ANALIZA KOMPENZACIJSKOG SUSTAVA I SUSTAVA MOTIVIRANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA ZEC d.o.o.

Stojić, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:827509

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA KOMPENZACIJSKOG SUSTAVA I SUSTAVA MOTIVIRANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA ZEC d.o.o.

Mentor:

doc. dr. sc. Ivana Tadić

Student:

Ivan Stojić

Split , lipanj 2017.

Contents

1. Uvod 4
1.1. Problem istraživanja 4
1.2. Predmet istraživanja 5
1.3. Istraživačke hipoteze 6
1.4. Ciljevi istraživanja 8
1.5. Metode istraživanja 8
1.6. Doprinos rada 9
1.7. Struktura diplomskog rada 10
2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE 11
2.1 Pojam motivacije 11
2.2 Faktori koji utječu na motivaciju 12
2.3 Teorije motivacije 13
2.3.1 Sadržajne teorije motivacije 13
2.3.2 Procesne teorije motivacije 21
2.4 Mjerenje motivacije 25
3. TEORIJSKI ASPEKTI KOMPENZACIJA 27
3.1. Pojam i sadržaj kompenzacija 27
3.2 Materijalne kompenzacije 28
3.2.1 Kompenzacije za obavljeni rad 29
3.2.2 Kompenzacije iz udjela u dobiti 32
3.2.3 Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću 32
3.3 Nematerijalne kompenzacije 34
3.4 Značaj kompenzacija za poslovanje poduzeća 37
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KOMPENZACIJSKOG SUSTAVA I SUSTAVA MOTIVIRANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA ZEC d.o.o. 38
4.1 Osnovni podaci o poduzeću Zec d.o.o. 38
4.2 Organizacija poduzeća 38
4.3 Sustav kompenzacija i motivacija zaposlenih u poduzeću Zec d.o.o. 39
4.4 Metodologija istraživanja 41
4.5 Rezultati istraživanja i analiza 42
4.6 Testiranje hipoteza 60

5. ZAKLJUČAK 68
SAŽETAK 70
SUMMARY 71
LITERATURA 72
PRILOZI 74

1. Uvod

1.1. Problem istraživanja

Suvremena ekonomija i gospodarstvo vrlo brzo se razvijaju i trenutno se nalaze u vrlo složenom i turbulentnom okruženju. Doba u kojem živimo karakteriziraju brze i duboke promjene u svim sferama društvenih aktivnosti. Znanje i znanost postaju dominirajući resursi što ustvari mijenja i ulogu čovjeka u procesu rada. Ljudi postaju ključni dio uspješnosti poduzeća te se važnost njihova upravljanja proteže kroz čitavo poduzeće. Kako bi poduzeće poslovalo i opstalo u današnjem suvremenom svijetu i na dinamičnom tržištu punom promjena, ono mora voditi računa o kvalitetnom i pravovremenom odabiru zaposlenika, a zatim i o njihovom kontinuiranom motiviranju za rad i nagrađivanju.

Kvalitetan i razvijen sustav vrednovanja i nagrađivanja zaposlenika predstavlja temelj svakog poduzeća. Nastoji se motivirati zaposlenike kako bi što bolje obavljali svoj posao te podigli razinu vlastitog zadovoljstva prema samom poslu kojega obavljaju. Ključno je ne samo privući prave ljude već ih i zadržati u poduzeću. Sve navedeno pokazuje složenost samih procesa motivacije i nagrađivanja, s kojim se danas suočavaju poslovni subjekti.

Motivaciju je moguće definirati na različite načine. Općenito ju se može objasniti kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Motivacija je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim resursima i može ju se promatrati kao reakciju potreba koje čovjek osjeća (Vujić, 2005). Takve potrebe dovode do želja i ciljeva kojima se teži i to uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarivanje ciljeva, a što konačno rezultira zadovoljstvom (Weinrich, Koontz , 1994) .

Još jedna od definicija motivacije je ta da je ona zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Određeni faktori koji motiviraju jednu osobu, ne moraju nužno motivirati i druge, čak naprotiv, mogu upravo kontraproduktivno djelovati na ostale zaposlenike. Stoga povećati motivaciju zaposlenika nije nimalo lako jer svaka osoba reagira na svoj posao i okruženje u organizaciji na sebi svojstven način. Prema Herzbergu, kad je riječ o motivaciji za rad, postoje dvije osnovne kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski faktori i intrinzični

faktori odnosno motivatori (Bahtijarević – Šiber, 1999). Ekstrinzični faktori se još nazivaju situacijski ili kontekstualni faktori i to su u biti faktori koji sprječavaju nezadovoljstvo. Neki od faktora koji spadaju u tu kategoriju su radni uvjeti, sigurnost posla, beneficije, menadžeri te politika poduzeća. Što se tiče intrinzičnih faktora, oni su vezani uz posao koji čovjek obavlja te vode zadovoljstvu. U intrinzične faktore spadaju mogućnost razvoja, priznanje i napredovanje, odgovornost, izazovan posao, postignuće i uspjeh.

Svakako jedan od najvažnijih faktora koji motivira zaposlenika na rad je nagrada koju dobiva za ostvareni učinak odnosno kompenzacija (Wiley, 1997). Kompenzacije predstavljaju ukupne naknade koje pojedinci dobivaju za svoj rad u poduzeću (Milkovich, Newman, 2006.). Mogu biti materijalne i nematerijalne prirode, u robi, ali u svakom slučaju moraju imati financijsku vrijednost. Temeljna podjela kompenzacija bila bi na izravne i neizravne oblike. U izravne oblike spadaju plaća i razni drugi materijalni poticaji te bonusi koji se tretiraju kao nagrade za rad (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013). Što se tiče neizravnih materijalnih oblika, oni nisu novčane prirode niti ovise o učinku ili uspješnosti samog zaposlenika, već pojedinac na njih ima pravo koje proizlazi iz pripadnosti poduzeću, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, slobodni dani, godišnji odmor i razne druge pogodnosti (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Kao sami problem istraživanja, postavlja se definiranje motivacije i kompenzacija i utvrđivanje njihovih međusobnih odnosa. Kako bi ljudi bili motivirani za rad, jasno je da im treba omogućiti kvalitetan i razvijen sustav upravljanja kompenzacija. Sustav kompenzacija zaposlenih treba biti neizostavni dio poslovne i razvojne politike, kao i organizacijske kulture poduzeća.

1.2. Predmet istraživanja

S obzirom na prethodno postavljen problem istraživanja, moguće je postaviti i predmet istraživanja**.**

Predmet istraživanja ovog rada očituje se u ispitivanju međusobne povezanosti kompenzacija i motivacije na primjeru promatranog poduzeća Zec d.o.o. Poduzeće Zec d.o.o. posluje od 1991. godine na području Bosne i Hercegovine sa sjedištem u Međugorju. Djelatnost

poduzeća je metaloprerađivačka, a neke od osnovnih usluga koje pružaju su izrada strojnih dijelova prema nacrtu kupca, izrada dijelova prema uzorku, izrada gotovih metalnih konstrukcija za zgrade, benzinske postaje, razne druge usluge strojne obrade te sve tehnike zavarivanja. Zec d.o.o. proizvodi dijelove za strojeve od Inox-a, zatim dijelove za kolica i kontejnere, opremu za tkalačke strojeve, opremu i dijelove za trafostanice te vrši usluge tokarenja, glodanja i zavarivanja za nekolicinu domaćih i inozemnih poduzeća.

U radu se istražuje međuovisnost između kompenzacijskog sustava i sustava motiviranja u promatranom poduzeću. Analiziraju se osnovni motivacijski faktori te različiti oblici kompenzacija kao i njihovo međusobno djelovanje. Kroz ovaj rad, istražit će se i pokušat dati odgovor na pitanje kako i u kojoj mjeri sustav kompenzacija zapravo pridonosi motivaciji i spremnosti za rad zaposlenika. Putem anketnog upitnika ispitat će se stavovi zaposlenika na različitim funkcijama, kako bi se dobio njihov pogled na sustav motiviranja u poduzeću te utvrdili osnovni faktori koji ih motiviraju, kao i razlike među navedenim skupinama faktora. U nastavku istraživanja ispituje se i mišljenje zaposlenika o sustavu nagrađivanja te o temeljnim oblicima kompenzacija koji prevladavaju u poduzeću.
Na temelju dobivenih odgovora i saznanja donijet će se neki zaključci o stavovima zaposlenika te prijedlozi korektivnih akcija po pitanju poboljšanja motivacijskog sustava i sustava nagrađivanja.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na osnovu prikazanog problema i predmeta istraživanja moguće je postaviti sljedeće hipoteze:

H_1 : U poduzeću Zec d.o.o. postoji pozitivna veza između stava zaposlenika po pitanju kompenzacijskog sustava u poduzeću i razine motivacije zaposlenika.

Pretpostavlja se da, što je kvalitetnije formiran kompenzacijski sustav, zaposlenici su zadovoljniji i to pozitivnije djeluje na motivaciju i njihovu želju za radom. Kao naknade za rad, kompenzacije svakako pridonose većem zanimanju za posao i značajan su motivator prema ostvarenju što boljih performansi. No jasno je da različiti oblici kompenzacija ne mogu jednako motivirati zaposlenike te da je djelovanje svakog pojedinca vođeno nekim drugim motivatorom.

Kako bi se utvrdilo različito djelovanje različitih oblika kompenzacija na zaposlenike, postavljaju se i sljedeće dvije pomoćne hipoteze :

H_2 : U poduzeću Zec d.o.o. zaposlenici su više motivirani materijalnim nego nematerijalnim oblicima kompenzacija.

Pretpostavka je da materijalni oblici kompenzacija u vidu same plaće, raznih bonusa i novčanih nagrada značajnije motiviraju zaposlenike u usporedbi s raznim pogodnostima i dodatnim koristima kao nematerijalnim oblicima. Poznato je da su glavni interes zaposlenika oduvijek bile tradicionalne plaće koje su im potrebne za zadovoljenje osnovnih životnih potreba, međutim u zadnje vrijeme sve veću važnost dobiva i nematerijalni vid nagrađivanja sa različitim povlasticama i nenovčanim nagradama kao što su mogućnost usavršavanja, participacija u odlučivanju, fleksibilno radno vrijeme i razne druge pogodnosti.

H_3 : U poduzeću Zec d.o.o. postoje razlike u razini motivacije kod različitih skupina zaposlenika, s obzirom na različitu visinu njihovih plaća.

Ovom hipotezom se pretpostavlja da što više novca zaposlenici zarađuju, to su motiviraniji za rad i postižu bolje performanse. Prema Wiley (″What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys″, 1997), otkad se vrše istraživanja, plaća je uvijek zauzimala mjesto u prvih pet najvažnijih čimbenika motivacije zaposlenika. Međutim, po Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji, plaća spada u ekstrinzične odnosno higijenske faktore što bi značilo da ne motivira na bolji i efikasniji rad, nego samo sprječava nezadovoljstvo. Ipak, većina istraživanja pobija ovu tezu, te potreba za plaćom djeluje kao motivator, ali i kao higijenski faktor. Stoga će se u sklopu ove hipoteze pokušati dokazati da ipak postoji pozitivna veza između plaće i motivacije.

1.4. Ciljevi istraživanja

Na temelju problema i predmeta istraživanja, te postavljenih hipoteza, mogu se definirati i ciljevi istraživanja.

Opći, deskriptivni cilj istraživanja podrazumijeva teorijski dio rada, u kojem će biti prikazan detaljan pregled i objašnjenje ključnih pojmova i definicija, što će pripomoći lakšem razumijevanju istraživanja koje slijedi. Stoga su glavni opći ciljevi: analiza teorija motivacije i motivacijskih faktora te analiza kompenzacijskog sustava.

Kao empirijski ciljevi istraživanja ističu se :

- analizirati postojeći sustav kompenzacija u promatranom poduzeću
- analizirati motiviranost zaposlenika
- analizirati međuovisnost kompenzacija i motivacije zaposlenih za rad

Nakon provedenih analiza, donijet će se različiti zaključci na temelju kojih će biti dani prijedlozi za restrukturiranje postojećeg sustava kompenzacija kako bi se povećala motiviranost zaposlenika, a samim tim i uspješnost poslovanja poduzeća Zec d.o.o.

.

1.5. Metode istraživanja

U procesu provedbe teorijskog i empirijskog istraživanja koristit će se sljedeće znanstvene metode (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2011) :

- Induktivna metoda - sistematska i dosljedna primjena induktivnog zaključivanja gdje se na temelju analize pojedinih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
- Deduktivna metoda - sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja putem raščlanjivanja složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavne sastavne dijelove
- Metoda deskripcije - deskriptivnim pristupom će se istražiti i opisati situacije, stanja i procesi, uz pomoć tehnike promatranja kao glavnog načina prikupljanja podataka-

- Metoda komparacije - postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlike u njihovu ponašanju i intenzitetu.
- Metoda klasifikacije - sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih stavova, zaključaka, spoznaja i rezultata znanstvenog istraživanja.
- Statistička metoda – znanstvena metoda koja otkriva trend i statističke zakonitosti među promatranim pojavama te tako omogućuje znanstveno predviđanje tokova kretanja, postupaka i razvoja pojava, opisivanje i objašnjavanje njihovih uzročno – posljedičnih odnosa
- Anketna metoda – koristit će se u empirijskom dijelu rada. Putem anketnog upitnika ispitat će se stavovi zaposlenika o ključnim područjima istraživanja. Ispitivanjem će biti obuhvaćene različite skupine zaposlenika. Anketni upitnik je strukturiranog tipa sastavljen od pitanja s višestrukim izborom i to ponajviše Likertovom ljestvicom od 5 stupnjeva. Pitanja u upitniku su podijeljena u tri osnovne skupine. Prva skupina pitanja odnosi se na osobne podatke o ispitaniku, druga skupina sadrži pitanja vezana uz motivaciju dok se posljednjom, trećom skupinom pitanja ispituje sustav kompenzacija u poduzeću. Za obradu podataka dobivenih anketnim upitnikom koristit će se statistički program SPSS.

1.6. Doprinos rada

Istraživanje koje će se provesti u ovom radu bi trebalo doprinijeti razumijevanju sve veće važnosti kako procesa motivacije zaposlenika, tako i razvijanja kvalitetnog sustava nagrađivanja zaposlenika.

Veliki broj poduzetnika u Bosni i Hercegovini smatra da bi zaposlenici trebali biti sretni i zadovoljni što uopće imaju posao u današnjim teškim vremenima. U takvim organizacijama, radnici se iskorištavaju i stvara se negativna klima, što posljedično vodi do pada uspješnosti poslovanja. Stoga ovaj rad može doprinijeti povećanju svijesti lokalnim poslodavcima da kvalitetnim menadžmentom najprije privuku prave ljude, a zatim pravim vođenjem, motiviranjem i razvijenim sustavom nagrađivanja, iste i zadrže u poduzeću.

Doprinos rada očituje se kroz rezultate provedenog istraživanja na temelju kojih će se dokazati ili odbaciti postavljene hipoteze**.**

1.7. Struktura diplomskog rada

Rad je podijeljen u pet međusobno povezanih tematskih cjelina.

U uvodnom dijelu rada razrađuju se problem i predmet samog istraživanja, postavljaju se hipoteze koje će se daljnjim istraživanjem prihvatiti ili odbaciti, opisuju se metode korištene u istraživanju te se definira očekivani znanstveni doprinos rada i struktura samog rada.

U drugom dijelu razjašnjen je pojam i važnost motivacije te najznačajnije teorije motivacije, navedeni su razni faktori koji utječu na motivaciju a zatim je razlučena i razlika između ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora.

U trećem dijelu definira se pojam i važnost kompenzacija, temeljni oblici kompenzacija, kako se kompenzacije mogu koristiti za motivaciju zaposlenika kao i njihov značaj za cjelokupno poslovanje poduzeća.

Četvrti dio rada započinje navođenjem osnovnih podataka o promatranom poduzeću, zatim se objašnjava metodologija i rezultati istraživanja, koji se naposljetku analiziraju – odnosno analizira se veza između kompenzacija i motivacije za rad u promatranom poduzeću.

U petom, završnom dijelu rada iznose se osnovne spoznaje o samoj temi rada. Na temelju postojećih teorijskih spoznaja i promatrane problematike, odnosno rezultata prethodnih i vlastitih istraživanja, donose se neki konkretni zaključci.

Na kraju diplomskog rada navodi se literatura korištena prilikom izrade istog, zatim popis tablica, grafova i slika te primjer anketnog upitnika koji se koristio u svrhu provođenja istraživanja.

2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE

2.1 Pojam motivacije

Brojni su se psiholozi i teoretičari tijekom povijesti bavili istraživanjem i definiranjem pojma motivacije. Općenita definicija motivacije bila bi ta da je motivacija svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi (Buble, 2006), no postoji i mnoštvo drugih definicija.

Prema Bahtijarević- Šiber (1999), motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.

Također se u Leksikonu psihologije nalazi definicija kojom se naglašava da je motivacija ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba.

Nadalje, Weinrich i Koontz (1998) smatraju da je motivacija općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Reći da menadžeri motiviraju svoje podređene, značilo bi reći da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način.

Budući da se u posljednje vrijeme mijenja percepcija vlasnika poduzeća i menadžera te se na radnike prestaje gledati samo kao resurs poduzeća, nego kao glavni potencijal i temelj za napredak, jedan od ključnih čimbenika upravljanja ljudskim resursima postaje motivacija zaposlenika. U kontekstu poduzeća i vezano za rad, motivacija bi se mogla definirati kao kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu u poduzeću. Bitno je da menadžment poduzeća uvidi činjenicu da su ljudi složeni i kompleksni te da s obzirom na to moraju kontinuirano raditi na izradi specifičnog motivacijskog sustava koji bi obuhvaćao što više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time zaposlenika učinilo uspješnijim i produktivnijim.

Motivacijski sustav je moguće shvatiti kao sustav činitelja koji utječu na ponašanje ljudi u poduzeću, ali i izvan njega. Motivacijski sustav uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija motiviranja da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. On je istodobno i sustav

mjera koje se poduzimaju u poduzeću kao što su stimulativno nagrađivanje, mogućnost napredovanja i usavršavanja u struci, samopotvrđivanja, zadobivanja poštovanja i slično. Motivacijski sustav treba privući i zadržati najkvalitetnije kadrove, postići poslovnu izvrsnost, poticati kreativne i inovativne aktivnosti u radu, osigurati ostvarivanje planiranih ciljeva te izgraditi participativne odnose unutar i izvan poduzeća (Vujić, 2005).

2.2 Faktori koji utječu na motivaciju

Na individualnu motivaciju utječu mnogi faktori , a mogu se razvrstati u 3 grupe (Buble, 2006) :

- individualne karakteristike
- karakteristike posla
- organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove, percepcije koje posjeduju pojedinci. Ove karakteristike razlikuju se od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršenje radnih zadataka odnosno neke zaposlenike će motivirati izazovnost posla, druge pak novac, treće mogućnost razvoja i slično.

