

# POVEZANOST MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA S USPJEHOM PODUZEĆA

---

Šibenik Tomić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:125821>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-04**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Ana Šibenik Tomić

**POVEZANOST MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA  
ZAPOSLENIKA S USPJEHOM PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Ana Šibenik Tomić

**POVEZANOST MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA  
ZAPOSLENIKA S USPJEHOM PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment u trgovini**

JMBAG: 2445005691

e-mail: asibenik1@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional study of trade

Ana Šibenik Tomić

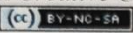
**RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE MOTIVATION  
AND AWARDS WITH COMPANY SUCCESS**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ana Šibenik Tomić

**JMBAG:** 2445005619

**OIB:** 79206967326

**e-mail za kontakt:** anavktv@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski stručni studij Trgovina

**Naslov rada:** Povezanost motivacije i nagrađivanja s uspjehom poduzeća

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

U Osijeku, 23.9.2021. godine

Potpis Ana Šibenik Tomić

## **Povezanost motivacije i nagrađivanja zaposlenika s uspjehom poduzeća**

### **SAŽETAK**

Vođenje i motiviranje, odnosno stimuliranje djelatnika na ostvarenje očekivanih rezultata itekako su značajna funkcija menadžmenta, koja doprinosi uspješnosti poduzeća. S obzirom na to da motiviranje kao funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu angažiranosti na organizacijskim poslovima i ciljevima među zaposlenicima poduzeća, pri izradi završnog rada, između ostaloga i empirijskim istraživanjem, prikazuje se koliko to funkcionira na primjeru malog poduzeća. Također, završni rad obuhvaća i obrađuje i neke od sadržajnih i procesnih teorija motivacije. Cilj rada je provjeriti koliko su povezani (u hrvatskim poduzećima nerijetko nepravedno zanemareni od strane menadžmenta) motivacija i nagrađivanje s uspjehom poduzeća. Polazi se od pretpostavke da bi postizanje visoke razine motivacije rezultiralo i maksimalnim angažmanom zaposlenika pri obavljanju radnih zadataka što bi pozitivno utjecalo na odnos prema kolegama i klijentima, a u konačnici rezultiralo uspješnim djelovanjem poduzeća. Naime, većim ulaganjem u ljudske resurse, pa samim time i u motivaciju zaposlenika, za očekivati je, postiglo bi se bolje pozicioniranje na tržištu. Stoga se motivacija zaposlenika može promatrati kao vrlo kompleksan zadatak za menadžera, a ključan je za zadovoljstvo zaposlenika što dovodi do konstantne motivacije za ostvarivanje boljih rezultata.

**Ključne riječi:** ljudski resursi, motivacija, nagrađivanje, teorija motivacije

## **The relationship between employee motivation and reward with company success**

### **ABSTRACT**

Leading and motivating, or more precisely stimulating employees to achieve the expected results are very important functions of management, which contributes to the success of the company. Given that motivation as a function implies the ability of management to awaken, direct, strengthen and maintain a high level of engagement in organizational work and goals among employees of the company, this final paper in its empirical section shows how it works on the example of small companies. Also, the final paper includes and deals with some of the content and process theories of motivation. The aim of this paper is to check how related (in Croatian companies often unfairly neglected by management) motivation and reward with the success of the company. The starting point is the assumption that achieving a high level of motivation would result in maximum employee engagement in performing work tasks, which would positively affect the relationship with colleagues and clients, and ultimately result in the successful operation of the company. Namely, by investing more in human resources, and thus in employee motivation, it is to be expected, a better positioning on the market would be achieved. Therefore, employee motivation can be viewed as a very complex task for the manager and is crucial for employee satisfaction leading to constant motivation to achieve better results.

Key words: human resources, motivation, rewarding, motivation theory

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Ciljevi istraživanja.....	2
<b>3. Motivacija zaposlenika.....</b>	<b>3</b>
3.1. Sadržajne teorije motivacije .....	4
3.1.1. Teorija hijerarhije potreba.....	4
3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije .....	5
3.1.3. Teorija motivacije postignuća.....	6
3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije.....	7
3.1.5. Minerova teorija motivacije uloga .....	7
3.2. Procesne teorije motivacije .....	8
3.2.1. Kognitivni model motivacije .....	9
3.2.3. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni.....	9
3.2.3. Integrativni procesni model radne motivacije .....	10
<b>4. Nagrađivanje .....</b>	<b>11</b>
4.1. Materijalno nagrađivanje .....	12
4.2. Nematerijalno nagrađivanje .....	14
<b>5. Empirijsko istraživanje.....</b>	<b>15</b>
5.1. Opis istraživanja .....	15
5.2. Prikaz rezultata ankete .....	16
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>31</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>33</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>34</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>34</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>35</b>
<b>Prilog: Anketni upitnik .....</b>	<b>35</b>



## 1. Uvod

Ljudi su ključni resurs poduzeća. U teoriji je to prihvaćeno, no nije jednostavno postići da bi i u praktičnom poslovanju ljudski resursi bili motivirani djelovati na uspjeh poduzeća. Prije svega, ovisi to o načinu upravljanja ljudskim resursima. Vođenje i motiviranje ljudi, što podrazumijeva i nagrađivanje, a da se pri tome postiže situacija u kojoj ljudi daju svoj maksimum i rezultat je uspješno poduzeće, odlika je samo vrhunskog menadžmenta. Za primjenu znanja koje vodi do uspješnih rezultata potrebna je i teorija i praksa. Upravljanje ljudskim resursima je specifičan i nimalo jednostavan zadatak. Osim ekonomskih znanja, menadžer u radu s ljudima, neovisno o kojem broju zaposlenika je riječ, mora poznavati i psihologiju zbog načina na koje pristupa svakom pojedincu, jer na svaku osobu neće jednako djelovati jednak način komunikacije i potrebno ga je prilagoditi te motivirati zaposlenika. Promatra li se motivaciju kao sve unutarnje i vanjske faktore koje utječu na ponašanje zaposlenika, može se zaključiti da je nužno zadovoljiti brojne kriterije u obliku materijalnih i nematerijalnih nagrada, kako bi se moglo reći da su zaposlenici nekog poduzeća motivirani. No, ne smije se zanemariti da samo nagrađivanje nije dovoljno niti na svakog zaposlenika jednako djeluje te se u obzir trebaju uzeti mnoge okolnosti kao što su primjerice individualne osobine ili poslovi koji se razlikuju po tome da je za neke vrlo jednostavno motivirati, dok je za neke poslove teško motivirati ljude. Niz je teorija motivacija koje sugeriraju kako povećati razinu motivacije te se u ovom radu kroz sažetke nekih od tih teorija pokušava prikazati koliko je širok spektar različitih faktora koje motiviraju pojedinca.

Osim toga, na osnovu istraživanja u jednom malom poduzeću, dokazuje se kako motivacija za rad odnosno ono što utječe na nju, nije kod svakoga jednaka. No, ipak na zaposlenicima/ispitanicima koji prema karakteristikama ne pripadaju istoj socio-demografskoj skupini, znakovito je, potvrđuje se kako razina zadovoljstva trenutačnom situacijom u poduzeću nije na visokoj razini te kako trenutno demotivirani ispitanici uglavnom smatraju da ih se primjenom materijalnih i nematerijalnih nagrada može dodatno motivirati. Svrha ovog završnog rada je ukazati kako bi model poslovanja u kojemu bi se menadžment i u praksi, a ne samo u teoriji, prema ljudskim resursima uistinu odnosio kao prema ključnom resursu poduzeća, zasigurno doprinio uspjehu i promatranog poduzeća.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog završnog rada je povezanost motivacije i nagrađivanja zaposlenika s uspjehom poduzeća. Promatrano poduzeće je društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, prijenos i emitiranje televizijskog programa<sup>1</sup> koje djeluje gotovo tri desetljeća. Lokalna medijska kuća u tržišnoj utakmici, između ostaloga, s konkurencijom se mora izboriti za gledatelje kojima mora ponuditi svoje proizvode u obliku programskih sadržaja, zatim prodati oglasni prostor i uzeti što veći dio marketinškog kolača kako bi uspješno poslovala te naravno sve to raditi uz poštivanje zakona i propisa koji se uobičajeno odnose na sva trgovačka društva tako i onih zakona, pravila i etičkih kodeksa specifičnih za medije i elektroničke medije. Sukladno navedenome, zaposlenici, koji moraju posjedovati specifična znanja i vještine, ključna su karika za postizanje uspjeha poduzeća.

Istraživanje je provedeno u srpnju 2021. godine u sezoni ljetnih godišnjih odmora te je na online anketni upitnik odgovorilo otprilike dvije trećine ukupno zaposlenih, odnosno 15 zaposlenika promatranog poduzeća.

### **2.2. Ciljevi istraživanja**

Svrha i cilj ovog završnog rada je na navedenu temu definirati zadane pojmove te ih prikazati kroz teorijski i empirijski dio rada.

Temeljna hipoteza definirana je u skladu s predmetom i ciljem ovog istraživanja te je polazišna pretpostavka da postoji jaka poveznica između motiviranih i zadovoljnih zaposlenika i uspjeha poduzeća.

Cilj je provjeriti koji su to faktori koji bi mogli utjecati na motiviranost zaposlenika, a očiti su iz odgovora o trenutnom stanju u poduzeću i zadovoljstvu zaposlenika. Utvrđivanjem razine motiviranosti zaposlenika u promatranom poduzeću i analizom njihovih odgovora dolazi se do jasnije slike o povezanosti motivacije i nagrađivanja na konkretnom primjeru te je moguće usporediti stanje u praksi i ono što sugeriraju poznate teorije motivacije.

---

<sup>1</sup> Zbog nedefinirane politike ove medijske kuće oko ovakvih istraživanja u završnom radu nije konkretizirano o kojem je poduzeću riječ.

