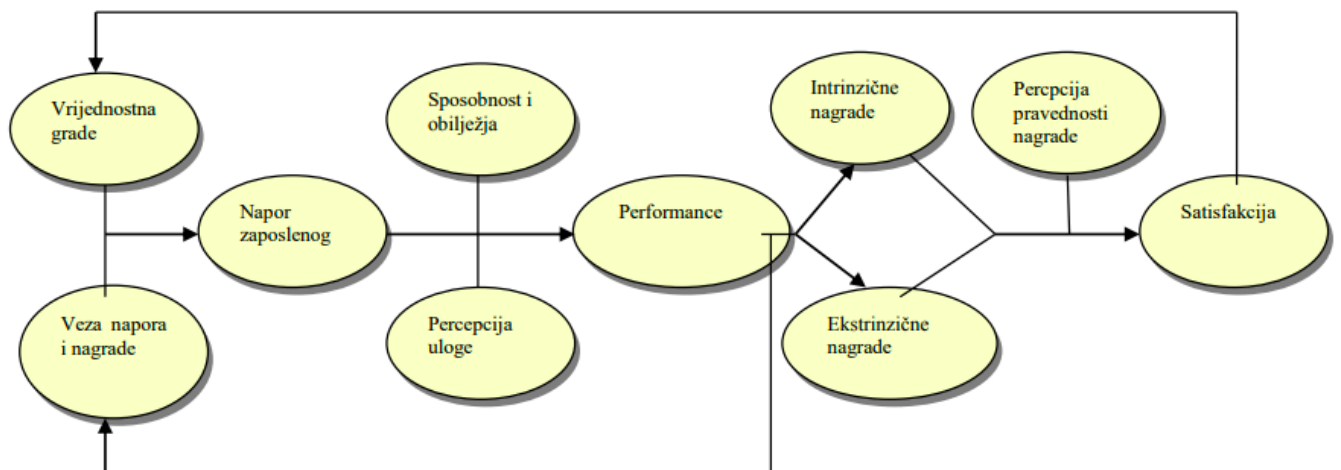
Slika 4. Vroomov model motivacije za rad (Bahtijarević-Šiber)



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., 1999.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str 584.

Porter-Lawlerov model nadopunjuje Vroomov model motivacije za rad, a čini ga više varijabli. Na napor koji će zaposlenik uložiti u posao koji radi utječu vrijednost nagrade te uzročno-posljedična veza nagrade i uloženog napora. Sposobnost pojedinca i način na koji on percipira dobivenu ulogu važan su čimbenik njegove radne izvedbe. Zaposlenikov rad za posljedicu ima intrinzične (unutarnje) i ekstrinzične (vanjske) nagrade, koje zajedno s percipiranom pravednosti nagrada u odnosu na sve uloženo rezultiraju određenim zadovoljstvom.

Slika 5. Porter-Lawlerov model



Izvor: Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split

### 3.3 Vrste motivacije

Prema Armstrongu (2003.), glavna podjela motivacije vrši se na unutarnju i vanjsku. Unutarnja motivacija odnosi se na procese koji dolaze iznutra, iz samog pojedinca. Ovakvi motivatori imaju dugotrajniji utjecaj od vanjskih čimbenika, jer se odnose na subjektivne potrebe pojedinca za postizanjem ostvarenja koja su njemu važna. S druge strane, vanjska motivacija rijetko može održati neku dulju razinu zadovoljstva, služi više kao trenutna nagrada, premda može imati vrlo snažan utjecaj.

Vanjsku ili ekstrinzičnu motivaciju Armstrong objašnjava kao ono što ljudi čine drugima kako bi izazvali određeno ponašanje, odnosno usmjerili tuđe aktivnosti prema nekom određenom cilju.

## **4. UNUTARNJA I VANJSKA MOTIVACIJA**

Osnovna podjela motivacije vrši se na unutarnju (intrinzičnu) i vanjsku (ekstrinzičnu). Unutarnja je potaknuta motivima iznutra koji imaju dugotrajniji utjecaj na pojedinca od vanjskih motivatora, jer su individualni pokretač za osobne ciljeve čovjeka. Vanjska motivacija potaknuta je motivatorima koji dolaze izvan samog pojedinca, odnosno iz njegove okoline. U ovom poglavlju detaljnije su predstavljeni unutarnji i vanjski čimbenici motivacije.

### **4.1 Unutarnji čimbenici motivacije**

Poticanje intrinzične motivacije među članovima osoblja može biti korisno za njihovu razinu zadovoljstva poslom zbog brojnih prednosti koje nudi, ali također može utjecati na opću dobrobit tvrtke podizanjem razine produktivnosti i pozitivnim utjecajem na kulturu poduzeća. Upravo je to razlog zašto mnogi poslovni odjeli za ljudske resurse na razne načine pokušavaju promicati intrinzičnu motivaciju svoje radne snage.

Postavljanje osobnih ciljeva i rad na intrigantnim projektima jedan je od pristupa poticanju intrinzične motivacije na radnom mjestu. To se može postići davanjem autonomije pojedincima i mogućnosti da sami donose odluke (Deci, Koestner i Ryan 1999.). Dati nekome autonomiju podrazumijeva davanje određenog stupnja odgovornosti i kontrole za donošenje odluka. Rukovoditelji tako mogu zaposlenicima na nižim razinama davati mogućnost samostalnog odabira rješenja nekog problema, što će zaposleniku dati jaču povezanost sa zadatkom, više će mu biti stalo do rezultata, a on sam će se bolje osjećati ako mu je pružena mogućnost da koristi puni potencijal unutar područja za koje je stručan.

Potom, poticanje stručnog usavršavanja i obrazovanja u sklopu posla također često znatno utječe na unutarnju motivaciju zaposlenika. Menadžeri poticanjem radnika na dodatno usavršavanje daju pojedincu osjećaj da se u njega investira, da je dugoročno cijenjen, te da će mu biti dodijeljena prilika za primjenu novostečenih znanja i vještina. Organizacije koje raznim načinima podižu zaposlenicima razinu unutarnje motivacije, rade to raznolikim mogućnostima programa obuke i treninga, mentorstvima, poticanjem cjeloživotnog učenja, rotiranjem poslova, davanjem novih tipova zadataka te raznim nagradama koje utječu na unutarnju motivaciju (Gagné i Deci, 2005.).

Mnogi zaposlenici vole biti izloženi izazovima na poslu jer u tim situacijama osjećaju povjerenje od strane nadređenih, a imaju priliku primijeniti svoju stručnost te se profesionalno uzdignuti i postići rezultate koje u ne izazovnim zadacima ili projektima ne bi imali priliku. Organizacije često intrinzičnu motivaciju izazivaju fleksibilnim radnim aranžmanima i hibridnim načinom rada, različitim prilikama za učenje i razvoj te priznanjima za postignuća.

Dizajniranjem radnog mjesta na način da ono nudi raznolikost potrebnih vještina, izazove, kreativnost te omogućavanje zaposlenicima rad na zadacima koji su u skladu s njihovim preferencijama također se vidno povećava motivacija pojedinaca. Dakle, sažetak onoga što zadržava visoku razinu unutarnje motivacije zaposlenika jesu autonomija i razina vlastite odgovornosti, svrhovitost zadataka i radnog mjesta, razvoj vještina i znanja, mogućnost postizanja osobnih ciljeva, zanimljivost posla (mogućnost rada na projektima prema vlastitim interesima) te osjećaj prepoznavanja i cijenjenosti uloženog truda i postignutih rezultata.

## **4.2 Vanjski čimbenici motivacije**

Vanjsku motivaciju poduzeća najčešće izazivaju izravnim i neizravnim materijalnim kompenzacijama (Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R., 2013). Izravne kompenzacije odnose se na plaću, bonuse, i poticaje, naknade za novitete i poboljšanja te za širenje znanja, dok pod neizravne materijalne kompenzacije spadaju plaćene odsutnosti i slobodni dani, studijska putovanja, stipendije, specijalizacije, službeni automobili druga službena oprema, menadžerske povlastice itd. Zaposlenicima je važno da su plaće i ostale financijske naknadne dodijeljene pravedno te da su u skladu s konkurencijom na tržištu rada.

„Novac je važan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe, kao što su na primjer poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zato je važno ne novčano nagrađivanje koje obuhvaća širok raspon motivacijskih mehanizama, kao što su na primjer rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila i drugo.“ (Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R., 2013).

Osim materijalnih čimbenika, vanjski faktori motivacije su pohvale i priznanja, mogućnosti napredovanja, sigurnost posla, uvjeti na radnom mjestu, obuka

zaposlenika, komunikacija, transparentnost procedura i politika, organizacijska kultura itd.

Između nekih čimbenika je teško jasno odrediti jesu li unutarnji ili vanjski, stoga mogu spadati u obje kategorije. Primjerice, obuka zaposlenika je vanjski faktor ako se promatra iz perspektive da organizacija ulaže sredstva i omogućuje zaposleniku benefit u obliku edukacije, ali zaposlenik može biti motiviran samom činjenicom da stječe nova znanja i vještine na određenom poslu. Uz to, omogućavanje dodatnog obrazovanja od strane poslodavca može mu pružati osjećaj važnosti i sigurnosti jer vidi da se u njega ulaže, pa za posljedicu ima izraženiju volju za dodatnim trudom i naporom prilikom obavljanja zadataka. Navedeno se postiže različitim oblicima mentorstva, radionica, edukacija - svim modelima profesionalnog razvoja čija je svrha unapređivanje znanja i vještina potrebnih za napredak u karijeri.

Pohvale i priznanja organizacija može osigurati upućivanjem rukovoditelja na izražavanje zahvala i povratnih informacija redovito, tijekom ili nakon obavljenog zadatka. Osim verbalnih zahvala, poslodavac može organizirati i formalno dijeljenje nagrada ili certifikata.

Razvojem transparentnog i nedvosmislenog karijernog puta te definiranje puta napredovanja unutar poduzeća, kao i pružanjem mogućnosti razvoja vještina za više pozicije također su faktor motivacije koji se može promatrati i kao unutarnji i kao vanjski.

Sigurnost posla izrazito je važan čimbenik motivacije, a postiže se jasnom komunikacijom o financijskom stanju organizacije i budućim planovima te pružanjem dugoročnih ugovora o radu.

Poslodavac mora osigurati ugodne radne uvjete, a to podrazumijeva prije svega sigurno, a potom ugodno i dobro opremljeno radno okruženje. Uz to, važno je omogućiti ravnotežu između poslovnog i privatnog života, a poželjno i fleksibilnost oko radnog vremena, slobodnih dana i sl.

Komunikacija i transparentnost sve su važniji čimbenik za motivaciju radnika, a podrazumijevaju komunikaciju između višeg menadžmenta tj. rukovodstva i zaposlenika. Menadžment bi trebao redovito informirati zaposlenike o promjenama,



ciljevima, odlukama i trenutnom stanju organizacije. Osim toga, potrebno je omogućiti zaposlenicima izražavanje vlastitog mišljenja, davanje povratne informacije i iskazivanje eventualnog nezadovoljstva.

Organizacijska kultura podrazumijeva okruženje i atmosferu na radnom mjestu, a kako bi se zaposlenici motivirali, poželjno je da se potiče međusobno poštovanje, timski rad, vrednovanje postignuća, uključenost zaposlenika u što više aktivnosti i sl.

## **5. ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU UNUTARNJIH I VANJSKIH ČIMBENIKA MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

U ovom poglavlju predstavljeni su rezultati empirijskog istraživanja provedenog anketnim upitnikom, a čija je svrha bila otkriti koliko su određeni materijalni i nematerijalni čimbenici motivacije važni zaposlenicima. Uz to, istraživanje je poslužilo saznavanju trenutne razine zadovoljstva ispitanika nematerijalnim čimbenicima. Rezultati su predstavljeni grafičkim prikazima, točnije kružnim i stupčastim grafikonima.

