

# Materijalne i nematerijalne kompenzacije kao faktor motivacije na promatranom poduzeću

---

**Balog, Draženka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:522386>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij *Financijski menadžment*

Draženka Balog

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE KAO  
FAKTOR MOTIVACIJE NA PROMATRANOM  
PODUZEĆU**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij *Financijski menadžment*

Draženka Balog

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE KAO  
FAKTOR MOTIVACIJE NA PROMATRANOM  
PODUZEĆU**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

Ime i prezime: Draženka Balog

e – mail: [drazenka.balog@fina.hr](mailto:drazenka.balog@fina.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Domagoj Karačić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study *Financial management*

Draženka Balog


**MATERIAL AND NON – MATERIAL COMPENSATIONS AS  
A MOTIVATION FACTOR IN THE OBSERVED  
COMPANY**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da diplomski 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 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam 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:** Draženka Balog

**JMBAG:** 00102287303

**OIB:** 56739931557

**e-mail za kontakt:** drazenka.balog@fina.hr

**Naziv studija:** Financijski menadžment

**Naslov rada:** Materijalne i nematerijalne kompenzacije kao faktor motivacije na promatranom poduzeću

**Mentor/mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Domagoj Karačić

U Osijeku, 26.08.2024. godine

Potpis 

## **Materijalne i nematerijalne kompenzacije kao faktor motivacije na promatranom poduzeću**

### **SAŽETAK**

Predmet diplomskog rada su materijalne i nematerijalne kompenzacije kao faktor motivacije u promatranom poduzeću, FINA IT Razvojnog centra Osijek. Zaposlenike na radnom mjestu mora se motivirati. Menadžeri su zaduženi za motivaciju zaposlenika kako bi isti svojim radom doprinijeli ostvarenju ciljeva poduzeća, a to se postiže kroz primjenu različitih materijalnih i nematerijalnih kompenzacije. Materijalne kompenzacije obuhvaćaju izravne i neizravne novčane kompenzacije, a nematerijalne kompenzacije obuhvaćaju kompenzacije koje do dolaze u obliku novca, ali utječu na kvalitetu života ljudi i zadovoljstvo ljudi. S obzirom na to da ljude motiviraju različite stvari na menadžerima je da spoznaju kojeg zaposlenika što motivira. Cilj diplomskog rada je istražiti u kojoj mjeri materijalne i nematerijalne kompenzacije motiviraju zaposlenike u FINA IT Razvojnog centra Osijek. U radu je napravljen intervju s voditeljicom FINA IT Razvojnog centra Osijek te anketa u kojoj su postavljena pitanja vezana za materijalne i nematerijalne kompenzacije. Analizom slabosti i prednosti postojećeg motivacijskog sustava nastojalo se u diplomskom radu doći do motivacijskog, odnosno kompenzacijskog sustava koji bi mogao biti djelotvoran, odnosno učinkovit u budućnosti. Razvoj učinkovitog motivacijskog sustava izuzetno je važan zato što se kroz isti motiviraju i zadržavaju zaposlenici u poduzeću, a zadržati najbolje ljude u poduzeću danas je imperativ svakog poduzeća zato što je ljudski kapital od izuzetne važnosti kada je u pitanju uspjeh poduzeća.

**Ključne riječi:** materijalne kompenzacije, motivacija, nematerijalne kompenzacije, FINA IT Razvojni centar Osijek

## **MATERIAL AND NON – MATERIAL COMPENSATIONS AS A MOTIVATION FACTOR IN THE OBSERVED COMPANY**

### **ABSTRACT**

The subject of this paper are material and non-material compensation as a motivation factor in the observed company, FINA IT Development center Osijek. Employees at the workplace must be motivated. Managers are in charge of motivating employees so that they contribute to the achievement of the company's goals with their work, and this is achieved through the application of various material and non-material compensations. Material compensations include direct and indirect monetary compensations, and non-material compensations include compensations that come in the form of money but affect people's quality of life and people's satisfaction. Given that people are motivated by different things, it is up to managers to find out which employee is motivated by what. The aim of this paper is to investigate the extent to which material and non-material compensations motivate employees in the FINA IT Development center Osijek. This paper includes an interview with the head of the FINA IT Development center Osijek and a survey in which questions related to material and non-material compensation were asked. By analyzing the weaknesses and strengths of the existing motivational system, the paper tried to come up with a motivational or compensatory system that could be effective in the future. The development of an effective motivational system is extremely important because it motivates and retains employees in the company, and keeping the best people in the company is imperative for every company today because human capital is extremely important when it comes to the success of the company.

**Key words:** material compensations, motivation, non-material compensations, FINA IT Development center Osijek

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Predmet istraživanja</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. Ciljevi i istraživačka pitanja</b> .....	<b>2</b>
<b>2.3. Metode istraživanja</b> .....	<b>2</b>
<b>2.4. Struktura rada</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1. Menadžment i menadžeri</b> .....	<b>5</b>
<b>3.2. Motivacija zaposlenika</b> .....	<b>7</b>
3.2.1. Motivacijski sustav.....	9
3.2.2. Teorije motivacije.....	10
3.2.2.1. Procesne teorije motivacije.....	12
3.2.2.2. Sadržajne teorije motivacije.....	13
<b>3.3. Materijalne kompenzacije zaposlenika</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4. Nematerijalne kompenzacije zaposlenika</b> .....	<b>20</b>
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1. Fina</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2. FINA IT Razvojni centri</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3. Intervju s voditeljicom FINA IT Razvojnog centra Osijek</b> .....	<b>33</b>
<b>4.4. Istraživanje „Motivacija zaposlenika u FINA IT Razvojnom centru Osijek“</b> .....	<b>35</b>
<b>5. Rasprava</b> .....	<b>56</b>
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>57</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>59</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>61</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>62</b>
<b>Popis grafikona</b> .....	<b>63</b>
<b>Prilozi</b> .....	<b>64</b>



## 1. Uvod

Zaposlenici su vitalni dio poduzeća. Oni svojim znanjem i vještinama koje koriste u svakodnevnom obavljanju poslovnih zadataka pomažu poduzeću da se razvija i ostvari ciljeve. Kroz godine brojni autori su se bavili istraživanjem motivacije zaposlenika na radnom mjestu te su isti spoznali da su motivirani zaposlenici, za razliku od ne motiviranih zaposlenika, efektivniji i efikasniji na radnom mjestu te svojim radom doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća. Upravo zbog važnosti koju zaposlenici imaju za rad poduzeća iste moraju razviti i primjenjivati kvalitetan i učinkovit motivacijski sustav, a menadžeri moraju razumjeti važnost motivacije zaposlenika i znati kako motivirati zaposlenike u poduzeću.

Zaposlenici u poduzeću motiviraju se kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije. Materijalne kompenzacije mogu biti izravne i neizravne. Izravne materijalne kompenzacije obuhvaćaju financijske dodatke koje zaposlenici dobivaju za rad u poduzeću, a neizravne materijalne kompenzacije obuhvaćaju dodatke koje zaposlenici ne primaju u obliku plaće ali isti doprinose njihovom individualnom stanju i zadovoljstvu. Kako bi zaposlenici bili motivirani na radnom mjestu menadžeri moraju upoznati zaposlenike i razumjeti što motivira svakog zaposlenika te potom informacije o ispitanicima koristiti u svrhu postizanja što više razine motivacije zaposlenika na radnom mjestu.

Fokus u radu je na FINA IT Razvojnim centrima. FINA se kroz godine istaknula kao jedno od vodećih hrvatskih poduzeća na području financijskih i elektroničkih usluga. U proteklih nekoliko godina aktivno je radila na pokretanju IT Razvojnih centara na području Republike Hrvatske koji su do danas uspješno realizirali nekoliko desetaka važnih projekata i razvili nekoliko aplikacija koje su potrebne za funkcioniranje državnih sustava. Jedan od razloga zašto FINA IT Razvojni centri uspješno posluju i sve više se šire je taj što se u istima primjenjuju motivacijski sustavi putem kojih se uspješno motiviraju zaposlenici u istima.

## **2. Metodologija rada**

U ovom poglavlju opisuje se metodologija diplomskog rada. Struktura metodologije rada obuhvaća predmet istraživanja, ciljeve istraživanja i istraživačka pitanja, metode istraživanja i strukturu rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet diplomskog rada su materijalne i nematerijalne kompenzacije kao faktor motivacije na promatranom poduzeću. Poduzeće u kojem se promatrao utjecaj materijalnih i nematerijalnih kompenzacija na motivaciju zaposlenika je FINA IT Razvojni Centar Osijek.

### **2.2. Ciljevi i istraživačka pitanja**

Cilj istraživanja je istražiti u kojoj mjeri materijalne i nematerijalne kompenzacije motiviraju zaposlenike u FINA IT Razvojnog centru Osijek.

Istraživačka pitanja na koja se želi odgovoriti u radu su:

1. Motiviraju li zaposlenike u FINA IT Razvojnog centru Osijek više materijalne ili nematerijalne kompenzacije?
2. Kako voditeljica FINA IT Razvojnog centra Osijek motivira zaposlenike?

Na navedena istraživačka pitanja odgovor će se dobiti kroz provođenje intervjua s voditeljicom FINA IT Razvojnog centra Osijek i provođenje internog istraživanja među zaposlenicima FINA IT Razvojnog centra Osijek.

### **2.3. Metode istraživanja**

U radu se koristi nekoliko metoda istraživanja kako bi rad bio što kvalitetniji i doprinio budućim istraživanjima koja će se odvijati na temu utjecaja materijalnih i nematerijalnih kompenzacija na

motivaciju zaposlenika. To su: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda deskripcije, metoda intervjuiranja, metoda anketiranja i metoda studije slučaja.

Induktivna metoda koristi se kako bi se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica donijeli opći zaključci. Ova metoda ima veliko značenje u znanosti zato što omogućuje da se na temelju činjenica i spoznaja spoznaju nove činjenice (Zelenika, 1998). U rad se induktivna metoda koristi u svrhu proučavanja činjenica vezanih za nematerijalne i materijalne kompenzacije kako bi se došlo do novih spoznaja vezanih za nematerijalne i materijalne kompenzacije.

Deduktivna metoda koristi se u svrhu donošenja posebnih, pojedinačnih zaključaka iz općih stavova. Kao i induktivna metoda i deduktivna metoda ima veliko značenje u znanosti zato što omogućuje da se na temelju općih sudova izvode pojedinačni sudovi, odnosno pojedinačni zaključci (Zelenika, 1998). U radu se induktivna metoda koristi u svrhu donošenja pojedinačnih zaključaka o motivaciji i motivacijskom sustavu u poduzećima na temelju općih stavova i sudova koje su različiti autori iznijeli kroz godine u svojim radovima.

Metoda deskripcije koristi se za opisivanje ili ocrtavanje činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te za empirijsko potvrđivanje odnosa i veza istih (Zelenika, 1998). U radu se metoda deskripcije koristi za opisivanje materijalnih i nematerijalnih kompenzacija te za opisivanje rezultata provedenog istraživanja.

Metoda intervjuiranja koristi se za prikupljanje podataka i informacija kroz razgovor s ciljem da se dobivene spoznaje upotrijebe u znanstvene svrhe (Zelenika, 1998). U radu se metoda intervjuiranja koristi u svrhu dobivanja podataka informacija o motivacijskom sustavu, motivaciji zaposlenika i utjecaju materijalnih i nematerijalnih kompenzacija na zaposlenike u FINA IT Razvojnog centru Osijek.

Metoda anketiranja koristi se kako bi se na temelju anketnom upitnika istražili i prikupili podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja (Zelenika, 1998). U radu se metoda anketiranja koristi s ciljem dobivanja uvida u informacije, stavove i mišljenja zaposlenika u FINA IT Razvojnog centru Osijek o motivaciji, motivacijskom sustavu te utjecaju materijalnih i nematerijalnih kompenzacija na motivaciju istih na radnom mjestu.

Metoda studije slučaja koristi se za izučavanje pojedinačnog slučaja (Zelenika, 1998). U ovom radu izučava se utjecaj materijalnih i nematerijalnih kompenzacija na motivaciju zaposlenika u FINA IT Razvojnog centru Osijek.

#### **2.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen na teorijski i istraživački dio. Sastoji se od šest poglavlja. U uvodu se opisuje tema rada. U metodologiji rada navode se predmet istraživanja, ciljevi i istraživačka pitanja, metode istraživanja i struktura rada. U teorijskoj podlozi i prethodnim istraživanjima obuhvaća se što je menadžment i tko su menadžeri, opisuje se motivacija zaposlenika, navode se materijalne kompenzacije kojima se motivira zaposlenike i nematerijalne kompenzacije kojima se motivira zaposlenike. U opisu istraživanja objašnjava se koncept FINA IT Razvojnih centara, iznose se informacije dobivene kroz intervju s voditeljicom FINA IT Razvojnog centra Osijek i rezultati istraživanja „Motivacija zaposlenika u FINA IT Razvojnog centru Osijek“ u kojem su sudjelovali zaposlenici FINA IT Razvojnog centra Osijek. U raspravi se povezuje teorija i istraživački dio i iznose spoznaje do kojih se došlo u istraživačkom dijelu rada. U zaključku se iznose zaključne spoznaje do kojih se došlo nakon pisanja rada.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

U sljedećim poglavljima navode se i uspoređuju podaci koji su prikupljeni iz knjiga i znanstvenih članaka autora koji su istraživali menadžment, motivaciju zaposlenika i motivacijske sustave u organizacijama.

#### **3.1. Menadžment i menadžeri**

Menadžment su različiti autori definirali kroz godine. Nije ga lako ni jednostavno definirati zato što isti obuhvaća jako puno aktivnosti, složen je i sveobuhvatan, ali da bi se bolje razumjelo što je menadžment mogu se navesti atributi istoga (Gutić i sur., 2018):

- menadžment je proces upravljanja, a ne jednokratna aktivnost;
- menadžment prožima sve poslovne funkcije poduzeća i integrira ih u jednu cjelinu;
- menadžment može označiti i tim ljudi u poduzeću koji zajedno rade na postizanju određenih ciljeva i zadataka;
- menadžment realizira ciljeve i zadatke poduzeća tako što aktivira, kreira, selektira, razvija i usmjerava ljude, motivira ljude, ocjenjuje ljude te koordinira zadatke;
- menadžment je koncept u kojem se svaki zaposlenik može identificirati sa zadacima i ciljevima poduzeća te istovremeno postiže osobni razvoj.

Navedeni atributi menadžmenta potvrđuju to da je menadžment složen, prožima cjelokupno poslovanje poduzeća i ima veliki utjecaj na poslovanje poduzeća. Prethodno potvrđuje Zekić (2007) koji navodi da je menadžment i rukovođenje i upravljanje, odnosno da su rukovođenje i upravljanje rezultanta jednog i drugog, što onemogućuje pronalazak jedinstvenog izraza koji može odraziti sadržaj pojma menadžmenta.

Certo i Trevis Certo (2008) navode da je menadžment proces kroz koji se postižu organizacijskih ciljevi, a to se postiže kroz rad s ljudima i korištenje organizacijskih resursa, a Sikavica i sur., (2008: 09) menadžment definiraju kao „proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije“.

Sikavica i sur. (2008) navode da je temeljna zadaća menadžmenta napraviti ljude sposobnima za izvršavanje zadataka koji doprinose ostvarenju zajedničkih ciljeva i postižu stvaranje zajedničke vrijednosti u poduzeću. Buble (2006) navodi da je menadžer osoba čije zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta što znači da je menadžer zadužen za planiranje, donošenje odluka, organizaciju rada i poslovanja, angažiranje i vođenje ljudi te kontrolu resursa poduzeća. Certo i Trevis Certo (2008) navode da su menadžeri osobe koje vode poduzeće ka cilju te su odgovorni za kombiniranje i korištenje resursa poduzeća kako bi poduzeće ostvarilo svoju svrhu i postiglo postavljene ciljeve.

Menadžera karakterizira sljedeće (Gutić i sur., 2018):

- menadžer se bavi administracijom;
- menadžer posao obavlja prema uputama, propisima i unaprijed utvrđenoj organizaciji rada u poduzeću;
- menadžer imitira te u praksi primjenjuje provjerena rješenja i metode;
- menadžer je orijentiran i djeluje isključivo u okviru strukture sustava poduzeća;
- menadžer je usmjeren na kontrolu tijeka i izvršavanja zadataka, planova i ciljeva te svoj rad temelji na raspodjeli zadataka i kontroli koliko uspješno su zadaci izvršeni;
- menadžer rješava taktičke zadatke
- menadžer traži odgovore na pitanja „kako“ i „kada“;
- menadžer ne kreira već realizira zadatke;
- menadžerov interes usmjeren je na rezultate za pojedinačne konkretne odluke i aktivnosti;
- menadžer ispunjava ono što mu se kaže i ne preispituje zašto se stvari odvijaju na određeni način;
- menadžer svoj posao obavlja točno, stručno i uporan je.

Karakteristike menadžera i obujam posla koji menadžeri obavljaju na dnevnoj razini zaista je zavidan te se može zaključiti da ne može bilo tko biti menadžer. Menadžer može biti osoba koja ne samo raspolaze s velikom količinom znanja već i osoba koja ima razvijene različite komunikacijske, organizacijske, poslovne, upravljačke i informatičke osobine.

### 3.2. Motivacija zaposlenika

Okosnica svakog poduzeća su ljudi. Ljudi zbog znanja koja posjeduju i vještina koje imaju razvijene imaju ključnu ulogu u poduzećima te kako bi se ostvarili poslovni i razvojni ciljevi poduzeća treba ulagati u razvoj ljudi, odnosno zaposlenike (Katolik Kovačević, 2022 prema Požega, 2012). Bez ljudi poduzeća ne mogu poslovati, a kako bi ljudi svojim radom doprinosili poslovanju poduzeća iste je potrebno motivirati. U tablici 1. navode se definicije pojma motivacije.

**Tablica 1.** Definicije pojma motivacije

Autori	Definicije motivacije
Bahtijarević Šiber (1999)	Zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.
Buble (2006)	Svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi.
Tudor (2010)	Unutarnji nagon koji tjera pojedinca da se ponaša na način koji će mu omogućiti zadovoljenje njegovih potreba, odnosno ostvarenje njegovih ciljeva.
Požega (2012)	Objašnjava zašto se neki ljudi u određenim situacijama više trude, a neki manje.

Izvor: izrada autorice prema Prahin i Katavić (2021: 08); Buble (2006); Požega (2012: 120)

Motivacija objašnjava zašto se ljudi u određenim situacijama ponašaju na određeni način. Za motivaciju zaposlenika u poduzećima zaduženi su menadžeri. Što menadžeri bolje upoznaju svoje podređene i razumiju ponašanje podređenih to će isti biti učinkovitiji u utjecanju na ponašanje podređenih i motivirati podređene da doprinesu ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća (Certo i Trevis Certo, 2008).

Motivirati znači pokrenuti ljude u pravom smjeru, a na poduzećima je da stvore prilike za razvoj, učenje i napredovanje zaposlenika kako bi se stvorilo radno okruženje u kojem prevladava

visoka razina radne motivacije (Katolik Kovačević, 2022 prema Rupčić, 2018). Motiviranje je jedna od funkcija menadžmenta te ista podrazumijeva da su menadžeri sposobni probuditi, usmjeriti i održati visoku razinu entuzijazma za posao i poslovne ciljeve poduzeća među zaposlenicima u istoj (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022 prema Lončarević i sur., 2007).

Požega (2012) razaznaje dvije vrste motivacije na poslu: samomotivacija kroz koju ljudi samostalno traže, pronalaze i izvršavaju posao koji će zadovoljiti njihove potrebe te motivacija zaposlenika od strane poslodavaca kroz različite materijalne i nematerijalne kompenzacije (Katolik Kovačević, 2022). Faktori koji utječu na individualnu motivaciju zaposlenika u poduzeću mogu se svrstati u četiri kategorije koje su prikazane u tablici 2.

**Tablica 2.** Kategorizacija faktora koji utječu na individualnu motivaciju zaposlenika u poduzeću

Kategorija	Faktori
Individualne osobine	Percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, težnje, preferencije, demografske i socijalne osobine
Karakteristike posla	Vještine koje posao zahtijeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, povratne informacije o rezultatima, intrinzične nagrade
Karakteristike radne situacije	Neposredna radna okolina – suradnici, menadžeri, stil, itd. Organizacijska praksa – politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijska kultura i klima
Šira društvena okolina	Društveno – ekonomski razvoj, opći materijalni standard, sustav vrijednosti, itd.