### 3. Motivacija zaposlenika

Velik je utjecaj motivacije na uspjeh kako općenito u svim sferama života tako i u poslovnom svijetu, gdje uspjeh poduzeća uvelike ovisi o motivaciji zaposlenika. Niz je faktora koji utječu na postizanje motiviranih zaposlenika, a postići motiviran kolektiv velik je zadatak koji treba i može ispuniti samo iznimno sposoban menadžment. Svojim načinom upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i motiviranja zaposlenika menadžer bi trebao postići okružje zadovoljnih zaposlenika, što u konačnici vodi prema tome da su zaposlenici motivirani ostvarivati što bolje rezultate prilikom obavljanja radnih zadataka. S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. „S aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže ka ostvarenju postavljenih ciljeva. Zapravo ovdje se radi o motiviranju. Oba imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati. Dakle motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.“ (Sikavica i dr., 2008:532)

Na individualnu motivaciju djeluju različiti faktori. Mogu se svrstati u četiri kategorije (Sikavica i dr., 2008:533):

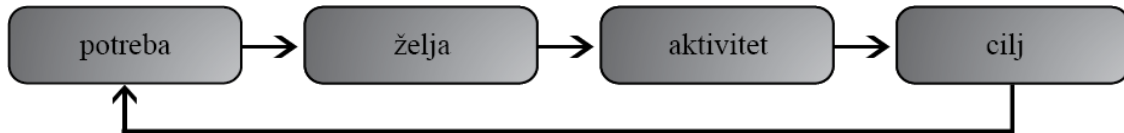
- individualne osobine
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja
- karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi
- šira društvena okolina

Sve navedeno sugerira kako je uz spomenute faktore u praksi moguće postići da se nemotiviranog pojedinca motivira nađe li se u pozitivnoj i motiviranoj okolini, ali također i da će na pozitivno motiviranog pojedinca demotivirana okolina zasigurno ostaviti traga.

Menadžer zbog toga mora poznavati teorije motivacije i procijeniti koju, kada i na koga primijeniti. Dvije su osnovne grupe teorija motivacije, a to su: sadržajne i procesne teorije motivacije. U nastavku ovog završnog rada ukratko će biti prikazane neke od tih teorija.

### 3.1. Sadržajne teorije motivacije

Ova grupa teorija usmjerena je na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način.



**Slika 1: Proces motivacije prema sadržajnim teorijama**

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i dr. (2008:534)

Među sadržajne teorije motivacije pripadaju: Maslowljeva, Alderferova, Herzbergova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova teorija motivacije.

#### 3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Maslowljeva teorija potreba je najpopularnija i najpoznatija teorija koja bi trebala biti polazišna točka u radu s ljudima te se smatra da je poznata svakom menadžeru. Prema Maslowu, ponašanje pojedinca određeno je nezadovoljenim potrebama. Potrebe su prema ovoj teoriji kategorizirane hijerarhijski:

- egzistencijalne (fiziološke) potrebe
- potrebe sigurnosti
- potrebe pripadanja
- potrebe poštovanja
- potreba samoaktualizacije



**Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba**

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i dr.,2008:535

„Prema teoriji potreba postoji čvrsta hijerarhija potreba (od prve, egzistencijalnih potreba, do pete, potrebe samoaktualizacije) i tek se zadovoljavanjem niže potrebe može ići na sljedeću, višu razinu potreba.“ (Požega,2012:124)

### 3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

„Kompleksniji i razrađeniji pogled i alternativu Maslowljevoj teoriji daje Alderfer, koji razvija trostupanjsku hijerarhiju. U toj koncepciji osnovne motivacijske elemente čine tri kategorije potreba:

- potrebe egzistencije
- potrebe povezanosti
- potrebe rasta i razvoja. Iz toga slijedi i skraćeni naziv EPR teorija (u originalu ERG: *Existence-Relatedness-Growth*).“ (Sikavica i dr. 2008:539)

„Ova teorija, za razliku od teorije potreba, ne postavlja uvjet zadovoljenja jedne razine potreba da bi se prešlo na višu razinu potreba.“ (Požega,2012:126) Nadalje, u udžbeniku Požega (2012) objašnjava kako teorija trostupanjske hijerarhije donosi više implikacija za menadžment i proces vođenja ljudi, između ostalih, činjenicu kako potrebe zaposlenika rastu njihovim zadovoljavanjem (primjerice treba li, kada i koliko zaposleniku dati povišicu plaće uzme li se u obzir ova teorija) kao i da radi i posao nerijetko mogu biti osobi kompenzacija za njezin socijalni status.

### 3.1.3. Teorija motivacije postignuća

Autori teorije motivacije postignuća su McClelland i Atkinson. Ova teorija bavi se isključivo teorijom za rad. „Teorija motivacije postignuća jasno razgraničava dva motiva, a to su motiv postignuća i motiv izbjegavanja neuspjeha. Svaka osoba u sebi ima motiva, samo je, dakako, pitanje u kojem obimu, odnosno u kojem omjeru.“ (Požega,2012:127)

Uz motiv postignuća na kojemu se temelji ova teorija, u ovu teoriju ugrađene su i dvije nove potrebe – moć i afilijacija. Potreba za moći očituje se u želji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima, dakle takvi pojedinci teže poslovima koje karakterizira socijalna interakcija.

Ova teorija motivacije ima značajne implikacije za menadžment (Sikavica i dr.,2008:544):

- upozorava na važnost motiva postignuća, mogućnost i odgovornost menadžera da utječu na njegov razvoj kod svojih suradnika
- općenito naglašava ulogu procesa socijalizacije i u društvu u cjelini i u organizaciji, u razvoju individualnih vrijednosti, preferencija i stavova
- na temelju nje razvijene su metode jačanja motiva postignuća i različitih oblici treninga za razvijanje motivacije postignuća
- upozorava na potrebu da se pri selekciji menadžera i općenito stručnjaka za vodeće organizacijske pozicije, ali i pri utvrđivanju potencijala za napredovanje, utvrđuje motivacija postignuća. Instrument koji se pri tome najčešće rabi je TAT.

### 3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Najpopularnija teorija motivacije uz Maslowljevju teoriju potreba upravo je Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Temelji se na mjerenju zadovoljstva radnika s poslom.

Dvofaktorska teorija motivacije dijeli čimbenike utjecaja na motivaciju u dvije osnovne skupine (Požega, 2021:129):

- higijenski ili ekstrinzični čimbenici
- motivatori ili intrinzični čimbenici

Higijenski ili ekstrinzični čimbenici su npr. sigurnost posla, beneficije, politika poduzeća, međuljudski odnosi i sl., dok su intrinzični čimbenici primjerice priznavanje zasluga, mogućnost razvoja, zanimljivost posla i sl.

Zanimljivo je za navesti, a ističu to i brojni autori, kako prema dvofaktorskoj teoriji motivacije higijenski faktori ne djeluju na motivaciju, ali njihov izostanak postaje uvjet za demotivaciju.

### 3.1.5. Minerova teorija motivacije uloga

„John Miner razvija specifičan pristup motivaciji temeljen na potrebama s jedne strane, i pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga, s druge.“ (Sikavica i dr.,2008:546)

Potrebe poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema Minerovoj teoriji motivacije uloga prikazane su u tablici:

**Tablica 1: Minerova teorija motivacija uloga**

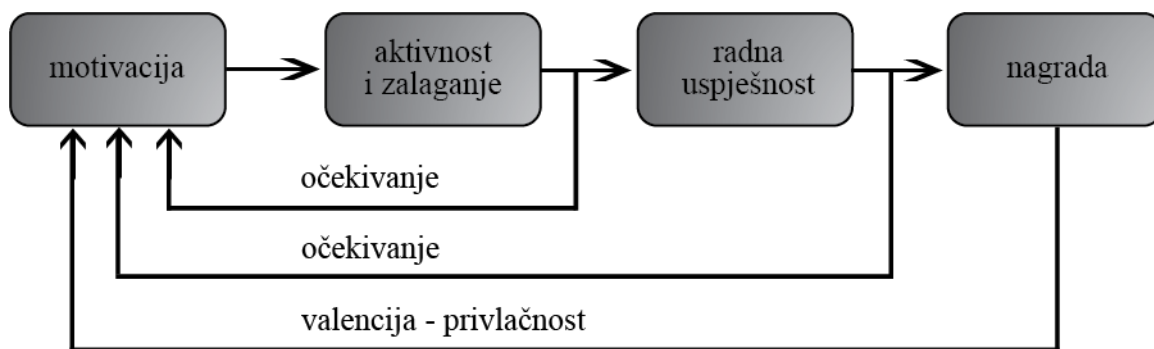
<b>Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ pozitivan stav prema autoritetu</li><li>➤ potreba za natjecanjem</li><li>➤ potreba za pomoći</li><li>➤ potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem (afirmacijom)</li><li>➤ potreba za isticanjem (različitim, istaknutim statusom)</li></ul>
<b>Profesionalna motivacija (stručnjaka)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ potreba za učenjem</li><li>➤ potreba neovisnog rada i djelovanja</li><li>➤ potreba za stjecanjem statusa</li><li>➤ potreba pomaganja drugima</li><li>➤ identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)</li></ul>
<b>Poduzetnička motivacija (zadataka)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ potreba za postignućem</li><li>➤ potreba izbjegavanja rizika</li><li>➤ potreba feedbacka</li><li>➤ potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li><li>➤ potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li></ul>

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i dr., (2008:547)

### **3.2. Procesne teorije motivacije**

„Drugu veliku grupu teorija motivacije ili teorijskog razmatranje i osmišljavanja ljudskog ponašanja posebice u radnim situacijama čine procesne teorije motivacije. U osnovi tog teorijskog pristupa je spoznaja da koncept potreba nije dostatan za objašnjavanje radne motivacije nego je u analizu nužno uključiti i druge koncepcije kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim (i ostalim) situacijama ponašaju na određeni način, da ulažu određeni napor, kao i na samo trajanje aktivnosti. One se označuju i kao kognitivne teorije motivacije jer polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora ponašanja pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnošću da će postići ciljeve kao i preferencijama između njih.“ (Sikavica i dr. 2008: 550)





**Slika: Opći procesni model motivacije za rad**

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i dr., 2008:551

### 3.2.1. Kognitivni model motivacije

„Važna motivacijska činjenica jest da ljudi uglavnom neće ići za nagradom koju ne smatraju privlačnom ili kad su šanse za dobivanje nagrade vrlo niske. Motivacijska teorija očekivanja psihologa Victora Vrooma zrcali ova zdravorazumska opažanja. On kaže da motivacija osobe da uloži određenu razinu truda ovisi o tri stvari: očekivanju osobe (u smislu vjerojatnosti) da će njegov ili njezin trud dovesti do učinka; instrumentalnosti, ili uočenoj vezi (ako postoji) između uspješnog učinka i stvarnog dobivanja nagrade; i valenci koja predstavlja uočenu vrijednost koju osoba pridoda nagradi. U Vroomovoj je teoriji motivacija tako proizvod tri stvari:  $Motivacija = (O \times I \times V)$ , gdje O, naravno, stoji za očekivanje, I za instrumentalnost, a V za valencu. Ako je O ili I ili V jednako nuli ili beznačajno, tada neće biti motivacije.“ Dessler (2015:461)

Požega (2012) smatra kako se na osnovu ove teorije može zaključiti da motivacija pojedinca ili radnika u poduzeću svaki puta ovisi u situaciji u kojoj se nalazi i o njegovim procjenama u određenom trenutku hoće li uspjeti postići željene efekte.

