

# Motivacija zaposlenika

---

**Horvat, Matija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:194686>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Matija Horvat**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2024.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ź D I N**

**Matija Horvat**

**Matični broj: 00161345042**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Izv. prof. dr. sc. Kristina Detelj

**Varaždin, veljača 2024.**

*Matija Horvat*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Tema ovoga završnog rada je motivacija zaposlenika. Svrha ovoga rada je definirati pojam motivacije, njenog korištenja i utjecaja na zaposlene. Rad prolazi kroz razne teorije motivacije i njezinih začetnika. Središnji dio rada je istraživanje provedeno anketnim upitnikom da se sazna koji faktori utječu na razinu motivacije, odnosno mogu li isti faktori koji potiču motivaciju poticati i nemotiviranost kod zaposlenih osoba. Je li novac glavi poticaj ili postoje bitniji faktori poput radne atmosfere ili odnosa s kolegama i nadređenima. Nadalje, rad uspoređuje anketne rezultate s globalnim istraživanjem da se kao rezultat usporede koji motivacijski faktori utječu na razinu motivacije zaposlenika. Završni dio rada opisuje kako veliki utjecaj novca i međuljudskih odnosa diktira razinu motiviranosti kod pojedinca.

**Ključne riječi:** motivacija, zaposlenici, teorije motivacije, istraživanje motivacije, faktori motiviranosti, anketa

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Motivacija .....	2
3. Teorije motivacije .....	3
3.1 Teorija potreba .....	4
3.2 Teorija vanjskih utjecaja.....	5
3.3 Teorija očekivanih rezultata.....	6
3.4 Teorija x i teorija y.....	7
3.5 Teorija jednakosti.....	7
3.6 Teorija očekivanja .....	8
3.7 Teorija postavljanja ciljeva.....	10
4. Motivacijski sustav .....	11
4.1 Strategije materijalnog nagrađivanja .....	12
4.1.1 Plaća kao faktor materijalne motivacije.....	13
4.2 Strategije nematerijalnog motiviranja .....	14
4.2.1. Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva .....	15
4.2.2. Upravljanje radnim vremenom zaposlenika .....	15
4.2.3. Sustav povratnih informacija u poduzeću.....	15
5. Čimbenici zadovoljstva na radnom mjestu .....	17
5.1. Čimbenici zadovoljstva zaposlenika RH .....	17
5.2. Čimbenici zadovoljstva zaposlenika u Europi .....	17
6. Istraživanje motivacije zaposlenika.....	19
6.1. Opis istraživanja.....	19
6.2. Rezultati istraživanja .....	19
7. Zaključak.....	26
8. Popis literature.....	27
9. Popis slika .....	28
10. Popis tablica.....	29

# 1. Uvod

Svrha izrade završnog rada na temu motivacija zaposlenika je definirati osnovne pojmove motivacije zaposlenika, nabrojiti i objasniti koje metode motivacije postoje i nabrojiti čimbenike zadovoljstva na radnome mjestu. Ovaj rad prolazi bitne stvari koje se vežu uz pojam motivacije kao što su teorije motivacije. Na početku rada definirat ćemo što je motivacija, gdje i kako se koristi, tko je koristi i koji su načini motiviranja. Nadalje ćemo nabrojiti teorije motivacije koje postoje te ćemo ih definirati i opisati. Glavni dio rada biti će istraživanje koje će pokazati što ljude zapravo motivira. U samome istraživanju ispitanicima je ponuđeno nekoliko motivacijskih faktora poput novca, slobodnih dana, odnosi sa kolegama i nadređenima, te se ispitalo koji od navedenih faktora ispitanicima pruža najveći i najmanji stupanj motivacije.

Nadalje ćemo usporediti dobivene rezultate s jednim istraživanjem koje je provedeno u zemljama članicama Europske unije, te na kraju svega dati krati osvrt i zaključak cjelokupnog rada.

## 2. Motivacija

Svaka zaposlena osoba je različita i ima svoje želje i ciljeve u privatnom tako i poslovnom planu. Svaka zaposlena osoba želi biti plaćena po uvjetima koje pronalaze na tržištu rada, žele znati da su njihova znanja i vještine cijenjene unutar organizacije. Glavno pitanje koje se postavlja je kako zadržati zaposlenu osobu sretnom? Odgovor na pitanje je motivacija! Danas svaka organizacija teži zadržati kvalitetne zaposlene osobe radi same dobrobiti organizacije.

