# Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika

**Lugomer, Tea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:620661

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

*Repository / Repozitorij:*

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 191/PMM/2020**

# Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika

**Tea Lugomer, 2545/336**

Koprivnica, srpanj 2020. godine

**Sveučilište Sjever**
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR–48000 Koprivnica

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za ekonomiju

STUDIJ: preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK: Tea Lugomer | MATIČNI BROJ: 2545/336

DATUM: 08.06 2020. | KOLEGIJ: Menadžment ljudskih potencijala

NASLOV RADA: Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: The impact of motivation on the satisfaction of employees

MENTOR: Doc. dr. sc. Marina Gregorić | ZVANJE: Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. Izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. Doc. dr. sc. Mirko Smoljić, član
3. Doc. dr. sc. Marina Gregorić, mentor
4. Mr.sc. Ana Mulović Trgovac, viši predavač, zamjenski član
5.

## Zadatak završnog rada

BROJ: 191/PMM/2020

OPIS:

Motivacija je jedan od temeljnih procesa upravljanja ljudskim potencijalima koje je menadžment organizacije dužan provoditi kako bi svoje zaposlenike učinio zadovoljnima te ih potaknuo na produktivnost ali i lojalnost poduzeću. Predmet istraživanja završnog rada je upravljanje ljudskim resursima i motivacijom. Ciljevi ovog rada su: istražiti pojam motivacije i vrste motivacije, ispitati odnos motivacije i zadovoljstva poslom, utvrditi stavove ispitanika iz različitih djelatnosti o zadovoljstvu poslom koji obavljaju, analizirati percepciju zaposlenih o motivaciji i utvrditi stupanj motiviranosti ispitanika te istražiti jesu li zaposlenicima važnija materijalni ili nematerijalni oblici nagrađivanja. Metode istraživanja ovoga rada su sekundarna i primarna metoda istraživanja. Povijesnom metodom prikupljeni su podaci sekundarnih istraživanja i istraživanja za stolom iz područja upravljanja ljudskim resursima i motivacijom. Empirijskom kvantitativnom metodom prikupljaju su podaci o stavovima i zadovoljstvu zaposlenih o vrstama i metodama koje poduzeća i menadžeri primjenjuju kako bi ih motivirali. Primarno istraživanje provedeno je putem instrumenta anketnog upitnika čija distribucija se temelji na slučajnom uzorku zaposlenih u različitim poduzećima kako u Republici Hrvatskoj tako i u inozemstvu. Zaključci rada doprinose području upravljanja ljudskim resursima s aspekta utjecaja motivacije na zadovoljstvo zaposlenika.

ZADATAK URUČEN: 13.7.2020. | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

Sveučilište Sjever

**Odjel za Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 191/PMM/2020**

# Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika


**Student**

Tea Lugomer, 2545/336

**Mentor**

doc. dr. sc. Marina Gregorić


Koprivnica, srpanj 2020. godine

# PREDGOVOR

Zahvaljujem svojoj mentorici doc. dr. sc. Marini Gregorić na ukazanom povjerenju i pomoći tijekom izrade ovoga završnog rada. Zahvaljujem svim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever na trudu i prenošenju svojega znanja. Također, hvala mojoj obitelji i prijateljima na pruženoj potpori ne samo tijekom pisanja završnoga rada nego i tijekom cijeloga studija.

# SAŽETAK

Motivacija je jedan od temeljnih procesa upravljanja ljudskim resursima koje je menadžment organizacije dužan provoditi kako bi svoje zaposlenike učinio zadovoljnima. Upravo su motivacija i zadovoljstvo poslom temeljni pojmovi ovoga rada. Predmet istraživanja završnoga rada jest upravljanje ljudskim resursima i motivacijom. Ciljevi su ovoga rada sljedeći: istražiti pojam motivacije i vrste motivacije, ispitati odnos motivacije i zadovoljstva poslom, utvrditi stavove ispitanika iz različitih djelatnosti o zadovoljstvu poslom koji obavljaju, analizirati doživljaj zaposlenih o motivaciji i utvrditi stupanj motiviranosti ispitanika te istražiti jesu li zaposlenicima važnija materijalna ili nematerijalna nagrađivanja.
Metode istraživanja ovoga rada su sekundarna i primarna metoda istraživanja. Sekundarnom su metodom prikupljeni podaci iz područja upravljanja ljudskim resursima i motivacijom. Empirijskom kvantitativnom metodom prikupljeni su podaci o stavovima i zadovoljstvu zaposlenih o vrstama i metodama koje poduzeća i menadžeri primjenjuju kako bi ih motivirali. Primarno istraživanje provedeno je pomoću instrumenta anketnoga upitnika čija se distribucija temelji na slučajnom uzorku zaposlenih u različitim poduzećima kako u Republici Hrvatskoj tako i u inozemstvu. Zaključci rada doprinose području upravljanja ljudskim resursima s područja utjecaja motivacije na zadovoljstvo zaposlenika.



Ključne riječi: motivacija, upravljanje ljudskim resursima, zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo poslom, zaposlenici.

## SUMMARY

Motivation is one of the main processes of human resource management which the management of the organization has to conduct in order to keep the employees satisfied. It is namely motivation and job satisfaction that are the main terms of this paper. The subject of the study is the human resource management and motivation. Moreover, the aims of the study are the following: researching the term motivation and the different kinds of motivation, exploring the relationship between motivation and job satisfaction, identifying the examinees' attitudes regarding their job satisfaction, analyzing the employees' opinions regarding motivation and thus establishing their level of motivation, and researching whether the employees' care more about the material or non-material rewards.

The research methods used in the study are the primary and the secondary research methods. The secondary method has been used in order to collect the data regarding the areas of the human resource management and motivation. The empirical quantitative method has been used to collect the data regarding the employees' attitudes towards the methods that are used to keep them motivated. The primary study has been conducted by the means of a survey, the distribution of which is based on a random sample of employees working both in the Republic of Croatia and abroad. The conclusions of the study attribute to the field of human resource management, particularly to the field of the impact of motivation on job satisfaction.

Key words: motivation, human resource management, employees' satisfaction, job satisfaction, employees

## POPIS KORIŠTENIH KRATICA

EPR - eng. *existencee*: egzistencija, *relatedness*: povezanost, *growth*: rast

*dr*. - drugo

*et al*. - i ostali

# STRUKTURA RADA


**1. UVOD** ..... 1

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA ..... 1
1.2. CILJEVI RADA ..... 2
1.3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA ..... 2
1.4. STRUKTURA RADA ..... 3

**2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURIMA I MOTIVACIJA** ..... 4

2.1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA ..... 4
2.2. MOTIVACIJA ..... 6
2.2.1. TIPOVI MOTIVACIJE ..... 8
2.2.1.1. Unutarnja motivacija ..... 8
2.2.1.2. Vanjska motivacija ..... 8
2.2.2. NAGRADE ..... 9
2.2.2.1. Materijalno nagrađivanje ..... 9
2.2.2.2. Nematerijalno nagrađivanje ..... 10
2.2.3. TEORIJE MOTIVACIJE ..... 12
2.2.3.1. Teorije potreba ..... 13
2.2.3.1.1. Hijerarhija potreba prema Maslowu ..... 13
2.2.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije ..... 14
2.2.3.2. Teorije vanjskih poticaja ..... 15
2.2.3.3. Teorije očekivanja ..... 17
2.2.3.4. Teorija motivacije postignuća ..... 17
2.2.3.5. Teorija motivacije uloga ..... 18
2.2.3.6. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni ..... 18
2.2.3.7. Integrativni procesni model motivacije ..... 19
2.2.3.8. Teorija X i teorija Y ..... 20
2.2.4. ZADACI MENADŽERA U MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA ..... 21
2.2.5. STRATEGIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA ..... 23
2.2.5.1. Strategija nediferencirane motivacije ..... 23
2.2.5.2. Strategija diferencirane motivacije ..... 23
2.2.5.3. Strategija koncentrirane motivacije ..... 24

**3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA** ..... 25

3.1. TEORIJE ZADOVOLJSTVA POSLOM ..... 26
3.1.1. Teorija instrumentalnosti ..... 26
3.1.2. Teorija pravednosti ..... 27
3.1.3. Model karakteristika posla ..... 27

3.2. ZADOVOLJSTVO POSLOM ..... 27
3.3. ODNOS MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ..... 28
**4. UTJECAJ MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA** ..... 30
4.1. OPIS ISTRAŽIVANJA ..... 30
4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ..... 31
**5. RASPRAVA** ..... 47
**6. ZAKLJUČAK** ..... 49
**Literatura** ..... 52
**Popis slika/tablica/grafičkih prikaza** ..... 54
**Prilozi** ..... 57

# 1. UVOD

Suvremeno je poslovanje otežano suvremenim trendovima, rastom globalizacije i napretkom tehnologije. Čovjek je primoran prilagoditi se svim uvjetima koji djeluju na njega i oko njega, a sve što čovjek zahtijeva jesu pravednost, poštovanje, razgovor te razumijevanje kako bi se on osjećao zadovoljno. U svemu tome veliku ulogu ima menadžment. Imajući na umu da su zaposlenici najvažniji resurs u poduzeću, da pomoću njih nastaju proizvodi i usluge, da poduzeće uz njihov mukotrpan rad postaje učinkovito i da je samo uz pomoć njihova rada moguće doći do željenoga cilja i ispunjenja vizije i misije, menadžment je zadužen da u kojekakvim okolnostima motivira zaposlenike na rad, da u njima probudi želju za napredovanjem, za postizanjem osobnih, ali i organizacijskih ciljeva. Menadžer je onaj koji će raznim strategijama biti odgovoran za zaposlenikov osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva.

Tema završnoga rada orijentirana je prema motivaciji zato što je motivacija smatrana vrlo zanimljivom i izvrsnom podlogom za istraživanje. Motivacija, kao glavni pokretač ka boljitku, u poslovnom se smislu usko veže sa zadovoljstvom zaposlenika. Zadovoljni su radnici motivirani, a motivirani su radnici zadovoljni. Samim time motivacija je smatrana idealnom temom za istraživanje zadovoljstva zaposlenika.

## 1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Kao što je već spomenuto, ljudski su resursi najvažniji resursi koje poduzeće posjeduje. Kako bi zadržalo te resurse, poduzeće je pomoću menadžmenta primorano motivirati svoje zaposlenike i na taj način osigurati osjećaj zadovoljstva svojih zaposlenika što će kasnije rezultirati osjećajem zadovoljstva na široj razini. Povezujući ta dva pojma, dolazimo do spoznaje da motivacija utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Kako bismo uopće mogli govoriti i razmišljati o utjecaju motivacije na zadovoljstvo zaposlenika, potrebno je prvenstveno definirati te naizgled slične, no zapravo potpuno različite, međusobno nadopunjavajuće pojmove. Motivacija je proces kojim se želi potaknuti nekoga da ispuni određeni zadatak, odnosno da ispuni određeni cilj. Nakon ispunjenja toga cilja osjećaj koji ta osoba doživljava, pokazatelj je zadovoljstva ili nezadovoljstva. Upravo su čovjek, motivacijski proces i osjećaj zadovoljstva predmet istraživanja ovoga rada.

Glavni predmet istraživanja ovoga rada jest motivacija. Motivacija je pojam koji često vežemo uz ponašanje ljudi i njihovu upornost u obavljanju zadataka. Temeljno pitanje koje se postavlja

vezano uz motivaciju jest zašto se ljudi ponašaju na određeni način i što ih to potiče na produktivan rad te odanost poduzeću.

Ovim se radom želi doprinijeti svjesnosti o važnosti motivacije na radnom mjestu i njezinu utjecaju na zadovoljstvo zaposlenika radnom okolinom, plaćom, a naposljetku i samim radom u određenom poduzeću.

## 1.2. CILJEVI RADA

Ciljevi ovoga rada su sljedeći: istražiti pojam motivacije i vrste motivacije, ispitati utječe li motivacija na zaposlenikov osjećaj zadovoljstva i što je to što zaposlenike motivira na bolji i učinkovitiji rad, utvrditi jesu li zaposlenicima važnija materijalna ili nematerijalna nagrađivanja, koji se elementi nagrađivanja koriste u njihovu poduzeću, ustanoviti jesu li zadovoljene sve zaposlenikove potrebe prema Maslowljevoj hijerarhiji motiva, istražiti je li visina osobnoga dohotka zaposlenicima najvažniji element nagrađivanja te utvrditi jesu li ispitanici zadovoljni poslom koji trenutno rade.

## 1.3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metode korištene u ovome radu su sljedeće:

- Metoda analize – raščlanjivanje složenijih pojmova na jednostavnije dijelove (Bašić, B. (2016:6))

Metodom analize definirani su pojmovi motivacije i zadovoljstva zaposlenika potrebnih za razumijevanje teme.

- Metoda sinteze – objašnjavanje stvarnosti u obliku spajanja jednostavnijih sudova u složenije (Bašić, B. (2016:6))

Metodom sinteze utvrđeni su čimbenici i metode koji motiviraju zaposlenike i utječu na zadovoljstvo radom.

- Metoda deskripcije – jednostavno opisivanje i tumačenje činjenica bez znanstvenoga objašnjavanja (Bašić, B. (2016:5))

Metodom deskripcije opisana su vlastita razmišljanja i stajalište u vezi s motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika te su na temelju navedenih definicija navedeni vlastiti stavovi o određenoj temi.

- Metoda indukcije – zaključivanje kojom se od općih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu (Bašić, B. (2016:6))

Induktivnom metodom u ovom je radu iznesen zaključak o utjecaju motivacije na zadovoljstvo zaposlenika.

- Metoda dedukcije – poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje pojedinačno (Bašić, B. (2016:6))

Metodom dedukcije utvrđene su nove spoznaje na temelju općih, poput općega pojma motivacije i tipova motivacije kao pojedinačnih pojmova.

- Statističke metode – opće metode svih istraživanja u svim znanstvenim područjima (Bašić, B. (2016:6))

Statističkom su metodom zaključci proizašli iz istraživanja prikazani u brojčanom obliku.
Navedene znanstveno-istraživačke metode korištene su u kombinaciji kako bi se na kraju utvrdile određene spoznaje i ciljevi ovoga rada.

Primarno je istraživanje provedeno kvantitativnom metodom istraživanja, odnosno anketnim upitnikom. Anketni upitnik transverzalnoga je tipa, proveden na uzorku od 149 ispitanika i uključuje sve žene i muškarce u dobi između 18 i 60 godina, odnosno radno sposobne osobe koje su zaposlene.

Za analizu anketnoga upitnika primjenjuje se statistička metoda kojom se utvrđuju željene spoznaje. Tijekom izrade rada upotrebljava se domaća i strana literatura, znanstveni časopisi i stručni radovi te ostali izvori koji se bave navedenom problematikom.

### 1.4. STRUKTURA RADA

Završni rad „Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika“ podijeljen je u sedam poglavlja, pritom uključujući poglavlja uvoda i zaključka. U prvom poglavlju iznose se problematika rada, ciljevi istraživanja, metode kojima se koristimo tijekom izrade rada te se prikazuju strukturni i sadržajni koncept rada. Drugo poglavlje rada detaljnije objašnjava pojam upravljanja ljudskim potencijalima, dok treće poglavlje definira pojam motivacije. Definiranje pojma motivacije podrazumijeva nabrajanje tipova motivacije, teorija motivacije, vrste nagrada te strategije kojima se pritom služimo. U četvrtom se poglavlju iznosi pojam zadovoljstva pri čemu se nabrajaju teorije zadovoljstva i prikazuje se odnos motivacije i zadovoljstva. U petom se poglavlju prikazuju rezultati dobiveni istraživanjem, dok se u šestom poglavlju iznose svi dobiveni rezultati primarnoga i sekundarnoga istraživanja koji se povezuju s ciljevima istraživanja. U sedmom se poglavlju iznose završne riječi i donosi zaključak. Na kraju samoga rada nalazi se popis korištene literature te prilog u kojem se nalazi proveden anketni upitnik.

# 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURIMA I MOTIVACIJA

Snaga ljudskoga uma i fizička snaga čovjeka temeljne su vrijednosti upravljanja ljudskim resursima kojima se menadžment organizacije mora bitno posvetiti kako bi zaposlenici ostali motivirani i doprinosili organizaciji. Pojmovi motivacije i upravljanja ljudskim resursima glavni su pojmovi proučavani u ovome poglavlju.

## 2.1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Ljudski potencijal temeljni je čimbenik pomoću kojega opstaje određena organizacija. Bez ljudi ne bi bilo ni organizacije. Ljudi su ti koji omogućuju normalno funkcioniranje i zbog toga te ljude treba nagraditi i motivirati za daljnji rad i napredovanje.

„Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovici 20. stoljeća koja su upozorila na važnost gledišta, skupina, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i sličnih stvari. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith u svojim je djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. je stoljeću Karl Marx u analizi čimbenika proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i spretnost radnika, a svestrani je razvoj čovjeka uz znanje i znanost smatrao najvažnijom proizvodnom snagom društva“ (Jambrek, I., & Penić, I., 2008:1184).

Upravljanje ljudskim potencijalima ne odnosi se samo na odnos prema ljudima nego to znači i niz drugih funkcija i procesa, a Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008:1186) navode sljedeće: „Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji.“

Gutić, D., & Matković, I. (2013:218) u svojem radu navode da je rijetko koje područje unutar menadžmenta ljudskih potencijala toliko istraženo, što u teoriji, što u praksi, koliko područje motiva i motivacije.

Motivi i motivacija neki su od najviše istraženih procesa koji se provode u organizaciji upravo zbog velike važnosti koju na poduzeće imaju posljedice toga procesa.