### 3.2.3. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni pretpostavlja da će ponašanje djelatnika na poslu biti uvjetovano osjećajem pravednosti u kompenzaciji koju dobivaju od poduzeća u odnosu na

uloženo, odnosno u ovisnosti o tome kako je nagrađen njihov rad u odnosu na rad kolega. U nekom trenutku svatko po načelu subjektivnosti dođe do situacije u kojoj se uspoređuje s kolegom pa u tom trenutku može osjetiti nepravdu u slučaju da smatra kako osoba s kojom se uspoređuje radi manje, a dobiva više ili s druge pak strane, može se osjetiti pravednost i zadovoljstvo u slučaju ako osoba koja za sebe smatra da radi više i zarađuje više.

„Ova teorija implicira menadžerima ljudskih resursa da u svim situacijama razmjene u poduzeću trebaju spriječiti i ukloniti osjećaj da je razmjena nejednaka odnosno nepravedna, što je, naravno, vrlo težak posao za menadžera ljudskih resursa te je mnogo lakše izreći ili napisati nego takav sustav u praksi u samome poduzeću doista i uspostaviti.“ (Požega, 2012: 135)

### 3.2.3. Integrativni procesni model radne motivacije

„Porter i Lawler u svojoj modifikaciji procesnog modela integriraju elemente Vroomove i Adamsove teorije i neke druge elemente koji utječu na radnu uspješnost. Motivaciju smatraju samo jednim od faktora radnog ponašanja i uspješnosti uključujući i druge relevantne faktore kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcije zadatka i zadovoljstvo uz standardne varijable procesnih modela, percepcije, očekivanja i valenciju odnosno privlačnost, ali i percipiranu jednakost nagrade, odnosno pravednost distribucije nagrada u organizaciji. Kako su potrebe temelj za utvrđivanje preferencija, postoje mišljenja da ovaj model integrira ideje, varijable i odnose koji se javljaju u sadržajnim i procesnim teorijama. Stoga se često naziva i integrativni modelom motivacije.“ (Sikavica i dr.2008:556) Isti autori dalje navode kako ovaj model razlikuje dvije vrste očekivanja važnih za motivaciju za rad. Prvo je očekivanje da je uopće moguće izvršiti zadatak kroz veće zalaganje (Z-U). Drugo je vezano za vjerojatnost da će uspješno izvršenje zadatka slijediti nagrada. Treći faktor je valencija ili privlačnost (važnost) nagrade za pojedinca. Izostanak bilo kojeg faktora smanjuje ili otklanja motivaciju.

$$\underline{\text{Motivacija} = (Z-U) \times (U-N) \times V}$$

Z = zalaganje

U = radni učinak

N = nagrada, odnosno ishod koji slijedi izvršenje zadatka i postignutu radnu uspješnost

## 4. Nagrađivanje

„Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.“ (Varga,2011.)

Iz navedenog teksta kao i brojnih drugih radova različitih autora jasno je da je motiviranje zaposlenika ključni zadatak menadžera, a može se i dodati kako je to sve izraženije u moderno vrijeme kada je fluktuacija zaposlenika sve veća, češća i jednostavnija.

„Istraživanja pokazuju da moral i motivacija zaposlenika u 85% poduzeća značajno opadaju nakon prvih šest mjeseci rada. Tek je jedan od četiri zaposlenika potpuno angažiran, odnosno motiviran i produktivan na svom poslu. Budući da odnos menadžera prema zaposlenicima predstavlja najvažniji čimbenik koji utječe na motivaciju zaposlenika, upravo je u tom području moguće tražiti rješenja.“ (Rupčić,2013.)

Dakle, s ciljem postizanja uspjeha poduzeća menadžeri bi trebali razviti motivacijski sustav sastavljen od motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja.

Sikavica i dr. (2008: 564) podcrtavaju kako je „osnovno pravilo da se sustav nagrađivanja i motiviranja mora temeljiti na onom što se želi postići, odnosno treba nagrađivati ono čega menadžmenti želi da bude više (visoka proizvodnost, manji troškovi, stalne inovacije, visoka razina kvalitete proizvoda i usluga, usmjerenost na potrošače i slično), odnosno treba poticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju organizacijske poslovne strategije i ciljeva.“

Strategije motiviranja mogu se podijeliti u dvije grupe:

- materijalne strategije
- nematerijalne strategije

#### 4.1. Materijalno nagrađivanje

Nije potrebno posebno ekonomsko ili menadžersko znanje kako bi se zaključilo da visina plaće ima motivacijsko djelovanje, no isto tako poznato je da veća plaća nužno ne podrazumijeva veću motivaciju, a osobito ne bolji rezultat. Portal posao.hr

(<http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nijesve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291>) navodi kako je u Hrvatskoj danas prihvaćeno mišljenje da je „najbolji motivator za zaposlenike veća plaća, a opravdanje leži u činjenici da ekonomska situacija u zemlji nije bajna. Takvo poimanje motivacije naziva se jednodimenzionalno, a poslodavci njegovom primjenom očekuju riješiti sve probleme. Mnogi se, međutim, neugodno iznenade kad ne ostvare sve što su zamislili, pitajući se gdje su pogriješili.“

Materijalno nagrađivanje čini temelj na koji treba nadograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja različite prirode da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije.(Sikavica i dr.,2008: 565)

Govoreći o materijalnim kompenzacijama i stimulacijama Sikavica i dr. (2008:710) navode kako su „usmjerene prema osiguranju i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenika i financijskih kompenzacija za rad.“ Mogu se klasificirati prema dvije dimenzije:

- stupanj izravnosti materijalnih dobiti: izravni i neizravni materijalni dobitci
- razina i obuhvat organiziranja i distribuiranja: materijalne nagrade koje su posljedica individualne radne uspješnosti i materijalne nagrade vezane za organizacijsku razinu koje se distribuiraju na temelju organizacijskih programa ili politika te uspješnosti u postizanju ciljeva

„Izravnim materijalnim, odnosno financijskim dobitcima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično.

Pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju se sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj tvrtki, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično. Takav je sustav u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka.“ (Bah-tijarević-Šiber, 1999:614 navedeno u Zbornik radova-Varga, 2011, 152-169)

**Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike**

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>R A Z I N A</b>	<b>Pojedinac</b>	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plać.odсутnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	<b>Tvrtka</b>	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber, (1999:614)

Pod pojmom financijska kompenzacija, navodi Požega (2012:141) podrazumijevaju se sve materijalne nagrade ili materijalna nagrađivanja zaposlenika u poduzeću, a najčešće se dijele prema četiri kriterija s obzirom na:

- uspješnost obavljanja posla
- skupnu (timsku) uspješnost
- individualnu uspješnost
- uspješnost odjela ili cijelog gospodarskog subjekta

Vezano uz plaću, zaposlenicima najvažniji parametar kada je riječ o izravnim materijalnim nagradama, napominje se u brojnim radovima kako je vrlo teško postići pravedan i efikasan sustav plaća te menadžeri koji se bave ovim pitanjima moraju voditi računa o mnogo toga.

S druge strane, može se uzeti i primjer neizravne materijalne nagrade pri čemu je također važno voditi računa kada se uspostavlja sustav dodjeljivanja te je potrebno pomno odabrati jer je i ovdje značajan izbor nagrade. Primjerice, neće svatko jednako reagirati na službeni automobil ili mobitel.

## 4.2. Nematerijalno nagrađivanje

„Pravilan, pravedan i učinkovit sustav motiviranja i nagrađivanja u poduzeću moguće je postići samo kombinacijom materijalnog i nematerijalnog sustava motiviranja i nagrađivanja, odnosno samo ako menadžer ljudskih resursa zna pravilno, ovisno o individualnosti zaposlenika i specifičnosti pojedine poslovne situacije i radnog mjesta, dopunjavati osnovni, materijalni sustav motiviranja i nagrađivanja s onim drugim, dodatnim, nematerijalnim.“ (Požega, 2012:156)

U suvremenim poduzećima sve je veći značaj nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju različite potrebe zaposlenika, a koje su povezane s radnim mjestom (npr. potrebe za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim razvojem).

„Cjelovit motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadgradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Temeljno polazište prakse motiviranja u današnjim organizacijama jest spoznaja da će motivacija za rad biti veća ako čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba, a ne samo egzistencijalne.“ (Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. 2013)

Bahtijarević-Šiber (1999:669) navodi brojne nematerijalne strategije koje se razvijaju i primjenjuju u okviru organizacije:

- Dizajniranje posla – predstavlja ključni faktor individualne motivacije, a za mnoge predstavlja središnju i najvažniju aktivnost.
- Stil menadžmenta - menadžeri zbog svog stalnog komuniciranja usmjeruju na ponašanje zaposlenih te utječu na njihovo motiviranje.
- Participacija - označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim područjima rada i djelovanja organizacije.
- Upravljanje pomoću ciljeva – označava pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju ciljevi organizacije i pojedinca kao temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje i nagrađivanje uspješnosti.
- Fleksibilno radno vrijeme - djelotvoran način motiviranja jer je usmjeren na veće usklađivanje osobnih i radnih potreba te povećanje kontrole nad vlastitim radom i životom.

- Priznanje i dobra povratna veza – priznanje predstavlja najveću motivaciju na osobnom i profesionalnom području.
- Organizacijska kultura – predstavlja onaj dio organizacije koji zaposlenima šalje potvrdu o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje te što se u nekoj situaciji cijeni i vrednuje.
- Usavršavanje i razvoj karijere – stvara i potiče važan individualan činitelj motivacije.

## 5. Empirijsko istraživanje

### 5.1. Opis istraživanja

Putem anketnog upitnika sastavljenog za ispitanike/zaposlenike malog poduzeća provjereno je zadovoljstvo trenutnom situacijom odnosno koliko su zadovoljene njihove potrebe te koji su to faktori koji bi ih mogli dodatno motivirati, a sve vođeno teorijskim dijelovima ovoga rada kada je riječ o motivaciji zaposlenika koja utječe na uspjeh poduzeća.

