

# MOTIVIRANJE I OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIKA

---

Martić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:396351>

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

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



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ivana Martić

**MOTIVIRANJE I OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ivana Martić

## **MOTIVIRANJE I OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poduzetničke vještine**

JAMBG: 0111121733

e-mail: imartic1@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study in Entrepreneurial management and entrepreneurship

Ivana Martić

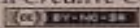
**MOTIVATING AND EMPOWERING EMPLOYEES**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivana Martić

**JMBAG:** 0111121733

**OIB:** 72677136233

**e-mail za kontakt:** ivanasb94@outlook.com

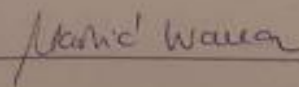
**Naziv studija:** Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Motiviranje i osnaživanje zaposlenika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 26.09.2022. godine

Potpis



## SAŽETAK

U suvremenom društvu, upravljanje ljudskim resursima predstavlja značajan čimbenik za uspješno poslovanje svake organizacije, a shodno tome sve mu se više daje na važnosti. Zaposlenici s dobro iskorištenim znanjima i vještinama izvor su snage svake organizacije.

Budući da svaki zaposlenik u organizaciju ulazi s vlastitim stavovima i vrijednostima, zadatak je ljudskih resursa prepoznati preklapaju li se te vrijednosti s vrijednostima organizacije, što pokreće zaposlenike i na koji ih način poticati i ulagati u njih kako bi kontinuirano doprinosili ostvarenju organizacijskih ciljeva. Uz jasno postavljene ciljeve i očekivanja koje organizacije imaju od svojih zaposlenika, važno je i osmisliti kvalitetan i raznolik motivacijski sustav koji će poticati zaposlenike na učinkovitije djelovanje, pridonijeti stvaranju odanih i predanih zaposlenika te stvoriti imidž organizacije kao dobrog i poželjnog poslodavca. Zadatak je ljudskih resursa i menadžmenta osmisliti set materijalnih i nematerijalnih kompenzacija koji će biti usklađen s potrebama i vrijednostima zaposlenika te posljedično dovesti do postizanja organizacijskih ciljeva.

Svrha ovoga rada jest utvrditi razliku između razine motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika javnog i privatnog sektora te usporediti motivacijske strategije između ova dva sektora.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo, osnaživanje, kompenzacije

## **ABSTRACT**

In modern society, human resources management represents a significant factor in the success of a company and, accordingly, is treated with increasing importance. Employees whose knowledge and skills are well utilised are the source of strength of any organisation.

Considering that each employee comes to a company with his or her own attitudes and values, the task of the HR department is to find out whether these values overlap with the company's values, what drives employees, and how best to nurture and invest in them so that they can continuously contribute to the achievement of the company's goals. In addition to clearly defined goals and expectations that organisations have for their employees, it is important to develop a high-quality and diverse motivational system that encourages employees to work more efficiently, builds engaged employees, and creates the organisation's image as a good and desirable employer. The task of the HR department and management is to develop a set of tangible and intangible rewards that meet the needs and values of employees and, consequently, contribute to the achievement of organisational goals.

The aim of this paper is to identify the difference between the motivation level and job satisfaction of employees in the public and private sectors and to compare the motivational strategies in these two sectors

**Keywords:** motivation, job satisfaction, empowerment, compensations

## SADRŽAJ:

1.	UVOD .....	1
1.1	CILJEVI RADA .....	1
1.2	METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	1
1.3	STRUKTURA RADA .....	2
2.	TEORIJSKO ODREĐIVANJE POJMOVA MOTIV, MOTIVACIJA I MOTIVATORI.....	3
3.	MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA .....	4
4.	STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA .....	7
4.1	SUSTAV NAGRAĐIVANJA .....	8
4.2	MATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA (MATERIJALNE KOMPENZACIJE) .....	10
4.2.1.	KVALIFIKACIJA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA.....	12
4.3	NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA (NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE).....	18
5.	EMPIRIJSKI DIO: USPOREDBA PRIMJENE MOTIVACIJSKIH TEHNIKA I MOTIVATORA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU .....	26
5.1	RASPRAVA.....	36
6.	ZAKLJUČAK .....	37
7.	LITERATURA:.....	38
7.1.1.	POPIS SLIKA:.....	40
7.1.2.	POPIS TABLICA: .....	40
7.1.3.	PRILOG .....	41



# 1. UVOD

Motivacija zaposlenika predstavlja jedan od osnovnih izazova odjela ljudskih resursa. Motivacija pokreće zaposlenike i usmjerava ih prema određenom cilju. Da bi organizacija uspješno poslovala i ostvarivala što bolje rezultate, ključno je postojanje ne samo stručnih već i visokomotiviranih zaposlenika. Prepoznati što je to što motivira zaposlenike na rad i raditi na stvaranju motivirajuće okoline jedna je od važnijih uloga rukovoditelja i odjela ljudskih resursa u organizacijama. Kada je motivacija na visokoj razini, zaposlenici će se truditi ostvariti što bolje rezultate, a to dugoročno dovodi do stvaranja konkurentne prednosti i opstanka na tržištu.

U slučaju postojanja neadekvatnog odnosno nekvalitetnog motivacijskog sustava i lošeg pristupa prema zaposlenicima, motiviranost će opadati te će se to očitovati u fluktuaciji zaposlenika, iskazivanju nezadovoljstva i stvaranja toksične atmosfere, lošijem imidžu organizacije zbog čega se na kraju neće učinkovito ostvarivati organizacijski ciljevi. Kako do navedenog ne bi došlo, organizacije moraju znati na koje sve načine mogu utjecati na motiviranost zaposlenika i spriječiti pojavu nezadovoljstva među zaposlenicima.

## 1.1 CILJEVI RADA

Cilj ovog rada je istražiti pojam motivacije, vrste motivacije te na koji način motivacijske strategije utječu na zadovoljstvo zaposlenika u javnom i privatnom sektoru. Svrha rada je istražiti jesu li zaposlenici skloniji materijalnim ili nematerijalnim kompenzacijama te razlikuje li se percepcija o važnosti određenih motivacijskih strategija između zaposlenika javnog i privatnog sektora. Također, istraživanjem će se otkriti zadovoljstvo ispitanika na trenutnom radnom mjestu i što je to što organizacija može i treba napraviti kako bi se zaposlenici osjećali bolje i bili učinkovitiji.

## 1.2 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Rad je podijeljen na teorijski i empirijski dio. Prilikom izrade rada korištena je znanstvena i stručna literatura te relevantni Internet izvori povezani s tematikom rada. U radu su se koristile deskriptivne metode, metode analize te induktivna i deduktivna metoda. Pomoću ovih metoda definirao se pojam motivacije kao i ostali pojmovi vezani uz sam koncept, analizirao utjecaj motivacijskih tehnika i njihov utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, analizirali su se rezultati istraživanja koje se provelo za svrhu ovog rada, iznesena su promišljanja o utjecaju motivacije i motivacijskih tehnika na zadovoljstvo zaposlenika te su donesena zaključna razmatranja.

### **1.3 STRUKTURA RADA**

Rad pod nazivom „Motiviranje i osnaživanje zaposlenika“ podijeljen je na šest poglavlja. U prvom teorijskom dijelu rada nalaze se prva četiri poglavlja. Nakon uvodnog dijela i metodologije rada, treće poglavlje objašnjava pojmove motiv, motivatore i motivaciju. U ovom poglavlju objašnjava se povezanost motivacije i zadovoljstva zaposlenika te se odgovara na pitanja je li potrebno uz zaposlenike motivirati i menadžere. Nadalje, objašnjava se što je to što čini kvalitetan motivacijski program te iz kojih razloga dolazi do pojave demotiviranosti u organizaciji. Četrto poglavlje upoznaje čitatelja s različitim strategijama motiviranja zaposlenika i sustavima nagrađivanja te detaljno opisuje i objašnjava materijalne/financijske i nematerijalne/nefinancijske strategije motiviranja zaposlenika. Peto je poglavlje temeljeno na istraživačkom radu i prikazu dobivenih rezultata. Šesto, ujedno i posljednje poglavlje sadrži zaključak. Na samom kraju rada nalazi se popis literature, tablica te upitnik temeljem kojeg je provedeno istraživanje.

## 2. TEORIJSKO ODREĐIVANJE POJMOVA MOTIV, MOTIVACIJA I MOTIVATORI

Da bismo razumjeli što je motivacija, potrebno je najprije definirati pojam *motiv* koji prema Gutiću i sur. (2017) predstavlja unutarnji pokretač koji osobu potiče na određeno ponašanje.

Nadalje, Gutić i Matković (2014) navode da motiv zaposlenika predstavlja jedan od bitnih čimbenika kreiranja ponašanja zaposlenika. Kako bi menadžeri mogli upravljati motivacijom zaposlenih u cilju stvaranja organizacijskog ponašanja, moraju, prema autorima, identificirati motive kod zaposlenih stoga ih svrstavaju u četiri skupine:

1. **motivi novčanih poticaja** – čista plaća, čista provizija, različiti omjeri plaće i provizije, neograničene mogućnosti zarade, premije, plaćeno životno osiguranje
2. **motivi stabilnosti tržišta i imidža organizacije** – stabilnost razvitka organizacije, uspješan tržišni program, dobre tržišne pozicije organizacije, izgrađeni imidž organizacije, odanost organizaciji, dinamičnost posla, rad na terenu i s ljudima
3. **motivi različitih beneficija zaposlenicima** – stručno usavršavanje u inozemstvu, plaćeno učenje stranih jezika, samostalno odlučivanje o troškovima, napredovanje u organizaciji, mogućnost samodokazivanja, pohvale i priznanja, mogućnosti primjene stečenih znanja, izgradnja osobne karijere, stečena rutina posla, poznavanje kupaca i tržišta, aktivnost i perspektiva struke
4. **motivi radnog okruženja** – ugodno radno okruženje, osobna sigurnost na poslu, ugled i status u organizaciji, ispunjenost očekivanja od posla, rad bez velikog stresa, mogućnost stjecanja šireg kruga poznanstava.

Zvonarević (1981) ističe da motivi predstavljaju psihološki proces koji pokreće ljude na određeno ponašanje, a Petz (1987) navodi da su motivi sve ono što iznutra pokreće ljude na određenu aktivnost pa je upravo zbog toga vrlo važno definirati i pojam *motivacija* koja proizlazi iz latinskog naziva „*movere*“ što znači „pokretati“ (Horvat i Kovačić, 2004). Dakle, motivacija predstavlja psihološki proces koji nas potiče odnosno pokreće da postignemo neki cilj.

Sukladno prethodno navedenom, Petz (1987) ističe da motivacija predstavlja situaciju u kojoj je čovjek iznutra izazvan nekim instiktima, željama, ambicijama odnosno motivima koji su usmjereni na ispunjenje nekog cilja. Objašnjava da tijelo nije samo gurnuto u neku aktivnost unutarnjim željama već ga izvana potiču i privlače situacije. Smatra da svaki čovjek sve što čini, čini svjesno jer ima želju da tako radi.

Varga (2011) je objasnio *motiviranje* kao „poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih“.

### 3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Jedna od glavnih zadaća upravljanja ljudskim resursima jest motivacija zaposlenika. Nedostatak motivacije kod zaposlenika rezultira nedovoljno kvalitetnim obavljanjem radnih zadataka ili napuštanjem organizacije. Gotovo svaka organizacija želi znati postoji li način motiviranja zaposlenika da bi se stvorilo bolje funkcioniranje organizacije. Briga i posvećenost svakom zaposleniku će dovesti do povećanja angažiranosti, kvalitetnijeg obavljanja radnih zadataka, međusobnog povjerenja te postizanja ciljeva organizacije. Motivacija je alat u rukama poslodavca kojim može utjecati na pozitivno ponašanje zaposlenika jer im koristeći se raznim materijalnim ili nematerijalnim nagrađivanjem pokazuje koliko su važni za rast i razvoj organizacije i postizanje njezinih ciljeva.

Kako bi se radni zadaci obavljali kvalitetno odnosno da bi poslovanje bilo uspješno, Pupavac (2015) smatra da postoje tri ključna čimbenika o kojima poslovanje ovisi, a riječ je o znanju, sposobnosti i motivaciji zaposlenika. U slučaju da jedan od prethodno navedenih nije zadovoljavajući, velika je vjerojatnost da organizacija neće biti dovoljno učinkovita.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika su usko povezani i neizostavni za postizanje ciljeva organizacije. Beck (2003) navodi tri teorije zadovoljstva poslom:

- teorija pravednosti prema kojoj će zaposlenik biti ispunjen samo ako misli da je pravedno nagrađen ili ako dobije nagradu za svoje zalaganje
- teorija instrumentalnosti obuhvaća novac, sigurnost, fleksibilno radno vrijeme i dr.
- karakteristike posla su primjerice dobivanje povratne informacije, prijateljstva na poslu i sl.

Da bi se uopće moglo raspravljati o motivaciji, Požega (2012) smatra da je važno shvatiti kako nastaje motivacija pa tako ističe da sam motivacijski proces otpočinje s potrebom koja nije zadovoljena te kod osobe stvara napetost koja potiče njezine unutrašnje nagone. Isti nagoni stvaraju potrebu za pronalaskom ciljeva koji će ako se postignu, ispuniti potrebu i omogućiti popuštanja napetosti. Motivirani zaposlenici su u stanju napetosti te se moraju prepustiti aktivnosti kako bi ju smanjili. U slučaju veće napetosti, da bi se ista smanjila, potrebna je veća aktivnost pa se tako može zaključiti da zaposlenike koji predano obavljaju neku aktivnost, potiče želja za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim.

Prema provedenim istraživanjima, Brnad i sur. (2016) navode da brojne organizacije pokazuju sve veći interes za motivacijom jer su svjesne da su zaposlenici najvažnija karika u ostvarivanju ciljeva. Da bi se postizali željeni rezultati, najvažniji preduvjet su zadovoljni i motivirani zaposlenici. Međutim, važno je shvatiti kako i na koji način motivirati zaposlenike, a Požega (2012) smatra da ono proizlazi iz sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, poticanja, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao, delegiranja, treniranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja.

