Mišljenja i zadovoljstvo zaposlenika programom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću dm-drogerie markt d.o.o.

Lovre, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Agriculture / Sveučilište u Zagrebu, Agronomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:204:792813

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

Repository Faculty of Agriculture University of Zagreb







Sveučilište u Zagrebu
Agronomski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Agriculture

MIŠLJENJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA PROGRAMOM MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA U PODUZEĆU dm-drogerie markt d.o.o.

DIPLOMSKI RAD

Petra Lovre

Zagreb, rujan, 2020.

Sveučilište u Zagrebu
Agronomski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Agriculture

Diplomski studij:

Agrobiznis i ruralni razvitak

MIŠLJENJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA PROGRAMOM MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA U PODUZEĆU dm-drogerie markt d.o.o.

DIPLOMSKI RAD

Petra Lovre

Mentor:

doc. dr. sc. Josip Juračak

Zagreb, rujan, 2020.

Sveučilište u Zagrebu
Agronomski fakultet

University of Zagreb
Faculty of Agriculture

IZJAVA STUDENTA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, **Petra Lovre**, JMBAG 0178103080, rođena 28.06.1995. u Zagrebu, izjavljujem da sam samostalno izradila diplomski rad pod naslovom:

Mišljenja i zadovoljstvo zaposlenika programom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću dm-drogerie markt d.o.o.

Svojim potpisom jamčim:

- da sam jedina autorica ovoga diplomskog rada;
- da su svi korišteni izvori literature, kako objavljeni tako i neobjavljeni, adekvatno citirani ili parafrazirani, te popisani u literaturi na kraju rada;
- da ovaj diplomski rad ne sadrži dijelove radova predanih na Agronomskom fakultetu ili drugim ustanovama visokog obrazovanja radi završetka sveučilišnog ili stručnog studija;
- da je elektronička verzija ovoga diplomskog rada identična tiskanoj koju je odobrio mentor;
- da sam upoznata s odredbama Etičkog kodeksa Sveučilišta u Zagrebu (Čl. 19).

U Zagrebu, dana _____ _____

Potpis studentice

Sveučilište u Zagrebu
Agronomski fakultet

University of Zagreb
Faculty of Agriculture

IZVJEŠĆE
O OCJENI I OBRANI DIPLOMSKOG RADA

Diplomski rad studentice **Petre Lovre**, JMBAG 0178103080,naslova

MIŠLJENJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA PROGRAMOM MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA U PODUZEĆU dm-drogerie markt d.o.o.

obranjen je i ocijenjen ocjenom _____ , dana _____
.

Povjerenstvo: potpisi:

1. doc. dr. sc. Josip Juračak mentor _____
2. doc. dr. sc. Željka Mesić član _____
3. doc. dr. sc. Marina Štambuk član _____

Zahvala

Svima, koji su mi na bilo koji način pomogli prilikom izrade ovog rada, veliko hvala.

Posebno se zahvaljujem mentoru doc. dr. sc. Josipu Juračaku na korisnim savjetima, pruženoj pomoći i danoj slobodi tijekom pisanja diplomskog rada.

Naravno, hvala mojoj obitelji, prijateljima i kolegama s posla, koji su uvijek bili uz mene.

1. Sadržaj

1. Uvod 1

2. Metode rada 3

3. Teorijski pregled 4

3.1. Motivacija 4

3.1.1. Motivacijske teorije 5

3.2. Zadovoljstvo zaposlenika 8
3.3. Sustav motiviranja i nagrađivanja 9
3.4. Društvo dm-drogerie markt d.o.o. 9
3.5. Pregled literature 12

4. Rezultati i rasprava 13

4.1 Opis uzorka 13
4.2. Zadovoljstvo poslom i sustavom motiviranja i nagrađivanja 16
4.3. Motivacijski čimbenici ili faktori 17
4.4. Povezanost zadovoljstva zaposlenika s motivacijskim čimbenicima 18
4.5. Povezanost ukupnog zadovoljstva poslom s demografskim varijablama i obilježjima radnog mjesta 20
4.6. Povezanost zadovoljstva sustavom nagrađivanja s demografskim varijablama i obilježjima radnog mjesta 21
4.7. Zadovoljstvo pojedinim programima nagrađivanja i motiviranja 22

5. Zaključak 26

6. Literatura. 27

7. Prilog 29

Sažetak

Diplomskog rada studentice **Petre Lovre**, naslova

Mišljenja i zadovoljstvo zaposlenika programom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću dm-drogerie markt d.o.o.

Motivacija zaposlenika smatra se jednim od ključnih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Motivirani i zadovoljni zaposlenici postižu višu radnu uspješnost što u konačnici vodi do povećanja ukupne uspješnosti organizacije. Krucijalnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika imaju programi motiviranja i nagrađivanja. Svrha ovog rada je utvrditi kako zaposlenici dm-drogerie markt d.o.o percipiraju postojeći program nagrađivanja i motiviranja.
Istraživanje je provedeno u rujnu 2020. godine na uzorku od 160 ispitanika, čiji su podaci prikupljeni online anketnim upitnikom. Nakon provedene deskriptivne statističke analize utvrđeno je visoko zadovoljstvo zaposlenika programima motiviranja i nagrađivanja. Rezultati istraživanja pokazuju kako je ukupno zadovoljstvo poslom povezano sa zadovoljstvom sustavom motiviranja i nagrađivanja. Visoka razina zadovoljstva zaposlenika ustanovljena ovim istraživanjem sukladna je imidžu ili reputaciji dm-a kao jednog od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj.

Ključne riječi: ljudski potencijali, motivacija, nagrađivanje, zadovoljstvo zaposlenika

Summary

Ofthemaster'sthesis– student **Petra Lovre,** entitled

Employee opinion and satisfaction of motivation and reward program in dm-drogerie markt d.o.o

Employee motivation is one of the key aspects in managing organisational human resource also known as human resources management. Motivated and satisfied employees achieve better results at work and simultaneously, increase overall performance and success of the organisation. Additionally, motivation and reward programs are considered to play a crucial role in employee motivation. The aim of this thesis is to ascertain how the employees of dm-drogerie markt d.o.o. perceive organisation's current motivation and reward program. The research was conducted in September 2020 on a sample of 160 respondents whose responses were collected via online questionnaire. Descriptive statistical analysis showed that dm employees are highly satisfied with the offered motivation and reward programs from their employer. The results of the research demonstrate that overall job satisfaction is related to the satisfaction with the company's motivation and reward systems. The high level of employee satisfaction established by this research is in line with the reputation that dm as a company possesses - one of the most desirable employers in Croatia.

Keywords: human resource, motivation, rewards, employee satisfaction

1. Uvod

Jedan od najvećih izazova za suvremena poduzeća predstavlja privlačenje te zadržavanje kvalitetne radne snage. Sve veći broj poduzeća naglasak stavlja upravo na ljudske resurse dok su oni materijalni i financijski potisnuti u drugi plan (Jambrek i Penić, 2008.). Velik broj uspješnih organizacija ima posebne odjele koji se bave upravljanjem ljudskim resursima jer upravo njihove sposobnosti i vještine mogu utjecati na konkurentnost poduzeća. Često se nameće pitanje kako motivirati zaposlenike te na taj način pridonijeti boljem poslovanju poduzeća. Kao odgovor na ovo pitanje, pomoću programa nagrađivanja i motiviranja zadržava se postojeća radna snaga te privlače novi zaposlenici, što pozitivno utječe na poslovanje. Svako poduzeće u očima zaposlenika želi biti „poželjan poslodavac“, a taj put nije nimalo lak. Osim karakteristika poslodavca, potrebno je uzeti u obzir i želje i potrebe zaposlenika, istražiti što ih potiče, održava i usmjerava prema određenom cilju tj. što ih motivira. Motivacija utječe na ponašanje ljudi, a potaknuta je različitim činiteljima, kako onim materijalnim tako i onim psihološkim te društvenim. Kako bi poduzeće uspjelo motivirati zaposlenike za rad i doprinos organizaciji treba kontinuirano pratiti njihove potrebe te sukladno njima razvijati poslovne strategije i strategije nagrađivanja i motiviranja (Dessler, 2015.). Zadovoljan zaposlenik je dobar prediktor uspješnosti poduzeća.
Društvo dm-drogerie markt d.o.o. već niz godina je prema istraživanju portala MojPosao proglašavano najboljim poslodavcem u kategoriji velikih poduzeća u Hrvatskoj. Stoga, naša je pretpostavka da ovo poduzeće ima kvalitetan program motiviranja i nagrađivanja radnika te ćemo ovim radom pobliže analizirati metode i pristupe motiviranja te kako iste percipiraju zaposlenici.

Cilj rada je ustanoviti kako zaposlenici dm-drogerie markt d.o.o. percipiraju postojeći program nagrađivanja i motiviranja u ovom poduzeću te koliko su zadovoljni metodama koje se primjenjuju. Pri tome će se odvojeno razmatrati metode i pristupi nagrađivanja i motiviranja s obzirom na to temelje li se na ekstrinzičnim ili intrinzičnim motivacijskim čimbenicima. Ekstrinzična motivacija se odnosi na ponašanje koje je potaknuto vanjskim poticajima kao što su to novčane naknade, dobre ocjene, slava i sl. Intrinzična motiviranost proizlazi iz unutrašnjih motiva osobe što mogu biti uživanje u konkretnoj aktivnosti ili poslu, osjećaj izazova, uživanje u druženju, upoznavanje novih stvari i sl. Kod intrinzične motivacije ne postoji veza između ponašanja i vanjske nagrade (Dessler, 2015.).

Radi ostvarenja navedenog cilja istraživanjem ćemo provjeriti sljedeće hipoteze:
H_1 : Ekstrinzični faktori jače utječu na zadovoljstvo zaposlenih od intrinzičnih
H_2: Ukupno zadovoljstvo poslom povezano je sa zadovoljstvom sustavom motiviranja i nagrađivanja

H_3 : Zadovoljstvo poslom razlikuje se s obzirom na rod ispitanika i radno mjesto zaposlenika.

H_4 : Zadovoljstvo sustavom motiviranja i nagrađivanja razlikuje se s obzirom na rod, obiteljski status i radno mjesto zaposlenika.

Postavljene hipoteze temelje se na rezultatima dosadašnjih istraživanja (Jelačić i sur. (2010.); Brnad i sur.(2016.); Martinčić (2017.); Salopek i sur. (2019.); Ekonomski institut Zagreb (2000.); Brooks (2007.); Peterson (2006.)) kao i na obilježjima različitih programa nagrađivanja i motiviranja u predmetnom poduzeću te obilježjima radnih mjesta.

Ovaj rad može poslužiti poslodavcima u postupcima ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenih te osmišljavanja programa nagrađivanja i motiviranja, a predmetnom poduzeću pomoći u daljnjem provođenju i eventualnom unapređenju motivacijskih programa za zaposlene.