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević – Šiber (1999: 558-559)

Iz tablice 2. vidi se da na motivaciju pojedinaca utječe veliki broj različitih faktora te da svi faktori djeluju na pojedinca tako što utječu na njegovu percepciju, potrebe, vrijednosti, itd.

Kada je u pitanju motivacija zaposlenika od strane poduzeća u kojem su zaposleni, kako bi se zaposlenike motiviralo da budu što učinkovitiji na radnom mjestu poduzeća osmišljavaju vlastite motivacijske sustave te menadžeri koriste različite oblike materijalnih i nematerijalnih kompenzacija iz motivacijskih sustava poduzeća. Mioković Kapetinić i Pleša Puljić (2022) ističu da je za potpuno zadovoljstvo i visoku razinu motivacije zaposlenika u poduzeću važno da isti



bivaju motivirani i kroz materijalne i kroz nematerijalne kompenzacije. Materijalne kompenzacije podmiruju osnovne potrebe ljudi, a da bi se zadovoljile potrebe višeg reda kod ljudi (na primjer, osjećaj za pripadanjem i sreća), potrebno je zaposlenike motivirati i kroz nematerijalne kompenzacije. Milkowich i Newman (2005) na kompenzacije gledaju kao na trošak, uviđaju važnost davanja kompenzacija zaposlenicima te smatraju da poduzeća koriste kompenzacije u svrhu utjecanja na ponašanje zaposlenika i poboljšanje učinkovitosti poduzeća (Bosnić, 2023).

Zadovoljni i motivirani radnici doprinose postizanju ciljeva poduzeća, a s obzirom na to da zaposlenike treba motivirati treba istaknuti da se svakom zaposleniku treba pristupiti individualno zato što svaku osobu motiviraju druge stvari. Motivacija zaposlenika je važna zato što motivirani zaposlenici, između ostaloga, doprinose poslu, obavljaju zadatke, uviđaju pogreške, aktivno sudjeluju u osmišljavanju novih proizvoda/usluga i rade na unaprjeđenju postojećih proizvoda/usluga (Miočević Kapetinić i Pleša Puljić, 2022). S navedenim se slažu Brnad i sur. (2016) koji, također, uviđaju da je za utjecanje na motivaciju zaposlenika važno da menadžeri pravovremeno i kontinuirano analiziraju i prate potrebe, želje i preferencije zaposlenika, odnosno onoga što je zaposlenicima važno. O tome koliko menadžer uloži vremena i truda u upoznavanje zaposlenika ovisi djelotvornost cjelokupnog motivacijskog sustava poduzeća i razina osobne motivacije zaposlenika u poduzeću.

### 3.2.1. Motivacijski sustav

Jedan od najvažnijih zadataka kada je u pitanju motivacija zaposlenika je razvoj i primjena motivacijskog sustava kojim se postiže povećanje motivacije zaposlenika poduzeća. „Motivacijski sustav je sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi“ (Sikavica i sur., 2008: 562). Način na koji se oblikuje motivacijski sustav i nagrađuju zaposlenici u organizaciji ovisi o tome kako menadžeri doživljavaju ulogu kompenzacija (Načinović Braje i Bosnić, 2017).

Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava prikazani su na slici 1.



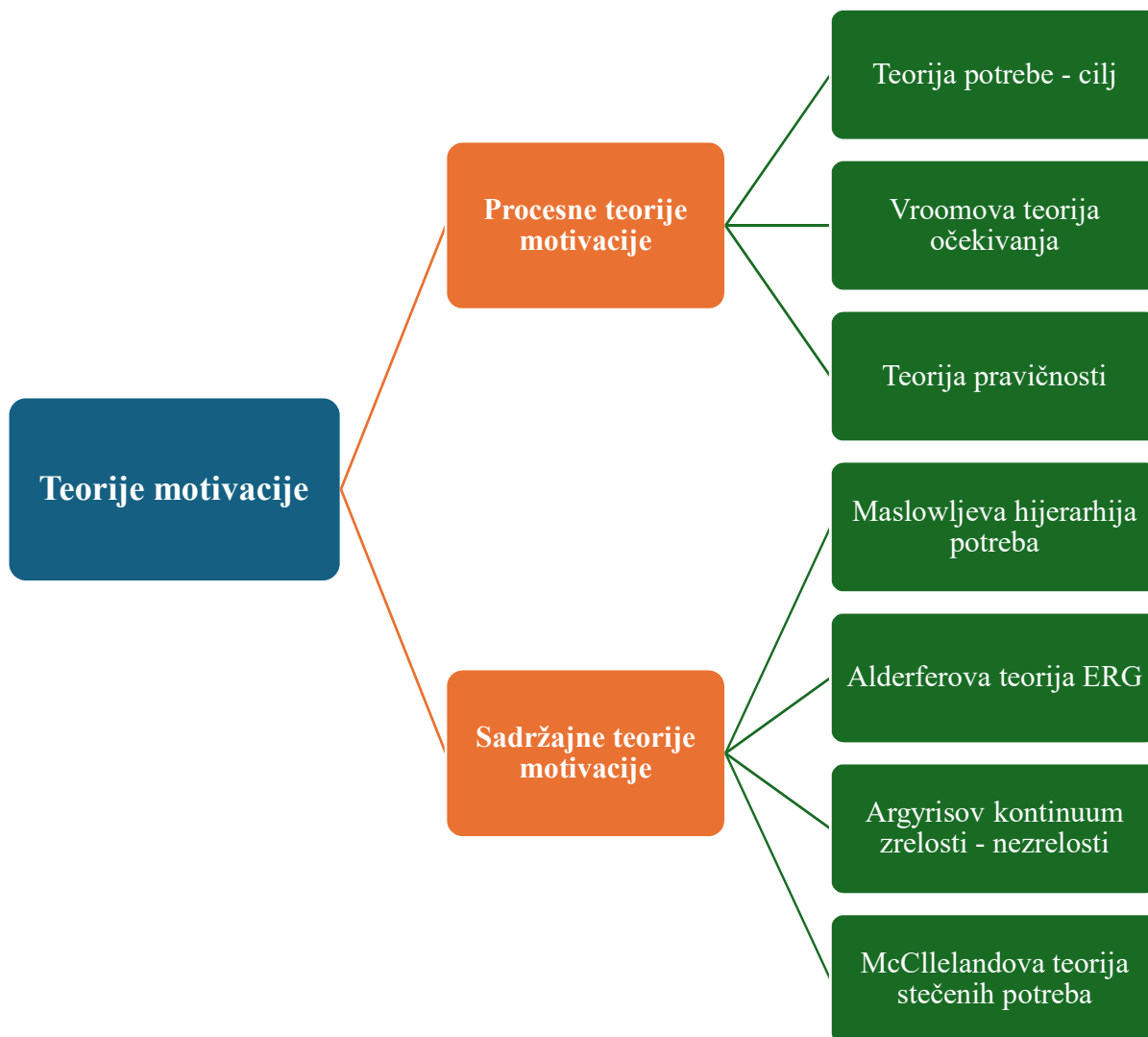
**Slika 1.** Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i sur., (2008: 562)

Prilikom razvoja motivacijskog sustava trebaju se uzeti u obzir da ljude motiviraju različite stvari te stoga motivacijski sustav poduzeća treba sadržavati što raznolikije strategije motiviranja. Tako se može zadovoljiti više individualnih potreba zaposlenika i postići što veća motivacija zaposlenika.

### 3.2.2. Teorije motivacije

Kroz godine pojavilo se nekoliko teorija motivacija, a iste se mogu svrstati u dvije kategorije, procesne teorije motivacije i sadržajne teorije motivacije. Kategorizacija teorija motivacije prikazana je na slici 2.



**Slika 2.** Kategorizacija teorija motivacija

Izvor: izrada autorice prema Certo i Trevis Certo (2008: 382-389)

Postoji veliki broj teorija motivacija, a na slici 2. vidi se nekoliko procesnih teorija motivacije i nekoliko sadržajnih teorija motivacije. U sljedeća dva poglavlja opisane su navedene teorije motivacije.

### *3.2.2.1. Procesne teorije motivacije*

U ovom poglavlju osvrće se na sljedeće procesne teorije motivacije: teoriju potrebe – cilj, Vroomovu teoriju očekivanja i teoriju pravičnosti.

Teorija potrebe – cilj – prema ovoj teoriji, motivacija započinje s pojedincem koji ima određenu potrebu, ta potreba se pretvara u ponašanje koje je usmjereno k podržavanju ili dozvoljavanju ciljnog ponašanja kojim će se zadovoljiti nastala potreba. Ponašanje se ponavlja sve dok se potreba kod pojedinca ne smanji. Primjera radi, osoba je gladna što znači da se u njoj javila potreba za hranom. Kako bi utažila glad osoba. Ciljno ponašanje za zadovoljenje potrebe je jedenje, a podržavajuće ponašanje kojim se dolazi do cilja je odlazak u prodavaonicu po namirnice, kuhanje/priprema hrane i posluživanje hrane koja će se pojesti kako bi se zadovoljila glad (Certo i Trevis Certo, 2008).

Vroomova teorija očekivanja – prema ovoj teoriji pojedinci sasvim svjesno biraju oblike ponašanja prema učinku koji očekuju da će postići prakticiranjem određenog oblika ponašanja. To znači da pojedinci odabirom jednog oblika ponašanja izbjegavaju drugi oblik ponašanja. Kroz ovu teoriju dobiva se odgovor na pitanje „Zašto se pojedinac u određenoj situaciji izuzetno puno zalaže i trudi?“. Vroom smatra da pojedinca na određeno ponašanje motivira privlačnost nagrade koju određeno ponašanje nosi i očekivanja pojedinca da će kroz prakticiranje određenog ponašanja dosegnuti vlastite ciljeve (Gutić i sur., 2018).

Teorija pravičnosti – Adams je razvio teoriju motivacije koja se bavi uzrocima i posljedicama nezadovoljstva i zadovoljstva zaposlenika. Autor ove teorije smatra da vrijednost razmjene između poslodavca i zaposlenika treba biti jednaka i pravedna kako bi zaposlenici bili motivirani na radnom mjestu i kako bi isti posao obavljali kvalitetno. Zaposlenici na radnom mjestu ulažu vlastito vrijeme, trud, znanje, sposobnosti, energiju i iskustvo, a zauzvrat očekuju da će im poslodavac zadovoljiti potrebe koje imaju. Naravno, to nije uvijek moguće postići zato što ljudi različito percipiraju što je pravedno, odnosno nepravedno i to dovodi do nesklada i nejednakosti što negativno utječe na razinu motivacije zaposlenika i dovodi do napetosti između zaposlenika i poslodavca. Zaposlenici kada su nezadovoljni i nisu motivirani svoje nezadovoljstvo iskazuju na različite načine, a neki od načina su: smanjenje razine lojalnosti, odsutnost s posla, neispravno

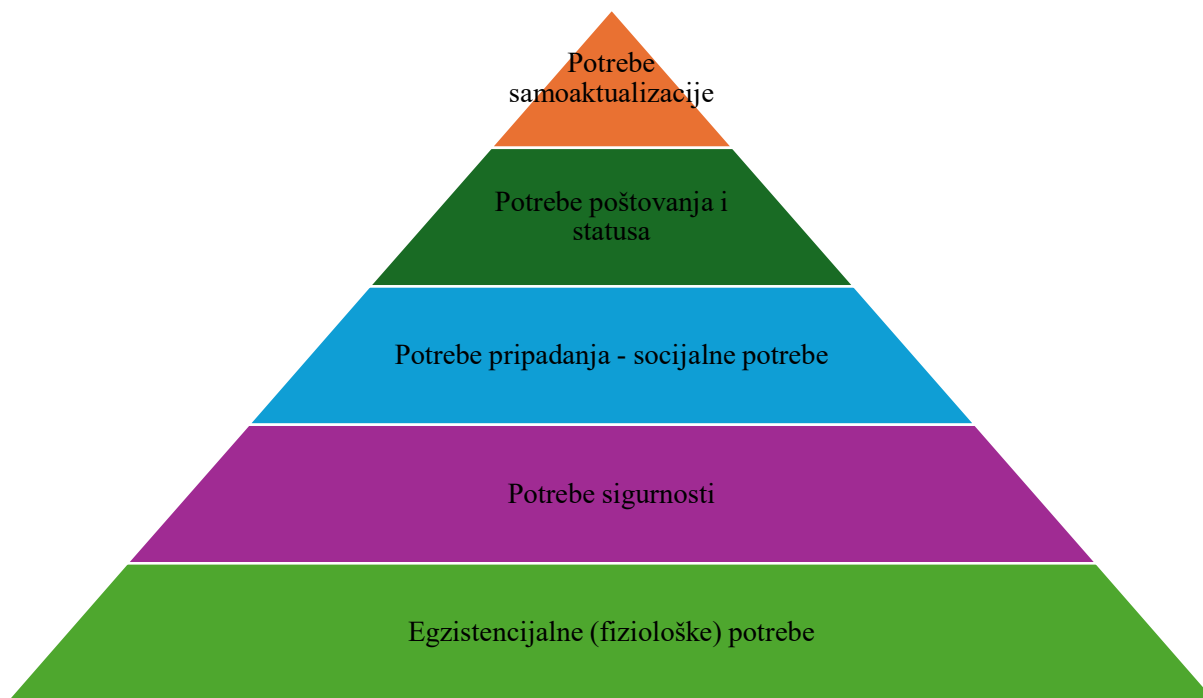
rukovanje alatima i opremom, ne izvršavanjem zadataka u predviđenom roku, nekvalitetno obavljenom poslom, itd. (Gutić i sur., 2018).

Sve navedene i opisane teorije motivacije u ovom poglavlju fokusirane su na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da se ponašaju na određeni način.

#### *3.2.2.2. Sadržajne teorije motivacije*

U ovom poglavlju osvrće se na sljedeće sadržajne teorije motivacije: Maslowljevu hijerarhiju potreba, Alderferovu teoriju ERG, Argyrisov kontinuum zrelosti – nezrelosti i McClellandova teorija stečenih potreba.

Maslowljeva hijerarhija potreba – Maslow je 1954. godine razvio teoriju motivacije u kojoj se diferenciraju i rangiraju hijerarhijske vrijednosti i važnosti različitih potreba koje pojedinci imaju. Kako bi se zadovoljila potreba na višoj razini prethodno je potrebno zadovoljiti potrebe na nižoj razini. Kada osoba zadovolji potrebe na jednoj razini ta razina potreba je zadovoljena i ostaje, ali gubi na važnosti i intenzitetu kod pojedinca te nastupa nova potreba, odnosno potreba na višem rangu (Gutić i sur., 2018). Na slici 2. prikazana je Maslowljeva teorija potreba.



**Slika 3.** Maslowljeva teorija potreba

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević - Šiber (1999: 561)

Sa slike 2. vidi se da se potrebe ljudi motu klasificirati na pet razina. Egzistencijalne (fiziološke) potrebe osnovne su potrebe svake osobe i obuhvaćaju utaživanje gladi, žeđi i osiguravanje mjesta za život. Nakon što pojedinac zadovolji egzistencijalne potrebe isti želi zadovoljiti potrebe sigurnosti, a nakon toga želi zadovoljiti socijalne potrebe koje obuhvaćaju formiranje obitelji, pronalazak prijatelja, itd. (Požega, 2012). Zatim slijede potrebe poštovanja i statusa uključuju potrebe dostojanstva, samopoštovanja, priznanja sposobnosti i stručnosti, poštovanja i uvažavanja od strane drugih osoba iz okruženja, autonomije, odgovornosti i postignuća. Na vrhu hijerarhije potreba je potreba samoaktualizacije koja se odnosi na potrebu pojedinca da realizira vlastiti potencijal i razvije se (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Alderferova teorija ERG – Alderfer je Maslowljevju teoriju sveo na tri razine, odnosno on smatra da se ljudske potrebe mogu hijerarhijski podijeliti u tri stupnja. Prvi stupanj su egzistencijalne potrebe, drugi stupanj su potrebe povezanosti, a treći, ujedno i posljednji stupanj su potrebe rasta. Za razliku od Maslowljeve teorije, Alderfer ne smatra da se prvo trebaju zadovoljiti potrebe na jednoj razini, a tek onda se može prijeći na zadovoljenje potreba na sljedećoj razini. Prema ovoj

teoriji kada pojedinac zadovolji potrebe na jednoj razini može i dalje imati potrebe na toj razini, ali prijeći i na zadovoljavanje potreba na sljedećoj razini (Požega, 2012).

Argyrisov kontinuum zrelosti – nezrelosti prema ovoj teoriji motivacije pojedinac tijekom sazrijevanja kroz život osjeća sve veću potrebu za vođenjem aktivnijeg života, uživa relativnu neovisnost, ponaša se drugačije, ima dublje i trajnije interese, sposoban je uvidjeti dugoročnu perspektivu, svjesniji je sebe i preuzima kontrolu nad vlastitom sudbinom, a sve što pojedinac prolazi kroz sazrijevanje utječe na njegovu motivaciju u pojedinoj fazi života što znači da se prilikom motivacije treba uzeti u obzir to gdje se pojedinac nalazi na svom putu sazrijevanja (Certo i Trevis Certo, 2008).

McClellandova teorija stečenih potreba – ova teorija govori da su pojedinci motivirani potrebom za postignućem, moći i povezivanjem, a snaga pojedine potrebe mijenja se ovisno o situaciji u kojoj se pojedinac nađe (Brnad i sur., 2016 prema Wiley, 1997). McClelland je razvio ovu motivacijsku teoriju zato što je smatrao da ljudi kroz život i stjecanje životnog iskustva stječu određene potrebe te naglasak stavlja na sljedeće tri potrebe: potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za pripadanjem (Certo i Trevis Certo, 2008).

Sve navedene i opisane teorije u ovom poglavlju procesne su teorije zato što se bave utvrđivanjem potreba ljudi i potom na motivaciji ljudi na temelju utvrđenih potreba.

### **3.3. Materijalne kompenzacije zaposlenika**

Materijalne kompenzacije mogu se analizirati i klasificirati prema sljedeće dvije dimenzije (Sikavica i sur., 2008:710): stupnju izravnosti materijalnih dobiti i razini obuhvata organiziranja i distribuiranja. Materijalne kompenzacije zaposlenika s obzirom na stupanj izravnosti prikazane su u tablici 3.

**Tablica 3.** Materijalne kompenzacije zaposlenika s obzirom na stupanj izravnosti

<b>Izravni materijalni dobici</b>	Pojedinac dobiva u novcu, tj. putem plaće i drugih materijalnih poticaja kao što su, na primjer, bonusi za obavljen rad.
<b>Neizravni materijalni dobici</b>	Pridonose individualnom materijalnoj standardu iako ih pojedinac ne dobiva u obliku plaće ili novca. Stječu se prilikom zapošljavanja u organizaciji. To su, na primjer, zdravstveno i mirovinsko osiguranje.

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i sur. (2008: 710)

Iz tablice 3. se vidi da se izravni materijalni dobici odnose na novčane dobitke koje zaposlenici dobivaju od poduzeća, a neizravni materijalni dobici odnose na dobitke koji nisu u obliku novca, ali i doprinose kvaliteti života pojedinca i razini njegove motivacije na radnom mjestu.

Materijalne kompenzacije s obzirom na razinu i obuhvat poduzeća i distribucije dijele se na kompenzacije koje u posljedica individualne radne uspješnosti i nagrade vezane za organizacijsku razinu. U tablici 4. prikazana je klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenicima.



**Tablica 4.** Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenicima organizacije

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Razina	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- ostali poticaji (bonus)</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>
	Poduzeće	<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>- mirovinsko 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: izrada autorice prema Bahtijarević – Šiber (1999: 614)

Kada su u pitanju izravne i neizravne materijalne kompenzacije neizravne kompenzacije najčešće manje utječu na razinu motivacije zaposlenika. Na razini pojedinca postoji veliki broj izravnih materijalnih kompenzacija, a najkonkretniji i izuzetno važan motivator zaposlenika je plaća. Svi zaposlenici imaju osnovni dio plaće na koju se potom nadodaju različite stimulacije kojima se može povisiti razina motivacije zaposlenika. Sustav plaća treba biti efikasan i pravedan za sve zaposlenike poduzeća, ali treba imati na umu da iako je plaća važan čimbenik motivacije na radnom mjestu, veća plaća ne znači nužno veću razinu motivacije kod zaposlenika (Požega, 2012). Novac se najčešće koristi kao motivacija u svim zanimanjima i industrijama, a kako bi novac utjecao na efikasnost rada zaposlenika potrebno je slijediti sljedeće pretpostavke (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022: 54-55 prema Buntak i sur., 2013):

- „materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnoga izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi;

- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada;
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnoga ponašanja;
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže;
- povećanje plaće mora izravno i neposredno slijediti povećanje radnoga učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti odgovarajuće uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima“.