Požega (2012) ističe da je nužno razumjeti razliku između zaposlenika podložnim ekstrinzičnim nagradama i zaposlenika s intrinzičnom motivacijom. Svaki će zaposlenik biti predan ako je motiviran dovoljno velikom nagradom, međutim u slučaju izostanka nagrade, motivacija se gubi. Za razliku od zaposlenika

motiviranih ekstrinzičnim nagradama, kod intrinzične motivacije zaposlenici su uvijek inspirirani i rade marljivo sa ili bez nagrada jer ih pokreću unutrašnji osjećaji, vizija i odluke.

Isti autor također navodi da su propisana određena pravila koja se primjenjuju na motivaciju – da bi motivirala druge, osoba mora biti motivirana, a što znači da zaposlenici žele rukovoditelja koji je pozitivan i vodi ljude vlastitim primjerom. Nadalje, važno je davati priznanja jer zaposlenici žude za priznanjima više negoli za drugim nagradama. Autor ističe da svaki zaposlenik može biti motiviran, ali na njemu svojstven način.

Jambrek i Penić (2008) smatraju da menadžeri ljudskih resursa znaju da je svakoj organizaciji važno učinkovito poslovanje koje predstavlja odnos uloženog i ostvarenog te da u tom procesu ostvarivanja učinkovitosti najveću ulogu imaju njeni zaposlenici.

Motivacija i menadžment su nerazdvojni pojmovi pa shodno tome, prema Bahtijarević-Šiberu (1999), menadžeri si postavljaju sljedeća pitanja:

- zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade što je manje moguće,
- kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika i
- zašto se ljudi mijenjaju, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i sl.

Odgovor na ova pitanja pronalazi se u motivaciji i razumijevanju iste. Kako bi utjecali na radnu učinkovitost menadžeri moraju znati kvalitetno definirati radne zadatke i ciljeve za izvršenje istih. Zaposlenike će motivirati izazovni zadaci koje će se truditi obaviti kvalitetno. Vrlo je važno zadatak jasno objasniti kako bi ga zaposlenik razumio. Menadžeri moraju biti ponekad i psiholozi, pravnici i ekonomisti, a sve kako bi mogli više motivirati zaposlenike jer u konačnici o motivaciji zaposlenika jednim dijelom ovisi i njihovo obavljanje posla. Zaključno, Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2008) ističu da menadžeri moraju razumjeti na koji način funkcionira motivacija i koje su njezine teorije, kako se razvija i jača i na što djeluje kako bi mogli utjecati na motivaciju zaposlenika.

Uz motiviranje zaposlenika, važno je staviti fokus i na osnaživanje menadžera koji prema stajalištu brojnih autora mogu obavljati kvalitetno i uspješno posao samo ako su izrazito motivirani.

U skladu s prethodno navedenim, Bahtijarević-Šiber (1996) navodi da analiza motivacije za menadžere vodi računa o sljedećem:

- **utvrđivanju motivacijskih pretpostavki i motivacije za izbor menadžerske karijere** – ključno je razumjeti iz kojeg razloga neki pojedinci imaju afinitete biti menadžeri te postoje li neki karakteristični uzroci i motivi koji to mogu objasniti. Prisustvo menadžera u organizacijama je postalo neizostavno pa tako svaka organizacija pokušava pronaći načine osposobljavanja vlastitih menadžera jer su svjesni da je bez njihovog angažmana upitna postojanost poslovanja organizacije.
- **motivacijskoj strukturi menadžerske uspješnosti** – ključno je spoznati postoji li neka prepoznatljiva potreba ili motiv koji se može odrediti za postizanje uspješnosti u poslu te upravo u tome leži razlikovanje uspješnih od neuspješnih menadžera.

Loši međuljudski odnosi, izostanak zanimljivih, izazovnih i poticajnih zadataka, izostanak pohvala za dobro obavljeni posao, nepravda, prekovremeni rad koji nije plaćen predstavljaju samo neke od razloga zbog kojih

učinkovitost zaposlenika opada. Demotivirani zaposlenici nisu zainteresirani za kvalitetno izvršavanje radnih zadataka niti za uspješnost organizacije, a svojim ponašanjem mogu stvarati negativno radno okruženje koje dugoročno može utjecati i na ostale zaposlenike.

Vrlo je važno jasno postaviti zadatke i ciljeve jer u suprotnom zaposlenik ne zna na što se treba usredotočiti niti na koji način obaviti dodijeljeni mu zadatak. Zaposlenici žele da ih se pita za mišljenje i da sudjeluju u donošenju odluka jer se tada osjećaju važno i odgovorno.

Nadalje, zbog loših međuljudskih odnosa motivacija može drastično opasti. Izostanak komunikacije, suradnje među zaposlenicima, negativna energija, nepoštivanje, omalovažavanje, okidač su za pad motivacije i radne učinkovitosti koja može dovesti do gubitka kvalitetnih zaposlenika.

Brojne su negativne posljedice koje proizlaze zbog demotiviranih zaposlenika, a neke od njih su zasigurno smanjenje produktivnosti, fluktuacija, negativna atmosfera, ugrožavanje imidža organizacije i sl.

Upravo zbog navedenih razloga, menadžeri moraju tražiti i znati adekvatno primijeniti mehanizme uz pomoć kojih će kreirati motivirajuću okolinu u kojoj će zaposlenici imati mogućnost iskoristiti sav svoj potencijal jer su organizacije uspješne onoliko koliko su motivirani njihovi zaposlenici.

Kako bi poslodavci osigurali visoku razinu motiviranosti svojih zaposlenika i želju za ostankom istih u organizaciji, a shodno tome i dobre poslove rezultate, nužno je osigurati kvalitetan i efikasan motivacijski program. Zadaća je menadžmenta da odabere što kompetentnije zaposlenike i da im pomogne da se uključe u sustav.

Vujić (2004) objašnjava što sve treba obuhvatiti kvalitetan motivacijski program:

- privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike
- postići poslovnu izvrsnost organizacije
- poticati kreativnost i inovativnost u radu
- osigurati ostvarivanje planiranih ciljeva organizacije
- izgraditi kvalitetne odnose unutar i izvan organizacije

Izostankom kvalitetnog motivacijskog programa, u organizaciji može doći do nezadovoljstva i povećanja broja demotiviranih zaposlenika.

## 4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

Postoji veliki broj strategija usmjerenih na motiviranje zaposlenika koje će zadovoljiti njihove potrebe, a u konačnici i doprinijeti ostvarenju ciljeva organizacije. Prije nego što započnu s osmišljavanjem motivacijskog sustava, menadžeri imaju zadatak postaviti ciljeve i sustav nagrađivanja u organizaciji, a da bi navedeno bilo izvedivo, nužno je imati znanje i kompetencije za vođenje ljudi.

Buble (2010) ističe dvije temeljne strategije koje će biti detaljnije objašnjene u sljedećim poglavljima rada:

- strategija materijalne (financijske) motivacije i
- strategija nematerijalne (nefinancijske) motivacije

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi tri spoznaje bihevioralnih znanosti na kojima se temelje strategije motiviranja:

- potrebe zaposlenika su uglavnom nematerijalne prirode što znači da uz materijalno nagrađivanje organizacija mora ispunjavati i druge potrebe poput priznanja, poštovanja, potrebe autonomije, samoaktualizacije i razvoja.
- motivacijski sustav mora biti utemeljen na različitim strategijama motiviranja, a to znači da je vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije motivatora veća što više organizacija može zadovoljiti individualnih potreba i ciljeva.
- organizacija mora poticati ono što je dobro za zaposlenike i ono za što smatra da treba biti više u organizaciji, a to podrazumijeva inovaciju, suradnju, izvrsnost, vrhunsku kvalitetu proizvoda i dr.

Nadalje, prema istom autoru, učinkoviti motivacijski sustav treba omogućiti četiri kategorije ponašanja:

- pridobiti i osigurati ostanak najboljih zaposlenika u organizaciji, omogućiti zapošljavanje novih, svesti na minimum mogućnost apsentizma<sup>1</sup> i fluktuacije te druge oblike nepoželjnog ponašanja
- omogućiti da zaposlenici učinkovito i kvalitetno obavljaju radne zadatke i obveze te da ostvaruju postavljene ciljeve i rezultate
- podupirati inovativnost i kreativnost u rješavanju problema, stvarati nove proizvode i usluge izvrsne kvalitete, ispunjavati ciljeve te ostvarivati rast i razvoj organizacije
- osigurati da se zaposlenici poistovjećuju s organizacijom kako bi bili zainteresirani ne samo za vlastiti već i za organizacijski razvoj.

Menadžeri ljudskih resursa moraju prepoznati što utječe na individualnu motivaciju zaposlenika, a Bahtijarević-Šiber (1999) ističe 4 ključna čimbenika:

- individualne osobine
- karakteristike posla koje pojedinac obavlja
- karakteristike organizacije odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi te

---

<sup>1</sup> Apsemtizam je svaki izostanak s posla (Davey i sur., 2009.)

- širu društvena okolina.

Vujić (2004) navodi da individualne karakteristike označavaju potrebe, vrijednosti i stavove koje imaju pojedinci te se razlikuju kod svakoga od nas, a direktno stvaraju utjecaj na motive za izvršenje radnih zadataka. Autor ujedno objašnjava da su neke od karakteristika posla autonomnost, složenost, odgovornost i dr. Pri raspodjeli radnih zadataka, menadžer mora voditi računa ne samo o individualnim karakteristikama već i o karakteristikama posla. Nadalje, neke od karakteristika organizacije su pravila i procedure, kadrovska politika, praksa menadžmenta i sustav nagrađivanja, a koji utječu na učinkovitost poslovanja organizacije. Važno je shvatiti da se motivacija ne može izravno mjeriti već se zaključuje iz ponašanja i ustrajnosti te je njezin glavni pokazatelj radna uspješnost.

Bahtijarević-Šiber (1999) smatra da su demotivirani zaposlenici oni koji ne pokazuju zainteresiranost za kvalitetu proizvoda, usluga i općenito radnih zadataka koje izvršavaju. Nije im stalo do organizacije, ne vežu se za istu i spremni su ju napustiti u bilo kojem trenutku. Kako do navedenog ne bi došlo, zadaća je menadžera ljudskih resursa razviti kvalitetan motivacijski sustav koji će sadržavati poticajne mjere i strategije motiviranja zaposlenika.

O samoj motivaciji zaposlenika, kao i motivacijskim tehnikama koje primjenjuju poslodavci, govorit će se u sljedećim poglavljima rada.

#### **4.1 SUSTAV NAGRAĐIVANJA**

Sustavi nagrađivanja zauzimaju značajnu funkciju u organizacijama iz razloga što predstavljaju jedan od najvećih motivatora zaposlenika. Sastavni su dio poslovne politike i moraju biti precizno definirani na svakoj poziciji u organizaciji. Veliki izazov za organizaciju predstavlja izbor optimalne strategije nagrađivanja. Strategija nagrađivanja i poslovna strategija moraju biti u bliskoj vezi jer moraju omogućiti uspješnu primjenu i postizanje konkurentne prednosti. Da bi nastao dobar sustav nagrađivanja, najprije je potrebno izvršiti temeljitu procjenu radne uspješnosti jer se kvalitetno osmišljenim sustavom povećava efikasnost rada i truda zaposlenika koji će rezultirati unaprjeđenjem poslovnih procesa, a posredno i poboljšanjem poslovnih rezultata organizacije.

Bahtijarević-Šiber (2014) smatra da sustav nagrađivanja treba biti povezan sa strategijom organizacije i biti u njezinoj funkciji odnosno da različite poslovne strategije, zrelost, položaj na tržištu i dr. određuju način nagrađivanja. Isti autor govori o dva modela nagrađivanja. Prvi je temeljen na znanjima i vještinama te prema njemu zaposlenici imaju veća primanja kada steknu nova znanja, vještine i kompetencije. Drugi model se temelji na povezivanju nagrade s radnom uspješnošću te omogućuje stvaranje sustava kojim se osiguravaju veće nagrade i pogodnosti za uspješne zaposlenike.

Da bi organizacija postigla zadovoljavajuću produktivnost i efikasnost, nužno je najprije privući i zadržati kvalitetne kadrove, stoga Menčik (2017) naglašava da su opći ciljevi sustava nagrađivanja privlačenje, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih zaposlenika koji su potrebni u organizaciji.

Ne postoji jedinstveni sustav nagrađivanja i isti mora biti prilagođen svakoj pojedinoj organizaciji i njezinim zaposlenicima. Prema Salvatore (1994) sustav mora biti atraktivan i održiv zbog realizacije organizacijskih ciljeva i voditi stvaranju dodane vrijednosti odnosno maksimizirati bogatstvo ili vrijednost



organizacije. Galetić (2015) objašnjava da sustav nagrađivanja daje bolji učinak na zaposlenike kada sami sudjeluju u njegovu kreiranju i oblikovanju.

Carić i Vukić (2006) smatraju da sustav nagrađivanja treba dati odgovor na četiri pitanja:

- Što nagrađujemo?
- Kako nagrađujemo?
- Kada nagrađujemo?
- Tko je zadužen za nagrađivanje?

Prije nego li privuče i zaposli ljude s određenim znanjima i vještinama, organizacija mora kreirati i primijeniti sustav nagrađivanja koji će novi zaposlenici prepoznati te njihovo ponašanje usredotočiti na ispunjavanje organizacijskih ciljeva. Buble i Bakotić (2013) ističu da sustav nagrađivanja treba uključiti sve ono što zaposlenici percipiraju vrijednim i zbog čega bi utrošili dodatni napor da to i ostvare, a isti se može podijeliti na:

#### 1. Kompenzacijski sustav nagrađivanja

- plaća za rad i performanse
- plaća za vrijeme kada se ne radi
- nastavak prihoda za vrijeme izgubljenog posla
- nastavak prihoda u slučaju nesposobnosti za rad
- odloženi prihod (npr. dionice, dioničke opcije, mirovinski planovi) i nastavak obiteljskog prihoda (npr. životno osiguranje)
- zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgode, osiguranje imovine
- povlastice (službeni automobil i dr.)