2. Metode rada

U radu su korišteni i analizirani podaci u prvom redu iz primarnih izvora i podaci iz sekundarnih izvora. Za uvod u problematiku i opis predmetnog poduzeća korišteni su dostupni literaturni izvori te interne i javne publikacije predmetnog poduzeća.
U cilju prikupljanja mišljenja, demografskih obilježja i procjene razine zadovoljstva zaposlenika poslom i programima motiviranja i nagrađivanja provedeno je primarno istraživanje u vidu ankete radnika društva dm-drogerie markt d.o.o.
Provedena je online anketa sa samostalnim ispunjavanjem upitnika na uzorku od 160 zaposlenika u rujnu 2020. godine. Poziv na ispunjavanje ankete je upućen putem interne elektroničke pošte poduzeća.
Anketni upitnik je sadržavao 20 pitanja. U prvom dijelu upitnika prikupljeni su socio-demografski podaci o ispitanicima, dok su u drugom dijelu upitnika ispitanici birali razine važnosti čimbenika motivacije i programa nagrađivanja te razine zadovoljstva poslom i sustavom motiviranja i nagrađivanja kroz Likertove skale.
Korištene su Likertove skale s 4, 5 i 7 razina, ovisno o predmetu ispitivanja.
Podaci su obrađeni pomoću paketa za statističku obradu podataka SPSS v. 17.0 te su prikazani tabelarno i grafički.
Za analizu odnosa i povezanosti između promatranih obilježja korištene su metode opisne statistike te parametarske i neparametarske metode u području statističkog zaključivanja (korelacija, ANOVA, faktorska analiza, ordinalna i binarna probit regresija). Za provjeru povezanosti zadovoljstva poslom i zadovoljstva sustavom nagrađivanja s demografskim obilježjima i obilježjima posla, korišten je hi-kvadrat test i koeficijent kontingencije. Testiranje povezanosti numeričkih varijabli provedeno je korelacijskom analizom. Testiranje razlika srednjih vrijednosti po varijablama provedeno je neparametarskih testovima za dva ili za više povezanih uzoraka (Wilcoxonov i Friedmanov test).

3. Teorijski pregled

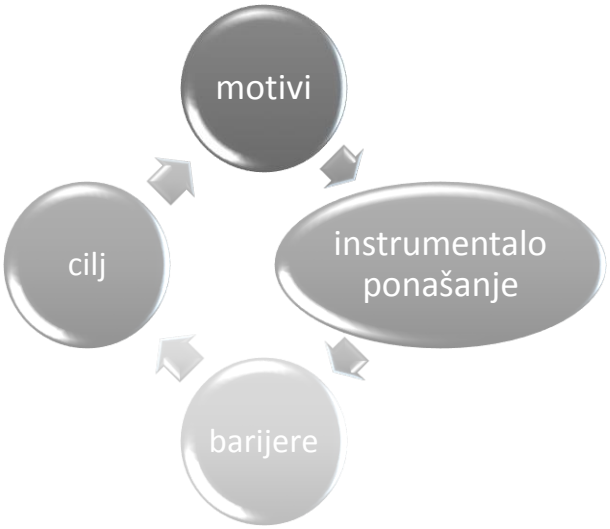
Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). Kvalitetni i motivirani ljudski potencijali su jedan od najsnažnijih aduta u postizanju ciljeva svakog poduzeća. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Naglasak u ovom radu stavljen je na motivaciju (ono što pokreće zaposlenike) i zadovoljstvo (stav prema poslu) zaposlenika. Uspješna poduzeća trebala bi se pitati „Kako motivirati zaposlenike da učinkovitije odrade posao?“ te „Kako povećati zadovoljstvo zaposlenih“. Da bi se uspješno upravljalo odjelom ljudskih potencijala potrebno je prepoznati potrebe i očekivanja zaposlenih te ih ispuniti, ukoliko je moguće.

3.1. Motivacija

Motiviranje zaposlenih temeljni je zadatak menedžmenta u okviru funkcije upravljanja ljudstvom. „Taj se zadatak sastoji od sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, poticanja, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao, delegiranja, razvijanja i treniranja, informiranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja.“ (Deny, 2000.).

Postoji nebrojeno mnogo definicija motivacije. Prema Heckhhausenu (1965.) motivacija je nastojanje da se vlastita učinkovitost poveća ili održi na visokoj razini u svim onim aktivnostima u kojima se standard za ono što je dobro smatra obavezujućim i čije izvođenje istog može uspjeti ili ne. Isto tako, prema Bahtijarević Šiber (2014.) motivaciju možemo opisati kao unutarnji nagon koji se javlja i potiče pojedinca na ponašanje koje osigurava ostvarenje njegovih ciljeva tj. zadovoljenje njegovih potreba. Motivacija za rad, tj. motivacija povezana s radom i organizacijom je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji.

Motivacijsko ponašanje čovjeka se može protumačiti pomoću motivacijskog ciklusa na slici 3.1., pojava neke potrebe ili motiva narušava homeostazu pojedinca. Potrebe i motivi usmjeravaju ponašanje prema nekom cilju kako bi se ponovno uspostavila ravnoteža. Prilikom postizanja tog cilja mogu se javiti neke zapreke ili barijere, a kada ih savladamo ponovno se uspostavlja ravnoteža tj. dolazimo do cilja.



Slika 3.1. Motivacijski ciklus
Izvor: Skica autora prema Bratko (2008.).

Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je znati što ih pokreće, ali isto tako ne smije se zanemariti znakove demotiviranosti. Prema Bahtijarević-Šiber (1999.) nemotivirani djelatnici imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost, nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga, ne identificiraju se i ne vezuju za organizaciju i spremni su uvijek otići iz nje, te nisu zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj i uspješnost.

3.1.1. Motivacijske teorije

U želji da se utvrde zakonitosti i čimbenici motivacije pojedinaca, u društvenim i humanističkim znanostima razvijene su različite motivacijske teorije. Te teorije našle su veliku primjenu u poslovnim organizacijama koje nastoje razvijati i voditi svoje ljudske potencijale tako da ostvare svoje strateške ciljeve. Ako menadžer želi da zaposlenici budu potpora prilikom ostvarivanja ciljeva poduzeća on mora „...proniknuti u osnove psihološkog pojma motivacije, a to nije lako jer se radi o internoj (unutrašnjoj) varijabli koju menadžer ne može izvana vidjeti. Dapače, on može samo pretpostaviti njezino postojanje (ili nepostojanje) kod zaposlenika, i to na osnovi opaženog ponašanja“ (Marušić, 2006.). Kako bi se bolje razumjela sama motivacija važno je, dakle, poznavati motivacijske teorije. Pomoću njih se lakše razumije priroda ljudskog ponašanja te saznajemo o glavnim „pokretačima“ pojedinca. Maslowljeva hijerarhija potreba i Herzbergova dvofaktorska teorija imaju značajan utjecaj na „poimanje organizacije i mehanizme ponašanja ljudi unutar nje, s bitnim implikacijama na praksu“ (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

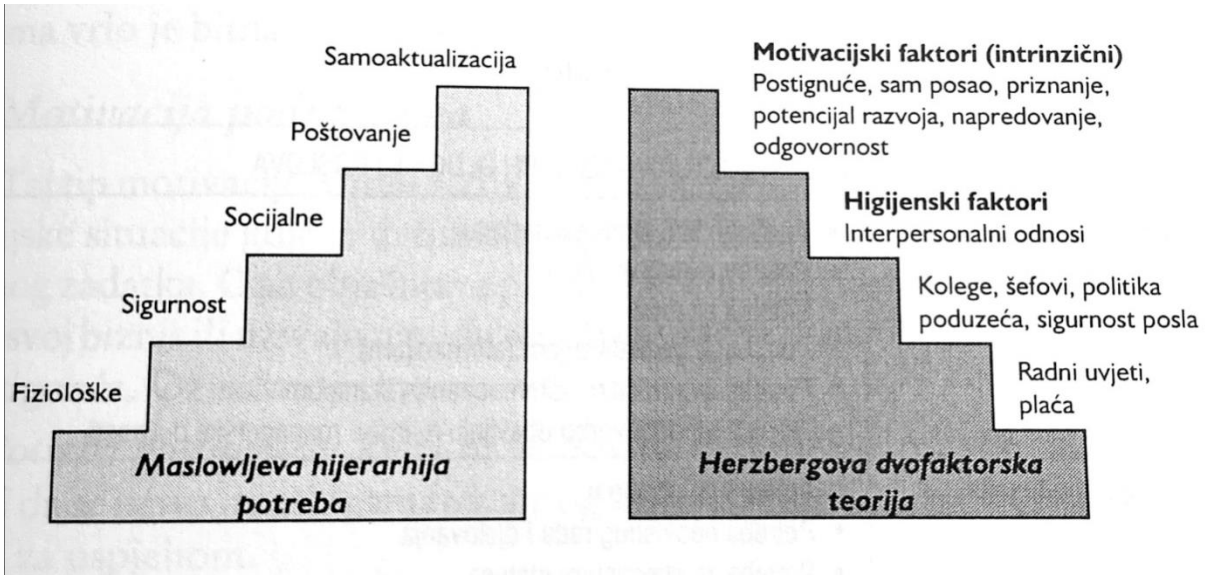
Teorija Abrahama Maslowa iz 1954. godine ima polazište u hijerarhijskom rangiranju potreba. On je smatrao da će se hijerarhijski više potrebe javljati nakon zadovoljenja hijerarhijskih nižih potreba. Potrebe su svrstane u 5 razina (slika 3.2.). Na dnu se

nalaze egzistencijalne potrebe, one koje su potrebne da se održi život. Fiziološke potrebe uključuju hranu, vodu, utočište..itd. Kada se ispune fiziološke potrebe počinju se manifestirati potrebe za sigurnošću primjer takvih potreba na poslu se najčešće nalazi iza znakova „zabranjeno pušenje“ ili „obavezno nošenje zaštitne odjeće“. U sredini njegove piramide smjestile su se potrebe za povezanošću i prihvaćanjem. U radnoj okolini one uključuju prihvaćanje od drugih u radnoj skupini tj. potrebe integracije i identifikaciju. Četvrti rang čine potrebe za poštovanjem i štovanjem, čovjek mora osjećati da je po nečemu značajan te od okoline dobiti potvrdu da nešto dobro radi jer to mu stvara osjećaj samopouzdanja i zadovoljstva. Na vrhu piramide smjestile su se potrebe za samoaktualizacijom. Pojedinac želi postati osoba kakvom smatra da može biti, želi razvoj do mogućih granica.(Maslow, 1954.).



Slika 3.2. Hijerarhija potreba A. Maslowa prema
Izvor: Skica autora prema Buble (2006.).