„Većina znanstvene i stručne literature o motivaciji zaposlenika stavlja naglasak na izazove upravljanja ljudskim resursima u velikim korporacijama jer one imaju posebne odjele koji se time profesionalno bave“ (Črnila, I., Miljković Krečar, I., & Gregov, Z., 2015:536). Nadalje, autori tvrde da u malim i srednjim poduzećima upravljanje ljudskim resursima gotovo da ne postoji. Prema Bernik i Kopriva (2009), Črnila, I., Miljković Krečar, I., & Gregov, Z.

(2015:536) navode da u slovenskim obiteljskim i neobiteljskim poduzećima istraživanje pokazuje da u obiteljskim poduzećima većinom nema menadžera koji je zadužen za upravljanje ljudskim potencijalima te da obiteljska poduzeća ne pridaju toliku važnost ljudskim potencijalima koliko to čine neobiteljska poduzeća.

Navodi kako obiteljska poduzeća, koja su većinom mala poduzeća, zapošljavaju članove obitelji i vode se instinktom te učenjem na pogreškama i pokušajima, dok velika poduzeća, najčešće neobiteljska, ulažu u razvoj ljudskih potencijala kako do potencijalnih pogrešaka ne bi došlo.

„Efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima kao glavni čimbenik mora uzeti u obzir interese ljudi jer je poznata činjenica da će ljudi raditi puno bolje one funkcije i ona zanimanja koja ih zanimaju. Iskorištavanje ljudskih resursa predstavlja sredstvo za ostvarivanje zadanih ciljeva organizacije, međutim ljudi također upotrebljavaju poduzeće da bi ostvarili svoje osobne interese, poput novčane kompenzacije, iskustva, priznanja i dr. “ (Bašić, B., 2016:12).

Svaki je čovjek drugačiji, svatko ima različit pogled na svijet i samim time različite interese. Zadatak organizacije jest pronaći zaposlenike koji imaju želju i volju za obavljanjem posla koji je primarni interes cjelokupne organizacije. Samo će se na taj način uz pomoć učinkovitih zaposlenika osigurati učinkovit rad.

Prema Bašić, B. (2016:12), maksimalno iskorištavanje ljudskih resursa moguće je samo ako svaki od zaposlenika ostvari vlastite očekivane ciljeve u organizaciji. Isto tako, sva bi poduzeća trebala svojim zaposlenicima omogućiti napredovanje, razvoj, priznavanje truda za obavljeni rad te na kraju protuvrijednost za taj rad, što u novčanom, što u nenovčanom obliku.

Upravljanje ljudskim potencijalima prema navedenom je autoru suvremeni koncept, a podrazumijeva pronalaženje prave osobe za određeno radno mjesto, obuku te na kraju motiviranje i zadržavanje osobe na tom radnom mjestu kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

Bašić, B. (2016:12) tvrdi da se u koncept upravljanja ljudskim resursima ubraja funkcija zapošljavanja, razvoja, motivacije i zadržavanja zaposlenih. Uspjeh organizacije ovisi o kvaliteti ljudskih resursa i njihovoj motivaciji. Ukoliko su zaposlenici dovoljno motivirani za rad, posjeduju određena znanja i vještine koje su potrebne organizaciji, u tom slučaju i organizacija i pojedinci ostvaruju koristi. Pojedinci primaju nagrade za rad, a organizacija uspješno posluje. Danas je upravljanje ljudskim resursima interdisciplinarna djelatnost zato što osobe koje su zadužene za upravljanje zaposlenicima moraju poznavati više različitih disciplina

među koje se ubrajaju i osnove psihologije, prava, sociologije i ekonomije kako bi na taj način imali što kompletniju sliku o zaposlenicima neke organizacije, kako bi razumjeli njihove potrebe i znali koliko vrijedi njihov rad i slično. U suvremenim organizacijama upravljanje ljudskim resursima najčešće provodi menadžer bez obzira na njegovu poslovnu funkciju.

Osobe koje motiviraju zaposlenike moraju primijeniti znanja iz više izvora, pa bi tako trebale dobro poznavati psihologiju i sociologiju, dok im je temeljno znanje ekonomskoga smjera.

## 2.2. MOTIVACIJA

Motivacija, temeljni pojam proučavanja u ovome radu, može se definirati na mnogo načina. S obzirom na to da postoji mnogo definicija različitih autora, u nastavku se navode neke od njih.

Kanoti, D. (2009:319) navodi da je motivacija vrlo složenoga karaktera i traži visoku razinu sposobnosti menadžmenta pri odabiru motivacijskih tehnika, uključujući vrste protuvrijednosti (materijalne i nematerijalne), rangiranje potreba, procjene usmjerene prema pojedinačnom zadovoljstvu i radnoj učinkovitosti te motivacijske strukture. Također, autor navodi da motivirani ljudi više pridonose boljem radu za razliku od nemotiviranih ljudi.

Gutić, D., & Matković, I. (2013:219) navode da se motivi i motivacija ubrajaju u osnovne elemente ponašanja ljudi, a prema Zvonarević, M. pod pojmom motiva misli se na psihološke procese koji ljude pokreću na određeno ponašanje. Gutić, D., & Matković, I. (2013 :219 ) prema B. Petz (u radu Zvonarević, M.)) ističu da je motiv sve ono što iznutra potiče čovjeka na određenu aktivnost. Gutić, D., & Matković, I. (2013:220) definiraju pojam motiva kao pokretače ka određenom ponašanju i kao rezultate unutrašnjega spleta psiholoških i fizioloških procesa u organizmu. Autor još navodi kako za razliku od motiva motivacija predstavlja doživljaje i ponašanje koji su poticani nekim motivima.

Navedeni autori razlikuju pojam motiva i motivacije. Motiv je sve ono što iznutra potiče čovjeka na poduzimanje određene akcije, dok je motivacija proces kojim se nakon izvršenja te aktivnosti javlja određeni osjećaj.

„Pojam motivacije podrazumijeva vrlo složenu i dinamičku koncepciju temeljenu na raznolikim ljudskim potrebama, željama, vrijednostima i sklonostima koje su različite kod različitih ljudi te se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije. Motivacija je složen teorijski koncept i uključuje sustav individualnih sila i odnosa, kao i vanjskih čimbenika koji utječu na ponašanje pojedinca.

Motivacija se odnosi na razlog ljudskoga ponašanja, čimbenike koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određen način te zašto postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine“ (Bakotić, D., & Bogdanović,V., 2013:68).

Prema definiciji Bakotić, D., & Bogdanović, V. (2013:68), motivacija je razlog ljudskoga ponašanja na određeni način. Ljudi, ovisno o svojem ponašanju, mogu utjecati na radnu uspješnost, odnosno ukoliko se ponašaju primjereno ostvarenju cilja, postižu radnu uspješnost, dok oni koji se tako ne ponašaju, ne postižu radnu uspješnost.

Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008:1195) navode da je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima motivacija zaposlenika te kako mnogi psiholozi pokušavaju objasniti njezinu važnost kao čimbenika koji na kraju utječe i na zadovoljstvo samih zaposlenika. Navodi da su rezultat toga kvalitetniji rad i veća kreativnost.

Daft (2008:622) u radu Brnad, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2016:110) motivaciju definiraju kao „sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijazam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti.“ Navedeni autori motivaciju definiraju kao silu koja se javlja kad čovjek pobijedi vanjske ili unutarnje elemente i svu svoju volju, želju i potrebu usmjeri na ostvarenje određene aktivnosti.

Prema Danish, Usman (2010), Brnad, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2016:110) navode da se motivacija često opisuje kao psihološki proces, dok pak prema Weihrich, Koontz (1998), Buble (2006) i Jelačić et al. (2010) navode da je motivacija lančana reakcija u kojoj se prelazi iz stanja nezadovoljstva i napetosti u stanje zadovoljenja potrebe i smanjenju napetosti. Autori dodatno navode da su se teorije motivacije razvile zbog utvrđivanja potreba koje zaposlenici imaju i u namjeri da se pronađe odgovarajući način da ih se zadovolji.

Ova definicija motivacije ukratko govori o tome kako je motivacija reakcija koja proizlazi iz stanja čovjekova nezadovoljstva. To nezadovoljstvo i napetost mogu biti uzrok bilo čega. Kao primjer možemo uzeti nezadovoljstvo napredovanjem na radnom mjestu. Zaposlenik pritom smatra da zaslužuje veći položaj i da svojim znanjem i kompetencijama može više pridonijeti organizaciji. Samim time, kako bi se dokazao, može poboljšati rad i istaknuti se od ostalih. Kada postane zamijećen, bit će unaprijeđen i u njemu će se javiti osjećaj zadovoljstva.

Đurđica, V., Stamatović, M., & Urošević, S. (2012:264) za motivaciju tvrde da je to kompleks sila koje potiču i zadržavaju zaposlenoga da radi određeni posao u organizaciji. S gledišta

pojedinca, to je stanje koje vodi ostvarenju cilja, a s gledišta menadžera aktivnost koja osigurava da zaposlenici teže ostvarenju tih ciljeva.

S psihopedagoškoga gledišta, navodi Jakšić, J. (2003:5), motivacija je sila koja potiče naše pronalaženje u svrhu ispunjenja želja i potreba. Nadalje, navodi da je to snažna i složena sila koja nas potiče na djelovanje, koja izgrađuje našu volju i utječe na odlučivanje.

Povezujući sve navedeno možemo zaključiti da je motivacija proces, sila, koncepcija i reakcija, a ono što je zajedničko svim navedenim definicijama jest to da ona vodi osobu ka ispunjenju cilja.

### 2.2.1. TIPOVI MOTIVACIJE

Armstrong, M. (2003:30) navodi kako motivirati ljude znači potaknuti ih u smjeru u kojem mi želimo da krenu te ističe da postoje dva tipa motivacije: unutarnja i vanjska motivacija.

#### 2.2.1.1. Unutarnja motivacija

Unutarnja motivacija, prema Armstrong, M. (2003:31), odnosi se na procese koji se javljaju iznutra. Oni su odgovorni za ponašanje ljudi na određen način, a njima pripadaju odgovornost, sloboda djelovanja, mogućnosti za razvijanje vještina i sposobnosti, zanimljiv i izazovan posao te prilike za napredovanje. Unutarnji motivatori imaju dublji i dugotrajniji učinak od vanjskih motivatora zato što se odnose na samoga pojedinca.

#### 2.2.1.2. Vanjska motivacija

Kako navodi Armstrong, M. (2003:31), vanjska je motivacija ono što ljudi čine drugima da bi ih se usmjerilo na određeno ponašanje. Tu su uključene sve vrste motivacija kojima se služe menadžeri kako bi potaknuli zaposlenike na rad i napredovanje, a to su nagrade (povišice, plaće, pohvale, promaknuća), ali i kazne (stegovni postupak, odbijanje od plaće ili kritika). Ti motivatori mogu imati izravan i snažan utjecaj koji ne mora potrajati dugo.

### 2.2.2. NAGRADE

„Najzdravije organizacije sustavno ocjenjuju i nagrađuju ljude. Pritom se doprinos pojedinih članova tima obično ocjenjuje na temelju njihove produktivnosti, iskustva u timskom radu, doprinosa kvaliteti, inovativnosti i neprestanoga poboljšavanja metoda rada tima. Načini nagrađivanja i upravljanja postupkom nagrađivanja odraz su predanosti poduzeća tim vrijednostima. Stoga sustavi nagrađivanja najbolje djeluju kada su otvoreni i jasno razumljivi svima koji su u njih uključeni“ (West, M., 2005: 116).

Nagrađivanje je protuvrijednost za obavljeni rad. Neovisno radi li se o materijalnoj ili nematerijalnoj nagradi, to znači da osoba za svoj trud, vrijeme, rad, volju, inovativnost i produktivnost prima nešto zauzvrat.

#### 2.2.2.1. Materijalno nagrađivanje

Materijalna motivacija ili financijska motivacija je, prema Buntak, K., Drožđek, I. & Kovačić, R. (2013a:60), ona kojom se zaposlenike pokušava motivirati za rad novčanim oblikom ili pak neizravnim materijalnim oblikom u koji se ubrajaju bonusi ili pak službeni automobili i na taj se način zaposlenike želi potaknuti na bolji, produktivniji i izazovniji rad. „(….) Materijalna je motivacija jedan od temeljnih čimbenika na kojima se temelji organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod izravnim utjecajem organizacije, njezine politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike“ (Buntak, K., Drožđek, I., & Kovačić, R., 2013a: 60).

Petar, S., Vrhovski, S. (2004:184) navode da ljude najviše motivira novac te da su napori pojedinaca veći i postojaniji ako je novčana nagrada veća.

Tablica 1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije

| IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE | NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE |
|---|---|
| - plaća<br>- bonusi i poticaji<br>- naknade za novitete i poboljšanja<br>- naknade za širenje znanja<br>- fleksibilnost | - stipendije<br>- studijska putovanja<br>- specijalizacije<br>- plaćene odsutnosti i slobodni dani<br>- automobil kompanije<br>-menadžerske povlastice |

Izvor: Izrada autora prema Buntak, K., Drožđek, I. & Kovačić, R. (2013a:60)

Iz tablice 1. vidljivo je da se u izravne materijalne kompenzacije ubrajaju plaća, bonusi i poticaji, naknade za novitete i poboljšanja te naknade za širenje znanja i fleksibilnosti, dok se u neizravne kompenzacije ubrajaju stipendije, putovanja, specijalizacije, plaćeni slobodni dani, službeni automobil i razne povlastice.

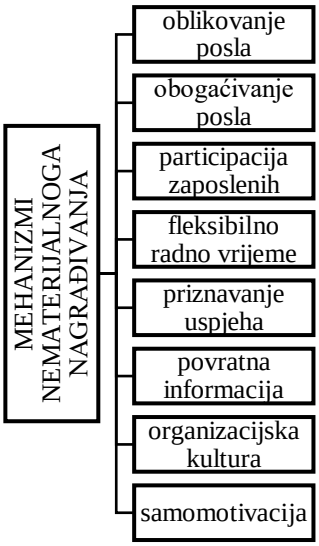
#### 2.2.2.2. Nematerijalno nagrađivanje

Pod pojmom nematerijalnoga nagrađivanja podrazumijevamo nagrade koje nisu povezane s novcem i nemaju nikakve veze s financijskim čimbenikom nagrađivanja.

„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 nenovčano 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., Drožđek, I., & Kovačić, R., 2013b:213).

Autor navodi kako je za zadovoljavanje egzistencijalnih potreba važan novac kao glavni oblik materijalne motivacije, no kada su te potrebe zadovoljene, ljudi imaju druge potrebe koje je potrebno zadovoljiti, pa ih zato na rad potiču neki drugi mehanizmi motiviranja koji se ne odnose na materijalno. Petar, S.; Vrhovski, S. (2004:184) pak navode da je novac najvažniji motiv za rad, no da ipak postoji znatan broj ljudi kojima novac nije jedini i isključivi motiv zalaganja u poslu.

Grafički prikaz 1. Mehanizmi nematerijalnoga nagrađivanja




Izvor: Izrada autora prema Buntak, K., Drožđek, I. & Kovačić, R. (2013b)

Kako navode Buntak, K., Drožđek, I. & Kovačić, R. (2013b), prvenstveno se u skupinu nematerijalnoga nagrađivanja ubraja oblikovanje posla. Pod pojmom oblikovanja posla podrazumijeva se činjenje određenoga posla zabavnijim, izazovnijim i raznolikijim, a pri čemu je važan pristup promjene posla u kojem se ljudi s jednoga posla sele na drugi posao kako bi se smanjile monotonija posla i dosada. Obogaćivanje posla odnosi se na vertikalni proces posla u koji se uključuje više zadataka i vještina te na taj način osoba pokazuje individualne mogućnosti i različite sposobnosti. Participacija zaposlenika označava uključenost zaposlenika u procese odlučivanja koji su važni za organizaciju. Autor navodi tri glavne vrste participacije. Participacija u odlučivanju ima dva cilja. Prvi je cilj podizanje kvalitete odluke, a drugi cilj povećanje neposrednosti i brzine odlučivanja. Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena najbolji je način za savladavanje otpora prema promjenama pri čemu se uključuju ključni sudionici na koje se ta promjena odnosi. Fleksibilno radno vrijeme odnosi se na mogućnost u kojoj zaposlenici odrađuju posao u vremenu koje njima najbolje odgovara. Neki od glavnih činitelja motivacije jesu osobno i profesionalno priznavanje uspjeha. Povratna informacija važan je čimbenik koji zaposlenicima omogućuje uvid u poznavanje vlastitoga rada, odnosno je li rad dobro ili loše obavljen. Organizacijska kultura daje zaposlenicima do znanja što se cijeni i vrednuje u organizaciji, a što je ono što se ne smije činiti, odnosno što je poželjno ponašanje, a što nepoželjno. Motivacija je važna za usavršavanje i napredak, a pod tim pojmom vežemo i pojam samomotivacije u kojem zaposlenici sami sebe potiču na vlastito usavršavanje i napredovanje.

Marušić, S. (2006:343) nefinancijsku, odnosno nematerijalnu motivaciju dijeli na posao i radnu okolinu. U posao ubraja zanimljive zadaće koje zaposlenici trebaju obaviti, izazov koji pritom moraju savladati, odgovornost, samopotvrđivanje, izobrazbu, napredovanje na poslu, postignuće te mnogobrojne kontakte koji su u svakom poslu izuzetno važni. S druge strane, u radnu okolinu ubraja politiku poduzeća, rukovođenje, poslovne suradnike, status, radne uvjete, klizno radno vrijeme, kraći radni tjedan, pravilnu podjelu posla, osiguranu prehranu na radnom mjestu te mogućnost rada od kuće.