#### 2. Nekompenzacijski

- podizanje digniteta i satisfakcije izvršenog rada
- podizanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog rasta i emocionalne zrelosti
- promicanje konstruktivnih socijalnih odnosa sa suradnicima
- oblikovanje posla koji zahtijeva pažnju i napor
- alokacija dovoljnog resursa za izvršenje dodijeljenog radnog zadatka
- omogućavanje kontrole nad radnim zadacima i njihovim ispunjenjem
- potpora vodstva i menadžmenta

Galetić (2013) jasno definira četiri razloga zbog kojih se trebaju razvijati strategije materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja:

- organizacija mora znati kamo ide i kako će doći tamo
- troškovi plaća svrstavaju se u najveće troškove kod većine organizacija
- važno je podupirati pozitivan odnos između plaća i nagrada na svim razinama
- očekivanja od strategije nagrađivanja te ostalih politika upravljanja ljudskim resursima uvjetuju potrebu za stvaranjem strateškog okvira nagrađivanja.

Dakle, ne postoji jedinstveni sustav nagrađivanja, ali brojne su opcije kreiranja adekvatnog sustava za svaku organizaciju pojedinačno. Pri izradi takvog sustava, nužno je prepoznati one zaposlenike koji svojim radom mogu doprinijeti poboljšanju rezultata organizacije i uključiti ih u kreiranje istog. Čimbenici o kojima ovisi nagrađivanje moraju biti jasno određeni, mjerljivi i transparentni. Upravo zbog navedenih razloga, u sljedećim poglavljima će detaljno biti razrađene materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika.

## 4.2 MATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA (MATERIJALNE KOMPENZACIJE)

Prema Bublu (2006), kompenzacije predstavljaju naknade koje zaposlenici dobiju za rad u organizaciji, povezane su s radnim rezultatima, a neke su od njih su povezane s pripadnosti organizaciji. Čine ju plaće, naknade plaće i udjeli u profitu. Materijalne kompenzacije predstavljaju ujedno i jedan od temeljnih faktora na kojima se temelji politika motiviranja zaposlenika u organizacijama, ali Buntak i sur. (2013) posebno napominju da se većom plaćom neće automatizmom povećati motivacija za rad i učinak kod zaposlenika. Autori ujedno i navode da se za vrednovanje nečijeg rada organizacije služe napredovanjima, priznanjima, povećanjima plaće i sl.

Požega (2012) smatra da je najvažniji cilj strategija materijalnih kompenzacija poboljšanje radne učinkovitosti zaposlenika kroz povećanje njihove motivacije, a to se postiže sa izravnim i neizravnim nagrađivanjem od kojih je manje učinkovito neizravno. Bahtijarević-Šiber (1999) ističe dvije temeljne kategorije materijalnih kompenzacija:

- **izravni materijalni dobici** koje zaposlenik dobiva u novcu i na ruke (plaća i drugi materijalni poticaji poput bonusa). Mogu se dijeliti na one koje su na razini pojedinaca, a mogu biti vezane i za organizacijsku razinu i distribuirati se odjelima odnosno zaposlenicima prema radnoj uspješnosti u postizanju ciljeva.
- **neizravni materijalni dobici** koji pridonose povećanju standarda i kvalitete života pojedinca premda ih zaposlenici ne primaju neposredno u obliku plaće ili uopće novca (zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije, školarine, životna osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori i dr.). Odnose se na beneficije koje proizlaze iz rada i pojedinac ih dobiva zaposlenjem i uložnim naporom u organizaciji.

Tudor i sur. (2010) objašnjavaju da raznoliki sustav nagrađivanja zaposlenicima daje jasnu poruku o cijenjenosti njihova rada i doprinosa na različitim područjima značajnim za organizacijski uspjeh. Na ovaj način, organizacije pokazuju da su prepoznale neophodnost za daljnji rast i razvoj svojih zaposlenika, ali da su i svjesne važnosti nagrađivanja poželjnih ponašanja i ponavljanja istog u budućnosti.

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da u sustavu materijalnog nagrađivanja postoje pravila odnosno opći napuci koje menadžeri trebaju poznavati kako bi ih mogli pravilno primjenjivati:

- da bi materijalne nagrade bile adekvatno primijenjene, moraju imati definirane i ostvarive pokazatelje radne učinkovitosti na koje pojedini zaposlenik odnosno skupina mogu utjecati vlastitim djelovanjem
- nužno je da spona između ishoda rada i nagrade bude jasno postavljena
- sustav nagrađivanja mora biti temeljen na pozitivnim, a ne negativnim posljedicama ponašanja. Autor smatra da veća korist nastaje nagrađivanjem, a ne kažnjavanjem.

- povećanje materijalne nagrade koje proizlazi zbog boljeg učinka, mora biti dostatno kako bi poticalo ulaganje dodatnog napora
- bolji rezultati trebaju biti popraćeni povećanjem plaće i nagradama, a vezani su uz bolji učinak i radnu uspješnost
- nužno je poimanje materijalnih nagrada shodno uloženom trudu; moraju biti dosljedne i pravedne
- nužna je diferencijacija u plaći između boljih i lošijih zaposlenika te moraju biti znatne kako bi potaknule dobar rad.

Bahtijarević Šiber (1999) smatra da bi se u poticajnom sustavu nagrađivanja, ukupne materijalne naknade koje dobiva pojedinac trebale sastojati od četiri segmenta i to na način da se prvi odnosi na posao koji obavlja pojedinac te da je taj dio isti za sve izvršitelje tog posla (uglavnom definirano ugovorom o radu ili kolektivnim ugovorom). Sljedeći je promjenjiv i povezan s pojedinačnom ili skupnom uspješnošću. Treći dio sadrži dodatne pojedinačne nagrade i bonuse, a četvrti je povezan s uspješnošću organizacijske jedinice i organizacije te na njega ostvaruju pravo svi zaposlenici prema unaprijed određenim kriterijima. Dodaje se još jedan dio koji se odnosi na povećanje plaće vezano uz povećanje troškova života. Sustav mora biti transparentan i pravičan jer se temeljem istoga na točno određeni može uočiti temeljem čega se dobiva varijabilni dio, a što je osnova da bi se motiviralo željeno ponašanje.

Isti autor objašnjava da bi sustav poticanja i stimuliranja izazvao pozitivan učinak mora biti *jednostavan*, što znači da pravila moraju biti kratka, jasna i razumljiva te *specifičan* jer zaposlenici žele znati koje koristi mogu očekivati od poslodavca kada izvrše kvalitetno i uspješno dodijeljeni zadatak. Sustav ujedno mora biti *ostvariv* kako bi svaki zaposlenik imao mogućnost dobiti neku nagradu ukoliko se potruži, *mjerljiv* te *pravičan* u smislu jednakog odnosa prema svakom pojedincu.

Slika 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>pojedinaac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi i poticaji</li> <li>• naknade za inovacije i pobošanja</li> <li>• naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stipendije i školarine</li> <li>• studijska putovanja</li> <li>• specijalizacije</li> <li>• plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• automobil kompanije</li> <li>• managerske beneficije</li> </ul>
	<b>poduzeće</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• udio u profitu</li> <li>• udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovisnko osiguranje</li> <li>• zdravstvena zaštita</li> <li>• životno i druga osiguranja</li> <li>• naknade za nezaposlenost</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• godišnji odmori</li> <li>• „božićnica“ i drugo</li> <li>• skrb o djeci i starijima</li> </ul>

Izvor: Bahtarijević – Šiber (1999)

Slika 1. prikazuje klasifikaciju materijalnih kompenzacija zaposlenika. Budući da obuhvaća široko područje nagrađivanja, u nastavku će detaljnije biti razrađene neke od osnovnih materijalnih kompenzacija poput osnovne plaće, dodataka na plaću, naknade plaće, stimulativni dijelovi plaće i beneficije.

#### **4.2.1. KVALIFIKACIJA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA**

Kako je već ranije definirano, kompenzacije predstavljaju sve ono što zaposlenici primaju za rad u nekoj organizaciji, a direktno su povezane s rezultatom njihovog rada.

Prema Buble i Bakotiću (2013) kompenzacijski program čine:

- osnovna plaća
- dodaci na plaću
- naknade plaće
- stimulativni dio plaće i drugi oblici stimulativnog plaćanja te
- beneficije

## **a) OSNOVNA PLAĆA**

Najvažniji faktor zaposlenicima je njihova plaća. Ona ima utjecaj na povećanje razine motivacije i radne uspješnosti, ali isto je tako vezana uz način života zaposlenika.

„Poslodavac je dužan radniku obračunati i isplatiti plaću u iznosu utvrđenom propisom, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu odnosno ugovorom o radu.“ (Članak 90. Zakona o radu, NN br. 93/14, 127/17, 98/19) Nadalje, poslodavac ne smije praviti razliku između zaposlenika i zaposlenice pa im je tako u obvezi isplatiti jednaku plaću za jednak rad i jednake vrijednosti.

Plaća se može ugovoriti kao osnovna odnosno fiksna plaća ili kao osnovna uz dodatno ugovaranje varijabilnog dijela. Na varijabilni dio zaposlenik ostvaruje pravo ukoliko ispuni postavljene ciljeve, a može biti povezan i s uspješnosti tima, određenog sektora unutar organizacije ili cijele organizacije. O dinamici isplate varijabilnog dijela poslodavac donosi odluku. Dakle, fiksnu plaću zaposlenik dobiva dolaskom na rad te obavljanjem poslova definiranih ugovorom, a varijabilni dio može dobiti tek kada izvrši postavljene ciljeve.

Požega (2012) navodi nekoliko situacija kada plaća ima pozitivan učinak na motivaciju – kada je direktno i jasno integrirana sa indikatorima zadanih obveza i radne učinkovitosti; kada zaposlenik svojim aktivnostima ima mogućnost direktno utjecati na indikatore svoje radne uspješnosti; dopunski benefiti koji se nude zaposleniku moraju biti na zadovoljavajućoj razini da stimuliraju dodatno ulaganje truda te da se postavi sustav plaća koji će napraviti znatnu razliku u plaći kako bi viša hijerarhijska razina u organizaciji zaposleniku bila jak motiv osim da napreduje i da mu osigura bolji životni standard.

## **b) DODACI NA PLAĆU**

„Zaposlenik ostvaruje pravo na povećanu plaću zbog otežanih uvjeta rada, prekovremenog rada, noćnog rada te za rad nedjeljom, blagdanom ili nekim drugim danom za koje je zakonom određeno da se ne radi.“ (Članak 94. Zakona o radu, NN br. 93/14, 127/17, 98/19).

Zbog različitosti uvjeta u kojima zaposlenici rade, Buble i Bakotić. (2013) razlikuju sljedeće dodatke:

- dodatak za rad u smjenama
- dodatak za noćni rad
- dodatak za prekovremeni rad
- dodatak za povremeno teže uvjete rada
- dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi

Zakon o radu jasno definira da zaposlenik ostvaruje pravo na povećanu plaću, međutim nije definirano o kojim je iznosima odnosno postotcima uvećanja riječ pa na poslodavcu ostaje isto definirati kroz pravilnik o radu ili kolektivni ugovor. Uobičajeno je da za prekovremeni rad, rad blagdanom i neradnim danima, zaposleniku pripada 50% dodatka na osnovicu, za rad nedjeljom 35% i za noćni rad 30%.

## **c) NAKNADA PLAĆE**

„Za razdoblja u kojima ne radi zbog opravdanih razloga određenih zakonom, drugim propisom, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, radnik ima pravo na naknadu plaće. Radnik ima

pravo na naknadu plaće za vrijeme prekida rada do kojega je došlo krivnjom poslodavca ili zbog drugih okolnosti za koje zaposlenik nije odgovoran. Radnik koji odbije raditi zbog neprovedenih propisanih mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, ima pravo na naknadu plaće za vrijeme dok se ne provedu propisane mjere zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, ako za to vrijeme ne obavlja druge odgovarajuće poslove.“ (Članak 95. Zakona o radu, NN br. 93/14, 127/17, 98/19)

Buble i Bakotić (2013) navode da se plaća zaposlenika u cjelini ne ostvaruje samo zbog efektivnog rada već i od različitih naknada na koje zaposlenik ostvaruje pravo i kada ne radi. Riječ je o naknadi za vrijeme godišnjeg odmora i bolovanja, za vrijeme prekida rada do kojega je došlo krivnjom poslodavca ili uslijed drugih okolnosti za koje zaposlenik nije odgovoran te u slučaju kada zaposlenik odbije raditi jer nisu provedene mjere zaštite na radu.

Isti autor se poziva i na oblike naknade plaće koji se pojavljuju u praksi:

- naknada 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

#### **d) STIMULATIVNA PLAĆA I DRUGI OBLICI STIMULATIVNOG PLAĆANJA**

Buntak i sur. (2013) navode da se stimulativnom plaćom želi poticati neprekidno postizanje zadovoljavajućih rezultata kako za poslovni rezultat organizacije, tako i za zaposlenike te se navedeni udio primanja određuje na sljedeći način:

- po osnovi učinka – plaćanje po komadnoj vremenskoj normi
- po osnovi premija – zaposlenici se stimuliraju na racionalno trošenje materijalnih i ljudskih resursa.

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe da postoji niz pretpostavki za efikasan sustav stimulativnog nagrađivanja vezanog uz radnu uspješnost:

- postavljanje visokih radnih standarda – mala očekivanja vode lošim rezultatima te je uvijek potrebno zahtijevati izvrsnost
- razvijanje adekvatnog i točnog sustava procjenjivanja uspješnosti – pri procjenjivanju uspješnosti potrebno je voditi se kriterijima karakterističnim za posao i usmjerenih na rezultate
- edukacija menadžera za ispravno davanje povratnih informacija i za procjenu uspješnosti
- povezanost nagrada i uspješnosti – procjene je potrebno raditi bar polugodišnje kako bi se temeljem njih odlučivalo o povećanju ili smanjenju plaće

- povećanje plaće koje ima uporište u radnoj uspješnosti treba učiniti smislenim i značajnim.

Buble i Bakotić (2013) smatraju da bi se ovaj sustav mogao primjenjivati da pojedinačne aktivnosti budu precizno definirane, dnevni učinak se treba mjeriti, a plaća treba biti povezana direktno s izmjerenim učinkom.

Osim stimulativnog dijela plaće koja se najčešće isplaćuje mjesečno, postoje i drugi oblici stimulacija kao što su bonusi, a temelji za utvrđivanje bonusa prema Bahtijarević-Šiberu (1999) su:

- kvaliteta – utvrđuje se kroz doprinos povećanju kvalitete
- odnos prema klijentima i potrošačima – zadovoljstvo klijenata i sposobnost da ih se zadrži
- fleksibilnost i širenje znanja – brojne organizacije nagrađuju zaposlenike koji stječu dodatna znanja uz pomoć koji mogu obavljati čitav niz različitih poslova pa tako brojne organizacije razvijaju sustav plaćanja znanja
- prijedlozi za poboljšanja, inovativnost i ideje – potrebno je kontinuirano poticati nove ideje, a posebice one koje dovode do novih proizvoda, usluga i unapređenja procesa i poslovanja.