### **5.1 Metodologija istraživanja**

Za potrebe izrade diplomskog rada, provedeno je jednokratno opisno istraživanje metodom anketnog upitnika za koji je korišten alat Google obrasci. Istraživanje je provedeno na relativno malom uzorku od 78 ispitanika (N=78). Cilj istraživanja bio je steći uvid u to koliko su zaposlenicima bitni određeni materijalni odnosno nematerijalni čimbenici motivacije te odrediti njihovu trenutnu razinu zadovoljstva nematerijalnim tj. intrinzičnim faktorima. Dobiveni rezultati pokazatelj su trenutnog stanja u poduzećima te su implikator za promjene koje je potrebno uvesti kako bi zaposlenici bili zadovoljniji, osjećali se ostvarenije te posljedično bili produktivniji djelatnici.

### **5.2 Rezultati istraživanja**

U prvom odjeljku ispitane su osnovne demografske osobine testne skupine. Pitanja su nudila mogućnost višestrukog odgovora.

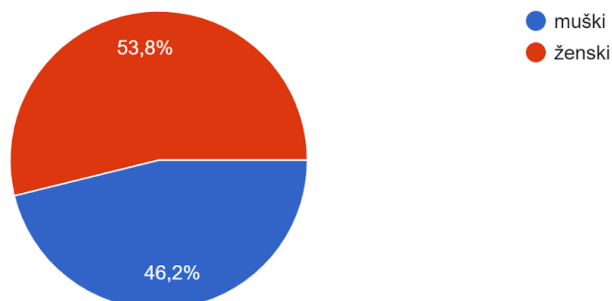
### **5.3 Ograničenja istraživanja**

Istraživanje se provodilo u veljači 2024. Godine. Taj relativno kratak vremenski period prikupljanja odgovora glavno je ograničenje istraživanja i razlog razmjerno malog uzorka od 78 ispitanika.

## Odjeljak 1 od 4 (pitanja višestrukog odabira)

Spol

78 odgovora



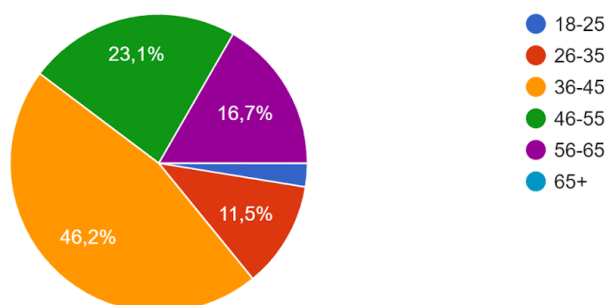
Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: izrada autora

Od 78 ispitanika, njih 42, odnosno 53,8% bilo je ženskog, dok ih je 36 ili 46,2% muškog spola. To je približno ravnopravna podjela ispitanika po spolu te spol u ovom istraživanju nema relevantan utjecaj na zaključak istraživanja, odnosno ne postoje značajne razlike u motivatorima kod muškaraca u odnosu na faktore motivacije kod žena.

Dob

78 odgovora



Grafikon 2. Dob ispitanika

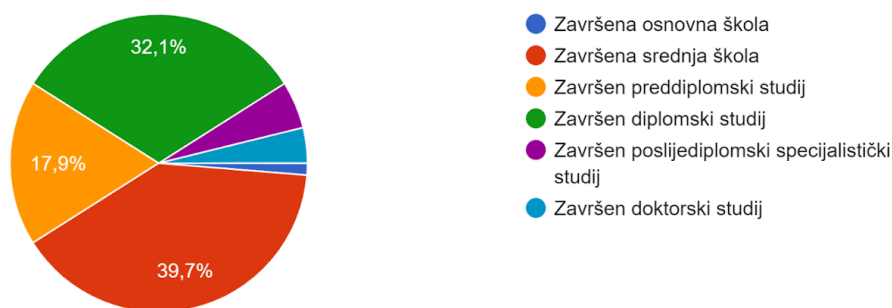
Izvor: izrada autora

Ispitanici su podijeljeni u šest dobnih skupina. Najveći broj ispitanika u skupini je 36-45 godina i oni čine 46,2% ispitanih, odnosno njih 36. Slijedi starija skupina 46-55

zastupljena u postotku od 23,1, njih 18, potom 16,7% ili 13 ispitanih u dobi 56-65. Nešto manje ispitanih, tj. njih devet, u rasponu je godina između 26 i 35 te čine 11,5% od ukupnog broja zaposlenika, dok su preostali ispitanici mlađe dobi 18-25. Većina ispitanika steklo je radni staž od više od desetljeća, stoga su njihovi stavovi o zadovoljstvu značajni jer su navedeni ispitanici kroz vrijeme već stekli jasan dojam o tome kada su i zašto motivirani za efektivno obavljanje svog rada.

Vaš najviši postignuti stupanj obrazovanja

78 odgovora



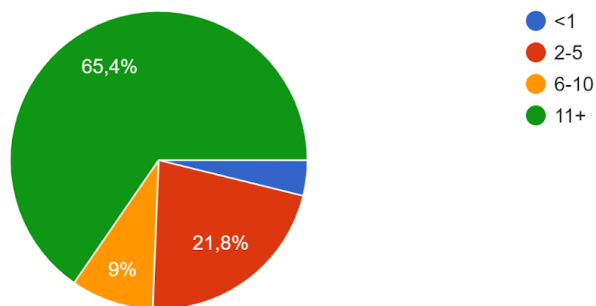
Grafikon 3. Najviši postignuti stupanj obrazovanja zaposlenika

Izvor: izrada autora

U promatranju najvišeg postignutog stupnja obrazovanja, najveći udio (39,7%) čini 31 ispitanik sa završenom srednjom školom. Slijede zaposlenici sa završenim diplomskim studijem u udjelu od 32,1% tj. njih 25, dok njih 14 tj. 17,9% ima završen preddiplomski studij. Njih četvero (5,1%) iza sebe ima poslijediplomski specijalistički studij, troje (3,8%) ispitanika je doktoriralo, a samo jedan (1,3%) ispitanik ima završenu osnovnu školu kao najviši postignuti stupanj obrazovanja.

#### Godine radnog staža u poduzeću u kojem ste trenutno zaposleni

78 odgovora



Grafikon 4. Godine radnog staža zaposlenika

Izvor: izrada autora

Troje ispitanih (3,8%) ima manje od jedne godine radnog staža, dok su drugi najmanje zastupljeni oni sa 6-10 godina rada u udjelu od 9%, točnije sedmero ispitanika. Njih 17 (21,8%) do sad ima 2-5 godina radnog staža, a dominantni su oni s 11+ godina iskustva u postotku od 65,4, tj. 51 ispitanik.

## Odjeljak 2 od 4 Unutarnji čimbenici motivacije zaposlenika

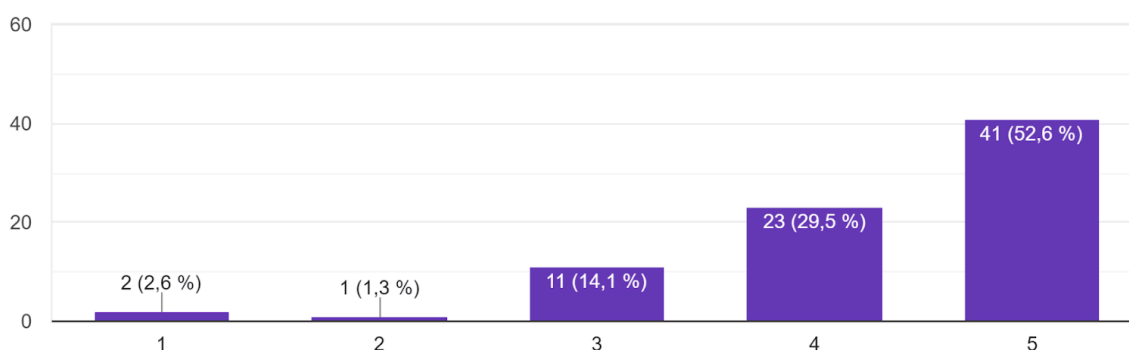
(Likertova skala s ocjenama 1-5, pri čemu 1=uopće mi nije važno, a 5=izrazito mi je važno)

Uputa ispitanicima: Unutarnja (intrinzična) motivacija proizlazi iz unutarnjih potreba pojedinca (psihološki procesi i potrebe, vrijednosti, vjerovanja, stavovi, osobna znatiželja, potreba za rastom i razvojem itd.)

U ovom odjeljku ocjenama od 1 do 5 označite koliko Vam je određeni unutarnji čimbenik motivacije važan da biste bili zadovoljni na Vašem radnom mjestu.

Mogućnost stručnog usavršavanja i obrazovanja na poslu

78 odgovora



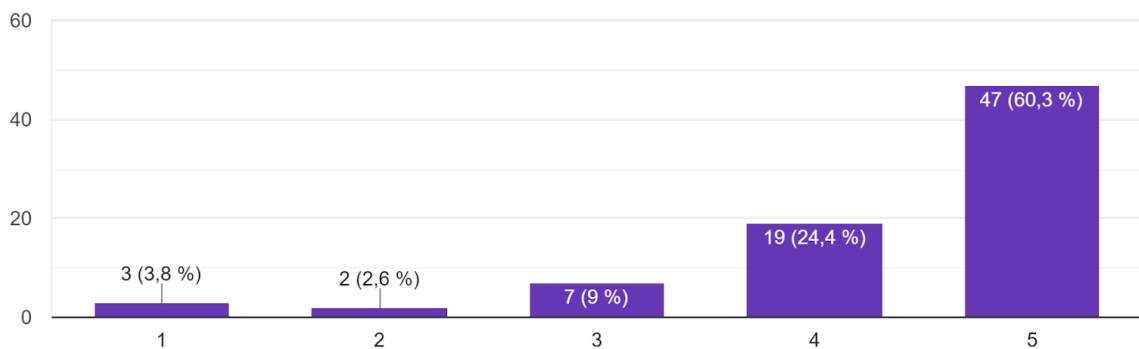
Grafikon 5. Mogućnost stručnog usavršavanja i obrazovanja na poslu

Izvor: izrada autora

52,6% odnosno 41 ispitanik tvrdi da im je mogućnost stručnog usavršavanja i obrazovanja na poslu izrazito važan unutarnji čimbenik motivacije. Njih 29,5%, tj. 23 ispitanika smatra navedeni čimbenik vrlo važnim, dok ih je 11 (14,1%) neutralno. Jedan ispitanik (1,3%) izrazio je da mu usavršavanje nije pretjerano važno, dok ih je dvoje (2,6%) iskazalo je da im obrazovanje na poslu uopće nije važno.