### 2.2.3. TEORIJE MOTIVACIJE

Godinama su se razvijale mnoge teorije motivacije različitih teoretičara i svaka se teorija temelji na drugačijim teorijskim postavkama. Prema Jakšić, J. (2003:14), jedna se temelji na učenju i poučavanju, druga dolazi s humanističke, a treća sa psihoanalitičke strane. Autor navodi da je najpoznatija teorija motivacije bihevioristička teorija. Biheviorizam se veže uz psihologijsku školu čiji je osnivač J. B. Watson i koji težište stavlja na promatranje vanjskoga ponašanja, odriče se metode samopromatranja ili introspekcije, ne priznaje svijest kao predmet znanstvenoga proučavanja i naglašava teoriju prema kojoj se čovjek i životinja ponašaju slično. Uz biheviorističku teoriju navodi se i kako se ljudi razlikuju u svojim željama i potrebama te ono što je nekomu nagrada, drugomu možda nije. Za kognitivnu teoriju kaže da ljude najviše motivira ono što zaintrigira njihovu znatiželju, odnosno ono što je zanimljivo i ujedno zabavno. Ta se teorija većinom temelji na unutarnjoj motivaciji i želji svakoga od nas. Nadalje, navodi se da je osnovna postavka kognitivne teorije ostvarivanje uspjeha. Humanistička se teorija temelji na svjesnim i zrelim motivima. Naziva se još i hijerarhijska teorija motivacije. U humanističkoj je teoriji najpoznatija Maslowljeva teorija motivacije (Jakšić, J., 2003:14).

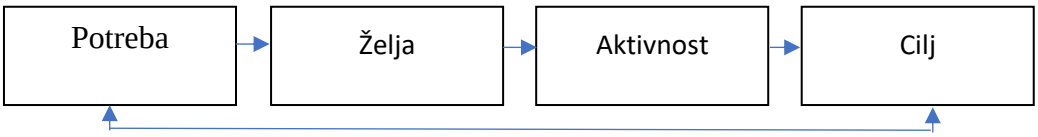
Bašić, B. (2016:17) navodi neke od ostalih teorija motivacija koje su važne i bliske modernom shvaćanju i pristupu motivacije, a to su, osim Maslowljeve teorije motivacije, i Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, MacGregorova teorija X i teorija Y, McClellandova motivacijska teorija te teorija pravednosti J. S. Adamsa.

Marušić, S. (2006:321-325) klasificira teorije motivacije u tri osnovne kategorije, a to su: teorije potreba, teorije vanjskih poticaja i teorije očekivanja.

Bahtijarević Šiber, F. (1999:559) teorije motivacije dijeli na sadržajne i procesne. U sadržajne teorije ubrajaju se Maslowljeva, Alderferova, Herzbergova, McClellandova i Minerova.

S druge strane, u procesne teorije ubraja Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model i Adamsovu teoriju nejednakosti u socijalnoj razmjeni. Nadalje, Bahtijarević Šiber, F. (1999:560) navodi da sve teorije motivacije leže na općem modelu ponašanja koji govori kako svaka osoba ima svoje potrebe iz kojih nastaju želje, a kako bismo ih ispunili, potrebno je poduzeti određenu aktivnost te na taj način doći do cilja. Kao primjer možemo uzeti potrebu za napredovanjem na poslu. Pritom se javlja želja za ispunjenjem te potrebe te zbog toga zaposlenik poduzima akciju boljega i kvalitetnijega rada kako bi nadređeni uočio potrebu za napredovanjem te osobe i postavio je na više radno mjesto.

Grafički prikaz 2. Opći model ponašanja




Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević Šiber, F. (1999:560)

### 2.2.3.1. Teorije potreba

Mnoge se poznate teorije motivacije zasnivaju na konceptu potreba.

„Potreba se definira kao poremećaj ravnoteže u pojedincu prouzročen fizičkom ili psihičkom definicijom koje onda izazivaju određeni oblik ponašanja. Nedostaje primjerice hrana ili socijalno potvrđivanje. Utvrditi da pojedinac osjeća potrebu znači da on osjeća neki unutarnji pobuđivač koji ga tjera da se suoči sa svojom okolinom u želji da zadovolji tu potrebu i tako uspostavi ravnotežu“ (Marušić, S., 2006:321).

Jedna od najpoznatijih teorija potreba jest teorija Abrahama Maslowa u kojoj navodi kako potrebe višega reda ne mogu biti zadovoljene sve dok nisu zadovoljene potrebe nižega reda.

#### 2.2.3.1.1. Hijerarhija potreba prema Maslowu

Črnila, I., Miljković Krečar, I., & Gregov, Z. (2015:534) prema Bahtijarević-Šiber (1999) navode da teorija Abrahama Maslowa polazi od pretpostavke da postoji pet osnovnih potreba

– egzistencijalne potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoostvarenjem.

Navedene potrebe hijerarhijski su raspoređene te se ne mogu zadovoljiti potrebe višega reda ako potrebe nižega reda nisu zadovoljene. Također, jednom kad pojedinac zadovolji određenu potrebu, njegove potrebe postaju veće i samim time javlja se potreba za zadovoljenjem potreba višega reda. Autori navode da je glavna snaga ove teorije u identifikaciji individualnih potreba kako bi se primjereno motiviralo zaposlenike te da, odgovarajući na nezadovoljenje potreba zaposlenika, menadžeri mogu utjecati na njihovu radnu učinkovitost.

Grafički prikaz 3. Hijerarhija potreba prema Abrahamu Maslowu




Izvor: Izrada autora prema Marušić, S. (2006:322)

Kako navodi Buble, M. (2009:274), Maslowljeva hijerarhija potreba koja je privukla pozornost mnogih istraživača međunarodnoga menadžmenta korisna je u identifikaciji motivacijskih procesa, no ona sama po sebi nije dovoljna kako bi se razumio cjelokupan motivacijski proces pa od tud dolazi potreba za poznavanjem ostalih teorija motivacije.

#### 2.2.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Teoriju trostupanjske hijerarhije razvija Alderfer kao razrađeniji i složeniji pogled na Maslowljevu teoriju. Osnovna tri elementa navedene teorije su potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja, skraćeno rečeno, teorija se naziva EPR teorija kao skraćenica od engleskih riječi *existencee* (egzistencija), *relatedness* (povezanost) i growth (rast). Egzistencijalne potrebe određene su nizom materijalnih i fizioloških želja. To su primjerice plaća, povlastice i fizički uvjeti rada. Potrebe povezanosti, odnosno socijalne potrebe, odnose

se na druženje s ljudima i stvaranje odnosa. Tu se ubrajaju obiteljski odnosi, odnosi s prijateljima, radni odnos s kolegama i menadžerima i slično. Za ove je potrebe iznimno važno obratiti pozornost na proces uzajamnosti i razmjene, odnosno na prihvaćanje, razumijevanje, povjerenje ili ljubav, ali i negativne dimenzije poput ljutnje i neprijateljstva. Potrebe rasta i razvoja odnose se na potrebe za kreativnim i produktivnim djelovanjem pojedinca na sebe i okolinu pri čemu se želi iz pojedinca izvući najbolje i iskoristiti sav potencijal. (Bahtijarević Šiber, F. ,1999:565).

### 2.2.3.2. Teorije vanjskih poticaja

„Teorije vanjskih utjecaja zasnivaju se na činiteljima okruženja koji utječu na ponašanje ljudi. Osnovica razmišljanja ovoga tipa vjerojatno su klasične biološke teorije pobuđivača i odgovora, po kojima je odgovor automatsko reagiranje nervnoga sustava (krvni pritisak, povećanje adrenalina i drugo). Naravno, ovo nije previše relevantno za raspravu o motiviranju zaposlenih (iako odavde bez sumnje potječu ideje o ublažavanju stresa, napetosti i straha)“ (Marušić, S., 2006:324).

Drugim riječima, teorija vanjskih poticaja označava djelovanje okoline na ponašanje ljudi i reakciju ljudi na to.

Jedna od najznačajnijih teorija vanjskih utjecaja svakako je dvofaktorska teorija Frederika Herzberga.

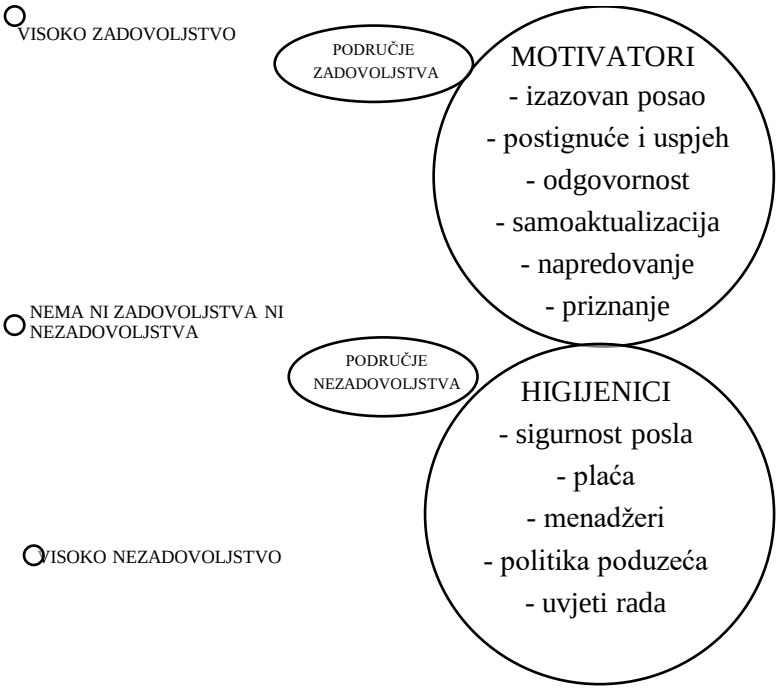
Prema Marušić, S. (2006:325), Frederik Herzberg dijeli čimbenike motivacije u dvije skupine. Prvu skupinu čimbenika naziva činiteljima okruženja, a drugu skupinu čimbenika naziva motivatorima.

„Činitelji okruženja su proizvodna politika poduzeća, rukovođenje, međuljudski odnosi, nagrađivanje, sigurnost posla, uvjeti rada i status poduzeća. Druga su skupina motivatori, odnosno odgovornost, suradnikovo priznanje, sadržaj rada, mogućnost daljnjega školovanja i napredovanja“ (Marušić, S., 2006:325).

Činitelji okruženja, prema navedenom autoru, neće sami po sebi dovesti do motivacije već su oni samo objektivni elementi koji mogu dovesti jedino do samozadovoljstva na radu, dok su motivatori ti koji su glavni i odgovorni za motivaciju. Ako njih nema, osoba je demotivirana ili emocionalno negativna.

Buble, M. (2009:275) pak navodi da ova teorija počiva na dvjema ključnim pretpostavkama. Prva je pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni pojmovi. Suprotni kraj zadovoljstvu jest odsutnost zadovoljstva, a suprotni kraj nezadovoljstvu odsutnost nezadovoljstva. Druga je pretpostavka zapravo već ranije spomenuta pretpostavka o dvjema različitim kategorijama.

Grafički prikaz 4. Shematski prikaz koncepta Herzbergove teorije motivacije




Izvor: Izrada autora prema Buble, M. (2009:275)

U prvu kategoriju motivacijskih čimbenika ubrajaju se ekstrinzični ili higijenski čimbenici, a u drugu intrinzični čimbenici ili motivatori. Higijenici imaju ulogu sprječavanja nezadovoljstva radom, dok motivatori vode k većem zadovoljstvu radom. Autor navodi kako higijenici ne utječu na radni angažman, pa tako dobri međuljudski odnosi i plaće nisu čimbenici motivacije, ne utječu na zadovoljstvo, već samo sprječavaju nezadovoljstvo. S druge pak strane motivatori su ti koji teže ka izazovnom poslu, postignuću i uspjehu i samim time utječu na zadovoljstvo zaposlenika.

Ovim konceptom Buble, M. (2009:275) želi naglasiti važnost redizajniranja posla i zalaže se za obogaćivanje posla kako bi se u radu naglasio individualni razvoj.

### 2.2.3.3. Teorije očekivanja

Teorije očekivanih rezultata, prema Marušić, S. (2006:325), definiraju se pretpostavkom da je motivacija za rad prisutna u svakom čovjeku kao snaga koja ga pokreće i vodi ka većem uspjehu. Pojačana želja i volja zaposlenika za napretkom javljaju se kada učinak donosi nagrade i zadovoljstvo. Prvi tko je iznio teoriju očekivanja bio je Wroom.

U osnovnoj je shemi riječ o interesu za određeni ishod te nekoliko razina koje slijede: ulaganje u rad, prva razina ishoda (visoka proizvodnost) i druga razina (pohvala, visoka plaća, napredovanje, naklonost kolega)“ (Marušić, S., 2006:325).

Drugim riječima, Wroomova teorija motivacije govori da za određenu ispunjenu razinu rada očekujemo pozitivan ishod, odnosno da će ljudi biti motivirani ako za ostvareni cilj dobiju neku vrijednost.

### 2.2.3.4. Teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća prvenstveno je usmjerena na motivaciju za rad. Temelji se na ljudskoj potrebi za napredovanjem i uspjehom. Pritom djeluju dvije sile. Prva je sila želja za uspjehom, a druga želja za izbjegavanjem neuspjeha. Uspjeh ili neuspjeh ovise o težini zadatka koji je potrebno obaviti. Ukoliko je zadatak težak, veća je vjerojatnost neuspjeha i veća draž za uspjehom te obrnuto, ako je zadatak lakši, veća je vjerojatnost za uspjehom, ali i manja draž toga uspjeha. ( Buble, M., 2009:279)

Autori navedene torije su McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark R.A. i Lowell, E.L., a pojednostavljeni izraz teorije prema Buble, M. (2009:280) jest:

M = f |motiv postignuća| x |poticaji postignuća| x |očekivanje da je izvršenje zadataka moguće|

Navedenu formulu možemo interpretirati kao umnožak motiva i poticaja na postignuće koji kao rezultat daju očekivanje da je izvršenje zadataka moguće.

### 2.2.3.5. Teorija motivacije uloga

John Miner razvio je specifičan pristup motivaciji koji se temelji na potrebama i na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga.

Navodi se da se motivacija menadžera, stručnjaka i poduzetnika objašnjava različitom motivacijskom strukturom.

Stoga je Bahtijarević Šiber, F. (1999:578) poslove podijelio na menadžersku motivaciju, profesionalnu motivaciju i poduzetničku motivaciju. Navodi da menadžersku motivaciju karakteriziraju pozitivan stav prema autoritetu, potreba za natjecanjem, potreba za moći, potreba za prihvaćanjem, potreba za različitim statusom te želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti. S druge pak strane karakteristike koje karakteriziraju profesionalnu motivaciju su potreba za učenjem, potreba neovisnoga rada i djelovanja, potreba za stjecanjem statusa, potreba pomaganja drugima te identifikacija s profesijom. Kao posljednju ulogu izdvojio je poduzetničku motivaciju koju karakteriziraju potreba za postignućem, potreba izbjegavanja rizika, potreba za povratnom informacijom, potreba za uvođenjem inovativnih rješenja te potreba predviđanja budućih mogućnosti, odnosno planiranje.

### 2.2.3.6. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

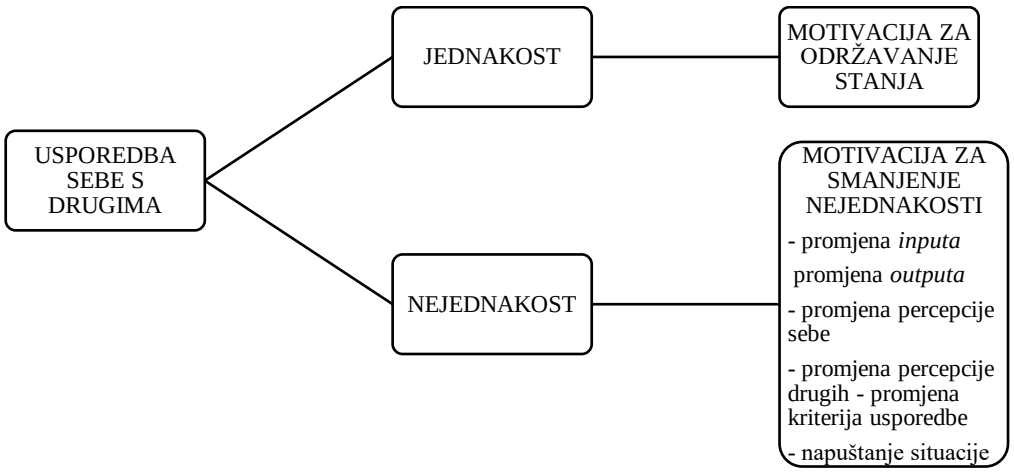
Začetnik teorije pravičnosti jest, kako navodi Bahtijarević Šiber, F. (1999:585), Adams, J. D. koji smatra da nepravda i nejednakost utječu na ponašanje i radnu motivaciju te da je jednakost razmjene presudan element. On je podijelio svoju teoriju na dvije osnovne kategorije. „Prva se odnosi na uvjete i mehanizme razvoja percepcije nejednakosti, dok se druga odnosi na rješavanje problema nejednakosti“ (Bahtijarević Šiber, F., 1999:586).