Hezbergova teorija dvofaktorske motivacije nastala 1950-ih godina, često se u literaturi nalazi i pod nazivom higijenska teorija motivacije. Zasniva se na konceptu zadovoljstva pojedinca i nastojanju da se to zadovoljstvo postigne. Prema toj teoriji zavisnu varijablu čini zadovoljstvo zaposlenika, odnos rada i učinka koje ostvaruje radom. On čimbenike motivacije dijeli u dvije grupe. „Jednu skupinu motivacijskih čimbenika u kreiranju zadovoljstva predstavljaju ekstrinzični ili higijenski čimbenici, a drugu intrinzični ili motivatori. Higijenski (ekstrinzični) čimbenici ne potiču primarno na aktivnost i nisu posebno sami po sebi poticajnog karaktera, ali ako ih nema, stvaraju nezadovoljstvo kod zaposlenika. Herzbergova dvofaktorska teorija kaže da zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom nemaju iste uzroke. Nezadovoljstvo se na poslu javlja kad zaposleniku ne odgovaraju izvanjski uvjeti posla, npr. plaća, status, sigurnost posla, radni uvjeti, politika organizacije, odnosi među suradnicima i način vođenja. Oni čak mogu spriječiti pojavu motivacije. Kada su odgovarajući, oni mogu smanjiti nezadovoljstvo zaposlenika, ali ne mogu potaknuti motivaciju. Intrinzični čimbenici su čimbenici motivacije i izvor su zadovoljstva u radu. On izazivaju osjećaj zadovoljstva ili izostanak zadovoljstva“ (Gutinić i sur., 2018.).



Slika 3.3. Sličnosti između Maslowljeve i Herzbergove teorije

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999.).

Prema Herzbergovoj teoriji motivaciju dijelimo s obzirom na vrstu poticaja na:

- Ekstrinzičnu (vanjsku) motivaciju
- Intrinzičnu (unutrašnju) motivaciju

Ekstrinzična motivacija vođena je formalnim poticajima ili poticajima koji zaposlenicima donose opipljive prinose u obliku nagrada ili statusa, ali i dobivanja visoke ocjene radne uspješnosti, ostvarenje napredovanja, izloženosti višim rukovoditeljima ili vođenja tima ili projekta (Delaney i Royal, 2017.) dok se intrinzična motivacija poistovjećuje se s urođenom motivacijom osoba da slijede vlastite interese te ulažu napor u traženje izazova koji će omogućiti daljnji razvoj vještina i sposobnosti (Reeve, 2010.).

Tablica 3.1. Ekstrinzični i intrinzični čimbenici motivacije

Higijenski čimbenici (ekstrinzični čimbenici)	Motivatori (intrinzični čimbenici)
Uvjeti rada	Obilježja posla
Organizacijske politike i administracija	Odgovornost
Nadgledanje	Postignuće
Sigurnost posla	Priznanje
Plaća	Mogućnost napredovanja
Status	Samoaktualizacija
Odnosi s nadređenima	
Odnosi s kolegama	
Odnosi s podređenima	
Privatni život	

Izvor: Tudor (2010)

Organizacije trebaju istražiti što njihovi zaposlenici žele i vrednuju, njihove želje i potrebe nisu konzistentne nego se mijenjaju s obzirom na različite čimbenike.

Uspješno rukovođenje ljudskim potencijalima zahtjeva poznavanje stvarnih potreba i preferencija zaposlenika te „obuhvatan sustav nagrađivanja koji polazi od njihovih preferencija i potreba te uključuje sve važne intrinzične i ekstrinzične, odnosno unutarnje i vanjske čimbenike motivacije“ (Bahtijarević-Šiber, 2014.).
Uspješan sustav nagrađivanja isprepleten je intrinzičnim i ekstrinzičnim motivatorima jer optimalno kombiniranje oba dovodi do motiviranih i zadovoljnih zaposlenika.
„Pritom motivacijski sustav organizacije mora biti oblikovan tako da zadovolji potrebe i želje stvarajući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja.“ (Brnad i sur., 2016.).

3.2. Zadovoljstvo zaposlenika

Zadovoljstvo i nezadovoljstvo na radu djelomice je vezano uz motivaciju. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata (Weihrich i Koontz, 1998.). Ne postoji neka opće prihvaćena definicija zadovoljstva poslom, ali sve u korelaciju stavljaju očekivanje od posla i ono što zaposlenje pruža tj. stav zaposlenika o poslu. Ukratko, zadovoljstvo zaposlenika poslom se može promatrati i kao funkcija između njegovog očekivanja od posla (O) i svega onog što mu to zaposlenje pruža (U) (Gutinić i sur., 2018.):

$$Z = f(O,U)$$

Zadovoljstvo zaposlenika je mjerljivo, a za mjerenje se koriste različite metode ili pokazatelji kao što su (Spector, 1997.):

- indeks opisa posla *(JDI – JobDescription Indeks)*
- skaliranje *(Scalling)*
- mapa očekivanja zaposlenih *(EEM- EmployeeSurvey)*
- tehnika dugog puta *(LWT – LongWayTechnique)*
- *Minesota upitnik o zadovoljstvu (MSQ – Minnesota Satisfaction Questionnaire)*

Kako se motivacija i zadovoljstvo često vežu zajedno, pa čak i poistovjećuju, potrebno je razdvojiti ove pojmove. „Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje se osjeća zbog zadovoljenja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata.“ (Weihrich i Koontz, 1998.). Buble navodi (2006.) kako je takvim razdvajanjem pojmova lakše razumjeti da je moguće imati motivirane zaposlenike, a da pritom nisu zadovoljni poslom koji obavljaju ili obrnuto, te druge moguće kombinacije odnosa zadovoljstva i motivacije.
Temeljeno na znanjima o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika oblikuju se sustavi motiviranja i nagrađivanja.

3.3. Sustav motiviranja i nagrađivanja

Mnogi autori koji su se bavili istraživanjima na temu radne uspješnosti došli su do zaključka kako je praćenje, procjenjivanje i nagrađivanje radne uspješnosti „kamen temeljac“ djelotvornog sustava ljudskih potencijala.
Kako navodi Bahtijarević-Šiber (1999.) cjeloviti motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama.
Motivacijski sustav, programi motiviranja i poticanja, moraju potaknuti 4 vrste ponašanja; trebali bi privući i zadržati zaposlenike, potaknuti ih da kvalitetno izvršavaju radne zadatke uz to cilj im je potaknuti kreativnost i inovativnost kod zaposlenika. Najpoželjnije je kada takav sustav kod zaposlenika probudi želju za identifikacijom s poduzećem te ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

3.4. Društvo dm-drogerie markt d.o.o.

Poduzeće dm-drogerie markt d.o.o. (dalje u tekstu dm) hrvatski je dio dm grupe osnovane 1973. godine u Njemačkoj. Osnivač je Gotz W. Werner koji je stvorio ideju o drogerijskoj samoposluzi koja je iz male tvrtke prerasla u veliki drogerijski lanac prodavaonica diljem Europe. Prodavaonice dm-a zastupljene su u 13 zemalja: Hrvatska, Njemačka, Austrija, Mađarska, Češka, Slovačka, Slovenija, Srbija, Bosna i Hercegovina, Rumunjska, Bugarska, Sjeverna Makedonija i Italija. Cijeli dm koncern zajedno zapošljava preko 62 tisuće radnika te posjeduje preko 3.600 prodavaonica.
U Hrvatskoj je dm osnovan 1994. godine, a prva dm prodavaonica otvorena je 1996. godine na tržnici Dubrava u Zagrebu, do danas ih je otvoreno 161 diljem Hrvatske. Tvrtka zapošljava više od 1.500 djelatnika u hrvatskim prodavaonicama te upravno-distributivnom centru u Zagrebu.
Organizacija društva dm uređena je na slijedeći način: direktor Mirko Mrakužić se nalazi na čelu Uprave, odgovoran je za njen rad i cjelokupno vođenje poslova. Upravu još čine prokuristi Gordana Picek, Ana Fostač-Krilčić, Davor Željko, Dario Klemar i Branko Zvonarić uz pojedine resore zaduženi su i za prodajne regije. Društvo je podijeljeno na 5 resora i 23 odjela i 4 prodajne regije.
Resori poduzeća dm jesu:

- informatika, financije, računovodstvo i kontroling
- ekspanzija
- logistika
- nabava, marketing i odnosi s javnošću
- ljudski resursi i obračun plaće i kadrovska evidencija

Kako navode na službenim stranicama[1] opsežni asortiman dm-a obuhvaća više od 17.000 drogerijskih proizvoda iz područja make-upa, njege tijela i mirisa, dodataka prehrani i medicinskih proizvoda, osviještene prehrane, proizvoda za bebe i domaćinstvo te hrane za životinje itd.. Od toga je oko 1000 hrvatskih proizvoda. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 32 dm marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. U nekim dm prodavaonicama u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bezreceptnih lijekova te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda.

Prema istraživanju agencije Ipsos[2] u poslovnoj godini 2018./2019. dm drogerija je ostvarila promet od 2,22 milijarde kuna što čini porast od 4,8% s obzirom na prethodnu poslovnu godinu. Takvi podaci pokazatelji su vodeće pozicije dm drogerija na tržištu drogerijskih proizvoda.

U dm-u naglašavaju kako je ključ poslovanja stavljanje „čovjeka u središte“ neovisno radilo se o kupcima ili zaposlenicima. Poslovne strategije oblikuju kako bi zadovoljili potrošačke potrebe kupaca, te kroz zajednički rad pružili mogućnost usavršavanja i napredovanja djelatnicima i djelovali kao uzorna zajednica. Nataša Odak, menadžerica Razvoja ljudskih resursa u dm-u, putem dm službene stranice[3] naglašava: „Naše djelatnice i djelatnici temelj su uspješnog poslovanja dm-a i najveća vrijednost koju tvrtka ima. Kontinuirano ulaganje u razvoj djelatnika i međuljudske odnose dm-ova je formula za dugoročno održivo i uspješno poslovanje te razlog zbog kojeg nam naši djelatnici već sedmi put dodjeljuju titulu najboljeg poslodavca u Hrvatskoj. Zahvaljujem svim našim kolegicama i kolegama što prepoznaju trud koji tvrtka ulaže kako bismo bili zadovoljni i motivirani i što svaki dan svojim radom doprinose liderskoj poziciji koju dm drži na hrvatskom drogerijskom tržištu“. Tvrtka se može pohvaliti velikim brojem osvojenih nagrada. Prema nezavisnom istraživanju portala Moj Posao[4] o zadovoljstvu zaposlenika iz 2019. godine već su 7 put proglašeni najboljim poslodavcem godine u kategoriji velikih tvrtki (slika 3.4.)

[1] https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/dm-marke pristupljeno 20. srpnja 2020.

[2] https://www.tportal.hr/biznis/clanak/dm-u-hrvatskoj-ostvario-rast-prometa-od-4-8-posto-20191024 pristupljeno 20. srpnja 2020.

[3] https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/nase-nagrade/najbolji-poslodavac-270554 pristupljeno 23. srpnja 2020.

[4] https://www.moj-posao.net/Vijest/78867/Najbolji-poslodavci-u-2019-dm-Infinum-i-COBE/ pristupljeno 23. srpnja 2020.



Slika 3.4. Najbolji poslodavci 2019. godine prema istraživanju portala Moj posao.
Izvor: https://zadovoljstvozaposlenika.hr/#best-employer

U predmetnom poduzeću ističu kako su svjesni vrijednosti zaposlenika te nastoje razvijati najrazličitije oblike motivacije. U tablici 3.2. su prikazani najznačajniji materijalni i nematerijalni oblici motiviranja djelatnika u dm-drogerie markt d.o.o.
U ovom istraživanju ispitano je koliku važnost zaposleni pridaju pojedinim oblicima materijalnog i nematerijalnog motiviranja te koliko su njima zadovoljni.