### Mogućnost napredovanja na poslu

78 odgovora



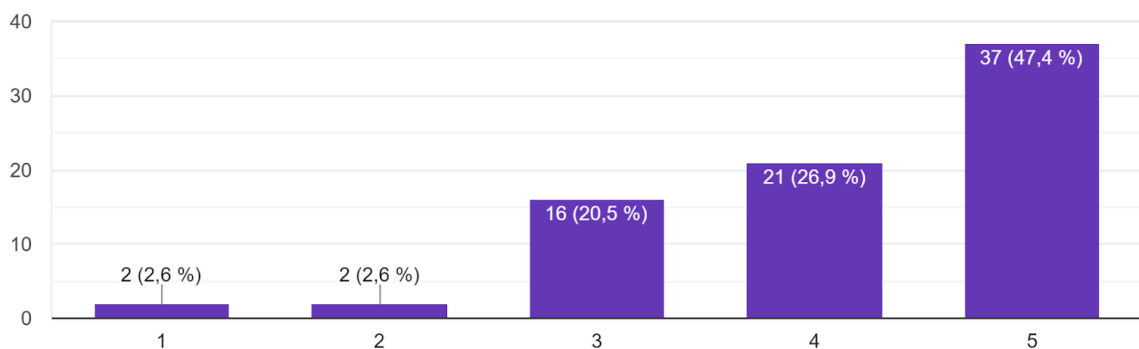
Grafikon 6. Mogućnost napredovanja na poslu

Izvor: izrada autora

Slična distribucija javlja se kod faktora mogućnosti napredovanja na poslu kao i kod obrazovanja i usavršavanja te tako 60,3% tj. 47 ispitanih smatra da je napredovanje izrazito važno. Njih 19 (24,4%) mogućnost napredovanja smatra vrlo važnom, sedmero (9%) ne smatra navedeno niti važnim niti nevažnim. Od njih 78 ukupno, dvoje (2,6%) ne smatra napredovanje na poslu pretjerano važnim, dok njih troje (3,8%) tvrdi da im to uopće nije bitno.

### Sudjelovanje u dobiti poduzeća

78 odgovora



Grafikon 7. Sudjelovanje u dobiti poduzeća

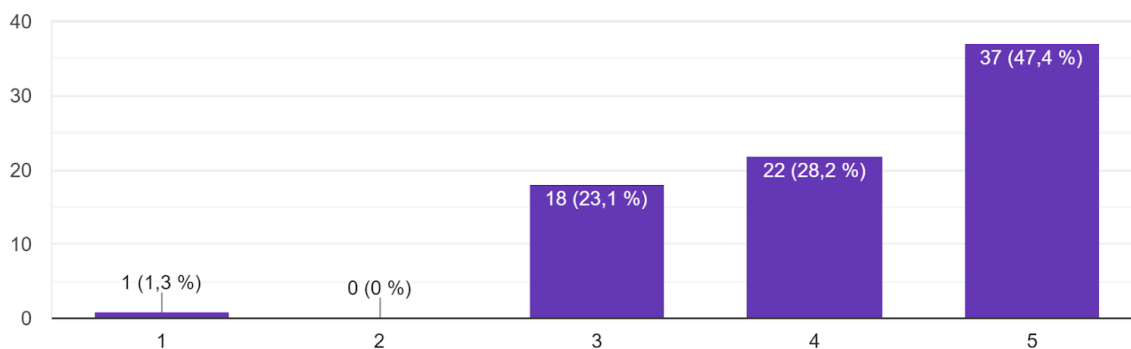
Izvor: izrada autora

Sudjelovanje u dobiti poduzeća nije toliko često prisutan čimbenik motivacije zaposlenika stoga ih nešto manje ima snažan stav o istome. Od ukupnog broja

zaposlenika, njih 37 ili 47,4% tvrdi da im je izrazito važno sudjelovanje u dobiti poduzeća, 21 ispitanik, tj. njih 26,9% smatra to vrlo bitnim, a 16 (20,5%) ih je neutralno. Preostalih četvero, tj. 4,6% navelo je ovaj čimbenik kao malo važan ili potpuno nevažan.

Sudjelovanje u poslovnim odlukama na razini mog odjela ili poduzeća u cjelini

78 odgovora



Grafikon 8. Sudjelovanje u poslovnim odlukama na razini odjela ili poduzeća u cjelini

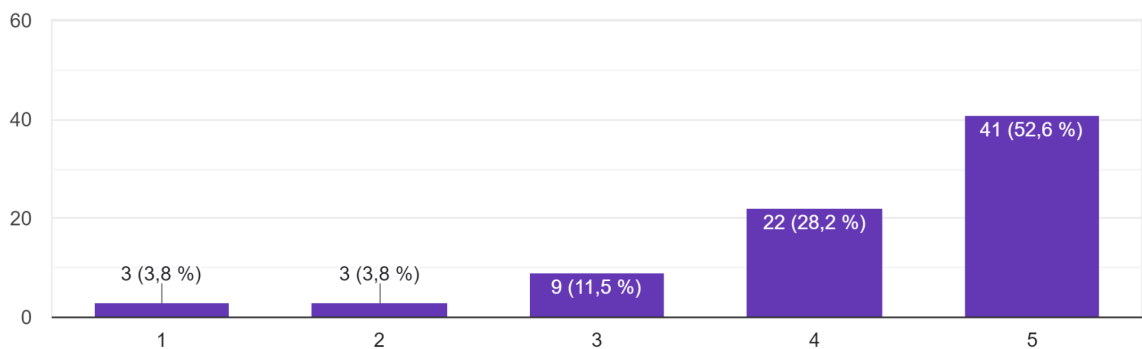
Izvor: izrada autora

U modernom poslovanju jasnije je nego ikad prije kako omogućavanje zaposlenicima da sudjeluju u poslovnim odlukama na razini odjela ili čak poduzeća u cjelini poprilično utječe na njihovu motivaciju i osjećaj svrhovitosti. Od ukupnog broja ispitanih, 37 (47,4%) smatra izrazito bitnim mogućnost sudjelovanja u poslovnim odlukama. Njih 22 (28,2%) označilo je taj čimbenik kao vrlo važan, dok ih je 23,1%, tj. njih 18 neutralno te razina uključenosti u odlučivanje ne utječe na razinu njihove motivacije. Samo jedan ispitanik (1,3%) naveo je da mu je faktor uključenosti u poslovno odlučivanje izrazito nevažan.



### Razina odgovornosti koja mi je pružena

78 odgovora



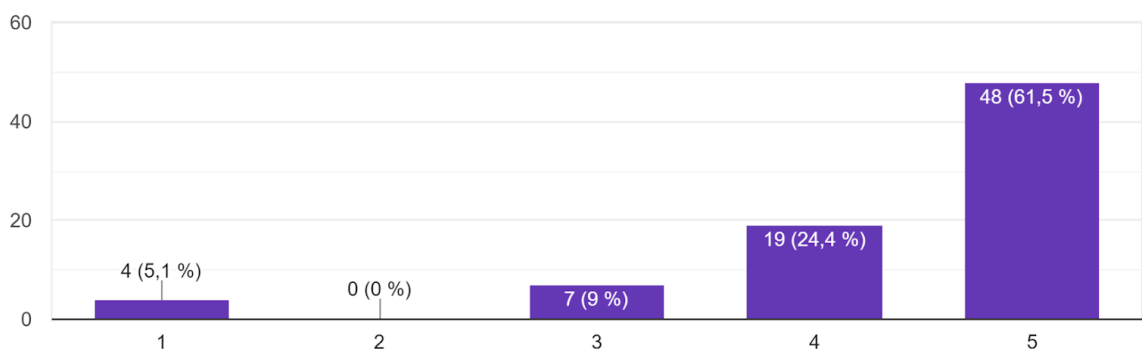
Grafikon 9. Razina odgovornosti koja je pružena

Izvor: izrada autora

Razina odgovornosti dodijeljena zaposlenicima ako je veća, daje osoblju osjećaj povjerenja od strane rukovoditelja i same organizacije te tako direktno utječe na razinu motivacije. Djelatnik koji osjeća da ima visoku odgovornost doima je da je njegov rad u poduzeću važan, kao i njegov doprinos kao pojedinca. Više od polovice ispitanih, njih 52,6% tj. 41 ispitanik označio je dodijeljenu razinu odgovornosti kao izrazito važan faktor motivacije, njih 22 (28,2%) smatra odgovornost vrlo važnim motivatorom, dok ih je devetero (11,5%) neutralno. Dalje, po 3,8%, tj. troje zaposlenih odredilo je razinu odgovornosti kao vrlo malo bitan, odnosno potpuno nebitan čimbenik motivacije.

### Prilika za rješavanje izazova na poslu

78 odgovora



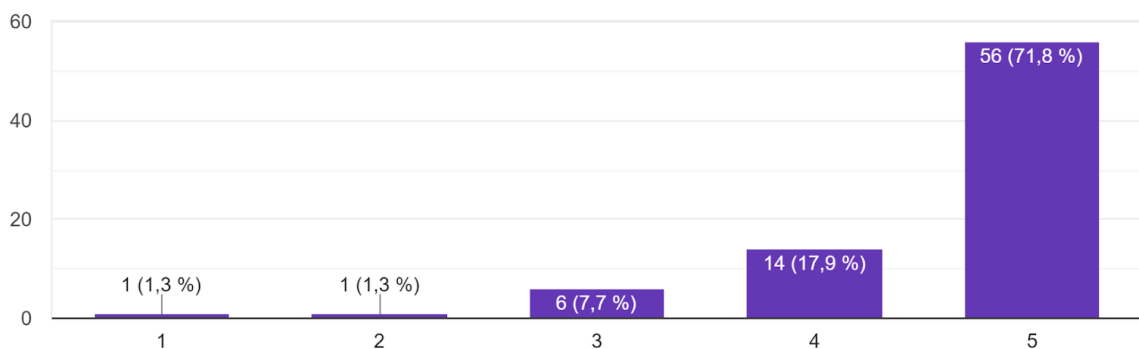
Grafikon 10. Prilika za rješavanje izazova na poslu

Izvor: izrada autora

U današnje vrijeme ljudima je sve važnija prilika za rješavanjem poslovnih izazova te taj čimbenik utječe na sam vrh Maslowljeve hijerarhije potreba i omogućuje zaposlenicima samoaktualizaciju. Čak 48 ispitanika (61,5%) smatra rješavanje izazove izrazito važnima za vlastito zadovoljstvo poslom, nešto manje, njih 19 (24,4%) navedeno smatra vrlo važnim, dok je neutralnih 9%, odnosno njih sedmero. Tek četvero (5,1%) izrazilo se oko rješavanja izazova kao potpuno irelevantnog čimbenika motivacije.

Osjećaj da posao koji odrađujem ima svrhu

78 odgovora



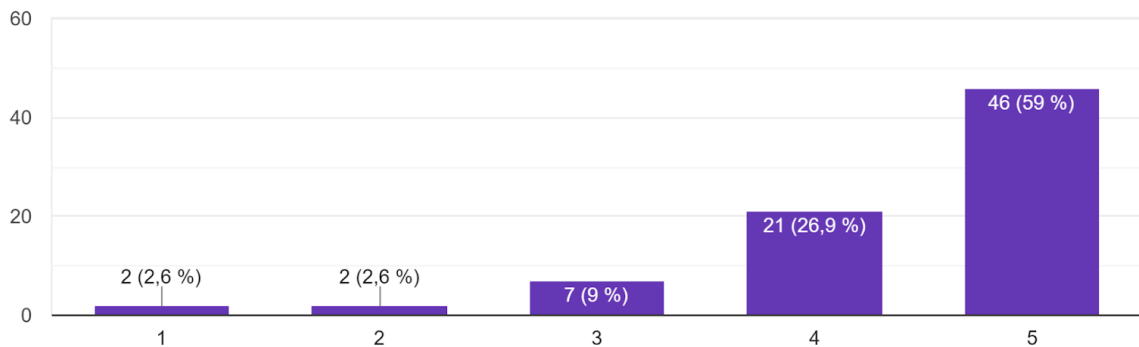
Grafikon 11. Osjećaj da posao ima svrhu

Izvor: izrada autora

Osjećaj svrhovitosti vlastitog posla zaposlenike visoko motivira jer implicira da su oni kao pojedinci doista važan i nezamjenjiv dio organizacije u kojoj rade te da njihov posao čini važnu razliku. Visokom postotku (71,8%), odnosno njih 56 ispitanih, osjećaj da posao koji odrađuju ima svrhu jest izrazito važan. Njih 14 (17,9%) to i dalje smatra vrlo važnim. Njih šestero (7,7%) ovdje je neutralno, dok ih tek po jedan (1,3%) smatra svrhovitost vlastitog posla malo važnom ili izrazito nevažnom.