Percepcije nejednakosti podijelio je na dvije osnove. Prva je osnova usporedba *inputa*, onoga što pojedinac ulaže u realizaciju poslova i *outputa*, onoga što pojedinac dobiva zauzvrat. Druga je osnova usporedba s drugima u radnoj situaciji u kontekstu usporedbe što pojedinac daje i dobiva u određenoj situaciji te onoga što drugi daju i dobivaju (Bahtijarević Šiber, F., 1999:586).

Autor navodi da su *inputi* u radnoj situaciji sljedeći: znanje, dob, iskustvo, vještine, sposobnosti, psihička i fizička energija, zalaganje te radni doprinos. Za *outpute* navodi sljedeće čimbenike: plaća, povlastice, postignuća, zadovoljstvo, ugled, priznanje i napredovanje.

Drugim riječima, ova teorija uspoređuje koliko smo truda, volje i znanja uložili u neki posao i koliku ćemo nagradu za to primiti. Također, ovim se teorijskim pristupom uspoređuje ono što mi ulažemo (naše znanje, sposobnosti, volju) i dobivamo zauzvrat (visinu plaće, razinu zadovoljstva, povlastice) u organizaciji u kojoj mi trenutno radimo u odnosu na neku drugu organizaciju.

Grafički prikaz 5. Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti




Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević Šiber, F. (1999:588)

Iz grafičkog prikaza 5. vidljivo je da je osoba koja se uspoređuje s drugima i osjeti jednakost i pravednost, motivirana za daljnje održavanje takvoga stanja, dok u suprotnom, osoba koja shvati da je u nejednakoj poziciji, motivirana je za promjenu takve situacije.

### 2.2.3.7. Integrativni procesni model motivacije

Kako navodi Bahtijarević Šiber, F. (1999:591), Porter i Lawler integriraju dosadašnje procesne teorije motivacije teoretičara Vrooma i Adamsa te navode da motivaciju smatraju samo jednim od čimbenika radnoga ponašanja i uspješnosti uz sve ostale čimbenike. Ovim se modelom nagrade dijele na intrinzične i ekstrinzične. Intrinzične nagrade rezultat su individualnoga odnosa prema poslu i osobnoga osjećaja uspjeha i postignuća, dok su ekstrinzične nagrade one za koje je rana uspješnost instrument, odnosno to su plaće, priznanja i ostale povlastice. „Motivaciju za rad određuju, sukladno osnovnim postavkama procesnoga modela, dva čimbenika: percipirana važnost ishoda rada, odnosno nagrada, i očekivanja i vjerojatnost da uloženi napor vodi uspješnom obavljanju zadataka, a to pak ostvarenju cilja, odnosno dobivanju željene nagrade“ (Bahtijarević Šiber, F., 1999:591).

Također, model razlikuje i dvije vrste očekivanja. Prvo je očekivanje da uopće možemo obaviti zadatak većim zalaganjem, a drugo očekivanje da će za uspješno obavljen zadatak uslijediti nagrada. Porter i Lawler, u radu Bahtijarević Šiber, F. (1999:593), motivaciju definiraju sljedećom formulom: Motivacija = (Z–U) x (U– N) x (V), pri čemu je Z = zalaganje, U = radni učinak, N = nagrada i V = privlačnost nagrade.

Interpretacija formule glasi: motivacija je jednaka umnošku razlike zalaganja i radnoga učinka, radnoga učinka i nagrade te na kraju privlačnosti nagrade. Nedostatkom bilo kojega čimbenika smanjuje se motivacija.

### 2.2.3.8. Teorija X i teorija Y

Douglas MacGregor iznio je teorije drugačije od ostalih i njih ne možemo svrstati ni u jednu od ranije navedenih skupina te ih je nazvao teorijom X i teorijom Y. Teorija X podrazumijeva sljedeće pretpostavke:

- „prosječni je radnik po prirodi lijen i radi što je moguće manje;
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi;
- prosječni je radnik egocentričan, nezainteresiran za potrebe poduzeća;
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni;
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji“ (Marušić, S., 2006:326).

Pojednostavljeno rečeno, teorija X govori o tome kako su radnici bez vođenja i motivacije rukovoditelja na svim razinama u potpunosti demotivirani i nevoljko rade. Radnik je predstavljen kao lakovjeran, lijen i bezvoljan te ga neće motivirati jedino veća plaća.

Teorija Y podrazumijeva sljedeće pretpostavke koje su suprotne teoriji X:

- „prosječni radnik nije po prirodi ravnodušan na potrebe poduzeća. Možda takav postaje zbog nemilih iskustava;
- motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost te spremnost da radi za dobrobit poduzeća prisutni su u svakom čovjeku;
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da radnik može iskoristiti te pozitivne osobine“ (Marušić, S., 2006:326).

Drugim riječima, teorija Y govori o čovjeku kao pozitivnom i dinamičnom biću za čiju je motivaciju zaslužan menadžment poduzeća u kojem radi.

### 2.2.4. ZADACI MENADŽERA U MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA

Denny, R. (2000:81) navodi da je za uspješno motiviranje drugih potrebno ukloniti demotivatore, otkriti što drugi žele i pokazati im kako da to dobiju, a nakon toga biti dobar slušatelj, pouzdan i uvjerljiv, pohvaliti druge kada nešto rade dobro, pokazati vjeru u njih, prenositi dobre vijesti, postaviti izazove, biti oprezan s negativnim izazovom, izbjeći sarkazam i na kraju privući ljude koji postižu uspjeh.

„Menadžeri koji misle da se motivima svojih suradnika i zaposlenika trebaju baviti usput, ne poznaju osnovnu filozofiju i konceptualni okvir menadžmenta ljudskih resursa i žive u velikom neznanju. Bez stalnoga i trajnoga ispitivanja i praćenja motiva svakoga člana organizacije zasebno, nema uspješnoga menadžmenta ljudskih resursa. Ne pronađe li se prikladan poticaj za svakoga člana organizacije, rukovođenje ljudstvom postaje utopija. Administriranje umjesto kreativnoga, paušalno umjesto poznatoga, nazadno umjesto naprednoga“ (Gutić, D.; Rudelj, S., 2012:371).

Kako bi uopće menadžeri mogli motivirati zaposlenike, potrebno je posjedovati određene sposobnosti. Sposobnosti menadžera koje su važne za poduzeće su sljedeće:

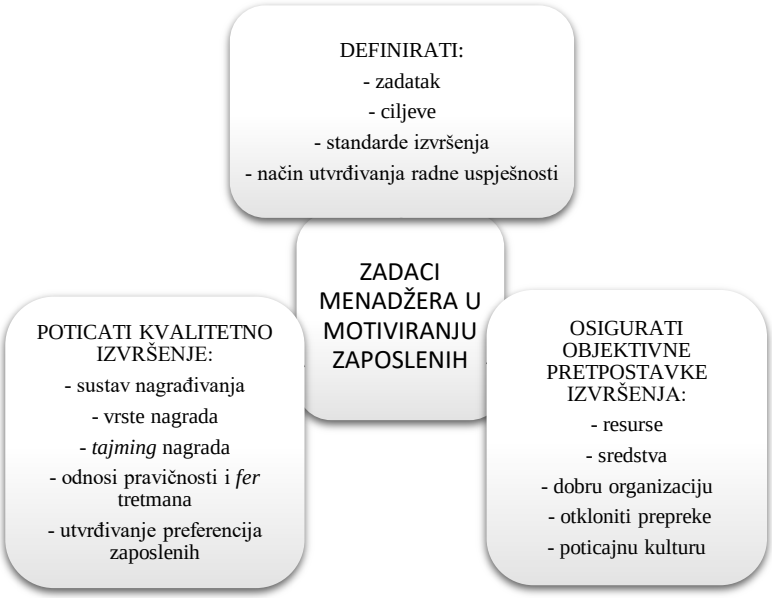
- „upravljanje promjenom;
- poznavanje samoga sebe;
- postavljanje planova;
- zapanjujuća vizija;
- inspiracija;
- strateška poduzetnost;
- okupljanje mnoštva;
- preuzimanje rizika;
- preuzimanje odgovornosti;
- poslovna praksa i kontrola;
- orijentacija prema rezultatima;
- kontroliranje različitosti;
- široka perspektiva;

- smirenost pod pritiskom;
- međuljudska osjetljivost“ (Buckingham, M , Coffman, C. , 2004:56).

Caroselli, M. (2014:3) u svojem radu navodi da je menadžer osoba koja motivira svoje zaposlenike i pridonosi kulturi postignuća. Razlika između uspješnoga i neuspješnoga menadžera je „ono malo više truda“. Menadžer mora biti svjestan potrebe za motiviranjem, inspiriranja ponosom i stvaranja klime u kojoj noviteti mogu naići na plodno tlo.

„Sama organizacija svojim sustavom nagrađivanja, stvaranjem prilike za učenje i razvoj mnogočime drugim može osigurati okvir u kojem se postiže vrlo visoka razina radne motivacije. Ali glavnu ulogu u tome imaju menadžeri njegujući vještine motiviranja da bi članovi tima dali sve od sebe. Pri tome se služe sustavom i procesima motivacije koje im pruža njihova tvrtka“ (Armstrong, M., 2003:30).

Grafički prikaz 6. Zadaci menadžera u motiviranju




Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević Šiber, F. (1999:680)

Prema navedenom prikazu vidljivo je da je prvenstveni zadatak menadžera definiranje zadataka koje zaposlenici trebaju izvršiti te koji su ciljevi kojima trebaju težiti. Nakon toga zadatak menadžera je da svojim zaposlenicima odredi način, odnosno standarde pomoću kojih će zadane zadatke izvršiti, ali također je važno da menadžeri definiraju na koji će način i kojim parametrima mjeriti radnu uspješnost zaposlenika za obavljeni rad. Pritom je važno poznavanje sustava nagrađivanja i tijekom toga procesa moraju biti iznimno objektivni i pravedni jer to zaposlenici cijene. Važno je nadodati da menadžeri moraju imati razvijen i kontinuiran odnos

sa svojim zaposlenicima kako bi poznavali njihove želje i potrebe, odnosno kako bi znali što je ono što ih motivira za rad i na koji način žele kompenzirati obavljeni rad. Naravno, kako bi uopće zaposlenici mogli obaviti potrebne radne zadatke, menadžer je odgovoran da zaposlenicima osigura potrebne resurse, da organizira rad, otkloni moguće prepreke i nedoumice te da potiče pozitivnu radnu okolinu u kojoj će se zaposlenici osjećati zadovoljno.

### 2.2.5. STRATEGIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Kako bi menadžeri postigli veću motiviranost zaposlenika i na taj način osigurali kvalitetniji rad koji vodi ispunjenju ciljeva, na raspolaganju im stoje različite strategije. Na menadžerima je da odaberu na koji će način i kojom strategijom utjecati na zaposlenike imajući na umu da je čovjek kao osoba jedinstveno biće te da upravo zbog toga određena strategija može djelovati drugačije na ponašanje zaposlenika.

#### 2.2.5.1. Strategija nediferencirane motivacije

Strategija nediferencirane motivacije u radu Gutić, D., & Matković, I. (2013:225) objašnjena je kao strategija koju menadžeri primjenjuju jednako na svim zaposlenicima. To znači da će u nekom poduzeću nadređeni primijeniti materijalnu motivaciju nad svim zaposlenicima. Naravno, neki zaposlenici neće biti motivirani zato što oni očekuju više od materijalizma. To su osobe koje su željne znanja i usavršavanja dok im novac nije primaran interes. S druge strane, materijalna je motivacija ona koja utječe na najveći broj zaposlenih i koja čini najveći broj zaposlenika zadovoljnima.

Navedeni autor navodi da se ova strategija može pokazati realnom i održivom u organizacijama gdje motivi i motivacije zaposlenih ne predstavljaju visokorangirani čimbenik u ponašanju zaposlenih, a najčešće se primjenjuje u kriznim uvjetima kada poduzeća nisu u stanju osigurati motivacijske strategije za svakoga zaposlenika posebno.

#### 2.2.5.2. Strategija diferencirane motivacije

Suprotno strategiji nediferencirane motivacije jest strategija diferencirane motivacije koja podrazumijeva primjenu različitih vrsta motivacije za svakoga zaposlenika. Prema Gutić, D., & Matković, I. (2013:226), ovom se strategijom koriste organizacije koje ulažu mnogo u

ljudske resurse s obzirom na to da je ova strategija izuzetno skupa i mogu je priuštiti jedino poduzeća s velikim potencijalima i tržišnim udjelom.

#### 2.2.5.3. Strategija koncentrirane motivacije

Strategija koncentrirane motivacije odnosi se na strategiju pri kojoj nadređeni određuju na koju će ciljanu skupinu usmjeriti motivaciju dok će ostale zanemariti. Kako navode Gutić, D., & Matković, I. (2013:227), menadžment može motivaciju usmjeriti samo na mlađe zaposlenike u kojima želi potaknuti njihovo napredovanje u karijeri, njihovo daljnje usavršavanje i učenje, s tim da moraju imati na umu da ostali članovi organizacije neće biti motivirani ni zadovoljni, no isplatit će se jer će ciljana skupina kasnije pokazati izuzetne rezultate. Autor dodatno navodi da se niti jedna od ovih strategija ne može koristiti slučajno, već je ona dobro osmišljen i ciljan plan svakoga menadžera.

# 3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Pojam koji vrlo često povezujemo s motivacijom jest zadovoljstvo. Zadovoljstvo, kao i motivaciju, možemo definirati mnogim teorijama koje su se tijekom povijesti razvile, a samo neke od njih definirane su u radu Marušić, S. (2006:327): „Ono se najčešće definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Glavni elementi okoline su poduzeće, rukovoditelji, suradnici, organizacija rada i niz drugih. Međutim, zadovoljstvo može uključiti slaganje u obitelji i zdravlje (što posredno ima odraz na posao)."

Najjednostavnije rečeno, zadovoljstvo pokazuje koliko radnik voli svoj posao, a Marušić, S. (2006:327) prema Marušić, S. (1990), definira zadovoljstvo kao opći pristup, središnji osjećaj koji se ne dijeli na bilokakve komponente. Opći pozitivan stav odnosi se na pozitivna iskustva poput dobrih suradnika i visoke plaće.

Marušić, S. (2006:327) navodi i drugu definiciju zadovoljstva koja polazi od pojedinačnoga stajališta koje predstavlja stavove prema različitim komponentama posla uzimajući u obzir da se stavovi kod većega broja zaposlenih ne podudaraju. Prema Peer Assesment definira: „Dapače oni za neku komponentu (na primjer društveni standard) mogu biti pozitivni i negativni. Zadovoljstvo je tada zbroj pojedinih (mjerljivih) činitelja, pa se ovaj pristup ponekad naziva i faktorskim" (Marušić, S. 2006:327).

Đokić, T., Pepur, M., & Arnerić, J. (2015:54), prema Fitzgerald i dr. (1994) preuzeto iz Hyž, (2010), navode da je zadovoljstvo zaposlenika odraz zdravlja tvrtki u kojima kvaliteta obavljenoga posla ovisi upravo o tim zaposlenicima.

Jednostavno rečeno, ukoliko su zaposlenici motivirani, spremni na rad i napredovanje stvara se pozitivna klima u poduzeću koja stvara osjećaj zadovoljstva i za zaposlenike i za menadžment.

Đokić, T., Pepur, M., & Arnerić, J. (2015:54), prema Luthan (1998) preuzeto iz Hyž (2010), utvrdili su da postoje tri važne dimenzije definicije zadovoljstva poslom: „1. Zadovoljstvo poslom emocionalna je reakcija na situaciju na poslu; 2. Zadovoljstvo poslom često ovisi o tome koliko je pružena usluga zadovoljila očekivanja korisnika; 3. Zadovoljstvo poslom predstavlja skup od više povezanih stavova o najbitnijim karakteristikama posla na koje ljudi najviše reagiraju."

Drugim riječima, zadovoljstvo na poslu može biti odraz više komponenata. Zaposlenici mogu biti zadovoljni kada je situacija na poslu pozitivna te samim time zaposlenik stvara emocionalnu reakciju kojom pokazuje da je sretan, prihvaćen, da je sve u savršenom redu i da ne postoji

potreba za promjenama. S druge strane, zaposlenik može biti zadovoljan kada za obavljeni rad primi nagradu koju je i očekivao te je tada sve u skladu s njegovim očekivanjima i nema potrebe za nezadovoljstvom. Isto tako, ukoliko su zadovoljene sve komponente koje zaposlenik očekuje od tvrtke, zaposlenik pokazuje zadovoljstvo poslom.

Tanasijević, Z. (2011:117) navodi da je zadovoljstvo poslom pokazatelj ukupne radne situacije i da se sve definicije zadovoljstva poslom svode na afektivni odnos prema poslu uzimajući u obzir povoljna i nepovoljna gledišta posla.

Postolov, K. (2008:80) navodi da se zadovoljstvo zaposlenika s ciljem dostizanja organizacijske izvrsnosti najlakše postiže odgovarajućim novčanim primanjima.

Sumirajući sve navedeno, može se reći da se zadovoljstvo zaposlenika najbolje postiže ako su radnici motivirani za rad, za taj su rad tada nagrađeni, stvara se pozitivna radna klima koja stvara osjećaj zadovoljstva, a s obzirom na to da su radnici najvažniji element u poduzeću, zadovoljstvo mora biti prioritet koji će pak motivirati menadžere da potaknu tu motivaciju i u zaposlenicima kako bi zadovoljstvo bilo obostrano. Pritom dolazimo do povezanosti između pojmova motivacije i zadovoljstva.