Anketni upitnik se sastojao od 22 pitanja. Anketni upitnik izrađen je u Google obrascima, koji je putem linka poslan na email adrese zaposlenika poduzeća u kojem je provedeno istraživanje temeljeno na prigodnom uzorku. Zaprimiti su odgovori oko dvije trećine ukupno zaposlenih u poduzeću. Istraživanje je provedeno u sezoni ljetnih godišnjih odmora te je broj odgovora na online anketni upitnik nešto manji i može sugerirati da je istraživanje manjkavo jer se ne razaznaje kompletan dojam motivacije i zadovoljstva zaposlenika. No, ipak je potrebno naglasiti kako su dobiveni rezultati od zaposlenika koji većinom rade u proizvodnji programa što je za rad lokalnog medija značajno (ne podcjenjujući pri tome administrativne i ostale poslove) te je samim time i važan rezultat ankete. Iz online upitnika možda nije jasno, no iz dodatnih usmenih razgovora s ispitanicima doznaje se kako navedeni faktori motivacije u poduzeću većinom nisu primjenjivani te ih se u odgovorima promatra kao faktore koji bi u slučaju primjene djelovali motivirajuće.

## 5.2. Prikaz rezultata ankete

Tijekom istraživanja ispitano je 15 ispitanika. U prvom dijelu istraživanja prikazuju se socio-demografska obilježja ispitanika.

### OPĆI PODACI

Kada je riječ o strukturi ispitanika prema spolu, od 15 zaposlenika promatranog poduzeća koji su sudjelovali u istraživanju, njih 66,7 % su muškarci.

Prema starosnoj dobi najveći broj ispitanika pripada skupini od 40 do 54 godine (53,3%), dok najmanji broj ispitanika pripada skupini starijih od 55 godina (20%). Samo tri ispitanika starija su od 55 godina.

Prema stupnju obrazovanja najveći broj ispitanika je sa završenom srednjom školom (73,3%), dok tek jedna osoba među ispitanicima ima visoku stručnu spremu.

Gledajući strukturu ispitanika s obzirom na dob i prema stupnju obrazovanja na neki način logični su podaci o strukturi prema ukupnom radom stažu. Prevladavaju ispitanici iz skupine starijih od 40 godina koji većinom imaju završenu srednju školu, a većina ispitanika (73,3%) ima više od 16 godina ukupnog radnog staža. Od ukupno 15 ispitanika, 11 ispitanika ima više od 16 godina ukupnog radnog staža.

66,7 % ispitanika predstavlja zaposlenike koji u promatranom poduzeću rade više od 16 godina. 20% ispitanika u promatranom poduzeću radi između 1 i 5 godina, dok po jedan ispitanik odnosno po 6,7 % ispitanika ovdje radi između 6 i 10 godina i između 11 i 15 godina. Ovakva struktura zaposlenika prema stečenom radnom stažu u promatranom poduzeću može se objasniti činjenicom da je riječ o specifičnom poslu koji na području djelovanja poduzeća (Istočna Slavonija) nije jednostavno mijenjati odnosno nije jednostavno pronaći novo radno mjesto koje odgovara stečenim znanjima i vještinama pa se veći dio zaposlenika koji se „pronađu“ u ovim zanimanjima, najčešće duže zadržavaju što je vidljivo iz strukture dobi, ukupnog staža te staža u ovom poduzeću.

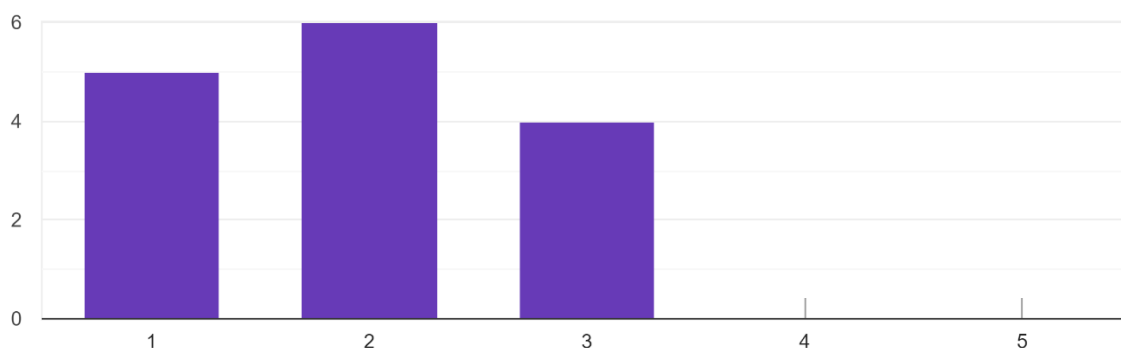
S obzirom na poziciju u 60% zaposlenika su zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti, dok 40% zaposlenika pripada u skupinu voditelja odjela i drugih radnih mjesta koja se mogu svrstati u menadžment bilo da je riječ o top, srednjem ili operativnom menadžmentu.



## PODACI O ZADOVOLJSTVU ISPITANIKA NA RADNOM MJESTU

Kada je riječ o zadovoljstvu ispitanika visinom plaće, poražavajućom činjenicom mogao bi se ocijeniti podatak da se nitko nije izjasnio niti da je zadovoljan, a osobito ne kao vrlo zadovoljan. 26,7% ispitanika odgovorilo je da su srednje zadovoljni visinom plaće. Čak 40% ispitanika je nezadovoljno iznosom koji mjesečno primaju za svoj rad, dok je 33,3% ispitanika vrlo nezadovoljno visinom plaće. Prosječna vrijednost ocjene zadovoljstva visinom plaće je niskih 1,93.

Visinom plaće  
15 odgovora



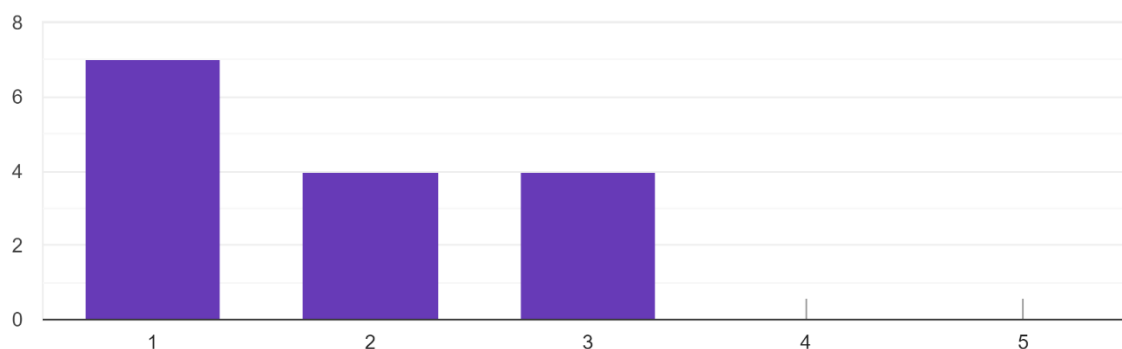
**Slika 4: Zadovoljstvo ispitanika visinom plaće**

Izvor: izrada autorice

Kod ispitanika u promatranom poduzeću zabilježeno je i nezadovoljstvo novčanim naknadama poput darova za djecu, božićnica, regresa i sl, 46,7% ispitanih zaposlenika se izjasnilo vrlo nezadovoljnim, dok je po 26,7% ispitanika dalo ocjene 2 i 3, odnosno izjasnili su se kao nezadovoljni i srednje zadovoljni. Ni na ovom pitanju nema odgovora zadovoljan ili vrlo zadovoljan, a prosječna vrijednost ocjene zadovoljstva novčanim naknadama je niskih 1,8.

Novčanim naknadama (darovi, jubilarne nagrade, božićnica, regres i sl.)

15 odgovora



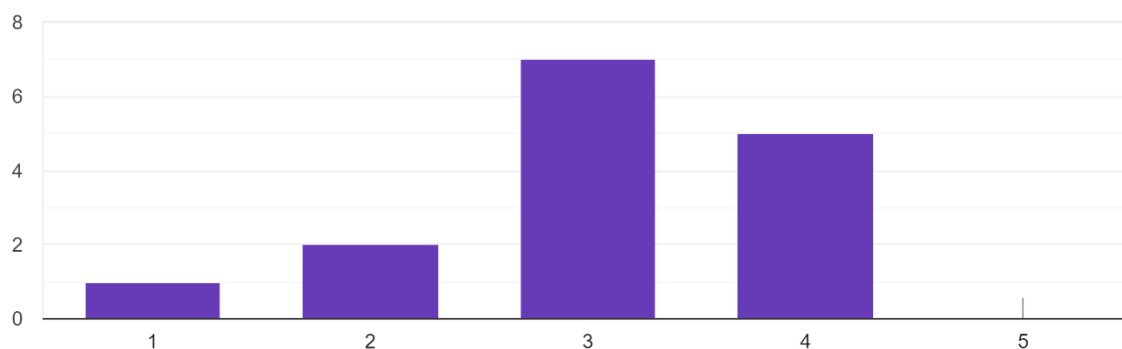
**Slika 5: Zadovoljstvo ispitanika novčanim naknadama**

Izvor: izrada autorice

Radnim uvjetima je zadovoljno 33,3%, a srednje zadovoljno 46,7%. Ocjenom 2 ovaj faktor ocijenilo je 13,3% ispitanika, a vrlo nezadovoljnih radnim uvjetima je 6,7% odnosno u ovom slučaju jedan od ukupno 15 ispitanika. Ovakav rezultat dovodi do prosječne vrijednosti ocjene zadovoljstva radnim uvjetima od dobrih 3,06.

Radnim uvjetima

15 odgovora

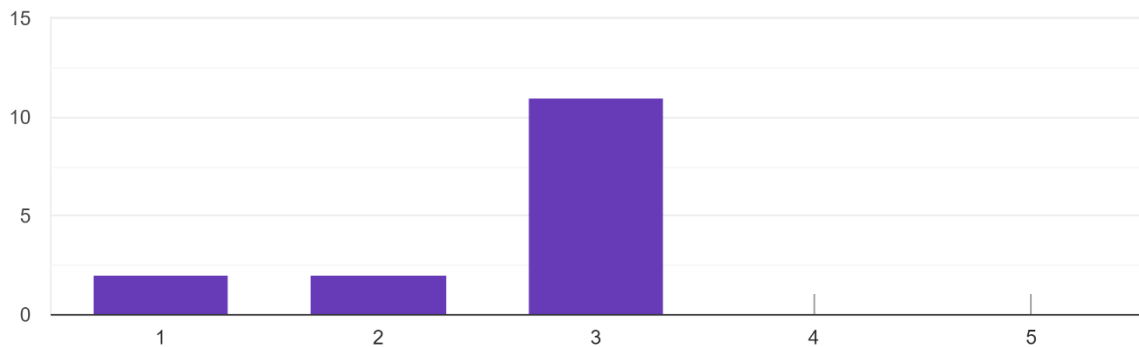


**Slika 6: Zadovoljstvo ispitanika radnim uvjetima**

Izvor: izrada autorice

S prosječnom ocjenom 2,6, ispitanici su manje zadovoljni opremom za rad nego radnim uvjetima. Nešto više od 70% zadovoljstvo opremom za rad ocijenilo je ocjenom 3, dok po dva ispitanika odnosno njih po 13,3% nezadovoljno i vrlo nezadovoljno opremom na radnom mjestu.