Izravne materijalne kompenzacije na razini poduzeća obuhvaćaju sudjelovanje zaposlenika u dobiti poduzeća, sudjelovanje zaposlenika u profitu poduzeća te sustave sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu. Sustavi sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu podrazumijevaju da zaposlenici stječu dionice poduzeća na temelju ostvarenog profita organizacije. Sustavi sudjelovanja zaposlenika u profitu podrazumijevaju da poslodavci zaposlenicima isplaćuju dodatak na redovitu plaću u obliku novca ili dionica na temelju ostvarene dobiti poduzeća. Sustavi sudjelovanja zaposlenika u dobiti podrazumijevaju isplaćivanje bonusa zaposlenicima na temelju postignutih ušteda u poslovanju ili povećanja proizvodnosti poduzeća (Sikavica i sur., 2008).

Beneficije koje se nude zaposlenicima u obliku neizravnih materijalnih kompenzacija prikazane su u tablici 5.

**Tablica 5.** Beneficije - neizravne materijalne kompenzacije

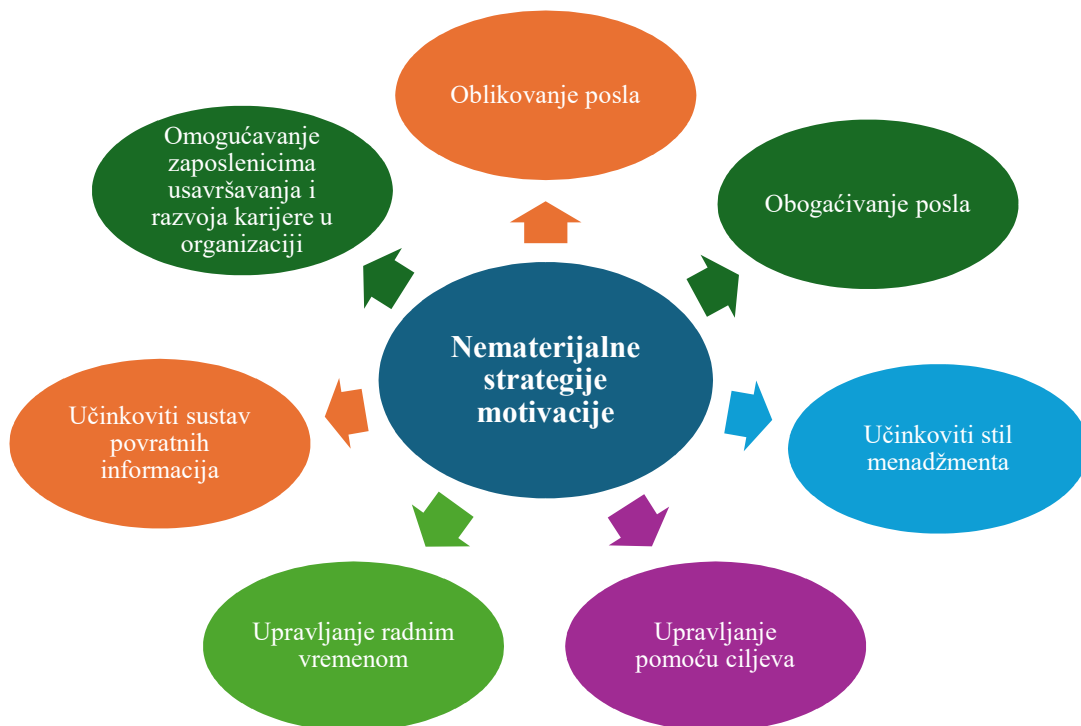
Vrste beneficija		
Beneficije sigurnosti i zdravlja	Beneficije slobodnog vremena	Usluge zaposlenicima
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstveno osiguranje</li> <li>- životno osiguranje</li> <li>- osiguranje naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća</li> <li>- bolovanja</li> <li>- socijalna sigurnost</li> <li>- osiguranje naknade u slučaju nezaposlenosti</li> <li>- otpremnine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odmori</li> <li>- praznici</li> <li>- opravdani izostanci</li> <li>- plaćeni dopusti</li> <li>- žalbeni postupci i pregovaranje</li> <li>- plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomoć i stipendije za školovanje</li> <li>- krediti zaposlenicima</li> <li>- usluge prehrane</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- profesionalna odjeća</li> <li>- pravne usluge</li> <li>- programi štednje</li> <li>- prijevoz i parkiranje</li> <li>- skrb za djecu i starije</li> <li>- različite nagrade za službu, staž</li> <li>- programi rekreacije i zdravlja</li> <li>- socijalne aktivnosti</li> <li>- troškovi preseljenja i transfera</li> <li>- diskontna kupovina proizvoda organizacije</li> <li>- prodaja otpisane opreme</li> <li>- bonusi i pokloni za blagdane</li> <li>- savjetovanje i različite stručne usluge</li> <li>- neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i sur. (2008: 713)

Iz tablice 5. vidi se da neizravne materijalne beneficije neposredno utječu na ekonomski standard zaposlenika, a pravo za korištenje ovih beneficija zaposlenici stječu kada se zaposle u poduzeću te se u pravilu ne percipiraju kao financijske stimulacije vezane za rad u poduzeću.

### 3.4. Nematerijalne kompenzacije zaposlenika

Iako menadžeri najčešće koriste materijalne kompenzacije isti trebaju u motivaciji zaposlenika koristiti i nematerijalne kompenzacije. Nematerijalne kompenzacije su sve aktivnosti koje u pozitivnom smislu intelektualno, emocionalno i fizički utječu na stanje zaposlenika poduzeća (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022 prema Galetić, 2015). Nematerijalne strategije za motivaciju zaposlenika prikazane su na slici 4.



**Slika 4.** Nematerijalne strategije motivacije

Izvor: izrada autorice prema Požega (2012: 156)

U nastavku poglavlja svaka od navedenih nematerijalnih strategija će se opisati i objasniti kako se istom utječe na motivaciju zaposlenika.

Oblikovanje posla podrazumijeva dizajniranje ili organiziranje radnih mjesta i poslova tako da ista većini zaposlenika budu zanimljiva, dinamična i promjenjiva te omogućće zaposlenicima fleksibilan način rada. Menadžeri kontinuirano moraju raditi na dizajniranju radnih mjesta i poslova zato što je posao osnova radne motivacije zaposlenika (Požega, 2012).

Obogaćivanje posla podrazumijeva širenje posla kroz dodavanje novih, različitih radnih zadataka za čije obavljanje zaposlenici trebaju koristiti različite vještine te na kojima zaposlenici imaju određenu odgovornost i autonomiju prilikom obavljanja (Sikavica i sur., 2008). Načela i pravila obogaćivanja posla prikazani su u tablici 6.

**Tablica 6.** Načela i pravila obogaćivanja posla

Načela obogaćivanja posla	Motivatori
Odstranjivanje tradicionalnih oblika kontrole i osiguranje objektivnih standarda koji omogućavaju samokontrolu	Odgovornost i osobno postignuće
Povećanje odgovornosti pojedinca za vlastiti rad, planiranje i način izvršavanja	Odgovornost, autonomija, priznanje
Cjelovit radni zadatak	Smislenost, postignuće, priznanje, povratne informacije
Osiguranje slobode i autonomije u radu	Priznanje, postignuće, odgovornost
Postavljanje izazovnih ciljeva, novih i težih zadataka	Razvoj i usavršavanje
Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima, rasprava problema	Priznanje i poštovanje
Davanje specifičnih zadataka koji zaposlenima omogućavaju da postanu eksperti	Odgovornost, razvoj i napredovanje
Poticanje ideja i kreativnosti, uvođenje novog, rješavanje problema	Samoaktualizacija i razvoj, raznolikost
Timski rad i suradnja	Identifikacija, socijalna povezanost i pripadanje
Sudjelovanje u odlučivanju	Priznanje, status, poštovanje, samoaktualizacija i razvoj

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević – Šiber (1999: 676)

Iz tablice 6. uočava se da se kroz obogaćivanje posla uvelike može motivirati zaposlenike u poduzeću. Samo je potrebno pridržavati se načela prikazanih u tablici i ostvariti dobru komunikaciju sa zaposlenicima.

Menadžeri kroz svoj rad sa zaposlenicima uvelike utječu na razinu motivacije istih. Učinkoviti menadžeri su oni koji imaju dobre odnose sa svojim zaposlenicima, ostvaruju visok stupanj komunikacije sa zaposlenicima, potiču zaposlenike na participaciju u radu poduzeća, stvaraju pozitivnu radnu atmosferu u uredu i time utječu na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Upravljanje zaposlenicima s pomoću ciljeva oblik je participacije zaposlenika u kojem zaposlenici samostalno određuju svoje zadatke te imaju kontrolu prilikom obavljanja istih. Tako zaposlenici i menadžeri zajedno rade ka ostvarenju ciljeva poduzeća što dovodi do toga da zaposlenici osjećaju kao da su dijelom poduzeća i odluka koje se donose u poduzeća (Požega, 2012).

Upravljanje radnim s vremenom podrazumijeva, na primjer, fleksibilno radno vrijeme zaposlenika, skraćeni radni tjedan zaposlenika, fleksibilno radno mjesto (rad od kuće), itd. (Sikavica i sur., 2008). Omogućavanje zaposlenicima da upravljaju s radnim vremenom iste motivira zato što isti mogu postići bolju usklađenost privatnog i poslovnog života. Učinkovit sustav povratnih informacija jedna je od nematerijalnih strategije. Ova strategija je važna zato što bez povratnih informacija zaposlenici ne mogu znati što rade dobro, kakve rezultate postižu ni dobiti informacije o tome na koji način mogu poboljšati svoje poslovne performanse. Prilikom primjene sustava povratnih informacija menadžeri moraju naglasiti zaposlenicima što su postigli, koliko je to važno, itd. (Požega, 2012). Omogućavanje zaposlenicima usavršavanja i razvoja karijere u poduzeću izuzetno je važno i zaposlenike motivira na radnom mjestu zato što kroz razvoj vještina, stjecanje znanja i napredovanje u karijeri zaposlenici ispunjavaju jednu od svojih potreba, potrebu za samoaktualizacijom (Sikavica i sur., 2008).

Na kraju poglavlja navode se savjeti kako menadžeri mogu povećati motivaciju zaposlenika kroz nematerijalne metode (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022 prema Vulin, 2019):

- pred zaposlenike se mogu postaviti jasna očekivanja – ako su zaposlenici upoznati s rezultatima vlastitog rada isti će biti više motivirani te će biti samopouzdaniji na radnom mjestu;
- zaposlenicima treba prepustiti odgovornost za njihov rad – kada zaposlenici osjete da imaju kontrolu i da su odgovorni za obavljanje određenih zadataka isti će biti intrinzično motivirani i željet će dati sve od sebe da se pokažu u što boljem svjetlu i što uspješnije odrade zadatke:

- odati priznanje zaposlenicima – za dobro obavljen posao zaposlenicima je potrebno odati priznanje zato što im se tako iskazuje zahvalnost za ono što rade i pokazuje da ih se poštuje, a to pozitivno rezonira kod zaposlenika koji se osjećaju cijenjeno i viđeno;
- poticati osobni razvoj zaposlenika – što zaposlenici stječu više znanja i imaju više vještina to isti postaju konkurentniji, uspješniji i učinkovitiji te stoga treba poticati razvoj zaposlenika, svaki osobni napredak zaposlenika donosi pogodnosti cjelokupnoj organizaciji;
- ponuditi zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme – ako je organizacija u mogućnosti ponuditi zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme ista bi to trebala napraviti zato što tako zaposlenicima daje kontrolu i odgovornost vezane za organizaciju radnog dana.

Navedeni savjeti ukazuju na to da se prilikom korištenja nematerijalnih strategija motivacije zaposlenike istima pokazuje koliko je poduzeću stalo do njih i njihove dobrobiti. Upravo zato menadžeri trebaju prilikom motivacije zaposlenika kombinirati materijalne i nematerijalne kompenzacije. Samo tako će uspjeti motivirati zaposlenike da budu uspješni na radnom mjestu i kroz svoj rad doprinesu ostvarenju ciljeva poduzeća.

## **4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

U istraživačkom dijelu rada kroz intervju i anketu istražuje se kako materijalne i nematerijalne kompenzacije motiviraju zaposlenike i voditeljicu FINA IT Razvojnog centra Osijek. Prvo se iznose informacije o FINI i konkurenciji, a zatim o FINA IT Razvojnim centrima s naglaskom na FINA IT Razvojni centar Osijek, a potom se prikazuju rezultati intervjua s voditeljicom FINA IT Razvojnog centra Osijek te rezultati istraživanja provedenog među zaposlenicima FINA IT Razvojnog centra Osijek.

### **4.1. Fina**

Financijska agencija (skraćeno: Fina) jedna je od vodećih hrvatskih poduzeća na području pružanja financijskih i elektroničkih usluga. Pod nazivom Fina djeluje od 2002. godine, ali iza sebe ima bogatu poslovnu tradiciju. U 100 % - tnom je vlasništvu Republike Hrvatske i posjeduje 100 % udjela u društvu Fina gotovinski servisi d.o.o. te 56,62 % dionica u SKDD d.d. Već godinama, zahvaljujući nacionalnoj pokrivenosti, informatičkim sustavima i profesionalnim stručnim timovima, uspješno priprema i provodi izrazito kompleksne projekte. Osim što nudi komercijalne usluge poslovnim subjektima i građanima uspješno surađuje s Hrvatskom narodnom banom i ostalim komercijalnim bankama. Također, Fina je pouzdan partner državi na području digitalizacije javnog sektora i jedan je od pružatelja usluga Centra dijeljenih usluga i usluga koje čine sastavnice državne informacijske infrastrukture (FINA, 2024). U tablici 7. prikazane su osnovne informacije o Fini.



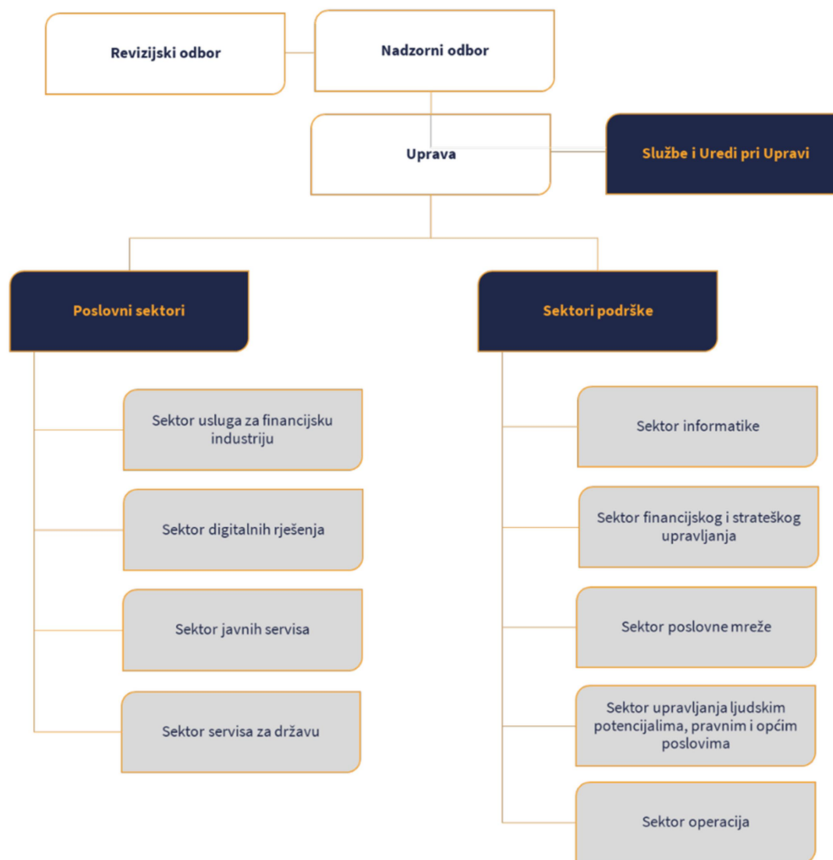
**Tablica 7. Fina - osnovne informacije**

<b>Godine poslovanja</b>	63 godine
<b>Broj poslovnica</b>	170 poslovnica
<b>Broj zaposlenih osoba</b>	2 363 zaposlenih osoba
<b>Broj IT Razvojnih centara</b>	17 IT Razvojnih centara
<b>Održivo ulaganje</b>	3,2 milijuna eura
<b>Donacije i sponzorstva</b>	315 000 eura
<b>Dodijeljenih stipendija</b>	47 stipendija
<b>Posađenih stabala</b>	90 000
<b>Obrađenih platnih naloga</b>	37 milijuna
<b>Obrađene gotovina</b>	4,6 milijardi eura

Izvor: izrada autorice prema Fina (2024)

Iz tablice 7. vidi se da je poslovanje Fine impresivno i da ista ulaže u razvoj vlastitog poslovanja kao i u razvoj ljudskih potencijala. Također, vidljivo je da Fina prakticira društveno odgovorno poslovanje kroz koje vraća zajednici i pomaže ljudima u istoj.

Na slici 5. prikazan je organizacijski ustroj Fine.

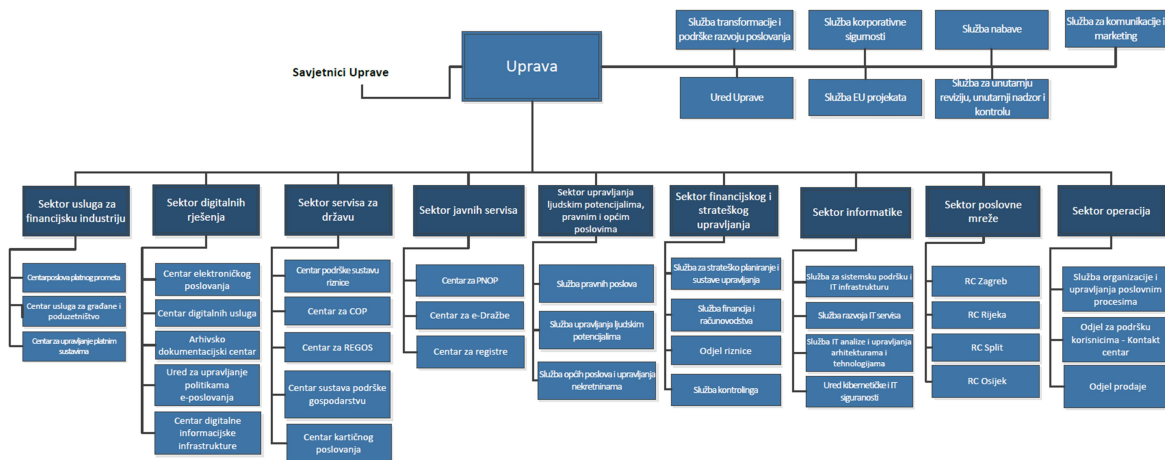


**Slika 5.** Fina – Organizacijski ustroj

Izvor: Fina (2024)

Iz slike 5. može se vidjeti da je Fina organizirana tako da posluje u četiri poslovna sektora, pet sektora podrške, službe i ured. Poslovni sektor zadužen je za vođenje i koordinaciju odnosa s klijentima te razvoj i upravljanje poslovnim procesima. Sektori podrške zaduženi su za pružanje podrške kroz različite servise u poslovnom sustavu. Službe i uredi organizacijske su jedinice koje zadužene za davanje podrške Upravi (Fina, 2024).