## 3.1. TEORIJE ZADOVOLJSTVA POSLOM

Zadovoljstvo poslom rezultat je brojnih drugih čimbenika poput motivacije, emocija i informacijske komponente. To se zadovoljstvo najbolje opisuje teorijama koje se navode u nastavku.

### 3.1.1. Teorija instrumentalnosti

Beck, R. C. (2003:398) teoriju instrumentalnosti definira na sljedeći način: „Zadovoljstvo poslom visoko je u stupnju u kojem je posao instrumentalan za postizanje onoga što radnik ili radnica cijene ili očekuju od posla. To može biti zadovoljstvo u radu, sigurnost, ugled, novac, kratko radno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, autonomija u radu, prikladna lokacija, vrtić za dijete ili bilo što drugo što je radniku važno.“

Ukratko, teorija instrumentalnosti naglašava važnost usklađivanja zaposlenikova očekivanja sa stvarnim stanjem jer na taj način zadovoljstvo poslom ima visok stupanj.

### 3.1.2. Teorija pravednosti

Prema Beck, R. C. (2003:398) navodi da će zadovoljstvo poslom biti veće ako radnik smatra da će, za posao koji je obavio, biti pravedno nagrađen.

Drugim riječima, zadovoljstvo poslom u ovom slučaju ovisi o subjektivnom osjećaju zaposlenika.

### 3.1.3. Model karakteristika posla

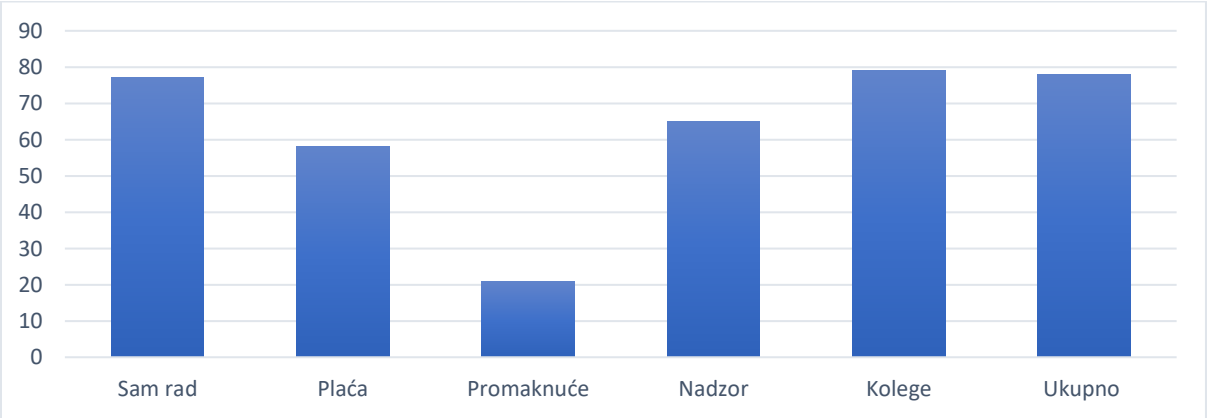
Beck, R. C. (2003:398), prema Hackman i Lawler (1971), navodi šest obilježja posla za koja se smatra da su povezani sa zadovoljstvom zaposlenika, a to su: raznolikost radnih aktivnosti, autonomija u radu i odlučivanju, identitet zadatka, povratna informacija, odnosi s drugima te mogućnosti sklapanja prijateljstava na poslu. Pod pojmom raznolikosti radnih aktivnosti podrazumijeva se raznolikost zadataka koje zaposlenik treba obaviti. Autonomija u radu i odlučivanju znači da će radnik biti zadovoljniji poslom ako može o nekom području rada odlučiti sam. Identitet zadatka podrazumijeva jasno prepoznavanje rezultata proizašloga iz obavljanja zadatka koji je radnik obavio. Povratna informacija znači da nadređeni obavještava zaposlenika kako obavlja posao, je li rad obavljen dobro, loše ili je potreban popravak. Odnosi s drugima i sklapanje prijateljstava odnose se na društvenu komponentu u kojoj osoba ima potrebu za povezanošću s drugim zaposlenicima.

## 3.2. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Prema istraživanju navedenom u radu Robbins, S.P.; Judge, T.A (2009:86) provedenom u Sjedinjenim Američkim Državama glavni čimbenici koji se ispituju tijekom istraživanja zadovoljstva poslom jesu sam rad koji se obavlja, plaća koju radnici primaju za taj rad, mogućnost napredovanja, odnosno promaknuće, nadzor te odnos s kolegama.

Iz navedenog grafičkog prikaza 8. vidljivo je da su zaposlenici većinom zadovoljni svojim poslom, odnosno radom koji obavljaju, zadovoljni su svojim nadređenima i kolegama, dok su manje zadovoljni plaćom koju primaju i prilikama za napredovanje u poslu.

Grafički prikaz 7. Prosječne razine zadovoljstva poslom prema pojedinim aspektima posla




IZVOR: Izrada autora prema Robbins, S.P.; Judge, T.A (2009:86)

### 3.3. ODNOS MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA

Motivacija i zadovoljstvo dva su pojma koja se često poistovjećuju, no oni su zapravo pojmovi za sebe koji se međusobno samo nadopunjuju. Weihrich, Koontz (1998) u radu Brnad, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2016:111) navode sljedeće: „Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija potiče žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica toga rezultata."

To znači da je motivacija ono što nas gura prema ispunjenju ciljeva kako bismo na taj način osjetili zadovoljstvo, odnosno osjećaj koji se javlja jer smo zadani cilj ostvarili.

Prema Buble (2006) u radu Brnad, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2016:111***)*** znači da je moguće imati zadovoljne zaposlenike koji nisu motivirani, ali i motivirane zaposlenike koji nisu zadovoljni. Nadalje, zadovoljstvo u radu možemo mjeriti istim tehnikama kojima mjerimo motivaciju za rad.

Ukoliko poduzeće nedovoljno motivira svoje zaposlenike, oni su nezadovoljni u obavljanju rada i stvara se loša radna atmosfera. Menadžer je taj koji mora potaknuti zaposlenike te na taj način ne samo povećati produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika nego i povećati konkurentnost poduzeća. Vezano uz to navodi se sljedeće: „Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenoga menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom dobroga motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. U poduzećima koja nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici

loše osjećaju te neminovno dolazi do stagnacije i nazadovanja“ (Buntak, K., Drožđek, I., & -Kovačić, R., 2013a:56).

„Motivacija i zadovoljstvo međusobno su povezani zbog toga što menadžeri i direktori prvenstveno trebaju motivirati zaposlenike kako bi dobili želju za što boljim izvršenjem zadatka te da se nakon uspješno odrađenoga zadatka pojave osjećaji zadovoljstva i ponosa na sebe i svoj posao“ (Jurković, A., 2018:4).

Jurković, A. (2018:4) navodi se da se zadovoljstvo u radu odnosi na užitak obavljanja posla: „Zadovoljstvo na poslu može se odrediti kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, zdravlje i ljubav, što se posebno odražava na pojedinčev posao. Zadovoljstvo u radu ovisi o individualnim stavovima zaposlenika o njihovu poslu, o tome kako zaposlenici žele ostvariti posao te o tome kako doživljavaju određene situacije“ Jurković, A. (2018:4) prema Marušić (2006).

Autor govori o tome da je zadovoljstvo subjektivan osjećaj pojedinca koji možemo doživjeti kao zadovoljstvo radom, ali i kao zadovoljstvo nadređenima, plaćom i drugim povlasticama u poduzeću.

# 4. UTJECAJ MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

U ovome poglavlju prikazani su rezultati primarnoga istraživanja sukladno ciljevima rada. Ciljevi istraživanja bili su ispitati odnos motivacije i zadovoljstva poslom, utvrditi stavove ispitanika iz različitih djelatnosti o zadovoljstvu poslom koji obavljaju, analizirati doživljaj zaposlenih o motivaciji i utvrditi stupanj motiviranosti ispitanika te istražiti jesu li zaposlenicima važniji materijalni ili nematerijalni oblici nagrađivanja.

## 4.1. OPIS ISTRAŽIVANJA

Za potrebe izrade rada provedeno je empirijsko istraživanje kako bi se prikupili potrebni podaci o stavovima zaposlenih osoba o utjecaju motivacije na zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanje rada provodi se kvantitativnom metodom, odnosno anketnim upitnikom. Anketni upitnik transverzalnoga je tipa i izrađen je u *online* formatu uz pomoć aplikacije *Google obrasci*. Anketni je upitnik anoniman, a obuhvaća nasumično odabrane ispitanike, odnosno temelji se na slučajnom uzorku. Dostupnost anketnoga upitnika ispitanicima bila je moguća na društvenoj mreži *Facebook*, ali i na aplikacijama poput *Messengera, Vibera* i *WhatsAppa*.

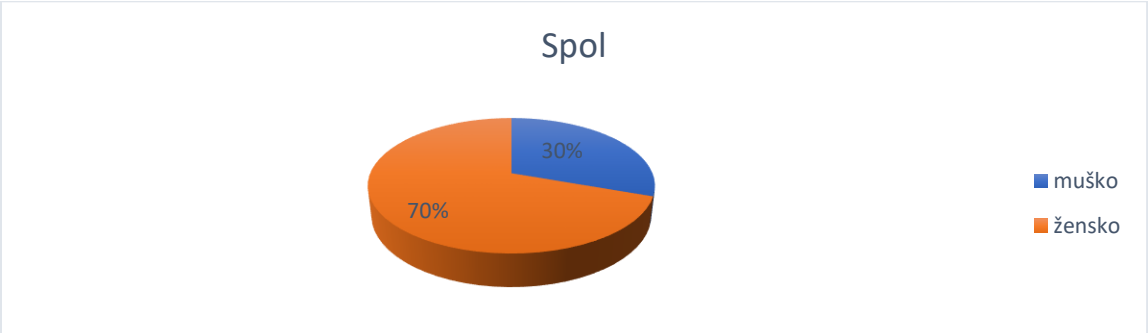
Anketni upitnik sadrži ukupno 21 pitanje, od kojih je 5 općih pitanja vezanih uz prikupljanje osnovnih statističkih podataka o ispitanicima, a ostalih 16 pitanja vezano je uz temu rada.

Upitnikom se ispituju zaposlenici različitih poduzeća kako u Republici Hrvatskoj tako i u inozemstvu. Istraživanje je provedeno na uzorku od 149 ispitanika, a podaci su prikupljani od 26. svibnja do 2. lipnja 2020. godine

## 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati općih pitanja prikazani su grafički.

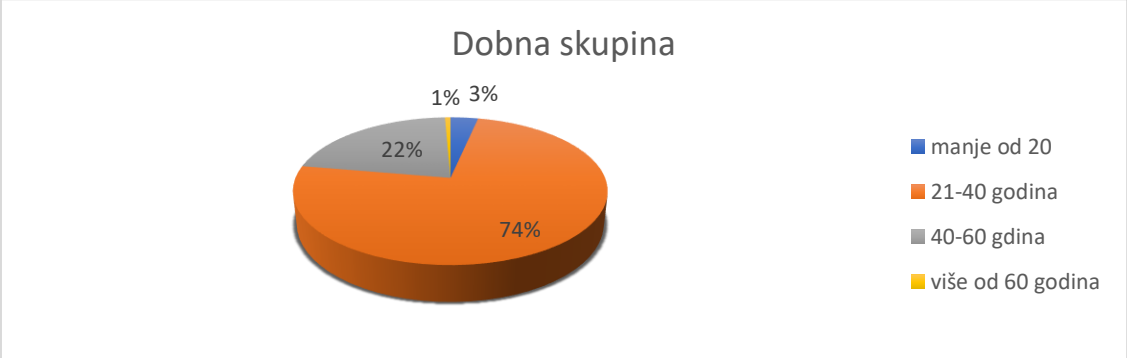
Grafički prikaz 8. Spol ispitanika




IZVOR: Vlastita obrada autora

Najviše je ispitanika ženskoga spola (njih čak 70%), dok je muškoga spola 30% ispitanika.

Grafički prikaz 9. Dob ispitanika




IZVOR: Vlastita obrada autora

Drugo pitanje vezano je uz dobnu skupinu ispitanika. Najviše je ispitanika u dobi između 21 i 40 godina starosti (74%), slijede ih ispitanici od 40 do 60 godina starosti (22%), zatim ispitanici koji su mlađi od 20 godina (3%), dok je najmanje ispitanika starije od 60 godina.

Grafički prikaz 10. Završen stupanj obrazovanja ispitanika




IZVOR: Vlastita obrada autora

Što se tiče stupnja obrazovanja, najviše je ispitanika sa završenom srednjom školom što čini 57%, drugi su po redu ispitanici sa završenom višom stručnom spremom (njih 18%), treći su ispitanici s visokom stručnom spremom (17%), dok ispitanici sa završenim magisterijem ili doktori znanosti čine 5%, a ispitanici sa završenom osnovnom školom čine 3%.

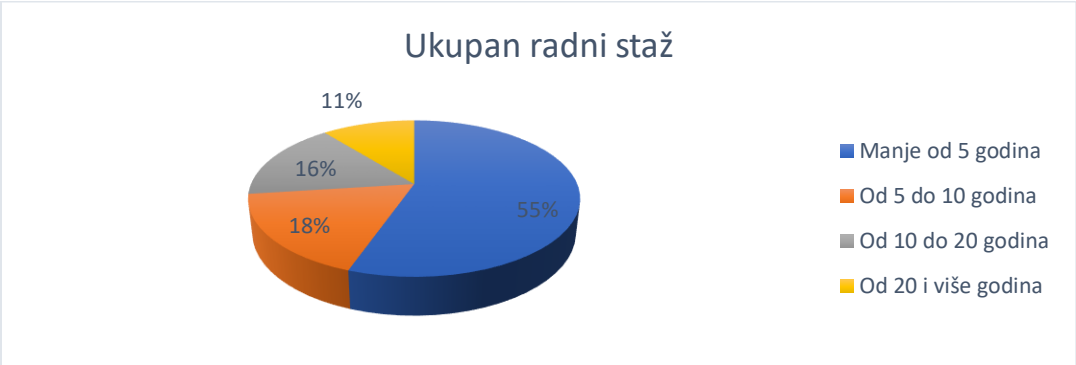
Grafički prikaz 11. Ispitanikov položaj na radnom mjestu




IZVOR: Vlastita obrada autora

Sljedeće je pitanje vezano uz ispitanikov položaj na radnom mjestu. Najveći broj ispitanika (75%) jest bez menadžerskih odgovornosti, ispitanici na položaju srednjega i nižega menadžmenta čine 19%, dok je najmanje ispitanika (6%) koji se nalaze na položaju najvišega menadžmenta i uprave.

Grafički prikaz 12. Ukupan radni staž ispitanika

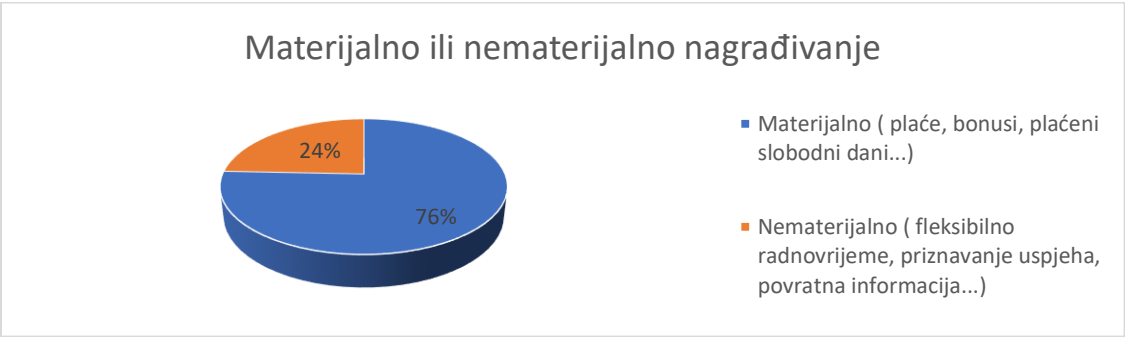



IZVOR: Vlastita obrada autora

Posljednje pitanje općega dijela vezano je uz ukupan radni staž ispitanika. Najviše je ispitanika (55%) koji rade manje od 5 godina. Slijede ih ispitanici s 5 do 10 godina radnoga staža (18%). Nakon njih slijede ispitanici s 10 do 20 godina radnoga staža (16%), dok najmanji broj ispitanika (11%) radi više od 20 godina

U drugom dijelu istraživanja cilj je prikupljanje glavnih stavova ispitanika o postavljenoj temi vezanoj uz temu samoga rada. Rezultati su interpretirani grafički i tablično.

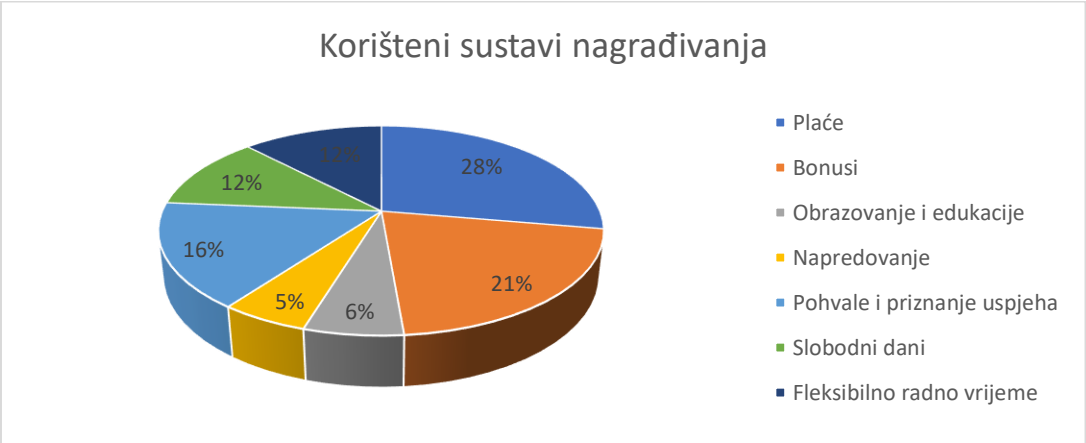
Grafički prikaz 13. Važnost materijalnoga i nematerijalnoga nagrađivanja




IZVOR: Vlastita obrada autora

Prvo pitanje glavnoga dijela istraživanja bilo je vezano uz stav ispitanika o tome je li im važnije materijalno ili nematerijalno nagrađivanje. Najvećem broju ispitanika (76%) važnije je materijalno nagrađivanje, a manjem broju ispitanika (24%) važnije je nematerijalno.