Tablica 3.2. Materijalni i nematerijalni oblici motiviranja zaposlenika dm-a

Materijalni i nematerijalni oblici nagrađivanja u dm-u
Poklon bon za djecu zaposlenika do 15 godina starosti (u vrijeme blagdanskih darivanja)
Poklon bonovi dm-a za svu novorođenu i posvojenu djecu
Jubilarne nagrade
Dodatak na plaću za radni staž u dm-u
Subvencioniranje prijevoza
Besplatno konzumiranje voća, sokova i toplih napitaka
Novčana pomoć prilikom smrtnog slučaja u obitelji
Službeno vozilo tvrtke i mobitel za sve menadžere
Mogućnost kliznog radnog vremena
Mogućnost napredovanja
Mogućnost daljnjeg školovanja i usavršavanja
Interna edukacija na svim razinama
Tečajevi stranih jezika
Organizacija obiteljskog dana i Božićne večere

Izvor: Tudor (2010)

3.5. Pregled literature

Recentna istraživanja provedena u Hrvatskoj i SAD-u generirala su slične zaključke, kako su plaća i redovitost isplate iste najveći motivatori.

U svom radu *„Motivation factors analysis in industrial plants“* Jelačić i sur. (2010.) utvrdili su kako su ispitanici pretežito zadovoljni sigurnošću zaposlenja, dok su najveće nezadovoljstvo iskazali iznosom plaće i mogućnošću njezina rasta. Istraživanje je provedeno u drvnoj industriji i industriji namještaja u Hrvatskoj. Također, Brnad i sur. (2016.) navode kako su „sigurnost posla“ i „redovitost isplate plaće“ ključni faktori motivacije zaposlenika dok je mogućnost za napredovanjem faktor čijim su izostankom ispitanici u najvećoj mjeri nezadovoljni.

Nadalje, prilikom istraživanja motivacije sezonskih zaposlenika u turizmu, koje je provedeno u hotelima srednje Dalmacije na uzorku od 100 ispitanika, ustanovljeno je kako kod sezonskih zaposlenika prevladavaju motivi stjecanja novih znanja i iskustva za koje računaju da će im biti primarni u pronalasku stalnog zaposlenja. S druge strane, kod stalno zaposlenih glavni čimbenici motivacije su različiti materijalni poticaji (Martinčić, 2017.). Važno je naglasiti kako status zaposlenja utječe na važnost pojedinih motivacijskih faktora.

Salopek i sur. (2019.) su prilikom analize sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću Rips ustanovili kako su najveći motivatori plaća, redovitost njezina primanja, međuljudski odnosi, ugodna radna atmosfera te sigurnost radnog mjesta.

Ekonomski institut Zagreb 2000. godine proveo je istraživanje motivacije za rad i zadovoljstva te rangirao motive zadovoljstva zaposlenika. Formiran je kvotni uzorak, izabrano je 10 poduzeća, a iz tih poduzeća uzorkovalo se na 8-10% zaposlenih s željom da se postigne djelomice reprezentativan uzorak za cijelu Hrvatsku. Prema prosječnim postocima kao najveći motivatori rangirani su plaća, te dobri rukovoditelji. Dok su obrazovanje uz rad i status (*image*) poduzeća bili rangirani kao najslabiji motivatori za rad.

It's All About The Motiv Motivation: Factors That Influence Employee Motivation In Organizations doktorska je disertacija u kojoj Abby M. Brooks (2007.) zaključuje kako dob i staž nisu statistički značajni prediktori motivacije na radnom mjestu ili zadovoljstva poslom dok na motivaciju zaposlenih prilično utječe interpersonalna komunikacija i interakcija zaposlenika, posebice priznanje i pohvala od nadređenih.

Suzanne J. Peterson (2006.) u svom istraživanju koje je provela na kontrolnoj skupini ispitanika u 21 franšizi brze hrane, zaključuje kako osim zadovoljavanja materijalnih potreba zaposlenika, dobar motivacijski sustav treba uključivati i različite nematerijalne poticaje jer se na taj način zadovoljavaju raznolike potrebe zaposlenih.

4. Rezultati i rasprava

4.1 Opis uzorka

Kako bi od ispitanika dobili informaciju u kojoj mjeri su zadovoljni poslom i programima motiviranja i nagrađivanja, koristio se online upitnik. Na upitnik je odgovorilo 160 zaposlenika dm-drogerie mrakt d.o.o što je otprilike 10% ukupno zaposlenih.
Starosna dob zaposlenika koji su ispunili anketu kreće se u rasponu od 22 do 59 godina. Prosječna dob ispitanika iznosi 37,14 godina, dok je standardna devijacija 8,615.

Tablica 4.1. Dob

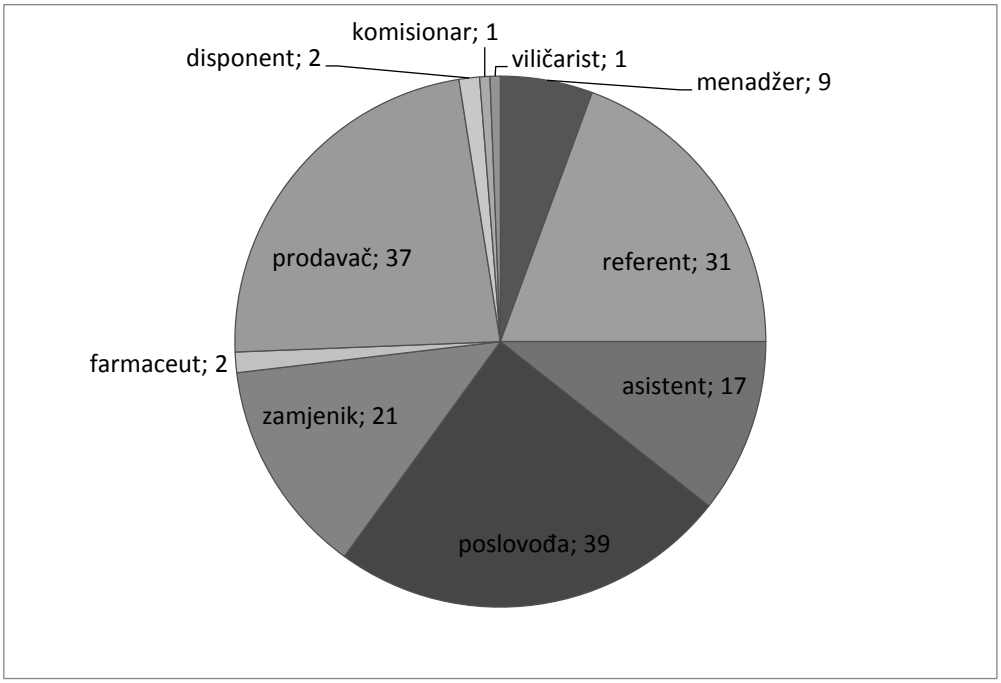
	Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum
Dob	37,14	36,50	8,61	22g.	59g.

U istraživanju je sudjelovalo 137 žena (86% uzorka), što je znatno veći broj u odnosu na broj ispitanih muškaraca, njih 23 (14% uzorka). Odstupanja u zastupljenosti muškaraca i žena u ovom istraživanju posljedica su činjenice da je u poduzeću znatno veći broj zaposlenih ženskog roda.
Skoro polovica ispitanika ima završeno srednje ili niže obrazovanje (47% uzorka), njih 24% ima završeno više obrazovanje, dok visoko obrazovanje ima 25,6% ispitanih zaposlenika. Mali udio zaposlenika (4% uzorka) je završilo poslijediplomski studij.
Nadalje, većina ispitanika (njih 143) je potvrdilo da živi u višečlanoj obitelji dok samo 10% njih žive u samačkoj obitelji (jednočlana obitelj).
Na pitanje „Imate li malodobne djece“ 67 (42%) zaposlenika je odgovorilo potvrdno, dok se njih 93 (58%)izjasnilo kako nema malodobne djece. Ova su pitanja uvrštena jer pojedini programi nagrađivanja i motiviranja vezani uz obiteljski status zaposlenih.

Tablica 4.2.Sociodemografska obilježja ispitanika

Obilježja ispitanika		frekvencija	proporcija
Rod	Muški	23	14%
	Ženski	137	86%
Dob	≤29	35	22%
	30-35	29	18%
	36-39	37	23%
	40-45	29	18%
	46 i više	30	19%
Obrazovanje	Srednje ili niže	74	46%
	Više obrazovanje ili BS	38	24%
	Visoko obrazovanje ili MS	41	26%
	Poslijediplomski studij ili dr.sc	7	4%
Vrsta obitelji	Samačka	17	11%
	Višečlana	143	89%
Imate li malodobne djece	Da	67	42%
	Ne	93	58%

Najveći broj ispitanika u ovom istraživanju radi na radnim mjestima poslovođe/poslovotkinje (39%), zatim ih slijede prodavači (37%) te referenti (31%). Najmanje je ispitanika s radnih mjesta komisionar i viličarist (po jedan ispitanik).



Graf 4.1. Struktura ispitanika prema radnom mjestu

Gledano (tablica 4.3.) prema ustrojbenoj jedinici najveći broj ispitanika je naveo kako radi u prodajnoj regiji (66%). U nabavi i marketingu te logistici radi po 17

zaposlenika. U odjelu financija i računovodstva radi 11 ispitanih (7%). Dok najmanje zaposlenika radi u ljudskim resursima njih troje (2%) i šest u informatici (4%).
Prosječna mjesečna neto plaća iz radnog odnosa kod približno polovice ispitanika iznosi između 6.001 do 9.000 kuna, a najmanji broj ispitanika (njih dvoje) se izjasnilo kako ima primanja do 3.000 kuna. Neto plaću višu od 12.000 kuna ima 24 ispitanih.
Prema statusu zaposlenja velika većina zaposlenih (134) se izjasnilo kako ima ugovor na neodređeno, dok njih 26 radi na određeno vrijeme. Po pitanju radnog vremena najveći broj ispitanika (njih 140, odnosno 90%) radi puno radno vrijeme (40h tjedno), dok najmanji udio ispitanika radi manje od 20h tjedno (dvoje, odnosno 1%).

