

# Primjena procesnih teorija motivacije u poslovnoj praksi

---

**Perković, Antonia**

**Undergraduate thesis / Završni 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:145:040652>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Antonia Perković

**Primjena procesnih teorija motivacije u poslovnoj praksi**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Antonia Perković

## **Primjena procesnih teorija motivacije u poslovnoj praksi**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010237710

e-mail: aperkovic1@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc., Sanja Pfeifer

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Antonia Perković

**Application of process theories of motivation in business practice**

Final 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 je završni (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Antonia Perković**

**JMBAG: 0010237710**

**OIB: 30984503863**

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

**Naziv studija: Ekonomija i poslovna ekonomija**

**Naslov rada: Primjena procesnih teorija motivacije u poslovnoj praksi**

**Mentor/mentorica rada: prof.,dr.,sc., Sanja Pfeifer**

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Perković*

## **Primjena procesnih teorija motivacije u poslovnoj praksi**

### **SAŽETAK**

Procesne teorije motivacije su manje poznate, ali veoma važne jer u obzir uzimaju čimbenike očekivanja koji se odnose na rezultate ponašanja u vezi motivacije. Objašnjavaju zašto se ljudi u radnom okruženju ponašaju na određeni način i kako menadžer može utjecati na njihovo ponašanje. Od tri najpoznatije procesne teorije motivacije, u radu se naglasak stavlja na Adamsovu teoriju pravednosti koja propituje kako percepcija izjednačenosti vlastitog uloga i nagrade u odnosu na ulog i nagradu drugih u poduzeću mogu utjecati na zaposlenike. Cilj rada je bio shvatiti zašto se zaposlenici u organizacijama ponašaju na određeni način kada je riječ o dodjeli plaća, pohvala i sl. U sklopu rada je provedena anketa koja obuhvaća 16 pitanja i 17 ispitanika. Cilj je bio utvrditi kako se ispitanici, koji rade u različitim tvrtkama osjećaju na radnome mjestu te postoji li nešto drugo što bi ih motiviralo umjesto plaće. Bili su korišteni primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni izvor podataka je provedena anketa, sekundarni izvori podataka se odnose na ostalu literaturu korištenu u ovom završnom radu. Rezultati anketiranja prigodnog uzorka potvrdili su kako je plaća važna za motivaciju djelatnika, što je bilo i očekivano, a uz plaću stoje i pohvale koje povećavaju motivaciju zaposlenika, što je bilo iznenađujuće. Rezultati ovog završnog rada trebali bi biti zanimljivi svim menadžerima koji žele poboljšati svoj odnos prema zaposlenicima u organizaciji ili naučiti interpretirati i razumjeti njihove želje i potrebe.

**Ključne riječi:** procesne teorije motivacije, Adamsova teorija pravednosti, materijalne stimulacije, nematerijalne stimulacije, plaća, zaposlenici

## **Process theories application of motivation in business practice**

### **ABSTRACT**

Process theories of motivation are less well-known but very important because they take into account factors of expectation related to the outcomes of behavior in connection with motivation. They explain why people behave in a certain way in the workplace and how a manager can influence their behavior. Of the three most well-known process theories of motivation, this paper emphasizes Adams' equity theory, which examines how the perception of the fairness of one's own input and reward in relation to the input and reward of others in the company can affect employees. The aim of the paper was to understand why employees in organizations behave in a certain way when it comes to the allocation of salaries, praise, etc. A survey was conducted as part of the research, including 16 questions and 17 respondents. The goal was to determine how respondents, who work in different companies, feel in the workplace and whether there is something else that would motivate them instead of a salary. Both primary and secondary sources of data were used. The primary source of data was the conducted survey, while the secondary sources of data refer to other literature used in this final paper. The results of the survey of a convenience sample confirmed that salary is important for employee motivation, which was expected, and that, in addition to salary, praise also increases employee motivation, which was surprising. The results of this final paper should be of interest to all managers who want to improve their relationship with employees in the organization or learn to interpret and understand their desires and needs.

**Keywords:** process theories of motivation, Adams' equity theory, material incentives, non-material incentives, salary, employees

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Procesne teorije motivacije.....	2
2.1. Adamsova teorija pravednosti .....	2
3. Strategije nagrađivanja zaposlenih .....	5
3.1. Materijalno nagrađivanje zaposlenih.....	5
3.1.1. Upravljanje platnom strukturom poduzeća.....	6
3.1.2. Bodovna metoda procjene posla.....	7
3.1.3. Modeli participacije zaposlenih.....	8
3.1.4. Sustav plaćanja prema učinku .....	9
3.1.5. Upravljanje neizravnim materijalnim kompenzacijama .....	10
3.2. Strategija nematerijalnog nagrađivanja .....	11
3.2.1. Pravilno dizajniranje posla .....	12
3.2.2. Upravljanje zaposlenicima pomoću procesnih teorija motivacije .....	12
4. Prethodna istraživanja .....	13
5. Empirijski dio istraživanja.....	14
5.1. Prikupljanje podataka i uzorak .....	14
5.2. Rezultati empirijskog istraživanja .....	14
6. Rasprava .....	24
7. Zaključak .....	26
8. Literatura .....	27
Popis slika .....	28
Popis priloga .....	28



## 1. Uvod

Ovaj završni rad u središte interesa stavlja motivaciju tj. radnu motivaciju zaposlenika. Općenito, motivacija započinje i održava aktivnost u zacrtanom smjeru dok radna se motivacija može definirati kao skup unutarnjih i vanjskih čimbenika koji potiču pojedinca na ulaganje truda i usmjeravanje svog ponašanja prema ostvarivanju određenih ciljeva u radnom okruženju. Ona obuhvaća sve ono što pokreće, održava i usmjerava radnu aktivnost zaposlenika, uključujući njihove potrebe, želje, očekivanja i percepcije pravednosti. Radna motivacija je ključna za postizanje visoke radne učinkovitosti i zadovoljstva na poslu.

Cilj rada je bio ukratko objasniti Vroomov model motivacije te Porter-Lawelov model očekivanja, a detaljnije se zadržati na Adamsovoj teoriji pravednosti. Ujedno, jedan od ciljeva rada je empirijski istražiti što najviše utječe na motivaciju zaposlenika, odnosno što je to što podiže njihovu razinu motivacije i volju za radom.

Izvori informacija korišteni za ovaj rad su bili primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni se najviše odnose na provedeno vlastito istraživanje, a sekundarni izvori podataka su razne knjige, znanstveni i stručni radovi. Metodološki pristup primijenjen u ovom radu je kvalitativna analiza tekstualne građe, te deskriptivna statistička metoda.

Rad se sastoji od nekoliko poglavlja. U poglavlju o procesnim teorijama motivacije naglasak je na tri ključne teorije, uz detaljnu analizu Adamsove teorije pravednosti koja se provlači kroz cijeli rad. Treće poglavlje bavi se strategijama materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Četvrto poglavlje govori o prethodnim istraživanjima, tri primjera. Peto poglavlje se odnosi na empirijski dio istraživanja gdje je opisano koji su izvori korišteni kao i rezultati istraživanja. Na samom kraju imamo raspravu, zaključak te prilog ankete.

## 2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije objašnjavaju glavne razloge i ključne procese zbog kojih se ljudi u radnom okruženju ponašaju na određen način, odnosno zbog kojeg ulažu određeni napor te iz uložnog napora očekuju da će postići određene rezultate. Prema Bubleu (2000) najpoznatije procesne teorije motivacije su Vroomov model motivacije (*Vroom, 1964*), Porter-Lawlerov model očekivanja (*Porter i Lawler, 1968*) i Adamsova teorija pravednosti (*Adams, 1963*). U nastavku ovog poglavlja će biti objašnjene navedene teorije motivacije, a detaljnije će se analizirati teorija pravednosti.

Vroomov model motivacije je teorija koja polazi od pretpostavke da će čovjek u bilo kojoj situaciji izvršiti racionalni izbor između različitih alternativa koje mu se nude. Radi se o ponašanju u kojem pojedinac svjesno bira oblike ponašanja prema određenim učincima koje od tog ponašanja očekuje, odnosno svjesno odabire ili izbjegava određeno ponašanje, jer teorija daje odgovor na pitanje zašto pojedinac u određenoj situaciji zalaže i ulaže trud.

Porter-Lawlerov model motivacije je model koji u odnos stavlja zadovoljstvo poslom i učinak posla koji nisu jednoznačni i uzroci ne moraju biti jasni. Napor rezultira nagradom što izaziva zadovoljstvo određenim poslom, a to utječe na očekivanja koja pojedinac ima o budućim izvedbama. Prema ovom modelu, radni napor koji zaposlenik ulaže neizravno dovodi do nagrada, koje potom izazivaju osjećaj zadovoljstva poslom.

### 2.1. Adamsova teorija pravednosti

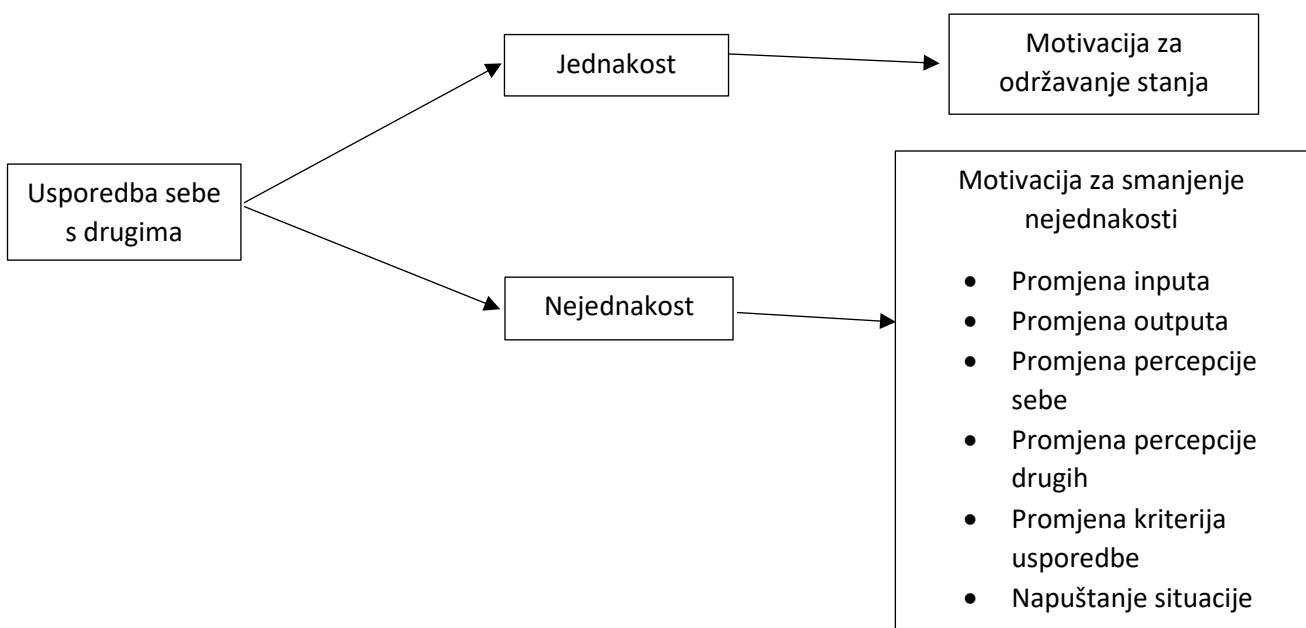
Teorija pravednosti govori o tome zašto plaća i radni uvjeti organizacije nisu dovoljni da bi zadržali zaposlene motiviranima za radom, a zaposlenike je vrlo važno stalno držati motiviranima za rad. Međutim, postoje situacije kada unapređenje ili nagrađivanje jednog zaposlenika sve ostale čini ugroženima i demotiviranima za rad, tada osjećaju da su podbacili i javlja se nezadovoljstvo.