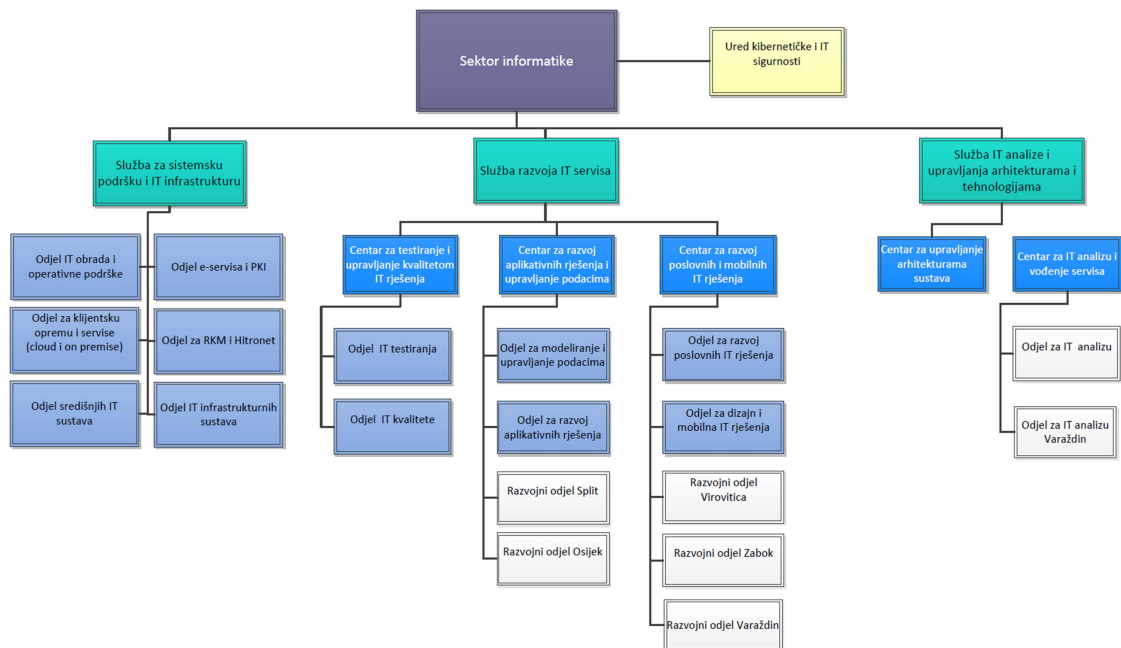
Na slici 6. prikazan je unutarnji organizacijski ustroj Fine.



**Slika 6.** Fina - unutarnji organizacijski ustroj

Izvor: Fina - interni dokument (2024)

Iz slike 6. može se vidjeti da se Fina sastoji od šest službi koje blisko surađuju s uredom. Također, može se vidjeti kako su razvijeni pojedini sektori u Fini. S obzirom na to da je naglasak u ovom diplomskom radu na Fina IT Razvojnem centru koji je dijelom sektora informatike na slici 7. prikazana je struktura sektora informatike u Fini.



**Slika 7.** Fina - Struktura sektora informatike

Izvor: Fina - interni dokument (2024)

Na slici 7. može se vidjeti interna struktura sektora informatike u Fini koji se sastoji od tri službe i jednog ureda.

Nadalje, Finini konkurenti su Agencija za komercijalnu djelatnost proizvodno, uslužno i trgovačko d.o.o. (skraćeno: AKD) i Agencija za podršku informacijskim sustavima i informacijskim tehnologijama d.o.o. (APIS IT d.o.o.). AKD je od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku zato što se bavi davanjem usluge izdavanja kvalificiranih certifikata i ovlaštena je za obavljanje poslova izdavanja kvalificiranih certifikata građanima Republike Hrvatske na elektroničkoj osobnoj iskaznici (AKD, 2024). APIS IT pruža strateške, stručne i provedbene usluge javnom sektoru Republike Hrvatske u planiranju, razvoju, podršci i održavanju poslovno – informacijskih sustava po principima umrežene i korisnički usmjerene uprave (APIS IT, 2024).

U tablici 8. napravljena je usporedba Fine, AKD i APIS IT.

**Tablica 8.** Usporedba Fina, AKD i APIS IT

	<b>Fina</b>	<b>AKD</b>	<b>APIS IT</b>
<b>Godina osnivanja</b>	2002.	1991.	2005.
<b>Veličina</b>	Veliki	Veliki	Veliki
<b>Broj zaposlenih – 2023. godina</b>	2 363	408	522
<b>Prosječna mjesečna plaća – 2023. godina</b>	1 090 eura	1 660	1 665 eura
<b>Prihod – 2023. godina</b>	121,77 milijuna eura	55,61 milijun eura	59,75 milijuna eura
<b>Dobit/gubitak razdoblja – 2023. godina</b>	544 406,76 eura	12,93 milijuna eura	9,25 milijuna eura

Izvor: izrada autorice prema FINA (2024)

Iz tablice 8. vidljivo je da Fina ima najviše zaposlenih osoba, da je prosječna mjesečna plaća najveća bila u APIS IT, da je najveće prihode u 2023. godini imala Fina i da je s najvećom dobiti u 2023. godini poslovao AKD. U odnosu na AKD i APIS IT, Fina jedina u odnosu na 2022. godinu bilježi pad broja zaposlenih osoba i ima dobit na kraju razdoblja manju za 20,50%.

U području Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja Fina je po prihodu na drugom mjestu, po dobiti je na 26 mjestu, a po zaposlenicima je na prvom mjestu od ukupno 590 poduzeća (FINA, 2024).

## 4.2. FINA IT Razvojni centri

Do ideje za pokretanjem FINA IT Razvojnih centara došlo je u Splitu 2019. godine kada je mali tim stručnjaka u FINI radio na projektu „Prisilna naplata osnova za plaćanje“. Danas je projekt jedan od važnijih Fininih servisa, a za vrijeme provođenja projekta uočilo se da postoji potreba za širenjem razvojnog FINA tima i da bi bilo dobro da se cjelokupni razvojni proces može odvijati na jednom mjestu. Prvi FINA IT razvojni centar otvoren je u Splitu, a zatim su slijedili i drugi Centri diljem Republike Hrvatske (FINA, 2022). Centri funkcioniraju kao središnje lokalne točke za okupljanje IT sektora. To su mjesta koja povezuju znanstvenu zajednicu i poslovni sektor te stimuliraju i generiraju razvoj inovativnih ideja. Posao u Centrima obuhvaća cjelokupni ciklus razvoja softvera, počevši od poslova analize, dizajna, programiranja te testiranja, a radna mjesta se popunjavaju ovisno o tehnologijama i kompetencijama kojim vladaju stručnjaci na pojedinim lokacijama. U Centrima se povezuju studenti i stručnjaci s višegodišnjim iskustvom u IT sektoru te se istima bude brojne pogodnosti (FINA, 2022). U FINA IT Razvojnim centrima koriste se različite informatičke tehnologije s pomoću kojih se IT stručnjaci zaposleni u FINA IT Razvojnim centrima brinu o različitim tehnološkim domenama kao što su (FINA, 2024): mrežne tehnologije, centralni i distribuirani sustavi, aplikativni i sistemski softveri, razvoj softvera po narudžbi, procesima podrške i informacijskoj sigurnosti.

U posljednjih pet godina FINA na području Republike Hrvatske aktivno radi na otvaranju FINA IT Razvojnih centara. Na slici 7. navedene su lokacije FINA IT Razvojnih centara u Republici Hrvatskoj.



**Slika 8.** Lokacije FINA IT Razvojnih centara u Republici Hrvatskoj

Izvor: izrada autorice prema FINA (2024)

Kao što je vidljivo na slici 7. trenutno u Republici Hrvatskoj ima sedamnaest FINA IT Razvojnih centara koji se nalaze diljem Republike Hrvatske.

U FINA IT Razvojnim centrima zaposleni su IT stručnjaci koji rade na velikim poslovnim projektima te zajedno ostvaruju visoko zahtjevne ciljeve. IT stručnjaci zaposleni u FINA IT Razvojnim centrima su (FINA, 2024):

- Backend programeri,
- Frontend programeri,
- QA inženjeri,
- UI/UX dizajneri,

- Enterprise arhitekti,
- Business arhitekti,
- Dana arhitekti,
- Sistem i softver arhitekti,
- IT sistem analitičari,
- IT sistem inženjeri,
- IT inženjeri za komunikacijske sustave,
- IT inženjeri za infrastrukturu podatkovnog centra,
- IT inženjeri za sigurnost informatičkog sustava,
- Dana dizajneri,
- Dana programeri,
- Dana analitičari.

Kada zapošljavaju ljude, FINA teži tome da osim znanja u IT-ju i razvijenih IT vještina kod potencijalnih zaposlenika uvide da su timski igrači, imaju razvijeno analitičko i kritičko razmišljanje, da su fleksibilni, otvoreni za učenje, ne boje se promjena i spremni su dijeliti svoja znanja s drugim kolegama (FINA, 2022). Upravo, navedene osobine zaposlenika koje FINA traži prilikom zapošljavanja ljudi omogućili su Centrima da ostvare uspješne projekte kroz godine. Neki od izuzetno strateški važnih projekata koje su FINA IT timovi u FINA IT Razvojnim centrima do danas uspješno realizirali su (FINA, 2024):

- NIAS platforma za e – Građane i – Poslovanje,
- PKI servis,
- Nacionalni klirinški sustav,
- Platni sustavi EuroNKS i EuroNKS Inst
- Centralni obračun plaća
- Registar zaposlenih u javnom sektoru
- REGOS

U FINA IT centrima velika pozornost se obraća na same zaposlenike te na ulaganje u usavršavanje i razvoj zaposlenika kroz stručne interne treninge te poticanje zaposlenika da odu na različita usavršavanja izvan ureda. Također, zaposlenicima se nudi mogućnost rada od kuće,



dobivaju regres, božićnicu, dar za rođenje djeteta, dar za Uskrs, omogućuje im se odlazak na sistematske preglede, itd. (FINA, 2022). Iz navedenoga vidljivo je da su FINA IT Razvojni centri mjesta na kojima se brine za zaposlenike i radi na motivaciji zaposlenika kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije.

S obzirom na to da se u radu istražuje motivacija zaposlenika u FINA IT Razvojnog centru Osijek potrebno je reći i nekoliko riječi o istom. FINA IT Razvojni centar Osijek otvoren je 2019. godine. Zapošljava 15 zaposlenika, a namijenjen je razvoju IT usluga koje uključuju čitav ciklus razvoja softvera (od poslova analize, dizajna, programa i testiranja). Kroz rad Centar potiče suradnju s lokalnom zajednicom, odnosno suradnju s pripadajućim fakultetom, učilištima i školama kako bi se kroz suradnju razvili moderni IT proizvodi koji će zadovoljiti potrebe lokalnog stanovništva (FINA, 2019). Projekti koje je do danas uspješno realizirao FINA IT Razvojni centar Osijek su: e-Pristojbe, e-Pisarnica, Registar revizora, Jedinostveni registar računa i Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost.

#### **4.3. Intervju s voditeljicom FINA IT Razvojnog centra Osijek**

23. svibnja 2024. godine proveden je intervju s voditeljicom FINA IT Razvojnog centra Osijek. Intervju se sastojao od 15 pitanja, a pitanja su bila koncipirana tako da se kroz ista dobije uvid u motivacijski sustav te motivaciju zaposlenika i voditeljice FINA IT Razvojnog centra Osijek (u nastavku: Centar). Voditeljica Centra ima 29 godina, na poziciju voditeljice došla je nakon što je završila fakultet, a na radnom mjestu voditeljice je skoro dvije godine.

Vlastitu motivaciju na radnom mjestu ocjenjuje dosta visokom, a najviše ju na radnom mjestu motiviraju ljudi s kojima radi i dobra radna atmosfera koju je kroz godine stvorila sa zaposlenicima na poslu. Smatra da je motivacija izuzeto važna zato što ako motivacije nema ili razina motivacije na radnom mjestu kod pojedinaca padne dolazi do lošijih poslovnih rezultata nakon čega slijedi otkaz. Ističe da su zaposlenici s kojima radi motivirani, ali uviđa da bi im motivacija na radnom mjestu bila i veća kada bi im plaće bile veće.

Ulogu nadređenih u motivaciji zaposlenika shvaća ozbiljno i razumije važnost koju nadređeni imaju kada je u pitanju postizanje toga da se zaposlenici na radnom mjestu osjećaju cijenjeno i uvaženo stoga se trudi svoje zaposlenike motivirati i omogućiti im da se osjećaju sigurno i dobro na radnom mjestu. Motivacijski sustav u Centru ocjenjuje prosječnim, a razlog je taj što su plaće u poduzeću ispod prosjeka plaća u IT sektoru, a posla ima jako puno i zahtjevan je. Ističe da je razmišljala i uvidjela da postoji prostor za unaprjeđenje motivacijskog sustava u Centru, a isti se može razviti tako da se počne kontinuirano pratiti rad i napredak svakog pojedinog zaposlenika te da se iste, sukladno radu i rezultatima, počne adekvatno nagrađivati čime će se podići razina motivacije na radnom mjestu kod istih.

S obzirom na to da uviđa važnost motiviranja i nagrađivanja svojih zaposlenika trudi se nadređenima predlagati svoje zaposlenika za stimulacije i redovito ih hvali za obavljene posao nadređenima. Također, kada uvidi da je netko od zaposlenika to zaslužio, šalje istoga na konferencije i certificiranja kako bi ne samo stekao nova znanja i poznanstva već i kako bi osjetio da se u njega ulaže i da je nadređenima stalo do njega.

Voditeljica se trudi napraviti sve što je u njenoj moći da zaposlenicima izlazi u susret, osluškuje njihove potrebe i predlaže nadređenima da naprave određene promjene u okruženju i poslovanju kako bi se zaposlenike dodatno motiviralo na radnom mjestu. U dosadašnjem radu primijetila je da zaposlenike više motiviraju materijalne kompenzacije nego nematerijalne kompenzacije. Uviđa da zaposlenici cijene i nematerijalne kompenzacije, ali kada ih se stalno nagrađuje i motivira kroz nematerijalne kompenzacije isti s vremenom počinju ravnodušno reagirati na nematerijalne kompenzacije zato što žele i nešto materijalno. Isto tako, smatra da zaposlenici u Centru nisu u dovoljnoj mjeri upoznati s motivacijskim sustavom i oblicima motivacije u Centru te ističe da to treba ispraviti kako bi zaposlenici bolje razumjeli sustav motivacije u Centru i mogli koristiti pogodnosti istoga.

Od materijalnih kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici u njenom Centru ističe plaću, bonuse na plaću, stipendije, školarine, specijalizacije, službene automobile, slobodne dane i rad od kuće te napominje da se najčešće primjenjuju plaća i rad od kuće. Od nematerijalnih kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici u njenom Centru ističe fleksibilno radno vrijeme, uključivanje zaposlenika u oblikovanje posla i davanje zaposlenicima različite zadatke te

napominje da se zaposlenike najčešće motivira kroz pohvale za dobro, uspješno obavljene zadatke.

Na kraju intervjua, voditeljica Centra istaknula je kako uočava da motivaciju zaposlenika na radnom mjestu najčešće koči to što se na njih stavlja preveliki pritisak i što im se za realizaciju zahtjeva daje premalo vremena što rezultira stvaranjem stresa kod zaposlenika i smanjuje njihovu motivaciju na radnom mjestu.

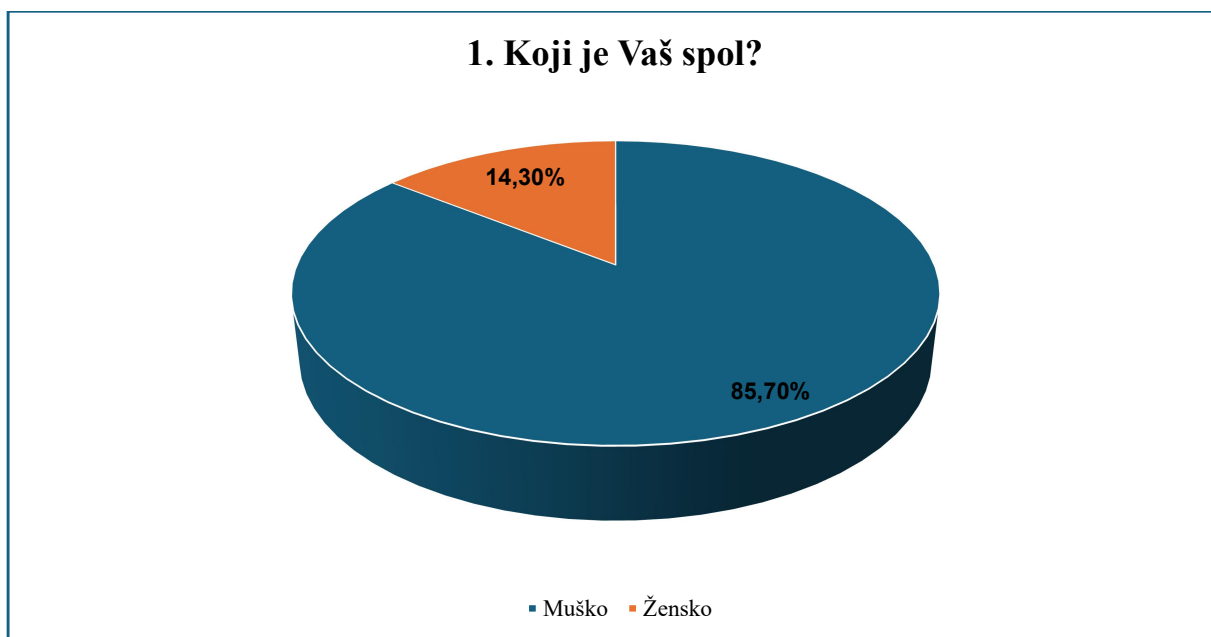
#### **4.4. Istraživanje „Motivacija zaposlenika u FINA IT Razvojnog centru Osijek“**

Istraživanje pod nazivom „Motivacija zaposlenika u FINA IT Razvojnog centru Osijek“ provelo se pomoću Google obrasca u razdoblju od 27. do 28. svibnja 2024. godine. Anketa se poslala putem elektroničke pošte voditeljici FINA IT Razvojnog centra Osijek koja je potom istu riješila i prosljedila svojim zaposlenicima. Istraživanje je obuhvatilo 17 pitanja vezana za osobne informacije zaposlenika (spol, dob, stručna sprema, mjesečna primanja), motivacijski sustav u FINA IT Razvojnog centru Osijek (u nastavku: Centar) i motivaciju zaposlenika u Centru. Ciljevi istraživanja bili su istražiti razinu motivacije zaposlenika u Centru, spoznati koje materijalne kompenzacije i u kojoj mjeri pojedina materijalna kompenzacija utječe na zaposlenika Centra, spoznati koje nematerijalne kompenzacije i u kojoj mjeri pojedina nematerijalna kompenzacija utječe na zaposlenika Centra te istražiti percepciju zaposlenika o motivacijskom sustavu Centra. Izgled Google obrasca putem kojeg se provelo istraživanje može se vidjeti u prilogu diplomskog rada.

U nastavku poglavlja prikazani su odgovori ispitanika u istraživanju na svakom pojedinom pitanju u istraživanju.

U prvom pitanju ispitanici su trebali navesti spol. Na grafikonu 1. prikazana je podjela ispitanika prema spolu.