Opremom za rad  
15 odgovora



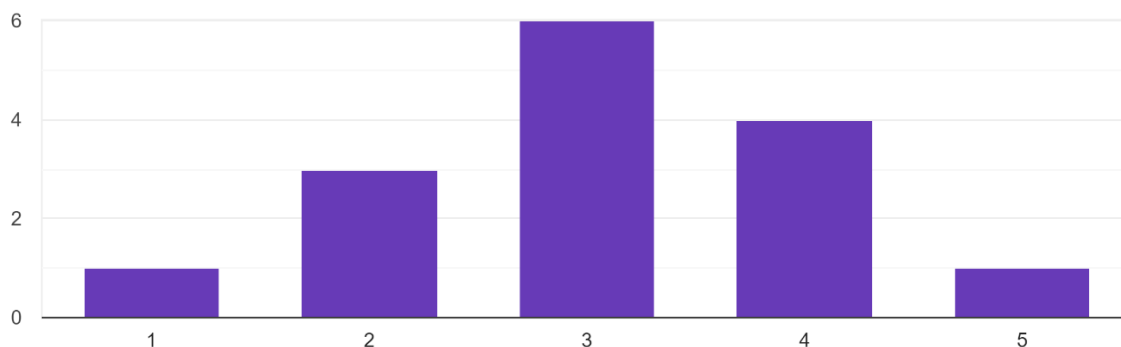
**Slika 7: Zadovoljstvo ispitanika opremom za rad**

Izvor: izrada autorice

Sigurnost i stabilnost na radnom mjestu ispitanici u promatranom poduzeću možda i najrazličitije ocijenili te su se po prvi puta pojavili i odgovori koji sugeriraju da je dio ispitanika zadovoljan ili vrlo zadovoljan. Visokim ocjenama 5 i 4 ovaj faktor ocijenilo je 33,4% ispitanika. Najveći broj ispitanika, njih 40% je niti nezadovoljno niti zadovoljno, a 20% je nezadovoljno te 6,7% vrlo nezadovoljno. Prosječna vrijednost ocjene zadovoljstva, kada je riječ o sigurnosti i stabilnosti na radnom mjestu je 3,06.

### Sigurnošću i stabilnošću na radnom mjestu

15 odgovora



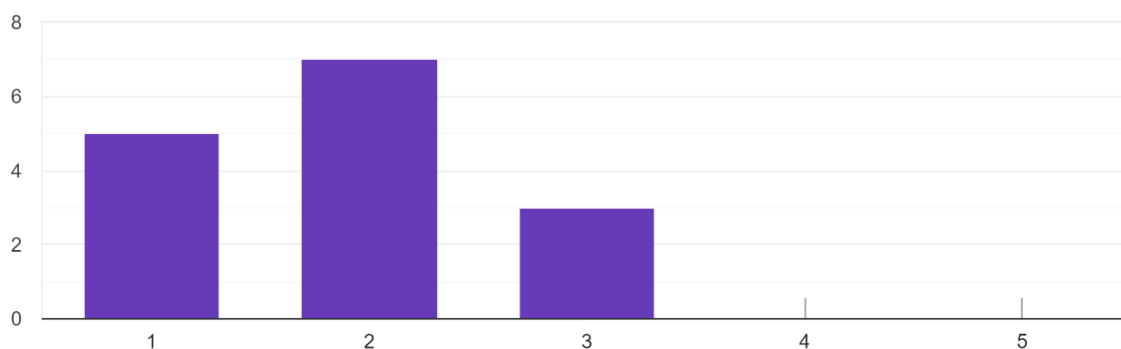
**Slika 8: Zadovoljstvo ispitanika sigurnošću na radnom mjestu**

Izvor: izrada autorice

Kod pitanja o zadovoljstvu jasno definiranim politikama i planu rada i razvoja poduzeća ponovno nema onih koji su vrlo zadovoljni ili barem zadovoljni. Većina ispitanika je nezadovoljna - njih 46,7%, dok je srednje zadovoljnih 20%, a vrlo nezadovoljnih 33,3% ispitanika. Prosječna ocjena u ovom slučaju je niskih i jedva dovoljnih 2,06.

### Jasno definiranom politikom i planom rada i razvoja poduzeća

15 odgovora



**Slika 9: Zadovoljstvo ispitanika definiranom politikom poduzeća**

Izvor: izrada autorice

**Faktori zadovoljstva** - kod faktora zadovoljstva prosječne ocjene ukazuju da zadovoljstvo ispitanika u promatranom poduzeću nije na visokoj razini, ne prelazi 3, a najčešće je 2 ili niže. Pokazatelj je to da ispitanici nisu zadovoljni uvjetima na svom radnom mjestu.



**Grafikon 1: Prosječne vrijednosti ocjena zadovoljstva**

Izvor: izrada autorice

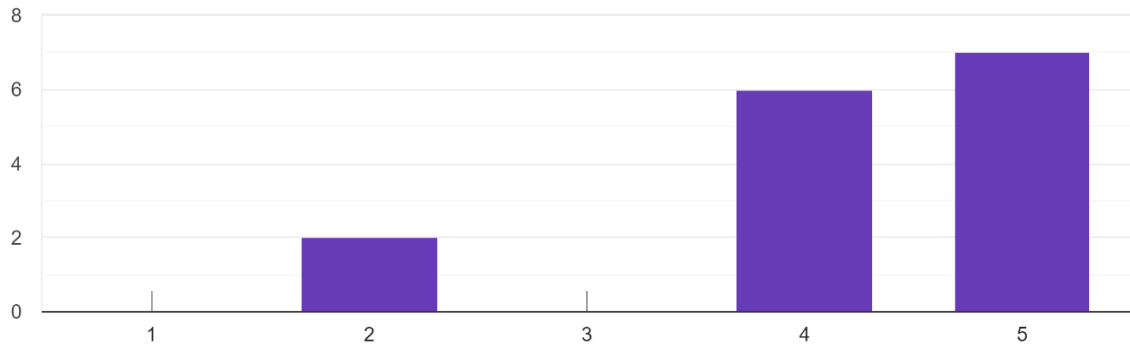
## PODACI O MOTIVACIJI ISPITANIKA NA RADNOM MJESTU

Osim faktora zadovoljstva, online anketnim upitnikom ispitana je motivacija ispitanika određenim faktorima.

Povećanje plaće jako motivirajuće djelovalo bi na 46,7% ispitanika, 40% ispitanika bilo bi motivirano, a 13,3% ispitanika odgovorilo je kako ih povećanje plaće ne bi motiviralo.

Prosječna ocjena za ovaj faktor motivacije je prilično visokih 4,26.

Povećanje plaće  
15 odgovora

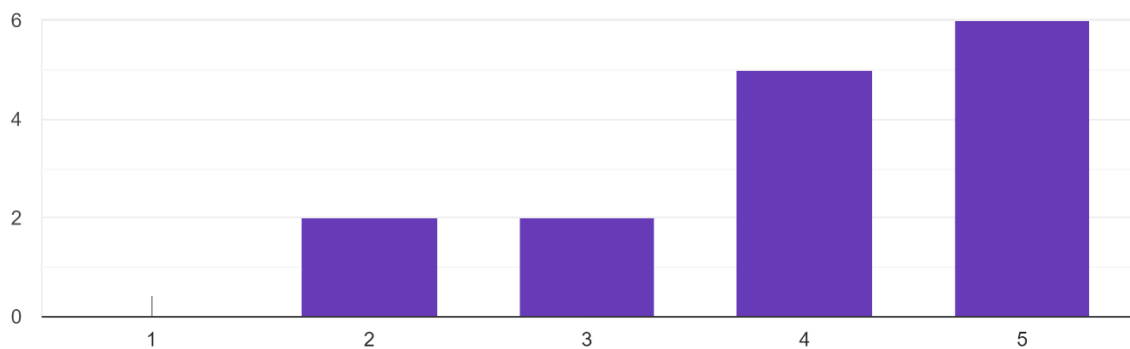


**Slika 10: Motivacija ispitanika povećanjem plaće**

Izvor: izrada autorice

Ispitanici/zaposlenici promatranog poduzeća na pitanje koje se odnosi na financijski motivator u obliku financijske stimulacije ili bonusa, odgovorili kako bi njih 40% bilo vrlo motivirano, 33,3% motivirano, dok bi 13,3% ispitanika bilo srednje motivirano te isto toliko ispitanika ne bi bilo motivirano godišnjim bonusom. Četiri je prosječna ocjena financijskim stimulacijama koju sugerira dobiveni rezultat.

Financijska stimulacija / bonusi  
15 odgovora

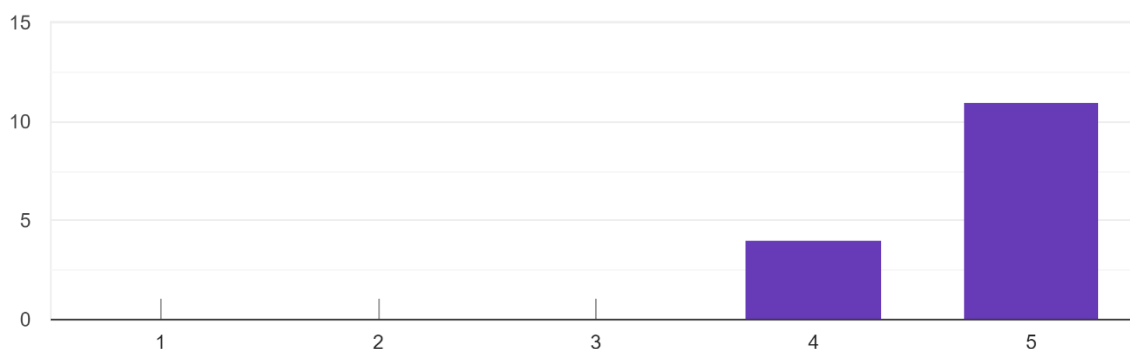


**Slika 11: Motivacija ispitanika bonusima**

Izvor: izrada autorice

Zanimljiv je rezultat na pitanje o motivaciji nematerijalnim nagradama kao što su fleksibilno radno vrijeme, ugodna atmosfera i sl. Više od 73% ispitanika ovaj faktor ocjenjuje vrlo značajnim te daje ocjenu 5, dok ga preostali ispitanici također drže motivirajućim te je 26,7% ispitanika ocijenilo kako su nematerijalne nagrade motivirajuće. Prosječna ocjena motivacije nematerijalnim nagradama tako je visokih 4,73.