Od svih procesnih teorija, teorija pravednosti se najviše bavi odnosima među zaposlenima, te odnosima koje nadređeni imaju prema njima. Posebna se pozornost usmjerava i na to preferiraju li nadređeni neke zaposlenike više, a neke manje, odnosno postoji li isti obrazac ponašanja prema svakom zaposlenom ili se pojedinci ipak izdvajaju. S jedne strane, pojedinac ulaže svoje znanje, iskustvo i energiju u obavljanje određenog posla, a s druge strane

može očekivati bilo koju vrstu kompenzacije od strane poduzeća. Međutim, nadređeni je taj koji će dokazati vrednuje li pojedinca kao i ostale, odnosno ponaša li se prema njemu kao i prema svima drugima ili ga ipak podcjenjuje zbog smo njemu poznatih razloga.

„Jednakost spomenutog odnosa ključan je element odnosa između zaposlenika i njegovih obaveza, odnosno prema ovoj teoriji ključan parametar koji će odrediti u datoj situaciji visinu motivacije djelatnika.“ (Požega, 2012:134)

Važno je istaknuti kako se rezultat pojedinca promatra kroz input koji ulaže te gleda da je jednak rezultatima inputa drugih pojedinaca. Uspoređeni rezultati daju pozitivne i negativne nejednakosti. Pozitivna nejednakost opisuje situacije u kojima se pojedinac osjeća da je dobio više od ostalih, odnosno ide mu u korist, a tada se javlja osjećaj krivnje. Negativna nejednakost je obrnuta situacija, odnosno kada je pojedinac uložio puno više truda, a to mu nije bilo pravedno nagrađeno, odnosno ide u korist drugoj osobi, tada se javlja osjećaj nepravde i smanjuje se radna motivacija. Pozitivna razlika, kao i negativna, praćena je doživljajem nejednakosti i tendencijom da se približi jednakosti. Doživljaj nejednakosti prati tendencija prema djelovanju na uspostavljanju stanja jednakosti i pravednijeg odnosa u relaciji s drugim zaposlenicima u radnoj situaciji, kako i prikazuje slikom1.



Slika 1 Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999:588)

Bahtijarević-Šiber (1999) smatra kako su tri pretpostavljena načina na percipiranu situaciju nejednakosti sljedeći:

1. Kako se može nositi s nejednakošću u usporedbi s drugima? - Jedan način je kroz vlastite napore i rezultate; konkretno, kroz angažman, radnu učinkovitost ili nagrade koje se primaju.
2. Reakcije na percepciju nejednakosti u ponašanju mogu se očitovati kroz izostajanje s posla, odugovlačenje u izvršavanju zadataka, prelazak u drugi odjel ili napuštanje organizacije, što vodi do fluktuacije zaposlenika.
3. Pokušaji smanjenja nejednakosti mogu se odvijati i na kognitivnoj razini, kroz racionalizaciju razlika (npr. uvjerenje da drugi možda doprinose na način koji nije vidljiv, ali je značajniji – imaju više iskustva, veću odgovornost itd.) ili promjenom referentne grupe (npr. osoba se počinje uspoređivati s onima s manjim primanjima ili, u slučaju 'preplaćenosti', s onima s jednakim ili većim primanjima izvan organizacije). Ova kognitivna strategija ima obilježja obrambenog mehanizma poznatog kao racionalizacija, koja pomaže u očuvanju samopoštovanja i dostojanstva u različitim situacijama, uključujući i radno okruženje.

Navedeni načini djelovanja nisu svima jednako dostupni te će pojedinac odabrati one koje maksimiziraju outpute koji su pozitivno vrednovani kao i vrijednosti outputa, koji minimiziraju napore i veliku cijenu promjena te one koji u pitanje ne dovode samopoštovanje i sliku o sebi. Posebnu pažnju je izazvala hipoteza o „preplaćenosti“ te je zanimljivo da zaposlenici koji jesu preplaćeni uopće ne dira ta činjenica, ne uznemirava ih i ne stvara nezadovoljstvo ako nju uočavaju i potenciraju drugi zaposleni. U realnim radnim odnosima, oni koji i dobivaju veće plaće se vrlo brzo priviknu na to, odnosno prilagode se tome tako da opravdavaju svoja primanja ili uspoređuju svoja primanja sa primanjima drugih koji su jednako ili bolje plaćeni.

Prema Požegi (2012) teorija pravednosti menadžerima ljudskih resursa implicira da u svima situacijama razmjene u poduzeću trebaju spriječiti i otkloniti osjećaj da je razmjena nejednaka, što je vrlo težak posao za menadžera ljudskih resursa te je to lakše izreći ili napisati nego takav sustav u praksi doista i provesti. Vrlo je bitno biti što pravedniji prema zaposlenicima, odnosno u sustavu nagrađivanja i odnosa prema zaposlenom, razgovarati za zaposlenima o njihovom viđenju odnosa razmjene te im davati točne povratne informacije.

### 3. Strategije nagrađivanja zaposlenih

Razumijevanje motivacije zaposlenika ključno je za postizanje visoke radne učinkovitosti i zadovoljstva na radnom mjestu. Ukoliko na motivaciju zaposlenika utječe percepcija pravednosti u nagrađivanju potrebno je detaljnije analizirati koje strategije nagrađivanja postoje. Motivacija zaposlenika u konačnici možda neće ovisiti samo o visini osnovne plaće već i o kompleksnom skupu faktora koji uz osnovnu plaću uključuju i mogućnosti napredovanja, radne uvjete, međuljudske odnose i druge poticaje. Glavni aspekt motivacijskog ponašanja je ideja da ljudi biraju aktivnosti koje smatraju najučinkovitijim putem za postizanje svojih ciljeva i željenih ishoda.

Organizacije koje žele efikasno upravljati motivacijom svojih zaposlenika često primjenjuju različite strategije kako bi zadovoljile širok spektar ljudskih potreba i aspiracija. Strategije motiviranja zaposlenih se mogu podijeliti u dvije glavne kategorije, a to su materijalna i nematerijalna nagrađivanja. U nastavku će biti detaljno objašnjena svaka kategorija.

#### 3.1. Materijalno nagrađivanje zaposlenih

Materijalna motivacija je jedna od temeljnih strategija na kojima je zasnovana organizacijska praksa motiviranja rada te je pod utjecajem politike i prakse organizacije. Materijalne kompenzacije služe za osiguravanje materijalnog položaja pojedinaca te najčešće dolazi u novčanom obliku. Kod materijalnih kompenzacija razlikujemo izravne novčane nagrade koje pojedinac stječe kroz obavljen rad te neizravne kompenzacije koje pojedinac stječe zapošljavanjem i ne ovisi o radnom učinku. Plaće, razni bonusi i poticaji, različite vrste naknada koje mogu biti temeljene na individualnom radu i mogu biti vezane za organizacijsku razinu što se dalje distribuira prema radnoj uspješnosti u postizanju ciljeva su izravne materijalne kompenzacije koje uprava daje zaposlenom. Međutim, takve se kompenzacije mogu primijeniti i na grupnoj razini u obliku bonusa koje su vezane uz napredak tima, odnosno rezultate tima. Neizravne materijalne kompenzacije se mogu ostvariti indirektno putem školarina, stipendija, različitih osiguranja, godišnji odmori, dodatno obrazovanje i drugo koje pojedinac dobiva samim zaposlenjem u određenoj organizaciji, a to je nešto što privlači i zadržava zaposlene, odnosno razne beneficije koje malo manje utječu na motivaciju zaposlenika.

Nagrade mogu biti individualne, koje zaposlenik samostalno prima na temelju svojih radnih aktivnosti, ali mogu biti na razini organizacije, koje zaposlenik prima zajedno s drugim pojedincima, odnosno zaposlenima, ukoliko se na razini tima, organizacije ostvare željeni poslovni rezultati. U nastavku će detaljnije biti objašnjeno kako se upravlja platnom strukturom poduzeća, kako djeluje bodovna metoda procjene posla, koji su to modeli participacije zaposlenih, kako djeluje sustav plaćanja prema učinku te kako se upravlja neizravnim materijalnim kompenzacijama.

### 3.1.1. Upravljanje platnom strukturom poduzeća

Najvažniji parametar u materijalnim nagradama kod zaposlenika je njihova plaća. Plaća je važan čimbenik za svakog zaposlenika, ona utječe na razinu motivacije djelatnika i njegovu radnu uspješnost, odnosno povećanje plaće u određenom trenutku u pravilu postiže pozitivan efekt kod zaposlenika i povećava motivaciju, no veća plaća ne mora značiti i veći učinak kod svakog djelatnika. Značaj plaće te utjecaj povećanja plaće na radnu motivaciju utječe na zaposlenika samo do određene razine, a nakon toga postupno pada.

Pravedan i efikasan sustav plaćanja je vrlo teško postaviti, a osnovno polazište efikasnog sustava plaćanja mora biti prepoznavanje i razdvajanje uspješnih od neuspješnih radnika kao i nagrađivanje uspješnih zaposlenika. Međutim, takav sustav plaćanja ne smije izostaviti djelatnike koji su manje radno uspješni, ali daju poseban doprinos poduzeću i svojim suradnicima.

Naime, postoje dva slučaja kada se zaposleniku ili zaposlenicima daju više plaće nego što to oni zaslužuju, s obzirom na njihovu stručnu spremu, poslove koje obavljaju i slično. Takva teorija se naziva „teorija djelotvornih plaća“ (Požega, 2012:143) koja govori o dvije okolnosti kada je nužno dati veću plaću zaposleniku nego što on to zaslužuje, a tu se referiramo na situaciju kada poduzeće ovisi o određenom djelatniku ili djelatnicima s obzirom na vrstu posla koje obavljaju ili znanjima s kojima raspolažu. Druga situacija koja opravdava veću plaću djelatnika kada poduzeće ima određene poteškoće u promatranju i praćenju radne uspješnosti zaposlenika. Takvi zaposlenici u pravilu nisu manje motivirani niti skloni manje radno aktivnom ponašanju jer pokušavaju zadržati tako dobro plaćen posao, pogotovo jer znaju da će takvu plaću rijetko gdje imati.