### Osjećaj pripadnosti i prihvaćenosti na radnom mjestu

78 odgovora



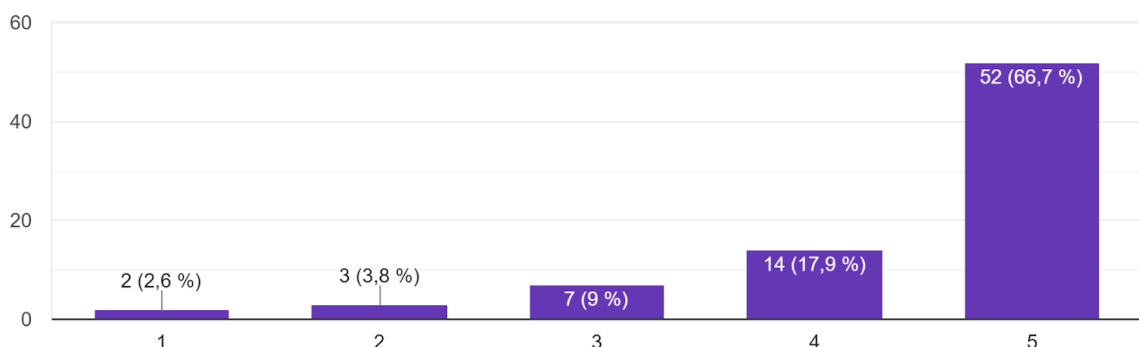
Grafikon 12. Osjećaj pripadnosti i prihvaćenosti na radnom mjestu

Izvor: izrada autora

Pripadnost i prihvaćanje su također prilično visoko u Maslowljevoj piramidi, jer za normalan rad zaposlenika važno je da se osjeća kao važan dio tima i organizacije u cjelini te što je veća razina tog osjećaja, obično je i razina motivacije viša. Od ukupnog broja ispitanika, 59% ili njih 46 smatra pripadnost i prihvaćenost izrazito važnim faktorom motivacije, dok ih 21 (26,9%) označava navedeno kao vrlo važan čimbenik. Njih sedmero (9%) je neutralno oko prihvaćenosti i pripadnosti, dok njih ukupno 5,2%, tj. preostalih četvero, isto to smatra izrazito nevažnim ili malo važnim.

### Osjećaj da je moj rad, trud i napredak prepoznat od strane nadređenih

78 odgovora



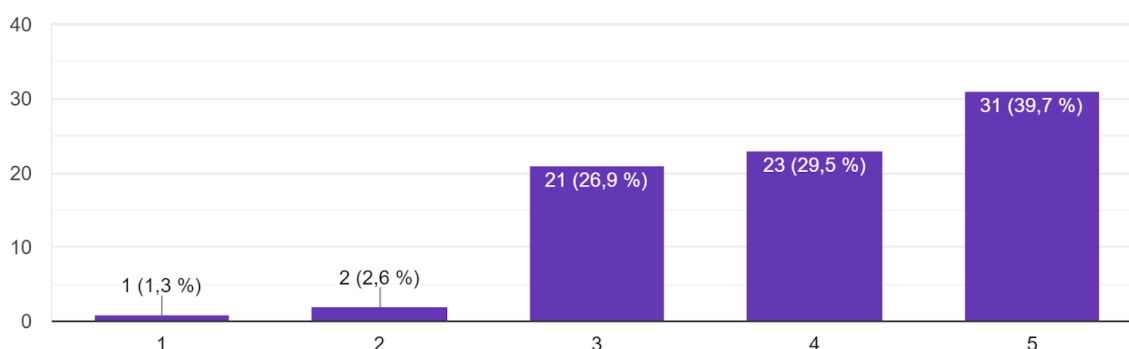
Grafikon 13. Osjećaj da je trud, rad i napredak prepoznat od strane nadređenih

Izvor: izrada autora

Priznanje od strane rukovoditelja, obično verbalnom validacijom i pozitivnom povratnom informacijom po izvršenom zadatku, sve je prepoznatiji čimbenik nematerijalne motivacije. Čak 52 (66,7%) ispitanih smatra to izrazito važnim, a slijedi 14 (17,9%) ispitanika kojima je to i dalje vrlo važno. Neutralnih je sedmero (9%), slijedi ih troje tj. 3,8% kojima je to malo bitno za motivaciju, a dvoje (2,6%) smatra prepoznavanje truda i rada izrazito nevažnim za vlastitu razinu motivacije kod obavljanja posla.

#### Identifikacija s djelovanjem i vrijednostima poduzeća

78 odgovora



Grafikon 14. Identifikacija s djelovanjem i vrijednostima poduzeća

Izvor: izrada autora

Danas je također zaposlenicima sve važnije da se mogu identificirati s onim što organizacija u kojoj su zaposleni predstavlja i zastupa. Njih 39,7% ili 31 ispitanik smatra to izrazito važnim, a 23 (29,5%) zaposlenika označilo je navedeni faktor kao vrlo bitan. Ovdje je značajan postotak neutralnih zaposlenika (26,9% ili njih 21), dok ih ukupno tek 3,9%, tj. preostalih troje, smatra da je identifikacija s djelovanjem i vrijednostima poduzeća izrazito nevažan ili vrlo malo važan čimbenik motivacije.

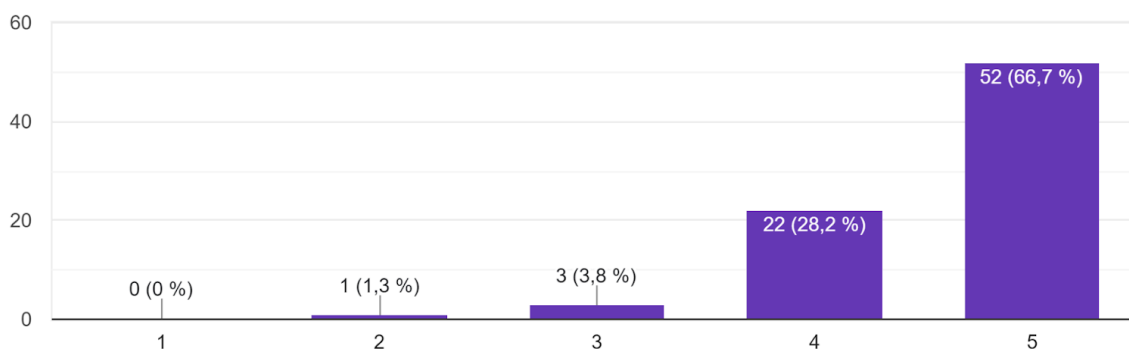
### Odjeljak 3 od 4 Vanjski čimbenici motivacije zaposlenika

(Likertova skala s ocjenama 1-5, pri čemu 1=uopće mi nije važno, a 5=izrazito mi je važno)

Uputa ispitanicima: Vanjsku (ekstrinzičnu) motivaciju oblikuju vanjski motivi poput plaće, radnih odnosa, atmosfere na radnom mjestu, uvjeta rada, imidža poduzeća itd. U ovom odjeljku ocjenama od 1 do 5 označite koliko Vam je određeni vanjski čimbenik motivacije važan da biste bili zadovoljni na Vašem radnom mjestu.

Plaća koja zadovoljava moje trenutne afinitete

78 odgovora



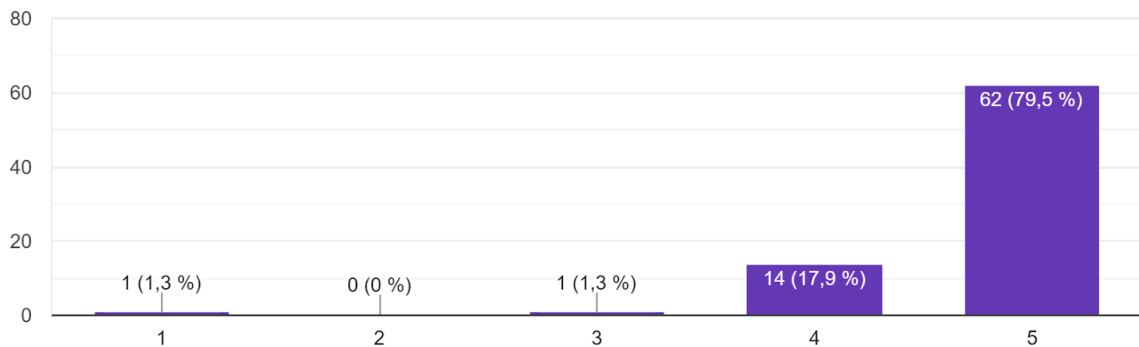
Grafikon 15. Plaća koja zadovoljava trenutne afinitete

Izvor: izrada autora

Glavni materijalni čimbenik motivacije je mjesečna plaća koja zadovoljava trenutne afinitete zaposlenika te ju njih 52 (66,7%) smatra izrazito važnom. Slijede 22 (28,2) ispitanika kojima je to vrlo važno. Njih troje (3,8%) prema plaći kao motivatoru je neutralno, dok jedan (1,3%) misli da to nije osobito važno, ali nitko nije označio plaću kao izrazito nebitan motivacijski čimbenik.

### Rast plaće u skladu s godinama staža i napretkom na poslu

78 odgovora



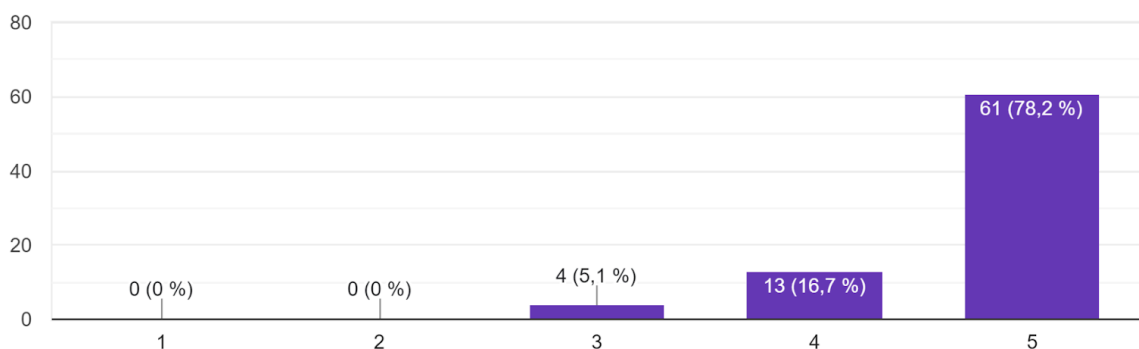
Grafikon 16. Rast plaće u skladu s godinama staža i napretkom na poslu

Izvor: izrada autora

Većini zaposlenika važno je da se dugoročno njihov rad i trud vrednuje i nagrađuje financijski tijekom stjecanja godina staža i njihovim napredovanjem i rastom kompetencija. Čak 79,5% , tj. njih 62, označilo je to kao izrazito važan čimbenik, a slijedi ih 14 (17,9%) kojima je to vrlo važno. Od ukupnih 78 ispitanih, tek jedan (1,3%) je po tom pitanju neutralan, te jedan (1,3%) ne smatra rast plaće tijekom godina kao relevantan utjecaj na njegovu motivaciju.