Karakteristike posla predstavljaju razne atribute posla kao što su kompleksnost, autonomnost, povratna informacija o rezultatima i drugo. Jedan te isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Potrebno je da menadžment obrati pažnju prilikom dodjele poslova kako bi se uspostavio sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike su pravila i procedure, personalna politika i praksa menadžmenta i sustav nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi instrumenti moraju biti koncipirani na način da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.

Prema Bubli (2006), interakcija motivacijskih faktora uključuje:

- osobne karakteristike koje posjeduju zaposleni
- karakteristike koje zaposleni trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju
- organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlene u konkretnoj radnoj sredini

Prilikom oblikovanja odgovarajućeg motivacijskog sustava u poduzeću, sve navedene interakcije trebaju biti uzete u obzir. Menadžment treba pažljivo i pametno izabrati motivatore i instrumente poticanja na željene rezultate, budući da isti moraju poštovati navedene interakcije. U tom smislu, motivatori se manifestiraju kao instrumenti utjecaja na individualno ponašanje, te zbog toga menadžment mora biti zainteresiran za njihovu inventivnu uporabu.

2.3 Teorije motivacije

Brojne teorije su usmjerene na razumijevanje motivacije te pokušavaju dati odgovor na pitanja što je zapravo motivacija, koji faktori motiviraju pojedinca te kako motivirati pojedinca na najefikasniji način. Dvije su glavne skupine teorija ,a to su sadržajne i procesne teorije motivacije.

2.3.1 Sadržajne teorije motivacije

Ove teorije motivacije se nazivaju još i individualnim teorijama jer u potpunosti ignoriraju karakteristike posla i radne okoline kao determinante motivacije za rad, a naglašavaju karakteristike pojedinca i usmjerene su prvenstveno na analizu značenja individualnih potreba za radno ponašanje (Goić, Bakotić, 2010).

Prema Bubli (2006) najznačajnije sadržajne teorije su:

- **teorija hijerarhije potreba**
- **dvostupanjska teorija motivacije**
- **teorija trostupanjske hijerarhije**
- **teorija motivacije postignuća**
- **teorija motivacije uloga**

2.3.1.1 Teorija hijerarhije potreba

Ova teorija je najpoznatija i najčešće spominjana teorija motivacije, a razvio ju je Abraham Maslow, po kome se još naziva i Maslowljeva teorija motivacije. Polazi od dvije osnovne teorijske pretpostavke (Bahtijarević-Šiber, 1999) :

-pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge važnije potrebe

-nijedna potreba ili želja ne mogu se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba

Maslow je potrebe grupirao u 5 skupina: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom, što detaljno prikazuje slika 1.



Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor:Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.,str.339

Iz slike je vidljivo da su potrebe hijerarhijski poredane te da pri zadovoljavanju prioritet imaju potrebe na nižoj hijerarhijskoj razini. Navedene potrebe zadovoljavaju se redom od najnižih prema najvišim, na način da čim se zadovolji jedna potreba motivacijsko djelovanje prelazi na iduću nezadovoljenu potrebu u hijerarhijskom lancu potreba.

Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, krovom nad glavom. Ljudi najprije teže zadovoljiti ove potrebe i tek kad su navedene zadovoljene, ljudi se usmjeravaju na zadovoljavanje viših potreba. Ukoliko su fiziološke potrebe nezadovoljene, one potiskuju sve ostale potrebe kako bi se oslobodio prostor za zadovoljenje istih.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću te odsustvo prijetnje, patnje ili bolesti što dovodi do zaključka da su faktori poput zaposlenja, zdravstvene zaštite , mirovinskog osiguranja bitni preduvjeti ljudske sigurnosti.

Potrebe za ljubavlju čine treću skupinu i tu spadaju potrebe za prijateljstvom, ljubavi te potrebe pripadanja određenoj skupini i prihvaćenosti od drugih.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. Ljudi u tome vide mogućnost prestiža i promocije što vodi prema osjećaju vrijednosti i sposobnosti. S druge strane, neispunjenje tih potreba izaziva osjećaj bespomoćnosti i slabosti što se negativno odražava na motivaciju ljudi.

Potrebe za samoaktualizacijom predstavljaju najviši stupanj potreba, a uključuje potrebe za osobnim razvojem i realizacijom punog osobnog potencijala.

Značaj ove teorije se očituje u tome što naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva. S aspekta menadžmenta, važnost teorije je u tome što uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i njihovo što potpunije zadovoljavanje. Sukladno tome zaključuje se da bi menadžment morao ostvariti širok prostor razvoja zaposlenih imajući u vidu da zadovoljavanje samo fizioloških potreba ne može biti dovoljno motivirajuće.

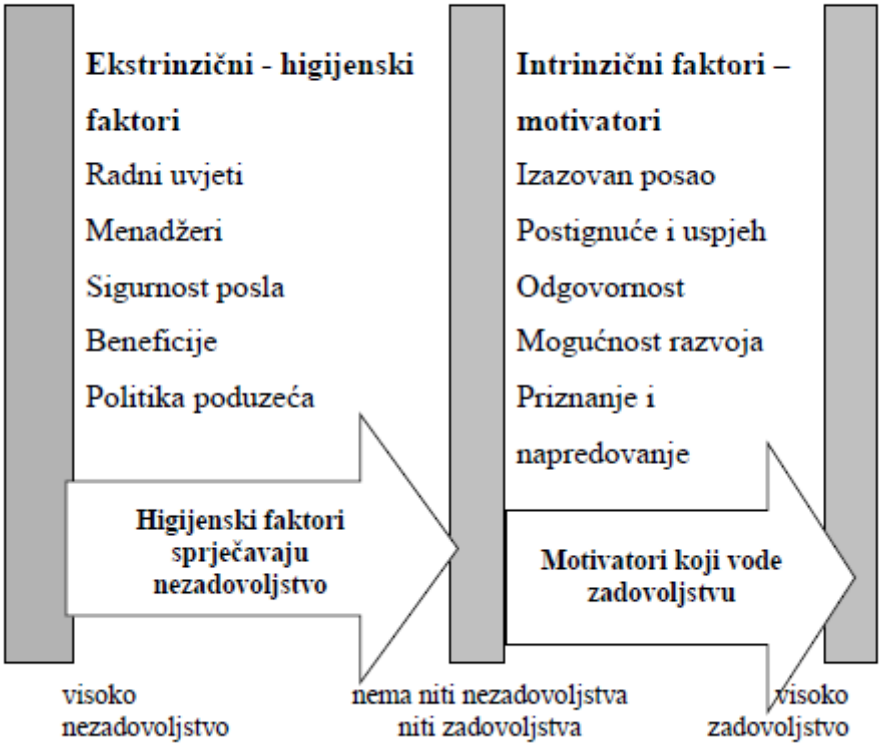
2.3.1.2 Dvostupanjska teorija motivacije

Pored Maslowljeve hijerarhije potreba, ova teorija predstavlja jednu od najpoznatijih teorija motivacije. Po svom autoru Herzbergu, poznata je i pod nazivom Herzbergova teorija motivacije te motivacijsko-higijenska teorija. Herzberg ovu teoriju usmjerava prema radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad, za razliku od prethodnih teorija koje se temelje na potrebama ljudi.

Dvije su bitne pretpostavke na kojima se temelji Herzbergova teorija (Bahtijarević- Šiber F.,1999) :

1. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima odnosno suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva i obratno, kod nezadovoljstva suprotan kraj nije zadovoljstvo, nego odsutnost nezadovoljstva.

2. Postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični odnosno motivatori.



Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija

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

.Ekstrinzični faktori nisu motivatori radnog ponašanja niti utječu na veći radni angažman,nego djeluju preventivno odnosno sprječavaju nezadovoljstvo. Za razliku od njih intrinzični faktori su povezani uz sami posao kojeg čovjek obavlja te predstavljaju motivatore radnog ponašanja, što posljedično vodi do većeg zadovoljstva radom i većeg radnog angažmana.

Iz slike 2. vidljivo je kako su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dva različita kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prisutnost ekstrinzičnih - higijenskih faktora poput radnih

uvjeta, sigurnosti posla te beneficija u organizaciji, ne vodi prema većem zadovoljstvu nego samo prema odsutnosti nezadovoljstva. Zapravo, higijenski faktori predstavljaju svojevrsnu bazu za pozitivno djelovanje intrinzičnih faktora- motivatora na radno ponašanje. S druge strane, intrinzični faktori su više povezani uz sami posao kojeg obavlja pojedinac, te predstavljaju motivatore radnog ponašanja koji vode zadovoljstvu.

Herzberg pridaje veliku važnost potrebi preoblikovanja rada kako bi se omogućio individualni razvoj pojedinca unutar poduzeća te razvija filozofiju obogaćivanja posla kao najvažnije motivacijske strategije. Posao i karakteristike posla predstavljaju izvor motivacije za rad, zbog čega je potrebno posao organizirati tako da bude kreativniji, dinamičniji, da omogućuje više autonomije i odgovornosti, da provocira sposobnosti te naposljetku da omogućuje samoaktualizaciju i razvoj. Ovaj koncept je uvelike utjecao na promjenu postojeće menadžerske filozofije i pristupa radnoj motivaciji (Bahtijarević- Šiber, 1999).

2.3.1.3 Teorija trostupanjske hijerarhije

Mnogi autori razvili su modificiranu Maslowljevu teoriju motivacije ostajući pritom u okviru hijerarhijskog djelovanja ljudskih potreba, ali pokušavajući prevladati strogu hijerarhijsku klasifikaciju pet razina. Tako Alderfer razvija teoriju koja potrebe klasificira na tri razine. U toj trostupanjskoj hijerarhiji potreba bazične elemente u motiviranju čine (Buble, 2006) :

-egzistencijalne potrebe

-potrebe povezanosti

-potrebe rasta i razvoja

Egzistencijalne potrebe su razne materijalne i fiziološke potrebe koje se zadovoljavaju plaćom, ostalim materijalnim dobicima, beneficijama te fizičkim uvjetima rada. Stupanj zadovoljstva egzistencijalnih potreba ovisi o tome kako to percipira pojedinac u odnosu na ono što dobivaju drugi.

Potrebe povezanosti predstavljaju drugu razinu potreba i uključuju sve faktore vezane uz odnose s osobama relevantnim za pojedinca (obitelj, prijatelji, suradnici , menadžeri). Radi se o interpersonalnim odnosima, koji osim pozitivne mogu imati i negativnu dimenziju

(povjerenje – nepovjerenje, prijateljstvo – neprijateljstvo). Šire se mogu okarakterizirati i kao socijalne potrebe.

Potrebe rasta i razvoja obuhvaćaju sve potrebe koje su u osnovi kreativnog i produktivnog djelovanja pojedinca. Zadovoljavanje tih potreba kao rezultat ima osjećaj punoće i cjelovitosti kod pojedinca.

Bitna razlika Alderferove teorije od Maslowljeve je dvosmjerna veza između potreba. Naime, Alderfer smatra da na važnost neke potrebe ne utječe samo zadovoljenje potrebe ispod, nego i zadovoljenje potreba iznad promatrane potrebe (Buble, 2006).

2.3.1.4 Teorija motivacije postignuća

Iako je na formiranju teorije motivacije za postignućem radilo više autora, kao njezini glavni autori najčešće se navode McClelland i Atkinson koji su je i dalje razvijali. Karakteristično za ovu teoriju je da je ona prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad, a motivacija je koncipirana kao struktura stavova i vrijednosti koji ukazuju na orijentaciju ljudi.

Bit ove teorije je u tome što ističe potrebu za postignućem, odnosno ljudsku težnju za uspjehom što predstavlja jednu silu, te želju da se izbjegne neuspjeh, tj. strah od pogreške i neuspjeha, kao drugu silu. Dolazi se do zaključka da je motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha, a kakva će procjena pritom prevagnuti prvenstveno ovisi o težini zadatka (Buble, 2006).
Ovako koncipiran model, McClleland naknadno proširuje uvodeći dvije nove varijable (Buble, 2011) :
-potreba za moći
-potreba za afilijacijom
Potreba za moći očituje se u želji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. To podrazumijeva preuzimanje menadžerskih funkcija u poduzeću, odnosno pretpostavlja da će osobe s navedenom potrebom htjeti doći na više menadžerske položaje u organizaciji te usmjeravati rad drugih.
S druge strane, afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima, težnju čovjeka za društvom i specifičnu želju da se pomogne drugima. Dominacija ove potrebe kod menadžera vodi drugačijem stilu koji se često usredotočuje na međuljudske

odnose. Međutim, smatra se da izražena želja i orijentacija menadžera da ga ljudi vole može biti jako štetna za organizacijsku uspješnost, te takvi menadžeri teško postavljaju granice i odbijaju zahtjeve. Mnogo uspješnijima su se pokazali oni menadžeri koji postavljaju visoke standarde uspješnosti i za sebe i za grupu, ali i pokazuju razumijevanje za probleme grupe koju vode.

Teorija motivacije postignuća je znatno više usmjerena na motivaciju menadžera. Razlog tome je taj da se potrebe postignuća više manifestiraju u sferi zadataka menadžera, nego u sferi zadataka izvršitelja, naročito onih angažiranih na nekim rutinskim zadacima. Motivacija menadžmenta još više dolazi do izražaja proširenjem modela varijablama moći i afilijacije.

2.3.1.5 Teorija motivacije uloga

John Miner, tvorac teorije motivacije uloge, proučavanjem motivacije razvija specifičan koncept u kojem pretpostavlja da različiti tipovi posla, odnosno uloga imaju i različitu, specifičnu motivacijsku strukturu. U tom smislu posebno istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka čije se potrebe mogu prikazati kao u tablici 1.

Tablica 1. Minerova teorija motivacije uloga

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	✓ Pozitivan stav prema autoritetu ✓ Potreba za natjecanjem ✓ Potreba za moći ✓ Potreba za potvrđivanjem ✓ Potreba za različitim statusom ✓ Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	✓ Potreba za učenjem ✓ Potreba neovisnog rada i djelovanja ✓ Potreba za stjecanjem statusa ✓ Potreba za pomaganje drugima ✓ Identifikacija s drugima
Poduzetnička motivacija (zadataka)	✓ Potreba za postignućem ✓ Potreba izbjegavanja rizika ✓ Potreba „feedbacka“ ✓ Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja ✓ Potreba anticipiranja budućih mogućnosti

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb:Golden marketing, str. 578

Važnost ove teorije je ta da ukazuje na činjenicu da zaposlenici koji imaju ključnu ulogu u poduzeću imaju različite motive. Motivacija menadžera se ističe specifičnom strukturom motiva u kojoj prevladavaju različite potrebe za natjecanjem, potvrđivanjem te dokazivanjem moći nad drugima. Što se tiče motivacije stručnjaka, ponajprije ih karakteriziraju potrebe za učenjem i neovisnim radom i djelovanjem. Iznimno su privrženi poslu što se očituje u jakoj potrebi za identifikacijom s profesijom. Potrebe koje prevladavaju kod motivacije poduzetnika su potreba za uspjehom i postignućem, ali uz izbjegavanje rizika, te potreba feedbacka. Vrlo često su poduzetnici i inovatori te se kod njih pojavljuje i potreba za uvođenjem inovativnih rješenja.

2.3.2 Procesne teorije motivacije

Drugu veliku skupinu teorija motivacije čine procesne teorije. Polazište ovog teorijskog pristupa je spoznaja da koncept potreba nije dostatan za objašnjenje radne motivacije nego je u analizu potrebno uključiti i druge varijable kao što su: percepcije, očekivanja, vrijednosti kao i njihove interakcije (Bahtijarević- Šiber, 1999).

Ove teorije nastale su kao rezultat pristupa motivaciji kojem je u centru pozornosti istražiti i objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do toga da se ljudi ponašaju na određeni način. Ponekad se označavaju i kao kognitivne teorije motivacije jer polaze od pretpostavke svjesnog izbora alternativa.

Četiri su ključne pretpostavke u osnovi svih procesnih teorija motivacije (Bahtijarević-Šiber, 1999) :

1. Ljudi imaju različite preferencije i vrijednosti u odnosu na različite ciljeve.
2. Ljudi imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspješno obave određene aktivnosti ulažući veći napor.
3. Pri izboru ponašanja, ljudi procjenjuju vjerojatnost da će obavljanje zadatke rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama
4. U svakoj pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost ili ponašanje je rezultanta tih individualnih očekivanja i preferencije tj. valencije ciljeva i nagrada.

U najznačajnije procesne teorije motivacije ubrajaju se (Buble, 2011) :

- **Vroomov kognitivni model motivacije**
- **Porter - Lawlerov model očekivanja**
- **Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni**

2.3.2.1 Vroomov kognitivni model motivacije

Ovaj model imao je najznačajniji utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije. Polazna pretpostavka modela je ta da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge (Bahtijarević- Šiber, 1999).

Model se konkretno bavi traženjem odgovora na pitanje zašto pojedinac u određenoj situaciji izabire neke alternative ponašanja dok druge odbacuje. Kako bi pokušao dati odgovor na to pitanje, Vroom uvodi sljedeće koncepte : koncept valencije ili privlačnosti efekata (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca i koncept očekivanja.

Koncept valencije odnosi se na afektivne orijentacije prema određenim efektima aktivnosti, odnosno privlačnost i važnost koju različiti ishodi imaju za pojedinca. Može biti pozitivna, negativna, ali i indiferentna prema onom što će biti ishod, odnosno nagrada za neku aktivnost.