Tablica 4.3. Obilježja radnih mjesta i zaposlenja ispitanika

Obilježja ispitanika		frekvencija	Proporcija
Ustrojbena jedinica	Financije i računovodstvo	11	7%
	Informatika	6	4%
	Logistika	17	11%
	Nabava i marketing	17	11%
	Ljudski resursi	3	2%
	Prodajna regija	106	66%
Neto plaća	Do 3.000kn	2	1%
	3.001 – 6.000kn	15	9%
	6.001 – 9.000kn	74	46%
	9.001 – 12.000kn	45	28%
	12.000 i više	24	15%
Status zaposlenja	Određeno	26	16%
	Neodređeno	134	84%
Tjedno radno vrijeme	10 – 19h	2	1%
	20 – 29h	9	6%
	30 – 39h	9	6%
	40h, puno radno vrijeme	140	88%
Ukupno radno iskustvo	≤5g.	32	20%
	6 – 12g.	32	20%
	13 – 15g.	34	21%
	16 – 21g.	32	20%
	22g. i više	30	19%
Radno iskustvo u dm-u	≤ 3g.	33	21%
	4 - 9g.	32	20%
	10 – 12g.	33	21%
	13 – 17g.	30	19%
	22g. i više	32	20%

Prosječna duljina radnog staža sudionika iznosila je 13,74 godina (SD=8,85) dok je prosječno radno iskustvo u predmetnom poduzeću 10,68 godina (SD= 6,62).
Medijan za ukupno radno iskustvo iznosi 15 godina, dok je za radno iskustvo u dm-u ta vrijednost 11 godina.
Najduži sveukupni radni staž iznosi 35 godina, dok najduži radni staž u dm-u iznosi 25 godina, koliko i samo poduzeće postoji u Hrvatskoj. Usporedbom podataka o ukupnom radnom iskustvu i iskustvu u dm-u ustanovili smo da je 73 od 160 ispitanika (46%) cijeli dosadašnji radni vijek provelo u dm-u. Ovako visok postotak upućuje na minimiziranje stope fluktuacije radne snage i apsentizma, što doprinosi povećanju ukupne organizacijske uspješnosti (Bahtjarević Šiber, 1999.). Kako smo u tekstu već naveli dobar motivacijski sustav treba privući i zadržati zaposlenike što, kako se čini, predmetnom poduzeću uspijeva.

Tablica 4.4. Ukupno radno iskustvo i radno iskustvo u dm-u

	Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija
Ukupno radno iskustvo	13,74	15	8,85
Radno iskustvo u dm-u	10,68	11	6,62

4.2. Zadovoljstvo poslom i sustavom motiviranja i nagrađivanja

Ispitanici su na ljestvici od 1 (potpuno nezadovoljna/an) do 5 (potpuno zadovoljna/an) označili:
- svoje ukupno zadovoljstvo poslom i
- ukupno zadovoljstvo sustavom nagrađivanja i motiviranja.

Dobiveni rezultati ukazuju na vrlo visoku razinu zadovoljstva: 4,47 za posao i 4,39 za sustav nagrađivanja. Niti jedan ispitanik nije potpuno nezadovoljan poslom niti sustavom nagrađivanja, dok je njih 54% potpuno zadovoljno.
Osim toga, većina ispitanika je odgovorila da su jako dobro upoznati s programom nagrađivanja i motiviranja kod svog poslodavca.

Tablica 4.5. Pokazatelji deskriptivne statistike za varijable ukupno zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo sustavom motiviranja i nagrađivanja

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ukupno zadovoljstvo poslom	2,00	5,00	4,47	,63
Zadovoljstvo sustavom motiviranja i nagrađivanja	2,00	5,00	4,39	,82

Visoka razina zadovoljstva ustanovljena ovim istraživanjem sukladna je imidžu ili reputaciji dm-a kao jednog od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj.

4.3. Motivacijski čimbenici ili faktori

Jedna od namjera pitanja o ocjeni važnosti različitih čimbenika za ostvarivanje idealne motivacije bila je usporediti važnost koju tim čimbenicima pridaju zaposlenici dm-a s prethodnim istraživanjima provedenim u Hrvatskoj.
Ekonomski institut Zagreb proveo je 2000. godine istraživanje o čimbenicima motivacije na deset poduzeća iz različitih gospodarskih grana. U uzorak je uzeto otprilike 10% zaposlenika pojedinog poduzeća, kao i u ovom istraživanju. U istraživanju Ekonomskog instituta prva tri ekstrinzična motiva su po rangu važnosti, točnim redoslijedom: plaća, dobri rukovoditelji i međuljudski odnosi. Od intrinzičnih motiva najvažnijima su ocijenjeni sljedeći: prihvaćanje od kolega, odgovornost i samoaktualizacija.

Tablica 4.6.Ocjena važnosti motivacijskih činitelja (N=160)

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum	Medijan
Ekstrinzični čimbenici:					
Dobri rukovoditelji	3,85	0,38	2,00	4,00	7,10
Stalnost i sigurnost posla	3,80	0,43	2,00	4,00	6,88
Međuljudski odnosi	3,79	0,42	2,00	4,00	6,81
Uvjeti rada	3,64	0,54	1,00	4,00	6,09
Plaća	3,61	0,52	2,00	4,00	5,82
Intrinzični čimbenici:					
Odgovornost na radnom mjestu	3,71	0,47	2,00	4,00	6,41
Postignuće i priznanje	3,66	0,50	2,00	4,00	6,14
Samoaktualizacija	3,53	0,57	2,00	4,00	5,53
Mogućnost napredovanja	3,50	0,66	1,00	4,00	5,44
Daljnje obrazovanje	3,46	0,65	1,00	4,00	5,27
Imidž poduzeća	3,29	0,67	2,00	4,00	4,52

Prilikom rangiranja navedenih činitelja od strane zaposlenika dm-a, većina ih je ocijenjena kao veoma važni. Distribucije odgovora su negativno asimetrične, što znači da je većina odgovora koncentrirana oko najviše vrijednosti. S obzirom da dobivene ocjene nisu normalno distribuirane, primijenili smo neparametarski Friedmanov test za tri ili više povezanih uzoraka za provjeru značajnosti razlika, i to:

- između svih čimbenika motivacije,
- između intrinzičnih čimbenika motivacije i
- između ekstrinzičnih čimbenika motivacije.

Ustanovljeno je da značajne razlike postoje za sve tri razine usporedbe:

- svi čimbenici motivacije (hi kvadrat (10)=191,90 $p < 0,001$)

- intrinzični čimbenici motivacije (hi kvadrat (5)=73,36, p< 0,001)
- ekstrinzični čimbenici motivacije (hi kvadrat (4)=46,89, p < 0,001)

Same vrijednosti hi-kvadrat statistike ukazuju na veće razlike u ocjeni važnosti u skupini ekstrinzičnih čimbenika u odnosu na intrinzične.
Na temelju ocjena čimbenika iz pojedinih skupina kreirane su ukupne ocjene za pojedinu skupinu na skali od 1-4. Analizom rezultata ustanovljene su prosječne ocjene važnosti za zajedničku varijablu ekstrinzičnih čimbenika 3,95 (SD=1,97) a intrinzičnih 3,46 (SD=1,24). Značajnost razlika potvrđena je primjenom Wicoxonovog testa (z=-8,40 p<0,001).

Dobri rukovoditelji, međuljudski odnosi te stalnost i sigurnost posla zauzeli su vrh ljestvice. Te su se i u ovom istraživanju na vrhu našli motivi nižeg ranga te ekstrinzičnog karaktera s čime je potvrđena prva hipotetička tvrdnja.
Zanimljivo je primijetiti kako se u ovom istraživanju plaća kao ekstrinzični motivator našla na posljednjem mjestu. Dok u istraživanjima Ekonomskog instituta Zagreb (2000.), Martinčić (2017.), Salopek i sur. (2019.) plaća je bila značajniji ako ne i najznačajniji činitelj motivacije za rad.
Od intrinzičnih motivatora kao tri najviše rangirana su odgovornost na radnom mjestu, postignuće i priznanje te samoaktualizacija.
Prema Maslowljevoj teoriji potreba, kod pojedinac zadovolji fiziološke potrebe kod njega se manifestiraju potrebe za sigurnošću te potreba za povezanošću i prihvaćanjem. Potom tek slijede potrebe za poštovanjem i realizacijom sposobnosti. Upravo to vidimo i na primjeru našeg istraživanja.

4.4. Povezanost zadovoljstva zaposlenika s motivacijskim čimbenicima

Hi-kvadrat testom provjerena je povezanost ukupnog zadovoljstva poslom i ocjene važnosti faktora motivacije te je utvrđena statistički značajna veza između pojedinih faktora motivacije i zadovoljstva poslom (tablica 4.7.).
Intrinzični faktori (samoaktualizacija, imidž poduzeća, odgovornost na radnom mjestu) imaju viši koeficijent kontigencije, što upućuje na jaču vezu ovih faktora s ukupnim zadovoljstvom poslom. Ekstrinzični faktori (uvjeti rada i međuljudski odnosi) imaju niži koeficijent kontigencije, što pokazuje slabiju povezanost s ukupnim zadovoljstvom poslom. Rezultati su zanimljivi u kontekstu ranije iznesenih ocjena važnosti: čimbenici iz skupine kojoj su ispitanici pridali manju važnosti (intrinzični) nešto su jače povezani sa zadovoljstvom na poslu nego oni kojima je pridana viša važnost (ekstrinzični).

Tablica 4.7.Faktori motivacije povezani s ukupnim zadovoljstvom poslom

	Hi kvadrat test	P-vrijednost	Koeficijent kontingencije
Ekstrinzični čimbenici:			
Međuljudski odnosi	8,15	0,017	0,22
Uvjeti rada	6,42	0,040	0,20
Dobri rukovoditelji	4,88	0,087	0,17
Stalnost i sigurnost posla	1,28	0,528	0,09
Plaća	0,58	0,747	0,06
Intrinzični čimbenici:			
Imidž poduzeća	9,75	0,008	0,24
Samoaktualizacija	9,51	0,009	0,26
Odgovornost na radnom mjestu	9,23	0,010	0,23
Postignuće i priznanje	4,64	0,098	0,17
Mogućnost napredovanja	2,60	0,272	0,13
Daljnje obrazovanje	2,55	0,279	0,13

Povezanost zadovoljstva poslom i intrinzičnog faktora samoaktualizacije ukazuje na to kako su zaposlenici predmetnog poduzeća konstantno podložni donošenju odluka i rješavanju problema, čime se samoostvaruju i realiziraju osobni potencijal što ih ujedno čini i zadovoljnijima.

Visok koeficijent kontigencije za imidž poduzeća potvrđuje kako se zaposlenici identificiraju s poduzećem te, uz samoostvarenje, zadovoljstvo pronalaze i u ostvarivanju ciljeva poduzeća pa rade za dobrobit istog. Kako navodi Bahtijarević-Šiber (1999.) najpoželjnije je da motivacijski sustav kod zaposlenika probudi želju za identifikaciju s poduzećem te ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Visok koeficijent kontigencije za odgovornost na radnom mjestu ukazuje kako su zaposlenici predmetnog poduzeća spremni na preuzimanje odgovornosti te ih ta mogućnost čini zadovoljnijima.

Podrazumijeva se kako uvjeti rada imaju značajnu ulogu u upravljanju ljudskih potencijala te uvelike utječu na zadovoljstvo zaposlenika.

Međuljudski odnosi kao faktor motivacije, osim u ovom istraživanju, se diljem svijeta nalaze kao visoko rangirani motiv (tablica 4.8.) koji utječe na ukupno zadovoljstvo poslom. Dobri odnosi u kolektivu imaju statistički značajnu vezu s ukupnim zadovoljstvom ispitanih u ovom istraživanju.