Zaposlenici se stalno uspoređuju sa drugima iz istog položaja, ali čak i sa pojedincima iz drugih poduzeća, sa nadređenima i podređenima te procjenjuju jesu li razlike u plaći poštene

i realne. Tu se većinom dolazi do nezadovoljstva plaćom. Dolazimo do dvije vrste pravičnosti, odnosno zaposlenici promatraju dvije vrste pravičnosti, a to su unutarnja i vanjska pravičnost plaće.

„Kada se radi o vanjskoj pravičnosti, a to je usporedba plaća sa drugim zaposlenicima iste struke izvan poduzeća, odnosno u drugim gospodarskim subjektima iste ili slične djelatnosti, djelatnik uvijek promatra samo jednu hijerarhijsku razinu, a to je ista hijerarhijska razina u drugom poduzeću, kao i hijerarhijska razina na kojoj se on nalazi u poduzeću u kojem radi.“ (Požega, 2012:144). Ukoliko zaposlenik utvrdi da je njegova plaća niža od kolega u konkurentnim poduzećima, tada će se javiti ljutnja i nezadovoljstvo jer on onda smatra da radi isti posao za istu plaću ili jednostavno zaslužuje veću plaću. Međutim, ako pak utvrdi da je njegova plaća veća od kolega iz konkurentskih poduzeća, onda on smatra kako je bolji i kvalitetniji radnik od kolega te kako se oni s njim ne mogu uspoređivati.

Požega također tvrdi, kada je riječ o unutarnjoj pravičnosti plaće, što podrazumijeva usporedbu plaća s kolegama unutar istog poduzeća (bez obzira na struku ili vrstu posla), radnik uspoređuje svoje primanje na tri hijerarhijske razine: razini na kojoj se trenutno nalazi, višoj nadređenoj razini i nižoj podređenoj razini unutar organizacije. Reakcije zaposlenika na unutarnju pravičnost plaće često su slične onima koje se javljaju kod vanjske pravičnosti, posebno kad su plaće niže. Međutim, ako zaposlenik uspoređuje svoju plaću s plaćama kolega na istoj hijerarhijskoj razini, može doći do osjećaja ljutnje i nezadovoljstva ako smatra da zaslužuje više, vjerujući da je bolji radnik. S druge strane, ako je njegova plaća viša od plaća kolega na istoj razini, vjerojatno će smatrati da je ta razlika opravdana i zaslužena.

Menadžeri moraju jako voditi računa o pravilnoj i detaljnoj procjeni posla, a menadžer može postaviti poštenu i motivirajuću plaću, odnosno platnu strukturu, uz uvjet da prati tržišne cijene određenih poslova kao i poštivanja principa pravednosti i jednakosti. Međutim, uvijek će biti situacija kada će zaposleni biti nezadovoljni.

### 3.1.2. Bodovna metoda procjene posla

„To je pristup u kojem se svakom poslu dodjeljuju bodovi na temelju procjene stupnja u kojem sadrži ključne evaluativne faktore utvrđene za procjenu svih poslova.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:621). Ukratko, to je metoda, odnosno pristup prema kojem radnik u poslovnom okruženju dobiva bodove na temelju procjene stupnja evaluacijskih čimbenika ili faktora utvrđenih za procjenu poslova. Najčešći evaluacijski čimbenici su stupanj obrazovanja (npr.

završena osnovana škola, srednja, fakultet, magisteriji, doktorat...), radno iskustvo (broj godina radnog staža), poznavanje stranog jezika (stupanj poznavanja).

Da bi takav sustav nagrađivanja u poduzeću bio uspješan, odnosno da bi se postigao cilj povećanja motivacije kod zaposlenih, potrebno je staviti naglasak na određenoj individualnoj razlici, odnosno da se odvoje bolji od slabijih zaposlenika. U kojoj se mjeri to treba pratiti će trebati odrediti menadžer ljudskih resursa osobno, specifično i individualno za svako pojedino radno mjesto i za svakog pojedinca, odnosno svaku grupu zaposlenika. Također menadžer ljudskih resursa to mora napraviti što kvalitetnije i preciznije kako bi odstupanja bila što manja. Nužno je staviti naglasak „na kvalitetu njegova rada, sposobnosti inovacija i inovativnih rješenja, njegov odnos sa potrošačima, njegovu fleksibilnost, sklonost širenju znanja i pomaganju drugim zaposlenicima i sl.“ (Požega, 2012:148.). Kvalitetna procjena sadašnje radne uspješnosti može stimulirati buduću radnu uspješnost.

### 3.1.3. Modeli participacije zaposlenih

Neke su japanske organizacije uvele sustav nagrađivanja koji danas slijede organizacije diljem svijeta, a radi se o sustavu nagrađivanja kod kojeg se jedan dio stimuliranja radnika veže uz njihovu participaciju u uspjehu i vođenju poduzeća.. Zapravo se radi o grupnoj stimulaciji gdje se uspjeh organizacije svodi na želju i brigu svih radnika, a ne na tuđu brigu u kojoj djelatnici onda ne razmišljaju izvan domene svoga posla. Međutim, ako se u poduzeću primjenjuje individualni sustav nagrada onda će doći do toga da će se javiti sebičnost i nesklonost timskom radu jer tako svaki djelatnik razmišlja samo o svome poslu, a ostali zaposlenici mu nisu važni, a pogotovo način na koji oni obavljaju svoj posao. Tada dolazi do otežanog mjerenja individualnih nagrada budući da se individualne nagrade moraju vezati, kako uz kvalitetu rada pojedinca, tako i na njegov odnos prema potrošačima, njegovo radno ponašanje prema drugim suradnicima.

Jedan od najpoznatijih participativnih modela zaposlenih je „Scanlonov sustav“ (Požega, 2012:149), a ideja iza tog sustava je povećanje zainteresiranosti i motivacije zaposlenika uz omogućavanje sudjelovanja u ostvarenim financijskim rezultatima, osim toga, djelatnicima se omogućava i suradnja u razradi, a ne samo u izvršenju planova. Potrebno je da se menadžment i zaposlenici usuglase o prisutnim troškovima kao i o potencijalnoj dobiti, odnosno uštedi, a to se na kraju dijeli 75:25 posto u korist kompanije nasuprot zaposlenika. „Načela na kojima se temelji Scanlonov sustav obuhvaća participaciju u smanjenju troškova pojedinca, tima, odjela i/ili organizacije, povećanje proizvodnosti istih te grupno nagrađivanje



svih zaposlenika uz uvjet da sustav obuhvaća sve djelatnike i sindikate kao dio menadžmenta.“ (Požega, 2012:149).

Sustav koji je vrlo sličan gore navedenom sustavu je „Ruckerov sustav“ (Požega, 2012:149) u kojem zaposlenici i menadžment zajedno rade na povećanju dodane vrijednosti, te se cijeli ili određeni dio nove dodane vrijednosti dijeli između vlasnika i djelatnika prema unaprijed dogovorenim uvjetima. Menadžeri tu najčešće pružaju otpor jer se smatraju manje važnima i utjecajnima.

Jedan od modela je i „sustav povećanja proizvodnosti kroz sudjelovanje u dobitku“ (Požega, 2012:150) u kojem se bonusi ostvaraju na temelju uštedjenih sati u odnosu na standardan broj koji je potreban za proizvodnju proizvoda ili davanja usluga. Dobitak se obično dijeli 50:50 posto između vlasnika i djelatnika. Također postoje razni modeli gdje zaposleni sudjeluju u vlasništvu kroz razne načine, a jedan od načina je da sudjeluju u profitu kroz stjecanje dodatnih dionica ili kroz isplatu dividende.

#### 3.1.4. Sustav plaćanja prema učinku

Sustav plaćanja prema učinku obuhvaća sustav fiksnih plaća, sustav varijabilnih plaća te djelomičan sustav varijabilnih plaća. U nastavku više o svakom navedenom sustavu.

Sustav fiksnih plaća je sustav prema kojemu pojedinac ima jednu, uvijek određenu mjesečnu plaću, neovisno o tome kakva je njegova radna aktivnost i participacija tijekom mjeseca te kakvi su njegovi radni učinci. Takav sustav nema motivacijskih komponenti za radnike, ima previše nedostataka te se takav sustav u poduzećima sve više napušta. Napušta se sustav fiksnih plaća i prelazi se na sustav varijabilnih plaća jer je glavni cilj menadžera povećanje radne motivacije, a to ne mogu kroz sustav fiksnih plaća jer ona ne potiče zaposlenike na dodatan rad unatoč brojnim modelima stimuliranja i destimuliranja, odnosno nagradi i kazni putem dodataka na plaću ili oduzimanju od plaće.

Sustav varijabilnih plaća se još naziva i plaćanje prema učinku gdje se mjesečna plaća zaposlenika određuje prema njegovom mjesečnom radnom angažmanu kao i radnom učinku, a u praksi se pokazao uspješnim. Vrlo je bitno shvatiti da se takav sustav može primjenjivati na radnim mjestima na kojima se precizno može izmjeriti radni učinak, angažiranost promatranog zaposlenika. Danas je takvih poslova puno više nego što je bilo, što znači da se sustav varijabilnih plaća može uvoditi i primjenjivati u poduzećima, ali se mora znati da i dalje postoje

određena radna mjesta gdje se ne može pratiti radni učinak, odnosno neće biti moguća primjena varijabilnih plaća.

Kod sustava varijabilnih plaća se može uvesti i djelomičan sustav varijabilnih plaća, gdje je zaposlenicima utvrđena mjesečna fiksna plaća, a imaju mogućnost i varijabilnog djela plaće koji, kako je već navedeno, ovisi o angažiranosti i radnom učinku pojedinca prema unaprijed određenom i dogovorenom modelu načina plaćanja. Međutim, drugi se model kod navedenog sustava odnosi na potpuni sustav varijabilnih plaća, gdje cijeli iznos plaće radnika određuje njegov radni učinak, a takav se model može primjenjivati u specifičnim situacijama zbog zakonskih propisa koji propisuju minimalne plaće. U praksi se ova sustav pokazao najboljim jer ima veliki utjecaj na povećanje radne motivacije zaposlenika što automatski povećava radne učinke, rezultate, efikasnost i produktivnost zaposlenika. Ovakav sustav plaćanja najviše odgovara vrijednim zaposlenicima, onima koji imaju visoka znanja, sposobnosti i vještine koji i zaslužuju varijabilni dio na fiksni dio plaće, a onome kome neće odgovarati su lijeni zaposlenici sa manje sposobnosti i vještina koji će biti protiv toga i tome pružati otpor.