Nematerijalne nagrade (npr. fleksibilno radno vrijeme, ugodna atmosfera i sl.)  
15 odgovora



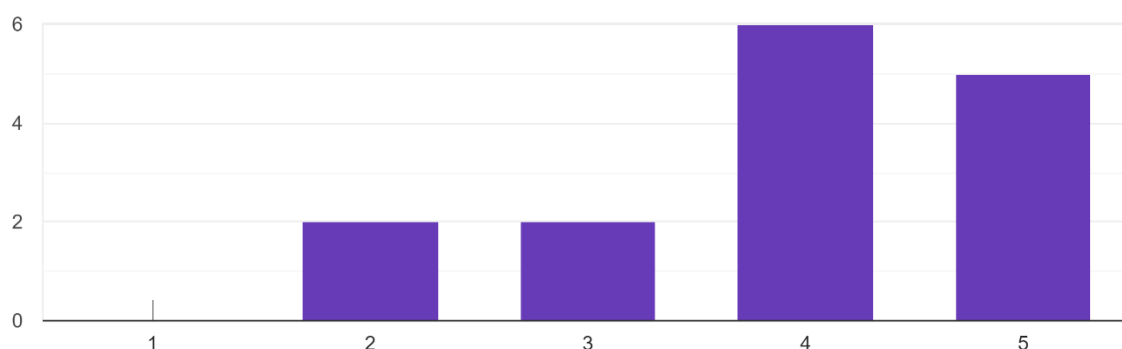
**Slika 12: Motivacija ispitanika nematerijalnim nagradama**

Izvor: izrada autorice

Ovaj faktor odnosi se na različite beneficije kao što su primjerice službeni mobitel i plaćeni putni troškovi te prikazuje utjecaj na motivaciju zaposlenika. I tu je vrlo visok postotak onih koji ovaj oblik motivacije smatraju važnim ili vrlo važnim. Ukupno 73,3% ispitanika odgovorilo da je to za njih vrlo motivirano ili motivirano, 13,3% je srednje te isto toliko posto ispitanika je slabo motivirano ovim faktorom. Prosječna ocjena motivacije je 3,93.

Razne beneficije (npr. službeni mobitel, plaćeni ručak ili kava, plaćeni troškovi prijevoza do posla i sl.)

15 odgovora



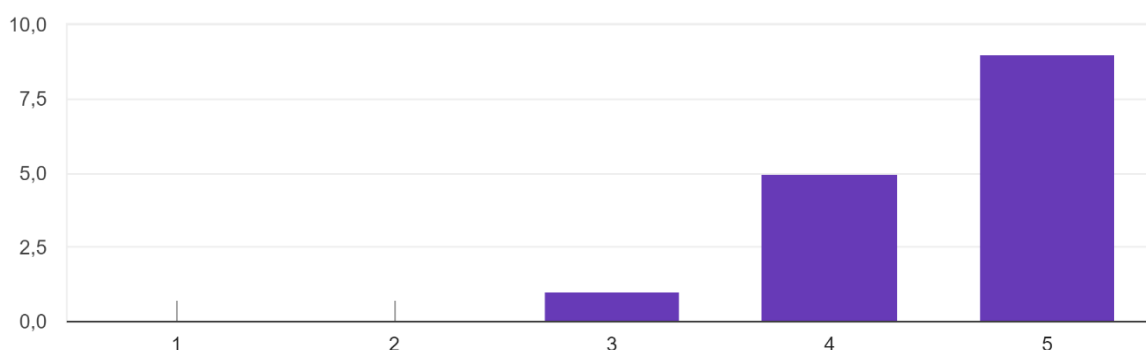
**Slika 13: Motivacija ispitanika raznim beneficijama**

Izvor: izrada autorice

Prilično velik utjecaj na motivaciju imaju dobri odnosi među suradnicima. Tako je 60% ispitanika odgovorilo da je vrlo jako motivirano ovim faktorom, 33,3% je motivirano te 6,7% srednje motivirano dobrim međuljudskim odnosima među suradnicima što dovodi do prosječne ocjene motivacije ovim faktorom od 4,53.

Dobri međuljudski odnosi među suradnicima

15 odgovora



**Slika 14: Motivacija ispitanika međuljudskim odnosima među suradnicima**

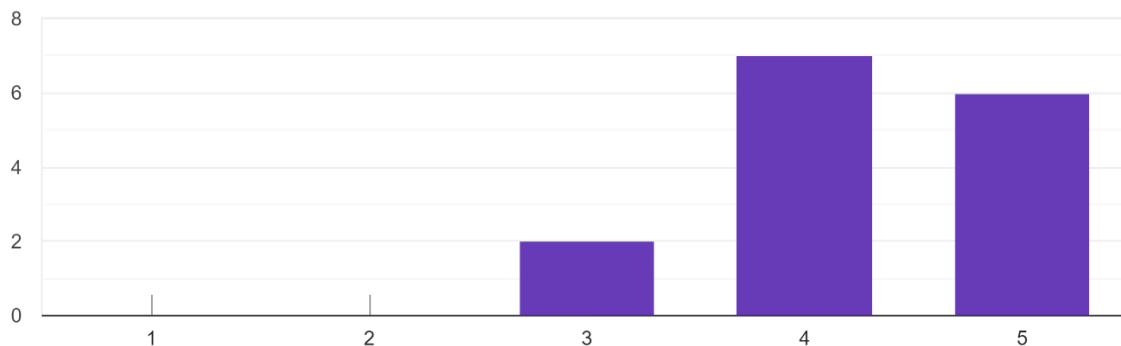
Izvor: izrada autorice



Poštovanje i uvažavanje od strane rukovoditelja vrlo je motivirajuće za 40% ispitanika, njih više od 46% ovaj faktor smatra motivirajućim, dok je odnosom s rukovoditeljem srednje motivirano 13,3% ispitanika. Prosječna ocjena za motivaciju ovim faktorom iznosi 4,53.

Poštovanje i uvažavanje od strane rukovoditelja

15 odgovora



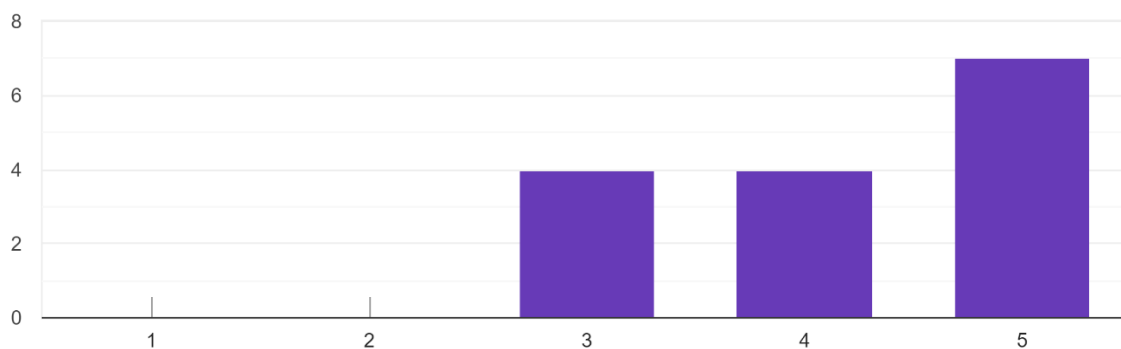
**Slika 15: Motivacija ispitanika uvažavanjem od strane rukovoditelja**

Izvor: izrada autorice

Pohvale za dobro odrađen posao vrlo su motivirajuće 46,7% ispitanika, 26,7% označilo je ovaj faktor ocjenom 4, 36,8% ocjenom 4, te također 26,7% ocjenom 3. Nitko od ispitanika ne smatra da pohvale nisu motivirajuće ili da je slab utjecaj motivacije kada se dobije priznanje za vlastiti trud i rad. 4,2 je prosječna ocjena za motivaciju pohvalom i priznanjem za dobro odrađen posao.

Pohvala i priznanje za dobro odrađeni posao

15 odgovora

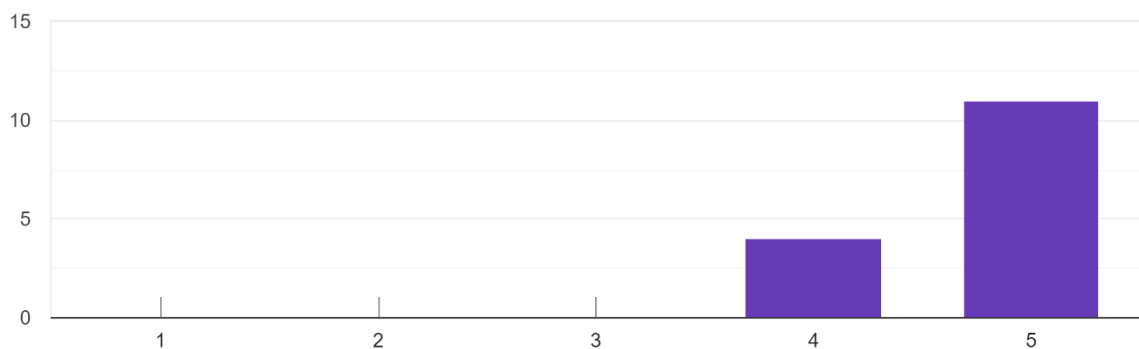


**Slika 16: Motivacija ispitanika pohvalama za dobro odrađeni posao**

Izvor: izrada autorice

Zanimljiv i izazovan posao u promatranom poduzeću očito je ono što poprilično motivira zaposlenike, a što se može i zaključiti i iz ranijih odgovora o ukupnom stažu odnosno zadržavanju na ovom poslu. Svi ispitanici ili su motivirani (26,7%) ili u većini slučajeva vrlo motivirani (73%) zanimljivim poslom i izazovima s kojima se susreću. Takav rezultat daje prosječnu ocjenu motiviranosti ovim faktorom 4,73.