**Grafikon 1.** Podjela ispitanika prema spolu

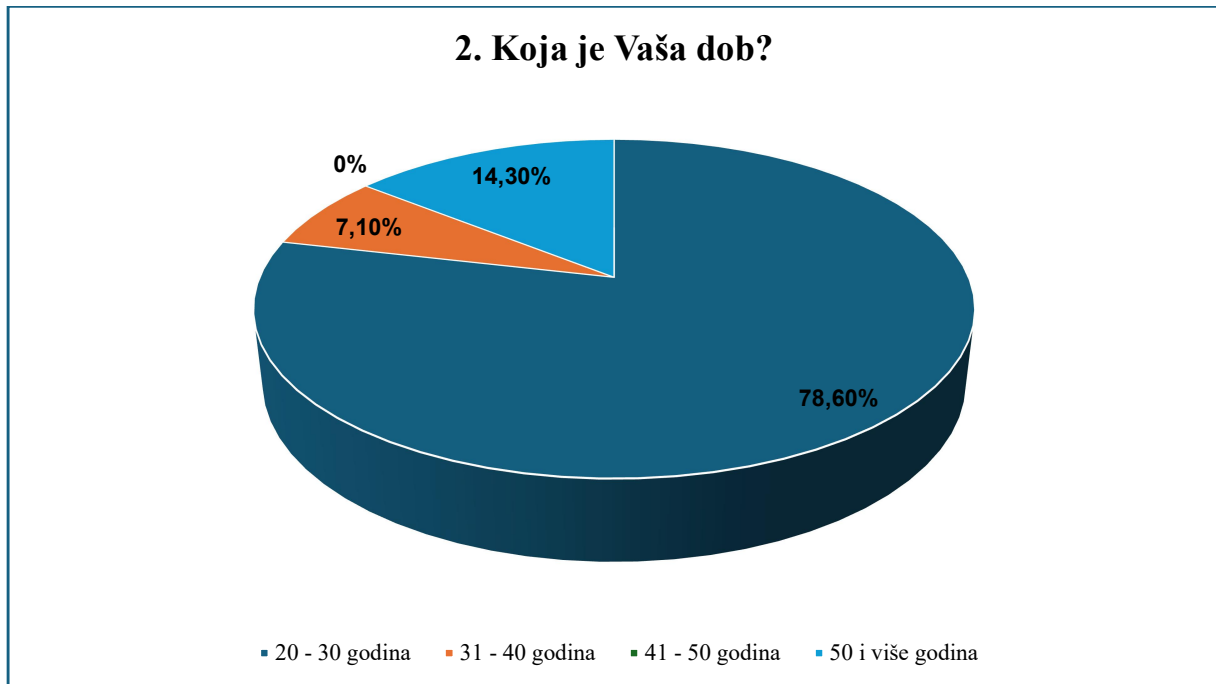


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

U Centru je zaposleno više muškaraca nego žena što je i vidljivo i iz grafikona 1. – u istraživanju je sudjelovalo 12 muškaraca i 2 žene. Kada se to preračuna u postotke, omjer muškaraca i žena bio je sljedeći: 85,70% muškarci i 14,30% žene.

U drugom pitanju ispitanici su trebali označiti dobnu skupinu kojoj pripadaju prema vlastitim godinama. Na grafikonu 2. prikazana je podjela ispitanika prema dobi.

**Grafikon 2.** Podjela ispitanika prema dobi

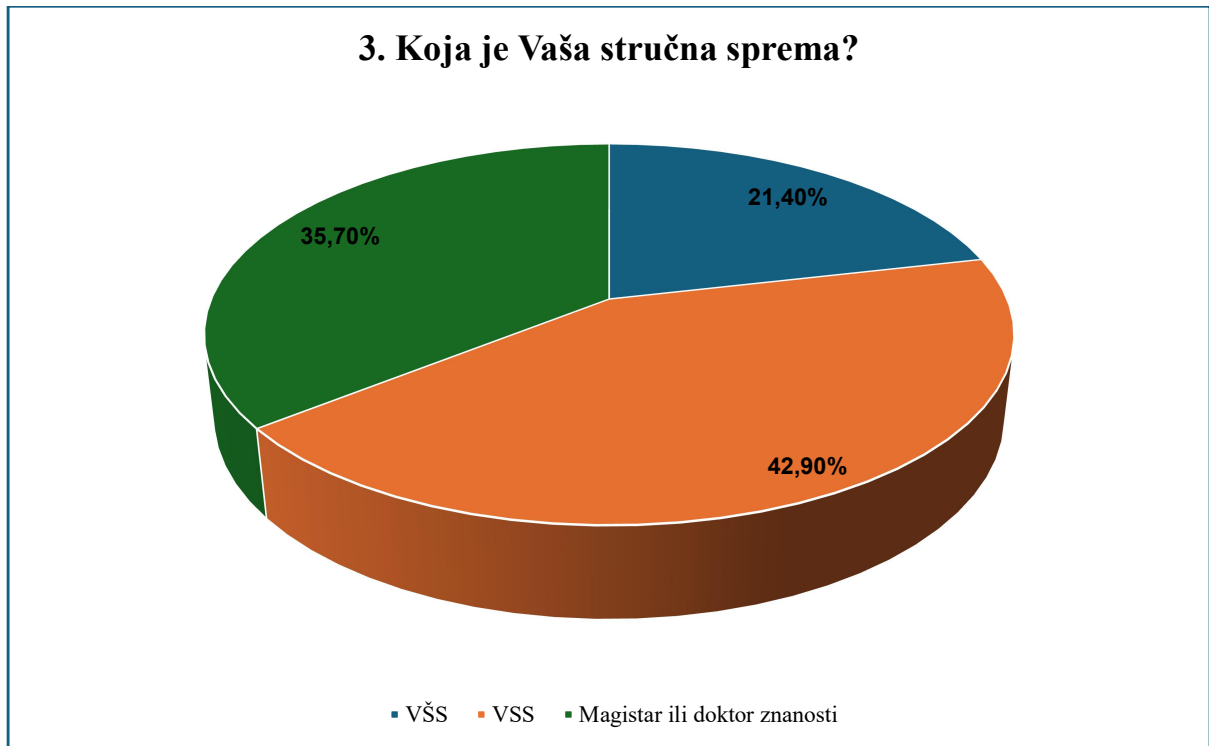


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

U Centru su zaposlene osobe između 20 i 65 godina, a na grafikonu 2. vide se četiri dobne skupine u koje su ispitanici podijeljeni. Najviše ispitanika ima između 20 i 30 godina – 78,60% ispitanika su osobe koje imaju između 20 i 30 godina, a niti jedan ispitanik, odnosno zaposlenik Centra nema između 41 i 50 godina. Više od pedeset godina ima 14,30% ispitanika, a između 31 i 40 godina ima 7,10% ispitanika.

U trećem pitanju ispitanici su trebali navesti svoju stručnu spremu. Na grafikonu 2. prikazana je podjela ispitanika prema stručnoj spremi.

**Grafikon 3.** Podjela ispitanika prema stručnoj spremi

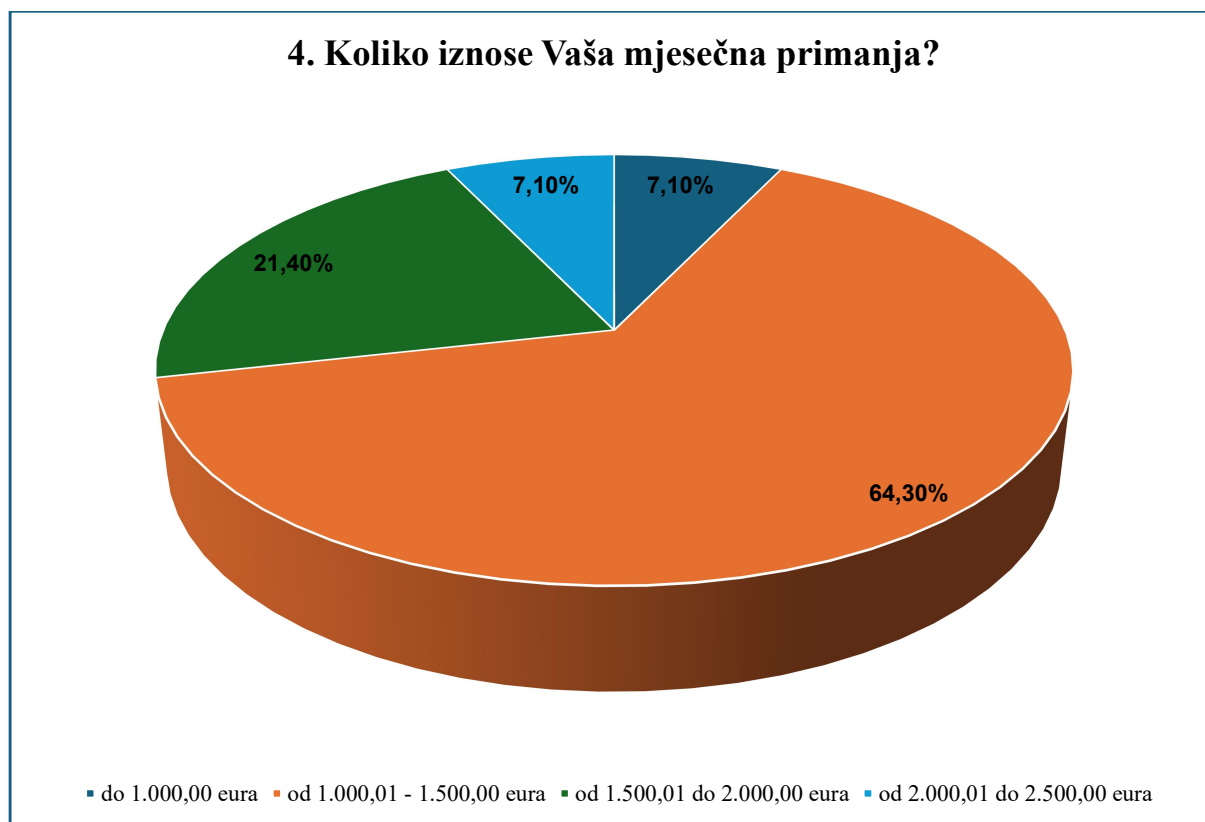


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 3. vidi se stručna sprema zaposlenika u Centru. Najveći dio ispitanika, odnosno 41,90% ispitanika, ima visoku stručnu spremu. 35,70% ispitanika ima višu stručnu spremu, a 21,40% ispitanika su magistri ili doktori znanosti.

U četvrtom pitanju ispitanici su trebali označiti skupinu primanja u kojoj se nalaze njihova mjesečna primanja. Na grafikonu 4. prikazana je podjela ispitanika ovisno o njihovim mjesečnim primanjima.

**Grafikon 4.** Podjela ispitanika prema mjesečnim primanjima

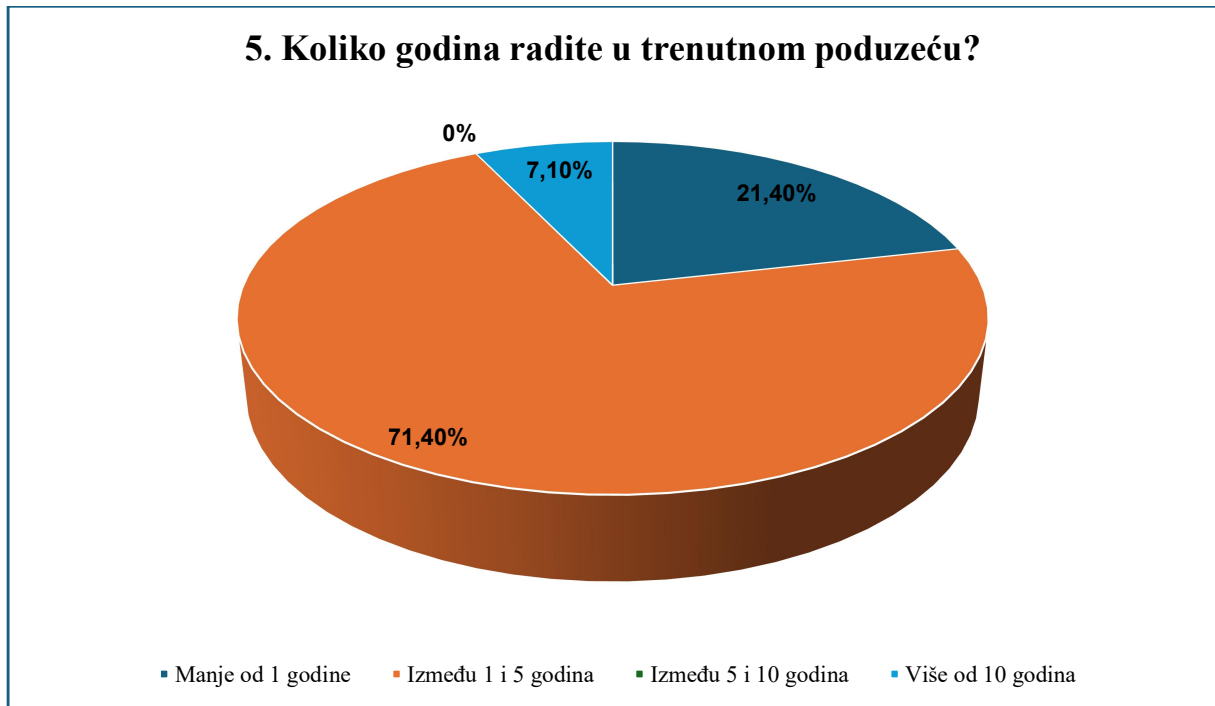


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Na grafikonu 4. vide mjesečna primanja zaposlenika Centra, a primanja su se raspodijelila u četiri grupe. Najveći dio ispitanika ima mjesečna primanja između 1.000,01 i 1.500,00 eura. 21,40% ispitanika ima mjesečna primanja između 1.500,01 i 2.000,00 eura. 7,10% ispitanika ima mjesečna primanja do 1.000,00 eura ili od 2.000,01 i 2.500,00 eura.

U petom pitanju ispitanici su trebali odgovoriti koliko dugo rade u Centru. Na grafikonu 5. prikazana je podjela ispitanika ovisno o njihovim godinama rada u Centru.

**Grafikon 5.** Podjela ispitanika prema godinama rada u Centru



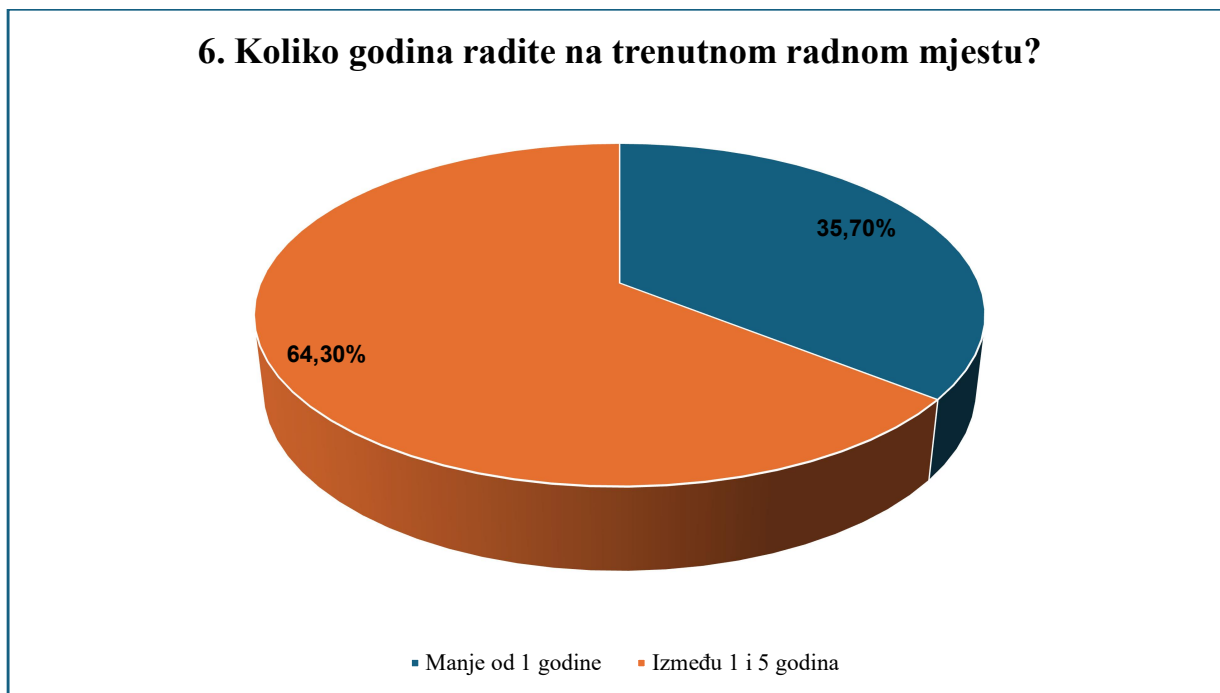
Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Na grafikonu 5. vidi se koliko dugo zaposlenici Centra rade u istom. 71,40% ispitanika u Centru radi između 1 i 5 godina, 21,40% ispitanika u Centru radi između 5 i 10 godina, a 7,10% ispitanika u Centru radi više od 10 godina. Niti jedan ispitanik u Centru ne radi manje od 1 godine, a najviše ispitanika radi između 1 i 5 godina što ukazuje na to da se zaposlenici u Centru zadržavaju, odnosno da nisu skloni odlasku iz Centra negdje dalje.

U šestom pitanju ispitanici su trebali odgovoriti koliko dugo rade na trenutnom radnom mjestu. Na grafikonu 6. prikazana je podjela ispitanika ovisno o godinama rada na trenutnom radnom mjestu u Centru.



**Grafikon 6.** Podjela ispitanika prema godinama rada na trenutnom radnom mjestu u Centru

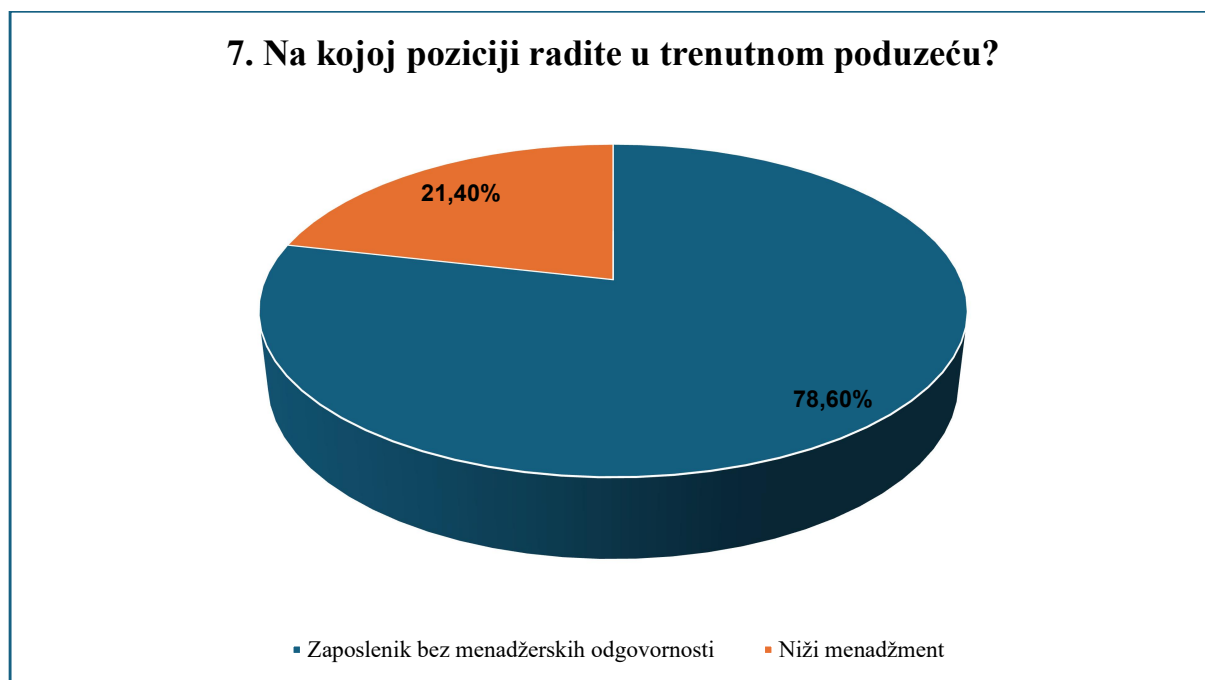


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 6. vidi se da zaposlenici Centra na trenutnom radnom mjestu rade manje od 5 godina. Točnije, 64,30% ispitanika na trenutnom radnom mjestu radi između 1 i 5 godina, a 35,70% ispitanika na trenutnom radnom mjestu radi manje od 1 godine. Niti jedan ispitanik na trenutnom radnom mjestu u Centru ne radi dulje od 5 godina.

U sedmom pitanju ispitanici su trebali odgovoriti na kojoj poziciji rade u poduzeću. Na grafikonu 7. prikazana je podjela ispitanika ovisno o poziciji na kojoj rade u Centru.