#### e) **BENEFICIJE**

Buble i Bakotić (2013) navode da beneficije predstavljaju oblik kompenzacija koje organizacije primjenjuju, a najčešće se radi o korištenju službenog automobila, dopunsko zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, plaćanje restoranskih usluga, pokriće troškova raznih rekreacijskih aktivnosti i dr.

Buble (2009) je definirao beneficije kao materijalne odnosno neizravne dobiti zaposlenih koje se osiguravaju samim zaposlenjem u nekoj organizaciji i koje je poslodavac obvezan davati preko plaće i iznad nje jer s tim osigurava sigurnost i standard zaposlenika te kako bi im omogućio kvalitetniji život.

Požega (2012) navodi da organizacija može osigurati svojim zaposlenicima i plaćanje školarine za njih i članove njihove obitelji, financijska sredstva za određenu namjenu po povoljnim uvjetima, kreditiranje, stipendiranje, plaćanje prijevoza i sl. Autor ističe da su brojna iskustva u praksi pokazala da organizacije koje svojim zaposlenicima omogućuju da sami biraju beneficije imaju zadovoljnije i motiviranije zaposlenike. Na slici 2. su taksativno navedene vrste beneficija koje se dijele u tri temeljne kategorije: beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena te usluge zaposlenicima.

Slika 2. Vrste beneficija

<b>Beneficije sigurnosti i zdravlja</b>	<b>Beneficije slobodnog vremena</b>	<b>Usluge zaposlenicima</b>
-mirovinsko osiguranje -zdravstveno osiguranje -životno osiguranje -osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i slično -bolovanja -socijalna sigurnost -osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti -otpremnine i drugo	-odmori -praznici -opravdani izostanci -plaćeni dopusti -žalbeni postupci i pregovaranje -plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja	-pomoć i stipendije za školovanje -krediti zaposlenima -usluge prehrane -automobil kompanije -profesionalna odjeća -pravne usluge -programi štednje -prijetov i parkiranje -skrb za djecu i starije -različite nagrade za službu, staž i druge prigode -programi rekreacije i zdravlja -socijalne aktivnosti -troškovi preseljenja -diskontna kupovina proizvoda poduzeća -prodaja otpisane opreme -bonusi i pokloni za blagdan -savjetovanje i različite stručne usluge -neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i drugo

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999).

#### **f) OSTALI OBLICI MATERIJALNIH KOMPENZACIJA**

Uz oblike materijalnih kompenzacija koji su prethodno objašnjeni, postoje i dodatni poput onih iz udjela u profitu koji se upotrebljavaju zbog povećanja zainteresiranosti zaposlenika za uspješnije poslovanje organizacije, smanjenje odlazaka zaposlenika i poboljšanje društvenih odnosa u organizaciji.

#### **Udio u profitu**

Prema Galetiću (2015), udio u profitu predstavlja sustav u kojemu poslodavac isplaćuje zaposlenicima kao dodatak na plaću posebne poticaje u vidu novca ili dionica, ovisno o profitu koju ostvaruje organizacija. Autor ujedno i navodi koji se ciljevi žele postići:

- učiniti zajedničkim interese zaposlenika i organizacije
- stvoriti shvaćanje kod zaposlenika za nužnost ostvarivanja profita i investiranja
- gurati participativni način upravljanja koji zaposlenike uključuje u izradu planova organizacije
- dati zaposlenicima mogućnost da materijalno participiraju u uspjehu organizacije kroz sudjelovanje u profitu koji zajednički ostvaruju



- usporediti se s drugim organizacijama koje primjenjuje neki oblik raspodjele profita
- učiniti da zaposlenici žele ostati u organizaciji, kao i zainteresirati druge da traže posao u organizaciji.

Prilikom odlučivanja o uvođenju udjela u profitu u organizaciji, potrebno je samom procesu pristupiti na sustavan način obraćajući pozornost na (Galetić, 2015):

- odabir onih koji imaju mogućnost sudjelovati u profitu
- iznos profita koji može biti podijeljen zaposlenicima
- način podjele točno određenog dijela profita na odabrane
- o trenutku podjele.

Za ovakav oblik materijalne kompenzacije, Galetić (2015) ističe prednosti i nedostatke pa tako za prednosti navodi:

- želja za jačanjem osjećaja pripadnosti organizaciji jer zaposlenici udjelom u profitu sudjeluju u sudbini organizacije
- rast produktivnosti kod zaposlenika jer polaze od toga da će dobiti dio profita
- poboljšanje financijskih rezultata
- rast financijske prilagodljivosti organizacije jer isplate prema zaposlenicima ovise o razini ostvarenog profita.

U kategoriji nedostataka autor ističe dva razloga:

- udio u profitu može poljuljati materijalnu sigurnost zaposlenika ako zauzima veliki udio u njegovim ukupnim primanjima jer se s promjenom profita mijenja i zarada zaposlenika. Nemoguće je predvidjeti zaradu, što će utjecati ne samo na životne navike zaposlenika, već i na motivaciju
- motivacija zaposlenika može smanjiti i nemogućnost uočavanja veze između uloženi napora i ostvarenog učinka te iznosa novčane naknade koje su dobili na ime udjela u profitu.

### **Udio u vlasništvu**

Buble i Bakotić (2013) udio u vlasništvu definiraju kao poseban plan poticaja koji je usmjeren na dugoročno motiviranje zaposlenih za stvaranje vrijednosti. Dvije su osnovne grupe sustava dioničarstva zaposlenih:

- planovi neposrednog dioničarstva zaposlenih koji predstavljaju oblik sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu u kojima su dionice individualizirane odnosno svaki zaposlenik za svoj udio dobiva dionice i tri su osnovna oblika ovih planova: besplatna podjela dionica zaposlenicima, prodaja dionica zaposlenicima po povoljnim cijenama i dioničke opcije
- planovi posrednog dioničarstva predstavljaju oblik sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu u kojima dionice nisu individualizirane odnosno nisu podijeljene zaposlenicima već njima upravlja kolektivni organ (trust).

Kada je riječ o materijalnim strategijama motiviranja, iste predstavljaju najveći izvor motivacije zaposleniku ukoliko primanja koja trenutno ima nisu dovoljna za zadovoljavanje osnovnih egzistencijalnih potreba. Pod uvjetom da su zaposlenici zadovoljni s materijalnim nagradama, postaju im važni i drugi čimbenici poput odnosa rukovoditelja prema njima, pravilno dizajniran posao, povratna informacija, radno vrijeme i slično. Zajednički naziv za prethodno navedeno su nematerijalne strategije motiviranja o kojima će biti riječ u nastavku rada.

### **4.3 NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA (NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE)**

Nerijetko se događa da zaposlenike nije dovoljno motivirati isključivo materijalnim kompenzacijama pa tako poslodavci ponekad u svojim motivacijskim programima imaju i nematerijalne strategije motiviranja. Zaposlenici žele biti zadovoljni na radnom mjestu i poslom koji obavljaju, educirati se, dokazivati se, dobiti pohvalu, napredovati i slično.

„Zapravo svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada, čini dio nematerijalnog nagrađivanja.“ (Galetić, 2015)

Henderson (2006) navodi sedam dimenzija nematerijalnog sustava nagrađivanja:

- povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla
- poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog razvoja i emotivne zrelosti
- poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima
- oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pozornost i napor
- dodjela dovoljnih resursa za obavljanje radnih zadataka
- odobrenje dovoljne kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe
- poticajno vodstvo i menadžment

Nastavno na prethodno navedeno, Henderson (2006) objašnjava da se upravo uz pomoć nematerijalnih nagrada potiče veće zadovoljstvo kod zaposlenika pa se tako radni zadaci izvršavaju kvalitetnije, izostajanje s posla se smanjuje te iste pružaju zaposlenicima sigurnost.

Uz materijalne strategije koje su u prethodnom poglavlju objašnjene, postoje i one nematerijalne s kojima menadžment ljudskih resursa posredno utječe na zadovoljstvo, motivaciju, radni učinak i radnu efikasnost kod zaposlenika. Požega (2012) ističe najvažnije nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika, a riječ je o dizajniranju posla, učinkovitom stilu menadžmenta, participaciji zaposlenika, upravljanju zaposlenicima uz pomoć ciljeva, dobrim upravljanjem radnim vremenom, adekvatnim stilom davanja povratnih informacija, organizacijskoj kulturi, usavršavanju te razvoju karijere u organizaciji i sl. Svaka od nabrojanih strategija će biti detaljno objašnjena u nastavku.

## a) PRAVILNO DIZAJNIRANJE POSLA

Dizajniranje posla ima za cilj posao učiniti raznolikijim, izazovnijim i zanimljivijim. Kvalitetno dizajniran posao zaposlenicima može podići osjećaj vrijednosti i povećati produktivnost, a što donosi benefite organizaciji zbog postizanja organizacijskih ciljeva.

Prema Požegi (2012) proces dizajniranja radnih mjesta podrazumijeva organiziranje radnih mjesta i poslova od strane menadžmenta ljudskih resursa na način da će većini zaposlenika osigurati zanimljiv, dinamičan, promjenjiv i fleksibilan način rada kako bi zaposleniku bili što manje monotoni odnosno što izazovniji. Metode kojima se menadžment ljudskih resursa služi jest premještanje zaposlenika s jednog posla na drugi, proširivanje posla gdje se zaposleniku dodaju određeni poslovi od njegovih suradnika s horizontalnog dijela razine hijerarhijske strukture i obogaćivanje posla gdje se zaposleniku dodjeljuju određeni poslovi hijerarhijski nadređenih kolega.

Isti autor govori o dva pristupa dizajniranju poslova – specijalizacijski i motivacijski. Prema specijalizacijskom koji ujedno motivira kratkoročno, zaposlenicima se dodjeljuju radni zadaci isključivo iz domene njihove struke. Za razliku od specijalizacijskog, motivacijski dugoročno utječe na motivaciju kod zaposlenika, a njime se nastoji kroz raspodjelu posla isti učiniti dinamičnijim i zanimljivijim.

Obzirom na činjenicu da posao ima veliku važnost u životu svakog pojedinca, Hernaus i Sikavica (2011) navode razloge zašto je važno pravilno dizajniranje poslova:

- mijenja se primarna veza između pojedinca i onoga što taj pojedinac obavlja u organizaciji
- direktno se utječe na ponašanje i nastoji ga se takvim zadržati
- pružaju se mogućnosti za poticanje različitih organizacijskih promjena
- kroz duži period može se realizirati u organizacijama koje stavljaju fokus na važnost svojih zaposlenika.

Loše dizajniran posao dovodi do nezainteresiranosti, nezadovoljstva, veće fluktuacije, sukoba, smanjene komunikacije, povećanja stope apsentizma, dodatnih troškova treninga i obrazovanja i dr.

Osnovni pristupi dizajniranju posla su:

- **Proširenje posla** – Prema Bahtijarević-Šiberu i Sikavici (2001) predstavlja „proces kombiniranja i dodjeljivanja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju. To je horizontalno širenje poslova kojem je svrha uvođenje zanimljivosti i raznolikosti u repetitivne poslove kako bi se smanjili njihovi negativni demotivirajući učinci i otklonila dosada i monotonija koja ih obično prati.“. Prema Certo i Certo (2009) proširenje posla ujedno predstavlja i „strategiju kojom se može pobijediti dosada u obavljanju jednostavnih i specijaliziranih poslova kroz proširivanje posla, tj. povećanje broja operacija koje osoba obavlja kako bi se povećalo njezino zadovoljstvo poslom. Prema konceptu proširivanje posla, vrtlar bi bio zadovoljniji svojim poslom ako uobičajenoj košnji travnjaka dodamo i poslove poput obrezivanja ukrasnog grmlja, grabljanja lišća i metenja pločnika. Neka istraživanja idu u prilog tezi da proširivanje posla vodi k većem zadovoljstvu poslom, a neka je osporavaju. No, usprkos tome, programi proširenja posla uspješniji su u povećanju zadovoljstva poslom nego programi rotacije posla.“

- **Rotacija zaposlenika** – Sikavica (2011) navodi kako „rotacijom zaposlenika s jednog radnog mjesta na drugo zaposlenik obavlja poslove i zadatke drugog radnog mjesta pa se time povećava broj zadataka koje on obavlja odnosno povećava se obujam radnog mjesta. Ako osobu s radnog mjesta A rotiramo na radno mjesto B, a osobu s radnog mjesta B na radno mjesto C itd., povećava se obujam zadataka koje zna obavljati svaka od tih osoba.“ Certo i Certo (2009) navode da je prvi pokušaj svladavanja dosade na poslu bila upravo rotacija posla i to na način da su se zaposlenici premještali s jednog radnog mjesta na drugo kako ne bi obavljali samo jedan specijalizirani posao te kao primjer ističe da vrtlar ne bi samo kosio travnjak već i podrezivao ukrasno grmlje, grabljao lišće i meo pločnik. U skladu s prethodno navedenim, Reid i Sanders (2013) ističu da se njome pruža veća fleksibilnost za organizaciju jer su zaposlenici unaprijedili vještine. Zahvaljujući istoj, smanjuje se dosada na poslu, povećava se motivacija i pomaže shvatiti zaposlenicima koliko je važan rad koji obavljaju i na koji način pridonosi organizaciji.
- **Obogaćivanje radnog mjesta** – Prema Sikavici (2011) „obogaćivanjem radnog mjesta, radnom se mjestu ne dodaju samo nove aktivnosti već, što je još mnogo važnije, povećavaju mu se ovlasti i odgovornosti, a to je u izravnoj vezi s povećanjem dubine radnog mjesta. Ako se, npr., jedan ministar u vladi imenuje potpredsjednikom vlade, tada je njegovo radno mjesto obogaćeno, tj. povećana mu je dubina u smislu većih ovlasti, ali i odgovornosti koje sada ima.“ Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001) navode da ono uključuje horizontalno i vertikalno širenje posla, povećanje izravnosti i složenost zadataka, samoodlučivanje, odgovornost i autonomiju u izvršenju. Posao, prema Lesko-Bošnjak i Klepić, (2013) može biti obogaćen na sljedeće načine:
  - omogućavanjem zaposlenicima više samostalnosti pri donošenju odluka o načinima rada, redoslijedu te brzini obavljanja zadataka
  - davanjem na važnosti interakciji između nadređenih i podređenih
  - pružanjem zaposleniku osjećaja vlastite odgovornosti za obavljanje radnih zadataka
  - poduzimanjem radnji koje će omogućiti zaposlenicima da lakše shvate kako njihov rad utječe na dobrobit same organizacije
  - omogućavanjem da podređeni dobiju povratnu informaciju prije nadređenih
  - omogućavanjem zaposlenicima da utječu na izgled prostorija u kojima rade.