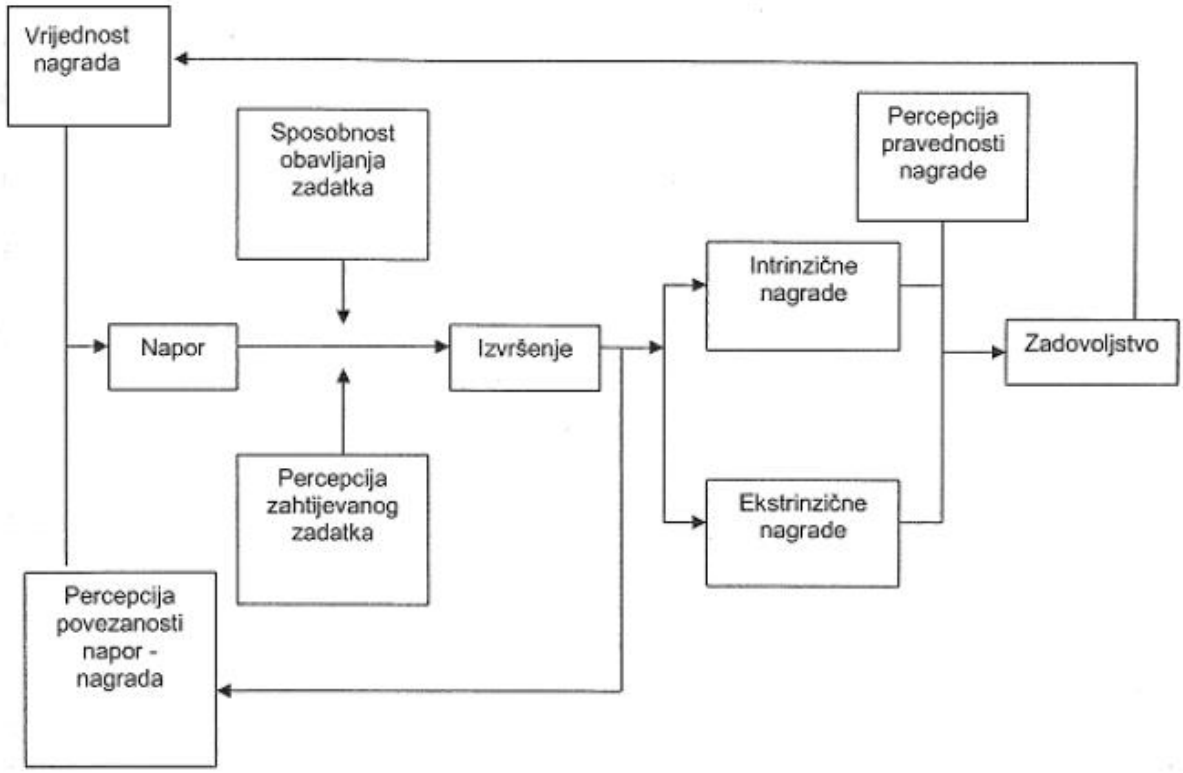
Koncept očekivanja je determinanta motivacije koja se odnosi na vjerovanje glede vjerojatnosti da će određenu aktivnost slijediti i određeni ishod, odnosno da će voditi ostvarenju ciljeva važnih pojedincu.

Vroom dolazi do zaključka da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencija i očekivanja odnosno da je motivacija rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve (Goić, Bakotić, 2010).

2.3.2.2 Porter - Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler su smatrali da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja te stoga razrađuju i proširuju Vroomov model novim čimbenicima. Tu se ponajprije misli na sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepciju zadataka i zadovoljstvo.

Porterov i Lawlerov model motivacije



Slika 3. Porterov i Lawlerov model motivacije

Izvor: Koontz, H., Weirich, H.: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994., str. 472

Porter – Lawlerov model očekivanja karakterizira devet varijabli. Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira naporom pojedinca kojeg će on učiniti kako bi tu nagradu ostvario. Njegov učinak nije samo rezultat napora već je ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su ugrađene i dvije povratne sprege: prva između nagrade i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva ukazuje na to da li je pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem cilja, ili pak to nije, pa ga u narednom ciklusu radnog angažiranja treba smanjiti. Druga povratna sprega pak pokazuje da li je vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju, ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati (Buble, 2006).

2.3.2.3 Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Ova teorija usmjerena je na razumijevanje procesa koji potiču i održavaju ljudsko ponašanje. Adams ponajprije istražuje uvjete i posljedice nepravde koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji te u tom smislu razvija koncept u kojem odnos pojedinca i poduzeća razmatra kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani, pojedinac ulaže svoja znanja, radne sposobnosti, iskustvo i energiju, a s druge strane, zauzvrat od organizacije dobiva različite nagrade i naknade. U toj razmjeni stalno pristupa mogućnosti nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili obje strane te upravo taj osjećaj nejednakosti, Adams smatra osnovnim pokretačem djelovanja u socijalnim situacijama. Stoga smatra potrebnim da se utvrde uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti i metode rješavanja tih nejednakosti (Buble, 2006.).

Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reagiraju na jedan od sljedećih načina (Buble, 2006) :

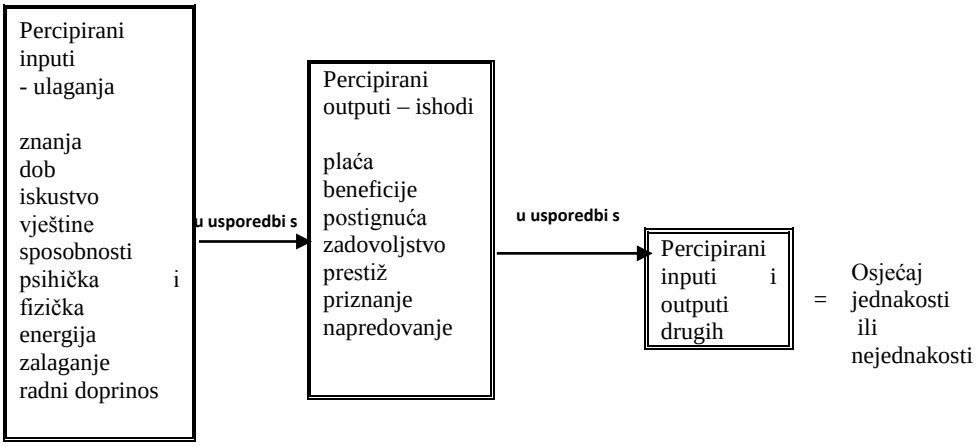
- Neki će zaposlenici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju.

- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak.

- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti.

- Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno.

Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, od kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti. Navedena situacija usporedbe osjećaja i percepcije jednakosti ili nejednakosti slikovito je prikazana na sljedećoj slici.



Slika 4. Glavne komponente teorije nejednakosti

Izvor: Bahtijarević- Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,str.586

Značaj Adamsove teorije za razvoj teorije motivacije je u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebno ističe percepciju jednakosti i pravednosti nagrađivanja rada. Potrebno je da menadžeri shvate kako je,u svrhu radne uspješnosti, od iznimne važnosti imati korektne odnose sa zaposlenicima i pravedno nagrađivanje rada. Tako se kao ključni zadatak za menadžere po Adamsovoj teoriji nameće stvaranje jasne veze između doprinosa svakog pojedinca, radne uspješnosti pojedinca te njegove plaće.

Menadžeri također imaju obvezu zaposlenicima obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezane uz raspodjelu nagrada za rad te davati zaposlenima povratne informacije o njihovu radu. Također je važno da su menadžeri sposobni stalno pratiti signale zaposlenika, posebno negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi kako bi u konačnici mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke, te tako pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika.

2.4 Mjerenje motivacije

Veoma bitnu ulogu u procesu ostvarivanja efikasnog menadžmenta ima mjerenje motivacije. Ta važnost se ogleda u činjenici da svaka dijagnoza uzroka ostvarene efikasnosti rada zahtjeva i propitivanje motivacije za rad, kako menadžera, tako i ostalih zaposlenika poduzeća. Međutim, imajući u vidu da je i samo ljudsko ponašanje veoma kompleksno, bitno je naglasiti da i mjerenje motivacije predstavlja jedan vrlo težak i složen problem. Kako bi se mjerenje motivacije ipak omogućilo, u psihologiji su razvijena određena pravila od kojih su najvažnija ona koja govore o izboru indirektnog puta mjerenja motivacije i primjeni

projektivne tehnike. Kao posljedica toga nastale su različite tehnike, instrumenti i indikatori. Tehnike se klasificiraju na (Buble, 2006) :

- *dubinske psihološke tehnike* - projektivne tehnike čija je suština da ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran. U skupini dubinskih psiholoških tehnika ističu se: dubinski intervju, test tematske aprecijacije (TAT), test nedovršenih rečenica, asocijacija riječi, Roschachov test mrlja, ček- lista svojstava, testovi vizualizacije, Rosenzweigov test frustracije, semantički diferencijal.
- *indirektne tehnike* – temelje se na pretpostavci da veća motivacija za rad ima za posljedicu veće radne rezultate te se motivacija mjeri upravo mjerenjem radnog učinka. Ukoliko radnici rade na normu, onda izvršenje norme označava mjerilo razine učinka, a preko njega i mjerilo motiviranosti za rad. U slučaju neizvršenja norme, ispituju se faktori utjecaja kako oni na strani posla i radne sredine, tako i oni na strani izvršitelja. Postoje i razni drugi indikatori koji se koriste za iskazivanje grupnog i kolektivnog učinka, a odnose se ne opseg proizvodnje, kvalitetu proizvoda, stupanj iskorištenja kapaciteta, uštede u energiji i drugo. Primjena indirektne tehnike mjerenja motivacije najčešće je ograničena na valorizaciju poduzetih mjera, a ne na postavljanje tih mjera. Stoga se ona koriste kao dopuna psihološkoj tehnici koja se koristi kao osnovna.
- *psihološke tehnike zasnovane na samoopisu* – najznačajnije su s aspekta praktičnog mjerenja motivacije. Posrednim prikupljanjem podataka o iskustvenim sadržajima usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika dolazi se do odgovarajuće građe kao osnove za mjerenje motivacije za rad. Obično se razlikuju tri psihološke tehnike zasnovane na samoopisu, a to su tehnike intervjua, tehnike upitnika ili ankete i tehnike skaliranja.

3. TEORIJSKI ASPEKTI KOMPENZACIJA

3.1. Pojam i sadržaj kompenzacija

Općenito kompenzacije možemo definirati kao odštetu, naknadu za nešto izgubljeno no postoje mnoga značenja riječi kompenzacija u različitim područjima. Tako recimo u medicini, kompenzacija označava uspostavu narušene ravnoteže, odnosno funkcija nastalih bolesnim procesom; u radnom pravu plaću za neiskorišteni dopust dok u trgovini označava obračunavanje međusobnih potraživanja uz plaćanje ostatka, odnosno izravnavanje računa (Marković, 2016.)

U poslovnom svijetu, kompenzacije se najčešće definiraju kao ukupne naknade koje pojedinci dobivaju za svoj rad u poduzeću. Te naknade mogu biti materijalne i nematerijalne prirode, ali svakako moraju imati financijsku vrijednost. Nadalje, mogu biti vezane za rezultate rada, ali i za samu pripadnost poduzeću (Buble, 2006).

Naknade vezane uz rezultate rada ponajprije se odnose na rezultate rada pojedinca, zatim njegove radne grupe a na kraju i poduzeća kao cjeline. Najčešće se isplaćuju u novcu i u principu imaju karakter plaća te se nazivaju izravne materijalne kompenzacije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Što se tiče naknada vezanih uz pripadnost poduzeću, one proizlaze iz činjenice da je pojedinac zaposlen u poduzeću i da ima određeni status, a mogu se isplaćivati u novcu, robi ili različitim oblicima usluga. U ovu vrstu naknada spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, stipendije i školarine, godišnji odmori i druge (Bahtijarević – Šiber, 1999). Još se nazivaju i neizravne materijalne kompenzacije.

Jedna od ključnih uloga menadžmenta svakog poduzeća je ne samo privlačenje pravih ljudi, nego i zadržavanje postojećih. Kako bi se to uspjelo, jasno je da poduzeće treba razviti stabilan i kvalitetan sustav upravljanja kompenzacijama kako bi motivirali i potaknuli ljude na rad i izvršavanje organizacijskih ciljeva. U kontekstu analize funkcioniranja sustava motivacije, bitno je razlikovati osnovu motivacijskog sustava na sustav baziran na materijalnim kompenzacijama (kompenzacijski sustav) te s druge strane na sustav baziran na nematerijalnim kompenzacijama (nekompenzacijski sustav).

Budući da će se u sklopu jedne od hipoteza u istraživačkom dijelu rada uspoređivati motiviranost zaposlenika materijalnim nasuprot nematerijalnim oblicima kompenzacija, u nastavku ovog poglavlja će se detaljnije obraditi i definirati svaki od navedenih oblika.

3.2 Materijalne kompenzacije

Materijalne ili financijske kompenzacije sastavljene su od različitih oblika motiviranja koji su usmjereni na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999). One predstavljaju složeni oblik motiviranja te viša plaća ne mora nužno značiti automatsko povećanje niti motivacije za rad niti učinka zaposlenika.

Njihova osnovna podjela je na izravne i neizravne materijalne kompenzacije. Izravnim materijalnim kompenzacijama smatraju se različiti financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu i „na ruke“ (Bahtijarević- Šiber, 1999).

U izravne materijalne kompenzacije spadaju osnovna plaća, različiti bonusi i poticaji, naknade plaće, stimulativni dio plaće i beneficije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Bitno je naglasiti razliku između plaće i ostalih navedenih novčanih naknada, jer plaća zaposlenika ovisi o radnom mjestu i poziciji tog radnog mjesta unutar platnih razreda pojedinog poduzeća, a različiti bonusi i naknade ovise o radnom mjestu, ali i o ostvarenju samog zaposlenika.

S druge strane, neizravne materijalne kompenzacije doprinose individualnom materijalnom položaju, ali ne u obliku novca. Neizravne materijalne kompenzacije podrazumijevaju sve one beneficije koje se ne distribuiraju po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, nego koje se u pravilu pripadaju pojedincu samim zaposlenjem u određenom poduzeću. U ovu kategoriju spadaju mirovinsko i zdravstveno osiguranje, prehrana, plaćanje seminara i školarina za edukaciju, godišnji odmori i slično (Bahtijarević- Šiber, 1999). Ovakav sustav materijalnih pogodnosti je u pravilu djelotvoran kod privlačenja i zadržavanja zaposlenika u poduzeću, no ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka.

Klasifikacija materijalnih kompenzacija prikazana je na sljedećoj slici.

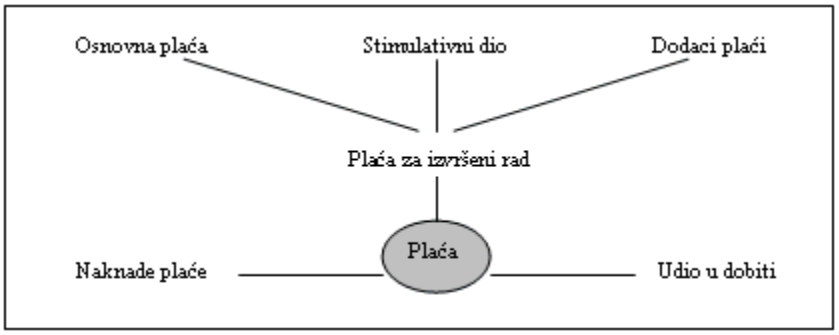
		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	plaća bonus poticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori „božićnica“ skrb o djeci i starijima

Slika 5. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,str.614

3.2.1 Kompenzacije za obavljeni rad

Još uvijek plaća predstavlja najkonkretniji i najvažniji oblik vrednovanja. Od svih komponenti kompenzacija najznačajnije su one koje se odnose na obavljeni rad. Komponente plaće za obavljeni rad su osnovna plaća, stimulativni dio plaće i dodaci plaći (Buble, 2006).



Slika 6. Struktura plaće

Izvor: Buble M. Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., str.289

Osnovna plaća

Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacija na koji se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija. Prema Zakonu o radu, osnovna plaća predstavlja najniži iznos koji se zaposleniku mora isplatiti u gotovini za posao pripadajuće grupe složenosti za puno radno vrijeme i normalne rezultate rada.

Obično se utvrđuje posredovanjem postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate. Vrednovanje posla provodi se pomoću dvije grupe metoda: prva grupa orijentirana je na kvalitativnu analizu posla dok je druga grupa orijentirana na klasifikaciju poslova. Kombinacijom tih dvaju metoda dolazi se do četiri različita postupka vrednovanja poslova, a to su (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013) :

- postupak rangiranja s jednom rang- listom za sve poslove, odnosno zahtjeve
- postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang- listom za svaki zahtjev
- postupak platnih grupa
- bodovni postupak

Stimulativni dio plaće

Cilj stimulativnog plaćanja je poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka, optimalnih s aspekta poslovnih rezultata, no također i s aspekta uloženog rada i plaće radnika. Poznate su dvije vrste stimulativnog plaćanja, i to stimulativni dio plaće po osnovi učinka te stimulativni dio plaće po osnovi premija.

Danas su poznati različiti sustavi plaćanja po učinku koji se razvrstavaju u 4 grupe:

- proporcionalni – najjednostavniji sustav plaćanja u kojem je plaća proporcionalna razini učinka, odnosno pad ili porast plaće proporcionalan je odstupanju stvarnog učinka od normalnog.
- degresivni – predstavlja sustav u kojem je porast plaće manji od porasta učinka. Ovakav sustav temelji se na pretpostavci da se uštede ostvarene većom produktivnošću dijele između poslodavca i zaposlenika.
- progresivni – sustav u kojem plaća raste brže od rasta učinka.
- diferencijalni – sustav kod kojeg visina stimulacija nije konstantna, već se razlikuje u pojedinim zonama.

Glavni ciljevi plaćanja po osnovi učinka su povećanje proizvodnosti, smanjenje troškova po jedinici proizvodnje i kvalitetniji rad. Kao najveća prednost može se istaknuti upotreba sustava u situacijama u kojima osobe mogu utjecati na radni učinak dok su nedostaci prevelika usredotočenost na samo jednu komponentu. Ovaj sustav plaćanja bi trebalo upotrijebiti u situacijama u kojima osobe mogu utjecati na radni učinak i tamo gdje postoje pozitivne reakcije osoba koje se uključuju u sustav plaćanja po učinku. Plaćanje po učinku je pogodno kod repetitivnih poslova, koje karakterizira stabilnost u smislu radnih metoda i postupaka (Goić, Bakotić, 2010).

Što se tiče stimulativnog plaćanja po osnovi premija, ono se bazira na stimulaciju zaposlenih na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa. Pod premijom se podrazumijeva onaj dio plaće koji se obračunava i isplaćuje na osnovi rezultata ekonomiziranja proizvodnim faktorima. Da bi se premijski sustavi plaćanja mogli primijeniti u poduzeću, neophodno je da se definiraju osnove za izračunavanje premije uz uvjet da osnove budu mjerljiva veličina odnosno veličina koja se može brojčano izraziti (Goić, Bakotić, 2010).

Razlikuje se više vrsta premija, ovisno od cilja koji se želi postići, a neke od najvažnijih su premija za kvalitetu, premija za uštede, premija za količinu, premija za rokove, premija za iskorištenje.

Dodaci plaći

Dodaci na plaću predstavljaju dodatke na koje zaposlenici imaju pravo kao uvećanu osnovnu plaću u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod standardnim uvjetima. Odnose se na rad koji može imati štetne posljedice za pojedince i cijelu radnu grupu, te se kolektivnim ugovorima i zakonskim propisima utvrđuju ograničenja za takvu vrstu rada (Buble, 2006).