#### 3.1.5. Upravljanje neizravnim materijalnim kompenzacijama

Neizravne materijalne kompenzacije se odnose na razne beneficije koje menadžer može osigurati svojim zaposlenicima i na takav način neizravno utjecati na povećanje njihove motivacije, radnu aktivnost, zainteresiranost za posao što se u konačnici odražava na efikasnost i radni učinak. Prema Požegi (2012) beneficije se dijele po zakonskim propisima, a to mogu biti beneficije sigurnosti i zdravlja, plaćanje neradnog dana i sl. One su nadopuna izravnim materijalnim kompenzacijama, jer su i dalje važno sredstvo u motiviranju i nagrađivanju.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) beneficije sigurnosti i zdravlja su usmjerene na ostvarenje ekonomske i zdravstvene zaštite kao i sigurnosti zaposlenih tijekom radnog vijeka, ali i mirovine. Takve beneficije obuhvaćaju socijalnu, zdravstvenu sigurnost zaposlenih te različite oblike osiguranja, od životnog osiguranja do osiguranja nesreća ili oboljenja, nesposobnosti za rad, nezaposlenost i sl. Poduzeća bi u pravilu trebala davati i otpremnine za zaposlenike, koje su određene kolektivnim ili individualnim ugovorima.

Plaćanje vremena koje se ne radi je „standardna kategorija beneficija koja osigurava plaćanje zakonski ili organizacijski predviđenih neradnih dana.“ (Bahtijarević-Šiber,

1999:655). Takve beneficije se prvenstveno odnose na plaćanje godišnjih odmora, praznika, izostanaka zbog bolovanja, plaćenog vremena tijekom stručnog usavršavanja i sl.

Međutim, beneficije koje zakonom nisu propisane, menadžeri svojim zaposlenicima mogu ponuditi više beneficija koje poduzeće može osigurati, a zaposlenicima se daje izbor odabira ponuđenih beneficije koje žele da im poduzeće osigura. Na taj način se postiže veće zadovoljstvo i povećava se njihova motivacija jer sami biraju ponuđene beneficije. „Inače, kada su u pitanju beneficije koje nisu zakonom obavezne i propisane, sugestija je poslodavcima, također na temelju mnogih iskustava iz poduzeća, da iznos koji se planira zaposleniku osigurati kroz neku od ponuđenih beneficija, umjesto kroz beneficije, osiguravaju kroz povećanje njihove plaće budući da će se na taj način ostvariti veći učinak na povećanje razine motivacije i produktivnosti zaposlenika, posebno kada se radi o zaposlenicima koji nemaju visoki iznos plaće.“ (Požega, 2012:155).

### 3.2. Strategija nematerijalnog nagrađivanja

Danas se koristi puno više metoda nagrađivanja, ali plaća je najveći motivator, a različiti bonusi na plaće su usmjereni na stimuliranje napora, odnosno oni potiču zaposlenike na neprestano usavršavanje. Menadžeri kod zaposlenika trebaju pobuditi unutrašnje potrebe koje vode ostvarenju određenih ciljeva, odnosno zadovoljenu potreba. To su psihološki pokretači koje zaposlenike tjeraju na rad, a to najviše ovisi o njegovoj motivaciji, zato se i jesu razvile razne nematerijalne strategije nagrađivanja.

Požega (2012) smatra kako su pravilno dizajniranje posla, učinkoviti stil menadžera, participacija zaposlenika u nematerijalnim faktorima poslovanja, upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva, efikasno upravljanje radnim vremenom neke od najpoznatijih nematerijalnih strategija motiviranja i nagrađivanja zaposlenika.

Primjena navedenih strategija motiviranja zaposlenika je od iznimnog značaja jer njihova primjena ne iziskuje nikakve troškove za poduzeće, a donosi velike rezultate. Iako su nematerijalne strategije za menadžere veliki izazov, jer je zaposlenike lako motivirati kroz novac, a pravi talent je postići istu razinu motivacije bez stvaranja većih troškova.

U nastavku će detaljnije biti objašnjeno pravilno dizajniranje posla, upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva, upravljanje radnim vremenom zaposlenika te upravljanje sustavom povratnih informacija u poduzeću.

### 3.2.1. Pravilno dizajniranje posla

Pravilno dizajniranje posla je proces dizajniranja ili organiziranja radnih mjesta i poslova koji će zaposlenicima osigurati zanimljiv, dinamičan, fleksibilan način rada u svrhu otklanjanja monotonosti posla te kako bi zaposlenicima to predstavljalo veći izazov za djelatnike te tako osiguralo povećanje motivacije i ukupno zadovoljstvo djelatnika svojim radom. Određeni poslovi su sami po sebi dosta dinamični, tako da je ovaj proces vrlo izazovan za menadžere da takav dinamičan posao učine još zanimljivijim, ali postoje poslovi koji su sami po sebi monotoni (to se najviše odnosi na poslove čije obavljanje zahtijeva sjediti za računalom cijeli dan) pa je svejedno menadžeru takav posao učiniti zanimljivim, sveukupno gledano vrlo težak posao za menadžera jer je posao osnova individualne motivacije. Zaposlenicima je bitno autonomija nad radom i određenu razinu odgovornosti, te obavljanje zadataka koji im omogućuju vidljive rezultate.

### 3.2.2. Upravljanje zaposlenicima pomoću procesnih teorija motivacije

Adamsova teorija pravednosti temelji se na percepciji pravednosti u odnosu na uloženi trud i dobivene nagrade. Navedenu teoriju moguće je povezati i sa ostalim procesnim teorijama motivacije, primjerice s motivacijom pomoću ciljeva. Kada menadžeri i zaposlenici zajedno postavljaju ciljeve, osjećaj pravednosti može biti veći jer su očekivanja jasno definirana i dogovorena. Zaposlenici koji su uključeni u proces postavljanja ciljeva osjećaju veću odgovornost za svoje rezultate i percipiraju sustav kao pravedniji, smanjujući osjećaj nejednakosti.

Međutim, ako zaposlenik osjeti da su ciljevi nepravedni u odnosu na njegov trud ili da nagrade nisu u skladu s postignutim rezultatima, prema Adamsovoj teoriji, može doći do nezadovoljstva i smanjenja motivacije. U tom kontekstu, upravljanje pomoću ciljeva može pomoći u smanjenju percepcije nejednakosti tako što zaposlenicima pruža osjećaj kontrole i pravednosti u procesu rada.

Potrebno je postaviti, odnosno provesti kvalitetne ciljeve na svim razinama u poduzeću, od top menadžmenta do zaposlenika, a moraju identificirati područja odgovornosti i postaviti standardi ponašanja za svaku jedinicu. Ciljevi moraju biti pravilno definirani, moraju biti izazovni za zaposlenike, realni i ostvarljivi te mjerljivi i precizno vremenski određeni. Ako menadžer postavi nerealne ciljeve pred zaposlenike, javit će se nezadovoljstvo, ljutnja, frustracija te izrazito niska motivacija zaposlenika.

## 4. Prethodna istraživanja

U poglavlju koje slijedi će predstavljene su rezultati prethodnih istraživanja koja su bila fokusirana na radnu motivaciju u kontekstu RH. Istraživanja koja se odnose na motivaciju zaposlenika kroz razne sektore u Republici Hrvatskoj nisu usko usmjerena na procesne teorije motivacije već se uglavnom općenitije bave strategijama ili čimbenicima nagrađivanja.

Prvo prethodno istraživanje govori o istraživanju motivacije zaposlenika (Jurković, 2018) koje je provedeno na 62 ispitanika. Vidimo kako je najučestaliji način motiviranja zaposlenika od neposredno nadređenog pohvala, koji je jedan od važnijih motivatora jer diže samopouzdanje zaposlenika.

Istraživanje o tehnikama i strategijama motiviranja zaposlenika (Grofelnik, 2019:49) provedeno na 25 ispitanika, a upitnik se sastoji od 9 pitanja. Radnje koje povećavaju motiviranost zaposlenika su ocjenjivanje radnika, povećanje plaće, nagrade, ali motivacija koja bi na zaposlenike ostavila najbolji utjecaj je povećanje plaće, a iza toga slobodni dani.

Istraživanje o motivaciji zaposlenika poduzeća privatnog sektora Varaždinske županije (Kranjec, 2016) koje je provedeno na 50 ispitanika analiziralo je što zaposlenike najviše motivira u poslu kojeg rade. Čak 67.3% je odgovorilo kako je ono što ih najviše motivira dobra radna okolina, a na predzadnjem mjestu se nalazi plaća. Međutim, i u ovom istraživanju autori dolaze do istog odgovora, a to je da ih plaća najviše motivira za bolje obavljanje posla te da je novac općenito pokretač svega.

## 5. Empirijski dio istraživanja

### 5.1. Prikupljanje podataka i uzorak

Empirijsko istraživanje u ovom radu provedeno je putem online ankete koja je bila anonimna, izrađena putem Google obrasca. Prikupljanje odgovora je trajalo od 15.6.2024. do 25.6.2024. godine. U istraživanju je korišten prigodni uzorak koji se sastojao od 17 ispitanika. Većina anketiranih radi na različitim mjestima, malih i srednjih poduzeća te će se zbog toga vidjeti sličnosti i razlike među zaposlenicima.

Anketa je obuhvatila 16 pitanja a obrazac ankete raspoloživ je u prilogu rada. U pitanjima se koristi višestruki odabir, Likertova skala, vlastito mišljenje i sl. Prvi dio ankete se odnosi na demografski status, a drugi dio se odnosi na motivaciju i nagrađivanje zaposlenika.

Prilikom analize su korištene opisne metode kao i grafičko prikazivanje podataka, tj. deskriptivna statistika.

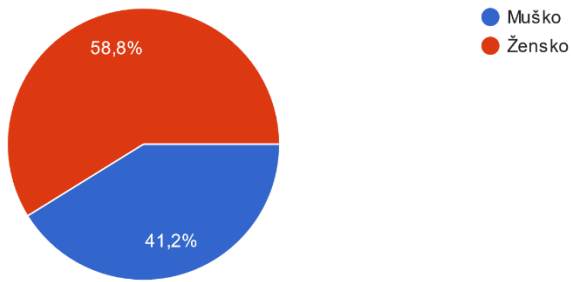
Cilj istraživanja je utvrditi postoji li nešto drugo osim plaće što motivira zaposlenike, odnosno koje kompenzacije ih više motiviraju, one materijalne ili nematerijalne te što oni čine da poboljšaju sebe, odnosno koliko oni unose u organizaciju.