Zaključno, svrha pravilnog dizajniranja posla jest povećanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika, ovlasti i odgovornosti te autonomije u izvršavanju radnih zadataka.

## b) UČINKOVITI STIL

Požega (2012) ističe da učinkoviti stil predstavlja način upravljanja ljudima u organizaciji i vezu između menadžmenta i zaposlenika koja će stvoriti dobre odnose, vrhunsku komunikaciju, participaciju, pozitivno ozračje te značajnu razinu uspješnosti, motivacije i zadovoljstva.

Prema autoru se ističu sljedeći stilovi:

- **tradicionalni model** u kojem se menadžment prema zaposleniku odnosi kao prema subjektu koji je dužan bez pogovora odrađivati dodijeljene mu zadatke

- **model međuljudskih odnosa** u kojem menadžmentu zadovoljstvo zaposlenika predstavlja prioritet te se shodno tome organizacija i raspodjela poslova odvijaju u duhu međusobne suradnje između zaposlenika i menadžmenta. Upravo ovaj model utječe na povećanje zadovoljstva, motivacije i efikasnosti zaposlenika u radu i obavljanju poslova

Participacija zaposlenika označava uključenost zaposlenih u sami proces odlučivanja o bitnim pitanjima rada i poslovanja organizacije pa tako Buble (2010) navodi sljedeće oblike participacije:

- participacija u odlučivanju
- participacija u oblikovanju i uvođenju promjena
- participacija u rješavanju problema
- participacija u postavljanju ciljeva.

### c) UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA POMOĆU CILJEVA

Upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva predstavlja metodu kojom prema Požegi (2012) menadžeri ljudskih resursa i zaposlenici zajednički postavljaju ciljeve za svaki projekt, jedinicu i osobu te ih upotrebljavaju kao mjerilo za praćenje njihove uspješnosti. Riječ je o strategiji kojom se menadžeri koriste za upravljanje ljudima i rukovođenje organizacijom, ali ujedno i za motiviranje te usmjeravanje individualnog ponašanja i uspješnosti.

Nadalje, Požega (2012) ističe da ciljevi moraju biti izazovni za zaposlenike, realni, ostvarivi i istovremeno mjerljivi i precizno vremenski određeni pa tako taksativno navodi kakvi ciljevi trebaju biti:

- konkretni – moraju biti precizni, mjerljivi, konkretni i vremenski određeni
- izazovni – zaposlenik se mora potruditi da cilj ostvari
- dostižni – moraju biti realni i dostižni, a ne neostvarivi
- pravedno – moraju biti pravedni, pošteni i prihvaćeni
- participacija u postavljanju cilja – svatko tko sudjeluje u ostvarivanju ciljeva mora sudjelovati u njegovu definiranju
- povratna informacija o cilju – potrebno je informirati zaposlenike jesu li izvršili ciljeve jer će ih isto motivirati za one više.

Buble (2010) naglašava važnost poznavanja procesa postavljanja ciljeva i načina njihova ostvarivanja navodeći četiri specifične karakteristike postavljanja ciljeva:

- težina cilja koja predstavlja mjeru izravnosti i traženog napora da se cilj ostvari. Viši ciljevi rezultiraju i višim rezultatima
- specifičnost cilja predstavlja mjeru jasnoće i preciznosti cilja odnosno:
  - definira trenutno stanje
  - utvrđuje krajnji cilj
  - određuje potrebno vrijeme za izvršenje krajnjeg cilja
- prihvaćanje ciljeva koje predstavlja stupanj u kojem ih pojedinci prihvaćaju kao svoje
- odanost ciljevima odnosi se na to koliko su pojedinci osobno zainteresirani za postizanje ciljeva.

#### d) UPRAVLJANJE RADNIM VREMENOM ZAPOSLENIKA

Upravljanje radnim vremenom zaposlenika je jedan od oblika nematerijalnog motiviranja, a isti predstavlja sposobnost određivanja prioriteta zadataka, učinkoviti rad i sposobnost delegiranja.

Neki od najvažnijih oblika su fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno mjesto, fleksibilna radna godina te uvjetovano slobodno vrijeme.

Vidaković (2012) navodi kako je prije nego li se zaposlenicima omogući korištenje fleksibilnog radnog vremena, nužno napraviti sljedeće:

- pripremiti, informirati i obučiti zaposlenike o samoj problematici, prednostima i načinu ponašanja
- odrediti obvezno vrijeme u kojem svi moraju biti na radnom mjestu
- postaviti jasne ciljeve za svakog pojedinca
- utvrditi kriterije radne uspješnosti i pratiti rezultat
- prebaciti odgovornost za rezultate i timski rad na zaposlene i omogućiti kontrolu
- uspostaviti odnose povjerenja i samokontrole.

Fleksibilnim radnim vremenom želi se omogućiti zaposlenicima da sami odlučuju koje im je najbolje radno vrijeme za izvršavanje radnih obveza te u skladu s navedenim Požega (2012) navodi neke od varijanti primjene fleksibilnog radnog vremena:

- na zaposlenicima je da sami odrede kada će doći i otići s posla
- određuje se vrijeme u kojem je obvezna prisutnost zaposlenika na radnom mjestu
- zaposlenicima se nudi mogućnost da ponekad rade više odnosno manje, uz obvezu odrađivanja tjednog fonda sati.

„Skraćeni radni tjedan pretpostavlja da zaposlenik određeni broj dana u tjednu radi veći broj sati od predviđenog kako bi odradio svoju tjednu radnu satnicu i preostale dane u tjednu bio slobodan odnosno imao slobodne dane. Predviđeni tjedni radni sati mogu se odraditi u četiri dana uz rad od deset sati dnevno ili, čak, u tri radna dana.“ (Požega, 2012) Isti autor ističe i prednosti ovakvog modela rada poput snižavanja troškova proizvodnje, povećanje zadovoljstva zaposlenika, smanjenje troškova prijevoza i sl., a nedostaci predstavljaju premorenost zaposlenika i općenito problem umora tijekom dugosatnog radnog dana.

Fleksibilno radno mjesto omogućuje zaposlenicima da rade kod kuće koristeći računalo te da putem računala imaju pristup na sve sustave društvenih i komunikacijskih mreža.

Manje upotrebljiv način upravljanja radnim vremenom jest fleksibilna radna godina koja daje zaposlenicima mogućnost odabira broja sati u mjesecu u kojem žele raditi svaki mjesec naredne godine. Prema Požegi (2012) zaposlenici koji su u radnom odnosu temeljem ugovora o radu na neodređeno vrijeme, imaju mogućnost birati ukupan prosječni broj sati na mjesec koji žele raditi i mogu za različite mjesece izabrati različiti broj sati.

Uvjetovanim slobodnim radnim vremenom daje se mogućnost zaposlenima koji obavljaju jednostavnije poslove da ih obavljaju u kraćem vremenu. Požega (2012) smatra da je takav oblik upravljanja radnim vremenom moguć samo kod radnih mjesta i poslova gdje su precizno utvrđeni standardi ili norme.

#### e) UPRAVLJANJE SUSTAVOM POVRATNIH INFORMACIJA U ORGANIZACIJI

Neizostavnu stavku nematerijalne strategije nagrađivanja predstavljaju povratne informacije zaposlenicima. U organizaciji je nužno uspostaviti pravodoban i dosljedan sustav povratnih informacija od hijerarhijski viših razina prema hijerarhijski nižim razinama. Požega (2012) ističe da je ključno kod ovakve vrste sustava naglasiti priznavanje uspjeha zaposleniku odnosno menadžer ljudskih resursa kada prepozna uspjeh svojih zaposlenika, treba ga usmeno ili pismeno pohvaliti i to činiti svakodnevno jer je riječ o tehničarima nematerijalnog motiviranja i nagrađivanja koje ništa ne košta organizaciju. U pravilu se pozitivne povratne informacije daju pred svima jer osoba koja se pohvaljuje na taj način dobiva više na važnosti i biva zadovoljnija, a negativnu kritiku ili javno ili privatno, ovisno o složenosti situacije.

Buble (2010) navodi učinke povratne informacije:

- povećava motivaciju
- potiče samopouzdanje
- omogućuje profesionalni razvoj
- pojašnjava organizacijska načela
- ima ulogu potkrjepljivanja poželjnih oblika ponašanja
- vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja
- pruža priliku i pomoć suradnicima
- poučava o tome kako treba raditi
- govori o tome da se rad prati i cijeni.

Prema Buntak i sur. (2013), kako bi se omogućilo da povratna informacija odnosno „feedback“ izaziva pozitivno djelovanje na motivaciju, nužno je ispuniti sljedeće pretpostavke:

- točnost i objektivnost
- pravodobnost, konkretnost i usmjerenost na ponašanje
- iskrenost, vjerodostojnost i dosljednost
- poticanje veće rezultate i usmjeravanje
- pozitivna povratna informacija treba biti javna, a negativna u četiri oka.

Uz prethodno navedene kategorije nematerijalnih kompenzacija, nužno je spomenuti i sljedeće:

- **Priznavanje uspjeha** - Jedan od načina na koji se mogu motivirati zaposlenici u organizacijama je priznanje za kvalitetno obavljen posao. Priznanje vrlo često ima financijski oblik, ali veliku važnost zauzima i nefinancijski poput zahvale i pohvale. Nužno je da nadređeni priznaju uspjeh jer time pokazuju zaposlenicima da primjećuju i cijene njihov rad koji ulažu u obavljanje posla. Buntak i sur. (2013) su razradili naputke za ponašanje menadžera na ovom području:

- potrebno je ukazati na uspjeh kada je posao dobro izvršen
  - običi pogone i stvoriti kontakt sa zaposlenicima
  - kroz neformalne načine proslaviti kako važnije, tako i manje važne poslovne uspjehe
  - obilježiti važne datume
  - poslati poruke zahvale
  - podariti mali znak pažnje kao zahvalu za uspješno obavljeni posao.
- **Samomotiviranje** - Menadžeri zauzimaju važnu ulogu u stvaranju motivirajućeg okruženja u organizaciji, a zaposlenici u samomotiviranju. Buntak i sur. (2013) naglašavaju da važni faktori motivacije i samomotivacije nastaju kada zaposlenici ukazuju menadžmentu što žele odnosno što ne žele raditi, što ih profesionalno zanima te koje ih vrste nagrada motiviraju za dobar i kvalitetan rad. Važna je međusobna komunikaciju između zaposlenika i menadžera.
  - **Organizacijska kultura** - Bahtijarević-Šiber (1999) objašnjava zašto su važne društvena klima i kultura u organizaciji. Organizacijskom kulturom zaposlenici daju na znanje rukovoditeljima što očekuju da je po njima prihvatljivo odnosno neprihvatljivo ponašanje te što žele da se cijeni i vrednuje u organizaciji. Buntak i sur. (2013) ističu sljedeća obilježja organizacijske kulture:
    - temeljne vrijednosti organizacijske kulture su vezane uz zaposlenike, dobar rad te izvrsnu uslugu klijentima i potrošačima
    - prilagođava se onim zaposlenicima koji su se pokazali kao kreativni i sposobni
    - potiče se nagrađivanje kreativnosti i inovativnosti, preuzimanje rizika, konstantno uvođenje promjena i educiranje, a izbjegava kažnjavanje
    - nastoji poticati pozitivnu atmosferu koja će rad učiniti lakšim i ugodnijim
    - ističe uspjehe i zadovoljstvo kada je posao dobro obavljen
    - potiče zajedništvo i stvara osjećaj brige o zaposlenicima.

Svaka od navedenih nematerijalnih strategija motiviranja ukoliko nije na odgovarajući način primijenjena može utjecati na pojavu nezadovoljstva na poslu. Zaposlenici žele imati jasno postavljene i ostvarive ciljeve te po izvršavanju istih žele dobiti povratnu informaciju. Bilo da je riječ o pozitivnoj ili negativnoj, povratna informacija će motivirati zaposlenike i utjecati na povećanje produktivnosti. No, ukoliko izostane, nerijetko se događa da zaposlenici misle da njihov rad nije viđen i da poslodavcima nije stalo.

U skladu s izazovima s kojima se svijet danas suočava, sve veći broj organizacija u kojima je to moguće, nudi mogućnost fleksibilnog radnog vremena jer su shvatile da na taj način zaposlenici mogu lakše postići ravnotežu između privatnog i poslovnog u skladu s drugim obvezama.

Možda čak i najvažnija stavka za zaposlenike predstavlja organizacijska kultura unutar neke organizacije. Niti jedan zaposlenik ne želi loše međuljudske odnose koji narušavaju produktivnost i motiviranost na radnom mjestu. Upravo zbog loših odnosa, mnogi se zaposlenici odlučuju napustiti organizaciju. Kako do navedenog ne



bi došlo, rukovoditelji su ti koji moraju naglašavati timski rad, tolerantnost, pozitivnu atmosferu, poticati rješavanje problema bez kažnjavanja i slično.

Koliko su materijalne i nematerijalne strategije motiviranja važne zaposlenicima i kakav utjecaj imaju na njih i njihovu motiviranost, bit će prikazano u sljedećem poglavlju sa rezultatima provedenog istraživanja.

## 5. EMPIRIJSKI DIO: USPOREDBA PRIMJENE MOTIVACIJSKIH TEHNIKA I MOTIVATORA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU

U empirijskom odnosno istraživačkom dijelu rada bit će uspoređene primjene motivacijskih tehnika i motivatora u javnom i privatnom sektoru. Istraživanje je provedeno tijekom kolovoza 2022. godine online putem Google obrasca pod nazivom „Motiviranje i osnaživanje zaposlenika“. U istraživanju je sudjelovalo 145 ispitanika. Upitnik se sastojao od 24 pitanja podijeljenih u 3 grupe. Prva grupa pitanja se odnosila na opće podatke ispitanika, druga grupa se na zadovoljstvo uvjetima na radnom mjestu, a treća grupa se odnosila na ekstrinzične i intrinzične faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika.