**Grafikon 7.** Podjela ispitanika prema poziciji na kojoj rade u Centru

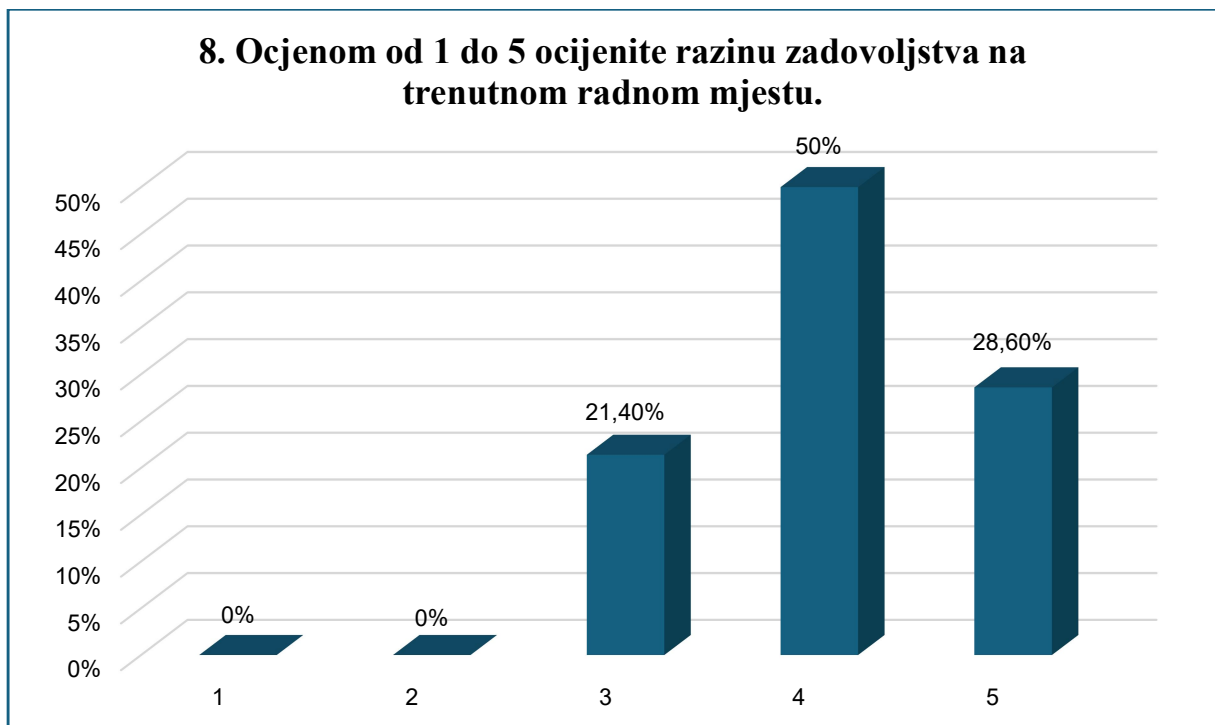


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 7. vidi se na kojoj poziciji zaposlenici Centra rade. Većina ispitanika, odnosno 78,60% ispitanika, zaposlena je na radnim mjestima bez menadžerskih odgovornosti, a 21,40% ispitanika zaposleno je na radnim mjestima nižeg menadžmenta.

U osmom pitanju ispitanici su trebali ocijeniti vlastitu razinu zadovoljstva na trenutnom radnom mjestu. Na grafikonu 8. prikazana je podjela ispitanika prema razini zadovoljstva istina na radnom mjestu u Centru.

**Grafikon 8.** Podjela ispitanika prema razini zadovoljstva na radnom mjestu u Centru

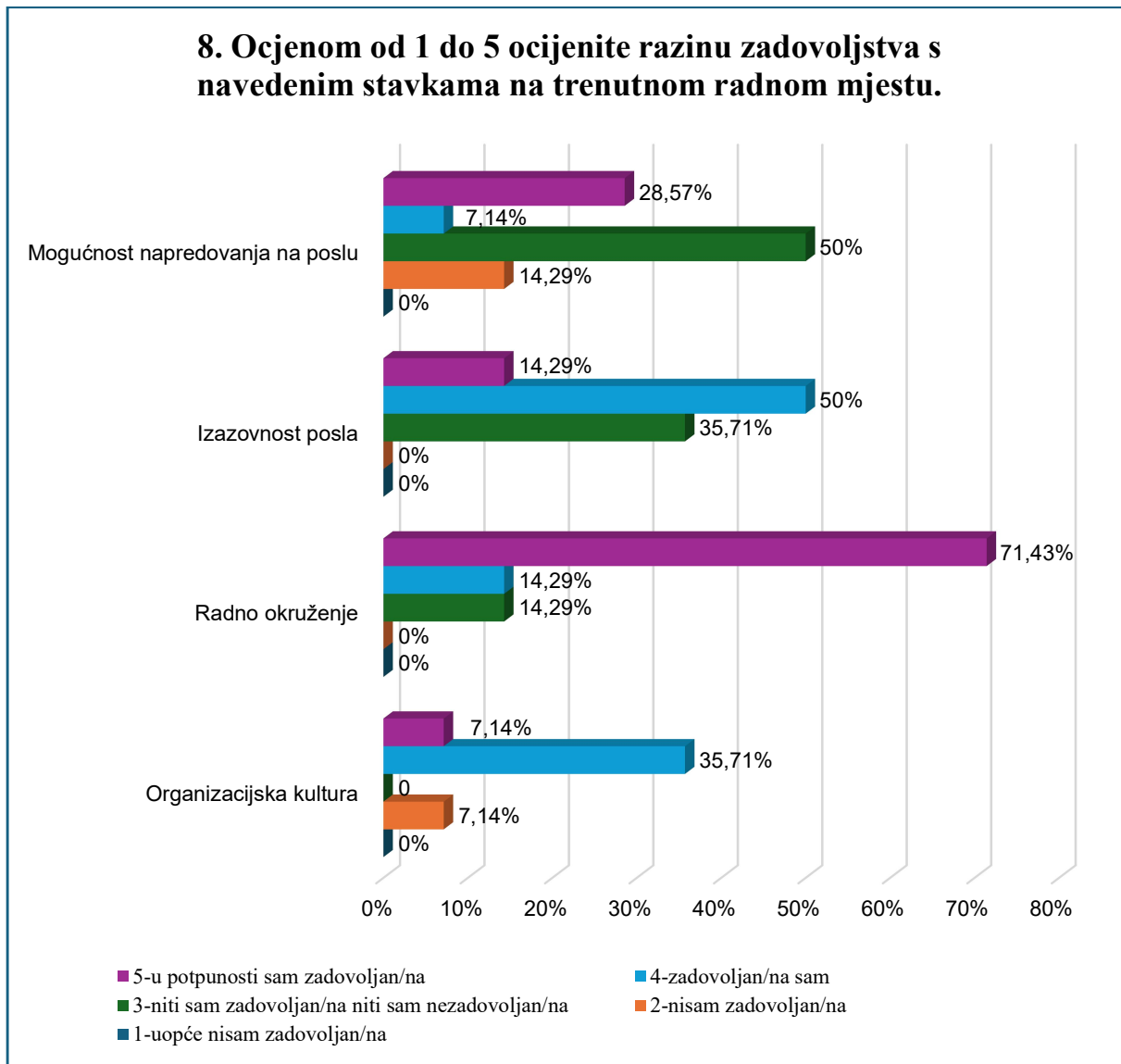


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

U istraživanju se željelo istražiti koliko su zaposlenici Centra zadovoljni na radnom mjestu na kojem su zaposleni u Centru. Ispitanici su razinu zadovoljstva na radnom mjestu trebali ocijeniti ocjenom od 1 do 5. Najveći dio ispitanika, odnosno 50% ispitanika vlastito zadovoljstvo na radnom mjestu ocjenjuju ocjenom vrlo dobar (4), 28,60% ispitanika vlastito zadovoljstvo na radnom mjestu ocjenjuju ocjenom odličan (5), a 21,40% ispitanika vlastito zadovoljstvo na radnom mjestu ocjenjuje ocjenom dobar (3). Niti jedan ispitanik ne ocjenjuje vlastito zadovoljstvo na radnom mjestu ocjenom dovoljan (2) kao ni ocjenom nedovoljan (1). Iz odgovora ispitanika može se zaključiti da su isti većinom zadovoljni na radnom mjestu.

U devetom pitanju ispitanici su trebali ocijeniti razinu zadovoljstva s navedenim stavkama vezanim za trenutno radno mjesto. Na grafikonu 9. prikazana je podjela ispitanika prema razini zadovoljstva ispitanika s navedenim stavkama za trenutno radno mjesto.

**Grafikon 9.** Podjela ispitanika prema razini zadovoljstva ispitanika s navedenim stavkama za trenutno radno mjesto



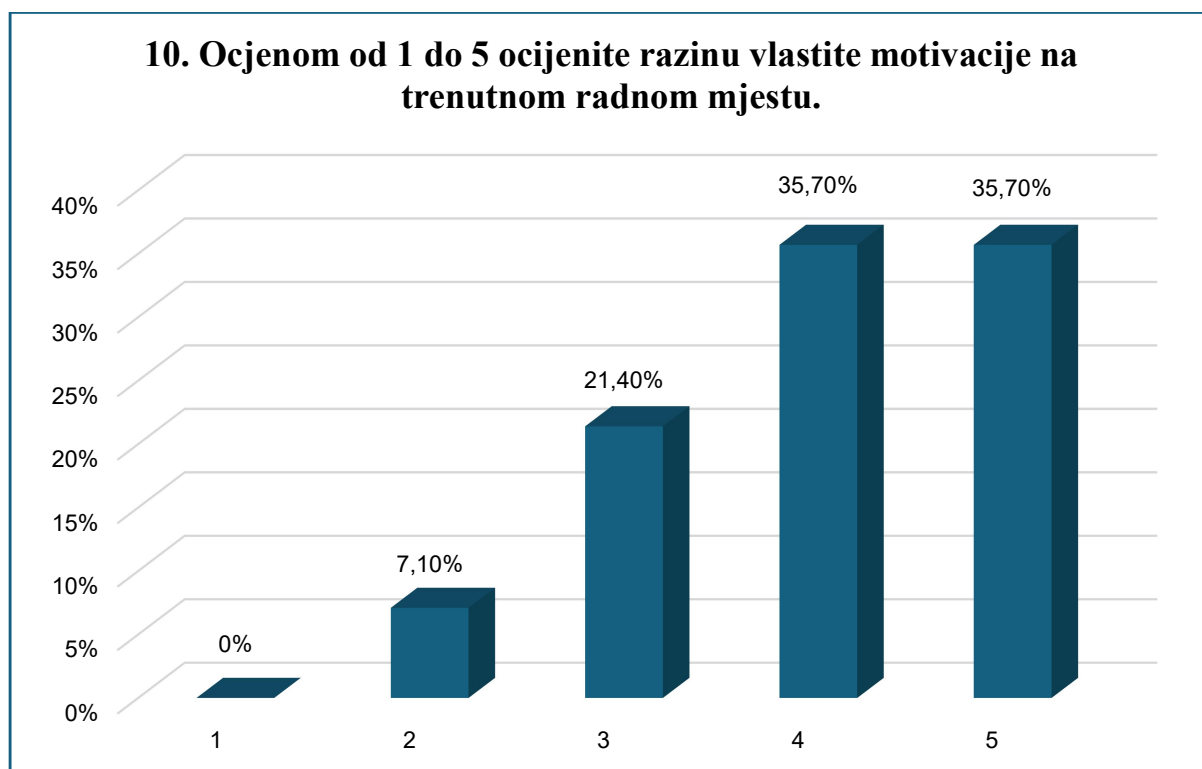
Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Na grafikonu 9. vidi se koliko su zaposlenici Centra zadovoljni s mogućnošću napredovanja na poslu, izazovnošću posla, radnim okruženjem i organizacijskom kulturom. Većina ispitanika ističe da nije niti zadovoljno niti nezadovoljno s mogućnošću napredovanja na radnom mjestu (50%), zadovoljni su s razinom izazovnosti posla (50%), radnim okruženjem u potpunosti su zadovoljni (71,43%), a organizacijskom kulturom su zadovoljni (35,71%). Iz odgovora ispitanika

vezanim za radno mjesto može se zaključiti da su zaposlenici zadovoljni na radnom mjestu, odnosno u okruženju u kojem se nalaze i na poslu koji rade.

U desetom pitanju ispitanici su trebali ocijeniti razinu vlastite radne motivacije na radnom mjestu. Na grafikonu 10. prikazana je podjela ispitanika prema razini motivacije istih na trenutnom radnom mjestu.

**Grafikon 10.** Podjela ispitanika prema razini motivacije istih na trenutnom radnom mjestu

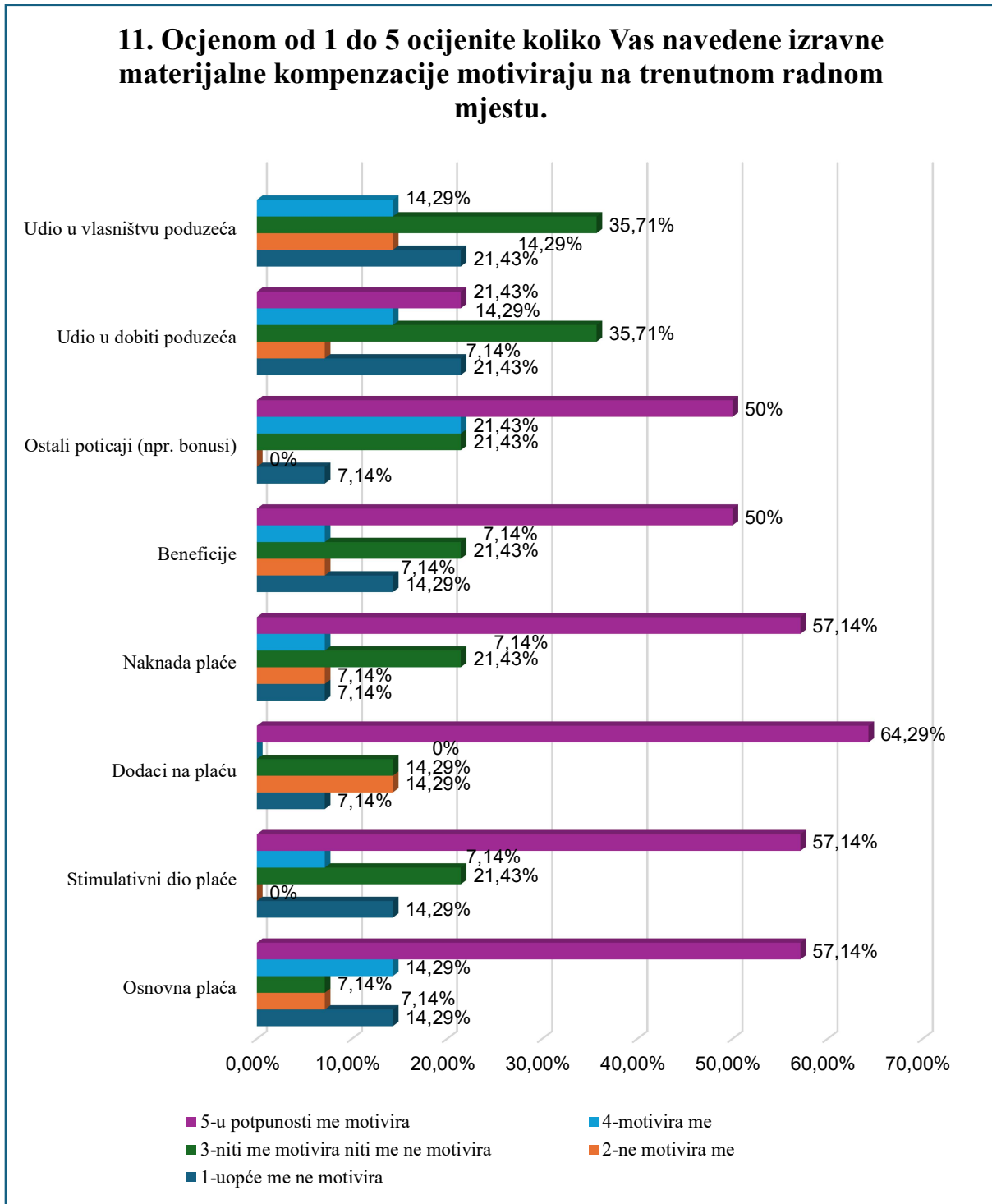


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 10. vidi se da je više od 70% ispitanika Centra razinu vlastite motivacije na radnom mjestu ocjenjuje ocjenom vrlo dobar (4) ili odličan (5) što ukazuje na to da su zaposlenici u Centru motivirani. 21,40% ispitanika razinu vlastite motivacije na radnom mjestu ocijenilo je ocjenom dobar (3), 7,10% ispitanika razinu vlastite motivacije na radnom mjestu ocijenilo je ocjenom dovoljan (2), a nitko od ispitanika razinu vlastite motivacije na radnom mjestu nije ocijenio ocjenom nedovoljan (1).

U jedanaestom pitanju ispitanici su trebali ocijeniti koliko ih navedene izravne materijalne kompenzacije motiviraju na trenutnom radnom mjestu. Na grafikonu 11. prikazana je podjela ispitanika prema razini motivacije izravnih materijalnih kompenzacija na radnom mjestu.

**Grafikon 11.** Podjela ispitanika prema razini motivacije izravnih materijalnih kompenzacija na radnom mjestu



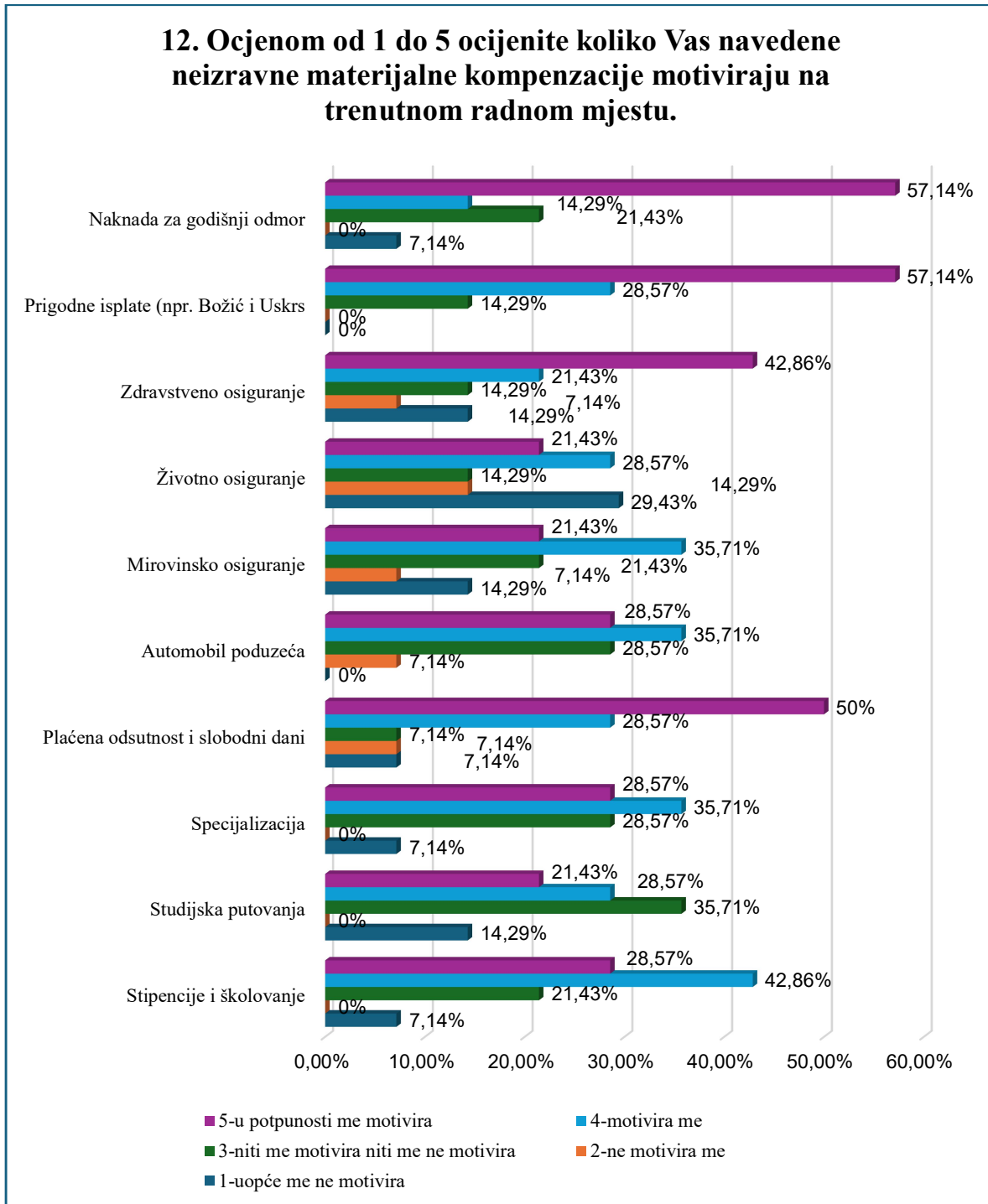
Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 11. vidi se da zaposlenike najviše motiviraju izravne materijalne kompenzacije koje se odnose na pojedinca. Najviše ih motiviraju dodaci na plaću (64,29%), osnovna plaća (57,14%), naknada plaće (57,14%) i stimulativni dio plaće (57,14%). 50% ispitanika odgovorilo je da ih u potpunosti motiviraju beneficije koje dobivaju na radnom mjestu i ostali poticaji kao što su, na primjer, bonusi. Udio u vlasništvu poduzeća i dobiti poduzeća motivira zaposlenike, ali ne u tolikoj mjeri kao novčane naknade.