U organizacijama postoje kadrovski odjeli odnosno odjel ljudskih resursa koji komunicira sa zaposlenima unutar organizacije te samim time imaju uvid što točno oni žele kako bi bili zadovoljni i motivirani da nastave istim putem. Prema Miljković i Rijavec (2007, str. 56.) „Motivacija su procesi unutar osobe koji utječu na razinu, smjer i trajanje uložena napora.“ Menadžeri koji su zaduženi da prate zadovoljstvo zaposlenih osoba moraju biti u konstantnoj komunikaciji s ljudskim resursima da što bolje prepoznaju zahtjeve zaposlenih, te da znaju prepoznati u koju skupinu pripadaju zaposlene osobe nad kojima brine menadžer. Prema Becku (2003, str. 390.) zaposlene se osobe mogu podijeliti u četiri glavne skupine a to su:

- Racionalno-ekonomsko biće
- Socijalno biće
- Samoaktualizirajuće biće
- Složeno biće

Ljudi nisu svi isti, niti posjeduju ista znanja i vještine, niti imaju jednake interese. Isto tako ljudi ne pripadaju istima skupinama zaposlenih. Stoga je važno prepoznati u koju skupinu spada pojedini zaposlenik kako bi ga se moglo sukladno tome i motivirati. Svrha motiviranja unutar velikih korporacija je obavljanje posla na najbolji mogući način kako bi korporacija poslovala s pozitivnim financijama i zadržala ugled kakav si je postavila prilikom ulaska na tržište. Motivaciju možemo promatrati kao sredstvo poslodavca kojim utječe na ponašanje zaposlenih na način da im raznim priznanjima, materijalnim ili nematerijalnim, pokaže koliko ih cijeni i koliko mu znači njihov doprinos za razvoj organizacije i poslovanja. (Ugarković, 2019, str. 10-11)

S ciljem što većeg razvoja organizacije te dobrog poslovanja potrebno je upotrijebiti jednostavne načine motiviranja. Prema Sambolu (2014) postoji devet jednostavnih načina kako motivirati svoje zaposlene, a to su:

- Jasna očekivanja – točno i jasno definirano što se od zaposlenika očekuje prilikom izvršavanja radnih zadataka
- Priznanje – iskazivanje zahvalnosti, primjećivanje dobro obavljenog posla od strane nadređenih koje doprinosi vrijednosti zaposlenika



- Pozitivno nezadovoljstvo – visoko motivirani ljudi koji uočavaju potrebu za promjenom, smatraju kako nezadovoljstvo može biti poticaj za promjenom ili može realizirati neučinkovitošću na radnome mjestu
- Značajni doprinosi – uvid u napor i trud uloženi za obavljanje posla, te da se zaposlenik osjeća bitnim odnosno da njegov rad ima vrijednost
- Sudjelovanje u ostvarenju cilja – sam po sebi predstavlja motivaciju znajući važnost njihovog dijela u tome
- Motivacija umjesto manipulacije – svaka zaposlena osoba ne želi se osjećati prevarenim ili iskorištenim, samim osjećajem ruši se motivacija zaposlenika i vidi pad u daljnjem radu
- Ne budite neosjetljivi – utrošite vrijeme da upoznate svog zaposlenika, slušajte ga, sudjelujte u razgovoru i brinite o njemu
- Uvažavanje – omalovažavanje može uništiti samopoštovanje i samopouzdanje zaposlenika, davanje kritike popratiti pozitivnim komentarima zbog ravnoteže
- Osobni razvoj – pružanje prilike za rast zajedno s organizacijom, pružanje prilika za isprobavanje novih stvari.