### Postojanje bonusa, božićnica, uskrsnica, regresa i ostalih novčanih dodataka na plaću

78 odgovora



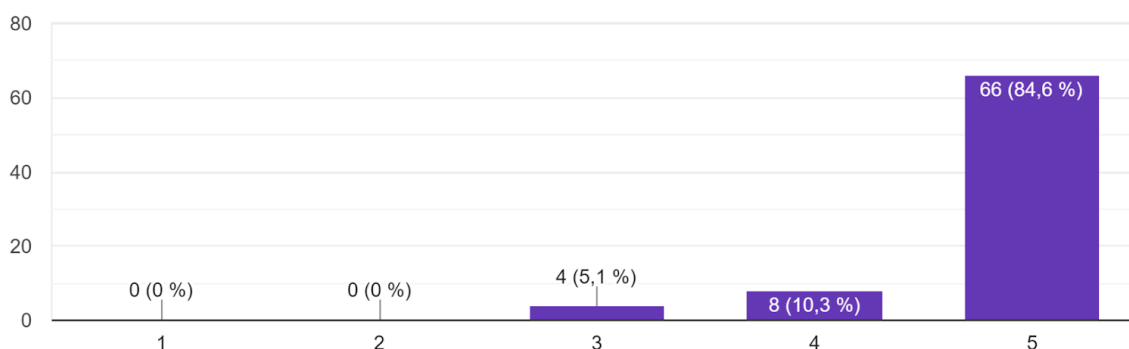
Grafikon 17. Postojanje bonusa, božićnica, uskrsnica, regresa i ostalih dodataka na plaću

Izvor: izrada autora

Osim redovitih mjesečnih primanja, mnogi zaposlenici cijene dodatne financijske nagrade poput bonusa na plaću po dobro izvršenom zadatku ili ostvarenim ciljevima poduzeća, kao i nekad uobičajene “poklone” zaposlenicima u obliku božićnica, uskrsnica i regresa. Visokom udjelu ispitanika to je izrazito bitno, njih čak 61 (78,2%). Njih 13 (16,7%) označilo je dodatke na plaću vrlo važnima, a tek četvero (5,1%) ispitanih neutralno je oko toga. Ni jedan ispitanik navedeno nije označio kao izrazito nevažan ili malo važan čimbenik motivacije.

#### Sigurnost i stabilnost posla

78 odgovora



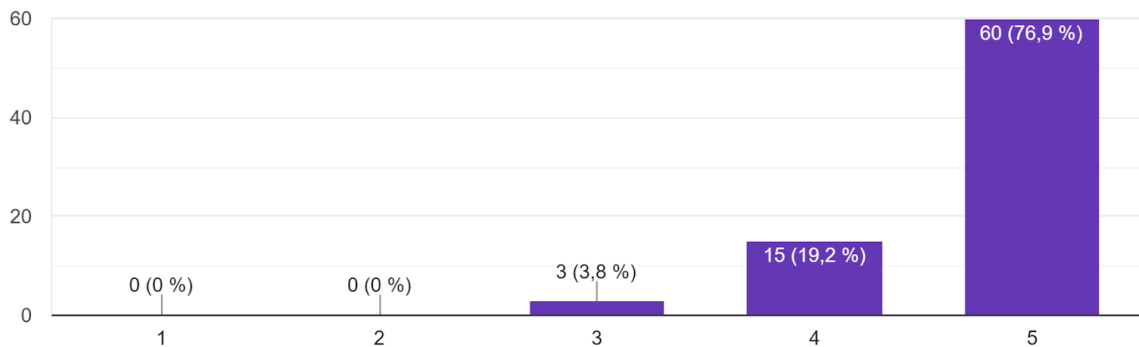
Grafikon 18. Sigurnost i stabilnost posla

Izvor: izrada autora

U donjem dijelu Maslowljeve piramide je potreba za sigurnošću i često je temelj za osnovno zadovoljstvo zaposlenika. Nije iznenađujuće da čak 84,6%, tj. 66 ispitanih, sigurnost i stabilnost posla smatra izrazito važnim. Njih osmero (10,3%) misli da je sigurnost vrlo važna, a četvero (5,1%) ne smatra stabilnost niti važnom niti nevažnom. Niti jedan ispitanik nije označio čimbenik stabilnosti i sigurnosti posla kao izrazito ili vrlo malo važan.

### Ugodna atmosfera i dobri međuljudski odnosi u radnom okruženju

78 odgovora



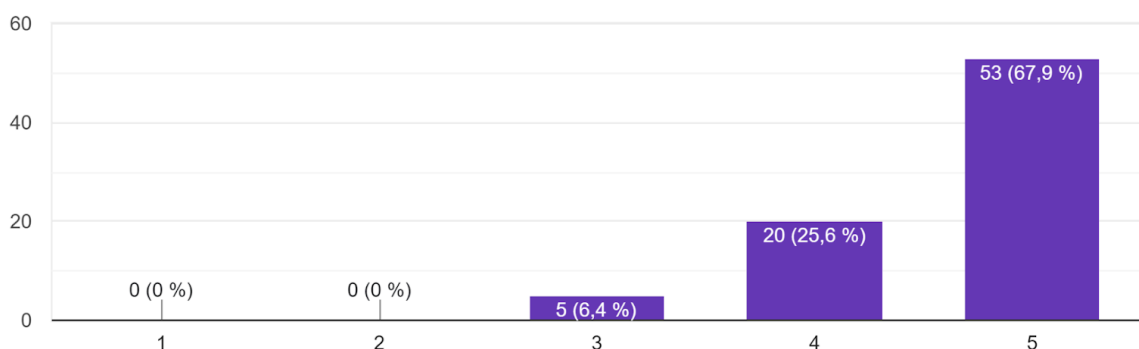
Grafikon 19. Ugodna radna atmosfera i dobri međuljudski odnosi u radnom okruženju

Izvor: izrada autora

Ugodna atmosfera na radnom mjestu kao i dobri međuljudski odnosi utječu na opću razinu zadovoljstva pojedinca i danas je to gotovo osnova za motivaciju za kvalitetno obavljanje posla. Niti jedan zaposlenik navedeno ne smatra izrazito ili malo važnim, dok ih je samo troje ili 3,8% neutralno. Njih 15 (19,2%) atmosferu i međuljudske odnose vrednuje kao vrlo važne, a 60 (76,9%) ih je označilo to kao izrazito relevantan čimbenik motivacije.

### Uvjeti u radnom okruženju

78 odgovora



Grafikon 20. Uvjeti u radnom okruženju

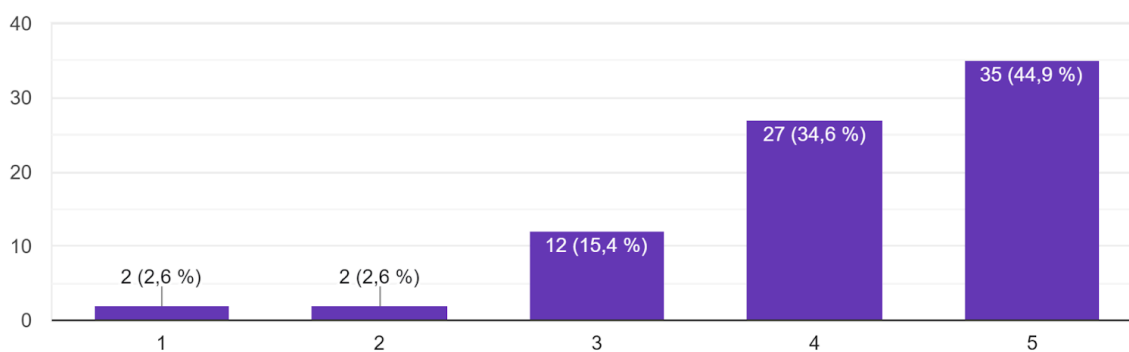
Izvor: izrada autora

Uvjeti u radnom okruženju promatrani kroz Maslowljevu hijerarhiju potreba mogu se gledati kao samu osnovu, kao temeljne preduvjete za sigurno i ugodno izvršavanje poslovnih zadaća. Ovaj čimbenik motivacije 53 (67,9%) ispitanih smatra izrazito



važnim, a slijed njih dvadeset (25,6%) kojima je to vrlo bitno. Od ukupnog broja ispitanih, petero (6,4%) navedeno ne smatra niti važnim niti nevažnim, a niti jedan ispitanik nije označio radne uvjete kao vrlo malo važne ili izrazito nevažne.

Imidž poduzeća u kojem sam zaposlen/a  
78 odgovora



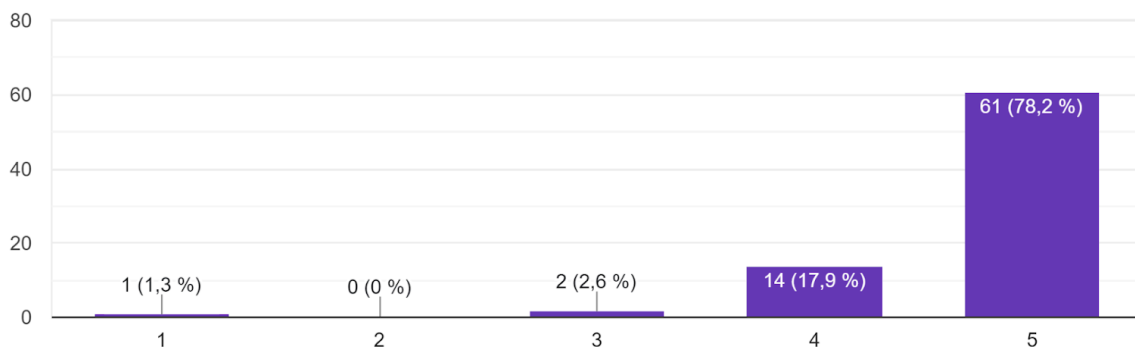
Grafikon 21. Imidž poduzeća

Izvor: izrada autora

U današnje vrijeme zaposlenici sve više razmatraju imidž poduzeća prilikom prijavljivanja za posao te prilikom razmatranja odluke o ostanku u matičnoj organizaciji. Od ukupnog broja ispitanih, njih 35 (44,9%) smatra imidž organizacije u kojoj su zaposleni izrazito važnim, a 27 (34,6%) izjasnilo se da im je imidž vrlo važan, dok ih je 12 (15,4%) neutralno oko imidža poduzeća. Po dvoje (2,6%) ih smatra imidž potpuno nevažnim odnosno vrlo malo relevantnim za motivaciju za vlastiti rad.

### Jasna i kvalitetna komunikacija te poštovanje rukovoditelja u odnosu sa zaposlenicima

78 odgovora



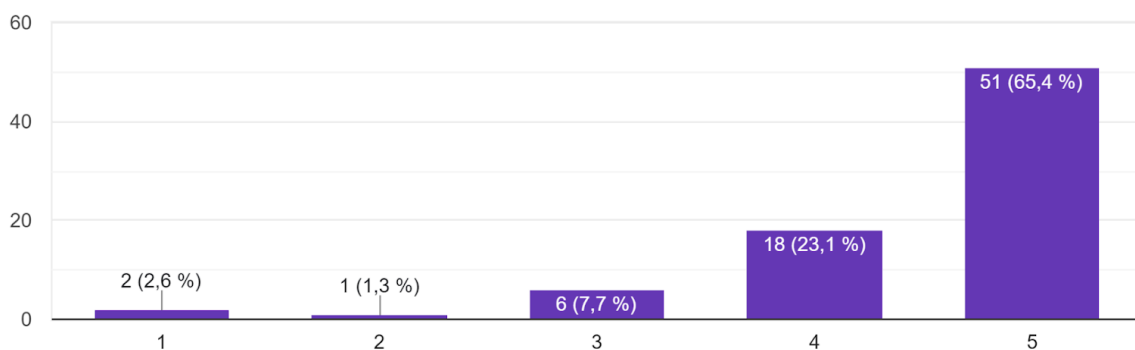
Grafikon 22. Jasna i kvalitetna komunikacija te poštovanje rukovoditelja u odnosu sa zaposlenicima

Izvor: izrada autora

U modernom poslovanju i menadžment, ali i sami zaposlenici, osvijestili su se koliko je važno dobivati i osjećati poštovanje na radnom mjestu te koliko izostanak istog demotivirajuće djeluje na radnika. Poštovanje se iskazuje kroz osnovnu komunikaciju i odnos rukovoditelja prema zaposlenicima, ali i jasnim i pravovremenim dijeljenjem informacija o organizaciji. Visokom broju ispitanika, njih 61 (78,2%), to je izrazito važno, a 14 (17,9%) označilo je to vrlo važnim. Tek dvoje (2,6%) ispitanih je neutralno, jedan (1,3%) ispitanik jasnu i kvalitetnu komunikaciju te poštovanje smatra izrazito nevažnim čimbenikom motivacije, a niti jedan ispitanik navedeno nije označio kao malo važno.