### Analiza rezultata istraživanja

Kao što je navedeno, u istraživanju je sudjelovalo 145 ispitanika od kojih 52 radi u javnom, a 93 u privatnom sektoru. Kao što je vidljivo iz Tablice 1., 59% je pripadnica ženskog spola, a 41% muškog spola. U ovom istraživanju žene su zastupljenije i u javnom (65%) i u privatnom sektoru (56%).

Tablica 1. Spolna struktura ispitanika

Spol	Javni sektor	Privatni sektor
M	35%	44%
Ž	65%	56%

U odnosu na dob ispitanika, prema Tablici 2., vidljivo je da se najveći broj ispitanika i iz privatnog i iz javnog sektora nalazi u životnoj dobi od 26 do 35 godina, a najmanji broj u životnoj dobi od 56 i više godina.

Tablica 2. Dob ispitanika

Dob ispitanika	Javni sektor	Privatni sektor
18-25	13%	5%
26-35	42%	57%
36-45	29%	19%
46-55	13%	16%
56-više	2%	2%

Prema Tablici 3. vidljivo je da najveći broj ispitanika ima završeno fakultetsko obrazovanje od kojih je njih 52% zaposleno u javnom sektoru, a 43% u privatnom sektoru. I u javnom i u privatnom sektoru najmanji broj ispitanika ima završen magisterij znanosti odnosno doktorat, a niti jedan ispitanik nema završeno samo osnovnoškolsko obrazovanje.

Tablica 3. Stupanj obrazovanja

Stupanj obrazovanja	Javni sektor	Privatni sektor
Osnovna škola	0%	0%
Srednja škola	21%	39%
Viša stručna sprema (stručni prvostupnik, sveučilišni prvostupnik)	10%	14%
Visoka stručna sprema (stručni specijalist, magistar struke)	52%	43%
Magistar ili doktor znanosti	17%	4%

Iz Tablice 4. vidljivo je da najveći broj ispitanika ima manje od 5 godina radnog staža, a zanimljivo je vidjeti da samo 2% ispitanika i to onih iz privatnog sektora ima 30 i više godina radnog staža.

Tablica 4. Radni staž

Radni staž	Javni sektor	Privatni sektor
Manje od 5 godina	38%	32%
Od 5 do 10 godina	23%	28%
Od 10 do 20 godina	25%	24%
Od 20 do 30 godina	13%	14%
Od 30 i više godina	0%	2%

Iz Tablice 5. vidljivo je da najveći broj ispitanika (44% u javnom i 33% u privatnom) ima mjesečna primanja u iznosu od 6.001,00 kn do 8.000,00 kn. Samo 3% ispitanika ima mjesečna primanja do 4.000,00 kn i to je zabilježeno u privatnom sektoru. Nadalje, od ukupnog broja ispitanika (i u javnom i u privatnom sektoru) samo 13% ispitanika ima mjesečna primanja veća od 10.001,00 kn.

Tablica 5. Visina mjesečnih primanja

Visina mjesečnih primanja	Javni sektor	Privatni sektor
Do 4.000,00 kn	0%	3%
Od 4.001,00 kn do 6.000,00 kn	23%	29%
Od 6.001,00 kn do 8.000,00 kn	44%	33%
Od 8.001,00 kn do 10.000,00 kn	25%	16%
Od 10.001,00 kn i više	8%	18%

Prema Tablici 6. vidljivo je da je samo 3,5% ukupnog broja ispitanika u potpunosti nezadovoljno primanjima te da je isto tako samo 3% u potpunosti zadovoljno. Podjednak je broj onih koji su odabrali „niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na“ kao i onih koji su zadovoljni (35%), međutim ipak je veći broj ispitanika koji nisu zadovoljniji primanjima (61%).

Tablica 6. Stupanj zadovoljstva mjesečnim primanjima

Ocijenite stupanj zadovoljstva mjesečnim primanjima	Javni sektor	Privatni sektor
U potpunosti nezadovoljan/na	4%	3%
Nezadovoljan/na	21%	25%
Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na	35%	35%
Zadovoljan/na	37%	34%
U potpunosti zadovoljan/na	4%	2%

Ukupno 74% ispitanika odgovara da bi napustilo trenutno radno mjesto zbog bolje plaćenog posla od kojih je njih 65% iz javnog sektora i 80% iz privatnog sektora. Samo 27,5% ispitanika ne bi napustilo trenutno radno mjesto zbog bolje plaćenog posla. Podaci prikazani u Tablici 6. su u korelaciji s rezultatom dobivenim u Tablici 7, obzirom na broj ispitanika koji nisu zadovoljni s trenutnim primanjima.

Tablica 7. Biste li napustili trenutno radno mjesto zbog bolje plaćenog posla?

Biste li napustili trenutno radno mjesto zbog bolje plaćenog posla?	Javni sektor	Privatni sektor
Da	65%	80%
Ne	35%	20%

Iz Tablice 8. proizlazi da u javnom sektoru niti jedan ispitanik prema organizacijskoj hijerarhiji ne pripada višem menadžmentu niti upravi odnosno najvišem menadžmentu. Najveći broj ispitanika i u javnom i u privatnom sektoru su zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti, a tek je manji udio ispitanika iz privatnog sektora (10%) na pozicijama višeg menadžmenta odnosno u upravi.

Tablica 8. Pozicija u organizaciji

Pozicija u organizaciji	Javni sektor	Privatni sektor
Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	86%	55%
Niži menadžment	5%	17%
Srednji menadžment	9%	17%
Viši menadžment	0%	7%
Uprava/najviši menadžment	0%	3%

Kao što je vidljivo iz Tablice 9., oko 80% ispitanika i u javnom i u privatnom sektoru se smatra kompetentnim za posao koji obavljaju i vjeruju da obavljaju posao koji im najviše odgovara, a tek mali postotak ispitanika ima suprotno mišljenje.

Tablica 9. Smatrate li se kompetentnim za posao koji obavljate i mislite li da Vam on najviše odgovara?

<b>Smatrate li se kompetentnim za posao koji obavljate i mislite li da Vam on najviše odgovara?</b>	<b>Javni sektor</b>	<b>Privatni sektor</b>
Apsolutno ne	0%	2%
Ne	2%	2%
Niti da, niti ne	10%	14%
Da	62%	52%
Apsolutno da	27%	30%

Prema Tablici 10., podjednak broj ispitanika iz javnog i privatnog sektora odgovorilo je da često mogu pokazivati znanja i vještine na radnom mjestu. Nekolicina ispitanika iz javnog (2%) i privatnog (1%) sektora odgovorili su da nikada ne pokazuju znanja i vještine na poslu što zasigurno utječe na njihovu motivaciju i općenito zadovoljstvo poslom.

Tablica 10. Imate li mogućnost pokazivati znanja i vještine na poslu?

<b>Imate li mogućnost pokazivati znanja i vještine na poslu?</b>	<b>Javni sektor</b>	<b>Privatni sektor</b>
Nikad	2%	1%
Rijetko	8%	9%
Povremeno	33%	31%
Često	35%	35%
Redovito	23%	24%

Kao i u odgovoru na prethodno pitanje, prema Tablici 11. vidljivo je da najveći broj ispitanika ima priliku raditi ono u čemu su najbolji (36%), a što je gotovo jednak podatak u javnom (37%) i u privatnom (35%) sektoru. Najmanji broj ispitanika čine oni zaposlenici koji nikada nemaju priliku raditi ono u čemu su najbolji (3%), a što kao i u prethodnom pitanju zasigurno utječe na motivaciju istih.

Tablica 11. Imate li priliku na poslu raditi ono u čemu ste najbolji?

<b>Imate li priliku na poslu raditi ono u čemu ste najbolji?</b>	<b>Javni sektor</b>	<b>Privatni sektor</b>
Nikad	4%	3%
Rijetko	15%	14%
Povremeno	27%	30%
Često	37%	35%
Redovito	17%	17%

Iznenadujuće je da samo 2% ispitanika iz javnog sektora i 10% iz privatnog odabire raditi na istom radnom mjestu. Najmanji broj ispitanika zaposlenih u javnom sektoru bi bio spreman raditi na nižem položaju u istoj organizaciji (2%), a najveći broj ispitanika ima afinitete raditi u drugoj organizaciji (39%), a isto se ponovno može povezati s nedovoljnim primanjima iz Tablica 5. i 6.

Tablica 12. U slučaju da razmišljate o promjeni radnog mjesta, koje su Vaše ambicije?

U slučaju da razmišljate o promjeni radnog mjesta, koje su Vaše ambicije?	Javni sektor	Privatni sektor
Nemam ih, želim raditi na istom radnom mjestu	2%	10%
Rad na višem položaju u istoj organizaciji	40%	23%
Rad na nižem radnom mjestu u istoj organizaciji	2%	0%
Rad u drugoj organizaciji	31%	44%
Nisam o tome razmišljao/la	25%	24%

Prema Tablici 13., vidljivo je da je većina ispitanika zadovoljna ili u potpunosti zadovoljna svojim poslom (61%), a što se kosi odgovorima prikazanim u Tablici 7. u kojoj je navedeno da bi njih 74% napustilo trenutno radno mjesto zbog bolje plaćenog posla, kao i iz Tablice 12. iz koje je vidljivo da najveći broj ispitanika ima afinitete za promjenu organizacije, kao i za rad na višem položaju unutar iste organizacije (29%). Nedsljednost u odgovorima i nekonzistentnost zahtjeva dublje istraživanje.

Tablica 13. Jeste li zadovoljni svojim poslom?

Jeste li zadovoljni svojim poslom?	Javni sektor	Privatni sektor
U potpunosti sam nezadovoljan/na	2%	0%
Nezadovoljan/na	10%	5%
Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na	23%	37%
Zadovoljan/na sam	54%	49%
U potpunosti sam zadovoljan/na	12%	9%

Najveći broj ispitanika je prema Tablici 14. odabrao kao razlog zadovoljstva na poslu radno vrijeme (21%). Zanimljivo je da ugovoru o radu na neodređeno vrijeme prednost daju ispitanici zaposleni u javnom sektoru (19%). Najmanji broj ispitanika je odabrao bonuse vezane uz rezultate rada (5%).

Tablica 14. Koji su razlozi Vašeg zadovoljstva na poslu?

Koji su razlozi Vašeg zadovoljstva na poslu? (mogućnost višestrukog odabira odgovora)	Javni sektor	Privatni sektor
Ugovor o radu na neodređeno vrijeme	19%	16%
Međuljudski odnosi	15%	18%
Plaća	13%	14%
Bonusi vezani uz rezultate rada	4%	6%
Radno vrijeme	21%	20%
Uvjeti rada	16%	17%
Mogućnost napredovanja	12%	9%

Kada je riječ o nezadovoljstvu na radnom mjestu, iz Tablice 15. vidljivo je da podjednak broj ispitanika i iz javnog i iz privatnog sektora izabire izostanak pohvala/kad rad nije cijenjen. Sljedeća mjesta su zauzela mala primanja (17%) te demotivirajuća radna okolina (16%). Ispitanici smatraju da im ugovor o radu na određeno

vrijeme ne predstavlja u velikoj mjeri razlog nezadovoljstva na radnom mjestu (3%) što se kosi s odgovorima navedenim u prethodnoj Tablici.

Tablica 15. Što Vas čini nezadovoljnima na radnom mjestu?

Što Vas čini nezadovoljnim na radnom mjestu? (mogućnost višestrukog odabira odgovora)	Javni sektor	Privatni sektor
Mala primanja	16%	18%
Međuljudski odnosi	3%	5%
Ugovor o radu na određeno vrijeme	3%	3%
Mobbing/diskriminacija	10%	6%
Demotivirajuća radna okolina	18%	13%
Prekovremeni rad	10%	14%
Neplaćeni prekovremeni rad	8%	12%
Nemogućnost napredovanja	14%	10%
Izostanak pohvala/rad nije cijenjen	18%	18%

Iz Tablice 16. se može zaključiti da najveći broj ispitanika smatra da ih nadređeni motiviraju edukacijama (19%) te fleksibilnim radnim vremenom (14%). Najmanji broj ispitanika odnosno njih 4% je izdvojio nagrade (bonovi, putovanja, izbor za djelatnika mjeseca i sl).

Tablica 16. Na koji način Vas motiviraju nadređeni?

Na koji način Vas motiviraju nadređeni?	Javni sektor	Privatni sektor
Stimulacije	9%	14%
Nagrade (bonovi, putovanja, izbor za djelatnika mjeseca i sl.)	2%	5%
Povećanje plaće	11%	11%
Uvjeti rada	4%	8%
Mogućnost napredovanja	13%	10%
Slobodni dani/više dana godišnjeg odmora	14%	11%
Fleksibilno radno vrijeme	13%	14%
Edukacije	21%	17%
Pohvale	14%	11%

Kada bi ispitanici imali priliku biti rukovoditelji odnosno vlasnici organizacije, najveći bi fokus stavljali na materijalne nagrade (19%) što se može zaključiti da nisu zadovoljni trenutnim primanjima i da im nisu dostatna za podmirenje osnovnih egzistencijalnih potreba. Ukupno 14% ispitanika odabire radno vrijeme, mogućnost napredovanja i pohvale. Zanimljivo je da niti jedan ispitanik nije odabrao slobodne dane/mogućnost korištenja više dana godišnjeg odmora, a što će biti objašnjeno idućom Tablicom.

Tablica 17. Koje biste Vi metode i motivatore koristili da ste vlasnik ili rukovoditelj?

Koje biste Vi metode i motivatore koristili da ste vlasnik ili rukovoditelj?	Javni sektor	Privatni sektor
Radno okruženje i odnosi s kolegama	12%	9%
Materijalne nagrade (povećanje plaće, bonusi i sl.)	18%	19%
Radno vrijeme	13%	15%
Slobodni dani/više godišnjeg odmora/fleksibilno radno vrijeme	11%	14%
Mogućnost napredovanja	13%	14%
Slobodni dani/više dana godišnjeg odmora	0%	0%
Izazovni radni zadaci	7%	6%
Edukacije	13%	11%
Pohvale	14%	13%

U odnosu na Tablicu 17. iz koje je vidljivo da niti jedan ispitanik ne bi koristio kao motivator slobodne dane/više dana godišnjeg odmora da ima priliku biti vlasnik ili rukovoditelj, prema Tablici 18. je 13% ispitanika odgovorilo da ih motiviraju slobodni dani/više dana godišnjeg odmora/fleksibilno radno vrijeme. 20% ispitanika konzistentno navodi da ih najviše motiviraju materijalne nagrade (povećanje plaće, bonusi i sl) te samo 7% ispitanika odgovara da ih najviše motiviraju pohvale.