Kroz ovih devet koraka svaki menadžer će na jednostavan način motivirati svoje zaposlenike i samim time održavati zajedništvo unutar organizacije. Jedna od najpoznatijih načina motivacije koje proizlazi iz prošlosti je mrkva i batina. (Whitemore, 2006, str. 106-107)

### 3. Teorije motivacije

Svaki dobar menadžer održava međuljudske odnose dobrima i brine o zaposlenima, što zvuči jednostavno, ali nije. Tako svaki dobar menadžer koji se brine o zaposlenima, treba poznavati da postoje teorije motivacija koje opisuju postupke kako pravilno motivirati zaposlene osobe. Prema Sveti Marušiću (2001, str. 320.-326) i Miljković i Rijavec (2007, 63.-66) postoji nekoliko teorija motivacija a to su:

- Teorija potreba
- Teorija vanjskih utjecaja
- Teorija očekivanih rezultata
- Teorija x i teorija y
- Teorija jednakosti
- Teorija očekivanja
- Teorija postavljanja ciljeva

### 3.1 Teorija potreba

Jedna od najpoznatijih teorija motivacije je teorija potreba čiji je tvorac Abraham Maslow. On je u svome djelu Motivacija i ličnost u obliku piramide prikazao svojevrsnu važnost potreba, pri čemu objašnjava kako potrebe koje se nalaze na najvišoj razini piramide ne dolaze na red prije nego li se ispune potrebe na najnižoj razini piramide.



*Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.  
(izvor: igniss, 2015)*

Marušić (2001) navodi kako prema Maslowu postoji 5 glavnih potreba koje čovjek mora zadovoljiti a to su:

- Fiziološke potrebe
- Potrebe za sigurnošću
- Ljubav i pripadanje
- Poštovanje
- Samoaktualizacija

Fiziološke potrebe su one potrebe koje mora zadovoljiti svaka osoba poput hrane i pića koje su potrebne svakome pojedincu za život. U poslovnome svijetu, fiziološke potrebe izražene su novcem. Ako zaposlena osoba ne radi, nema novca, pa samim time ne može zadovoljiti osnovne potrebe za život te samim time ne može preživjeti. (Marušić, 2001).

Nakon što pojedinac zadovolji fiziološke potrebe, dolaze potrebe za sigurnošću. Dolaze u obliku znakova upozorenja na radnim mjestima poput nošenja zaštitne opreme u laboratoriju za rad sa kemikalijama. Ukoliko se ti znakovi ignoriraju i zaposleniku se nešto dogodi, tada potreba nije zadovoljena (Marušić, 2001).

Ljubav i pripadanje ili socijalne potrebe obuhvaćaju pažnju koja se daje i prima. Svaka osoba želi primati i davati znakove prijateljstva, prihvaćanja i druženja. U poslovnome svijetu ovu vrstu potreba možemo ugraditi u timski rad, ukoliko osobe dobivaju sve navedene znakove, lakoća rada u timu je veća, te je sama efikasnost veća. Ukoliko nisu zadovoljene socijalne potrebe sama motivacija unutar tima je manja i rezultata nema (Marušić, 2001).

Poštovanje kao potreba dolazi do izražaja nakon što su ispunjenje prethodne tri razine potreba. Marušić (2001) opisuje poštovanje kao dvostruku potrebu. „Ova je potreba dvostruka: čovjek mora osjećati da je po nečemu značajan, važan, da nešto dobro radi. U isto vrijeme, on od okoline mora dobiti neku vrstu potvrde tog značaja ili važnosti.“ Navedeni citat najbolje se može opisati primjerom iz vlastitog radnog okruženja. Zadatak je bio smanjiti povrat robe iz prodavaonica, te sam uspio pronaći način da se to i ostvari. Na kraju radnog mjeseca, moj rezultat je bio najbolji te sam dobio pohvale od strane direktora da sam obavio odličan posao i da se kolege, koji nisu najbolje odradili zadatak, ugledaju na mene i pitaju me za savjet. Samim time osjetio sam kako me direktor poštuje i osjećao sam se bolje i imao više poštovanja prema sebi.

Samoaktualizacija je potreba najvišeg ranga do koje dolaze rijetki. Odnosi se na pojedinca koji želi postići sve što može sa svojim znanjem i vještinama. Želi se razvijati zajedno sa kompletnom organizacijom, uložiti maksimalan trud i napor da postane najbolja verzija sebe. Uz marljiv rad i uloženi trud, savladavanje novih znanja i vještina mogu realizirati uspješnijim ostvarenjem ciljeva (Marušić, 2001).

Beck (2003) opisuje kako se Maslowljeva teorija potreba može primijeniti u industrijskim krugovima. U njima se opisuje kako su zaposlenici na nižim položajima motivirani novcem te smatra kako time ne dolazi do iskazivanja kreativnosti.