Tablica 4.8. Rangovi motiva u svijetu

Velika Britanija	SAD	Japan
Stalnost posla	Stalnost posla	Identifikacija s poduzećem
Plaća	Mogućnost napredovanja	Prihvaćanje kolega
Zanimljivost posla	Međuljudski odnosi	Međuljudski odnosi
Mogućnost napredovanja	Plaća	Dobrobit zemlje
Školovanje uz rad	Odgovornost	Plaća
Dobri rukovoditelji		
Međuljudski odnosi		
Potvrđivanje sposobnosti		

Izvor: Marušić, S. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalima

4.5. Povezanost ukupnog zadovoljstva poslom s demografskim varijablama i obilježjima radnog mjesta

Za provjeru povezanosti zadovoljstva poslom i zadovoljstva sustavom nagrađivanja s demografskim obilježjima i obilježjima posla, korišten je hi-kvadrat test.

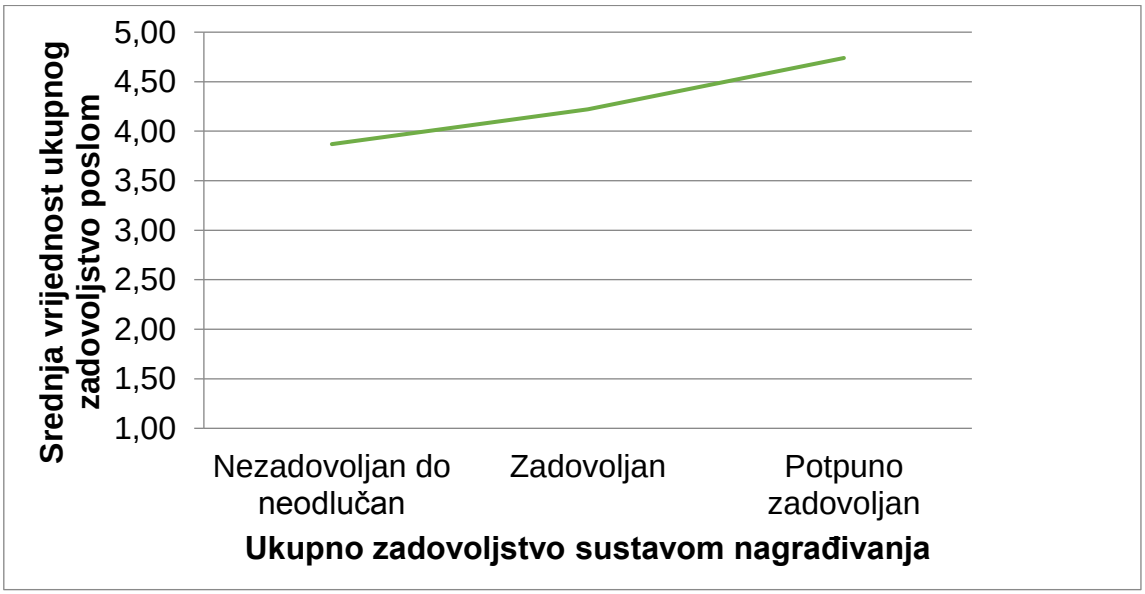
Za potrebe ovog testa, one varijable koje su imale skale s pet i sedam razina prekodirane su radi zadovoljenja uvjeta valjanosti hi-kvadrat testa u nove varijable na skali od tri razine. U novu prvu razinu ušle su izvorne razine od 1 do 3, odnosno od 1 do 5. Izvorne razine 4 i 5, odnosno, 6 i 7, prekodirane su u razine 2 i 3, slijedom. Ovan način prekodiranja primjenjen je zbog negativne asimetrije distribucija frekvencija. Smanjenjem broja razina ostvaren je broj očekivanih frekvencija u tablicama kontingencije od barem 5 u više od 20% polja i nema polja s očekivanom frekvencijom manjom od 1 (Juračak 2020.).

Također, uočavamo da postoji povezanost između razine obrazovanja i ukupnog zadovoljstva poslom pri čemu su zaposlenici koji imaju diplomski studij ili više obrazovanje u manjoj mjeri potpuno zadovoljni (hi-kvadrat=10,11, p=0,039).

Utvrđena je i značajna povezanost vrste obitelji i ukupnog zadovoljstva sustavom nagrađivanja. Veći je udio ispitanika iz višečlanih obitelji koji su zadovoljni ili potpuno zadovoljni sustavom nagrađivanja u odnosu na jednočlane obitelji (hi-kvadrat=9,32, p=0,009). Možemo pretpostaviti da je tome razlog fokus na obitelj u dm-ovom sustavu nagrađivanja, bilo da se radi o ekstrinzičnim ili intrinzičnim motivima. Čak 35% programa za motiviranje i nagrađivanje obuhvaćenih ovim radom vezano je uz obitelj i broj članova u obitelji.

Uočena je značajna povezanost neto plaće i ukupnog zadovoljstva poslom (hi-kvadrat=13,36, p=0,038) te neto plaće i zadovoljstva sustavom nagrađivanja (hi-kvadrat=15,50, p=0,017). Veći je udio zaposlenih koji imaju plaću veću od 12.000 HRK koji su potpuno zadovoljni poslom i sustavom nagrađivanja, dok je veći udio zaposlenih koji imaju plaću do 6.000 HRK među nezadovoljnima i neodlučnima. Ovaj nalaz potvrđuje da je plaća značajan čimbenik zadovoljstva kako poslom tako i sustavom nagrađivanja.

Za provjeru razlika u ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na zadovoljstvo sustavom nagrađivanja korištena je ANOVA. Iz grafikona možemo vidjeti kako zadovoljstvo poslom raste s rastom zadovoljstva sustavom nagrađivanja, što potvrđuju i rezultati ANOVA-e ($F=30,15$, $p<0,001$). Srednja vrijednost ocjene zadovoljstva poslom iznosi od 3,87 za ispitanike koji su nezadovoljni do neodlučni sa sustavom nagrađivanja, a 4,74 za one koji su potpuno zadovoljni sustavom.
Dakle, ukupno zadovoljstvo poslom mijenja se s obzirom na zadovoljstvo sustavom nagrađivanja, pri čemu oni koji su zadovoljniji sustavom nagrađivanja ujedno iskazuju i višu razinu ukupnog zadovoljstva poslom.



Graf 4.2. Srednja vrijednost ukupnog zadovoljstva poslom i sustavom motiviranja i nagrađivanja

4.6. Povezanost zadovoljstva sustavom nagrađivanja s demografskim varijablama i obilježjima radnog mjesta

Za provjeru veze između zadovoljstva sustavom nagrađivanja i motiviranja te varijabli koje možemo tretirati kao numeričke primijenjena je metoda korelacije. Primjenom hi-kvadrat testa provjerena je povezanost između zadovoljstva sustavom motiviranja i nagrađivanja i kategorijskih varijabli.
Za varijable dob, neto plaća, obrazovanje, ukupno radno iskustvo, radno iskustvo u dm-u i radno vrijeme zaposlenika nije ustanovljena statistički značajna linearna korelacija sa zadovoljstvom sustavom motiviranja i nagrađivanja u dm-u. Međutim, rezultati hi-kvadrat testa ukazuju na povezanost između zadovoljstva sustavom motiviranja i nagrađivanja i sljedećih kategorijskih varijabli: rod, vrsta obitelji (višečlana ili jednočlana), ustrojbena jedinica i status zaposlenja. Veći koeficijent kontingencije upućuje na jaču povezanost pojedinog para varijabli (tablica 4.9.).

Tablica 4.9.

Faktor	Hi-kvadrat test	P-vrijednost	Koeficijent kontingencije
Rod * Ukupno zadovoljstvo sustavom nagrađivanja	9,32	0,009	0,24
Vrsta obitelji * Ukupno zadovoljstvo sustavom nagrađivanja	6,82	0,033	0,20
Ustrojbena jedinica, * Ukupno zadovoljstvo sustavom nagrađivanja	25,53	0,000	0,37

Temeljem provedenog hi kvadrat testa uočena je statistički značajna povezanost između spola i ukupnog zadovoljstva sustavom nagrađivanja. Veći je udio žena koje su zadovoljne ili potpuno zadovoljne sustavom nagrađivanja u odnosu na muškarce. (hi-kvadrat=9,32, p=0,009).
Prema vrsti obitelji nezadovoljnih do neodlučnih sustavom nagrađivanja je značajno više iz jednočlanih obitelji, a manje među potpuno zadovoljnima (hi-kvadrat=6,82, p=0,033).
Prema ustrojbenoj jedinici, uredsko osoblje i zaposleni u logistici i nabavi u manjoj su proporciji zadovoljni nego zaposleni u prodaji (hi-kvadrat=25,53, p<0,001). Vrijednost koeficijenta kontingencije pokazuje da je kod ovog para povezanost najjača (koeficijent kontingencije=0,37)

4.7. Zadovoljstvo pojedinim programima nagrađivanja i motiviranja

Osim ukupnog zadovoljstva sustavom nagrađivanja i motiviranja, ispitanici su iskazali i razinu zadovoljstva pojedinim programima nagrađivanja i motiviranja. Ukupno je ispitivanjem obuhvaćeno 14 programa koje svojim zaposlenicima nudi dm. Razine zadovoljstva su mjerene na skali od 1 do 7, a prosječne vrijednosti kreću se od 5,41 do 6,46.

Tablica 4.10. Pokazatelji opisne statistike za ocjene zadovoljstva pojedinim programima nagrađivanja i motiviranja (N=160)

	Aritmetička sredina	Medijan	SD	Koeficijent asimetrije	Min.	Maks.
poklon bonovi za novorođenu i posvojenu djecu	6,46	7,0	1,33	-2,87	1	7
poklon bon za djecu u vrijeme blagdana	6,45	7,0	1,32	-2,83	1	7
novčana pomoć prilikom smrtnog slučaja	6,33	7,0	1,41	-2,37	1	7
jubilarne nagrade	6,26	7,0	1,38	-2,27	1	7
dodatak na plaću za radni staž	6,19	7,0	1,46	-2,18	1	7
organizacija obiteljskog dana i božićne večere	6,06	7,0	1,39	-1,88	1	7
besplatna konzumacija voća, sokova i toplih napitaka	6,03	7,0	1,66	-1,78	1	7
interna edukacija na svim razinama	5,99	7,0	1,42	-1,75	1	7
mogućnost daljnjeg školovanja i usavršavanja	5,91	6,0	1,50	-1,61	1	7
tečajevi stranih jezika	5,86	6,5	1,54	-1,47	1	7
mogućnost napredovanja	5,67	6,0	1,62	-1,33	1	7
subvencioniranje prijevoza	5,44	6,0	1,97	-1,05	1	7
službeno vozilo i mobitel za sve menadžere	5,43	6,0	1,69	-0,75	1	7
mogućnost kliznog radnog vremena	5,41	6,0	1,84	-1,11	1	7