### Transparentne politike i procedure poduzeća

78 odgovora



Grafikon 23. Transparentne politike i procedure poduzeća

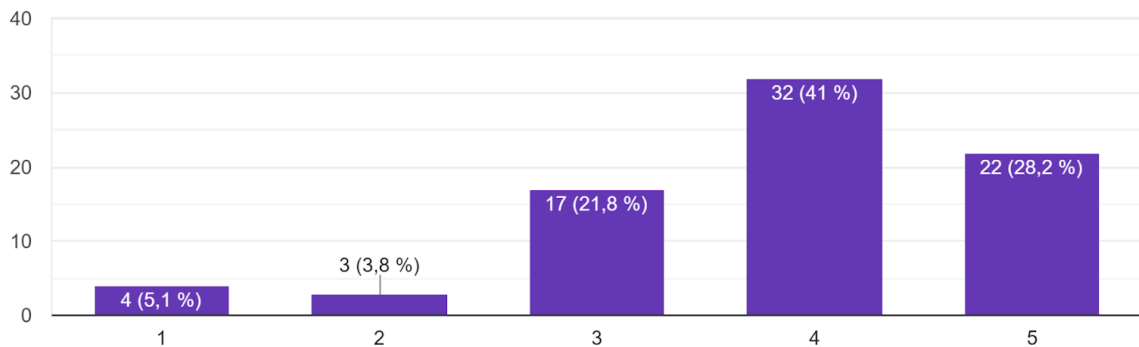
Izvor: izrada autora

Neke poslovne organizacije ne dijele transparentno vlastite politike i procedure sa zaposlenicima, dok je u modernom poslovanju sve ustaljenije upoznavanje zaposlenika s istima već i prije zapošljavanja ili prilikom početnog treninga i upoznavanja radnika s poduzećem (eng. *onboarding*). Od 78 ispitanih, 51 (65,4%) smatra da su transparentne politike i procedure izrazito važne, njih 18 (23,1%) ih smatra vrlo bitnima, a šestero (7,7%) ne smatra transparentnost niti bitnom niti nebitnom. Jedan ispitanik (1,3%) označio je to kao vrlo malo važan čimbenik u motivaciji, a njih dvoje (2,6%) smatra to izrazito nebitnim.

## Odjeljak 4 od 4 Trenutno zadovoljstvo poslom s obzirom na vanjske čimbenike motivacije (Likertova skala)

Koliko ste trenutno cjelokupno zadovoljni svojim poslom?

78 odgovora



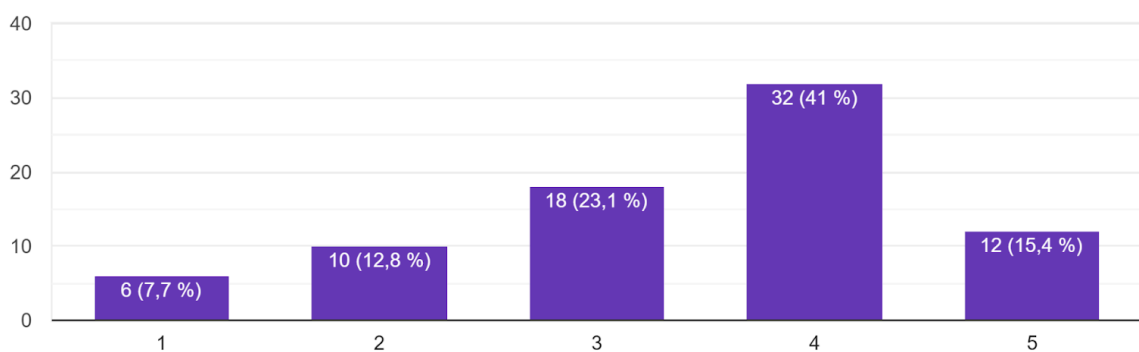
Grafikon 24. Cjelokupno zadovoljstvo poslom

Izvor: izrada autora

U ovom odjeljku ispitano je trenutno stanje zadovoljstva ispitanika u organizacijama u kojima su sada zaposleni. Njih četvero (5,1%) izrazito je nezadovoljno svojim poslom cjelokupno gledano, dok ih je troje (3,8%) vrlo nezadovoljno, a njih 17 (21,8%) nije niti zadovoljno niti nezadovoljno. Od ukupnih 78, njih 41% ili 32 ispitanika vrlo su zadovoljna, a 22 (28,2%) izrazito zadovoljno svojim radnim mjestom i poslom u cjelini.

Koliko ste zadovoljni mjesečnom plaćom?

78 odgovora



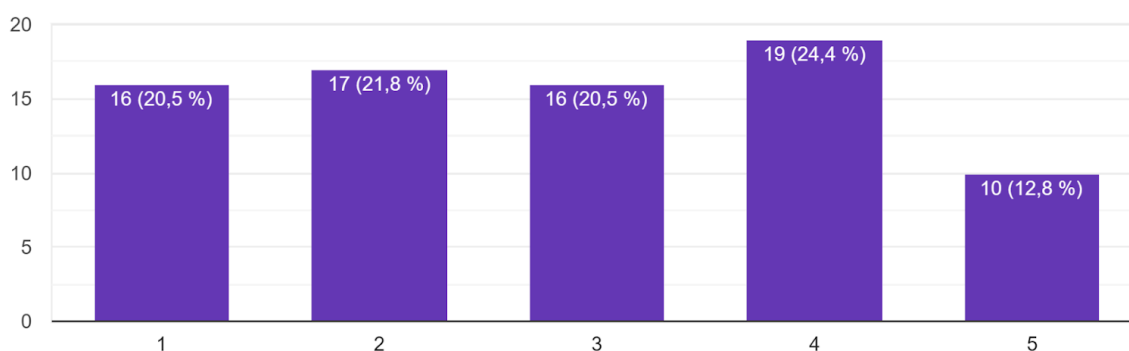
Grafikon 25. Zadovoljstvo mjesečnom plaćom

Izvor: izrada autora

Što se tiče trenutnog zadovoljstva mjesečnom plaćom zaposlenika, 7,7% izrazito je nezadovoljno sadašnjim stanjem. Njih 12,8% vrlo je nezadovoljno, a 23,1 izjasnilo se kao neutralno. Vrlo je zadovoljan 41% ispitanih, dok je 15,4% izrazito zadovoljno trenutnim stanjem mjesečne plaće.

Koliko ste zadovoljni rastom plaća u odnosu na godine staža i Vaš napredak na poslu?

78 odgovora



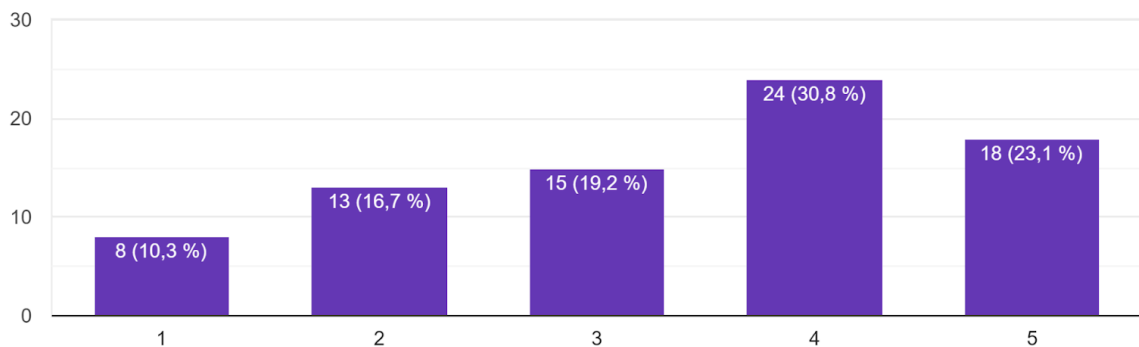
Grafikon 26. Zadovoljstvo rastom plaća u odnosu na godine staža i napredak na poslu

Izvor: izrada autora

Grafikon koji prikazuje trenutno zadovoljstvo rastom plaća u odnosu na godine staža i napredak na poslu do sad ima najujednačeniju distribuciju podataka, ali priom najmanje onih izrazito zadovoljnih (12,8%). Njih 24,4% vrlo je zadovoljno rastom plaća, 20,5% nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, 21,8% vrlo je nezadovoljno, a 20,5% izrazito nezadovoljno s rastom plaća tijekom godina u odnosu na njihov napredak i godine uložene u poduzeće.

Koliko ste zadovoljni novčanim poticajima izvan mjesečne plaće (bonus, regres, božićnica, uskrsnica itd.)

78 odgovora



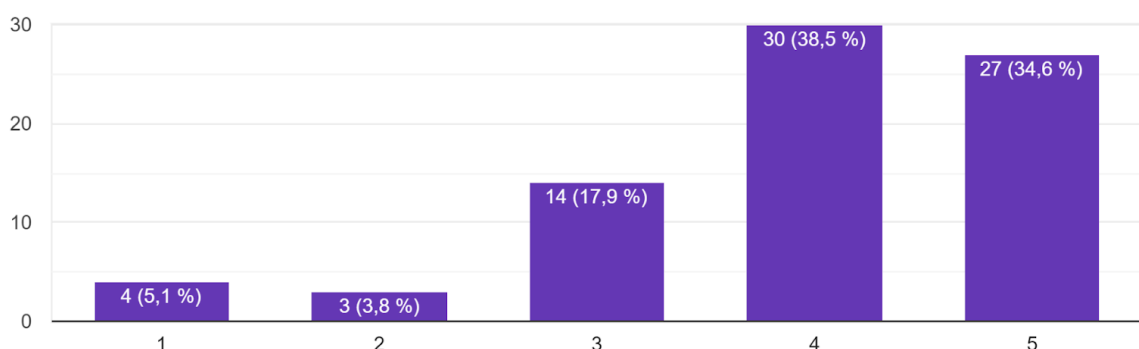
Grafikon 27. Zadovoljstvo novčanim poticajima izvan mjesečne plaće

Izvor: izrada autora

Zadovoljstvo novčanim poticajima izvan mjesečne plaće u ovom grafikonu implicira da određen broj organizacija ne omogućuje navedene benefite ili ih pruža u razinama koje zaposlenike ne motiviraju previše. Njih 10,3% izrazito je nezadovoljno financijskim dodacima van mjesečne plaće, 16,7% ih je vrlo nezadovoljno, a 19,2% je indiferentno. Od ukupnog broja ispitanika, 30,8% vrlo je zadovoljno, a 23,1% izrazito zadovoljno novčanim poticajima organizacije u kojoj su zaposleni.

Koliko ste zadovoljni stabilnošću i sigurnošću svog posla?