Tablica 18. Što Vas najviše motivira na poslu?

Što Vas najviše motivira na poslu?	Javni sektor	Privatni sektor
Radno okruženje i odnosi s kolegama	16%	13%
Materijalne nagrade (povećanje plaće, bonusi i sl.)	19%	20%
Radno vrijeme	18%	15%
Slobodni dani/više godišnjeg odmora/fleksibilno radno vrijeme	13%	12%
Mogućnost napredovanja	13%	13%
Izazovni radni zadaci	7%	11%
Edukacije	8%	8%
Pohvale	7%	7%



Prema Tablici 19. vidljivo je da ukupno 70% ispitanika smatra prilično važnim odnosno iznimno važnim sustav kompenzacija. Samo 2% ispitanika smatraju nevažnim sustav kompenzacija.

Tablica 19. U kojoj je mjeri po Vama sustav kompenzacija važan kao sredstvo za poticanje motivacije zaposlenih?

U kojoj je mjeri po Vama sustav kompenzacija važan kao sredstvo za poticanje motivacije zaposlenih	Javni sektor	Privatni sektor
U potpunosti nevažan	2%	1%
Uglavnom nevažan	0%	2%
Niti važan, niti nevažan	29%	27%
Prilično važan	58%	51%
Iznimno važan	12%	19%

Gotovo podjednaki broj ispitanika iz javnog (42%) i privatnog (44%) sektora smatra da bi ostvarili bolje rezultate kada bi im se povećala samo plaća iz čega se može zaključiti da je riječ o ispitanicima koji su izrazito motivirani isključivo materijalnim oblicima nagrađivanja. 21% ispitanika daje negativan odgovor, a njih 35% navode u odgovoru „možda“ što znači da nisu sigurni.

Tablica 20. Smatrate li da biste ostvarili bolje radne rezultate ako bi Vam se povećala samo plaća?

Smatrate li da biste ostvarili bolje radne rezultate ako bi Vam se povećala samo plaća?	Javni sektor	Privatni sektor
Da	42%	44%
Ne	17%	24%
Možda	40%	32%

Iz Tablice 21. proizlazi da je ukupno 53% ispitanika od kojih je 46% iz javnog sektora i 57% iz privatnog sektora imalo priliku napredovati i razvijati se u posljednjih godinu dana. Ukupno 43% ispitanika nije imalo priliku za napredovanjem u posljednjih godinu dana odnosno njih 52% iz javnog sektora, a 3% ispitanika nije nikada napredovalo.

Tablica 21. Jeste li u posljednjih godinu dana na poslu imali priliku za napredak i razvoj?

Jeste li u posljednjih godinu dana na poslu imali priliku za napredak i razvoj?	Javni sektor	Privatni sektor
Da	46%	57%
Ne	52%	39%
Nisam nikada napredovao/la	2%	4%

Sukladno Tablici 22., zanimljivo je da samo 6% ispitanika redovito dobiva pohvale za ostvarene radne rezultate odnosno njih 14% često što predstavlja iznimno loš rezultat. Činjenica da 9% ispitanika nikako nije dobilo pohvalu za ostvarene rezultate zasigurno kod istih uzrokuje pad motivacije. Zaposlenici su skloni napuštati

organizaciju kada se trud i zalaganje ne prepoznaju i ne pohvaljuju. Svaki zaposlenik želi da njegov rad bude prepoznat, što će kod istog izazvati dobar osjećaj i potaknuti produktivnost.

Tablica 22. Dobivate li pohvale za ostvarene radne rezultate?

Dobivate li pohvale za ostvarene radne rezultate?	Javni sektor	Privatni sektor
Nikako	10%	9%
Rijetko	38%	34%
Povremeno	31%	39%
Često	17%	12%
Redovito	4%	6%

Zanimljivo je da 85% ispitanika smatra da je važno odnosno u potpunosti važno dobiti pohvalu za ostvarene rezultate što je i razumljivo jer svatko želi dobiti povratnu informaciju kada je zadatak dobro izvršen. Međutim ukoliko ovaj odgovor usporedimo s Tablicom 18. u kojoj je samo 7% ispitanika odgovorilo da ih pohvale motiviraju, može se zaključiti da ispitanici žele dobiti pohvalu, ali ona nije presudna za motivaciju.

Tablica 23. Koliko Vam je važno dobiti pohvalu?

Koliko Vam je važno dobiti pohvalu?	Javni sektor	Privatni sektor
U potpunosti nevažno	2%	0%
Nevažno	2%	4%
Niti važno, niti nevažno	17%	27%
Važno	63%	58%
U potpunosti važno	15%	11%

Posljednja skupina pitanja pripremljena je na osnovi Likterove skale u kojima su ispitanici morali ocjenama od 1 do 5 odrediti stupanj važnosti elemenata sustava nagrađivanja pri čemu ocjena 1 predstavlja – u potpunosti nevažno, 2 – nevažno, 3 – niti važno, niti nevažno, 4 – važno i 5 – u potpunosti važno pa su tako dobiveni rezultati prikazani u Tablici 24.

Tablica 24. Ocijenite stupanj važnosti elemenata sustava nagrađivanja (1-u potpunosti je nevažno; 2-nevažno; 3-niti mi je važno, niti mi je nevažno; 4-važno; 5-u potpunosti je važno)

Ocijenite stupanj važnosti elemenata sustava nagrađivanja (1-u potpunosti nevažno, 2-nevažno, 3-niti mi je važno, niti mi je nevažno, 4-važno, 5-u potpunosti je važno) PRIVATNI SEKTOR	
Mogućnost napredovanja	4,18
Bonusi	4,15
Zdravstvena zaštita/osiguranja	4,11
Plaća	4,06
Dodatni godišnji odmor	4,04
Povratna informacija	4,00
Poklon bonovi/jubilarne nagrade	3,98
Slobodni dani	3,98
Odgovornost	3,97

<b>Edukacije</b>	3,82
<b>Fleksibilno radno vrijeme</b>	3,81
<b>Autonomija u poslu</b>	3,78
<b>Izazovnost posta</b>	3,70
<b>Team building/putovanja</b>	3,65
<b>Povišice</b>	3,44
<b>Međuljudski odnosi</b>	3,34

<b>Ocijenite stupanj važnosti elemenata sustava nagrađivanja (1-u potpunosti nevažno, 2-nevažno, 3-niti mi je važno, niti mi je nevažno, 4-važno, 5-u potpunosti je važno) JAVNI SEKTOR</b>	
<b>Plaća</b>	4,37
<b>Mogućnost napredovanja</b>	4,08
<b>Edukacije</b>	3,94
<b>Bonusi</b>	3,90
<b>Zdravstvena zaštita/osiguranja</b>	3,87
<b>Slobodni dani</b>	3,79
<b>Povratna informacija</b>	3,77
<b>Odgovornost</b>	3,75
<b>Dodatni godišnji odmor</b>	3,60
<b>Autonomija u poslu</b>	3,58
<b>Poklon bonovi/jubilarne nagrade</b>	3,50
<b>Izazovnost posla</b>	3,46
<b>Fleksibilno radno vrijeme</b>	3,23
<b>Team building/putovanja</b>	3,21
<b>Povišice</b>	3,19
<b>Međuljudski odnosi</b>	3,04

Uspoređujući ispitanike zaposlene u javnom i privatnom sektoru, iz Tablice 24. možemo zaključiti da najveći broj ispitanika smatra u potpunosti važnim elementima sustava nagrađivanja plaću, bonuse, mogućnost napredovanja, slobodne dane, povratnu informaciju, mogućnost napredovanja i zdravstvenu zaštitu. 38% ispitanika zaposlenih u privatnom sektoru odabralo je dodatne dane godišnjeg odmora kao iznimno važan element, a ispitanici zaposleni u javnom sektoru ovu stavku smatraju niti važnom niti nevažnom. Pretpostavka je da je razlog tomu minimalni broj dana godišnjeg odmora propisanih Zakonom o radu (20 radnih dana) za zaposlenike privatnog sektora. Zanimljivo je da ispitanici i iz javnog i iz privatnog sektora ne pridaju veliku pozornost povišici i međuljudskim odnosima.

## 5.1 RASPRAVA

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, ispitanici zaposleni u javnom i privatnom sektoru su gotovo imali jednaka razmišljanja pa su tako iskazali da ih uz materijalne nagrade najviše motiviraju radno vrijeme, radno okruženje i odnosi s kolegama te mogućnost napredovanja. U nastavku će biti naveden kratki osvrt i razmišljanje o odgovorima ispitanika.

Jedan od čimbenika koji utječe na motivaciju zaposlenika je edukacija organizirana i financirana od strane poslodavca. Velika većina ispitanika je upravo ovaj čimbenik odabrala kao važan motivator. Međutim, zanimljivo bi bilo provesti istraživanje o ovoj temi i saznati bi li ispitanici bili jednako motivirani kada bi se edukacija odvijala izvan radnog vremena ili kada bi ju sami morali financirati. Nerijetko se događa da zaposlenici žele prisustvovati edukacijama samo kada su za vrijeme radnog vremena jer tada ne moraju biti na svom radnom mjestu. Neupitno je da je ulaganje u znanja i vještine zaposlenika iznimno važno kako za poslodavca, tako i za zaposlenike. Korist je dvostruka – poslodavac će, ukoliko se postave kvalitetni ciljevi educiranja zaposlenika, povećati produktivnost i utjecati na kvalitetnije obavljanje radnih zadataka, a zaposlenici će ulagati u vlastiti razvoj i mogućnost napredovanja. Ova teza je potkrijepljena i Tablicom 24. prema kojoj su ispitanici za mogućnost napredovanja dali poprilično visoke ocjene: javni sektor: 4,08, a privatni sektor: 4,18.

Nadalje, važno je spomenuti da je ispitanicima i iz javnog i iz privatnog sektora iznimno važno dobiti povratnu informaciju po izvršenju radnih zadataka. Kao što je već ranije u radu rečeno, kada zaposlenici ne dobivaju povratnu informaciju, smatraju da ih poslodavac ne cijeni niti da prati njihov rad. Zbog navedenog, zaposlenici postaju demotivirani i prestaju izvršavati zadatke dovoljno kvalitetno. Upravo zbog navedenog, nužno je educirati rukovoditelje ne samo o važnosti povratne informacije već i o načinu davanja iste, bilo je da pozitivna ili negativna.

Gledajući na ispitanike javnog i privatnog sektora, napravljena je dodatna analiza istraživanja kroz usporedbu odgovora ispitanika bez menadžerskih odgovornosti i onih u upravi/najvišem menadžmentu. Zanimljivo je da zaposlenike bez menadžerskih odgovornosti najviše motiviraju materijalne nagrade (19%), radno vrijeme (18%), radno okruženje i odnosi s kolegama (14%) te slobodni dani/više dana godišnjeg odmora/fleksibilno radno vrijeme (13%). Zaposlenicima iz uprave/višeg menadžmenta također najveći motiv predstavljaju materijalne nagrade (27%), radno okruženje i odnosi s kolegama (18%) i mogućnost napredovanja (18%). Njima radno vrijeme i slobodni dani/više dana godišnjeg odmora/fleksibilno radno vrijeme ne predstavljaju motivaciju. Kada je riječ o razlozima nezadovoljstva, zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti ističu mala primanja (19%), demotivirajuću radnu okolinu (13%) i izostanak pohvala/rad nije cijenjen (18%), a zaposlenici iz uprave/višeg menadžmenta navode međuljudske odnose (25%), demotivirajuću radnu okolinu (25%) i izostanak pohvala/rad nije cijenjen (25%). Ono što je posebno zanimljivo jest podatak da ispitanici bez menadžerskih odgovornosti ne bi omogućili zaposlenicima više dana godišnjeg odmora/slobodne dane/fleksibilno radno vrijeme kada bi sami imali priliku biti rukovoditelji ili vlasnici organizacije. O tome bi svakako bilo zanimljivo provesti dodatno istraživanje.

## 6. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija trebala bi imati za cilj privući najbolje kadrove i postati poželjan poslodavac. U današnje vrijeme više nije dovoljno zaposlenicima pružiti samo dobru plaću i ono što je propisano pravnim aktima već provesti i neke dodatne aktivnosti koje će ih zadržati u organizaciji, poput mogućnosti napredovanja, nagrađivanja, ugodne radne atmosfere, edukacije, slobodnih dani, fleksibilno radno vrijeme i sl.

Prilikom osmišljavanja sustava nagrađivanja odnosno motiviranja, rukovoditelji bi trebali poznavati svoje zaposlenike, znati koje su njihove sklonosti, što ih može zainteresirati i što ih može najviše motivirati kako bi ostvarili najbolje rezultate.

Provedeno istraživanje potvrđuje da za povećanje motivacije zaposlenih nije potrebno nagrađivanje isključivo u vidu materijalnih nagrada već isti čeznu za pohvalom, povratnom informacijom, mogućnošću napredovanja, edukacijama i sl. Najveći broj ispitanika najviše motiviraju materijalne nagrade (povećanje plaće, bonusi i sl). Novac jest motivator i glavni je faktor motivacije kod zaposlenika koji ga nemaju dovoljno za zadovoljavanje osnovnih egzistencijalnih potreba, međutim, kako se povećavaju primanja, tako se mijenja motivacija zaposlenika. Materijalnim nagradama poput bonusa ili povišice, poslodavac pokazuje zaposleniku da cijeni njegov rad, ali postoje i oni nematerijalni čimbenici koji kod zaposlenika također utječu na motivaciju. Zaposlenici se žele osjećati važnima za organizaciju i imati mogućnost napredovati, a to im omogućuju edukacije kojima razvijaju vještine potrebne za svakodnevno obavljanje radnih zadataka. Nadalje, zaposlenicima je vrlo važan osjećaj pripadnosti te kvalitetni međuljudski odnosi jer nitko ne želi nervozu, ogovaranja, *mobbing* i sl. Svaka organizacija treba težiti postizanju pozitivnog radnog okruženja.