### 5.2. Rezultati empirijskog istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su u skladu s dijelovima anketnog upitnika, a prvo se analiziraju opće karakteristike o ispitaniku, zatim o radnom statusu, motivaciji i sustavu nagrađivanja.

U prvom dijelu anketnog istraživanja ispitivale su se opće demografske i radne karakteristike ispitanika. Struktura ispitanika prema spolu prikazana je na slici 2.

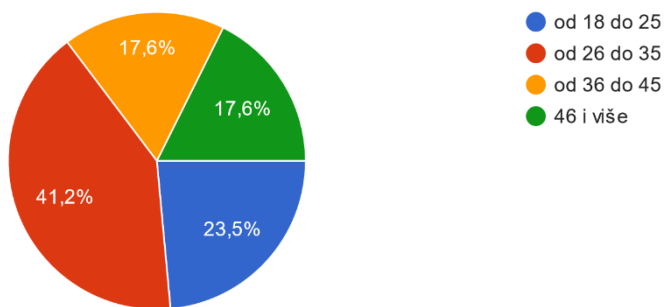
Slika 2 Struktura ispitanika prema spolu



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Na slici 2 promatramo ispitanike prema spolu te uočavamo veći udio osoba ženskog spola odnosno 58,8% u odnosu na muški spol 41,2%. Od 17 ispitanika, ženskih je 10, a muških 7.

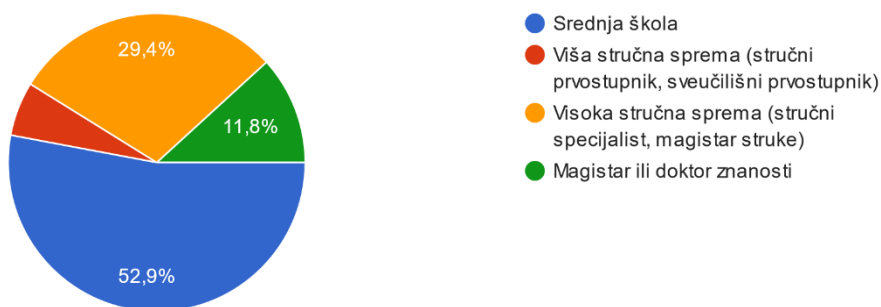
Slika 3 Struktura ispitanika s obzirom na dob



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Slika 3 prikazuje kako najviše prevladavaju ispitanici između 26-35 godina, odnosno njih 41,2%. Zatim slijedi udio ispitanika 18-25 godina, odnosno njih 23,5%, a treće mjesto dijeli udio ispitanika 36-45 godina i 46 i više godina, odnosno njih 17,6%.

Slika 4 Struktura ispitanika na završen stupanj obrazovanja

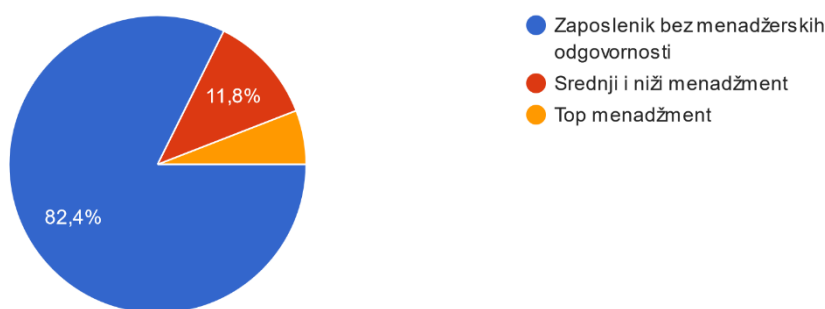


Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Prema slici 4 vidimo kako najviše ispitanika ima završenu srednju školu, njih devet, odnosno 52,9%. Iza njih slijede ispitanici sa završenom visokom stručnom spremom, odnosno zvanje specijalist, magistar struke, njih pet, odnosno 29,4%. Iza njih slijede dva ispitanika koji imaju zvanje magistar ili doktor znanosti, odnosno 11,8%, dok najmanji udio ispitanika, jedan ispitanik, ima završenu višu stručnu spremu, odnosno sveučilišni prvostupnik, a to čini udio od 5,9%.

Prema Adamsovoj teoriji pravednosti, ljudi procjenjuju pravednost u svom radnom okruženju uspoređujući omjer vlastitih ulaza (kao što su trud, obrazovanje, iskustvo) i ishoda (nagrade poput plaće, priznanja, napredovanja) s omjerom drugih ljudi u istom okruženju. U ovom slučaju, obrazovne kvalifikacije predstavljaju važan "ulaz" u tu jednadžbu. Na primjer, ispitanici sa srednjom stručnom spremom mogu smatrati da su manje nagrađeni od onih s višim obrazovnim kvalifikacijama, ali ako su njihove uloge ili doprinosi slični, mogli bi osjećati nepravdu. Isto tako, oni s višim kvalifikacijama mogu očekivati veće nagrade zbog svoje visoke stručne spreme i iskustva.

Slika 5 Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću

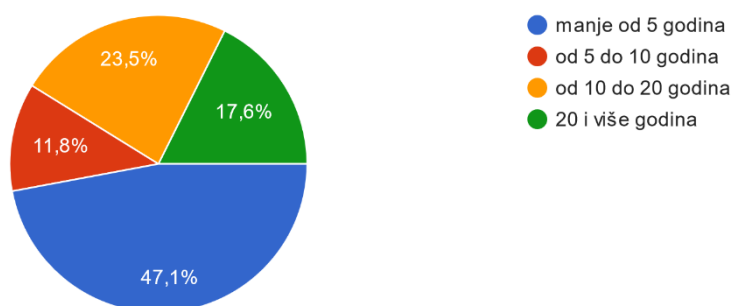


Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Na slici 5 možemo uočiti kako dominiraju zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti, 14 ispitanika, odnosno 82,4%. Dva anketirana zaposlenika se nalaze na poziciji srednjeg i nižeg menadžmenta, što čini 11,8%, a jedan anketirani zaposlenik je na poziciji top menadžmenta, što čini 5,9%.



Slika 6 Struktura ispitanika s obzirom na ukupan radni staž

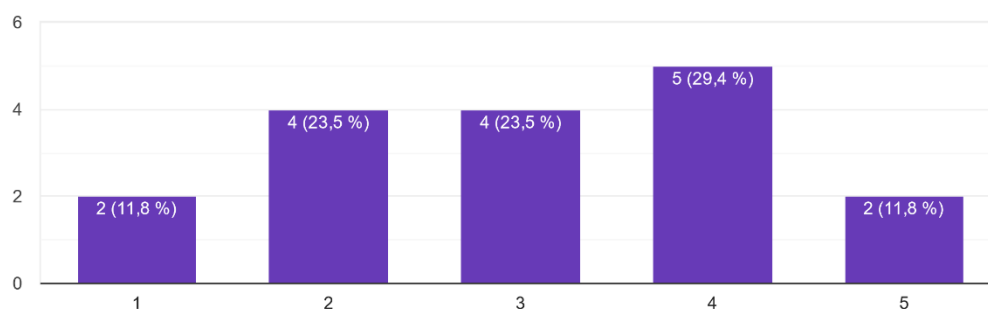


Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Struktura ispitanika s obzirom na ukupan radni staž prikazana na slici 6 prikazuje kako najveći udio zaposlenika, njih osmero, odnosno 47,1%, imaju manje od pet godina radnog staža. Slijedi ih 23,5%, odnosno četiri ispitanika sa radnim stažem od 10 do 20 godina. Iza njih slijedi 17,6%, odnosno tri ispitanika koji imaju radni staž 20 i više godina, dok su na zadnjem mjestu dva ispitanika, odnosno 11,8% koji imaju radni staž od pet do deset godina.

Ako zaposlenici, prema Adamsovoj teoriji pravednosti, smatraju da ne primaju pravednu naknadu s obzirom na njihov radni staž, mogli bi osjećati nepravdu.

Slika 7 Zadovoljstvo visinom ukupnih primanja u poduzeću

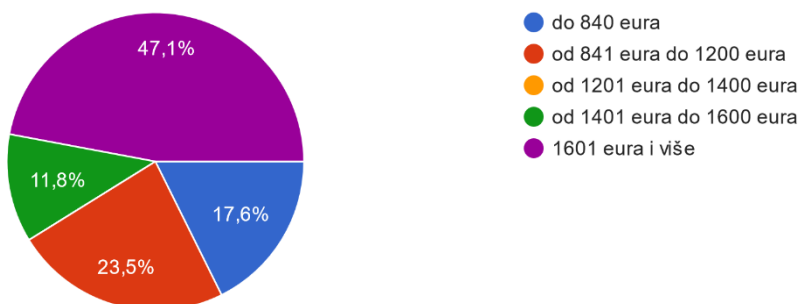


Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Slika 7 prikazuje kako je ispitanicima na pitanje o zadovoljstvu ukupnih primanja bilo ponuđeno linearno mjerilo, gdje su trebali odabrati ocjenu od 1 (potpuno nezadovoljan) do 5 (potpuno zadovoljan). Iz grafikona koji je prikazan iznad teksta vidimo da je najčešći odgovor bio 4 (zadovoljan), njih četvero je odabralo odgovor 2 (nezadovoljan), iza njih slijede četiri ispitanika koji su odabrali odgovor 3 (niti zadovoljni niti nezadovoljni), dok su dva ispitanika u potpunosti nezadovoljna kao i dva koja su u potpunosti zadovoljna.

Ovo pitanje se može povezati sa prethodnim jer ako zaposleni s manjim radnim stažem (manje od pet godina) možda očekuju niže plaće i manje odgovornosti u odnosu na one s dužim stažem. Međutim, ako zaposleni s dužim stažem (20 i više godina) ne vide značajno bolje ishode u odnosu na one s manjim stažem, mogli bi percipirati to kao nepravdu. S druge strane, zaposleni s 10 do 20 godina staža mogu se uspoređivati s drugim grupama i procjenjivati jesu li njihov trud i doprinos proporcionalno nagrađeni, te su zbog toga možda nezadovoljni svojim primanjima.