Rad se odvija u mnoštvu različitih uvjeta pa se stoga i razlikuje mnogo vrsta dodataka,a najznačajniji od njih su (Buble, Bakotić, 2013) :

- dodatak za rad noću
- dodatak za prekovremeni rad
- dodatak za rad u smjenama
- dodatak za rad na dane tjednog odmora
- dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi

- dodatak za rad u posebno otežanim radnim uvjetima

3.2.2 Kompenzacije iz udjela u dobiti

U drugoj polovici 20.stoljeća javlja se intenzivnija primjena kompenzacija iz udjela u dobiti budući da se sve više potiču i mjerama državne intervencije. Prednosti korištenja ovih vrsta kompenzacije su ponajprije povećanje interesa zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, zatim poboljšanje društvenih odnosa u poduzeća, smanjenje fluktuacije zaposlenih, sve u svrhu kvalitetnijeg i uspješnijeg poslovanja. Iako su razvijeni brojni sustavi udjela zaposlenih u dobiti, ipak se mogu razvrstati u 4 temeljne grupe (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013) :

- sustav indirektnog udjela u dobiti – temelj je stimuliranje zaposlenika na ostvarivanje ušteda bez obzira da li je poduzeće ostvarilo dobit
- sustav direktnog udjela u dobiti – bazira se na stimuliranju zaposlenika na ostvarenje što je moguće veće dobiti, budući da im se tek iz ostvarene dobiti isplaćuje odgovarajući dio
- sustavi dioničarstva zaposlenih – cilj ovog sustava je da zaposlenici postanu vlasnici ili suvlasnici poduzeća, kako bi se osigurala još veća uspješnost njihova rada
- sustavi štednje zaposlenih – kod ovog sustava formira se posebni fond u koji poslodavac izdvaja dio profita, a zaposlenik dio svoje plaće. Sredstva izdvojena na ovaj način imaju status štednje i njima se upravlja kolektivno.

3.2.3 Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću

U ovu skupinu kompenzacija se svrstavaju kompenzacije koje ne dolaze od izvršenog rada odnosno tu spadaju kompenzacije na koje zaposlenici imaju pravo iz same pripadnosti poduzeću. To su ponajprije naknade plaća, novčane pomoći i beneficije.

Postoji zakonska obveza za uvođenje nekih od ovih oblika kompenzacija ili je ta obveza utvrđena kolektivnim ugovorom, ali neka od njih poduzeća uvode samostalno. Svrha je svih tih kompenzacija da zajedno s drugim mjerama politike ljudskih resursa osiguraju što veći stupanj socijalizacije zaposlenika kao pretpostavku efikasnijeg rada (Buble, 2006).

Naknade plaće

Naknade plaće proizlaze iz činjenice da državni zakoni zahtijevaju od poslodavaca pružanje različitih pogodnosti svojim zaposlenicima i u slučajevima kada ne rade efektivno, iz nekih opravdanih razloga ili prava kojeg ostvare ili ako je došlo do situacije kad nisu u mogućnosti raditi (bolovanje) (Buble, Bakotić, 2013). Tretiraju se kao sastavni dio ukupne plaće jer su vezane samo uz rad iz kojeg i proizlaze.

Ove naknade mogu biti utvrđene zakonom i kolektivnim ugovorima, ali u nekim slučajevima utvrđuju ih poduzeća svojim općim aktima.

Najčešće naknade plaća u našem zakonodavstvu i u praksi poduzeća su (Buble, Bakotić, 2013) :

- naknada plaće za vrijeme bolovanja
- naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora
- naknada plaće za vrijeme dopusta
- naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi
- naknada plaće za vrijeme prekida u radu
- naknada plaće za vrijeme suspenzije
- naknada plaće za vrijeme prisustvovanja sjednicama određenih tijela
- naknada plaće za vrijeme stručnog osposobljavanja i usavršavanja
- naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda
- naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja

Novčane pomoći

Novčane pomoći predstavljaju takav oblik kompenzacija koji se zaposlenicima najčešće isplaćuje jednokratno, neovisno od izvršenog rada. Neke novčane pomoći primaju svi zaposleni (naknada za godišnji odmor, naknada za ishranu u toku rada), a neke samo pojedinci (Buble, 2006). Visina navedenih novčanih naknada je u neposrednoj vezi s ekonomskim mogućnostima poduzeća, a neke od ovih naknada utvrđuju se i kolektivnim ugovorima.

Najčešće vrste novčanih pomoći su (Buble, 2006.) :

- naknade troškova godišnjeg odmora
- naknade troškova ishrane u toku rada

- naknade troškova prijevoza na posao i sa posla
- novčane pomoći za školovanje djece
- novčane pomoći umirovljenicima
- novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog
- novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe

Beneficije

U beneficije spadaju različite pogodnosti koje poduzeće pruža svojim zaposlenima kako bi zadovoljilo njihove potrebe. Mogu biti distribuirane na temelju pozicije u poduzeću i radnog mjesta. Ove pogodnosti se mogu javljati u različitim oblicima, pretežito novčanim, materijalnim i uslužnim, a najčešće vrste beneficija su: organizirani prijevoz na posao, zdravstveno osiguranje, kolektivno osiguranje zaposlenika, jubilarne nagrade, različiti prigodni pokloni za djecu zaposlenika, otpremnine prilikom odlaska u mirovinu i slično.

3.3 Nematerijalne kompenzacije

Pored materijalnih kompenzacija, bitan čimbenik motivacijskog sustava čine i nematerijalne kompenzacije, koje služe povećanju motivacije zaposlenih kroz zadovoljavanje raznolikih potreba ljudi koje nisu vezane za novac. U nematerijalne kompenzacije spadaju sve one nagrade koje su vezane uz određene situacije koje nisu uključene u materijalno nagrađivanje. Ovakva vrsta kompenzacija novijeg je karaktera i još se uvijek razvija, ali u zadnje vrijeme se sve više povećava njen značaj, kao i svijest o potrebi njihova uvođenja. Spoznaja da će motivacija za rad biti to viša što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba je temeljno polazište motivacije za rad. No, bitno je shvatiti da je, osim egzistencijalnih i materijalnih potreba, ljudima važno i zadovoljenje raznih drugih potreba tzv. potreba višeg reda. Neke od tih potreba višeg reda su razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, autonomija u poslu, uvažavanje i status.

Dva su bitna subjekta na koja se dijele nematerijalne kompenzacije, a to su posao i radna okolina. S aspekta posla, u nematerijalne kompenzacije se ubrajaju odgovornost, naobrazba, napredovanje, zanimljive zadaće, postignuće, izazov i slično. S druge strane, neke od nematerijalnih kompenzacije s aspekta radne okoline su sljedeće: rukovođenje, status, suradnici, radni odnosi, politika poduzeća, rad kod kuće i drugi (Marković, 2016.).

Osim njih, razvijene su i brojne nematerijalne strategije kao što su: dizajniranje posla, fleksibilno radno vrijeme, upravljanje pomoću ciljeva, participacija, priznanje uspjeha i povratne informacije (Bahtijarević-Šiber, 1999), koje su objašnjenje u nastavku rada.

Dizajniranje posla jedan je od ključnih segmenata, jer stavovi zaposlenika prema poslu utječu na njegovu radnu motivaciju. Oblikovanjem se posao želi napraviti zanimljivijim i izazovnijim. Razlikuje se par pristupa dizajniranju posla. Jedan od njih je rotacija posla, kod koje se vrši periodično premještanje ljudi s jednog na drugi posao koji zahtijevaju slične vještine. Sljedeći je proširivanje posla koje se radi kombiniranjem više specijaliziranih zadataka u jedan posao. Naziva se i horizontalno proširivanje posla. Posljednji pristup je obogaćivanje posla koji možda i najbolje aktivira stvarne motivacijske potencijale. Ovaj pristup vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji povećava mogućnost primjene i realizacija različitih osobnih sposobnosti i znanja te omogućava individualni rast i razvoj (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013).

Fleksibilno radno vrijeme je važan segment strategija nematerijalnog motiviranja. Inovacije vezane za radno vrijeme pružaju mogućnost usklađivanja privatnog i poslovnog života. Ova strategija je pogodna za stručne i menadžerske poslove, a manje je primjenjiva kod industrijskih i proizvodnih poslova gdje je zaposlenik vezan uz radno mjesto, te mora neprestano biti blizu stroja ili proizvodne trake. Fleksibilno radno vrijeme ima svoje prednosti i nedostatke, a oni se mogu prikazati sljedećom slikom.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

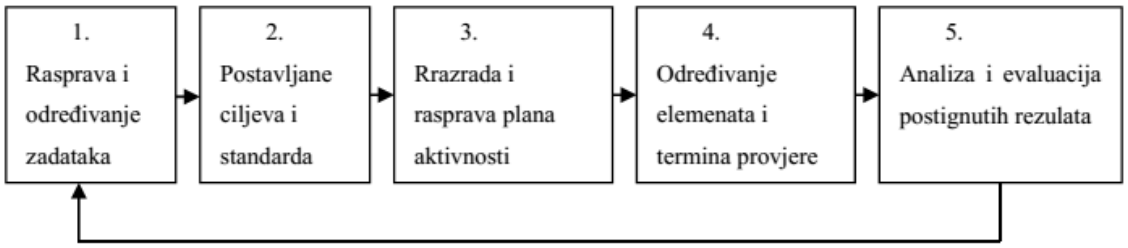
Prednosti	Nedostaci
➢ pomaže zaposlenim roditeljima ➢ povećava djelotvornost ➢ rješava kašnjenje ➢ olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih ➢ poboljšava moral zaposlenih ➢ pomaže onima koji žele raditi bez ometanja ➢ olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan radnog vremena	➢ ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme ➢ usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge ➢ nedostatak nadzora tijekom rada ➢ zloporaba programa fleksibilnog radnog vremena ➢ teško planiranje radnog vremena ➢ nemogućnost koordiniranja projekata

Izvor :Izrada autora na temelju tablice : Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena Bahtijarević-Šiber F. ; Management ljudskih potencijala,Zagreb, Golden marketing,1999.,str.702

Participacija je sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja različitih odluka o bitnim segmentima posla. Cilj participacije je povećati zainteresiranost i ostvariti veću uključenost zaposlenih. U pravilu, participacija diže kvalitetu odluka na višu razinu, zbog toga što u većini slučajeva izvršitelji posla na nižim organizacijskim jedinicama znaju više od menadžera jer su upoznati s problemom. Na taj način se ubrzava i sami proces odlučivanja.

Upravljanje pomoću ciljeva (*MBO*) - (engl. Management by objectives) – zasigurno jedna od najučinkovitijih strategija. Predstavlja menadžerski pristup postavljanja ciljeva organizacije koji se razvija kroz suradnju menadžera i zaposlenika. Ovaj pristup vodi obogaćivanju posla delegiranjem ovlasti i odgovornosti. Ciljevi omogućavaju temelje da se što jasnije shvate očekivanja i naposljetku oslobađaju menadžment od stalne kontrole.

Proces postavljanja ciljeva menadžera i zaposlenika je prikazan na sljedećoj slici, a započinje prvom fazom u kojoj se raspravlja zadatak i određuju glavne obveze,te se pred pojedince stavljaju očekivani rezultati. U drugoj fazi postavljaju se ciljevi prema individualnim mogućnostima te se određuje standard izvršenja koji zaposleniku omogućuje samokontrolu. Treća faza obuhvaća raspravu plana u kojoj se usuglašavaju ciljevi i utvrđuje vremenski okvir. U četvrtoj fazi utvrđuje se napredak i rješavaju eventualni problemi, a može doći i do izmjene ciljeva ako su se promijenili neki uvjeti poslovanja. U posljednjoj fazi menadžer i zaposlenik zajedno vrše usporedbu rezultata s ciljevima te objektivno analiziraju situaciju.



Slika 7. Faze upravljanja pomoću ciljeva

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

Priznanje uspjeha je vrlo važan motivacijski poticaj koji omogućava zaposlenima prepoznati rezultate vlastitog rada. Davanje informacija zaposlenima o tome kako dobro rade pozitivno

utječe na samopouzdanje, pruža podršku, govori kako se njihov rad cijeni te otvara mogućnosti za profesionalni razvoj.

Povratna informacija (feedback) je nematerijalna strategija putem koje se zaposlenima pružaju informacije o tome kako obavljaju svoje radne zadatke. Upotrebom ove strategije, uvelike se poboljšava komunikacija između menadžera i zaposlenih. Mogu biti pozitivne koje uključuju razna priznanja i pohvale te negativne koje se odnose na uložene napore i ponašanje zaposlenih koje treba poboljšati. Bilo pozitivne ili negativne, povratne informacije će zasigurno voditi poboljšanju odnosa i povjerenja među zaposlenim, kao i povećanju motivacije (Vidaković, 2012).

Može se zaključiti da svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na fizičko, emocionalno i intelektualno stanje zaposlenika, a ne spada u kategoriju materijalnih kompenzacija, ulazi u oblike nematerijalnog nagrađivanja.

3.4 Značaj kompenzacija za poslovanje poduzeća

Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća.

U današnje vrijeme kad se zaposlenike smatra najvrjednijim kapitalom poduzeća, u interesu je poduzetnika oblikovanje kvalitetnog sustava kompenziranja zaposlenih, kako bi se iste privuklo, motiviralo i zadržalo u poduzeću. Kroz sustav plaća i stimulacija za uspješno obavljen posao, raznih vrsta bonusa i naknada te individualnog nagrađivanja, nastoji se povezati individualne interese pojedinog zaposlenika s organizacijskim interesima i ciljevima.

Upravljanjem kompenzacijama mogu se oblikovati i različiti strateški ciljevi poduzeća. Primjerice, nižim troškovima rada smanjuje se cijena koštanja proizvoda što za posljedicu ima povećanje vanjske konkurentnosti proizvoda ili pak s druge strane, formiranjem atraktivnih i nadprosječnih razina plaće u poduzeće se privlače najkompetentniji zaposlenici što u konačnici rezultira konkurentnijim proizvodima.

Kako bi motiviranost zaposlenika ostala na visokoj razini te se osiguralo uspješno poslovanje poduzeća i u budućnosti, ključno je da poduzeće konstantno preispituje i unaprjeđuje sustav nagrađivanja zaposlenih.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KOMPENZACIJSKOG SUSTAVA I SUSTAVA MOTIVIRANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA ZEC d.o.o.

4.1 Osnovni podaci o poduzeću Zec d.o.o.

Poduzeće Zec d.o.o. posluje od 1991. godine na području Bosne i Hercegovine sa sjedištem u Međugorju. Djelatnost poduzeća je metaloprerađivačka, a neke od osnovnih usluga koje pružaju su izrada strojnih dijelova prema nacrtu kupca, izrada dijelova prema uzorku, izrada gotovih metalnih konstrukcija za zgrade, benzinske postaje, razne druge usluge strojne obrade te sve tehnike zavarivanja.

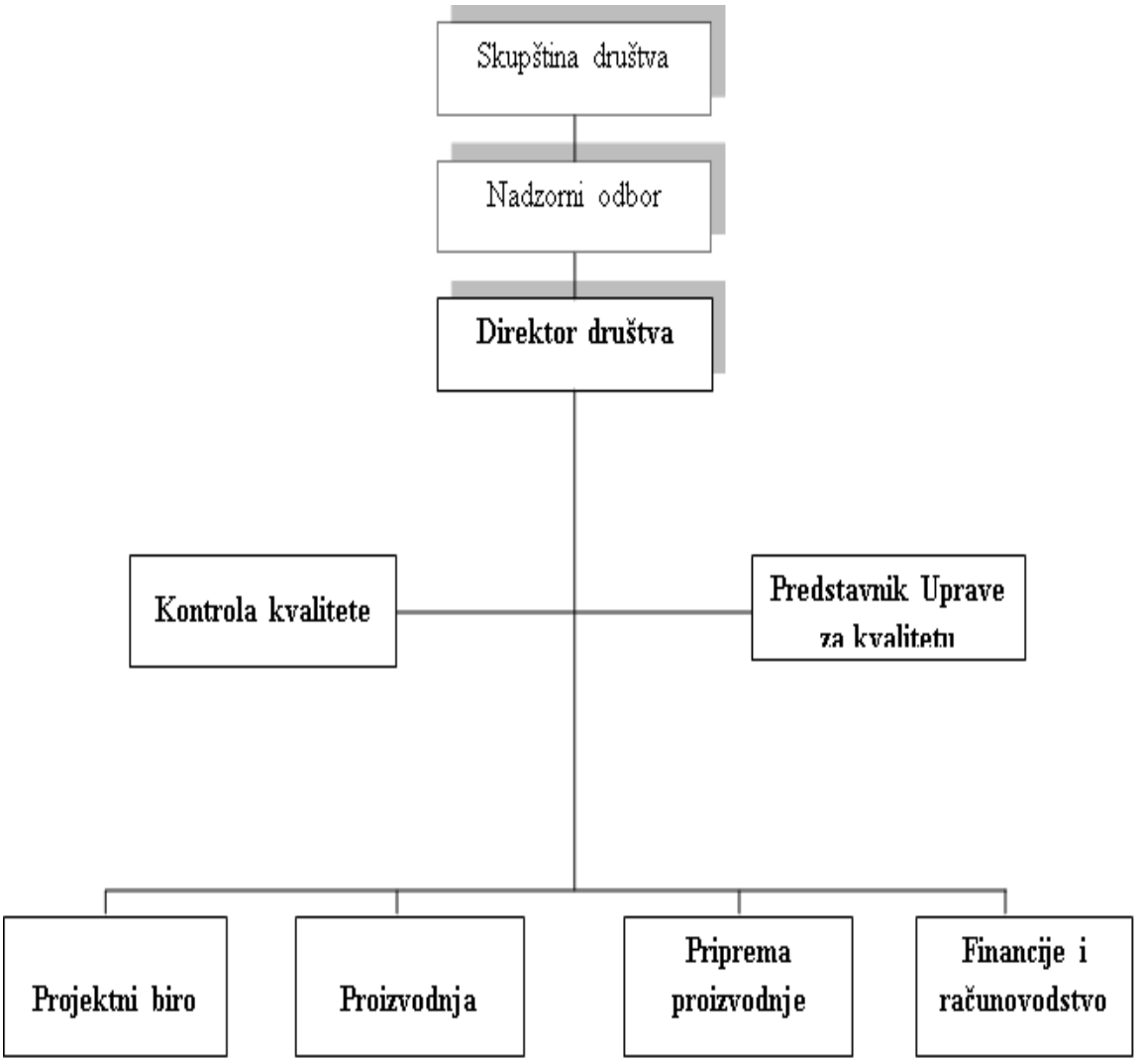
Zec d.o.o. proizvodi dijelove za strojeve od Inox-a, zatim dijelove za kolica i kontejnere, opremu za tkalačke strojeve, opremu i dijelove za trafostanice te vrši usluge tokarenja, glodanja i zavarivanja za nekolicinu domaćih i inozemnih poduzeća.

Zec d.o.o. je jedno od vodećih poduzeća u svojoj branši na ovim prostorima te ostvaruje uspješne poslovne rezultate iz godine u godinu. Međutim, poduzeće se tu ne zadovoljava nego radi na konstantnom unaprjeđenju svoje organizacije te zasigurno posjeduje veliki potencijal i za daljnji napredak.

U nastavku poglavlja pobliže je prikazana organizacija poduzeća, kao i postojeći sustav motivacije i kompenzacija u poduzeću.