Dakle, najdjelotvorniji motivacijski alati su najčešće besplatni, ali da bi isti bili mogući, rukovoditelji ih moraju znati vješto primjenjivati. Temeljem rezultata dobivenih istraživanjem, kroz odgovore je razvidno da rukovoditelji kroz upravljanje zaposlenicima imaju propuste koji mogu utjecati na motiviranost – pogrešno definiranje opisa radnog mjesta, pogrešno dodijeljeno radno mjesto, loša komunikacija, loš odnos prema zaposlenicima, nejasno postavljeni ciljevi, nemogućnost napredovanja, izostanak pohvala i sl. Kako do navedenog ne bi došlo, rukovoditelji moraju znati jasno definirati radne zadatke i ciljeve za izvršenje istih, dati priznanja i pohvale, više odgovornosti, graditi dobre međuljudske odnose, unaprijediti zaposlenike prema zaslugama i sl.

Sukladno svemu navedenom, zaposlenici su ključni resursi svake organizacije jer svojim znanjem, zalaganjem i iskustvom pridonose ostvarivanju ciljeva. Svaki zaposlenik mora biti nagrađen za kvalitetno obavljeni posao jer je zadovoljan zaposlenik najbolji zaposlenik. Ulaganje organizacije u zaposlenike je najbolje ulaganje jer zadovoljni zaposlenici pridonose idejama, inovacijama, produktivniji su, angažiraniji u rješavanju zadataka i gledaju organizaciju kao svoju.

*„Produktivnost rada nije odgovornost radnika, ali rukovoditelja jest“ (P. Drucker)*

## 7. LITERATURA:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1996). Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb
4. Bahtijarević Šiber, F. (2014). Suvremeni menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
5. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, vol. 4, Rijeka, Veleučilište u Rijeci
6. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb
7. Buble, M., Bakotić, D. (2013). Kompenzacijski menadžment , Ekonomski fakultet u Splitu, Split
8. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Vol. 7 No 1., Veleučilište u Varaždinu, Varaždin
9. Buntak K., Droždek I, Kovačić R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Vol. 7 No 2., Veleučilište u Varaždinu, Varaždin
10. Carić, N., Vukić, B. (2006). Motivacija i sustavi nagrađivanja, Adizes Southeast Europe ASEE, Zagreb
11. Certo, S. C., Certo, S. T. (2009). Moderni menadžment, Mate, Zagreb
12. Galetić, L. (2013). Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
13. Galetić, L. (2015). Kompenzacijski menadžment, Upravljanje nagrađivanjem u poduzeću, Sinergija, Zagreb
14. Gutić, D., Devčić, A., Hak, M. (2017). Psihologija upravljanju ljudskim resursima, Studio HS Internet, Osijek
15. Gutić, D, Matković, I. (2014). Strategije motivacije zaposlenih, Fakultet društvenih znanosti, Sveučilište u Mostaru
16. Henderson, R. I. (2006). Compensation Management in a Knowledge Based World. New Jersey: Prentice Hall
17. Hernaus, T., Sikavica, P. (2011). Dizajniranje organizacije, Novi Informator, Zagreb
18. Jambreč, I., Penić I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Vol. 29 No. 2, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
19. Lesko Bošnjak, L., Klepić, Z. (2013). Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar
20. Menčik, T. Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje FBIM Transactions Vol. 5 No. 2 pp.76-83, 2017
21. Petz, B. (1987). Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb
22. Požega Ž., (2012). Menadžment ljudskih resursa-upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
23. Pupavac, D. (2015). The ghost of Herzberg motivation theory: motivators and demotivators, International Journal ValliasAurea, Vol. 1, No 1

24. Reid, R. D., Sanders, N. R. (2013). Operations management, 5. izdanje, Wiley, Danvers
25. Salvatore, D. (1994). Ekonomija za menadžere u svjetskoj privedi, Mate, Zagreb
26. Sikavica, P. (2011). Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
27. Tudor G. i skupina autora (2010). Vođenje i motiviranje ljudi; Kako nadahnuti svoje ljude-jedinstveni primjeri iz najbolje prakse, knjiga prva, Zagreb, MEP
28. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, stručni rad UDK 005.96:159.497.5
29. Vidaković, T. (2012). Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije
30. Vujić, V. (2004). Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, Croma – hrvatsko udruženje menadžera
31. Zakon o radu (NN br. 93/14, 127/17, 98/19), <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (Pristupljeno: 16.08.2022.)
32. Zvonarević. M. (1981), Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb

### 7.1.1. POPIS SLIKA:

Slika 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	12
Slika 2. Vrste beneficija .....	16

### 7.1.2. POPIS TABLICA:

Tablica 1. Spolna struktura ispitanika .....	26
Tablica 2. Dob ispitanika .....	26
Tablica 3. Stupanj obrazovanja .....	27
Tablica 4. Radni staž .....	27
Tablica 5. Visina mjesečnih primanja .....	27
Tablica 6. Stupanj zadovoljstva mjesečnim primanjima .....	28
Tablica 7. Biste li napustili trenutno radno mjesto zbog bolje plaćenog posla? .....	28
Tablica 8. Pozicija u organizaciji .....	28
Tablica 9. Smatrate li se kompetentnim za posao koji obavljate i mislite li da Vam on najviše odgovara? .....	29
Tablica 10. Imate li mogućnost pokazivati znanja i vještine na poslu? .....	29
Tablica 11. Imate li priliku na poslu raditi ono u čemu ste najbolji? .....	29
Tablica 12. U slučaju da razmišljate o promjeni radnog mjesta, koje su Vaše ambicije? .....	30
Tablica 13. Jeste li zadovoljni svojim poslom? .....	30
Tablica 14. Koji su razlozi Vašeg zadovoljstva na poslu? .....	30
Tablica 15. Što Vas čini nezadovoljnima na radnom mjestu? .....	31
Tablica 16. Na koji način Vas motiviraju nadređeni? .....	31
Tablica 17. Koje biste Vi metode i motivatore koristili da ste vlasnik ili rukovoditelj? .....	32
Tablica 18. Što Vas najviše motivira na poslu? .....	32
Tablica 19. U kojoj je mjeri po Vama sustav kompenzacija važan kao sredstvo za poticanje motivacije zaposlenih? .....	33
Tablica 20. Smatrate li da biste ostvarili bolje radne rezultate ako bi Vam se povećala samo plaća? .....	33
Tablica 21. Jeste li u posljednjih godinu dana na poslu imali priliku za napredak i razvoj? .....	33
Tablica 22. Dobivate li pohvale za ostvarene radne rezultate? .....	34
Tablica 23. Koliko Vam je važno dobiti pohvalu? .....	34
Tablica 24. Ocijenite stupanj važnosti elemenata sustava nagrađivanja (1-u potpunosti je nevažno; 2-nevažno; 3-niti mi je važno, niti mi je nevažno; 4-važno; 5-u potpunosti je važno) .....	34



### 7.1.3. PRILOG

Upitnik

#### PITANJA ZA ISTRAŽIVAČKI RAD (SAMOSTALNO ISTRAŽIVANJE) MOTIVIRANJE I OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIKA

Poštovani, hvala Vam što ste odvojili vrijeme za sudjelovanje u ovom istraživanju. Svrha provođenja upitnika pod nazivom „Motiviranje i osnaživanje zaposlenika“ jest utvrditi koje se motivacijske tehnike i motivatori primjenjuju u javnom i privatnom sektoru odnosno što zaposlenike čini motiviranim na radnom mjestu.

Upitnik je u potpunosti anonimna što znači da ga ispitanici ne potpisuju i ne ostavljaju svoje podatke. Dobiveni rezultati će se koristiti isključivo kao skupina podataka za obradu podataka.

Hvala Vam za doprinos u ovom istraživanju.

1. Spol
  - a) M
  - b) Ž
  
2. Dob ispitanika
  - a) 18-25
  - b) 26-35
  - c) 36-45
  - d) 46-55
  - e) 56-više
  
3. Stupanj obrazovanja
  - a) Osnovna škola
  - b) Srednja škola
  - c) Viša stručna sprema (stručni prvostupnik, sveučilišni prvostupnik)
  - d) Visoka stručna sprema (stručni specijalist, magistar struke)
  - e) Magistar ili doktor znanosti
  
4. Radni staž
  - a) Manje od 5 godina
  - b) Od 5 do 10 godina
  - c) Od 10 do 20 godina
  - d) Od 20 do 30 godina
  - e) Od 30 i više godina
  
5. Visina mjesečnih primanja
  - a) Do 4.000,00 kn
  - b) Od 4.001,00 kn do 6.000,00 kn

- c) Od 6.001,00 kn do 8.000,00 kn
  - d) Od 8.001,00 kn do 10.000,00 kn
  - e) Od 10.001,00 kn i više
6. Ocijenite stupanj zadovoljstva mjesečnim primanjima
- a) U potpunosti nezadovoljan/na
  - b) Nezadovoljan/na
  - c) Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
  - d) Zadovoljan/na
  - e) U potpunosti zadovoljan/na
7. Biste li napustili trenutno radno mjesto zbog bolje plaćenog posla?
- a) Da
  - b) Ne
8. Pozicija u organizaciji
- a) Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti
  - b) Niži menadžment
  - c) Srednji menadžment
  - d) Viši menadžment
  - e) Uprava/najviši menadžment
  - f) Ostalo
9. Smatrate li se kompetentnim za posao koji obavljate i mislite li da Vam on najviše odgovara?
- a) Apsolutno ne
  - b) Ne
  - c) Niti da, niti ne
  - d) Da
  - e) Apsolutno da
10. Imate li mogućnost pokazivati znanja i vještine na poslu?
- a) Nikad
  - b) Rijetko
  - c) Povremeno
  - d) Često
  - e) Redovito
11. Imate li priliku na poslu raditi ono u čemu ste najbolji?
- a) Nikad
  - b) Rijetko
  - c) Povremeno
  - d) Često
  - e) Redovito
12. U slučaju da razmišljate o promjeni radnog mjesta, koje su Vaše ambicije?
- a) Nemam ih, želim raditi na istom radnom mjestu
  - b) Rad na višem položaju u istoj organizaciji
  - c) Rad na nižem radnom mjestu u istoj organizaciji
  - d) Rad u drugoj organizaciji

- e) Nisam o tome razmišljao/la
13. Jeste li zadovoljni svojim poslom?
- a) U potpunosti sam nezadovoljan/na
  - b) Nezadovoljan/na
  - c) Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
  - d) Zadovoljan/na sam
  - e) U potpunosti sam zadovoljan/na
14. Koji su razlozi Vašeg zadovoljstva na poslu?
- a) Ugovor o radu na neodređeno vrijeme
  - b) Međuljudski odnosi
  - c) Plaća
  - d) Bonusi vezani uz rezultate rada
  - e) Radno vrijeme
  - f) Uvjeti rada
  - g) Mogućnost napredovanja
  - h) Drugo \_\_\_\_\_
15. Što Vas čini nezadovoljnima na radnom mjestu?
- a) Mala primanja
  - b) Međuljudski odnosi
  - c) Ugovor o radu na određeno vrijeme
  - d) Mobbing/diskriminacija
  - e) Demotivirajuća radna okolina
  - f) Prekovremeni rad
  - g) Neplaćeni prekovremeni rad
  - h) Nemogućnost napredovanja
  - i) Izostanak pohvala/rad nije cijenjen
  - j) Drugo \_\_\_\_\_
16. Na koji način Vas motiviraju nadređeni?
- a) Stimulacije
  - b) Nagrade (bonovi, putovanja, izbor za djelatnika mjeseca i sl.)
  - c) Povećanje plaće
  - d) Uvjeti rada
  - e) Mogućnost napredovanja
  - f) Slobodni dani/više dana godišnjeg odmora
  - g) Fleksibilno radno vrijeme
  - h) Edukacije
  - i) Pohvale
  - j) Drugo \_\_\_\_\_
17. Koje biste Vi metode i motivatore koristili da ste vlasnik ili rukovoditelj?
- a) Materijalne nagrade (povećanje plaće, bonusi i sl.)
  - b) Radno vrijeme

- c) Slobodni dani/više godišnjeg odmora/fleksibilno radno vrijeme
- d) Radno okruženje i odnosi s kolegama
- e) Pohvale
- f) Edukacije
- g) Mogućnost napredovanja
- h) Izazovni zadaci
- i) Drugo \_\_\_\_\_

18. Što Vas najviše motivira na poslu?

- j) Materijalne nagrade (povećanje plaće, bonusi i sl.)
- k) Radno vrijeme
- l) Slobodni dani/više godišnjeg odmora/fleksibilno radno vrijeme
- m) Radno okruženje i odnosi s kolegama
- n) Pohvale
- o) Edukacije
- p) Mogućnost napredovanja
- q) Izazovni zadaci
- r) Drugo \_\_\_\_\_

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

- a) U potpunosti nevažan
- b) Uglavnom nevažan
- c) Niti važan niti nevažan
- d) Prilično važan
- e) Iznimno važan

20. Smatrate li da biste ostvarili bolje radne rezultate ako bi Vam se povećala samo plaća?

- a) Da
- b) Ne
- c) Možda

21. Jeste li u posljednjih godinu dana na poslu imali priliku za napredak i razvoj?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam nikada napredovao/napredovala

22. Dobivate li pohvale za ostvarene radne rezultate?

- a) Nikako
- b) Rijetko
- c) Povremeno
- d) Često
- e) Redovito

23. Koliko Vam je važno dobiti pohvalu?

- a) U potpunosti nevažno

- b) Nevažno
- c) Niti važno niti nevažno
- d) Važno
- e) U potpunosti važno

24. Ocijenite stupanj važnosti elemenata sustava nagrađivanja

( 1 – u potpunosti je nevažno; 2 – nevažno; 3 – niti mi je važno, niti mi je nevažno; 4 – važno; 5 – u potpunosti je važno)

	1	2	3	4	5
Plaća					
Bonusi					
Povišice					
Edukacije					
Slobodni dani					
Dodatni godišnji odmor					
Fleksibilno radno vrijeme					
Povratna informacija					
Izazovnost posla					
Autonomija u poslu					
Odgovornost					
Međuljudski odnosi					
Mogućnost napredovanja					
Poklon bonovi i jubilarne nagrade					
Team building/putovanja					
Zdravstvena zaštita/osiguranja					