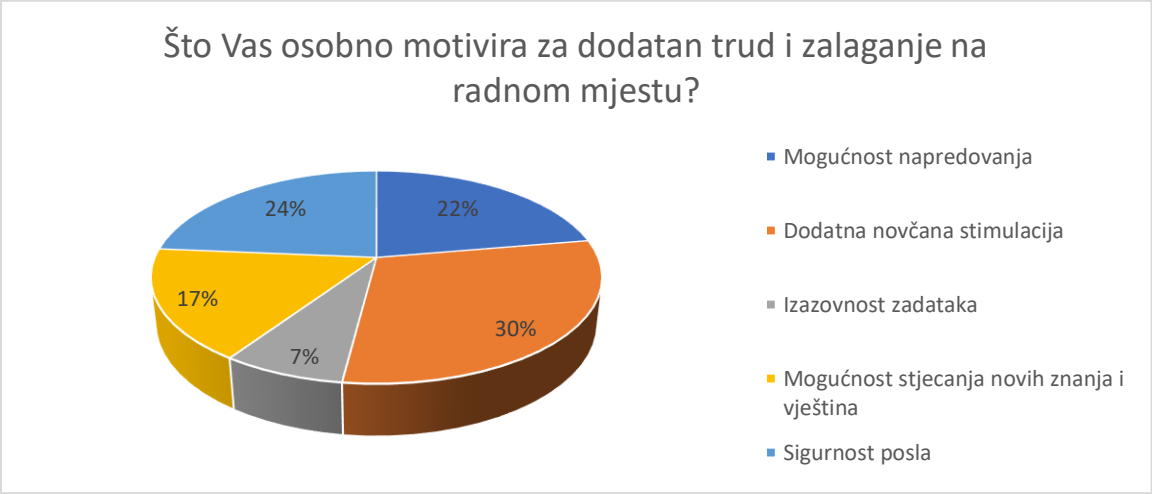
Grafički prikaz 14. Korišteni sustavi nagrađivanja kod ispitanika




IZVOR: Vlastita obrada autora

Sljedeće je pitanje postavljeno kako bi se saznalo koji se sustavi nagrađivanja koriste u poduzeću u kojem ispitanici rade. Prema odgovoru ispitanika najviše se kao sustav nagrađivanja koristi povećanje plaće (28%), slijede dodatni bonusi (21%), zatim pohvale i priznanja uspjeha (16%), fleksibilno radno vrijeme i pohvale te priznanja uspjeha zastupljeni su u jednakoj mjeri (12%), dok se dodatno obrazovanje (6%) i napredovanje (5%) koriste najmanje.

Grafički prikaz 15. Motivacija za dodatan trud i zalaganje

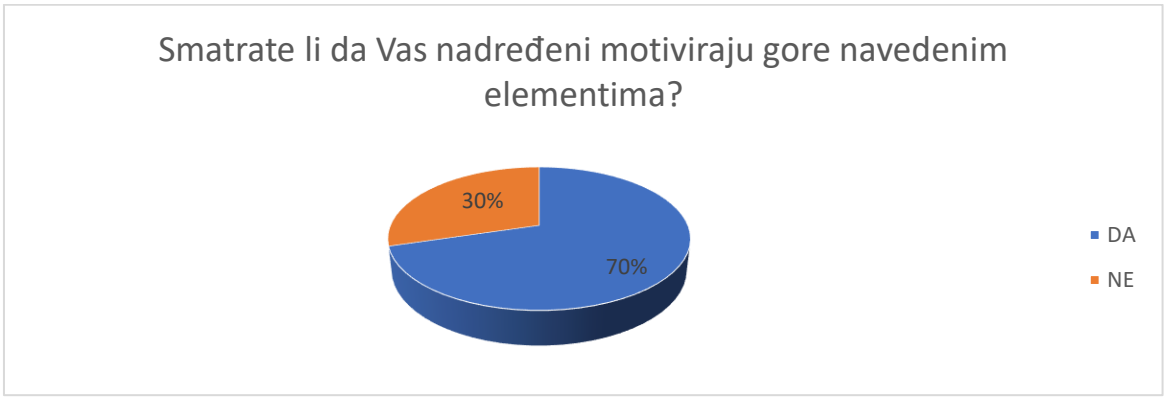



IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje što osobno motivira zaposlenike na dodatan trud i zalaganje njih 30% odgovorilo je da ih u najvećoj mjeri motivira dodatna novčana stimulacija, zatim sigurnost posla (24%),

mogućnost napredovanja (22% ispitanika), mogućnost stjecanja novih znanja i vještina (17%) te izazovnost zadataka kao najmanji motivator (7%).

Grafički prikaz 16. Motivacija ispitanika u poduzeću




IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje smatraju li ispitanici da ih nadređeni motiviraju navedenim elementima 70% ispitanika odgovorilo je da smatra kako ih nadređeni motivira, dok je 30% ispitanika odgovorilo da ne smatra kako ih nadređeni motivira spomenutim elementima.

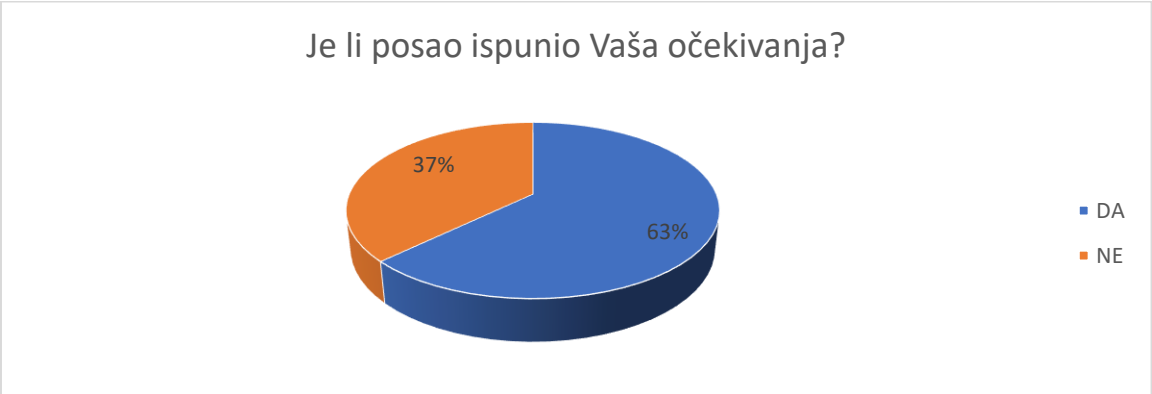
Grafički prikaz 17. Zadovoljstvo ispitanika trenutnim poslom




IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje jesu li ispitanici zadovoljni trenutnim poslom 67% ispitanika odgovorilo je da je zadovoljno, dok je 33% ispitanika odgovorilo da nije zadovoljno trenutnim poslom.

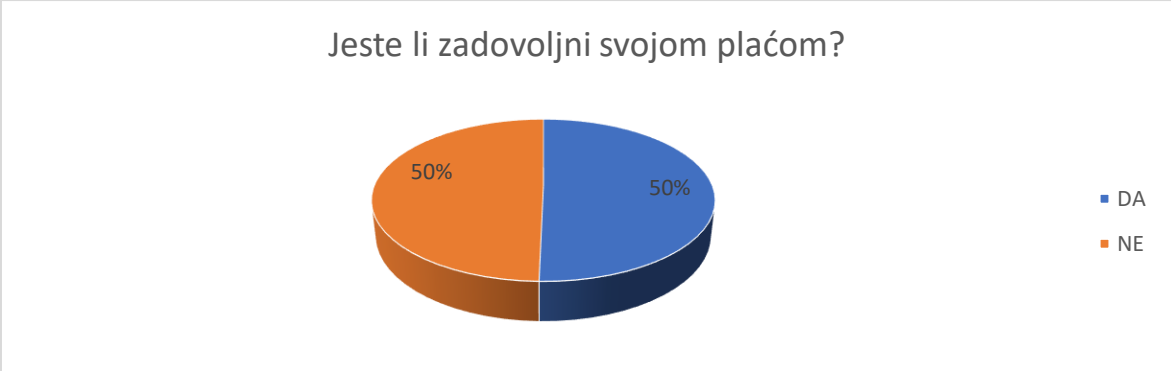
Grafički prikaz 18. Ispunjenje ispitanikovih očekivanja poslom




IZVOR: Vlastita obrada autora

Sljedeće je pitanje vezano uz ispunjenje ispitanikovih očekivanja u vezi s poslom, pri čemu je 63% ispitanika odgovorilo da je posao ispunio njihova očekivanja, dok je 37% ispitanika odgovorilo da posao nije ispunio njihova očekivanja.

Grafički prikaz 19. Zadovoljstvo ispitanika plaćom




IZVOR: Vlastita obrada autora

Situacija je jednaka s pitanjem jesu li ispitanici zadovoljni svojim osobnim dohotkom. 50% ispitanika odgovorilo je da je zadovoljno, dok je ostalih 50% odgovorilo da nije zadovoljno svojim trenutnim osobnim dohotkom.

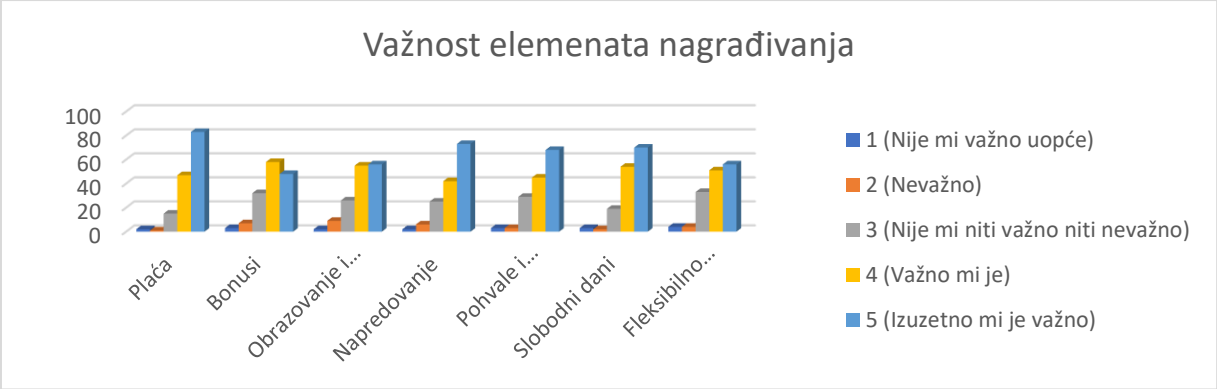
Grafički prikaz 20. Zadovoljstvo ispitanika radnom okolinom




IZVOR: Vlastita obrada autora

Sljedeće se pitanje odnosi na zadovoljstvo ispitanika radnom okolinom, pri čemu je 71% ispitanika odgovorilo da je zadovoljno okolinom, dok je 29% ispitanika odgovorilo kako nije zadovoljno radnom okolinom.

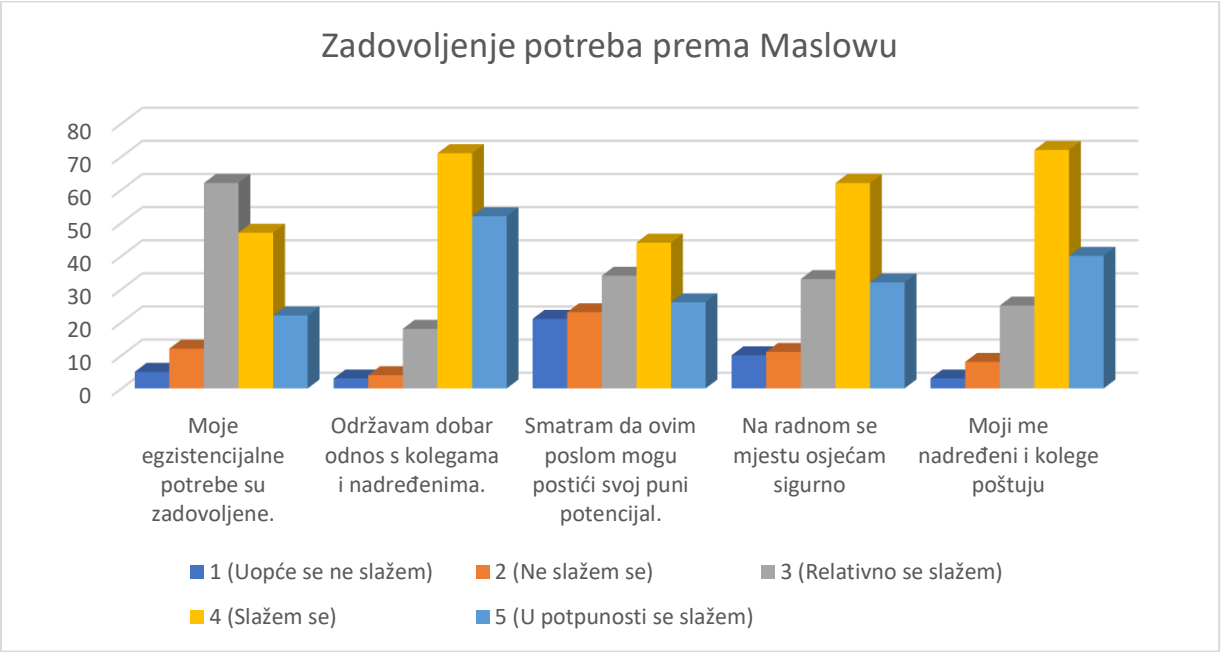
Grafički prikaz 21. Važnost elemenata nagrađivanja




IZVOR: Vlastita obrada autora

Sljedeće pitanje koje je postavljeno ispitanicima bilo je da navedu koliko im je pojedini element nagrađivanja važan. Prema dobivenim rezultatima ispitanicima je najviše važna plaća, zatim napredovanje, slobodni dani, pohvale i priznavanje uspjeha, dodatno obrazovanje i edukacija, fleksibilno radno vrijeme, dok su im bonusi najmanje važni.

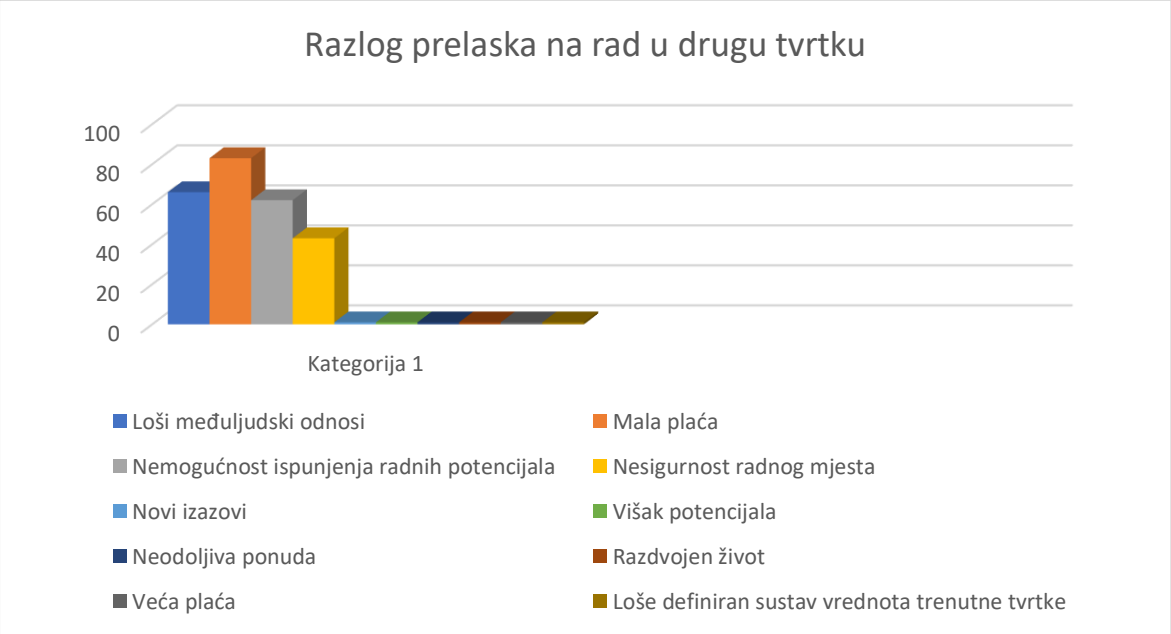
Grafički prikaz 22. Zadovoljenje ispitanikovih potreba prema Maslowu




IZVOR: Vlastita obrada autora

Pitanje koje je sljedeće postavljeno ispitanicima bilo je da uz pomoć Likertove ljestvice odgovore koliko se slažu, odnosno ne slažu s navedenom tvrdnjom. Pitanja su oblikovana na način da se njihovim odgovorom dobiju podaci koji su vezani uz zadovoljenje potreba prema Maslowu. Prema rezultatima istraživanja egzistencijalne potrebe ispitanika relativno su zadovoljene, potrebe za sigurnosti ispitanika optimalno su zadovoljene, kao i socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem i potrebe za realizacijom vlastitih potencijala.