Zanimljiv i izazovan posao  
15 odgovora



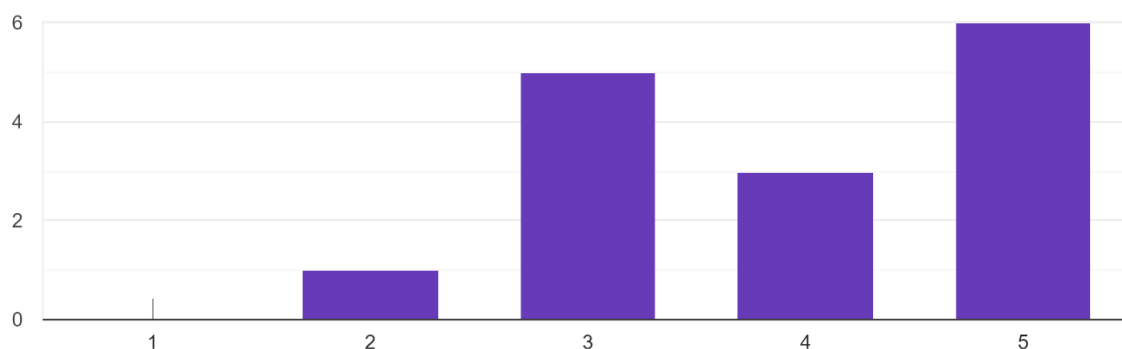
**Slika 17: Motivacija ispitanika zanimljivim poslom**

Izvor: izrada autorice

Mogućnost usavršavanja za 40% ispitanika djeluje vrlo motivirajuće, za njih 20% motivirajuće, 33,3% srednje, a 6,7% slabo motivira mogućnost za dodatno obrazovanje i profesionalne edukacije, dok nitko ne smatra da ga to uopće ne motivira, što u konačnici dovodi do prosječne ocjene motivacije od 3,93.

### Mogućnost usavršavanja, dodatno obrazovanje i profesionalne edukacije

15 odgovora



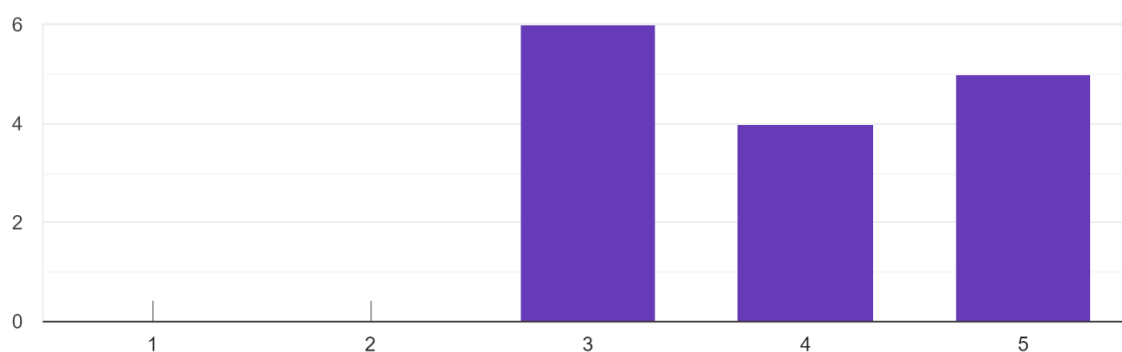
**Slika 18: Motivacija ispitanika mogućnostima usavršavanja**

Izvor: izrada autorice

Mogućnost napredovanja je faktor motivacije za koji nitko od ispitanika nije odgovorio da ga uopće ne motivira ili da ga slabo motivira, što potencijalno govori o ambicioznim zaposlenicima, no iz istraživanja u ovu svrhu ne možemo zaključiti imaju li te ambicije i pokriće. 40% posto ispitanika ovaj faktor motivacije ocijenilo je ocjenom 3, njih 26,7% dalo je 4, a ocjenu 5 - što znači da ih mogućnost napredovanja vrlo motivira, dalo je 33,3% ispitanika. Riječ je o prosječnoj ocjeni motivacije mogućnošću napredovanja od 3,93.

### Mogućnost napredovanja

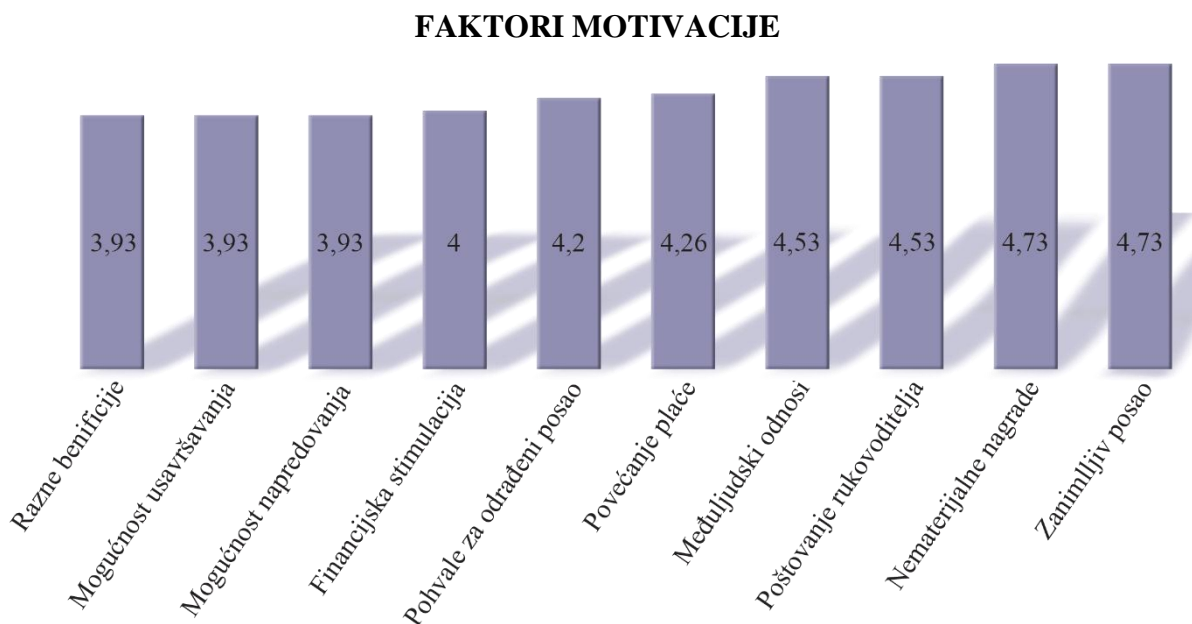
15 odgovora



**Slika 19: Motivacija ispitanika mogućnostima napredovanja**

Izvor: izrada autorice

**Faktori motivacije** - iz navedenih rezultata vidljivo je da većina faktora motivacije ima vrlo visoke prosječne ocjene, najniža je 3,93, a najčešće je to ocjena iznad 4. Najveću prosječnu ocjenu 4,73 dobili su faktor zanimljiv i izazovan posao te nematerijalne nagrade poput fleksibilnog radnog vremena što je na određeni način objasnilo sklonost poslu u medijima, ali i ostanak u promatranom poduzeću unatoč tome što odgovori na pitanja o faktorima zadovoljstva pokazuju da ispitanici nisu osobito zadovoljni aktualnim stanjem i okolnostima u kojima rade.



**Grafikon 2: Prosječne vrijednosti ocjena motivacije**

Izvor: izrada autorice

## 6. Rasprava

Na osnovu prikupljenih rezultata vidljivo je kako ispitanici drže da mjesta za napredak ima jer trenutnim stanjem u poduzeću nisu osobito zadovoljni. Rast plaća u nadolazećem razdoblju definitivno bi trebao biti prioritet, a osim toga trebalo bi razviti materijalni sustav nagrađivanja čime bi se postigla veća motiviranost djelatnika, što bi se u konačnici zasigurno odrazilo na rezultate rada poduzeća čiji se uspjeh ponajprije može mjeriti u opstanku na vrlo zahtjevnom tržištu posljednjih gotovo tri desetljeća koliko je prošlo otkad je osnovana medijska kuća.

Iz odgovora ispitanika/zaposlenika promatranog poduzeća može se zaključiti i kako ne postoje ili su vrlo rijetke stimulacije na plaću, a djelomično je razlog za to činjenica da ne postoji propisani model kažnjavanja i nagrađivanja. Nematerijalni oblik kompenzacija najčešće u obliku pohvala nisu dovoljni, ali su dobrodošli što se vidi iz visokih ocjena za motivaciju ovakvim faktorima.

Rezultati istraživanja dokazuju, da iako je jasno da su ljudi najveća vrijednost i ovog poduzeća, očito im se materijalno to ne pokazuje. Ocjene zadovoljstva ili čak se može reći nezadovoljstva, zasigurno bi trebale biti pokazatelj menadžmentu za hitne poteze u smjeru motivacije zaposlenika, ukoliko je cilj postizati daljnje zapažene rezultate poduzeća, ali i zadržavanje kvalitetnih i stručnih kadrova. Naime, za radna mjesta u elektronskom mediju potrebna su specifična znanja i vještine te karakteristike koje se često ne mogu steći isključivo formalnim obrazovanjem. Stoga je iznimno bitno zadržati postojeće kadrove, što je katkad nemoguće zbog boljih ponuda konkurencije, ali još češće zbog odlaska mladih ljudi u veće sredine.

Kada je riječ o razvoju i daljnjem uspjehu promatranog poduzeća, u stručne edukacije očigledno se ne ulaže dovoljno, a ispitanici su u odgovorima na pitanja u online anketnom upitniku iskazali zainteresiranost za takve mogućnosti. Kompenzacija u promatranom poduzeću je jedno od područja u kojemu ima najviše mjesta za napredak. Razvidno je iz istraživanja kako zasad ne postoje ili su vrlo rijetke stimulacije na plaću, a djelomično je razlog za to u tome što ne postoji razvijen jednostavno propisani model kažnjavanja i nagrađivanja, a za to su, prije svega za kažnjavanje, brojne prepreke u Zakonu u radu te u raznim internim pravilnicima.

Rast plaća u nadolazećem razdoblju definitivno bi trebao biti prioritet, a osim toga trebalo bi razviti materijalni i nematerijalni sustav nagrađivanja čime bi se zasigurno postigla veća motiviranost djelatnika, što bi se u konačnici zasigurno odrazilo na rezultate rada odnosno uspjeh poduzeća, ali i zadržavanje postojećih kvalitetnih kadrova.