78 odgovora



Grafikon 28. Zadovoljstvo stabilnošću i sigurnošću posla

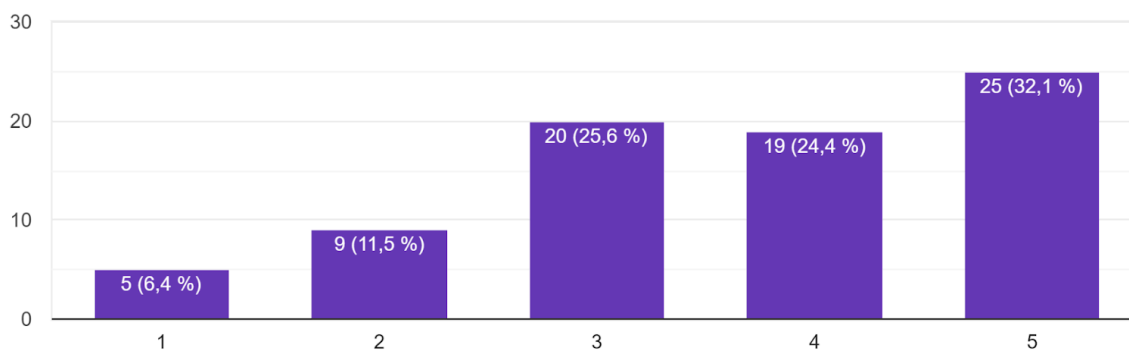
Izvor: izrada autora

Podaci o trenutnom zadovoljstvu sigurnošću i stabilnošću posla da se zaključiti da je većina ispitanika zaposlena na relativno sigurnim i stabilnim poslovima te ne strahuju

od otkaza ili gubitka posla. Njih 34,6% izrazito je zadovoljno, 38,5% vrlo zadovoljno stabilnošću i sigurnošću, dok ih je 17,9% nije niti zadovoljno niti nezadovoljno. Manji udio od 3,8% vrlo je nezadovoljan navedenim faktorom, a 5,1% izrazito nezadovoljan sigurnošću.

Koliko ste zadovoljni atmosferom i međuljudskim odnosima u svom radnom okruženju?

78 odgovora



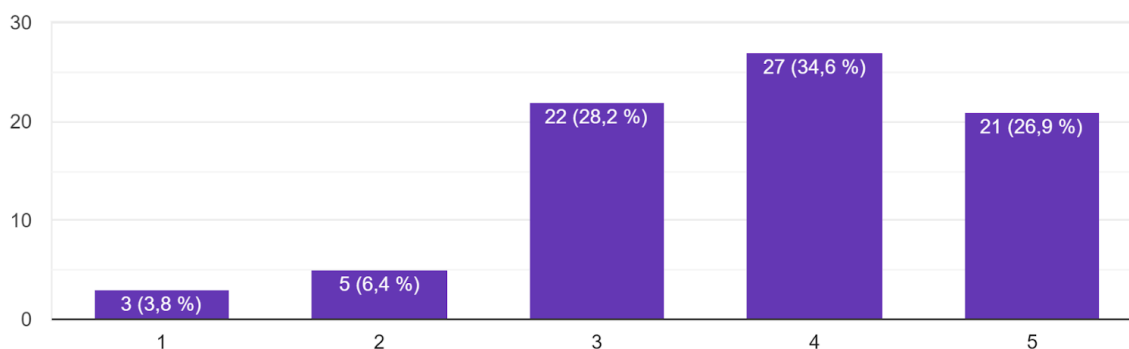
Grafikon 29. Zadovoljstvo atmosferom i međuljudskim odnosima u radnom okruženju

Izvor: izrada autora

Trenutnim međuljudskim odnosima i atmosferom izrazito je zadovoljno 32,1% ispitanih, njih 24,4% vrlo je zadovoljno, a neutralnu poziciju zauzelo je čak 25,6%. Od ukupnih 78 ispitanih, njih 6,4% izrazito je nezadovoljno atmosferom i odnosima, a 11,5% izjasnilo se kao vrlo nezadovoljno.

Koliko ste zadovoljni uvjetima u svom radnom okruženju?

78 odgovora



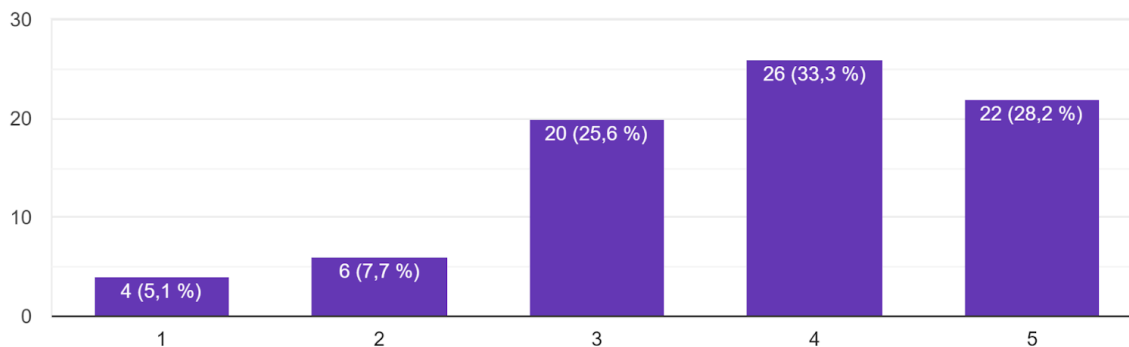
Grafikon 30. Zadovoljstvo uvjetima u radnom okruženju

Izvor: izrada autora

Što se tiče uvjeta na radnom mjestu, 26,9% izrazito je zadovoljno trenutnim stanjem, 34,6% vrlo je zadovoljno, dok ih je 28,2% niti zadovoljno niti nezadovoljno. Izrazito nezadovoljnih je 3,8%, a vrlo nezadovoljnih 6,4%.

Kako ste zadovoljni imidžem poduzeća u kojem radite?

78 odgovora



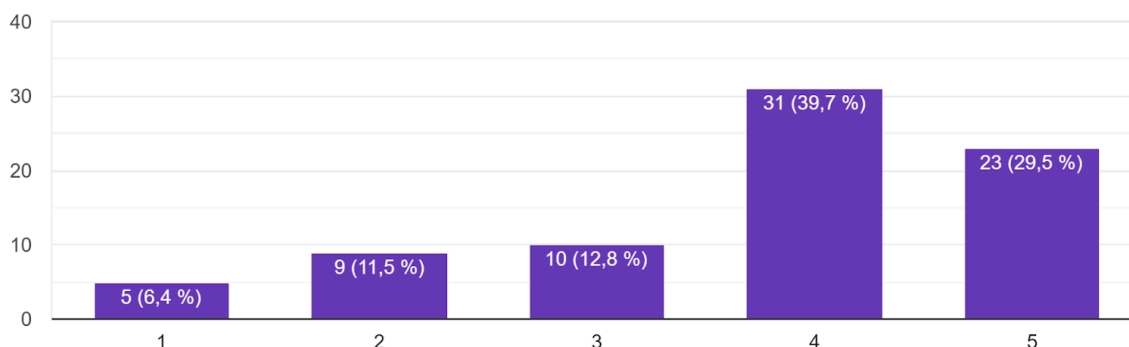
Grafikon 31. Zadovoljstvo imidžem poduzeća

Izvor: izrada autora

Imidžem poduzeća u kojem su zaposleni izrazito je zadovoljno 28,2% ispitanih, a vrlo zadovoljno je 33,3%. Njih 25,6% zadržalo je neutralan stav, dok ih je 7,7% vrlo nezadovoljno imidžem svog poslodavca, a njih 5,1% izrazito nezadovoljno.

Koliko ste zadovoljni komunikacijom i odnosima rukovoditelja prema zaposlenicima?

78 odgovora



Grafikon 32. Zadovoljstvo komunikacijom i odnosima rukovoditelja prema zaposlenicima

Izvor: izrada autora

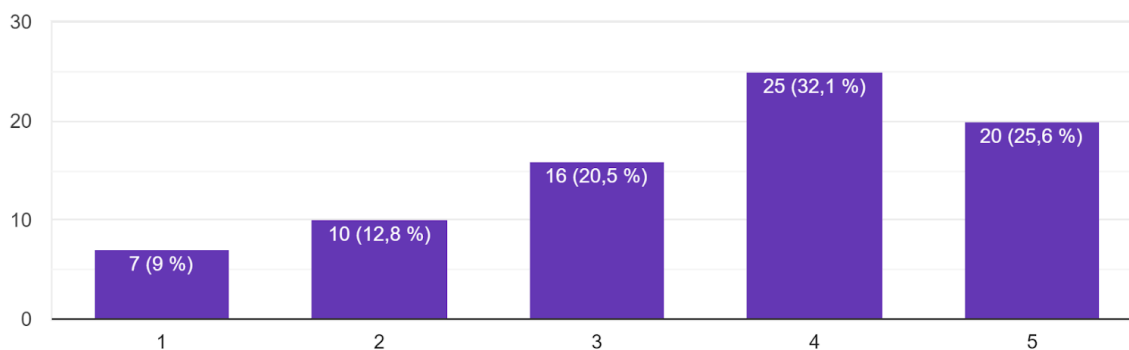
Trenutno je 29,5% ispitanih izrazito zadovoljno komunikacijom i odnosom rukovoditelja prema zaposlenicima na svom poslu. Njih 39,7% vrlo je zadovoljno, ali



smatra da postoji prostor za napredak. Njih 12,8% nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, 11,5% vrlo je nezadovoljno, a 6,4% ima izrazito negativnu razinu zadovoljstva komunikacijom i odnosom rukovoditelja prema zaposlenicima u poduzeća u kojem rade.

Koliko ste zadovoljni transparentnošću politika i procedura poduzeća u kojem radite?

78 odgovora



Grafikon 33. Zadovoljstvo transparentnošću politika i procedura

Izvor: izrada autora

Što se tiče zadovoljstva transparentnošću politika i procedura, 25,6% ispitanika izrazito je zadovoljno načinom na koje njihovo poduzeće komunicira iste. Njih 32,1% vrlo je zadovoljno transparentnošću, a 20,5% ima neutralan stav. Od ukupnog broja ispitanih, njih 12,8% vrlo je nezadovoljno, a 9% izrazito nezadovoljno transparentnošću politika i procedura, i vjerojatno ne u potpunosti upoznato s istima ili teško dolaze do željenih informacija.

### 5.3. Ograničenja istraživanja

Glavno ograničenje ovakvih istraživanja putem anketnih upitnika je nemogućnost direktnog povezivanja određenih varijabli, npr. veze između godina staža ili stručne spreme i zadovoljstva određenim čimbenicima. Kad bi se išlo dublje u istraživanje, mogla bi se ispitati povezanost razine obrazovanja i čimbenika motivacije koje utječu na više razine Maslowljeve piramide i na samoaktualizaciju.

## 6. ZAKLJUČAK

Rezultati provedenog istraživanja impliciraju da su materijalni čimbenici motivacije danas standard koji je potrebno ispuniti za osnovno zadovoljstvo zaposlenika. To ne uključuje samo osnovnu financijsku naknadu u obliku mjesečne plaće, već i različite dodatke na godišnjoj razini poput regresa, uskrsnica, božićnica te bonusa na dobro izvršene zadatke ili ispunjene ciljeve organizacije. Zadovoljeni financijski afiniteti baza su koju treba nadopuniti nematerijalnim motivacijskim čimbenicima kako bi zaposlenici zaista bili zadovoljni i lojalni poduzeću u kojem rade. Prema ispitanicima, materijalni benefiti nisu nešto što drastično pojačava njihovo zadovoljstvo, već nešto što smatraju standardom i što očekuju.