4.2 Organizacija poduzeća

Radi uspješnog obavljanja registrirane djelatnosti, poduzeće je organizirano na način prikazan na slici 8. Zaposlenici su raspodijeljeni u nekoliko odjela, a to su sljedeći: proizvodnja, priprema proizvodnje koja uključuje obradu i doradu materijala kao i servis, zatim projektni biro, kontrola kvalitete, financije i računovodstvo te na vrhu direktor društva. Poduzeće trenutno zapošljava 60 zaposlenika, od kojih su najbrojniji zaposlenici u proizvodnji i pripremi proizvodnje.



Slika 8. Organizacija poduzeća Zec d.o.o.

Izvor:www.zec.ba

4.3 Sustav kompenzacija i motivacija zaposlenih u poduzeću Zec d.o.o.

Kompenzacije, naknade plaća i razna druga materijalna prava radnika u poduzeću Zec d.o.o. uređeni su Pravilnikom o radu na temelju ZOR-a. Pravilnik se primjenjuje na sve zaposlenike poduzeća.

Plaće u poduzeću Zec d.o.o. sastoje se od osnovne plaće, stimulativnog dijela plaće, dodatka na temelju radnog staža te različitih drugih dodataka na osnovnu plaću.

Osnovica za obračun bruto plaća zaposlenika ne može biti niža od 2.97 BAM po satu rada[1]. Osnovna plaća uposlenika se utvrđuje tako da se najniža bruto satnica pomnoži s koeficijentom složenosti poslova. Osnovna plaća je najniži iznos koji se zaposleniku mora isplatiti za posao pripadajuće grupe složenosti za puno radno vrijeme i normalne rezultate rada, a utvrđuje se po grupama složenosti kao umnožak osnovne plaće i koeficijenta složenosti. Osnovna plaća povećava se za svaku godinu radnog staža za 0,6%, s tim da ukupno povećanje ne može biti veće od 20%, pod uvjetima utvrđenim kolektivnim ugovorom.

Stimulativni dio plaće se utvrđuje posebno za svaki mjesec na temelju ostvarenog radnog učinka pojedinca.

Što se tiče dodataka na plaću u poduzeću Zec d.o.o., računaju se zasebno i to na sljedeći način: prekovremeni rad najmanje 30% od bruto satnice, rad noću najmanje 30% od bruto satnice, rad na blagdane i praznike koji su po Zakonu neradni najmanje 50% od bruto satnice te rad na dane tjednog odmora najmanje 20% od bruto satnice.

Zaposlenici dobivaju i naknade na plaću, kao npr. naknadu plaće za vrijeme privremene spriječenosti za rad , naknadu plaće za vrijeme godišnjeg odmora, naknadu plaće za vrijeme službenog puta te naknadu plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja.

Plaća se isplaćuje nakon obavljenog rada, najdalje do 20. u tekućem mjesecu za protekli mjesec.

Što se tiče motivacije, zaposlenike se nastoji motivirati kako bi što bolje obavljali svoj posao te povećali konkurentske prednosti poduzeća, ali i podigli razinu vlastitog zadovoljstva prema poslu kojeg obavljaju. Za motivaciju se osim pravednog i kvalitetnog materijalnog kompenzacijskog sustava, koriste i razne nematerijalne strategije motiviranja. Ponajprije vrijedi spomenuti plaćeno dodatno stručno usavršavanje, jer poduzeće Zec d.o.o. surađuje s mnogim inozemnim partnerima te šalje svoje, ali i prima strane zaposlenike na dodatnu stručnu obuku. Pored dodatnog stručnog usavršavanja, kao nematerijalnu strategiju treba istaknuti i participaciju zaposlenih u procesu donošenja odluka o bitnim aspektima posla. Budući da se radi o proizvodnom poduzeću, radnici na nižim organizacijskim jedinicama su često puta dobro upoznati s raznim problemima te sudjeluju s menadžerima u rješavanju istih,

[1] 100KN = 26,41 BAM -prema tečajnoj listi Centralne banke Bosne i Hercegovine od 1.7.2016.

dajući svoje prijedloge i potencijalna rješenja, čime se snižavaju troškovi te povećava proizvodnost, ali i najvažnije, povećava zainteresiranost i motiviranost zaposlenika za rad.

4.4 Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno „papirnatim putem“ unutar poduzeća podjelom anketnog upitnika koji se sastoji od 3 dijela. Prvi dio upitnika se odnosi na prikupljanje osobnih podataka ispitanika (spol, dob, obrazovanje, radni staž). Drugi dio anketnog upitnika odnosi se na različita pitanja o motivaciji u kojima ispitanici određuju važnost pojedinih elemenata motivacije. Treći i posljednji dio obuhvaća pitanja vezana uz kompenzacije, bilo materijalne ili nematerijalne prirode, u kojima ispitanici ocjenjuju postojeći kompenzacijski sustav poduzeća, te daju ocjene o različitim vrstama kompenzacije uzimajući u obzir koliko ih svaka od njih motivira za rad.

Istraživanje obuhvaća razdoblje od 15. travnja do 15.svibnja. Anketni upitnik je poslan svim zaposlenicima, odnosno njih 60, a prikupljena su 54 odgovora. Faze kroz koje je prošlo istraživanje su: stupanje u kontakt za zaposlenikom u administraciji o odobrenju provođenja istraživanja, izrada anketnog upitnika o sustavima motivacije i kompenzacija u poduzeću, zatim dijeljenje anketnog upitnika zaposlenicima pa potom i prikupljanje te naposljetku statistička obrada podataka u SPSS-u i analiza podataka.

Korišteni su softverski paketi SPSS i MS Excel. Korištene metode su Spearmanov koeficijent korelacije ranga, Binomni test udjela proporcije, Friedman test Kolmogorov-Smirnovljev test normaliteta distribucije, T-test za dva zavisna uzorka i Kruskal Wallisov test.

Anketiranje je provedeno u svrhu detaljnijeg analiziranja sustava motivacije i kompenzacije u poduzeću Zec d.o.o. Ukupno su anketirana 54 zaposlenika.

4.5 Rezultati istraživanja i analiza

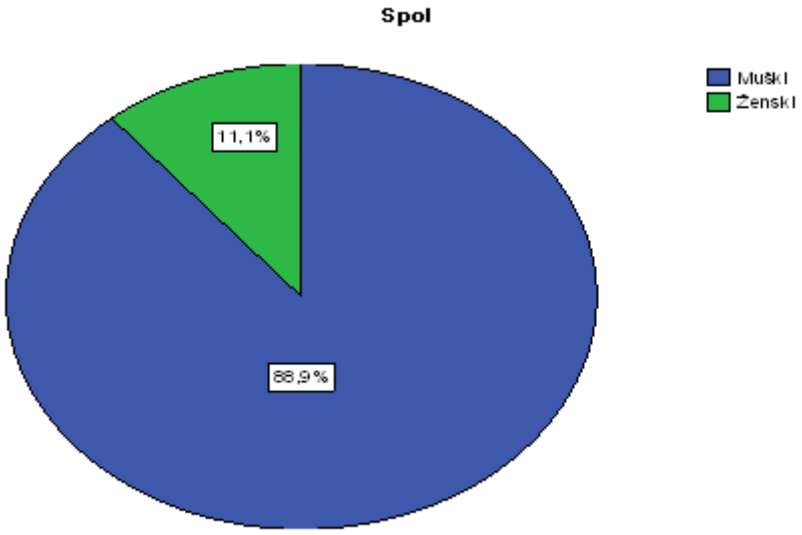
Za lakše razumijevanje rezultata istraživanja, najprije će se prikazati deskriptivna statistika prema pojedinim pitanjima iz anketnog upitnika, a zatim na temelju njih dokazati ili opovrgnuti postavljene hipoteze.

Tablica 3. Spolna struktura

	Ispitanici	Postotak
Muški	48	88,9
Ženski	6	11,1
Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Iz prve tablice može se uočiti da u prikupljenom uzorku dominiraju osobe muškog spola s 88,9%, dok su osobe ženskog spola zastupljene sa samo 11,1%.



Grafikon 1. Spolna struktura

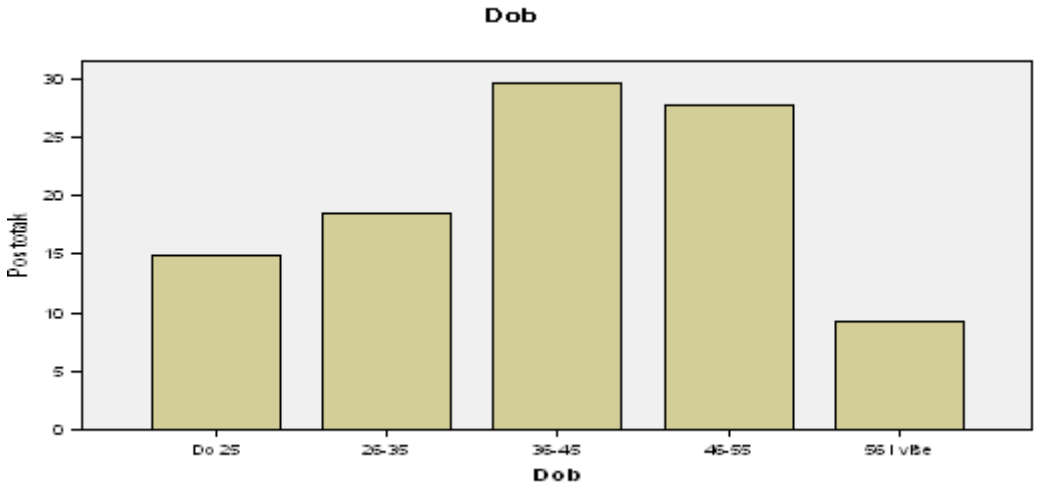
Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Što se tiče starosne dobi ispitanika, iz tablice 4. i grafikona 2. je vidljivo da prevladavaju ispitanici starosne dobi 36-45 godina, te su u uzorku zastupljeni s 29,6%. Slijede ih njihovi, nešto stariji kolege dobi 46-55 godina koji zauzimaju 27,8%. Najmanje zastupljeni su zaposlenici stariji od 56 godina, na koje se odnosi 9,3%.

Tablica 4. Starosna struktura

	Ispitanici	Postotak
Do 25	8	14,8
26-35	10	18,5
36-45	16	29,6
46-55	15	27,8
56 i više	5	9,3
Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anket



Grafikon 2. Starosna struktura

Izvor:Izrada autora prema provedenoj anketi

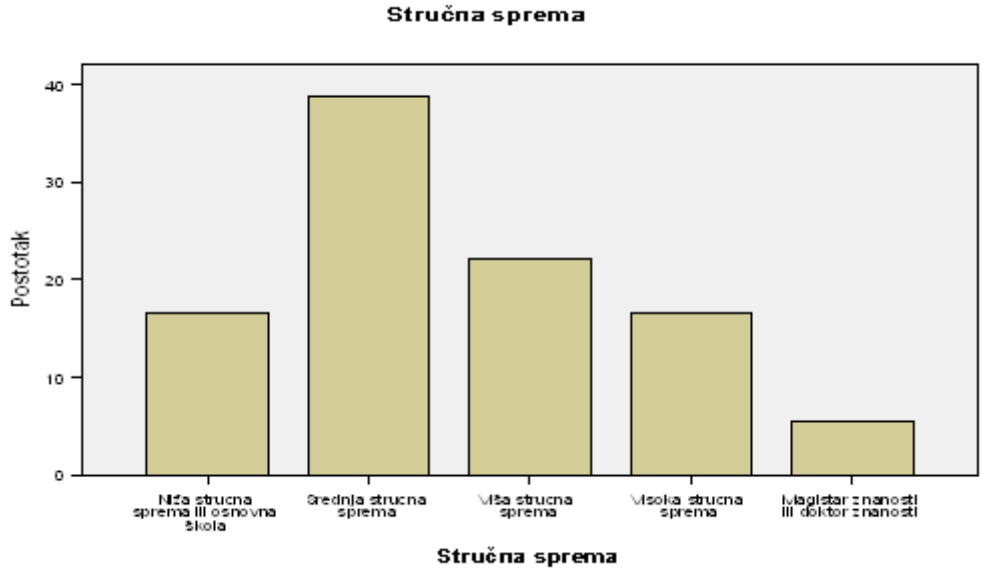
Sljedeća karakteristika je stupanj obrazovanja ispitanika, te se promatrajući uzorak da primijetiti da najveći broj ispitanika, točnije njih 21, ima srednju stručnu spremu (u postotku 38,59%). Nakon njih, najviše su zastupljeni ispitanici sa višom stručnom spremom te

zauzimaju 22,2% (12 ispitanika). Slijede niža stručna sprema i visoka stručna sprema sa 9 ispitanika, odnosno 16,7 % , a vrijedi spomenuti da se u poduzeću nalaze i 3 magistra ili doktora znanosti.

Tablica 5. Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja

	Ispitanici	Postotak
Niža strucna sprema ili osnovna škola	9	16,7
Srednja strucna sprema	21	38,9
Viša strucna sprema	12	22,2
Visoka strucna sprema	9	16,7
Magistar znanosti ili doktor znanosti	3	5,6
Total	54	100,0

Izvor :Izrada autora prema provedenoj anketi



Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Što se tiče ukupnog radnog staža, raspodjela je poprilično jednaka između srednjih kategorija. Najviše su zastupljeni zaposlenici sa 16-25 te 26-35 godina radnog staža sa po 14 zaposlenika dok je najmanje onih sa manje od 5 godina ukupnog staža, točnije samo 6 zaposlenika.

Tablica 6. Ukupni radni staž

	Ispitanici	Postotak
Manje od 5 godina	6	11,1
6-15 godina	13	24,1
16-25 godina	14	25,9
26-35 godina	14	25,9
Preko 36 godina	7	13,0
Total	54	100,0

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Po pitanju staža u promatranom poduzeću, najbrojnija je grupa od 19 zaposlenika (35,2%) s 11-15 godina staža, dok samo 5 zaposlenika radi u poduzeću već 21 ili više godinu.

Tablica 7. Prikaz ispitanika prema stažu u promatranom poduzeću

	Ispitanici	Postotak
Manje od 5 godina	7	13,0
6-10 godina	11	20,4
11-15 godina	19	35,2
16-20 godina	12	22,2
21 i više godina	5	9,3
Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Na sljedećoj tablici prikazan je raspon plaća u poduzeću. Najviše je zastupljen razred plaća od 501-750km u koji spada 21 zaposlenik (38,9%), a slijedi ga srednji razred plaća, od 751- 1000 km s 14 zaposlenika (36,76%).

Tablica 8. Prikaz raspona plaće ispitanika u poduzeću

	Ispitanici	Postotak
Manji od 500 km	3	5,6
501-750 km	21	38,9
751-1000 km	14	25,9
1001-2500 km	12	22,2
2501 km i više	4	7,4
Total	54	100,0

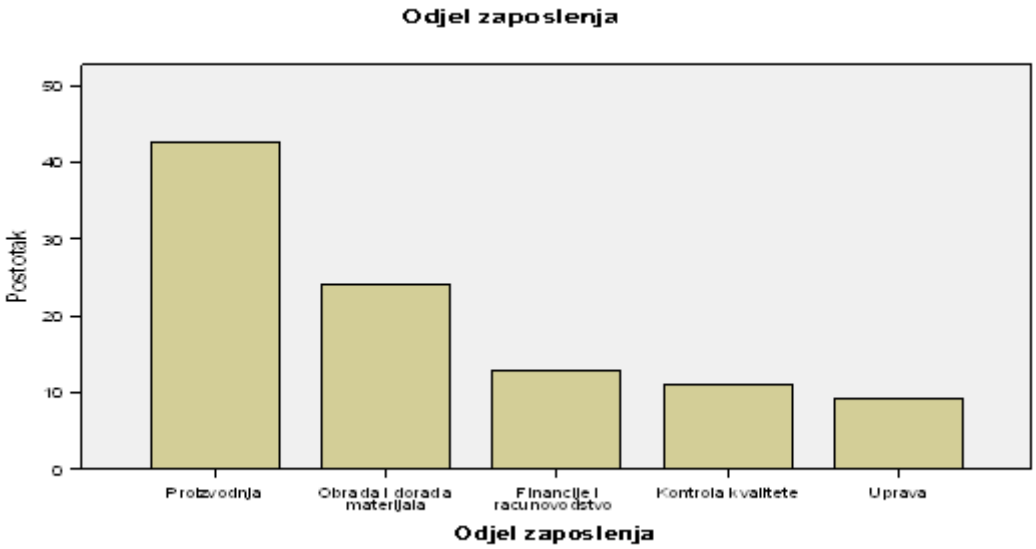
Izvor:Izrada autora prema provedenoj anketi

Sljedeći prikazi donose podatke o broju zaposlenih raspoređenim po različitim odjelima. Vidljivo je da je najviše zaposlenih u proizvodnji (42,6%) i servisu odnosno obradi i doradi materijala (24,1%).

Tablica 9. Prikaz zaposlenika po odjelu u kojem su zaposleni

	Ispitanici	Postotak
Proizvodnja	23	42,6
Obrada i dorada materijala	13	24,1
Financije i racunovodstvo	7	13,0
Kontrola kvalitete	6	11,1
Uprava	5	9,3
Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi



Grafikon 4. Prikaz zaposlenika po odjelu u kojem su zaposleni

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

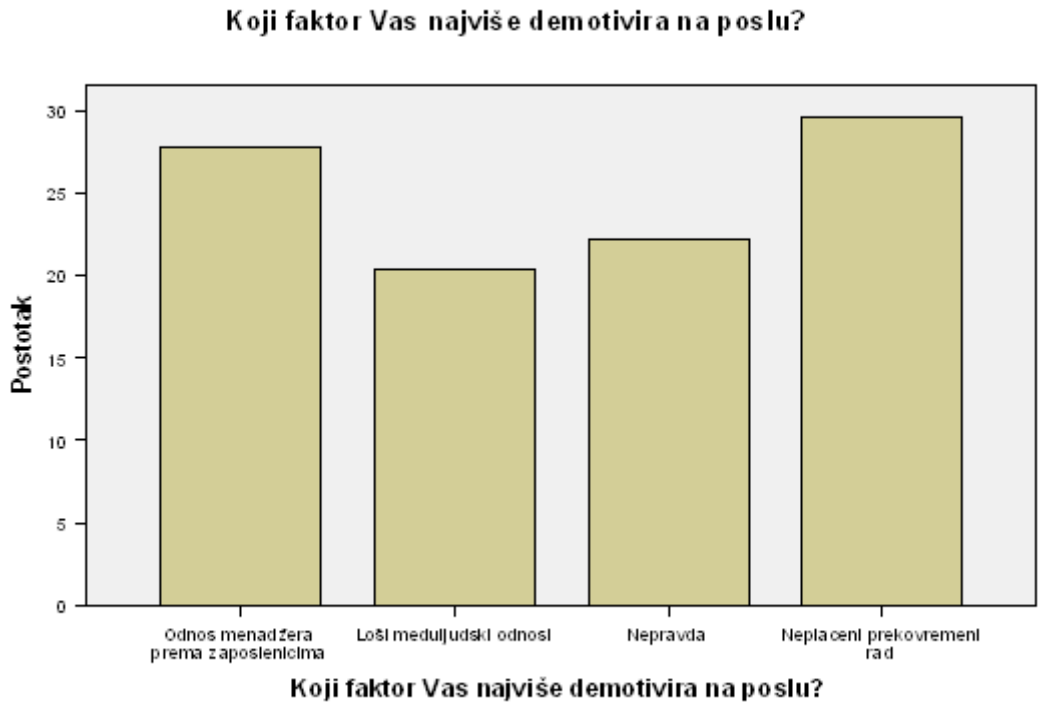
Kao najveći faktor motivacije za rad, najviše zaposlenika je označilo povećanje osobnog dohotka, točnije njih 23 (42,6%). Unaprjeđenje je izabralo 14 zaposlenika, dok se za dodatne materijalne poticaje osim plaće, odlučilo 11 ispitanika.