Ispitanici su uglavnom pokazali visoku razinu zadovoljstva programima, a najvišu prosječnu razinu zadovoljstva bilježimo za programe: poklon bonovi za novorođenu i posvojenu djecu, poklon bon za djecu u vrijeme blagdana, novčana pomoć prilikom smrtnog slučaja. Najniže zadovoljstvo, iako je prosjek i dalje visok, je kod programa za korištenje službenog vozila i mobitela za sve menadžere, te mogućnosti kliznog radnog vremena

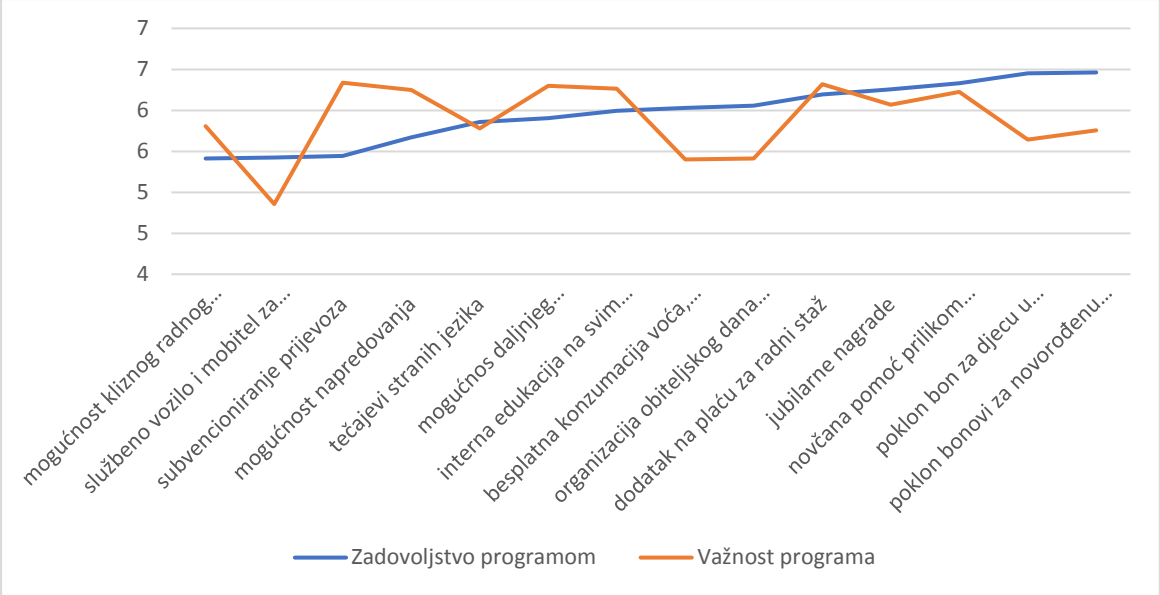
U daljnjoj analizi provjerili smo koliko pojedini program doprinosi ukupnom zadovoljstvu sustavom nagrađivanja i motiviranja. U tu svrhu proveli smo korelacijsku analizu kojom je ustanovljena statistički značajna pozitivna korelacija između zadovoljstva sustavom i 12 od 14 programa nagrađivanja i motiviranja ($p<0,05$). Pri tome je linearna veza za tri programa srednje jaka (mogućnost napredovanja, mogućnost daljnjeg školovanja i usavršavanja, interna edukacija na svim razinama) a za ostale slaba (Dancey&Reidy 2007., prema Akoglu 2018.).

Tablica 4.11. Rezultati korelacijske analize ukupnog zadovoljstva sustavom s pojedinačnim programima nagrađivanja i motiviranja (N=160)

	Spermanov koeficijent korelacije	P-vrijednost
mogućnost napredovanja	0,46	0,000
mogućnost daljnjeg školovanja i usavršavanja	0,43	0,000
interna edukacija na svim razinama	0,42	0,000
organizacija obiteljskog dana i božićne večere	0,39	0,000
jubilarne nagrade	0,33	0,000
službeno vozilo i mobitel za sve menadžere	0,30	0,000
dodatak na plaću za radni staž	0,29	0,000
tečajevi stranih jezika	0,27	0,000
subvencioniranje prijevoza	0,27	0,001
mogućnost kliznog radnog vremena	0,26	0,001
besplatna konzumacija voća, sokova i toplih napitaka	0,21	0,007
novčana pomoć prilikom smrtnog slučaja	0,17	0,029
poklon bon za djecu u vrijeme blagdana	0,14	0,090
poklon bonovi za novorođenu i posvojenu djecu	0,11	0,150

Pokazalo se, dakle, da na zadovoljstvo programima nagrađivanja u najvećoj mjeri utječu mogućnost napredovanja, školovanja i usavršavanja i interna edukacija. Treba podsjetiti da to ne znači kako su ovim programima dane najviše ocjene, već da zadovoljstvo tim programima u većoj mjeri korelira s ukupnim zadovoljstvom sa sustavom nagrađivanja.

S obzirom da su ispitanici pitani i za njihovu ocjenu važnosti pojedinog programa, zanimljivo je bilo vidjeti odnos ocjene važnosti i iskazane razine zadovoljstva pojedinim programom nagrađivanja i motiviranja. Za tu namjenu kreirali smo grafikon srednjim vrijednosti za važnost i zadovoljstvo po svim programima. Zanimljivo je vidjeti da vrlo često imamo obrnuto proporcionalan odnos razine zadovoljstva i važnosti pojedinog programa.



Graf 4.3. Aritmetičke sredine za ocjenu važnosti i razine zadovoljstva pojedinim programom nagrađivanja i motiviranja(Sortirano rastućim redoslijedom za zadovoljstvo programom)

Kako vidimo, nekim programima s kojima su zaposlenici razmjerno manje zadovoljni oni daju veliku važnost (subvencioniranje prijevoza i mogućnost napredovanja), a neke s kojima su jako zadovoljni ocjenjuju manje važnim (poklon bon za djecu u vrijeme blagdana i poklon bonovi za novorođenu i posvojenu djecu).

Posljednje pitanje u anketnom upitniku nudilo je mogućnost zaposlenicima da navedu ako postoji neki program motiviranja i nagrađivanja koji u predmetnom poduzeću ne postoji, a utjecao bi na njihovo pozitivno zadovoljstvo poslom. Namjera prilikom postavljanja ovog pitanja bila je mogućnost budućeg unapređenja motivacijskih programa za zaposlene.
Sumirajući odgovore najveći broj zaposlenih, njih 10 sugeriralo je kako bi trebalo uvesti nagrade pojedincima, nerijetko istima, za zahtjevne i uspješno odrađene projekte- kroz novčanu potporu ili napredovanje te nagrade za uspješnu direktnu prodaju.
Nekolicina zaposlenika, njih dvoje, smatra kako je potrebno unapređenje postojećeg načina financiranja sredstva za prijevoz.
Kao opcija za poboljšanje dosadašnjeg programa motiviranja i nagrađivanja dvoje ispitanika navodi mogućnost uvođenja 15% popusta na svaku ukupnu kupnju zaposlenika.

5. Zaključak

Pomou motivacijskih čimbenika, motivatora, izaziva se ciljano ponašanje kod čovjeka. Poznavanje teorija motivacije olakšava shvaćanje ljudskog ponašanja i samim time osmišljavanje i provođenje programa za motiviranje i nagrađivanje zaposlenika. U predmetnom poduzeću, koje ulazi u skupinu najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, postoje različiti materijalni i nematerijalni oblici motiviranja. Ovim radom ispituje se mišljenje i zadovoljstvo zaposlenika programom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću te zadovoljstvo zaposlenika istim.

Istraživanjem je potvrđeno vrlo visoko ukupno zadovoljstvo zaposlenika i visoko zadovoljstvo sustavom nagrađivanja i motiviranja. Uočena je korelacija između zadovoljstva sustavom motiviranja i nagrađivanja te razine ukupnog zadovoljstva poslom. Dakle, ukupno zadovoljstvo poslom mijenja se s obzirom na zadovoljstvo sustavom nagrađivanja.

Analizom ocjena važnosti različitih čimbenika motivacije, utvrđeno je da ekstrinzični faktori u većoj mjeri motiviraju zaposlenike u odnosu na intrinzične. Od ekstrinzičnih čimbenika kao najvažnije zaposlenici dm-a naveli su dobre rukovoditelje te stalnost i sigurnost posla dok su kod intrinzičnih najvišu prosječnu ocjenu postigli odgovornost na radnom mjestu te postignuće i priznanje. S druge strane, iako su intrinzičnim čimbenicima ispitanici pridali manju važnost ustanovljeno je kako su oni nešto jače povezani sa zadovoljstvom na poslu nego ekstrinzični čimbenici kojima je pridana viša važnost.

Takva spoznaja može poslužiti ostalim organizacijama kao poticaj za razmišljanje prilikom koncipiranja programa motiviranja i nagrađivanja.

Prilikom iskazivanja važnosti i zadovoljstva za 14 ponuđenih programa motiviranja i nagrađivanja primijećen je obrnuto proporcionalan odnos razine zadovoljstva i važnosti pojedinog programa. Nekim programima kojim su zaposlenici u višoj mjeri zadovoljni oni daju malu važnost, dok oni s kojima su u manjoj mjeri zadovoljni oni pridaju višu važnost.

Ovo istraživanje daje uvid u sustav motiviranja i nagrađivanja poduzeća s dokazano zadovoljnim zaposlenicima, te ukazuje na mogućnosti unapređenja dosadašnjeg sustava radi daljnjeg podizanja zadovoljstva.