U dvanaestom pitanju ispitanici su trebali ocijeniti koliko ih navedene neizravne materijalne kompenzacije motiviraju na trenutnom radnom mjestu. Na grafikonu 12. prikazana je podjela ispitanika prema razini motivacije neizravnih materijalnih kompenzacija na radnom mjestu.



**Grafikon 12.** Podjela ispitanika prema razini motivacije neizravnih materijalnih kompenzacija na radnom mjestu

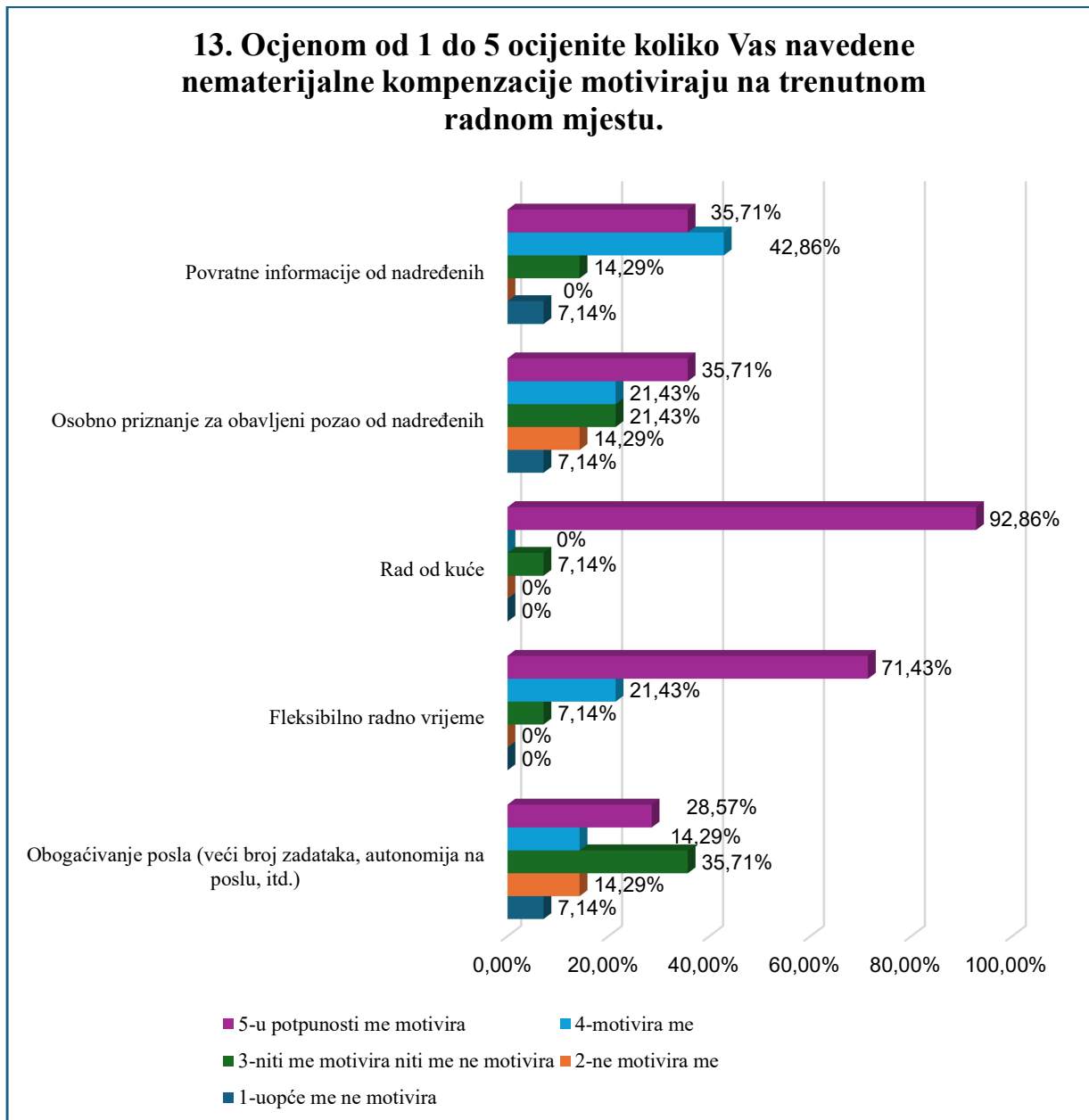


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 12. vidi se da ispitanike najviše motiviraju sljedeće neizravne materijalne kompenzacije: naknade za godišnji odmor - 57,14%, prigodne isplate (npr. Božić i Uskrs) – 57,14%, plaćena odsutnost i slobodni dani – 50% te zdravstveno osiguranje – 42,86%. Iz odgovora ispitanika vidljivo je da ih najviše motiviraju neizravne materijalne kompenzacije koje dolaze u obliku novčanih naknada.

U trinaestom pitanju ispitanici su trebali ocijeniti koliko ih navedene nematerijalne kompenzacije motiviraju na trenutnom radnom mjestu. Na grafikonu 13. prikazana je podjela ispitanika prema razini motivacije nematerijalnih kompenzacija na radnom mjestu.

**Grafikon 13.** Podjela ispitanika prema razini motivacije nematerijalnih kompenzacija na radnom mjestu



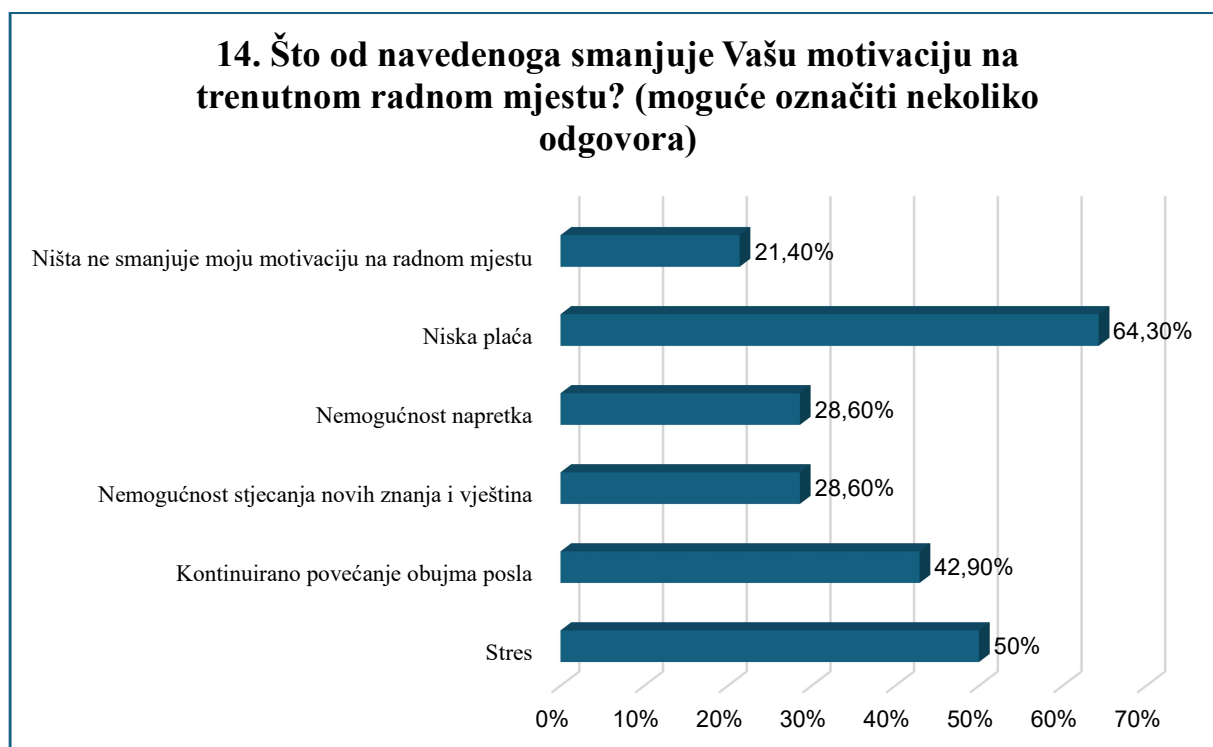
Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 13. vidi se da od nematerijalnih kompenzacija ispitanike najviše motivira rad od kuće – 92,86% i fleksibilno radno vrijeme – 71,43%. Ostale navedene nematerijalne

kompenzacije motiviraju zaposlenike na radnom mjestu, ali ne u tolikoj mjeri kao rad od kuće i fleksibilno radno vrijeme.

U četrnaestom pitanju ispitanici su trebali označiti što od navedenoga smanjuje njihovu motivaciju na trenutnom radnom mjestu. Na grafikonu 14. prikazana je podjela ispitanika prema čimbenicima koji smanjuju motivaciju istih na radnom mjestu.

**Grafikon 14.** Podjela ispitanika prema čimbenicima koji smanjuju njihovu motivaciju na radnom mjestu

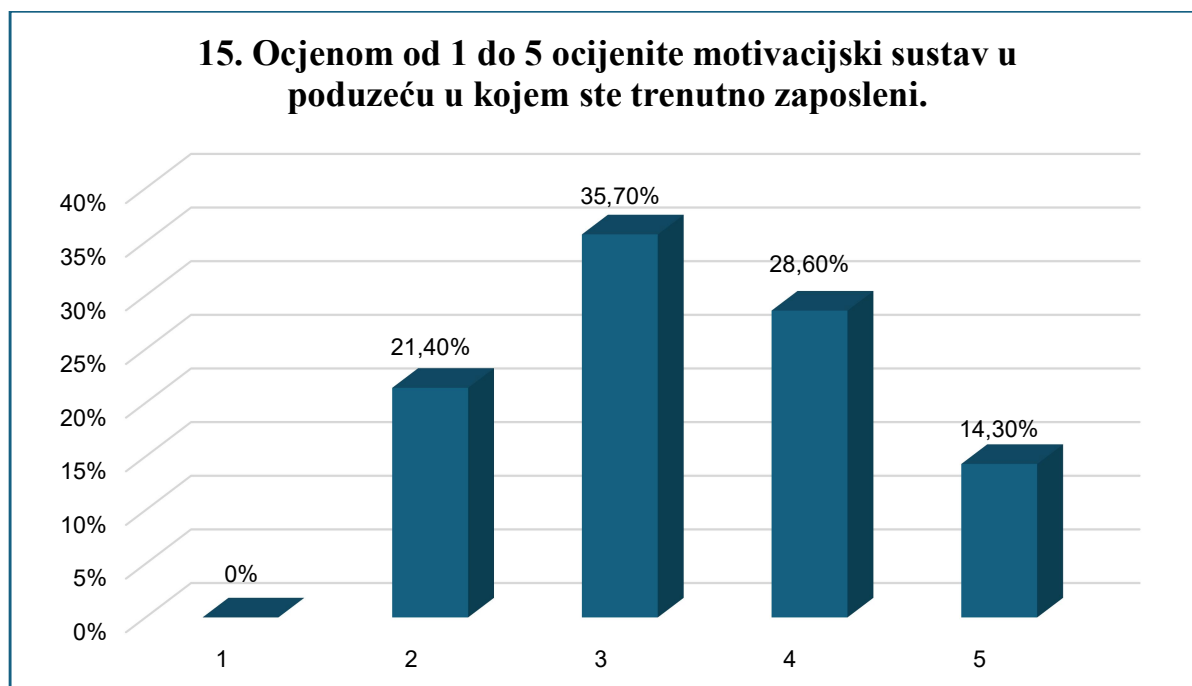


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 14. vidi se da razinu motivacije na radnom mjestu najviše smanjuju niska plaća – 64,30%, stres – 50% i kontinuirano povećanje obujma posla – 42,90%.

U petnaestom pitanju ispitanici su trebali ocijeniti motivacijski sustav Centra. Na grafikonu 15. prikazana je podjela ispitanika prema ocjenama kojima su ocijenili motivacijski sustav Centra.

**Grafikon 15.** Podjela ispitanika prema ocjenama kojima su ocijenili motivacijski sustav Centra

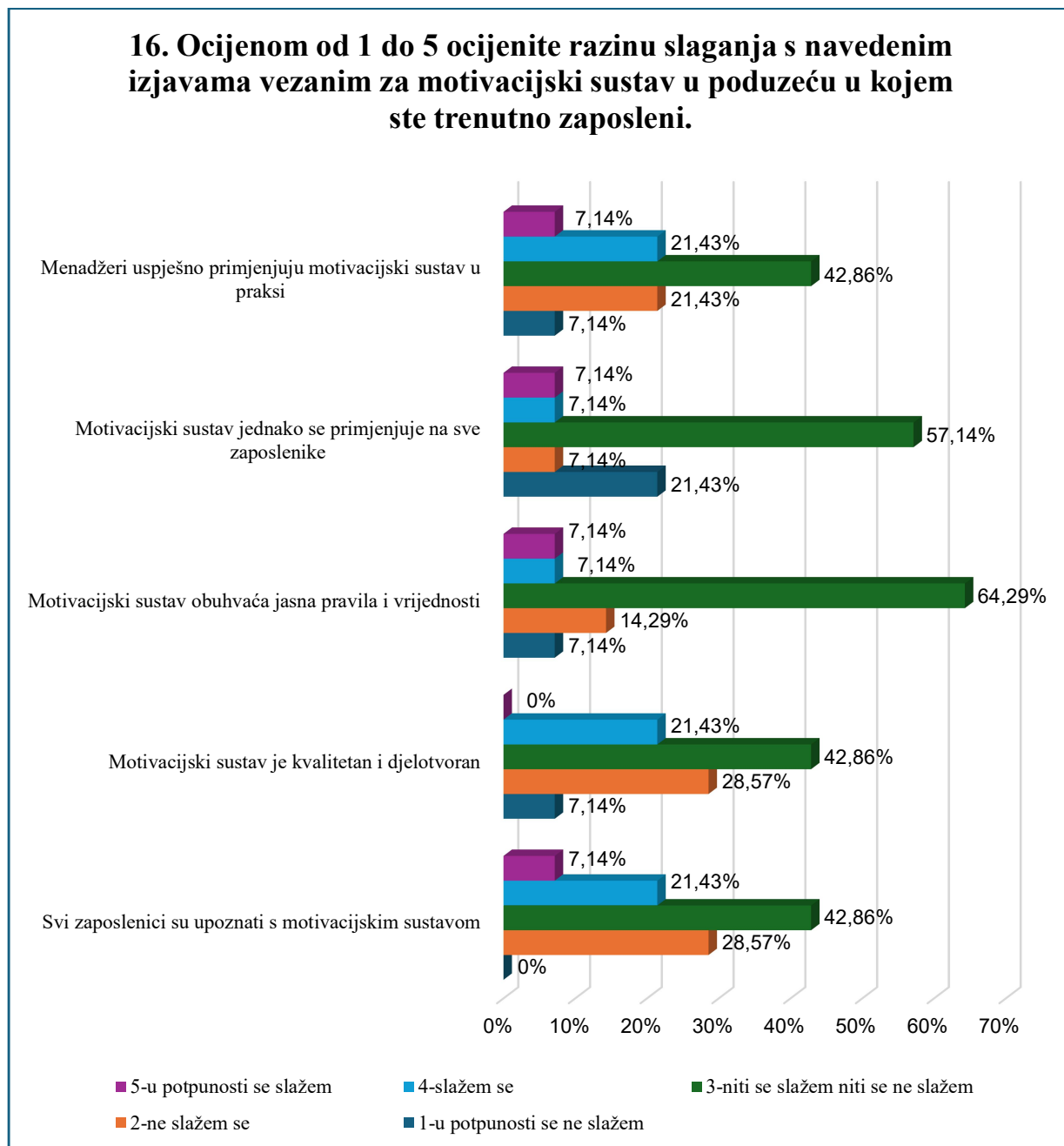


Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 15. vidi se da je 35% ispitanika ocijenilo motivacijski sustav Centra ocjenom dobar (3), 28,60% ispitanika ocijenilo je motivacijski sustav Centra ocjenom vrlo dobar (4), 21,40% ispitanika ocijenilo je motivacijski sustav Centra ocjenom dovoljan (2), 14,30% ispitanika ocijenilo je motivacijski sustav Centra ocjenom odličan (5). Nitko od ispitanika motivacijski sustav Centra nije ocijenio ocjenom nedovoljan (1). Odgovori ispitanika upućuju na to da postoji prostor za razvoj, odnosno unaprjeđenje motivacijskog sustava Centra.

U šesnaestom pitanju ispitanici su trebali ocijeniti razinu slaganja s navedenim izjavama vezanim za motivacijski sustav Centra. Na grafikonu 16. prikazana je podjela ispitanika prema razini slaganja s navedenim izjavama vezanim za motivacijski sustav Centra.

**Grafikon 16.** Podjela ispitanika prema razini slaganja s navedenim izjavama vezanim za motivacijski sustav Centra



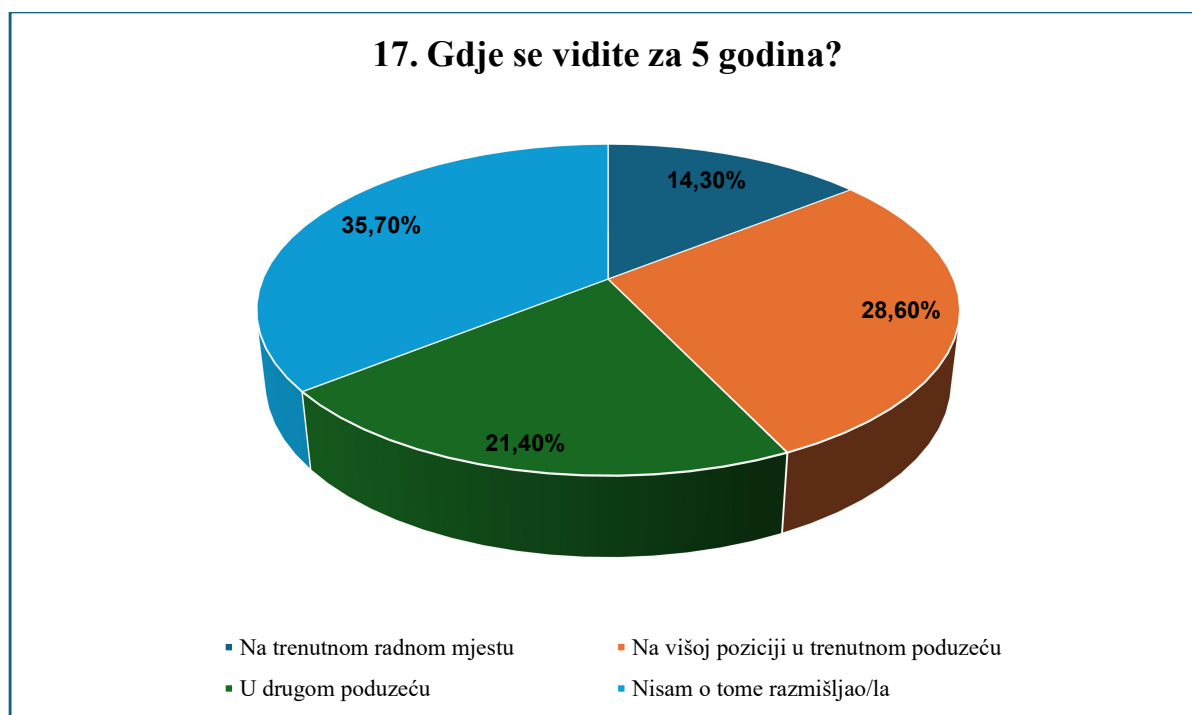
Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Iz grafikona 16. vidi se da se ispitanici s navedenim izjavama vezanim za motivacijski sustav u Centru većinom niti slažu niti ne slažu. To još jednom potvrđuje da na motivacijskom sustavu

Centra treba raditi kako bi zaposlenici istoga imali veću korist od njega te kako bi ga zaposlenici mogli pozitivnije percipirati.