Grafički prikaz 23. Razlog ispitanikova prelaska na rad u drugu tvrtku




IZVOR: Vlastita obrada autora

Posljednje pitanje ovakvog tipa bilo je zbog kojih bi razloga ispitanici prešli na rad u drugu tvrtku. Najčešći odgovor bio je zbog niskog osobnog dohotka, čak 83 ispitanika je tako odgovorilo, zatim zbog loših međuljudskih odnosa (66 ispitanika), nemogućnosti ispunjenja radnih potencijala (62 ispitanika) i zbog nesigurnosti radnog mjesta (43 ispitanika). Svi ostali odgovori odgovoreni su svega jednom od strane ispitanika.

Tablica 2. Tvrtke u kojima su ispitanici zaposleni u navedenoj županiji

| UPANIJA | BROJ ISPITANIKA IZ NAVEDENE ŽUPANIJE | NAZIV TVRTKE U KOJOJ ISPITANICI RADE U NAVEDENOJ ŽUPANIJI |
|---|---|---|
| Koprivničko-križevačka županija | 42 | PSC Ferenčak (2), Podravka, GKP Komunalac, KTC (2), Tinktura, Rasco (2), DV Maslačak, Hrvatske šume, Profit-Consult, Erdec, Kotlar, Wellness&Spa centar Venera, Učilište Podravina, Comset Trade, Bipa (2), Srednja škola Ivan Seljanec (2), Udruga invalida, Bonus protekt, MTech, Sava osiguranje (2), Cedar, MUP, Pekarski obrt, Radnik, Hrvatski zavod za hitnu medicinu, Croatia osiguranje, Osnovna škola, Bolnica, Virtual plus, Hotel Picok, STS servis, Dom za starije i nemoćne, Frizerski studio |
| Grad Zagreb | 54 | Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice, Sava osiguranje (2), Zara, Wiener, Euroherc, IN2, Speck, Electus DGS, Društvo za oblikovanje održivog razvoja (DOOR), Hrvatski Telekom (2), INA (2), Kagor, Pravosuđe, DUPIN, Prva šapica, Latino d.o.o., Umjetnička plesna škola Silvije Hercigonje, Pan pek, KB Dubrava, MORH, Overseas Express, Zagrebačka banka, INA MS, GTP, Mc Donald's, Inter-Net d.o.o., Caffe bar Catty, Školska knjiga d.d., Zagreb trans, Osnovna škola, OSRH, Kbc Zagreb, Ires ekologija, Beton Design, Udruga hrvatskih branitelja, HPB d.d., Sindikat Naftnog Gospodarstva, Sandoz d.o.o., MUP, Centar banka d.d , HZMO, Nivea, Pravosuđe |
| Zagrebačka županija | 7 | Pik Vrbovec, Seles zastupstva d.o.o., Ordinacija opće medicine, Lagermax AED Croatia d.o.o., Autosalon Toš, Udruga Šapica, Medialub d.o.o. |
| Varaždinska županija | 5 | GLS, Grafičar d.d., Autocentar Kos, Ivkom, Varaždinska županija |
| Zadarska županija | 1 | Intermod d.o.o |

| | | |
|---|---|---|
| Splitsko-dalmatinska županija | 2 | Javna ustanova, Travel Soft d.o.o. |
| Brodsko-posavska | 4 | Lasica d.o.o., Bolnica, Osnovna škola |
| Međimurska županija | 1 | Toplice Sveti Martin |
| Bjelovarsko-bilogorska | 4 | Gradsko društvo Crvenog križa, Kaufland, III osnovna škola Bjelovar, Pevex |
| Primorsko-goranska županija | 2 | Hortiriviera d.o.o., KBC Rijeka |
| Istarska županija | 2 | Kras, Suvenirnica |
| Virovitičko-podravska županija | 3 | Dimko, Krovopokrivač Lukač |
| Vukovarsko-srijemska | 1 | Čazmatrans Vukovar d.o.o. |
| Požeško-slavonska | 1 | Agronom d.o.o. |
| UKUPAN BROJ ISPITANIKA | 129 | |

IZVOR: Vlastita obrada autora

U istraživanju su sudjelovali ispitanici iz 14 različitih županija. Najveći broj ispitanika dolazi iz Grada Zagreba (njih 54), zatim slijedi Koprivničko-križevačka županija (42 ispitanika), Zagrebačka županija (7 ispitanika), Varaždinska županija (5 ispitanika), Brodsko-posavska županija (4 ispitanika), isto kao i Bjelovarsko-bilogorska županija, Virovitičko-podravska županija (3 ispitanika), Splitsko-dalmatinska, Primorsko-goranska županija, Istarska županija

*() – broj ispitanika koji rade u istom poduzeću u navedenoj županiji

(2 ispitanika) te Zadarska županija, Međimurska županija, Vukovarsko-srijemska i Požeško-slavonska (1 ispitanik). Nazivi tvrtki u kojima ispitanici rade navedeni su u tablici 2. Pojedini ispitanici nisu željeli navesti naziv i sjedište tvrtke u kojoj rade.

Tablica 3. Radno mjesto ispitanika prema županijama

| ŽUPANIJA | BROJ ISPITANIKA IZ NAVEDENE ŽUPANIJE | RADNA MJESTA ISPITANIKA U NAVEDENOJ ŽUPANIJI |
|---|---|---|
| Koprivničko-križevačka županija | 42 | računovođa, radnik u proizvodnji (2), prodavač (6), arhivist, blagajnik (2), montažer, odgojitelj, vozač, knjigovođa, zavarivač, dizaličar, voditelj, ravnatelj, stručni suradnik za sigurnost i zaštitu na radu, asistent, zastupnik u osiguranju (4), zrakoplovni tehničar, kuhar, daktilograf, profesor biologije i kemije, medicinski tehničar, spremačica, doktor, konobar, serviser, njegovatelj, frizer |
| Grad Zagreb | 54 | prvostupnik sestrinstva, zastupnik u osiguranju (3), prodavač (4), prodajni savjetnik (3), softverski inženjer, web developer (programer) (2), asistent u regrutaciji i selekciji, mlađi stručni suradnik, tehničar za telekomunikacije, računovođa (3), knjigovođa, teleprodajna agentica, groomer, voditelj poslovanja, tajnik škole, medicinski tehničar, dočasnik, administrator, direktor, računovodstveni referent, barmen, stručna suradnica u promociji, tajnica, defektolog, medicinska sestra, stručni suradnik (2), kuhar, betonirac, domaćica, specijalist za nabavu, koordinator flote, vođa ophodnje, voditeljica poslova, projekt menadžer, voditelj društveni mreža, viši stručni referent, unapređivač prodaje |
| Zagrebačka županija | 7 | administrator, liječnik opće medicine, samostalni referent otpremnik, prodajni savjetnik (2), direktor |

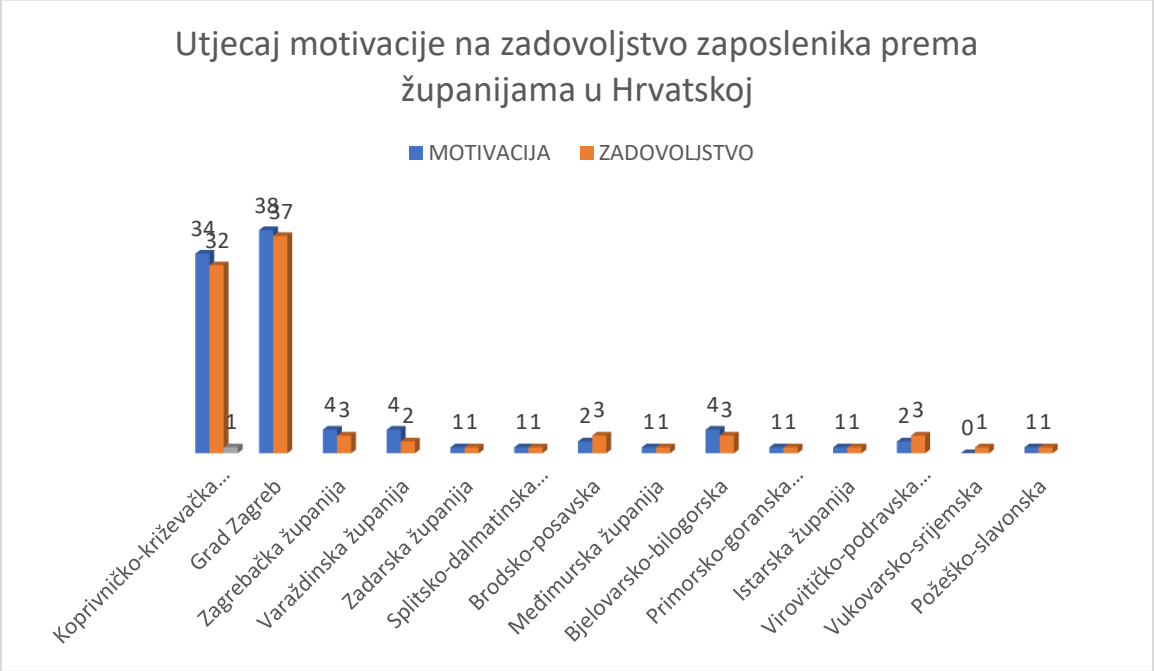
| | | |
|---|---|---|
| Varaždinska županija | 5 | referent, radnik u proizvodnji, vozač, knjigovođa, viši referent za zdravstvo |
| Zadarska županija | 1 | knjigovođa |
| Splitsko-dalmatinska županija | 2 | administrator, projekt menadžer |
| Brodsko-posavska | 4 | referent marketinga, administrator, voditelj računovodstva, planer |
| Međimurska županija | 1 | voditelj prodaje |
| Bjelovarsko-bilogorska | 4 | ravnateljica, prodavač, učiteljica razredne nastave, računovođa |
| Primorsko-goranska županija | 2 | prodaja i marketing, prvostupnik medicinsko-laboratorijske dijagnostike |
| Istarska županija | 2 | prodavač (2) |
| Virovitičko-podravska županija | 3 | vozač motornog vozila, dimnjačar, razni radovi u visokoj i niskoj gradnji |
| Vukovarsko-srijemska | 1 | financijski knjigovođa |
| Požeško-slavonska | 1 | prodavač u poljoprivrednoj ljekarni |
| UKUPAN BROJ ISPITANIKA | 129 | |

IZVOR: Vlastita obrada autora

Radna mjesta ispitanika koji rade u određenoj županiji navedena su u tablici 3. Pojedini odgovori ispitanika nisu navedeni zbog toga što ispitanici nisu jasno definirali radno mjesto. U zagradi se nalazi broj ispitanika koji u toj županiji rade jednaki posao.

*() – broj ispitanika koji rade isti posao u navedenoj županiji

Grafički prikaz 24. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika prema županijama u Hrvatskoj




IZVOR: Vlastita obrada autora

Prema dobivenim rezultatima istraživanja i uspoređujući dobivene odgovore iz grafikona 16. i grafikona 17. dolazi se do spoznaje da su zaposlenici u Gradu Zagrebu najviše motivirani, a samim time i najviše zadovoljni. Ispitanici iz Koprivničko-križevačke županije drugi su po redu motiviranosti zaposlenika i oni su s obzirom na to jednako tako zadovoljni poslom koji obavljaju. No moramo imati na umu da iz ostalih županija dolazi manji broj ispitanika koji također navode da su većinom motivirani, samim time i zadovoljni, ali ti podaci ne mogu biti toliko relevantni. Izuzetak su Brodsko-posavska i Virovitičko-podravska županija u kojoj zaposlenici navode da su zadovoljni poslom koji trenutno obavljaju, no to nije rezultat motivacije jer, kako navode, nadređeni ih ne motiviraju.

Kada proučimo sve dobivene podatke, možemo zaključiti da motivacija ipak utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Tablica 4. Tvrtke u kojima su ispitanici zaposleni prema državama

| DRŽAVA | GRAD / OPĆINA | BROJ ISPITANIKA IZ NAVEDENE DRŽAVE | NAZIV TVRTKE U KOJOJ ISPITANICI RADE U NAVEDENOJ DRŽAVI |
|---|---|---|---|
| Norveška | / | 1 | Jysk |
| Njemačka | Bellamont, Nürnberg | 5 | MKT, Radnik d.d., Karl Hella Stifft |
| Slovenija | Celje | 2 | Armont |
| Švicarska | St. Margarethen | 1 | BauwerkyBoen |
| Irska | / | 1 | Michael Guineys |
| Austrija | Beč | 2 | Wiener, Wildon |
| Bosna i Hercegovina | Sarajevo | 1 | NGO organizacija |
| UKUPAN BROJ ISPITANIKA | 13 | | |

IZVOR: Vlastita obrada autora

S obzirom na to da je sjedište nekih tvrtki ispitanika izvan Hrvatske, u tablici 4. navode se nazivi tvrtki u kojima rade ispitanici u navedenoj državi.

Tablica 5. Radno mjesto ispitanika prema državama

| DRŽAVA | GRAD / OPĆINA | BROJ ISPITANIKA IZ NAVEDENE DRŽAVE | RADNA MJESTA ISPITANIKA U NAVEDENOJ DRŽAVI |
|---|---|---|---|
| Norveška | / | 1 | skladištar |
| Njemačka | Bellamont, Nürnberg | 5 | autolakirer, vozač (2) |
| Slovenija | Celje | 2 | armirač |
| Švicarska | St. Margarethen | 1 | brusač |
| Irska | / | 1 | supervizor |
| | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Austrija | Beč | 2 | agent u osiguranju, njegovatelj |
| Bosna i Hercegovina | Sarajevo | 1 | administrativni radnik |
| UKUPAN BROJ ISPITANIKA | 13 | | |

IZVOR: Vlastita obrada autora

U tablici 4. navode se radna mjesta ispitanika koji rade u navedenim državama. U zagradi se nalazi broj ispitanika koji se nalaze na istom radnom mjestu u određenoj državi.

Grafički prikaz 25. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u drugim državama




IZVOR: Vlastita obrada autora

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, grafikon 25. prikazuje odnos motivacije i zadovoljstva, odnosno utjecaj motivacije na zadovoljstvo ispitanika u državama u kojima rade.

Prema dobivenim podacima Njemačka je država u kojoj su ispitanici najviše motivirani, ali i najviše zadovoljni. S druge strane, Austrija je država u kojoj su oba ispitanika odgovorila da ih nadređeni ne motivira i da nisu zadovoljni poslom koji trenutno rade. Bosna i Hercegovina, Irska i Švicarska jednako su raspoređene. Ondje su ispitanici jednako motivirani, kao što su i zadovoljni. Izuzetak su Norveška i Slovenija. Ondje su ispitanici zadovoljni radom, no nisu toliko motivirani.

*() – broj ispitanika koji se nalaze na istom radnom mjestu u određenoj državi.

# 5. RASPRAVA

Motivacija je temeljni pojam proučavanja u ovome radu. Motivacija je vrlo složen pojam koji se najbolje definira mnogim teorijama različitih autora, dok se sve te definicije mogu svesti na jednu rečenicu koja povezuje sve navedene definicije i glasi: motivacija je proces kojim se zaposlenike potiče na bolji i učinkovitiji rad. Proces motivacije pokreću različite vrste motivatora. S obzirom na različitost ljudskih potreba, motivacija može biti materijalna ili nematerijalna. Zaposlenici koji imaju solidno materijalno stanje ne teže više k novcu, on ih ne može motivirati, dok zaposlenike slaboga materijalnog stanja novac jedini i pokreće k napretku. Menadžeri poduzeća u kojima su zaposlenici zaposleni oni su koji moraju identificirati i procijeniti koju će motivacijsku strategiju upotrijebiti za motiviranje svakoga pojedinog zaposlenika. Pritom je vrlo važno provoditi mnogo vremena sa zaposlenicima i imati dobro razvijen odjel upravljanja ljudskim potencijalima.

Analizirajući i uspoređujući dobivene rezultate primarnoga istraživanja s teorijskim dijelom rada, dobivenim sekundarnim istraživanjem utvrdilo se da zaposlenici više cijene materijalno od nematerijalnoga nagrađivanja, da je najkorišteniji sustav nagrađivanja koji se primjenjuje u većini poduzeća u kojima ispitanici rade povećanje osobnoga dohotka te da zaposlenike na dodatan trud i zalaganje najviše motivira novčana stimulacija, koja je ujedno i najvažniji element nagrađivanja za ispitanike.

Što se tiče motivacije zaposlenika, utvrđeno je da nadređeni većinom motiviraju svoje zaposlenike, a da su zaposlenici u većoj mjeri zadovoljni poslom koji trenutno rade, taj je posao ispunio njihova očekivanja i zadovoljni su okolinom u kojoj rade. Zadovoljstvo ispitanika osobnim dohotkom podijeljeno je. Polovica ih je zadovoljna dohotkom koji prima za obavljeni rad, dok ih je druga polovica nezadovoljna.

Prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba, sve su ispitanikove potrebe zadovoljene, neke u većoj mjeri, nekoj u manjoj. Najviše su zadovoljene socijalne zaposlenikove potrebe, dok su u manjoj mjeri zadovoljene potrebe za samoaktualizacijom.