Tablica 10. Prikaz faktora motivacije za rad

	Ispitanici	Postotak
Povecanje osobnog dohotka	23	42,6
Unaprjedenje	14	25,9
Dodatni materijalni poticaji (osim place)	11	20,4
Dodatni nematerijalni poticaji (osim unaprjedenja)	6	11,1
Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Između navedenih faktora demotivacije na poslu, ispitanici su relativno podjednako odgovarali, no ipak kao najveći faktor demotivacije je označen neplaćeni prekovremeni rad sa 16 odgovora, a slijedi ga odnos menadžera prema zaposlenicima kojeg je izabralo 15 zaposlenika.



Grafikon 5. Prikaz faktora demotivacije

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Najveći broj zaposlenika, njih 23 smatra da mogućnost razvoja u poduzeća vrlo često postoji, a odmah zatim slijedi 16 zaposlenika koji smatraju da je uvijek prisutna. Nadalje, 12 zaposlenika misli da je mogućnost razvoja vrlo rijetka, dok njih troje su mišljenja da mogućnost razvoja u poduzeću baš i ne postoji.

Tablica 11. Mogućnost razvoja u poduzeću

	Ispitanici	Postotak
Uvijek postoji	16	29,6
Vrlo cesto	23	42,6
Rijetko	12	22,2
Ne postoji	3	5,6
Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Kao oblici motivacije koji dominiraju u poduzeću (tablica 12), istaknute se plaće, bonusi i premije što je kao primarni oblik motivacije odabralo 25 ispitanika (46,3%). Slijedi ih participacija, usavršavanje i fleksibilno radno vrijeme sa 14 ispitanika (25,9) dok 2 ispitanika smatraju da poduzeće ne koristi navedene oblike motivacije u poduzeću.

Tablica 12. Prikaz oblika motivacije u poduzeću

	Ispitanici	Postotak
Place, bonuse i premije	25	46,3
Participaciju, usavršavanje, fleksibilno radno vrijeme	14	25,9
Place, priznanja, dizajniranje posla	13	24,1
Ništa od navedenog	2	3,7
Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Što se tiče ukupne razine motivacije zaposlenika u poduzeću, njih 14 je izrazito visoko motivirano, dok najviše njih, 21 zaposlenik, je visoko motiviran. Samo jednom zaposleniku motivacija je na izrazito niskoj razini.



Grafikon 6. Ukupna razina motivacije ispitanika

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

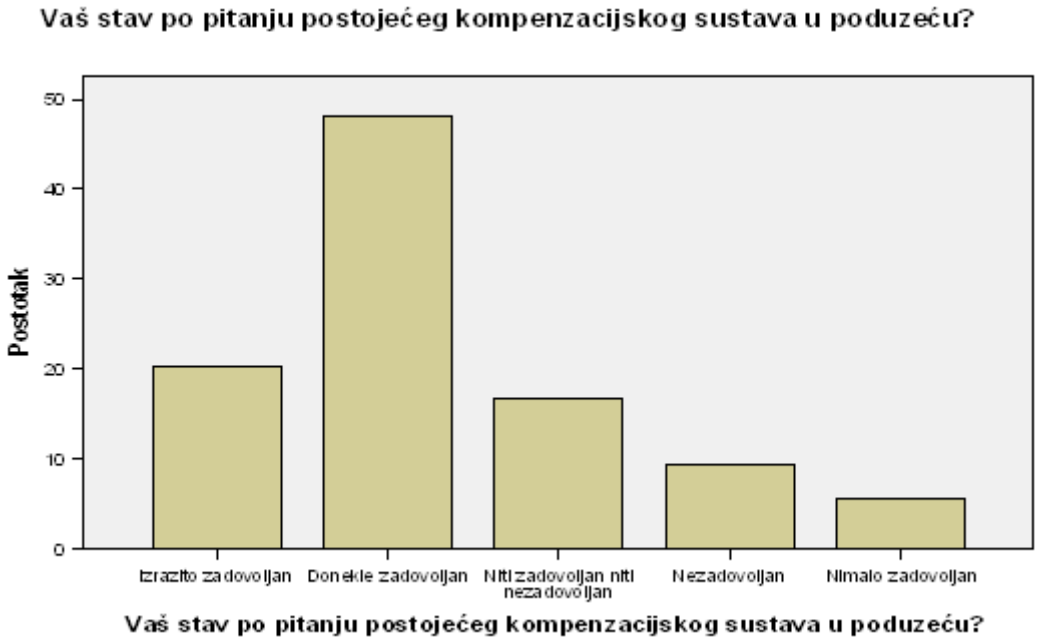
Na pitanje o važnosti kompenzacijskog sustava, kao sredstva za poticanje motivacije, 13 ispitanika smatra isti iznimno važnim, dok ga najveći broj, 25 ispitanika, označuje kao prilično važnog. Da je sustav kompenzacija kao sredstvo za poticanje motivacije uglavnom nevažan, smatra tek 4 zaposlenika, dok ga kao potpuno nevažnog označava tek jedan zaposlenik.

Tablica 13. Važnost kompenzacijskog sustava

	Ispitanici	Postotak
Iznimno važan	13	24,1
Prilično važan	25	46,3
Ni važan ni nevažan	11	20,4
Uglavnom nevažan	4	7,4
Potpuno nevažan	1	1,9
Total	54	100,0

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

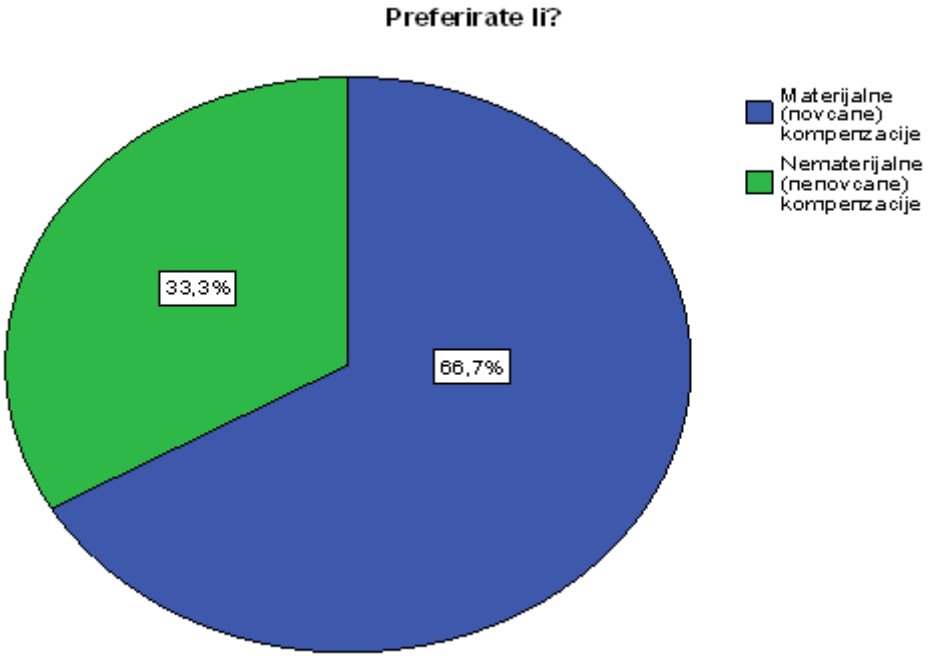
Na pitanje o zadovoljstvu postojećim kompenzacijskim sustavom u poduzeću (grafikon 7), relativno velika većina ispitanika je izrazila niži ili viši stupanj zadovoljstva. Najveći broj ispitanika, čak 34 je zadovoljno kompenzacijskim sustavom, dok su potpuno nezadovoljstvo sustavom kompenzacija iskazala tek 4 zaposlenika.



Grafikon 7. Histogram zadovoljstva kompenzacijskim sustavom

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Na pitanje o preferenciji između materijalnih i nematerijalnih kompenzacija (grafikon 8 i tablica 14), većina ispitanika (66,6%) je izrazila kako preferira materijalne kompenzacije.



Grafikon 8. Preferencija ispitanika između materijalnih i nematerijalnih kompenzacija

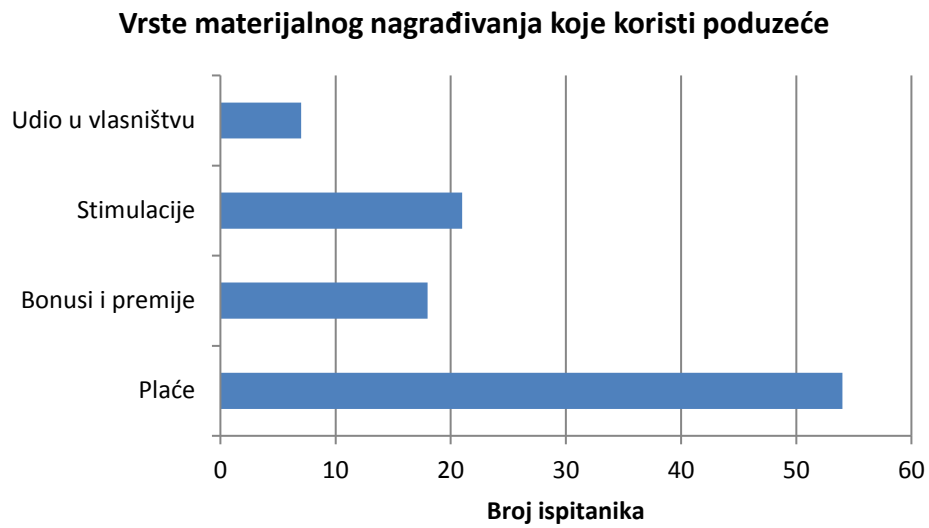
Izvor:Izrada autora prema provedenoj anketi

Tablica 14. Vrste materijalnog nagrađivanja koje koristi poduzeće

		Plaće	Bonusi i premije	Stimulacije	Udio u vlasništvu
N	Vrste materijalnog nagrađivanja koje koristi poduzeće	54	18	21	7
	Postotak	100,0%	33,3%	38,9%	13,0%

Izvor:Izrada autora prema provedenoj anketi

U vezi materijalnih oblika nagrađivanja koje koristi poduzeće, svih 54 ispitanika je izjavilo da poduzeće koristi plaće kao materijalnu nagradu (100%) dok samo 13% koristi udio u vlasništvu.

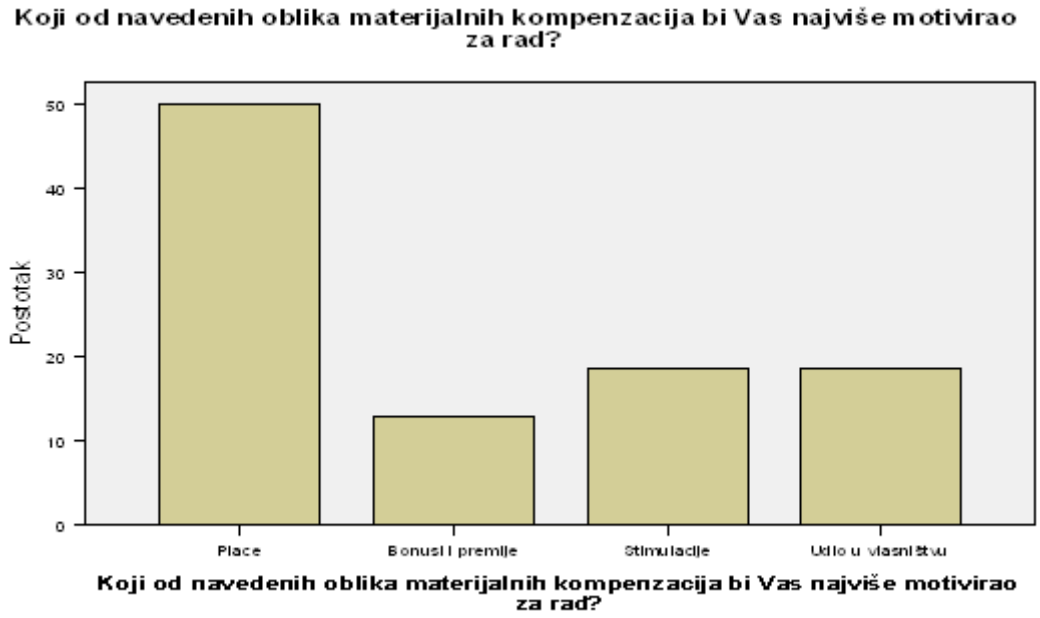


Grafikon 9. Vrste materijalnog nagrađivanja koje koristi poduzeće

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

U sljedećoj tablici prikazani su odgovori ispitanika na pitanje koji od navedenih oblika kompenzacije ih najviše motiviraju na rad.

Od materijalnih oblika kompenzacija, kao najveći faktor motivacije uvjerljivo prednjači plaća koju je navelo 50% ispitanika. Poslije plaće, ispitanici su podjednako motivirani stimulacijama i udjelom u vlasništvu (18,5%), dok ih od navedenih oblika najmanje motiviraju bonusi i premije (13%).



Grafikon 10. Najviše motivirajuća materijalna kompenzacija

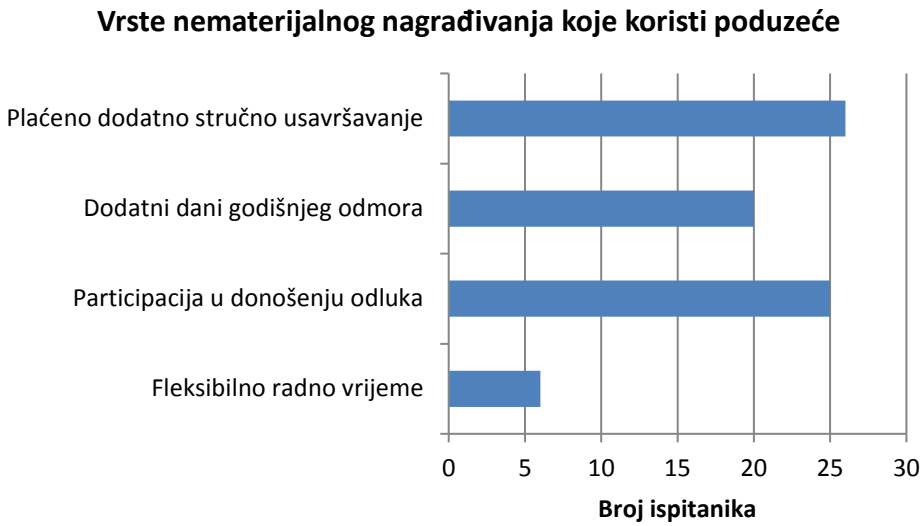
Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Kao i pitanje u vezi vrsta materijalnih nagrada u poduzeću, postavljeno je i pitanje o vrstama nematerijalnog nagrađivanja koje koristi poduzeće. Prevladavaju plaćeno dodatno stručno usavršavanje s 48,1% te participacija u donošenju odluka sa 46,3%. Najmanje je zastupljeno fleksibilno radno vrijeme s 11,1%.

Tablica 15. Vrste nematerijalnog nagrađivanja u poduzeću

		Fleksibilno radno vrijeme	Participacija u donošenju odluka	Dodatni dani godišnjeg odmora	Plaćeno dodatno stručno usavršavanje
N	Vrste nematerijalnog nagrađivanja koje koristi poduzeće	6	25	20	26
	Postotak	11,1%	46,3%	37,0%	48,1%

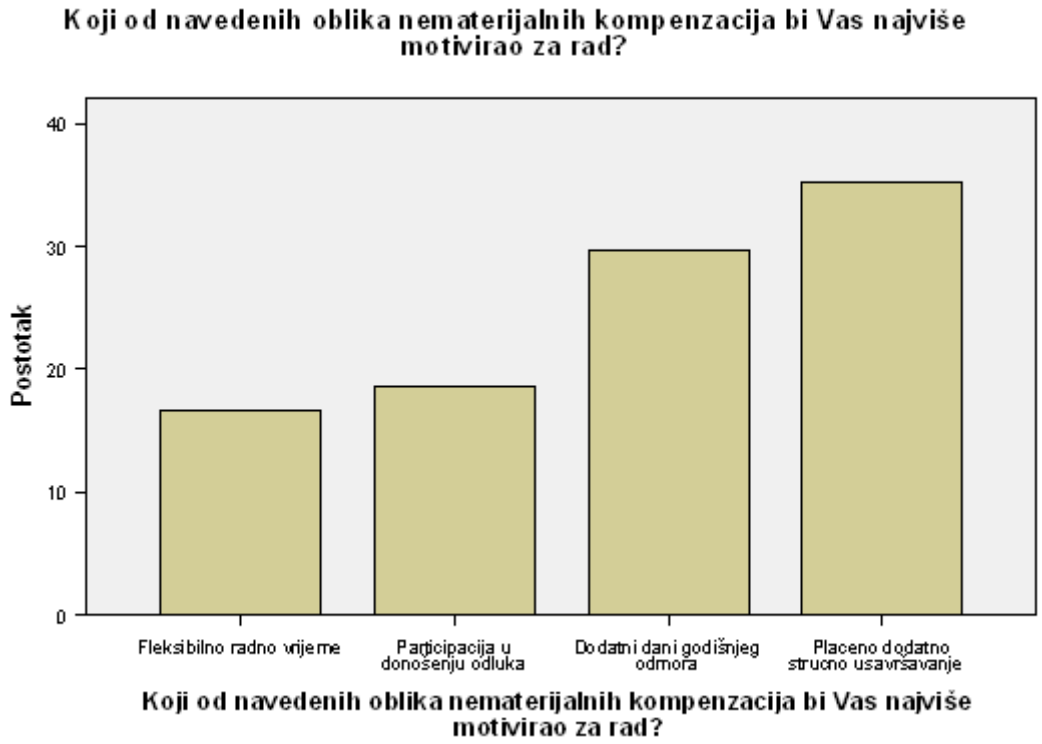
Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi



Grafikon 11. Vrste nematerijalnog nagrađivanja u poduzeću

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Isto kao i s materijalnim oblicima kompenzacija, ispitanici su morali odabrati koji ih od navedenih nematerijalnih elemenata kompenzacija najviše motiviraju za rad. Najveći broj ispitanika, njih 19 (35,2%) je najviše motivirano plaćenim dodatnim stručnim usavršavanjem. Odmah iza toga slijede dodatni dani godišnjeg odmora koje je izabralo 16 ispitanika. Nešto manje su zastupljeni participacija u odlučivanju (10 ispitanika) te fleksibilno radno vrijeme (9 ispitanika).