Na najviše razine zadovoljstva utječu oni čimbenici koji ispunjavaju potrebe viših hijerarhijskih razina, koje omogućuju osjećaj pripadnosti i poštovanja. Oni čimbenici koji zaposleniku omogućuju samoaktualizaciju, poput pružanja viših razina odgovornosti, prilike za rješavanjem izazova i sl., imaju najjasnije implikacije o utjecaju na zadovoljstvo osoblja.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Armstrong, M. (2003). *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb:Golden marketing
3. Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*, 24(10), 929-943.
4. Beck, R.C. (2003) *Motivacija teorija i načela*, Jastrebarsko:Naklada Slap
5. Bobera, D., Hunjet, A., & Kozina, G. (2015). *Poduzetništvo*, Varaždin:Sveučilište Sjever.
6. Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
7. Denny R. (2000) *Motivirani za uspjeh : menadžerske tehnike za veća dostignuća*, Zagreb:MEP Consult
8. Hackman, J. and Oldham, G.R. (1974) *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. *Affective Behavior*, 4, 87.
9. Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World.
10. Hrvatska enciklopedija. *Motivacija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>
11. <https://deeproject.hr/maslow-i-predikcija-turnovera/>
12. Landy, F.J. & Conte, J.M. (2012). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (4th edition). Malden, MA: Blackwell Publishing.
13. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: ADECO
14. Obradović V., Samardžija J., Jandrić J. (2014) *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb:Plejada

## **8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

Grafikon 1. Spol ispitanika

Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3. Najviši postignuti stupanj obrazovanja zaposlenika

Grafikon 4. Godine radnog staža zaposlenika

Grafikon 5. Mogućnost stručnog usavršavanja i obrazovanja na poslu

Grafikon 6. Mogućnost napredovanja na poslu

Grafikon 7. Sudjelovanje u dobiti poduzeća

Grafikon 8. Sudjelovanje u poslovnim odlukama na razini odjela ili poduzeća u cjelini

Grafikon 9. Razina odgovornosti koja je pružena

Grafikon 10. Prilika za rješavanje izazova na poslu

Grafikon 11. Osjećaj da posao ima svrhu

Grafikon 12. Osjećaj pripadnosti i prihvaćenosti na radnom mjestu

Grafikon 13. Osjećaj da je trud, rad i napredak prepoznat od strane nadređenih

Grafikon 14. Identifikacija s djelovanjem i vrijednostima poduzeća

Grafikon 15. Plaća koja zadovoljava trenutne afinitete

Grafikon 16. Rast plaće u skladu s godinama staža i napretkom na poslu

Grafikon 17. Postojanje bonusa, božićnica, uskrsnica, regresa i ostalih dodataka na plaću

Grafikon 18. Sigurnost i stabilnost posla

Grafikon 19. Ugodna radna atmosfera i dobri međuljudski odnosi u radnom okruženju

Grafikon 20. Uvjeti u radnom okruženju

Grafikon 21. Imidž poduzeća

Grafikon 22. Jasna i kvalitetna komunikacija te poštovanje rukovoditelja u odnosu sa zaposlenicima

Grafikon 23. Transparentne politike i procedure poduzeća

Grafikon 24. Cjelokupno zadovoljstvo poslom

Grafikon 25. Zadovoljstvo mjesečnom plaćom

Grafikon 26. Zadovoljstvo rastom plaća u odnosu na godine staža i napredak na poslu

Grafikon 27. Zadovoljstvo novčanim poticajima izvan mjesečne plaće

Grafikon 28. Zadovoljstvo stabilnošću i sigurnošću posla

Grafikon 29. Zadovoljstvo atmosferom i međuljudskim odnosima u radnom okruženju

Grafikon 30. Zadovoljstvo uvjetima u radnom okruženju

Grafikon 31. Zadovoljstvo imidžem poduzeća

Grafikon 32. Zadovoljstvo komunikacijom i odnosima rukovoditelja prema zaposlenicima

Grafikon 33. Zadovoljstvo transparentnošću politika i procedura

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Slika 3. Vroomov model motivacije za rad (Beck)

Slika 4. Vroomov model motivacije za rad (Bahtijarević-Šiber)

Slika 5. Porter-Lawlerov model

# 9. PRILOG

## ANKETNI UPITNIK

Anketnim upitnikom ispitani su osnovni demografski podaci ispitanika u prvom dijelu, drugi dio odnosi se na razinu važnosti unutarnjih motivacijskih čimbenika, za razliku od trećeg odjeljka koje ispituje vanjske čimbenike motivacije i koliko su zaposlenicima važni za zadržavanje visoke razine njihove motivacije. Posljednji odjeljak ispituje Odjeljak 1 od 4 (pitanja višestrukog odabira)

### 1. Spol

- a) muški
- b) ženski

### 2. Dob

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) 65+

### 3. Vaš najviši postignuti stupanj obrazovanja

- a) Završena osnovna škola
- b) Završena srednja škola
- c) Završen preddiplomski studij
- d) Završen diplomski studij
- e) Završen poslijediplomski specijalistički studij
- f) Završen doktorski studij

### 4. Godine radnog staža u poduzeću u kojem ste trenutno zaposleni

- a) <1
- b) 2-5
- c) 6-10
- d) 11+

### Odjeljak 2 od 4 Unutarnji čimbenici motivacije zaposlenika

(Likertova skala s ocjenama 1-5, pri čemu 1=uopće mi nije važno, a 5=izrazito mi je važno)

Uputa ispitanicima: Unutarnja (intrinzična) motivacija proizlazi iz unutarnjih potreba pojedinca (psihološki procesi i potrebe, vrijednosti, vjerovanja, stavovi, osobna znatiželja, potreba za rastom i razvojem itd.)

U ovom odjeljku ocjenama od 1 do 5 označite koliko Vam je određeni unutarnji čimbenik motivacije važan da biste bili zadovoljni na Vašem radnom mjestu.

1. Mogućnost stručnog usavršavanja i obrazovanja na poslu
  - uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
2. Mogućnost napredovanja na poslu
  - uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
3. Sudjelovanje u dobiti poduzeća
  - uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
4. Sudjelovanje u poslovnim odlukama na razini mog odjela ili poduzeća u cjelini
  - uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
5. Razina odgovornosti koja mi je pružena
  - uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
6. Prilika za rješavanje izazova na poslu

- uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
7. Osjećaj da posao koji odrađujem ima svrhu
- uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
8. Osjećaj pripadnosti i prihvaćenosti na radnom mjestu
- uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
9. Osjećaj da je moj rad, trud i napredak prepoznat od strane nadređenih
- uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
10. Identifikacija s djelovanjem i vrijednostima poduzeća
- uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno

Odjeljak 3 od 4 Vanjski čimbenici motivacije zaposlenika

(Likertova skala s ocjenama 1-5, pri čemu 1=uopće mi nije važno, a 5=izrazito mi je važno)

Uputa ispitanicima: Vanjsku (ekstrinzičnu) motivaciju oblikuju vanjski motivi poput plaće, radnih odnosa, atmosfere na radnom mjestu, uvjeta rada, imidža poduzeća itd.



U ovom odjeljku ocjenama od 1 do 5 označite koliko Vam je određeni vanjski čimbenik motivacije važan da biste bili zadovoljni na Vašem radnom mjestu.

1. Plaća koja zadovoljava moje trenutne afinitete

- uopće mi nije važno
- uglavnom mi nije važno
- neutralan/neutralna sam
- uglavnom mi je važno
- izrazito mi je važno

2. Rast plaće u skladu s godinama staža i napretkom na poslu

- uopće mi nije važno
- uglavnom mi nije važno
- neutralan/neutralna sam
- uglavnom mi je važno
- izrazito mi je važno

3. Postojanje bonusa, božićnica, uskrsnica, regresa i ostalih novčanih dodataka na plaću

- uopće mi nije važno
- uglavnom mi nije važno
- neutralan/neutralna sam
- uglavnom mi je važno
- izrazito mi je važno

4. Sigurnost i stabilnost posla

- uopće mi nije važno
- uglavnom mi nije važno
- neutralan/neutralna sam
- uglavnom mi je važno
- izrazito mi je važno

5. Ugodna atmosfera i dobri međuljudski odnosi u radnom okruženju

- uopće mi nije važno
- uglavnom mi nije važno
- neutralan/neutralna sam
- uglavnom mi je važno
- izrazito mi je važno

6. Uvjeti u radnom okruženju

- uopće mi nije važno
- uglavnom mi nije važno

- neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
7. Imidž poduzeća u kojem sam zaposlen/a
- uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
8. Jasna i kvalitetna komunikacija te poštovanje rukovoditelja u odnosu sa zaposlenicima
- uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno
9. Transparentne politike i procedure poduzeća
- uopće mi nije važno
  - uglavnom mi nije važno
  - neutralan/neutralna sam
  - uglavnom mi je važno
  - izrazito mi je važno

Odjeljak 4 od 4 Trenutno zadovoljstvo poslom s obzirom na vanjske čimbenike motivacije (Likertova skala)

1. Koliko ste trenutno cjelokupno zadovoljni svojim poslom?
- uopće nisam zadovoljan/na
  - uglavnom nisam zadovoljan/na
  - neutralan/na sam
  - uglavnom sam zadovoljan/na
  - izrazito sam zadovoljan/na
2. Koliko ste zadovoljni mjesečnom plaćom?
- uopće nisam zadovoljan/na
  - uglavnom nisam zadovoljan/na
  - neutralan/na sam
  - uglavnom sam zadovoljan/na

- izrazito sam zadovoljan/na
3. Koliko ste zadovoljni rastom plaća u odnosu na godine staža i Vaš napredak na poslu?
- uopće nisam zadovoljan/na
  - uglavnom nisam zadovoljan/na
  - neutralan/na sam
  - uglavnom sam zadovoljan/na
  - izrazito sam zadovoljan/na
4. Koliko ste zadovoljni novčanim poticajima izvan mjesečne plaće (bonus, regres, božićnica, uskrsnica itd.)
- uopće nisam zadovoljan/na
  - uglavnom nisam zadovoljan/na
  - neutralan/na sam
  - uglavnom sam zadovoljan/na
  - izrazito sam zadovoljan/na
5. Koliko ste zadovoljni stabilnošću i sigurnošću svog posla?
- uopće nisam zadovoljan/na
  - uglavnom nisam zadovoljan/na
  - neutralan/na sam
  - uglavnom sam zadovoljan/na
  - izrazito sam zadovoljan/na
6. Koliko ste zadovoljni atmosferom i međuljudskim odnosima u svom radnom okruženju?
- uopće nisam zadovoljan/na
  - uglavnom nisam zadovoljan/na
  - neutralan/na sam
  - uglavnom sam zadovoljan/na
  - izrazito sam zadovoljan/na
7. Koliko ste zadovoljni uvjetima u svom radnom okruženju?
- uopće nisam zadovoljan/na
  - uglavnom nisam zadovoljan/na
  - neutralan/na sam
  - uglavnom sam zadovoljan/na
  - izrazito sam zadovoljan/na
8. Kako ste zadovoljni imidžem poduzeća u kojem radite?
- uopće nisam zadovoljan/na

- uglavnom nisam zadovoljan/na
- neutralan/na sam
- uglavnom sam zadovoljan/na
- izrazito sam zadovoljan/na

9. Koliko ste zadovoljni komunikacijom i odnosima rukovoditelja prema zaposlenicima?

- uopće nisam zadovoljan/na
- uglavnom nisam zadovoljan/na
- neutralan/na sam
- uglavnom sam zadovoljan/na
- izrazito sam zadovoljan/na

10. Koliko ste zadovoljni transparentnošću politika i procedura poduzeća u kojem radite?

- uopće nisam zadovoljan/na
- uglavnom nisam zadovoljan/na
- neutralan/na sam
- uglavnom sam zadovoljan/na
- izrazito sam zadovoljan/na

## IZJAVA O AUTORSTVU

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, Siniša Čolić, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika motivacije na zadovoljstvo zaposlenika te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Siniša Čolić

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Siniša Čolić', written in a cursive style.

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

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