U sedamnaestom pitanju ispitanici su trebali odgovoriti gdje se vide za 5 godina. Na grafikonu 17. prikazana je podjela ispitanika ovisno o tome gdje se vide za pet godina.

**Grafikon 17.** Podjela ispitanika ovisno o tome gdje se vide za pet godina



Izvor: Izrada autorice prema odgovorima ispitanika u istraživanju

Većina ispitanika, tj. 35,70%, ne razmišlja o tome gdje će biti za pet godina, 28,60% ispitanika vidi se na višoj poziciji u trenutnom poduzeću, 21,40% ispitanika vidi se u drugom poduzeću, a samo 14,30% ispitanika vidi se na trenutnom radnom mjestu. zanimljivo je to da se niti jedan ispitanik, odnosno zaposlenik Centra ne vidi na drugom radnom mjestu u Centru.

## 5. Rasprava

Nakon odrađenog intervjua s voditeljicom FINA IT Razvojnog centra Osijek i provedenog istraživanja o motivaciji zaposlenika u FINA IT Razvojnog centru Osijek potvrdilo se ono što su brojni autori kroz godine prethodno dokazali – motivacija na radnom mjestu je važna, a kada je u pitanju ono što najviše motivira zaposlenike na radnom mjestu to su kompenzacije koje su povezane s novcem. I voditeljica Centra i zaposlenici centra svjesni su toga da ih na radnom mjestu najviše motiviraju izravne materijalne kompenzacije i smatraju da je motivacijski sustavom koji je implementiran i provodi se u poduzeću prosječan. Važno je istaknuti da dok se kao najveći materijalni motivator na radnom mjestu ističe plaća i dodaci na istu od nematerijalnih motivatora ističu se fleksibilno radno vrijeme i mogućnost rada od kuće.

Nadalje, zaposlenici su svjesni i čimbenika koji koče njihovu motivaciju na radnom mjestu te ističu da su to najčešće niska plaća, stres i povećanje obujma posla. Jednako je važno da su zaposlenici samosvjesni čimbenika koji koče njihovu motivaciju kao i to da su svjesni čimbenika koji potiču njihovu motivaciju – tako isti mogu kada uoče da im nešto koči ili smanjuje motivaciju kroz razgovor s nadređenim zajedno pronaći rješenje problema i smanjiti utjecaj negativnih čimbenika kroz primjenu pozitivnih čimbenika.

Bez kontinuiranog praćenja zaposlenika i razumijevanja što motivira pojedinog zaposlenika menadžeri ne mogu uspješno motivirati zaposlenike, a poduzeće ne može dosegnuti svoj puni potencijal. Toga je svjesna i voditeljica FINA IT Centra Osijek koja kroz vlastiti rad teži tome da prema zaslugama motivira svoje zaposlenike i pri tome koristi i materijalne i nematerijalne kompenzacije zato što je uočila da prečesto korištenje samo materijalnih ili samo nematerijalnih kompenzacija dovodi do toga da iste gube na intenzitetu te da zaposlenici bolje reaguju i uspješniji su kada se koristi kombinacija kompenzacija.



## 6. Zaključak

Važnost motivacije zaposlenika na radnom mjestu i utjecaj koji motivirani zaposlenici nauštrb nemotiviranih zaposlenika imaju na poduzeće nikad nisu bili upitni. Poduzeća i menadžeri u istima svjesni su toga da bez učinkovitog motivacijskog sustava, kontinuiranog praćenja zaposlenika te motiviranja zaposlenika s pomoću materijalnih i nematerijalnih kompenzacija poduzeće ne može postići svoje ciljeve. Materijalne kompenzacija odnose se na izravne i neizravne novčane primitke, a nematerijalne kompenzacije odnose se na kompenzacije koje nisu novčane, ali ljudima donose mir i zadovoljstvo.

Danas postoji veliki broj poduzeća u svijetu u kojima rade zaposlenici koji nisu dovoljno motivirani i obavljaju svoj posao u mjeri dovoljnoj da ne dobiju otkaz, ali postoji i veliki broj poduzeća koje se trude radno okruženje zaposlenika napraviti ugodnim, poticajnim i izazovnim kako bi zaposlenici postigli više od onoga što se od njih očekuje te se mogli uspješno razvijati. Jedno od poduzeća koje godinama ulaže u svoje zaposlenike i kroz rad svojih zaposlenika donosi promjene u zajednici je FINA. 2019. godine FINA je pokrenula FINA IT Razvojni centar u Splitu koji je usmjeren na IT sektor, a danas, pet godina kasnije FINA ima otvoreno sedamnaest IT Razvojnih centara u Republici Hrvatskoj te je s pomoću zaposlenika u istima uspješno realizirala brojne projekte i unaprijedila zajednicu.

Cilj rada bio je istražiti u kojoj mjeri materijalne i nematerijalne kompenzacije motiviraju zaposlenike FINA IT Razvojnog centra Osijek. Nakon provedenog intervjua i ankete došlo se do zaključka da zaposlenike najviše motiviraju materijalne kompenzacije. Voditeljica FINA IT Razvojnog centra toga je svjesna i stoga se trudi adekvatno motivirati svoje zaposlenike putem izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija, ali isto tako, voditeljica je svjesna i važnosti nematerijalnih kompenzacija te utjecaja koji iste imaju na kvalitetu života zaposlenike te se trudi zaposlenike motivirati i kroz nematerijalne kompenzacije. U budućnosti je potrebno nastaviti raditi na razvoju motivacijskog sustava u FINA IT razvojnim centrima kako bi zaposlenici bili što motiviraniji i zadovoljni na radnim mjestima.

Spoznaje do kojih se došlo tijekom pisanja rada i iznesene su u radu daju bolji uvid u motivaciju zaposlenika te mogu pomoći istraživačima koji će se u budućnosti fokusirati na utjecaj materijalnih i nematerijalnih kompenzacija na motivaciju zaposlenika. Preporuka za buduća

istraživanja je da se fokus stavi na načine kako kombinirati materijalne i nematerijalne kompenzacija prilikom motiviranja zaposlenika zato što zaposlenici najvišu razinu motivacije postižu ako ih se motivira kroz kombinaciju materijalnih (sigurnost u obliku novca) i nematerijalnih (potvrda i osjećaj postignuća, zadovoljstva i mira) kompenzacija.

## Literatura

1. AKD. (2024). *Tvrtka, osnovni podaci*. Preuzeto s <https://www.akd.hr/hr/o-nama/tvrtka-osnovni-podaci> (pristupljeno: 15. srpnja 2024.)
2. APIS IT d.o.o. (2024). *Profil tvrtke*. Preuzeto s <https://www.apis-it.hr/web/profil-tvrtke/30> (pristupljeno: 15. srpnja 2024.)
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
4. Bosnić, L. (2023). *Primjena modela ukupne nagrade u malim i srednjim poduzećima u Bosni i Hercegovini*. Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja, 2 (1), 9-22. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/301348> (pristupljeno: 25. svibnja 2024.)
5. Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016). *Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u republici hrvatskoj*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4 (1), 109-122. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/160237> (pristupljeno: 13. svibnja 2024.)
6. Buble, M. (2006). *Osnovne menadžmenta*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo
7. Certo, S.C. i Travis Certo, S. (2009). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate
8. FINA. (2019). *S radom započeo Finin IT razvojni centar Osijek*. Preuzeto s <https://www.fina.hr/novosti/s-radom-zapocceo-finin-it-razvojni-centar-osijek> (pristupljeno: 02. svibnja 2024.)
9. FINA (2022). *Rasadnici IT stručnjaka: Fina kroz svoje razvojne centre okuplja visokokvalitetne timove*. Preuzeto s <https://www.fina.hr/novosti/rasadnici-it-strucnjaka-fina-kroz-svoje-razvojne-centre-okuplja-visokokvalitetne-timove> (pristupljeno: 3. svibnja 2024.)
10. FINA. (2024). *Posao u IT-ju*. Preuzeto s <https://www.fina.hr/karijere/posao-u-it-ju> (pristupljeno: 3. svibnja 2024.)
11. FINA. (2022). *Širimo mrežu Razvojnih centara diljem Hrvatske - pridružite nam se!*. Preuzeto s <https://www.fina.hr/novosti/sirimo-mrezu-razvojnih-centara-diljem-hrvatske-pridruzite-nam-se> (pristupljeno: 3. svibnja 2024.)
12. FINA. (2024). *Godišnje izvješće o poslovanju Financijske agencije za 2023. godinu*.
13. Gutić, D., Horvat, Đ. i Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: EFFECTUS – studij financije i pravo, visoko učilište

14. Katolik Kovačević, A. (2022). *Utjecaj materijalnih kompenzacija na broj zaposlenika u poduzeću*. Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja, 1 (1), 49-57. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/281839> (pristupljeno: 25. svibnja 2024.)
15. Mioković Kapetinić, D. i Pleša Puljić, N. (2022). *Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 13 (2), 52-58. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/291885> (pristupljeno: 23. svibnja 2024.)
16. Načinović Braje, I. i Bosnić, L. (2017). *Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (23), 44-66. Preuzeto s <https://doi.org/10.46458/27121097.2017.23.44> (pristupljeno: 13. svibnja 2024.)
17. Prahin, D. i Katavić, I. (2021). *Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 11 (2), 7-23. Preuzeto s <https://doi.org/10.38190/ope.11.2.1> (pristupljeno: 11. svibnja 2024.)
18. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
19. Zekić, Z. (2007). *Menadžment: poduzetnička tehnologija*. Rijeka: Ekonomski fakultet; Opatija: Conefing grupa
20. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Definicije pojma motivacije.....	7
<b>Tablica 2.</b> Kategorizacija faktora koji utječu na individualnu motivaciju zaposlenika u poduzeću .....	8
<b>Tablica 3.</b> Materijalne kompenzacije zaposlenika s obzirom na stupanj izravnosti .....	16
<b>Tablica 4.</b> Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenicima organizacije .....	17
<b>Tablica 5.</b> Beneficije - neizravne materijalne kompenzacije .....	19
<b>Tablica 6.</b> Načela i pravila obogaćivanja posla.....	21
<b>Tablica 7.</b> Fina - osnovne informacije .....	25
<b>Tablica 8.</b> Usporedba Fine, AKD i APIS IT .....	29

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	10
<b>Slika 2.</b> Kategorizacija teorija motivacija .....	11
<b>Slika 3.</b> Maslowljeva teorija potreba .....	14
<b>Slika 4.</b> Nematerijalne strategije motivacije.....	20
<b>Slika 5.</b> Fina – Organizacijski ustroj .....	26
<b>Slika 6.</b> Fina - unutarnji organizacijski ustroj .....	27
<b>Slika 7.</b> Fina - Struktura sektora informatike .....	28
<b>Slika 8.</b> Lokacije FINA IT Razvojnih centara u Republici Hrvatskoj .....	31

## Popis grafikona

<b>Grafikon 1.</b> Podjela ispitanika prema spolu.....	36
<b>Grafikon 2.</b> Podjela ispitanika prema dobi .....	37
<b>Grafikon 3.</b> Podjela ispitanika prema stručnoj spremi .....	38
<b>Grafikon 4.</b> Podjela ispitanika prema mjesečnim primanjima .....	39
<b>Grafikon 5.</b> Podjela ispitanika prema godinama rada u Centru.....	40
<b>Grafikon 6.</b> Podjela ispitanika prema godinama rada na trenutnom radnom mjestu u Centru....	41
<b>Grafikon 7.</b> Podjela ispitanika prema poziciji na kojoj rade u Centru .....	42
<b>Grafikon 8.</b> Podjela ispitanika prema razini zadovoljstva na radnom mjestu u Centru.....	43
<b>Grafikon 9.</b> Podjela ispitanika prema razini zadovoljstva ispitanika s navedenim stavkama za trenutno radno mjesto .....	44
<b>Grafikon 10.</b> Podjela ispitanika prema razini motivacije istih na trenutnom radnom mjestu .....	45
<b>Grafikon 11.</b> Podjela ispitanika prema razini motivacije izravnih materijalnih kompenzacija na radnom mjestu.....	47
<b>Grafikon 12.</b> Podjela ispitanika prema razini motivacije neizravnih materijalnih kompenzacija na radnom mjestu.....	49
<b>Grafikon 13.</b> Podjela ispitanika prema razini motivacije nematerijalnih kompenzacija na radnom mjestu.....	51
<b>Grafikon 14.</b> Podjela ispitanika prema čimbenicima koji smanjuju njihovu motivaciju na radnom mjestu.....	52
<b>Grafikon 15.</b> Podjela ispitanika prema ocjenama kojima su ocijenili motivacijski sustav Centra .....	53
<b>Grafikon 16.</b> Podjela ispitanika prema razini slaganja s navedenim izjavama vezanim za motivacijski sustav Centra .....	54
<b>Grafikon 17.</b> Podjela ispitanika ovisno o tome gdje se vide za pet godina .....	55

## Prilozi

### Pitanja za intervju

1. Ime i prezime, godine, radni staž, gdje ste radili prije ovog radnog mjesta?
2. Na kojem radnom mjestu u trenutnom poduzeću ste zaposleni i koliko dugo?
3. Kako biste ocijenili vlastitu razinu motivacije na radnom mjestu?
4. Što Vas najviše motivira na radnom mjestu?
5. Iz Vaše perspektive, koliko je motivacija na radnom mjestu važna? Smatrate li da su ljudi u vašem okruženju dovoljno motivirani na radnom mjestu?
6. Prema Vašem mišljenju, koja je uloga i važnost nadređenih u motivaciji zaposlenika?
7. Kako biste ocijenili motivacijski sustav u Vašem poduzeću?
8. Smatrate li da postoji prostor za unaprjeđenje motivacijskog sustava u Vašem poduzeću?
9. Na koji način Vi motivirate svoje zaposlenike?
10. Osim onoga što trenutno radite, što dodatno možete napraviti kako bi Vaši zaposlenici bili još motiviraniji na radnom mjestu?
11. Prema Vašem dosadašnjem iskustvu motiviraju li zaposlenike u Vašem poduzeću više materijalne ili nematerijalne kompenzacije?
12. Smatrate li da su zaposlenici u Vašem poduzeću u dovoljnoj mjeri upoznati s motivacijskim sustavom i oblicima motivacije u Vašem poduzeću?
13. Koje materijalne kompenzacije najčešće motiviraju zaposlenike u Vašem poduzeću?  
(neke od materijalnih kompenzacija su: plaća, bonusi, stipendije, školarine, specijalizacije, službeni automobil, plaćena odsutnost, slobodni dani, itd.)
14. Koje nematerijalne kompenzacije najčešće motiviraju zaposlenike u Vašem poduzeću?  
(neke od nematerijalnih kompenzacija su: alternativno radno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, uključivanje zaposlenika u oblikovanje posla i davanje zaposlenicima različitih zadataka, itd.)
15. Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, što najčešće koči motivaciju zaposlenika na radnom mjestu?



## Online anketa – prikaz Google obrasca

### Motivacija zaposlenika u FINA IT Razvojnog centru Osijek

Poštovani/a,  
hvala na iskazanom interesu za sudjelovanje u istraživanju. Vaši odgovori u potpunosti su anonimni i nametnu će se isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada.  
Hvala unaprijed!

[Prijava se na Google](#) da biste spremlili svoj napredak. [Saznajte više](#)

\* Oznaka obavezna pitanje

1. Koji je Vaš spol? \*

Muško  
 Žensko

2. Koja je Vaša dob? \*

20 - 30 godina  
 31 - 40 godina  
 41 - 50 godina  
 50 i više godina

3. Koja je Vaša stručna sprega? \*

VSS  
 VSS  
 Magistar ili doktor znanosti

4. Koliko iznose Vaša mjesečna primanja? \*

do 1.000,00 eura  
 od 1.000,01 - 1.500,00 eura  
 od 1.500,01 do 2.000,00 eura  
 od 2.000,01 do 2.500,00 eura  
 više od 2.500,01 eura

5. Koliko godina radite u trenutnom poduzeću? \*

Manje od 1 godine  
 između 1 i 5 godina  
 između 5 i 10 godina  
 Više od 10 godina

6. Koliko godina radite na trenutnom radnom mjestu? \*

Manje od 1 godine  
 između 1 i 5 godina  
 između 5 i 10 godina  
 Više od 10 godina

7. Na kojoj poziciji radite u trenutnom poduzeću? \*

Zaposlenik bez menadzerskih odgovornosti  
 Niži menadžment  
 Srednji menadžment  
 Menadžment najviše razine

8. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite razinu zadovoljstva na trenutnom radnom mjestu. \*

	1	2	3	4	5
nedovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					odličan

9. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite razinu zadovoljstva navedenih s navedenim stavkama na trenutnom radnom mjestu. \*

	1 uopće nisam zadovoljan/a	2 nisam zadovoljan/a	3 ni samo zadovoljan/a ni nezadovoljan/a	4 zadovoljan/a sam	5 u potpunosti sam zadovoljan
Organizacijska kultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radno okruženje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izazovnost posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost napredovanja na poslu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ocjenom od 1 do 5 biste ocijenile razinu vlastite motivacije na trenutnom radnom mjestu. \*

	1	2	3	4	5
nedovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					odličan

11. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko Vas navedene izravne materijalne kompenzacije motiviraju na trenutnom radnom mjestu.

	1 uopće me ne motivira	2 ne motivira me	3 niži me motivira niži me ne motivira	4 motivira me	5 u potpunosti me motivira
Osnovna plaća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimulativni dio plaće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodaci na plaću	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naknada plaće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostali poticaji (npr. bonusi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udio u dobiti poduzeća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udio u vlasništvu poduzeća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko Vas navedene neizravne materijalne kompenzacije motiviraju na trenutnom radnom mjestu.

	1 uopće me ne motivira	2 ne motivira me	3 niži me motivira niži me ne motivira	4 motivira me	5 u potpunosti me motivira
Stipendije i školovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studijska putovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specijalizacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćena odsusnost i slobodni dani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automobili poduzeća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mirovinske osiguranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvotno osiguranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravstveno osiguranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prigodne isplate (npr. bolni i Udani)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naknada za godišnji odmor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko Vas navedene nematerijalne kompenzacije motiviraju na trenutnom radnom mjestu.

	1 uopće me ne motivira	2 ne motivira me	3 niži me motivira niži me ne motivira	4 motivira me	5 u potpunosti me motivira
Obogaćivanje posla (veći broj zadataka, autonomija na poslu, itd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilno radno vrijeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad od kuće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobno priznanje za obavljeni posao od nadređenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povratne informacije od nadređenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Što od navedenoga smanjuje Vašu motivaciju na trenutnom radnom mjestu? (možete označiti nekoliko odgovora)

- Stres
- Kontinuirano povećanje obujma posla
- Nemogućnost stjecanja novih znanja i vještina
- Nemogućnost napretka
- Niska plaća
- Nitišta ne smanjuje moju motivaciju na radnom mjestu

15. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite motivacijski sustav u poduzeću u kojem ste trenutno zaposleni.

	1	2	3	4	5
nedovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odličan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite razinu slaganja s navedenim izjavama vezanim za motivacijski sustav u poduzeću u kojem ste trenutno zaposleni.

	1 - u potpunosti se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - ni se slažem ni se ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
Svi zaposlenici su upoznati s motivacijskim sustavom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivacijski sustav je kvalitetan i djelotvoran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivacijski sustav obuhvaća jasna pravila i vrijednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivacijski sustav jednako se primjenjuje na sve zaposlenike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menadžeri uspješno primjenjuju motivacijski sustav u praksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Gdje se vidite za 5 godina? \*

- Na trenutnom radnom mjestu
- Na drugom radnom mjestu u trenutnom poduzeću
- Na višoj poziciji u trenutnom poduzeću
- U drugom poduzeću
- Nisam o tome razmišljao/a

Povratni

izaberi obrazac

Google nije imao nikakvu ulogu u ovom istraživanju. [Prijavite se](#) [Prijavite se](#) [Prijavite se](#) [Prijavite se](#) [Prijavite se](#) [Prijavite se](#) [Prijavite se](#) [Prijavite se](#) [Prijavite se](#) [Prijavite se](#)

Google Obrasci