Grafikon 12. Najviše motivirajuća nematerijalna kompenzacija

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Sljedeća tablica donosi odgovore ispitanika na pitanje koliko ih svaki od navedenih faktora motivira na rad, gdje 1 označava izrazito visoku, a 5 izrazito nisku motivaciju. Iz tablice je vidljivo da je najveći faktor motivacije za rad ispitanicima upravo plaća s prosječnom ocjenom 2,15. Nakon plaće, ispitanici su najviše motivirani dodatnim stručnim usavršavanjem (2,28) te participacijom u donošenju odluka (2,41) . Kao faktor koji najmanje motivira za rad između navedenih, označen je faktor dodatni dani godišnjeg odmora s prosječnom ocjenom 2,59.

Tablica 16. Prikaz ocjene ispitanika materijalnih i nematerijalnih kompenzacija

Motivacija za rad	Prosjek	Medijan	Stand. dev.	Minimum	Maksimum
Plaća	2,15	2	1,07	1	5
Bonusi i premije motiviraju za rad	2,44	2	1,11	1	5
Dodatno stručno usavršavanje	2,28	2	1,09	1	5
Participacija u donošenju odluka	2,41	2	1,07	1	5
Stimulacije motiviraju za rad	2,43	2	1,13	1	5
Udio u vlasništvu	2,48	2	1,04	1	5
Dodatni dani godišnjeg odmora	2,59	2	1,16	1	5
Fleksibilno radno vrijeme	2,52	2	1,11	1	5

Izvor : Izrada autora prema provedenoj anketi

Ispitanici su u najvećoj mjeri vrlo zadovoljni (25,9%) i poprilično zadovoljni sa visinom plaće, no postoje i 4 ispitanika koji nisu zadovoljni, dok ih troje nije nimalo zadovoljno.

Tablica 17. Zadovoljstvo visinom plaće

	Ispitanici	Postotak
Vrlo zadovoljan	14	25,9
Poprilično zadovoljan	23	42,6
Ni da ni ne	10	18,5
Nisam zadovoljan	4	7,4
Nimalo zadovoljan	3	5,6
Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora provedenoj anketi



Grafikon 13. Zadovoljstvo visinom plaće

Izvor: Izrada autora provedenoj anketi

Sljedeća tablica prikazuje ocjene ispitanika po pitanju koliko im je važna plaća kao faktor motivacije. Po 18 ispitanika je plaću označilo kao najvažniji motiv za rad i kao većinom važan faktor, dok 1 ispitanik plaću smatra nimalo važnim faktorom motivacije.

Tablica 18. Visina plaće kao motivacija

	Ispitanici	Postotak
Placa mi je najvažniji motiv za rad	18	33,3
Vecinom da	18	33,3
Ovisno o situaciji	11	20,4
Uglavnom ne	6	11,1
Nimalo	1	1,9
Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

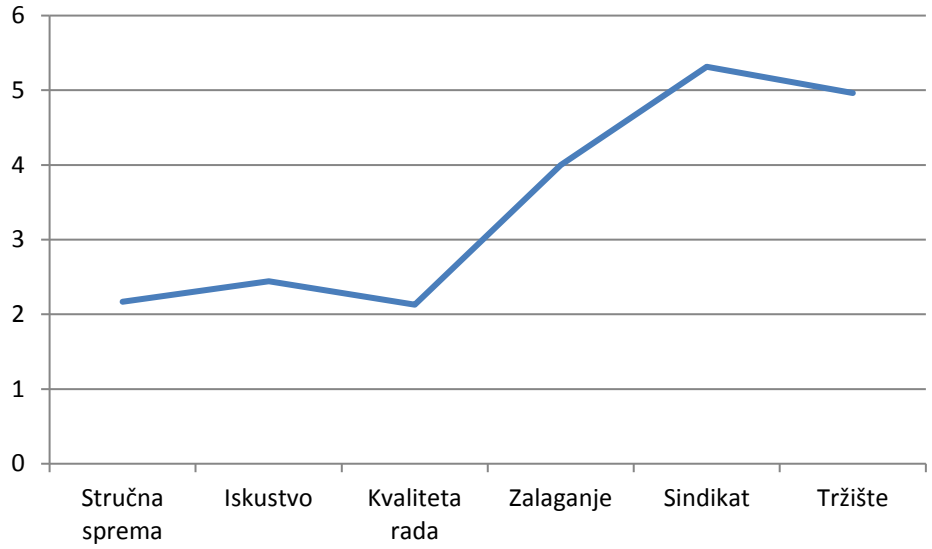
Na sljedećoj tablici i grafikonu, detaljnije je prikazan rang utjecaja faktora na visinu plaće. Pred ispitanike je bilo postavljeno 6 faktora koji utječu na visinu plaće,te su ih ispitanici trebali poredati po važnosti. Broj 1 je označavao najvažniji faktor, dok su sa brojem 6 ispitanici označavali najmanje važan faktor utjecaja na visinu plaće. U prosjeku su ispitanici, kao najvažnije faktore, koji utječu na visinu plaće rangirali kvalitetu rada (prosječan rang

2,13) i stručnu spremu (2,17). Kao najmanje važan faktor, ispitanici su označili sindikat sa prosječnim rangom 5,31.

Tablica 19. Rang utjecaja faktora na visinu plaće

Rang utjecaja faktora na visinu plaće	Prosjek	Medijan	Stand. dev.	Minimum	Maksimum
Stručna sprema	2,17	2	1,00	1	4
Iskustvo	2,44	2	1,19	1	6
Kvaliteta rada	2,13	2	1,06	1	4
Zalaganje	4,00	4	1,49	1	6
Sindikat	5,31	5,5	0,77	4	6
Tržište	4,96	5	0,89	3	6

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi



Grafikon 14. Rang utjecaja faktora na visinu plaće

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

4.6 Testiranje hipoteza

U nastavku rada testiraju se postavljene hipoteze koje će se na osnovu analize podataka dokazati ili opovrgnuti. Hipoteze su osmišljene na način da se istraži i analizira veza između sustava motivacije i kompenzacija te da se utvrde potencijalne razlike između zaposlenika po pitanjima faktora motivacije i značaja kompenzacija. U sklopu prve hipoteze se nastoji dokazati postojanost pozitivne veze između sustava motivacije i kompenzacija u promatranom poduzeću.

H_1 : U poduzeću Zec d.o.o. postoji pozitivna veza između stava zaposlenika po pitanju kompenzacijskog sustava u poduzeću i razine motivacije zaposlenika.

U sklopu prve hipoteze, u odnos su stavljene varijable ukupna razina motivacije i stav odnosno zadovoljstvo postojećim sustavom kompenzacija u poduzeću kako bi se utvrdila povezanost između tih varijabli. Kod prve varijable (pitanja), mjerna ljestvica se kretala od 1 do 5 u kojoj je 1 označavao izrazito visoku, a 5 izrazito nisku razinu motivacije. Mjerna ljestvica druge varijable je također bila u intervalu od 1 do 5, gdje je odgovor 1 označavao iznimno zadovoljstvo postojećim kompenzacijskim sustavom u poduzeću, dok je 5 značilo da ispitanik nije nimalo zadovoljan sa istim. Kako bi se detaljnije analizirao odnos navedenih varijabli, primijenjen je Spearmanov test korelacije. Korišten je ovaj test korelacije budući da obje varijable slijede ordinalnu odnosno redoslijednu ljestvicu.

Tablica 20. Spearmanov test korelacije

			Ocijenite Vašu ukupnu razinu motivacije za rad u poduzeću Zec d.o.o?	Vaš stav po pitanju postojećeg kompenzacijskog sustava u poduzeću?
Spearman's rho	Ocijenite Vašu ukupnu razinu motivacije za rad u poduzeću Zec d.o.o?	Correlation Coefficient	1,000	0,826(**)
		Sig. (2-tailed)	.	0,000
		N	54	54
	Vaš stav po pitanju postojećeg kompenzacijskog sustava u poduzeću?	Correlation Coefficient	0,826(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	.
		N	54	54

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Dolazi se do rezultata da je Spearmanov koeficijent korelacije ranga statistički značajan pri bilo kojoj razini signifikantnosti ($p \approx 0$) i iznosi 0,826 što znači da se prihvaća H_1 jer je utvrđena statistički značajna pozitivna i jaka veza između razine motivacije i stava po pitanju kompenzacijskog sustava u poduzeću.

U sklopu sljedeće hipoteze, nastoji se dokazati pretpostavka da materijalni oblici kompenzacija poput plaće i raznih novčanih nagrada ipak značajnije motiviraju zaposlenike u usporedbi s raznim pogodnostima i dodatnim koristima, kao nematerijalnim oblicima kompenzacija.

H_2 : U poduzeću Zec d.o.o. zaposlenici su više motivirani materijalnim nego nematerijalnim oblicima kompenzacija.

Prvi korak u testiranju druge hipoteze bio je otkriti koje oblike kompenzacija preferiraju sami zaposlenici, te su njihovi odgovori na ovo pitanje vidljivi u tablici 23.

Tablica 21. Preferencije ispitanika između materijalnih i nematerijalnih kompenzacija

		Ispitanici	Postotak
Valid	Materijalne (novčane) kompenzacije	36	66,7
	Nematerijalne (nenovčane) kompenzacije	18	33,3
	Total	54	100,0

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

U uzorku je 66,7% ispitanika izjavilo da preferiraju materijalne oblike kompenzacija. Binomnim testom će se testirati je li udio onih koji to smatraju u cijeloj populaciji statistički značajno veći od 50%, što je prikazano u sljedećoj tablici.

Tablica 22. Binomni test

		Category	N	Observed Prop.	**Test Prop.**	Asymp. Sig. (2-tailed)
Preferirate li?	Group 1	Materijalne (novčane) kompenzacije	36	0,67	**0,50**	0,020
	Group 2	Nematerijalne (nenovčane) kompenzacije	18	0,33		
	Total		54	1,00		

Izvor: Izrada autora prema provedenoj anketi

Binomni test je pokazao da je udio u cijeloj populaciji onih koji preferiraju materijalne oblike kompenzacije statistički značajno veći od 50% (dakle više od polovice) pri signifikantnosti od 5% (p=0,020 < 5%).

Kako bi se testirala druga hipoteza, bilo je potrebno izračunati prosječne ocjene odnosno aritmetičke sredine za svaki od faktora.

Tablica 23. Aritmetičke sredine materijalnih i nematerijalnih kompenzacija

	Aritmetička sredina	Percentili		
		25th	50th (Medijan)	75th
Plaća motivira za rad	2,15	1,00	2,00	3,00
Bonusi i premije motiviraju za rad	2,44	2,00	2,00	3,00
Dodatno stručno usavršavanje motivira za rad	2,28	1,00	2,00	3,00
Participacija u donošenju odluka motivira za rad	2,41	2,00	2,00	3,00
Stimulacije motiviraju za rad	2,43	2,00	2,00	3,00
Udio u vlasništvu motivira za rad	2,48	2,00	2,00	3,00
Dodatni dani godišnjeg odmora motivira za rad	2,59	2,00	2,00	3,00
Fleksibilno radno vrijeme motivira za rad	2,52	2,00	2,00	3,00

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Medijani svih ocjena i materijalnih i nematerijalnih kompenzacija iznose 2. (1- izrazito visoko, 5- izrazito nisko). Iz tablice 23. vidljivo je da su ispitanici ipak najviše motivirani za

rad plaćom, s prosječnom ocjenom 2,15. Nakon plaće, faktori koji ispitanike najviše motiviraju za rad su dodatno stručno usavršavanje s prosječnom ocjenom 2,28 te participacija u donošenju odluka (2,41). Od navedenih oblika kompenzacija, ispitanici su najmanje motivirani dodatnim danima godišnjeg odmora (2,59).

Friedmanovim testom će se utvrditi postoji li statistički značajna razlika između svih navedenih oblika kompenzacija.

Tablica 24. Friedmanov test

N	54
Chi-Square	8,076
df	7
Asymp. Sig.	0,326

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Iz tablice je vidljivo da je p=0,326 > 5%, iz čega se može zaključiti da se prihvaća hipoteza da su razlike između varijabli jednake nuli, odnosno ne postoji statistički značajna razlika između 8 navedenih oblika kompenzacija.

U slijedećoj tablici izračunate su prosječna ocjene motivacije za rad skupine materijalnih (plaća, bonusi i premije, stimulacije, udio u vlasništvu) i skupine nematerijalnih oblika kompenzacije (dodatno stručno usavršavanje, participacija u donošenju odluka, dodatni dani godišnjeg odmora, fleksibilno radno vrijeme).

Tablica 25. Prosječne ocjene motivacije za rad po skupinama

	Aritmetička sredina	N	Standardna devijacija	Standardna pogreška AS
Materijalni oblici kompenzacija	2,375	54	0,685	0,093
Nematerijalni oblici kompenzacija	2,449	54	0,544	0,074

Izvor: Iizrada autora prema provedenoj anketi

Prosječna ocjena motivacije za rad skupine materijalnih oblika iznosi 2,375 a nematerijalnih 2,449. Budući da se kod ovog pitanja koristila ljestvica u kojoj je ocjena 1 označavala izrazito visoku motivaciju, dok je ocjena 5 označavala izrazito nisku motivaciju, vidljivo je da je prosječni značaj veći u slučaju materijalnih oblika kompenzacija. Međutim, korištenjem T-

testa u nastavku će se utvrditi da li su te razlike prosječnog značaja i statistički značajne. Prvo je putem Kolmogorov – Smirnovljeva testa potrebno provjeriti da li obje varijable slijede normalnu distribuciju i može li se koristiti T- test za dva zavisna uzorka.

Tablica 26. Kolmogorov- Smirnovljev test

	Materijalni oblici kompenzacija	Nematerijalni oblici kompenzacija
Kolmogorov-Smirnov Z	1,121	,947
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,162	0,331

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.
Izvor: Iizrada autora prema provedenoj anketi

Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da obje ocjene (i materijalnih i nematerijalnih oblika) slijede normalnu distribuciju (p=0,162 i p=0,331 > 5%), pa se može koristiti parametrijski t-test za dva zavisna uzorka[2], koji je prikazan na tablici 27.

Tablica 27. T- test za dva zavisna uzorka

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna pogreška AS	t	df	Sig. (2-tailed)
Materijalni oblici kompenzacija - Nematerijalni oblici kompenzacija	-0,074	0,979	0,133	-0,556	53	0,581

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Na temelju rezultata iz tablice, može se zaključiti da T-test za dva zavisna uzorka nije pokazao da postoji statistički značajna razlika u ocjeni motivacije za rad između materijalnih i nematerijalnih oblika (p=0,581 > 5%), što znači da se hipoteza da su zaposlenici više motivirani materijalnim nego nematerijalnim oblicima kompenzacija, ne može prihvatiti.

Treća, ujedno i posljednja hipoteza, nastoji utvrditi postojanje razlika u razini motivacije zaposlenika na različitim pozicijama u poduzeću, s obzirom na različitu visinu njihovih plaća.

H_3 : U poduzeću Zec d.o.o. postoje razlike u razini motivacije kod različitih skupina zaposlenika, s obzirom na različitu visinu njihovih plaća.

[2] Pretpostavka za primjenu t-testa je da podaci potiču iz populacija sa normalnom raspodjelom što je u ovoj situaciji slučaj budući da obje varijable imaju vrijednost p veću od 5%.

Najprije je potrebno rangirati rezultate vezano za pitanja o zadovoljstvu visinom plaće te motiviranosti zaposlenika visinom plaće s obzirom na odjel zaposlenja, što je prikazano u tablici 28.

Tablica 28. Rangovi vezani za zadovoljstvo visinom plaće i motiviranost visinom plaće s obzirom na odjel zaposlenja

Ranks

	Odjel zaposlenja	N	Rang
Jeste li zadovoljni visinom Vaše plaće?	Proizvodnja	23	36,80
	Obrada i dorada materijala	13	25,92
	Financije i računovodstvo	7	18,07
	Kontrola kvalitete	6	16,75
	Uprava	5	14,90
	Total	54	
U kojoj mjeri Vas visina plaće motivira za rad?	Proizvodnja	23	31,07
	Obrada i dorada materijala	13	22,81
	Financije i računovodstvo	7	33,21
	Kontrola kvalitete	6	26,33
	Uprava	5	16,70
	Total	54	

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Ispitanici su najviše zadovoljni plaćom u upravi (najniži prosječan rang) odnosno najviše ih motivira za rad. Najmanje su zadovoljni plaćom u proizvodnji dok su najmanje motivirani plaćom za rad u financijama i računovodstvu.

Za testiranje povezanosti između navedenih varijabli koristit će se Kruskal Wallisov test.

Tablica 29. Kruskal Wallisov test povezanosti razine motiviranosti i zadovoljstva visinom plaće s odjelom zaposlenja

	Jeste li zadovoljni visinom Vaše plaće?	U kojoj mjeri Vas visina plaće motivira za rad?
Chi-Square	18,581	6,166
Df	4	4
Asymp. Sig.	0,001	0,187

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: Odjel zaposlenja
Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Kruskal Wallisov test je pokazao da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu visinom plaće između zaposlenika različitih odjela pri razini signifikantnosti 1% (p=0,01 < 1%) ali ne postoji statistički značajna razlika u motiviranosti za rad plaćom (p=0,187 > 5%).

U nastavku su opet izračunati rangovi rezultata pitanja vezanih za zadovoljstvo visinom plaće i motiviranost visinom plaće, no ovaj put s obzirom na raspon plaće zaposlenika.

Tablica 30. Rangovi vezani za zadovoljstvo visinom plaće i motiviranost visinom plaće s obzirom na raspon plaće zaposlenika

Ranks

	Raspon plaće	N	Rang
Jeste li zadovoljni visinom Vaše plaće?	Manji od 500 km	3	53,00
	501-750 km	21	35,55
	751-1000 km	14	26,21
	1001-2500 km	12	13,67
	2501 km i više	4	12,13
	Total	54	
U kojoj mjeri Vas visina plaće motivira za rad?	Manji od 500 km	3	40,00
	501-750 km	21	29,05
	751-1000 km	14	24,79
	1001-2500 km	12	27,83
	2501 km i više	4	18,50
	Total	54	

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Prema očekivanju, zaposlenici s najmanjim rasponom plaće su najmanje zadovoljni visinom plaće i najslabije ih motivira za rad, a zaposlenici s najvećim rasponom plaća su najviše zadovoljni plaćom i najviše ih motivira za rad.

Kako bi se testirala povezanost između navedenih varijabli, ponovno je korišten Kruskal Wallisov test. Navedeni test se koristio iz razloga što analizira razlike između rangova redoslijednih obilježja, odnosno u ovom konkretnom slučaju, redoslijedno obilježje razine motiviranosti i zadovoljstva visinom plaće s obzirom na redoslijedno obilježje raspona plaće.