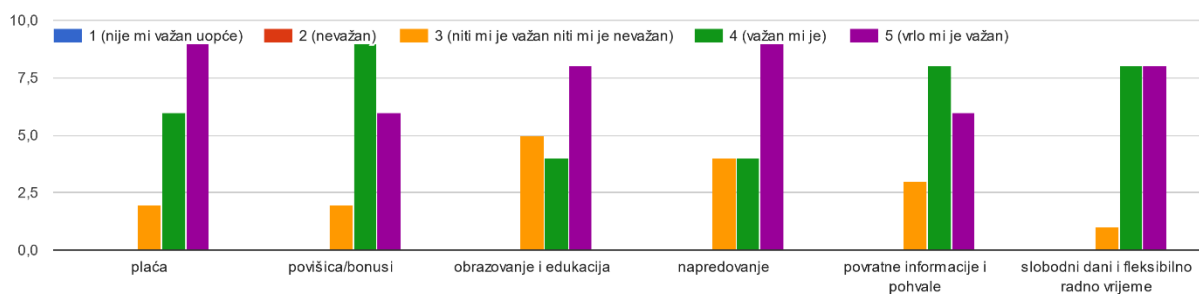
Slika 8 Struktura ispitanika s obzirom na visinu ukupnih mjesečnih primanja



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

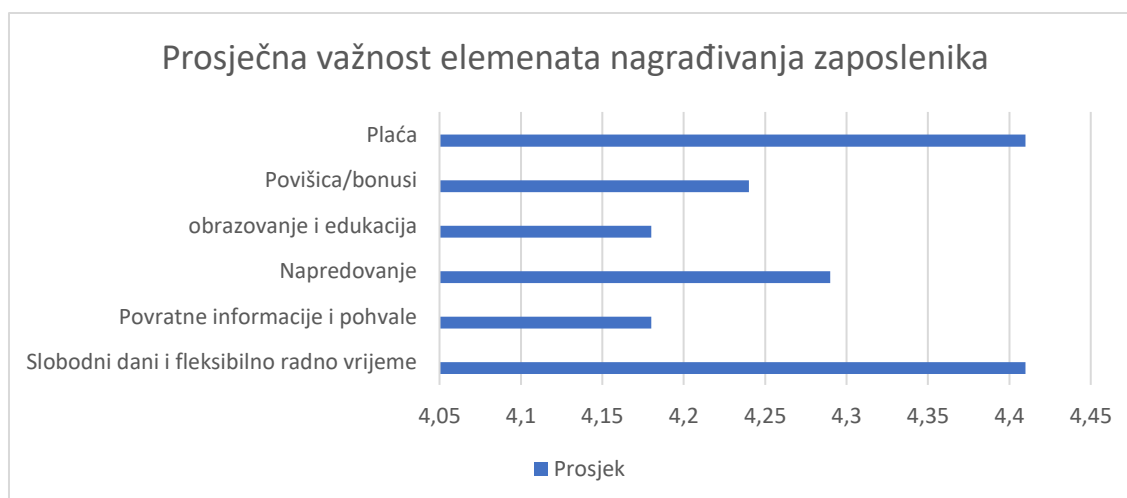
Prema grafikonu na slici 8 vidljivo je kako osmero (47,1%) ispitanika ima plaću 1601 eura i više. Iza njih slijede ispitanici, njih četvero (23,5%) koji imaju plaću od 841 eura do 1200 eura, zatim tri ispitanika (17,6%) koji imaju plaću koja je na granici s prosječnom plaćom u Republici Hrvatskoj, a to je do 840 eura, te na kraju dva ispitanika (11,8%) koji imaju plaću od 1401 eura do 1600 eura. Vidljivo je da je polovina ispitanika zadovoljna sa svojim mjesečnim primanjima u poduzeću. Prema Adamsovoj teoriji pravednosti se ovo može povezati sa radnim stažem, završenim stupnjem obrazovanja, ali i pozicijom u poduzeću.

Slika 9 Elementi nagrađivanja prema važnosti



Izvor: rezultat vlastitog istraživanja

Slika 10 Prosječna važnost elemenata nagrađivanja zaposlenika

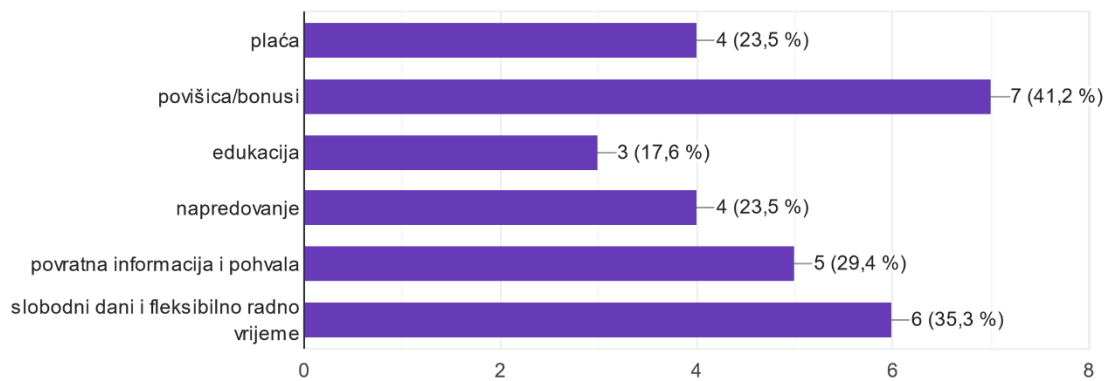


Izvor: rezultat vlastitog istraživanja

Grafikoni koji su na slikama 9 i 10 prikazuju elemente koji su zaposlenicima važni pri nagrađivanju. Slika 9 prikazuje izravnu tablicu, ali slika 10 prikazuje prosjek tri stupca koji su označavali ocjenu važnosti elemenata nagrađivanja. Ocjene na grafikonu 9 koje su ispitanici davali u svakom stupcu, po svakom elementu nagrađivanja su tri, četiri i pet. Prema grafikonu na slici 10 vidimo kako su plaća, slobodni radni dani i fleksibilno radno vrijeme najvažniji elementi nagrađivanja zaposlenika sa prosječnom ocjenom 4.41. Iza toga slijedi napredovanje sa prosječnom ocjenom 4.29, povišica/bonusi sa prosječnom ocjenom 4.24, a isto mjesto dijele obrazovanje i edukacija i povratne informacije i pohvale sa prosječnom ocjenom 4.18. Rezultati na slikama 9 i 10 prikazuju kako zaposlenici najviše cijene elemente nagrađivanja koji su povezani s materijalnim i radnim uvjetima.

Plaća kao najvažniji element nagrađivanja zaposlenika je središnji element u Adamsvoj teoriji pravednosti jer direktno utječe na percepciju zaposlenika. Ako plaća koju primaju odgovara njihovom trudu i usporedbi s plaćama kolega, osjećaju se pravedno nagrađeni i motivirani. Slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme također značajno doprinose percepciji pravednosti prema Adamsvoj teoriji, iako nisu direktni financijski outputi. Oni dodaju dimenziju radnom iskustvu koja se odnosi na ravnotežu posla i privatnog života i ukupnu dobrobit zaposlenika, a pravedno upravljanje slobodnim danima i fleksibilnim radnim vremenom može biti ključno za dugoročnu uspješnost organizacije.

Slika 11 Elementi koji se koriste kao dio sustava nagrađivanja u ispitanikovim poduzećima

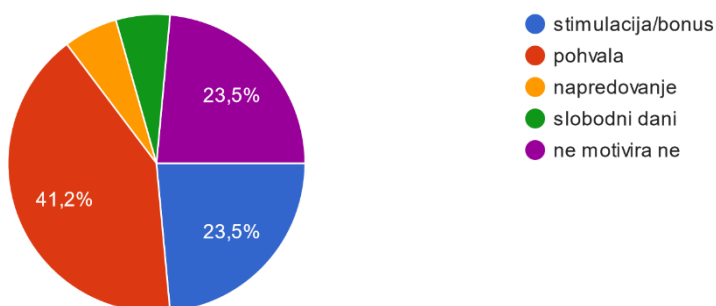


Izvor: rezultat vlastitog istraživanja

Slika 11 prikazuje kako su najčešći elementi sustava nagrađivanja u ispitanikovim poduzećima povišice i bonusi sa 41,2% ispitanika. Iza toga slijede slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme sa 35,3% ispitanika, povratne informacije i pohvale sa 29,4% ispitanika. Zatim slijede plaća i napredovanje sa 23,5% ispitanika, a na kraju imamo edukaciju sa 17,6% ispitanika.

Prema Adamsovoj teoriji pravednosti, ovi elementi mogu biti percipirani na različite načine, a to sve ovisi o individualnim očekivanjima i usporedbama s kolegama kao i o različitim organizacijama. Ako percipiraju da su njihovi ishodi u skladu s uloženim trudom i da su pravedni u odnosu na druge, osjećaju se zadovoljno. Međutim, ako percipiraju nepravdu – primjerice, ako neki zaposlenici dobivaju povišice i bonuse dok drugi sličnog ili većeg doprinosa dobivaju samo fleksibilno radno vrijeme ili povratne informacije – to može dovesti do osjećaja nezadovoljstva i demotivacije.

Slika 12 Način motiviranja od neposredno nadređenog



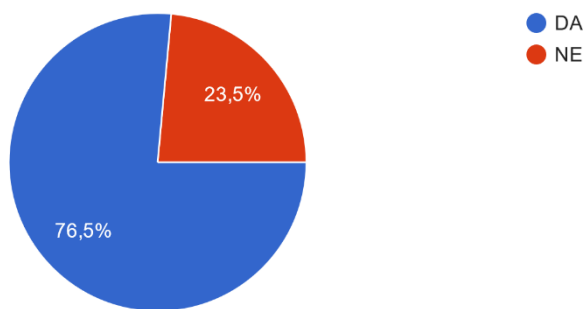
Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Na koji način neposredno nadređeni motivira ispitanike vidljivo je na slici 12. Najveći udio motivacije od neposredno nadređenog prema ispitaniku odlazi na pohvale i to svega 41,2% ispitanika. Stimulacije i bonusi, kao i element da ih neposredno nadređeni ne motivira

zauzimaju drugo mjesto sa 23,5% ispitanika te 5,9% ispitanika smatra kako ih neposredno nadređeni motivira mogućnošću napredovanja i slobodnim danima.

Prema Adamsovoj teoriji pravednosti, 23,5% ispitanika koji navode da ih nadređeni uopće ne motivira mogu doživjeti posebno izražen osjećaj nepravde, jer uopće ne primaju nikakve oblike priznanja ili nagrade za svoj trud. Što bi moglo negativno utjecati na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom.