Razlog zbog kojeg bi ispitanici prešli na rad u drugo poduzeće u najvećoj je mjeri visina osobnoga dohotka. Sagledavajući rezultate istraživanja prema županijama u Hrvatskoj, dolazi se do zaključka da su zaposlenici u Gradu Zagrebu najviše motivirani, ali i najviše zadovoljni poslom koji obavljaju. Što se zaposlenika u drugim državama tiče, Njemačka je država u kojoj su zaposlenici najviše motivirani i najviše zadovoljni. Analizirajući prikupljene podatke dolazi

se do spoznaje da su najčešća radna mjesta ispitanika, sagledavajući sveukupne županije, prodavač, zastupnik u osiguranju, računovođa i knjigovođa te radnik u proizvodnji.

Radom se dokazalo da je visina osobnoga dohotka najvažniji element zaposlenicima i da je usprkos raznim bonusima i fleksibilnom radnom vremenu novac taj koji je odlučniji za ostanak u nekom poduzeću.

Nadalje, istraživanjem se utvrdio odnos motivacije i zadovoljstva s gledišta povezanosti tih dvaju pojmova na način da motivacija utječe na zaposlenikov osjećaj zadovoljstva poslom tako što se povećanom motivacijom stvara povećano zadovoljstvo kod zaposlenika i obrnuto, smanjenim utjecajem motivacije smanjuje se zadovoljstvo zaposlenika.

# 6. ZAKLJUČAK

Kako potaknuti zaposlenike na učinkovitiji rad? Kako utjecati na njihov osjećaj zadovoljstva na radnom mjestu? To su vrlo složena pitanja na koja je izuzetno teško odgovoriti. U korist tome ide činjenica da su mnogi teoretičari godinama pokušavali odgovoriti na ta pitanja i pronaći neki opći odgovor, no on ne postoji. Kako bi zaposlenici bili zadovoljni, potrebno ih je motivirati. Ukoliko su motivirani, oni su i zadovoljni. Ukoliko su zadovoljni, rade bolje i teže ostanku u toj organizaciji. Motivacija, jedan vrlo složen proces, zapravo je proces koji objašnjava zašto se netko ponaša na određen način i pomaže u ostvarivanju željenih ciljeva. Zadatak nadređenih jest potaknuti zaposlenike, odnosno motivirati ih kombinacijom materijalnih i nematerijalnih nagrada na postizanje organizacijskih ciljeva, i to sve uz uvjet pravednosti i jednakosti. Nadređeni moraju prema principu pravednosti nagrađivati svoje zaposlenike kako bi se oni osjećali jednako i s entuzijazmom dolazili na posao. Nadalje, na zaposlenike treba obraćati posebnu pozornost te brinuti o njihovu osjećaju zadovoljstva zato što su zaposlenici najvažniji resurs u poduzeću. Također, motivirani su zaposlenici bolji u izvršenju svojega posla, puni su želje za ispunjenjem određenoga cilja i učinit će sve da to i postignu. A kad to postignu, očekuju nagradu za obavljeni rad.

Ovim je radom dokazano da motivacija utječe na zadovoljstvo zaposlenika. To je dokazano primarnim istraživanjem, anketnim upitnikom, ali i sekundarnim istraživanjem različitim definicijama. Samim time dokazani su svi ciljevi rada. Istraživanjem su utvrđene sve potrebne definicije za jasnije razumijevanje povezanosti motivacije i zadovoljstva. Pojam motivacije definiran je različitim teorijskim pristupima kao proces usmjeravanja ljudskih napora i volje ka boljitku i postizanju ciljeva. Utvrđeno je da stupanj motiviranosti zaposlenika uvelike ovisi o zadovoljstvu zaposlenika određene organizacije, ali i samim time o njihovu opstanku u toj organizaciji. Primarnim su istraživanjem uspoređeni stavovi ispitanika iz različitih djelatnosti o zadovoljstvu poslom pri čemu se došlo do spoznaje da su najčešća radna mjesta ispitanika, sagledavajući sveukupne županije, prodavač, zastupnik u osiguranju, računovođa i knjigovođa te radnik u proizvodnji. Nadalje, dobivenim se podacima utvrdilo da su zaposlenici u Gradu Zagrebu najviše motivirani, pa time i najviše zadovoljni. Slijede ih ispitanici iz Koprivničko-križevačke županije koji su, s obzirom na stupanj motiviranosti, jednako zadovoljni poslom koji obavljaju. Tijekom prikupljanja podataka potrebnih za istraživanje došlo se do problema vezanih uz teritorijalni kontekst. Naime, distribucija anketnoga upitnika usko je vezana uz autorove prijatelje i poznanike što samim time daje naslutiti da su najčešće županije iz kojih

ispitanici dolaze one u kojima autor prebiva ili ima najviše prijatelja i poznanika, a to su Koprivničko-križevačka županija i Grad Zagreb. Odgovori ispitanika drugih država također nisu reprezentativni zbog maloga broja ispitanika koji su ondje zaposleni. S obzirom na važnost toga problema i potrebu za većim brojem ispitanika iz ostalih država, predlaže se provođenje novoga istraživanja koje će uzeti u obzir veći i približno jednak broj ispitanika kako bi rezultati bili reprezentativni. Predlaže se provođenje budućega istraživanja na području cijele Europe uzimajući u obzir državu kao uzorak. Na taj bi se način istražilo utječe li motivacija na zadovoljstvo zaposlenika i prikazala bi se važnost samoga procesa motivacije i odjela ljudskih resursa za poduzeće. Analizirajući doživljaje ispitanika vezane uz motivaciju, utvrđeno je da su ispitanici većinom svjesni da ih menadžment motivira te su većinom zadovoljni trenutnim poslom. Uspoređujući podatke vezane uz materijalno i nematerijalno nagrađivanje, ustanovljeno je da je ispitanicima, odnosno zaposlenicima nekoga poduzeća, važnije materijalno od nematerijalnoga nagrađivanja, odnosno da je novac glavni pokretač u dostizanju ciljeva.

Doprinos ovoga rada leži u činjenici da u današnjem suvremenom i užurbanom poslovanju vrlo mali broj menadžera obraća pozornost na zaposlenike te zanemaruje činjenicu da je ljudski čimbenik najvažniji čimbenik u poduzeću. Ovim se radom željelo naglasiti koliko je važno ulagati u ljudske resurse i imati, ako ne cijeli odjel zadužen za ljudske resurse, barem jednu osobu koja će se brinuti o zaposlenicima, motivirati ih i pridati im važnost u cijelom poslovanju.

Naposljetku, smatra se da je ovaj rad prigodno završiti izrekom engleskoga filozofa Francisa Bacona koja glasi: „Bolje poslovati s ljudima koji nešto žele nego s onima koji su postigli što su htjeli.“ Iz nje se može zaključiti da su motivirani zaposlenici oni koji će uvijek više težiti postavljenim ciljevima i bržem dolaženju prema samome cilju, oni će se više zalagati i uložiti više truda u obavljanje rada za razliku od onih zaposlenika koji su postigli ciljeve koje su željeli ispuniti. Oni više ne teže postizanju ciljeva i nisu motivirani za rad upravo zato što su postigli ono što su htjeli.

U Koprivnici, _____ _____

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE SJEVER

## IZJAVA O AUTORSTVU

I

### SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, *Tea Lugomer* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autorica završnog rada pod naslovom

*Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

*Tea Lugomer*

Tea Lugomer

(vlastoručni potpis)

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

Ja, *Tea Lugomer* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog rada pod naslovom *Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika* čiji sam autorica.

Studentica:

*Tea Lugomer*

Tea Lugomer

(vlastoručni potpis)

# Literatura

KNJIGE:


1. Armstrong, M. (2003). Kompletna menadžerska znanja. Zagreb: M.E.P. Consult
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.
3. Beck, R. C., Čorkalo, D., Tadinac-Babić, M., & Vizek-Vidović, V. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Naklada Slap.
4. Buble, M. (2009). Međunarodni menadžment. Zagreb: Lares plus
5. Buckingham, M , Coffman, C. (2004). Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije, MASMEDIA, Zagreb
6. Caroselli, M. (2014) Vještine vodstva za menadžere, MATE, Zagreb
7. Denny, R., & Maretić, V. (2000). *Motivirani za uspjeh: menedžerske tehnike za veća dostignuća*. MEP Consult.
8. Gutić, D.; Rudelj, S. (2012). Menadžment ljudskih resursa. Osijek: Grafika
9. Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb
10. Petar, S., & Vrhovski, I. (2004). Ljudska strana upravljanja ljudima. *Mozaik knjiga, Zagreb*.
11. Robbins, S.P.; Judge, T.A. (2009). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa
12. West, M., & Ipša, I. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Školska knjiga.


STRUČNI I ZNANSTVENI RADOVI:


1. Bakotić, D., & Bogdanović, V. (2013). Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 4(2), 0-0.
2. Bašić, B. (2016). Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika-Primjer poduzeća Podravka (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).
3. Brnad, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4*(1), 109-122.
4. Buntak, K., Drožđek, I., & Kovačić, R. (2013a). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik, 7*(1), 56-63.

5. Buntak, K., Drožđek, I., & Kovačić, R. (2013b). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, *7*(2), 213-219.
6. Črnila, I., Miljković Krečar, I., & Gregov, Z. (2015). Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 533-554.
7. Đokić, T., Pepur, M., & Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 49-79.
8. Đurđica, V., Stamatović, M., & Urošević, S. (2012). Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima. *Učenje za poduzetništvo*, *2*(1), 263-271.
9. Gutić, D., & Matković, I. (2013). Strategije motivacije zaposlenih. *Сварог*, *1*(7), 218-229.
10. Jakšić, J. (2003). Motivacija. Psihopedagoški pristup. *Kateheza: časopis za vjeronauk u školi, katehezu i pastoral mladih*, *25*(1), 5-16.
11. Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima–ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, *29*(2), 1181-1206.
12. Jurković, A. (2018). *ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA* (Doctoral dissertation, The Polytechnic of Rijeka. Business Department.).
13. Kanoti, D. (2009). Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti. *Hrvatska i komparativna javna uprava*, *9.* (2.), 317-322.
14. Postolov, K. (2008). ULOGA ZAPOSLENIKA U OSTVARIVANJU ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI. *Poslovna izvrsnost*, *2* (1), 73-81.
15. Tanasijević, Z. (2011). Zadovoljstvo poslom–ključni pokazatelj motivacije zaposlenih. *Sociološka luča*, *1*, 116-123.

## Popis slika/tablica/grafičkih prikaza

### Popis grafikona:

Grafički prikaz 1. Mehanizmi nematerijalnoga nagrađivanja, Izrada autora prema Buntak, K., Drožđek, I. & Kovačić, R. (2013b). *7*(2), 213-219. ……...……. 11

Grafički prikaz 2. Opći model ponašanja , Izrada autora prema Bahtijarević Šiber, F. (1999) ……...……...…. 13

Grafički prikaz 3. Hijerarhija potreba prema Abrahamu Maslowu, Izrada autora prema Marušić, S. (2001) …….….. 14

Grafički prikaz 4. Shematski prikaz koncepta Herzbergove teorije motivacije, Izrada autora prema Buble, M. (2009.) ……...…….…. 16

Grafički prikaz 5. Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti, Izrada autora prema Bahtijarević Šiber, F. (1999) ……...……..…….. 19

Grafički prikaz 6. Zadaci menadžera u motiviranju, Izrada autora prema Bahtijarević Šiber, F. (1999) ……...……...…… 22

Grafički prikaz 7. Prosječne razine zadovoljstva poslom prema pojedinim aspektima posla, Izrada autora prema Robbins, S.P.; Judge, T.A. (2009) ……..……..……. 28

Grafički prikaz 8. Spol ispitanika, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ….....……31

Grafički prikaz 9. Dob ispitanika, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……...……31

Grafički prikaz 10. Završen stupanj obrazovanja ispitanika, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……...……..…..32

Grafički prikaz 11. Ispitanikov položaj na radnom mjestu, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……..……...…..32

Grafički prikaz 12. Ukupan radni staž ispitanika, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……...33

Grafički prikaz 13. Važnost materijalnoga i nematerijalnoga nagrađivanja, Izrada autora prema rezultatima istraživanja …….33

Grafički prikaz 14. Korišteni sustavi nagrađivanja kod ispitanika, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……...…….34

Grafički prikaz 15. Motivacija za dodatak trud i zalaganje, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……....……..34

Grafički prikaz 16. Motivacija ispitanika u poduzeću, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……...……...…… 35

Grafički prikaz 17. Zadovoljstvo ispitanika trenutnim poslom, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……...……35

Grafički prikaz 18. Ispunjenje ispitanikovih očekivanja poslom, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……....36

Grafički prikaz 19. Zadovoljstvo ispitanika plaćom., Izrada autora prema rezultatima istraživanja……...…….36

Grafički prikaz 20. Zadovoljstvo ispitanika radnom okolinom, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……...…….37

Grafički prikaz 21. Važnost elemenata nagrađivanja, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……...……37

Grafički prikaz 22. Zadovoljenje ispitanikovih potreba prema Maslowu, Izrada autora prema rezultatima istraživanja …….....38

Grafički prikaz 23. Razlog ispitanikova prelaska na rad u drugu tvrtku, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ……...…….…39

Grafički prikaz 24. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika prema županijama u Hrvatskoj, Izrada autora prema rezultatima istraživanja ...…….. 44

Grafički prikaz 25. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u drugim državama, Izrada autora prema rezultatima istraživanja …….…….46

**Popis tablica:**

Tablica 1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije, Izrada autora prema Buntak, K., Drožđek, I. & Kovačić, R. (2013a), *7*(1), 56-63. ……...……...……. 10

Tablica 2. Tvrtke u kojima su ispitanici zaposleni u navedenoj županiji…….…….……40

Tablica 3. Radno mjesto ispitanika prema županijama……...……...…..42

Tablica 4. Tvrtke u kojima su ispitanici zaposleni prema državama……..……...…….….45

Tablica 5. Radno mjesto ispitanika prema državama……..……..……..….45

## Prilozi

Spol: *

- muško
- žensko

Dobna skupina: *

- manje od 20 godina
- 21-40 godina
- 41-60 godina
- više od 60 godina

Završen stupanj obrazovanja: *

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

Naziv tvrtke u kojoj radite: *

Vaš odgovor

Sjedište tvrtke u kojoj radite: *

Vaš odgovor

Radno mjesto: *

Vaš odgovor

Položaj na radnom mjestu: *

- ◯ Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti
- ◯ Srednji i niži menadžment
- ◯ Uprava i najviši menadžment

Ukupan radni staž: *

- ◯ Manje od 5 godina
- ◯ Od 5 do 10 godina
- ◯ Od 10 do 20 godina
- ◯ Od 20 i više godina

Smatrate li, osobno, važnijim materijalno ili nematerijalno nagrađivanje ? *

- ◯ Materijalno ( plaće, bonusi, plaćeni slobodni dani...)
- ◯ Nematerijalno ( fleksibilno radno vrijeme, priznavanje uspjeha, povratna informacija...)

Ocijenite svaki od elementa nagrađivanja s obzirom na to koliko Vam je važan. *

| | 1 (Nije mi važno uopće) | 2 (Nevažno) | 3 (Nije mi niti važno niti nevažno) | 4 (Važno mi je) | 5 (Izuzetno mi je važno) |
|---|---|---|---|---|---|
| Plaća | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Bonusi | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Obrazovanje i edukacija | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Napredovanje | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Pohvale i priznavanje uspjeha | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Slobodni dani | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Fleksibilno radno vrijeme | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Označite koji se od navedenih elemenata nagrađivanja koristi u Vašem poduzeću. *

- ○ Plaća
- ○ Bonusi
- ○ Obrazovanje i edukacije
- ○ Napredovanje
- ○ Pohvale i priznavanje uspjeha
- ○ Slobodni dani
- ○ Fleksibilno radno vrijeme

Što Vas osobno motivira za dodatan trud i zalaganje na radnom mjestu? *

- ○ Mogućnost napredovanja
- ○ Dodatna novčana stimulacija
- ○ Izazovnost zadataka
- ○ Mogućnost stjecanja novih znanja i vještina
- ○ Sigurnost posla

Smatrate li da Vas nadređeni motiviraju gore navedenim elementima? *

- ○ DA
- ○ NE

Na ljestvici od 1 do 5 označite broj koji izražava Vaše slaganje ili neslaganje s određenom tvrdnjom. *

| | 1 (Uopće se ne slažem) | 2 (Ne slažem se) | 3 (Relativno se slažem) | 4 (Slažem se) | 5 (U potpunosti se slažem) |
|---|---|---|---|---|---|
| Moje egzistencijalne potrebe su zadovoljene. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Na radnom se mjestu osjećam sigurno. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Održavam dobar odnos s kolegama i nadređenima. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Moji me nadređeni i kolege poštuju. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Smatram da ovim poslom mogu postići svoj puni potencijal. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Jeste li zadovoljni svojim trenutnim poslom? *

- ○ DA
- ○ NE

Je li posao ispunio Vaša očekivanja? *

- ○ DA
- ○ NE

Jeste li zadovoljni svojom plaćom? *

- ○ DA
- ○ NE

Jeste li zadovoljni radnom okolinom? *

- ○ DA
- ○ NE

Zbog kojih biste razloga prešli na rad u drugu tvrtku? *

- ☐ Loših međuljudskih odnosa
- ☐ Male plaće
- ☐ Nemogućnosti ispunjenja Vaših radnih potencijala
- ☐ Nesigurnosti radnog mjesta
- ☐ Ostalo: _____

Ukoliko niste zadovoljni motivacijom u Vašem poduzeću, navedite što biste predložili poslodavcu kako bi Vas motivirao da radite bolje i kvalitetnije?

Vaš odgovor