Tablica 31. Kruskal- Wallisov test povezanosti razine motiviranosti i zadovoljstva visinom plaće s rasponom plaće zaposlenih

	Jeste li zadovoljni visinom Vaše plaće?	U kojoj mjeri Vas visina plaće motivira za rad?
Chi-Square	29,564	4,178
Df	4	4
Asymp. Sig.	0,000	0,383

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: Raspon plaće
Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

U tablici 31. vidljivi su rezultati testa te se može ustanoviti da je Kruskal Wallisov test pokazao da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu visinom plaće između zaposlenika različitih raspona plaća pri bilo kojoj razini signifikantnosti ($p \approx 0$) dok ne postoji statistički značajna razlika u motiviranosti za rad plaćom ($p=0,383 > 5\%$)

5. ZAKLJUČAK

Ovaj diplomski rad još je jednom potvrdio neizmjernu važnost osmišljavanja i implementiranja kvalitetnih sustava motivacije i kompenzacije kao osnove za ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća.

Ljudi i ljudski resursi postaju sve važniji kapital poduzeća, te je u skladu s tim upravljanje ljudskim resursima jedan od težih zadataka koji se stavlja pred menadžment u suvremenom poslovanju. Potrebno je svakodnevno raditi na motivaciji zaposlenika za rad kako bi na optimalan način izvršavali svoje zadatke. No budući da je motivacija kompleksan pojam te da svakog pojedinca motiviraju različiti faktori, ključno je da se kombiniranjem materijalnih i nematerijalnih oblika kompenzacija razvije kvalitetan kompenzacijski sustav, privlačan i prilagođen zaposlenicima, što bi u konačnici trebalo voditi većoj motivaciji, većoj produktivnosti, a samim tim i uspješnijim rezultatima organizacije.

Temeljni cilj rada bio je utvrđivanje odnosa i povezanosti motivacijskog sustava i sustava kompenzacija na razini poduzeća. U sklopu prve hipoteze, utvrđena je pozitivna korelacija između stava zaposlenih po pitanju postojećeg kompenzacijskog sustava u poduzeću i razine njihove motivacije. Što se tiče druge hipoteze, nije utvrđena statistički značajna razlika u ocjeni motivacije za rad između materijalnih i nematerijalnih oblika. Iako je kroz povijest plaća većinom bila najveći motivator za rad, u posljednje vrijeme stvari se mijenjaju te ljudi nastoje zadovoljiti neke više potrebe. Moglo bi se zaključiti da i poduzeće uspješno unaprjeđuje svoj kompenzacijski sustav sa različitim nematerijalnim strategijama. Istraživanjem treće hipoteze došlo se do zaključka da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu visinom plaće između zaposlenika različitih raspona plaća dok ne postoji statistički značajna razlika u motiviranosti za rad plaćom.

Veliki broj poduzetnika u Bosni i Hercegovini smatra da bi zaposlenici trebali biti sretni i zadovoljni što uopće imaju posao u današnjim teški vremenima. Međutim, zbog sve većeg trenda iseljavanja ljudi u inozemstvo u potrazi za boljim poslom i životom, poduzetnicima u Bosni i Hercegovini, ali i Hrvatskoj, raste svijest o važnosti osmišljavanja i poboljšavanja navedenih sustava motivacije i kompenzacija, kako bi ne samo privukli nove talente, nego i postojeću radnu snagu potakli na ostanak.

Konkretno, za poduzeće Zec d.o.o. se može zaključiti da je postavilo dobre temelje što se tiče sustava motivacije i kompenzacija, no također ima prostora za napredak te je i u budućnosti potrebno svakodnevno osluškivati potrebe radnika, kako bi ih učinili što motiviranijima i privrženijima poduzeću. Radnicima koji su motivirani i zadovoljni u svom radnom okruženju, povećava se osjećaj pripadnosti te se poistovjećuju s organizacijom i njenim ciljevima, što naposljetku rezultira maksimalnim zalaganjem i učinkovitošću.

SAŽETAK

Pisanjem ovog diplomskog rada nastoje se proširiti teorijska znanja, ali i povećati svijest o važnosti formiranja kvalitetnih sustava motivacije i kompenzacija u poduzeću. Ljudi su ključan resurs svake organizacije i glavna snaga za ostvarivanje konkurentske prednosti te je u interesu poduzeća da različitim materijalnim i nematerijalnim strategijama postojeće resurse motiviraju na ostanak, a nove talente privuku u poduzeće.

U teorijskom dijelu rada su definirani i analizirani temeljni pojmovi motivacije i kompenzacija, na koje se i bazira tema ovog rada. Što se tiče empirijskog dijela, istraživanje je provedeno u trajanju od mjesec dana, na uzorku od 54 zaposlenika.

Istraživanjem je utvrđeno da su zaposlenici poduzeća relativno visoko motivirani za rad te je utvrđena pozitivna korelacija između motivacije i kompenzacijskog sustava. Zaposlenici su većinom zadovoljni postojećim kompenzacijskim sustavom. Nije utvrđena statistički značajna razlika između materijalnih i nematerijalnih oblika kompenzacije kao motivacije za rad, iako se možda očekivalo da će plaća biti dominantna. Također je utvrđena statistički značajna razlika u zadovoljstvu visinom plaće između zaposlenika različitih raspona plaća, dok ne postoji statistički značajna razlika u motiviranosti za rad plaćom.

Na kraju se zaključuje da je poduzeće Zec postavilo dobre temelje po pitanju sustava motivacije i kompenzacije, ali da i u budućnosti treba nastaviti raditi na njima i njihovom konstantnom unaprjeđenju.

Ključne riječi : motivacija, kompenzacije, zaposlenici

SUMMARY

By writing this thesis,goal is to expand theoretical knowledge, but also to increase awareness about importance of forming quality system of motivation and compensation inside enterprise. Human resources are the key resource of every organisation and main strength for obtaining competitive advantage and it's in the enterprise's interest to motivate existing resources but also attract new talents with different kinds of material and non-material strategies.

In the theoretical part of thesis, key terms motivation and compensation are defined and analyzed, on which is topic of the thesis based. About the empirical part, research was conducted in period of one month, within 54 employees.

Through the research, it's concluded that employees are relatively highly motivated for work and also positive correlation is found between motivation and compensation system. Most of employees are satisfied with existing compensation system. Statistically signifficant difference wasn't found between material and non-material forms of compensation, although it was maybe expected that salary will play dominant role. Statistically signifficant difference was also found in satisfaction with salary between employees with different salary range, but there is no statically signifficant different in level of motivation by salary.

In the end, it's concluded that enterprise Zec set up good basics within motivation and compensation system, but also need to continue to work on them and on their constant improvement.

Key words : motivation, compensation, employees

LITERATURA

1. Alexander Hamilton Institute, Plaće i nagrađivanje, Potecon, 1998.
2. Bahtijarević – Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,1999.
3. Bahtijarević-Šiber, F. Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986.
4. Beck, R. C., Motivacija: Teorija i načela, Slap, Jastrebarsko, 2003.
5. Buble, M.; Bakotić, D. Kompenzacijski menadžment, Svuečilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2013.
6. Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet Split, Split,2006.
7. Buble, M. ; Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
8. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.,:Tehnički glasnik: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013.
9. Galetić, L., Pavić, I., Upravljanje plaćama, Zagreb: RRIF-plus, 1996.
10. Goić,S.; Bakotić D.: Modeli motivacije, nagrađivanja i stimulacije zaposlenih na projektima unapređenja poslovnih procesa, Sveučilište Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2010.
11. Henderson, I.R., Compensation Management a Knowledge-based Work, Ninth Edition, Prentice Hall, 2003.
12. Jambrek I., Penić I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspjeha poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci,
13. Marušić, S., Motivacija i zadovoljstvo na radu, Ekonomski institut, Zagreb, 1999.
14. Marušić, S.: Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb, 1990.
15. Milkovich,T., Newman, M. J., Plaće i modeli nagrađivanja, Masmedia, Zagreb, 2006.
16. Pivac, S.: Autorizirana predavanja, kolegij Statističke metode, EFST,2013.
17. Rozga, A.: «Statistika za ekonomiste», Ekonomski fakultet Split, Split, 1997.
18. Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N.: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, 2. izd. M.E.P., Zagreb,2011.
19. Vidučić, Lj.: Financijski menadžment; RRiF plus; Zagreb, 2008.
20. Vujić V. : Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, 2005.

21. Wiley, C. : What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, International Journal of Manpower, 18(3): 263-280, 1997.
22. Zekić, I.: Što nas motivira na poslu?,Moj posao, 2008.
23. Zelenika, R. : Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka,2000.

Ostali izvori:

Časopis

24. Vidaković T. : Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih, 2012., str.167-175

Internet

25.http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-Motivacija,-ucinak-inagradjivanje-zaposlenih_647

26. http://hr.wikipedia.org/wiki/Motivacija

27.http://www.poslovni-savjetnik.com/izdvojeno/maja-hmura/motivacija-kljucpoboljsanja-radnog-uspjeha

28. http://zec.ba/

29. Marković B. : Kompenzacijski menadžment, 2016.

http://www.efos.unios.hr/kompenzacijski-menadzment/wp-content/uploads/sites/175/2013/04/1.-Pla%C4%87e-kompenzacijski-menad%C5%BEment-2016.pptx

PRILOZI

Popis slika:

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Slika 3. Porterov i Lawlerov model motivacije

Slika 4. Glavne komponente teorije nejednakosti

Slika 5. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

Slika 6. Struktura plaće

Slika 7. Faze upravljanja pomoću ciljeva

Slika 8. Organizacija poduzeća Zec d.o.o.

Popis tablica:

Tablica 1. Minerova teorija motivacije uloga

Tablica 2. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

Tablica 3. Spolna struktura

Tablica 4. Starosna struktura

Tablica 5. Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja

Tablica 6. Ukupni radni staž

Tablica 7. Prikaz ispitanika prema stažu u poduzeću

Tablica 8. Prikaz raspona plaće ispitanika u poduzeću

Tablica 9. Prikaz zaposlenika po odjelu u kojem su zaposleni

Tablica 10. Prikaz faktora motivacije za rad

Tablica 11. Mogućnost razvoja u poduzeću

Tablica 12. Prikaz oblika motivacije u poduzeću
Tablica 13. Važnost kompenzacijskog sustava
Tablica 14. Vrste materijalnog nagrađivanja u poduzeću
Tablica 15. Vrste nematerijalnog nagrađivanja u poduzeću
Tablica 16. Prikaz ocjene ispitanika materijalnih i nematerijalnih kompenzacija
Tablica 17. Zadovoljstvo visinom plaće
Tablica 18. Visina plaće kao motivacija
Tablica 19. Rang utjecaja faktora na visinu plaće
Tablica 20. Spearmanov test korelacije
Tablica 21. Preferencije ispitanika između materijalnih i nematerijalnih kompenzacija
Tablica 22. Binomni test
Tablica 23. Aritmetičke sredine materijalnih i nematerijalnih kompenzacija
Tablica 24. Friedmanov test
Tablica 25. Prosječne ocjene motivacije za rad po skupinama
Tablica 26. Kolmogorov- Smirnovljev test
Tablica 27. T- test za dva zavisna uzorka
Tablica 28. Rangovi vezani za zadovoljstvo visinom plaće i motiviranost visinom plaće s obzirom na odjel zaposlenja
Tablica 29. Kruskal Wallisov test povezanosti razine motiviranosti i zadovoljstva visinom plaće sa odjelom zaposlenja
Tablica 30. Rangovi vezani za zadovoljstvo visinom plaće i motiviranost visinom plaće s obzirom na raspon plaće zaposlenika
Tablica 31. Kruskal- Wallisov test povezanosti razine motiviranosti i zadovoljstva visinom plaće sa rasponom plaće zaposlenih

Popis grafikona:

Grafikon 1. Spolna struktura

Grafikon 2. Starosna struktura

Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika
Grafikon 4. Prikaz zaposlenika po odjelu u kojem su zaposleni
Grafikon 5. Prikaz faktora demotivacije

Grafikon 6. Ukupna razina motivacije ispitanika
Grafikon 7. Histogram zadovoljstva kompenzacijskim sustavom
Grafikon 8. Preferencija ispitanika
Grafikon 9. Vrste materijalnog nagrađivanja koje koristi poduzeće
Grafikon 10. Najviše motivirajuća materijalna kompenzacija
Grafikon 11. Vrste nematerijalnog nagrađivanja koje koristi poduzeće
Grafikon 12. Najviše motivirajuća nematerijalna kompenzacija
Grafikon 13. Zadovoljstvo visinom plaće
Grafikon 14. Rang utjecaja faktora na visinu plaće

Dodatni prilozi:

- Anketni upitnik

ANKETNI UPITNIK

Ovaj anketni upitnik je anoniman i služi samo kao istraživanje studenta Ekonomskog fakulteta u Splitu za izradu diplomskog rada, te se dobiveni podaci koriste isključivo u edukativne svrhe i neće se dalje prikazivati i objavljivati.

A) OSOBNI PODACI

1. **Spol** :

a) Muški
b) Ženski

2. Dob :

a) Do 25
b) 26-35
c) 36-45
d) 46-55
e) 56 i više

3. Stupanj obrazovanja:

a) Niža stručna sprema ili osnovna škola
b) Srednja stručna sprema
c) Viša stručna sprema
d) Visoka stručna sprema(bivši četverogodišnji,odnosno sadašnji petogodišnji – diplomski studij)
e) Magistar znanosti ili doktor znanosti

4. Koliko imate ukupno godina radnog staža?

a) Manje od 5 godina
b) 6-15 godina
c) 16-25 godina
d) 26-35 godina
e) Preko 36 godina

5. Koliko dugo ste zaposleni u poduzeću :

a) Manje od 5 godina
b) 6-10 godina
c) 11-15 godina
d) 16-20 godina
e) 21 i više godina

6. Raspon Vaše osnovne mjesečne plaće :

a) Manji od 500 km
b) 501-750 km
c) 751-1000 km
d) 1001-2500 km
e) 2501 km i više

7. U kojem odjelu poduzeća ste zaposleni?

a) Proizvodnja
b) Obrada i dorada materijala
c) Financije i računovodstvo
d) Kontrola kvalitete
e) Uprava

B) MOTIVACIJA

8. Što Vas motivira za bolji rad ?

a) Povećanje osobnog dohotka
b) Unaprjeđenje
c) Dodatni materijalni poticaji (osim plaće)
d) Dodatni nematerijalni poticaji (osim unaprjeđenja)

9. Koji faktor Vas najviše demotivira na poslu?

a) Odnos menadžera prema zaposlenicima
b) Loši međuljudski odnosi
c) Nepravda
d) Neplaćeni prekovremeni rad

10. Postoji li mogućnost razvoja u Vašem poduzeću?

a) Uvijek postoji
b) Vrlo često
c) Rijetko
d) Ne postoji

11. Koje oblike motivacije koristi Vaše poduzeće(odaberite odgovor koji se najviše podudara s oblikom motivacije u Vašem poduzeću)?

a) Plaće, bonuse i premije
b) Participaciju, usavršavanje, fleksibilno radno vrijeme
c) Plaće, priznanja, dizajniranje posla
d) Ništa od navedenog

12. Ocijenite Vašu ukupnu razinu motivacije za rad u poduzeću Zec d.o.o. : (1- izrazito visoka, 5- izrazito niska)

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

13. U kojoj mjeri je, po Vama, sustav kompenzacija važan kao sredstvo za poticanje motivacije zaposlenih?

a) Iznimno važan
b) Prilično važan
c) Ni važan ni nevažan
d) Uglavnom nevažan
e) Potpuno nevažan

C) KOMPENZACIJSKI SUSTAV U PODUZEĆU

14. Vaš stav po pitanju postojećeg kompenzacijskog sustava u poduzeću?

a) Izrazito zadovoljan
b) Donekle zadovoljan
c) Niti zadovoljan niti nezadovoljan
d) Nezadovoljan
e) Nimalo zadovoljan

15. Preferirate li?

a) Materijalne (novčane) kompenzacije
b) Nematerijalne (nenovčane) kompenzacije

16. Koje vrste materijalnog nagrađivanja koristi Vaše poduzeće?(moguće više odgovora):

a) Plaće
b) Bonusi i premije
c) Stimulacije
d) Udio u vlasništvu

17. Koji od navedenih oblika materijalnih kompenzacija bi Vas najviše motivirao za rad(bez obzira postoji li kao oblik motivacije trenutno u poduzeću ili ne)?

a) Plaće
b) Bonusi i premije
c) Stimulacije
d) Udio u vlasništvu

18. Koje vrste nematerijalnog nagrađivanja koristi Vaše poduzeće?(moguće više odgovora):

a) Fleksibilno radno vrijeme
b) Participacija u donošenju odluka
c) Dodatni dani godišnjeg odmora
d) Plaćeno dodatno stručno usavršavanje

19. Koji od navedenih oblika nematerijalnih kompenzacija bi Vas najviše motivirao za rad(bez obzira postoji li kao oblik motivacije trenutno u poduzeću ili ne)?

a) Fleksibilno radno vrijeme
b) Participacija u donošenju odluka
c) Dodatni dani godišnjeg odmora
d) Plaćeno dodatno stručno usavršavanje

20. Sljedeće oblike materijalnih i nematerijalnih kompenzacija ocijenite po kriteriju koliko vas svaki od navedenih motivira za rad? (1- izrazito visoko, 5- izrazito nisko)

- Plaća □ 1 □ 2 □ 3 □4 □ 5
- Bonusi i premije □ 1 □ 2 □ 3 □4 □ 5
- Dodatno stručno usavršavanje □ 1 □ 2 □ 3 □4 □ 5
- Participacija u donošenju odluka □ 1 □ 2 □ 3 □4 □ 5
- Stimulacije □ 1 □ 2 □ 3 □4 □ 5
- Udio u vlasništvu □ 1 □ 2 □ 3 □4 □ 5
- Dodatni dani godišnjeg odmora □ 1 □ 2 □ 3 □4 □ 5
- Fleksibilno radno vrijeme □ 1 □ 2 □ 3 □4 □ 5

21. Jeste li zadovoljni visinom Vaše plaće?

a) Vrlo zadovoljan
b) Poprilično zadovoljan
c) Ni da ni ne
d) Nisam zadovoljan
e) Nimalo zadovoljan

22. U kojoj mjeri Vas visina plaće motivira za rad?

a) Plaća mi je najvažniji motiv za rad
b) Većinom da
c) Ovisno o situaciji
d) Uglavnom ne
e) Nimalo

23. Sljedeće faktore rangirajte po kriteriju koliko koji utječe na visinu plaće u Vašem poduzeću ? (1-najvažniji, 6- najmanje važan)

- Stručna sprema
- Iskustvo
- Kvaliteta rada
- Zalaganje
- Sindikat
- Tržište

Zahvaljujem na sudjelovanju u anketi!