6. Literatura.

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala : suvremeni trendovi i izazovi. Školska knjiga. Zagreb
3. Barišić, I. (2019). Tportal. dm u Hrvatskoj ostvario rast prometa od 4,8 posto. https://www.tportal.hr/biznis/clanak/dm-u-hrvatskoj-ostvario-rast-prometa-od-4-8-posto-20191024 pristupljeno 20. srpnja 2020.
4. Beck, R. C. (2003). Motivacija : teorija i načela. Naklada Slap. Jastrebarsko.
5. Bratko, D. (2008). Udžbenik psihologije za gimnazije. Profil. Zagreb
6. Brnad, A. Stilin, A. Tomljenović, LJ. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci. 4(1) 109-122.
7. Brooks, A. M. (2007). It's All About The Motivation: Factors That Influence Employee Motivation In Organizations. University of Tennessee. Knoxville
8. Buble, M. (2006) Menadžment. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split
9. Delaney, M. L., Royal, M. A. (2017). Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivationin Engagement Strategies. Industrial and Organizational Psychology. 10(1): 127-140.
10. Dancey, C. P. and Reidy, J. (2007). Statistics without Maths for Psychology. 4th Ed. Published by Pearson Education Limited. England.
11. Deny, R. (2000). Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća. M.E.P. Consult. Zagreb.
12. dm Hrvatska. (2020). O nama. https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/dm-marke pristupljeno 20. srpnja 2020.
13. dm Hrvatska. (2020). Brojke i činjenice https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/nase-nagrade/najbolji-poslodavac-270554 pristupljeno 23. srpnja 2020.
14. Dessler, G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. izdanje. Prijevod s engleskog. Mate. Zagreb.
15. Gutinić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018). Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. Effectus-studij financije i pravo. Visoko učilište. Zagreb.
16. Gutić Martinčić, S. (2017). Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta. 8(1) 60-67.
17. Heckhausen, H. (1965). Leistungsmotivation. In H.Thomae (Hrsg.), Hand buch der Psychologie Gottingen:Hogrefe. 2, 602-702.
18. Jambrek, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. Motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zb. Prav. fak. Sveuč. Rijeci. 29(2) 1181-1206.
19. Jelačić, D. (2010). Motivation factors analysis in industrial plants, Strojarstvo: časopis za teoriju i praksu u strojarstvu. 52(3) 349-361.
20. Maslow, H. A. (1954). Motivation and Personality. Harper&Row. New York.
21. Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima. Adeco. Zagreb
22. MojPosao (2019). Najbolji poslodavci u 2019.: dm, Infinum i COBE https://www.moj-posao.net/Vijest/78867/Najbolji-poslodavci-u-2019-dm-Infinum-i-COBE/ pristupljeno 23. srpnja 2020.
23. Peterson, S. (2006). The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business. Miami University. SAD

24. Reeve, J. (2010). Razumijevanje motivacije i emocija. Naklada Slap. Jastrebarsko.
25. Salopek, K. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, Veleučilište VERN. Zagreb
26. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, andconsequences. Thousand Oaks. CA.: Sage Publication Inc
27. Tudor, G. (2010). Vođenje i motiviranje ljudi. M.E.P.Consult. Zagreb.
28. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). Menedžment. Mate. Zagreb.
29. Juračak, J. (2020). Upravljanje ljudskim resursima u agrobiznisu-nastavni materijali. Agronomski fakultet Zagreb

7. Prilog

Mišljenja o i zadovoljstvo zaposlenika sustavom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću dm-drogerie markt d.o.o.

Dragi kolege/ice,

ljubazno Vas molim da odvojite nekoliko minuta za anketu koja je sastavni dio mog Diplomskog rada. Anketa je anonimna, a dobi veni podaci koristit će se isključivo za potrebe rada, te se nikad neće prikazivati individualni odgovori osoba koje su sudjelovale u istraživanju.
Anketa sadrži pitanja o Vašim općim demografskim podacima te o Vašem mišljenju i zadovoljstvu programima motiviranja i nagrađivanja. Vaš zadatak je iskreno odgovoriti na pitanja s obzirom da istražujem Vaše mišljenje, nema točnih ili pogrešnih odgovora.

Uvid u rezultate istraživanja imat ćete nakon dovršavanja cjelovitog rada, a za sva pitanja ili nejasnoće možete mi se javiti na e-mail: petralovre46@gmail.com/ petralovre@dm.hr Hvala na pomoći!
Vaša,
Petra Lovre, Sveučilište u Zagrebu Agronomski fakultet, 5. godina diplomskog studija Agrobiznis i ruralni razvitak
*Obavezno

1. 1. Rod *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Muški
- ◯ Ženski
- ◯ Ostalo

2. 2. Dob (navršene godine, upisati broj) *

_____

3. 3. Vrsta obitelji u kojoj živite? *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Jednočlana (samačka) obitelj
- ◯ Višečlana obitelj

4. 4. Imate li malodobne djece? *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Da
- ◯ Ne

5. 5. Koju ste najvišu razinu obrazovanja stekli? *

Označite samo jedan oval.

- ◯ srednje ili niže
- ◯ više obrazovanje ili BS visoko
- ◯ obrazovanje ili MS
- ◯ poslijediplomski studij, ne doktorski
- ◯ doktorat ili poslijediplomski doktorski studij (dr. sc.)

6. 6. Upišite na kojem radnom mjestu radite (npr. prodavač, asistent, menadžer...) *

_____
_____
_____
_____
_____

7. 7. U kojoj ustrojbenoj jedinici je Vaše radno mjesto? *

Označite samo jedan oval.

- ◯ financije i računovodstvo
- ◯ informatika
- ◯ logistika
- ◯ nabava i marketing
- ◯ ljudski resursi prodajna
- ◯ regija

8. 8. Koliko iznosi Vaša neto plaća (kn mjesečno)? *

Označite samo jedan oval.

- do 3000
- 3001 do 6000
- 6001 do 9000
- 9001 do 12000
- više od 12000

9. 9. Status zaposlenja? *

Označite samo jedan oval.

- ugovor o radu na određeno ugovor o
- radu na neodređeno

10. 10. Tjedno radno vrijeme? *

Označite samo jedan oval.

- 10 do 19h
- 20 do 29h
- 30 do 39h
- 40h (puno radno vrijeme)

11. 11. Ukupno radno iskustvo (staž, ako imate manje od godine dana iskustva upišite "do 1 g" ili "<1".)? *

12. 12. Radno iskustvo (staž) u poduzeću dm (ako imate manje od godine dana iskustva upišite "do 1 g" ili "<1".)? *

Važnost pojedinih činitelja motivacije

13. 13. Molimo da pokušate ocijeniti koliko su za Vas važni pojedini činitelji da bi se kod Vas ostvarila idealna motivacija za rad na skali od 1-"potpuno neznačajno" do 4-"veoma značajno" *

Označite samo jedan oval po retku.

	Nije važno	Osrednje važno	Važno	Veoma važno
Uvjettii rada ((radno vriijeme,, radnii okolliiš,, radna odjeća,, saniittarno–hiigiijenskii uvjettii itd.))				
Pottvrđivanjje sposobnosttii ((samoaktuallizaciijja))				
Sttatus ((iimage)) poduzeća ((iidentiifiikaciijja sa poduzećem))				
Redak 4				
Sttallnostt ii siigurnostt poslla ((bez sttrahu od gubiittka poslla))				
Plaća				
Mogućnostt dalljinjjeg obrazovanjja ((dallje obrazovanjje uz rrad))				
Posttiignuće ii prriiznanjje ((poziittiivne povrattne iinffformaciije na rad))				
Međulljudskii odnosii u poduzeću				
Mogućnostt napredovanjja				
Dobrii rukovodiittelljii				

Zadovoljstvo poslom te upoznatost i zadovoljstvo programima motiviranja i nagrađivanja

14. 14. Ukupno zadovoljstvo poslom? *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Potpuno nezadovoljan/na						Potpuno zadovoljan/na

15. 15. Koliko ste upoznati s programima motiviranja i nagrađivanja u poduzeću? *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Potpuno nezadovoljan/na						Potpuno zadovoljan/na

16. 16. Koliko ste zadovoljni sustavom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću? *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Potpuno nezadovoljan/na						Potpuno zadovoljan/na

Razina zadovoljstva programom motiviranja i nagrađivanja

17. 17. Koliko ste ZADOVOLJNI s pojedinim programom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću? Označite razinu zadovoljstva pojedinim programom na skali od 1 – "potpuno nezadovoljna/nezadovoljan" do 7 – "jako zadovoljna/zadovoljan". Da bi vidjeli sve razine od 1 do 7, koristite kliznu traku na dnu ekrana za pomak udesno. *

Označite samo jedan oval po retku.

	Potpuno sam nezadovoljan/na	Nezadovoljan/na sam	Uglavnom sam nezadovoljan/na	Niti sam zadovoljan/na, niti nezadovoljan/na	Uglavnom sam zadovoljan/na	Zadovoljan/na sam	Potpuno sam zadovoljan/na
Pokllon bon za djecu zaposlleniika do 15 godiina sttarostii ((u vriijeme bllagdanskiih dariivanjja))							
Pokllon bonovii dm--a za svu novorrođenu ii posvojjenu djjecu							
Jubiillarrne nagrrade							
Dodattak na pllaću za rradnii sttaž u dm--u							
Subvenciioniirranjje prriijjevoza							
Bespllattno konzumiirranjje voća,, sokova ii ttopllih napiittaka							
Novčana pomoć priilliikom smrttnog sllučajja u obiittelljji							
Sllužbeno voziillo ttvrttke ii mobiittell za sve menadžerre							
Mogućnostt kliiznog rradnog vrremena							
Mogućnostt naprredovanjja							
Mogućnostt dalljnjjeg škollovanjja ii usavrršavanjja							
Ilntterna edukaciijja na sviim rraziinama							
Tečajjevii sttrraniih jjeziika							
Orrganiizaciijja obiittelljskog dana ii božiićne večerre							

Važnost pojedinog programa motiviranja i nagrađivanja

18. 18. Koliko je Vama osobno VAŽAN pojedini program nagrađivanja i poticanja? Označite koliku važnost za Vaše zadovoljstvo i ostanak u poduzeću ima pojedini program na skali od 1 – "potpuno nevažno" do 7 – "jako važno". *

Označite samo jedan oval po retku.

	Potpuno mi je nevažno	Nevažno mi je	Uglavnom mi je nevažno	Niti mi je važno, niti nevažno	Uglavnom mi je važno	Važno mi je	Potpuno mi je važno
Pokllon bon za djecu zaposlleniika do 15 godiina stamsstii ((u vriijeme bllagdanskiih damivanjja))							
Pokllon bonovii dm--a za svu novorrođenu ii posvojjenu djjecu							
Jubiillarrne nagrrade							
Dodattak na pllaću za rradnii sttaž u dm--u							
Subvenciioniirranjje prriijjevoza							
Bespllattno konzumiirranjje voća,, sokova ii ttopllih napiittaka							
Novčana pomoć prriillikom smrttnog slučajja u obiittelljii							
Sllužbeno voziillo ttvrrtkeii mobiittell za sve menadžerre							
Mogućnostt klliiznog rradnog vrremena							
Mogućnostt naprredovanjja							
Mogućnostt dallјinjjeg škollovanjja ii usavrršavanjja							
IInttерrna edukaciijja na sviim rraziinama							
Tečajjevii sttrraniih jjeziika							
Orrganiizaciijja obiittelljskog dana ii božjićne večerre							

19. 19. Postoji li neki program motiviranja i nagrađivanja koji u predmetnom poduzeću ne postoji, a utjecao bi pozitivno na Vaše zadovoljstvo poslom? *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Da
- ◯ Ne

20. 20. Ako ste odabrali da, koji je to program, potpora ili nagrada?

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj.

GoogleObrasci

Životopis

Petra Lovre rođena je 28. lipnja 1995. godine u Zagrebu. Pohađala je osnovnu školu “Vladimir Nazor” u Pisarovini. Srednjoškolsko obrazovanje završila je u zagrebačkoj općoj gimnaziji na adresi Savska cesta 77a.
Obrazovanje nastavlja na Agronomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu gdje upisuje preddiplomski studij Agrarna ekonomika, a nakon toga nastavlja na diplomskom studiju Agrobiznis i ruralni razvitak.
Od stranih jezika najviše koristi engleski jezik stupnja B2 u razumijevanju te B1 u pisanju i govoru. Osim engleskog poznaje i njemački jezik stupnja A1 u razumijevanju, govoru i pisanju.
Vrlo dobro poznaje rad Microsoft Office paketa. Uz to služi se paketom za statističku obradu podataka SPSS, te SAP-om.