## 7. Zaključak

Više je funkcija odnosno skupova aktivnosti za koje je zadužen menadžment u promatranom poduzeću. Planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, kontroliranje te upravljanje ljudskim resursima u zadanim okolnostima nisu nimalo jednostavni zadaci o čijoj provedbi odnosno o odgovoru i reakcijama zaposlenika ovisi uspjeh poduzeća. Komunikacijske vještine su i ovdje presudne jer se njima postiže pozitivna atmosfera u kojoj zaposlenici pružaju maksimum na svom radnom mjestu. Ne smije se zanemariti ni značaj konceptijskih vještina jer menadžment kreira rješenja kako bi se ostvarili zadani ciljevi i savladali brojni izazovi.

Kada je riječ o konkretnoj temi ovog završnog rada - o motiviranju zaposlenika, važno je naglasiti kako menadžeri u promatranom poduzeću, a što je u uvodu i spomenuto, moraju biti i psiholozi, jer pod svojim vodstvom imaju više ljudi različitih dobnih skupina, ujedno i različitih karaktera, ali i znanja i vještina, a s obzirom na to da je riječ o kreativnoj struci, dodatno je naglašena potreba za posebnim pristupom kako bi se ispunili zajednički zadani ciljevi u zadanim vremenskim rokovima. Svaki zaposlenik ima drugačije interese i vrijednosti koje ga potiču za bolji rad. Stoga je glavni zadatak menadžera prepoznati potrebe pojedinca i pristupiti mu s odgovarajućim motivacijskim tehnikama i na taj način materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama održavati individualne potrebe zaposlenika.

Promatrano poduzeće, kao uostalom u današnje vrijeme i sva druga, poduzeće je u kojemu se uz pojam uspješnosti zasigurno prije svega povezuje ljudske resurse. Stoga je vrlo jednostavno zaključiti kako bi motivacija zaposlenika trebala biti među glavnim čimbenicima uspješnosti poslovanja poduzeća. Ako se kao mjerilo uspjeha uzme činjenica da je poduzeće opstalo na zahtjevnom medijskom tržištu punih 27 godina, a poznato je da nije jednostavno djelovati na takvom tržištu gospodarski osiromašenog istoka Hrvatske, i bez dubinske analize poslovanja poduzeća može se zaključiti kako je uspješnost promatranog poduzeća vezana uz ljudski kapital. Iz rezultata istraživanja jasno je kako je djelovanje u kompleksnim uvjetima ostavilo traga na zadovoljstvo ispitanika koje nije na visokoj razini te bi se u nadolazećem razdoblju, a sve u svrhu daljnjeg uspjeha poduzeća, na zaposlenike trebalo djelovati motivirajuće. Koliko god su ispitanici odani poduzeću, što se vidi iz podataka o radnom stažu u promatranom poduzeću, i koliko god ih privlačio zanimljiv i izazovan posao, motivacija se smanjuje, a s vremenom i

nestaje kada nije zadovoljena određena potreba. Činjenica je i kako se potrebe pojedinca pa tako i zaposlenika promatranog poduzeća individualne te im se tako i treba pristupiti jer ne postoji univerzalan način za motivirati ljude. Kako bi se povećala motivacija kod zaposlenika promatranog poduzeća, prema rezultatima istraživanja, trebalo bi primijeniti nagrađivanje i to i materijalno i nematerijalno. Posve je sigurno i brojnim teorijama dokazano kako motivirani zaposlenici najviše doprinose uspješnosti određenog poduzeća, jedino je potrebno voditi računa o tome koji bi sustav nagrađivanja u promatranom poduzeću bio najefektniji. Iz provedenog istraživanja vidljivo je kako bi u promatranom poduzeću trebalo pronaći omjer u kojemu kombinirati materijalne i nematerijalne nagrade s obzirom na ocjene pojedinim faktorima motivacije, a što je zasigurno povezano s ocjenom zadovoljstva. Neupitan je značaj, potvrđuju to rezultati ankete, visine plaće i financijskih stimulacija, no u ovom poduzeću pokazalo se da su značajne i nematerijalne nagrade poput fleksibilnog radnog vremena, ugodne atmosfere, dobrih međuljudskih odnosa ili napredovanja na poslu.

Uzmemo li u obzir primjerice da se na osnovu teorije očekivanja može zaključiti kako je motivacija uvjetovana činjenicom da ponašanje djelatnika može polučiti različite oblike nagrada, također i da zaposlenik mora vjerovati da će veći uloženi napor rezultirati boljim osobnim učinkom, ali i da mora vjerovati da bolji osobni učinak povećava vjerojatnost dobivanja atraktivnije nagrade, velika je vjerojatnost da bi, između ostalih, primjena ove teorije dovela do motivacije zaposlenika.

Prema svemu navedenome može se zaključiti kako bi se u budućem razdoblju menadžment promatranog poduzeća trebao angažirati i više pozornosti posvetiti proučavanju teorija motivacije i njihove primjene u praksi te otkrivanju tehnika i metoda kojima će se postići motiviraniji kolektiv, što bi se zasigurno odrazilo na individualne rezultate zaposlenika, ali i rezultate poduzeća te bi se potvrdilo kako su motivacija i nagrađivanje povezani s uspjehom poduzeća.



## Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb, Golden marketing
2. Dessler G., (2015): *Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
3. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa—upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Grafika d.o.o.
5. Nastavni materijali korišteni za učenje tijekom studija

### Članci:

1. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). 'Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', *Tehnički glasnik*, 7(2), str. 213-219. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/105610> [pristupljeno; 21.9.2021.]
2. Rupčić, N. (2013) Motivacija zaposlenika: prepoznajte demotivatore. *Poslovni savjetnik*, 9 (6), 44-45. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/641010>. [pristupljeno; 20.9.2021.]
3. Varga, M. (2011). 'Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju', *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), str. 152-169. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338> [pristupljeno; 20.9.2021.]

### Internetski izvori:

1. Posao.hr, (2012.) Motivacija zaposlenika - Nije sve u novcu, ima nešto i u... Dostupno na: <http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nijesve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291> [pristupljeno; 20.9.2021.]

## **Popis tablica**

Tablica 1: Minerova teorija motivacija uloga

Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike

## **Popis slika**

Slika 1: Proces motivacije prema sadržajnim teorijama

Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 3: Opći procesni model motivacije za rad

Slika 4: Zadovoljstvo ispitanika visinom plaće

Slika 5: Zadovoljstvo ispitanika novčanim naknadama

Slika 6: Zadovoljstvo ispitanika radnim uvjetima

Slika 7: Zadovoljstvo ispitanika opremom za rad

Slika 8: Zadovoljstvo ispitanika sigurnošću na radnom mjestu

Slika 9: Zadovoljstvo ispitanika definiranom politikom poduzeća

Slika 10: Motivacija ispitanika povećanjem plaće

Slika 11: Motivacija ispitanika bonusima

Slika 12: Motivacija ispitanika nematerijalnim nagradama

Slika 13: Motivacija ispitanika raznim beneficijama

Slika 14: Motivacija ispitanika međuljudskim odnosima među suradnicima

Slika 15: Motivacija ispitanika uvažavanjem od strane rukovoditelja

Slika 16: Motivacija ispitanika pohvalama za dobro odrađeni posao

Slika 17: Motivacija ispitanika zanimljivim poslom

Slika 18: Motivacija ispitanika mogućnostima usavršavanja

Slika 19: Motivacija ispitanika mogućnostima napredovanja

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Prosječne vrijednosti ocjena zadovoljstva

Grafikon 2: Prosječne vrijednosti ocjena motivacije

## **Prilog: Anketni upitnik**

Poštovani,

ispunjavanjem ovog upitnika sudjelovat ćete u istraživanju na temu "Povezanost motivacije i nagrađivanja zaposlenika s uspjehom poduzeća". Anketni upitnik je anonimn, a prikupljeni podaci koristit će se isključivo u svrhu izrade Završnog rada.

Zahvaljujem na sudjelovanju!

Ana Šibenik Tomić

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

### **Opći podaci**

Spol

- Žensko
- Muško

Dob

- 18-24
- 25-39
- 40-54
- Više od 55 godina

Stručna sprema

- SSS
- VŠS / Prvostupnik
- VSS

Ukupni radni staž

- Manje od 1 godine
- 1-5 godina
- 6-10 godina
- 11-15 godina
- 16 godina i više

Radni staž u ovom poduzeću

- Manje od 1 godine
- 1-5 godina
- 6-10 godina
- 11-15 godina
- 16 godina i više

Imate li rukovoditeljsku odgovornost?

- Da
- Ne

### **Podaci o zadovoljstvu ispitanika na radnom mjestu**

Ocjenama 1 do 5 ocijenite zadovoljstvo navedenim faktorima.

(1-vrlo nezadovoljan; 2-nezadovoljan; 3-niti nezadovoljan niti zadovoljan; 4-zadovoljan; 5-vrlo zadovoljan)

Visinom plaće

vrlo nezadovoljan 1 2 3 4 5 vrlo zadovoljan

Novčanim naknadama (darovi, jubilarne nagrade, božićnica, regres i sl.)

vrlo nezadovoljan 1 2 3 4 5 vrlo zadovoljan

Radnim uvjetima

vrlo nezadovoljan 1 2 3 4 5 vrlo zadovoljan

Opremom za rad

vrlo nezadovoljan 1 2 3 4 5 vrlo zadovoljan

Sigurnošću i stabilnošću na radnom mjestu

vrlo nezadovoljan 1 2 3 4 5 vrlo zadovoljan

Jasno definiranom politikom i planom rada i razvoja poduzeća

vrlo nezadovoljan 1 2 3 4 5 vrlo zadovoljan

### **Podaci o motivaciji ispitanika na radnom mjestu**

Ocijenama 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti navedenim faktorima.

(1-ne motivira; 2-slabo motivira; 3-srednje motivira; 4-jako motivira; 5-vrlo jako motivira)

Povećanje plaće

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira

Financijska stimulacija / bonusi

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira

Nematerijalne nagrade (npr. fleksibilno radno vrijeme, ugodna atmosfera i sl.)

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira

Razne beneficije (npr. službeni mobitel, plaćeni ručak ili kava, plaćeni troškovi prijevoza do posla i sl.)

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira

Dobri međuljudski odnosi među suradnicima

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira

Poštovanje i uvažavanje od strane rukovoditelja

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira

Pohvala i priznanje za dobro odrađeni posao

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira

Zanimljiv i izazovan posao

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira

Mogućnost usavršavanja, dodatno obrazovanje i profesionalne edukacije

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira

Mogućnost napredovanja

ne motivira 1 2 3 4 5 vrlo jako motivira