Slika 13 Mogućnost iskazivanja znanja i vještina na radnom mjestu

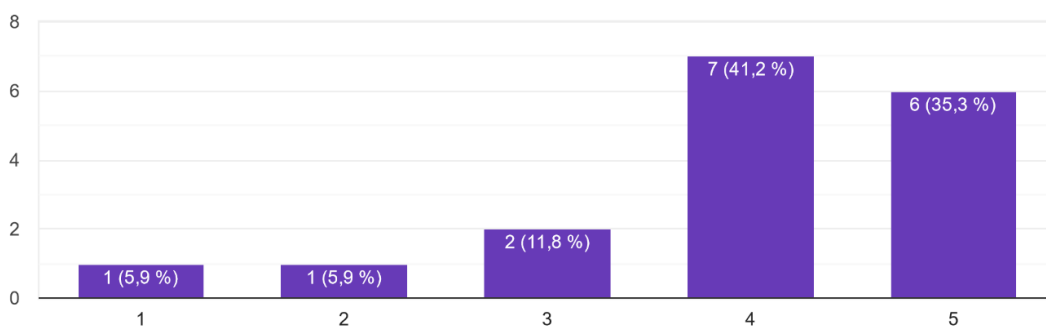


Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Svaki zaposlenik bi volio raditi na mjestu za kojeg se školovao i za kojeg ima određena znanja i vještine, te tako vidimo na slici 12 da 76,5% ispitanika ima mogućnost iskazivanja svojih znanja i vještina na radnom mjestu dok to 23,5% ispitanika nema.

Prema Adamsovoj teoriji pravednosti, 23,5% ispitanika koji nemaju priliku iskazati svoja znanja i vještine na radnom mjestu, može se javiti osjećaj nepravde. Ako zaposlenici smatraju da njihove kvalifikacije i vještine nisu adekvatno iskorištene ili cijenjene, to može dovesti do osjećaja nepravde, jer njihovi “ulazi” (znanje i vještine) nisu u skladu s “ishodima” (priznanje, mogućnost napredovanja, nagrade).

Slika 14 Usklađenost zahtjeva radnog mjesta sa sposobnostima radnika

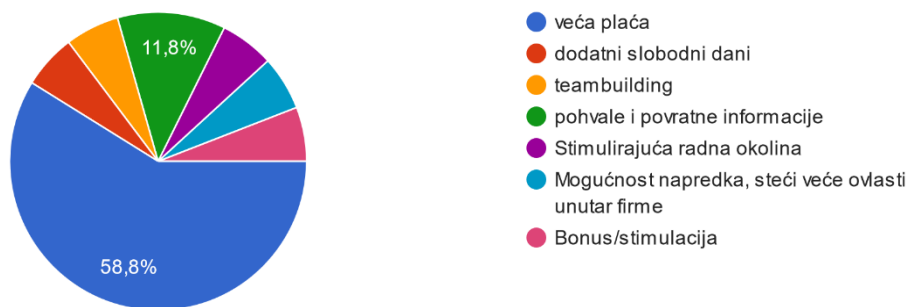


Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Slika 14 prikazuje anketno pitanje za koje je bilo korišteno linearno mjerilo gdje su ispitanicima bile ponuđene opcije od 1 (nisu usklađeni uopće) do 5 (posve su usklađeni). Vidljivo je da većina ispitanika, njih 7 (41,2%) ima usklađene zahtjeve radnog mjesta sa sposobnostima radnika, šest ispitanika (35,3%) ima posve usklađene zahtjeve radnog mjesta sa sposobnostima radnika, dvoje ispitanika (11,8%) smatra kako niti imaju niti nemaju usklađene zahtjeve radnog mjesta sa svojim sposobnostima, dok najmanje ispitanika (5,9%) imaju neusklađene zahtjeve radnog mjesta i 5,9% ispitanika uopće nema usklađene zahtjeve radnog mjesta sa vlastitim sposobnostima.

Podaci pokazuju da većina ispitanika (76,5%) smatra da su zahtjevi radnog mjesta u velikoj mjeri ili posve usklađeni s njihovim sposobnostima. To sugerira da ovi zaposlenici vjerojatno doživljavaju svoje radno okruženje kao pravedno jer osjećaju da su njihovi doprinosi prepoznati i da su adekvatno nagrađeni ili priznati.

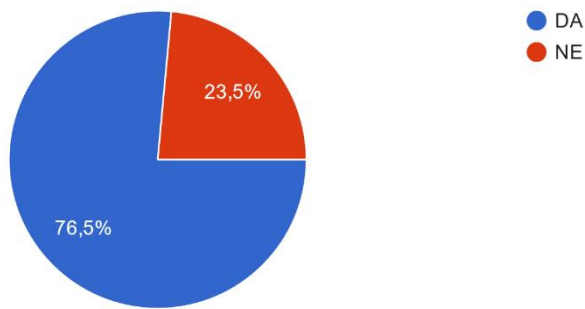
Slika 15 Motivacija koja ostavlja najbolji utjecaj na zaposlenike



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Motivacija koja bi na ispitanike ostavila najbolji utjecaj, a prikazana je na slici 15, je u velikoj mjeri veća plaća, odnosno deset ispitanika (58,8%), a iza veće plaće slijede pohvale i povratne informacije kod dva ispitanika (11,8%). Slobodni dani, teambuilding, stimulirajuća radna okolina, mogućnost napretka, bonusi imaju jednog ispitanika, odnosno 5,9% ispitanika je taj odgovor označilo kao motivaciju koja na njih ostavlja najbolji utjecaj

Slika 16 Napuštanje poduzeća zbog bolje plaćenog posla



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Iz slike 16 vidimo kako bi 76,5% ispitanika napustilo organizaciju zbog drugog, bolje plaćenog posla, dok bi 23,5% ispitanika ostalo na trenutnom radnom mjestu bez obzira na mogućnost više plaće, što znači da ispitanici razmišljaju i o drugim uvjetima rada.

Zadnja dva pitanja ankete bila su otvorena pitanja. Na pitanje „Provode li se u Vašem poduzeću radnje kojima se motiviraju zaposlenici, ako da, koje?“ odgovorilo je pet ispitanika koji su istaknuli: povišice, bonuse, slobodne radne dane, pohvale, mogućnost rada većeg broja sati, promaknuća. Na pitanje: „Da ste Vi menadžer ili vlasnik nekog poduzeća bi li koristili motivacijske tehnike za poticanje boljeg radnog okruženja? Ako da, koje?“, odgovori su bili sljedeći: pohvale, nagrade, povećanje plaća, bonusi, promaknuća, povratna informacija, teambuilding, besplatne edukacije, jedan odgovor je glasio: „Ne. Postizanje boljeg radnog okruženja bih prepustio HR odjelu ili voditelju/voditeljima. U ovom slučaju, moja odgovornost bi bila osigurati navedena radna mjesta kvalitetnim, odgovornim i sposobnim pojedincima koji će osigurati ugodno radno okruženje za svoje podređene kolege.“. Jedan odgovor je glasio kako bi bilo najbolje ispitati želje radnika, odnosno kako se trenutno osjećaju u ulozi u kojoj se nalaze i može li se išta poboljšati po tom pitanju.

## 6. Rasprava

U istraživanju smo analizirali percepciju pravednosti zaposlenika kroz Adamsovu teoriju pravednosti, koja se temelji na ideji da zaposlenici uspoređuju svoj omjer uloženog truda i primljenih nagrada s omjerom drugih kolega. Kada zaposlenici percipiraju da je njihov omjer pravedan, osjećaju se motivirano i zadovoljno. Suprotno tome, osjećaj nepravde može dovesti do nezadovoljstva i smanjenja produktivnosti. U ovoj raspravi povezat ćemo rezultate istraživanja s Adamsovom teorijom kako bismo bolje razumjeli percepciju pravednosti među ispitanicima.

Razina stručnosti, odnosno obrazovanja može biti relevantan čimbenik u Adamsovoj teoriji u smislu kako različite obrazovne kvalifikacije utječu na percepciju pravednosti u radnom okruženju. Premda zbog malog uzorka nije bilo moguće testirati razlike u percepciji motivacijskih čimbenika obzirom na razinu obrazovanja, iskustva, ili drugih nezavisnih varijabli, moguće je pretpostaviti kako bi zaposlenici s nižim obrazovnim kvalifikacijama mogli smatrati da nisu pravedno nagrađeni u usporedbi s onima s višim kvalifikacijama, pogotovo ako vide da njihovi kolege s višim obrazovanjem primaju veće plaće ili bolju priliku za napredovanje.

Zaposleni s manjim radnim stažem mogu imati različita očekivanja u pogledu nagrađivanja u odnosu na one s dužim stažem. Ako se nagrade i priznanja ne podudaraju s njihovim očekivanjima u odnosu na doprinos, može doći do osjećaja nepravde. Na primjer, zaposleni s manjim stažem mogli bi smatrati da bi trebali primiti veće nagrade kako bi kompenzirali svoj doprinos u odnosu na one s dužim stažem. S druge strane, zaposleni s dužim stažem mogu očekivati veće nagrade i priznanja zbog svojih godina iskustva i doprinosa organizaciji.

Najvažniji elementi sustava nagrađivanja zaposlenika su plaće te slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme sa prosjekom od 4.41, a najčešći elementi sustava nagrađivanja u poduzećima ispitanika su povišice i bonusi (41,2%), dok slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme čine 35,3%. Ovi nalazi sugeriraju da različite vrste nagrada mogu imati različit utjecaj na percepciju pravednosti zaposlenika. Prema Adamsovoj teoriji pravednosti, zaposlenici koji primaju povišice i bonuse mogu smatrati da su njihovi doprinosi adekvatno vrednovani, što doprinosi osjećaju pravednosti. Međutim, zaposlenici koji primaju manje opipljive nagrade, poput fleksibilnog radnog vremena ili slobodnih dana, mogli bi osjećati da su njihove nagrade manje vrijedne u usporedbi s financijskim nagradama, iako to nije slučaj u provedenoj anketi s



obzirom na to da slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme dijele prvo mjesto sa plaćom. Način na koji neposredno nadređeni motiviraju zaposlenike također igra važnu ulogu u percepciji pravednosti. Rezultati pokazuju da 41,2% ispitanika navodi pohvale kao glavni oblik motivacije, dok 23,5% prima stimulacije i bonuse. Prema Adamsovoj teoriji pravednosti, razlike u načinima motivacije mogu utjecati na percepciju pravednosti. Zaposlenici koji primaju pohvale mogli bi smatrati da su te nagrade manje vrijedne u odnosu na financijske nagrade, što može izazvati osjećaj nepravde. S druge strane, oni koji primaju bonuse mogu osjećati da su pravedno nagrađeni za svoj trud i doprinos. Za 5,9% ispitanika koji navode da ih nadređeni uopće ne motivira, osjećaj nepravde može biti posebno izražen, što može negativno utjecati na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom. Stoga, sustav motivacije trebao bi biti usklađen s očekivanjima zaposlenika i njihovim percepcijama pravednosti kako bi se izbjeglo nezadovoljstvo i demotivacija. Većina ispitanika (41,2%) smatra da su zahtjevi radnog mjesta u velikoj mjeri usklađeni s njihovim sposobnostima, dok 35,3% smatra da su ti zahtjevi posve usklađeni. Prema Adamsovoj teoriji pravednosti, kada su sposobnosti radnika u skladu sa zahtjevima radnog mjesta, zaposlenici se osjećaju pravedno tretiranim, što doprinosi njihovom zadovoljstvu i motivaciji. S druge strane, za 11,8% ispitanika koji smatraju da niti imaju niti nemaju usklađene zahtjeve radnog mjesta sa svojim sposobnostima, te za 5,9% koji smatraju da su zahtjevi radnog mjesta potpuno neusklađeni s njihovim sposobnostima, može se javiti osjećaj nepravde. Ako zaposlenici osjećaju da nisu u mogućnosti ispuniti zahtjeve posla ili da njihove sposobnosti nisu adekvatno iskorištene, mogu doživjeti nezadovoljstvo i smanjenu motivaciju, što negativno utječe na njihovu produktivnost i angažman.

Adamsova teorija pravednosti implicira da percepcija pravednosti značajno utječe na motivaciju, zadovoljstvo poslom i ukupnu produktivnost zaposlenika. Organizacije koje žele zadržati motivirane i produktivne zaposlenike trebale bi se usredotočiti na stvaranje pravednog radnog okruženja u kojem su doprinosi zaposlenika adekvatno prepoznati i nagrađeni, te u kojima su postavljeni jasni standardi o povezanosti stručnosti, napora, doprinosa sa nagradama i kvalifikacijama djelatnika. Ukoliko te informacije nisu transparentne i zaposlenicima razumljive to može pridonijeti percepciji nejednakosti u razmjeni. Poduzeća koja jednako nagrađuju sve djelatnike neovisno o stručnosti, naporu, rezultatima nisu održiva dugoročno, stoga je važno racionalizirati razlike u nagrađivanju te primjenjivati različite mehanizme nagrađivanja ali na dosljedan način za određeni tip posla, kvalifikaciju djelatnika i sukladno ciljevima poduzeća i doprinosu djelatnika tim ciljevima.

## 7. Zaključak

Zaključak provedenog istraživanja pruža uvid u percepciju pravednosti, motivacije i zadovoljstva zaposlenika unutar organizacije s posebnim naglaskom na Adamsovu teoriju pravednosti kao ključni teoretski okvir. Rezultati su pokazali da većina ispitanika smatra da su njihovu doprinosi u velikoj mjeri prepoznati i adekvatno nagrađeni, posebno kada se radi o usklađenosti radnih zadataka s njihovim sposobnostima. Ključni elementu nagrađivanja poput plaće, slobodnih dana i fleksibilnog radnog vremena istaknuti su kao najvažniji faktori koji pozitivno utječu na osjećaj pravednosti i motivacije među zaposlenicima. Rezultati istraživanja nam također pokazuju na broj ispitanika koji su nezadovoljni, odnosno smatraju kako nisu adekvatno nagrađeni za svoj trud i doprinos. Rezultati istraživanja sugeriraju da organizacija treba pažljivo razmotriti kako različiti faktori poput obrazovanja, radnog iskustva i pozicije u organizaciji utječu na percepciju pravednosti među zaposlenicima.

Jedan od ključnih ograničenja ovog istraživanja je mali uzorak od 17 ispitanika što predstavlja značajno ograničenje što pridonosi da se rezultati ne mogu uzeti kao reprezentativni, ali preliminarni uvid što se percipira kroz nagrađivanje i pravednost nagrađivanja, rezultati iako nereprezentativni daju preliminarni uvid. Mali uzorak može ograničiti preciznost i pouzdanost donesenih zaključaka. S obzirom na navedena ograničenja, preporučljivo je da se u budućim istraživanjima koristi veći i raznovrsniji uzorak kako bi se dobili reprezentativni podaci. Dodatna istraživanja trebala bi uključivati i različite organizacijske kontekste kako bi se rezultati mogli uspoređivati između različitih sektora i industrija. Takvo istraživanje bi omogućilo dublje razumijevanje dinamike pravednosti i motivacije u različitim radnim okruženjima te osiguranje da rezultati budu otporni na promjene u različitim okolnostima.

Zaključno, iako ovo istraživanje pruža korisne preliminarne uvide u percepciju pravednosti, motivacije i zadovoljstva zaposlenika, neophodno je dodatno istraživanje kako bi se osigurala pouzdanost i primjenjivost rezultata u različitim organizacijskim kontekstima. Takva istraživanja ne samo da bi doprinijela boljem razumijevanju potreba i očekivanja zaposlenika, već bi također mogla pomoći organizacijama u dizajniranju pravednijih i učinkovitijih sustava nagrađivanja i motivacije.

## 8. Literatura

1. Adams, J. S. (1963). „*Toward an Understanding of Inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*“
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). „*Management ljudskih potencijala*“: Naklada Golden marketing, Zagreb
3. Droždek, I., Kovačić, R., „*Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*“, *Technical journal* 7, 1(2013), str.56-63. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/149147> (pristupljeno 1. travnja .2024.)
4. Grofelnik, L. (2019). „*Tehnike i strategije motiviranja zaposlenika*“. Raspoloživo na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi%3A5429/datastream/PDF/view> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)
5. J. Stacy, A. (2015). „*Organizational behavior I*“. Raspoloživo na: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315702018-11/equity-theory-stacy-adams> (pristupljeno 16. lipnja 2014.)
6. Jurković, A. (2018). „*Istraživanje motivacije zaposlenika*“. Raspoloživo na: <https://repositorij.veleri.hr/islandora/object/veleri%3A1271/datastream/PDF/view> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)
7. Kranjec, S. (2016). „*Motivacija zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije*“. Raspoloživo na: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A707/datastream/PDF/view> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)
8. Porter, Lyman W., and Lawler, Edward E. (1968). „*Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin“.
9. Požega, Ž. (2012). „*Menadžment ljudskih resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*“
10. Sabočanac, M. (2020). „*Teorije motivacije zaposlenika*“. Raspoloživo na: <https://repositorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4059/datastream/PDF/view> (pristupljeno 20. travnja 2024.)
11. Vroom, V., H., (1964.), „*Work and Motivation*“
12. Vugrinec, M. (2019). „*Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse*“. Raspoloživo na: <https://repositorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A5473/datastream/PDF/view> (pristupljeno 20. travnja 2024.)

## Popis slika

Slika 1 Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti .....	3
Slika 2 Struktura ispitanika prema spolu .....	15
Slika 3 Struktura ispitanika s obzirom na dob .....	15
Slika 4 Struktura ispitanika na završen stupanj obrazovanja .....	15
Slika 5 Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću .....	16
Slika 6 Struktura ispitanika s obzirom na ukupan radni staž .....	17
Slika 7 Zadovoljstvo visinom ukupnih primanja u poduzeću.....	17
Slika 8 Struktura ispitanika s obzirom na visinu ukupnih mjesečnih primanja .....	18
Slika 9 Elementi nagrađivanja prema važnosti .....	18
Slika 10 Prosječna važnost elemenata nagrađivanja zaposlenika .....	19
Slika 11 Elementi koji se koriste kao dio sustava nagrađivanja u ispitanikovim poduzećima.....	20
Slika 12 Način motiviranja od neposredno nadređenog .....	20
Slika 13 Mogućnost iskazivanja znanja i vještina na radnom mjestu .....	21
Slika 14 Usklađenost zahtjeva radnog mjesta sa sposobnostima radnika .....	21
Slika 15 Motivacija koja ostavlja najbolji utjecaj na zaposlenike .....	22
Slika 16 Napuštanje poduzeća zbog bolje plaćenog posla .....	23

## Popis priloga

Prilog 1: Anketa: Istraživanje – primjena procesnih teorija motivacije u poslovnoj praksi.....	29
--	----

## Istraživanje: Primjena procesnih teorija motivacija u poslovnoj praksi.

---

B I U ↺ ↻

Poštovani,

zamolila bih Vas da ispunite kratko istraživanje u svrhu shvaćanja što najviše utječe na motivaciju, odnosno što najviše motivira na radnom mjestu.

Anketa je anonimna i Vaši podaci će biti korišteni isključivo u svrhu ovog istraživanja, a potrebno je za izradu završnog rada.

Sudjelovanje u anketi traje otprilike 10 minuta.

Unaprijed se zahvaljujem na Vašem vremenu i suradnji.

Srdačan pozdrav!

Antonia Perković Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, EFOS

---

Spol \*

Muško

Žensko

---

Dob \*

od 18 do 25

od 26 do 35

od 36 do 45

46 i više

---

...

Završeni stupanj obrazovanja \*

Srednja škola

Viša stručna sprema (stručni prvostupnik, sveučilišni prvostupnik)

Visoka stručna sprema (stručni specijalist, magistar struke)

Magistar ili doktor znanosti

---

---

Pozicija u poduzeću \*

- Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti
- Srednji i niži menadžment
- Top menadžment

---

Ukupan radni staž \*

- manje od 5 godina
- od 5 do 10 godina
- od 10 do 20 godina
- 20 i više godina

---

Jeste li zadovoljni visinom Vaših ukupnih primanja u poduzeću? \*

- |                      |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| potpuno nezadovoljan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | potpuno zadovoljan |

---

Visina Vaših ukupnih mjesečnih primanja? \*

- do 840 eura
- od 841 eura do 1200 eura
- od 1201 eura do 1400 eura
- od 1401 eura do 1600 eura
- 1601 eura i više

Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vam je važan. \*

	1 (nije mi važn...	2 (nevažan)	3 (niti mi je važ...	4 (važan mi je)	5 (vrlo mi je va...
plaća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povišica/bonusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obrazovanje i e...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povratne infor...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slobodni dani i ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označite koji dio od navedenih elemenata se koristi kao dio sustava nagrađivanja u Vašem poduzeću. \*

- plaća
- povišica/bonusi
- edukacija
- napredovanje
- povratna informacija i pohvala
- slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme

Na koji način Vas neposredno nadređeni motivira? \*

- stimulacija/bonus
- pohvala
- napredovanje
- slobodni dani
- ne motivira ne
- Ostalo...

Imate li mogućnost iskazati svoje znanje i vještine na poslu na kojem trenutno radite? \*

- DA  
 NE

Jesu li zahtjevi radnog mjesta usklađeni s Vašim sposobnostima? \*

- |                      |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| uopće nisu usklađeni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | posve su usklađeni |

Kakva motivacija bi na Vas ostavila najbolji utjecaj? \*

- veća plaća  
 dodatni slobodni dani  
 teambuilding  
 pohvale i povratne informacije  
 Ostalo...

Biste li napustili poduzeće ako Vam netko ponudi bolje plaćeni posao? \*

- DA  
 NE

Provode li se u Vašem poduzeću radnje kojima se motiviraju zaposlenici, ako da, koje? \*

Tekst kratkog odgovora  
.....

Da ste Vi menadžer ili vlasnik nekog poduzeća bi li koristili motivacijske tehnike za poticanje boljeg radnog okruženja? Ako da, koje? \*

Tekst kratkog odgovora  
.....