## **3.2 Teorija vanjskih utjecaja**

Teorija vanjskih utjecaja opisuje okruženja koja utječu na sposobnost pojedinca u obavljanju zadataka poput utjecaja stresa, radnog okruženja, načina komuniciranja unutar radnog okruženja, način komuniciranja unutar odjela organizacije i nalet adrenalina. Marušić (2001, str. 324 -325.) Većina nas je barem jednom bila u prilici osjetiti neki od navedenih čimbenika na vlastitoj koži. Svatko od nas postupa drugačije u raznim okolnostima, tako neki

obavljaju zadatke pod stresom jako dobro, dok drugi ne mogu. Marušić (2001, str. 324-325.) opisuje kako se teorija utjecaja vanjskih čimbenika dijeli na dvije određene grupe a to su:

- Činioci okruženja
- Motivatori

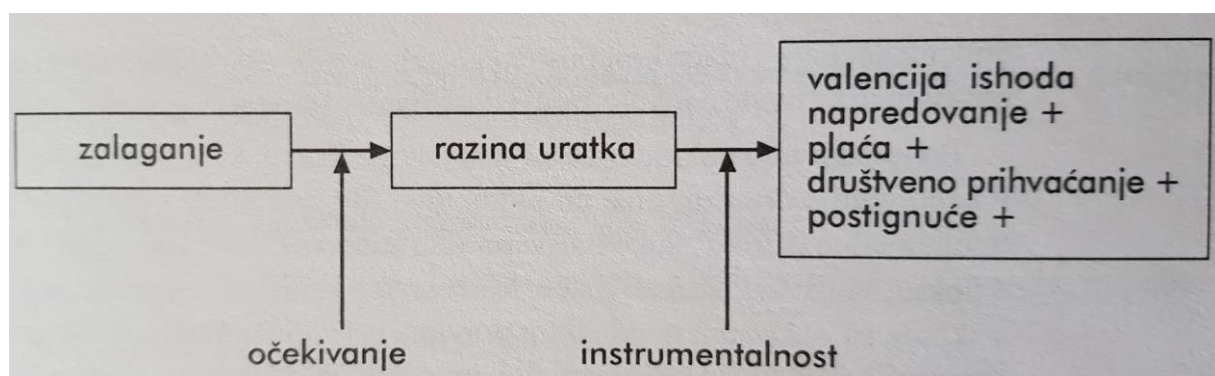
„Činioci okruženja su proizvodna politika poduzeća, rukovođenje, međuljudski odnosi, nagrađivanje, sigurnost posla, uvjeti rada i status poduzeća.“ (Marušić, 2001, str. 325) Oni se smatraju nižeg ranga iz razloga što neće sami sebe dovesti do motivacije već dovode samozadovoljstvu pri radu i manjem dijelu motivacije. Samim time potrebni su motivatori koji bi svojim znanjima i vještinama motivirali ostale u organizaciji, ako ih nema dolazi do pada motivacije i negativne energije.

### 3.3 Teorija očekivanih rezultata

Marušić (2001) navodi kako je temelj teorije očekivanih rezultata motivacija koja se krije u nama. Smatra se kako svaka osoba u sebi posjeduje motivaciju koja mu pruža snagu kod odrađivanja zadataka kako bi došli do cilja odnosno nagrade. Preispituje se koliko naporno zaposlena osoba mora raditi kako bi se njezin trud prepoznao i donio rezultat. Teorija očekivanih rezultata poznatija je kao Vroomova teorija očekivanja.

Prema Vroomovoj teoriji „očekivanje je neopažena vjerojatnost da će određeni napor biti instrumentalan za postizanje visoko vrednovanog cilja.“ Marušić (2001, str. 325) Iz dane definicije možemo uočiti kako su bitna tri čimbenika a to su:

- Zalaganje
- Razina uratka
- Vrijednost cilja



Slika 2. Vroomov model motivacije za rad  
(izvor: Beck, 2003, str. 393)

### 3.4 Teorija x i teorija y

Marušić (2001.) spominje kako je Douglas MacGregor predstavio teoriju x i teoriju y te pruža dva različita pogleda na zaposlene. Teorija x ima negativan utjecaj i pogled za razliku od teorije y koja ima pozitivan pogled.

Marušić (2001.) navodi pretpostavke teorije x su sljedeće:

- Prosječni radnik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje
- Nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vidi
- Prosječni radnik je egocentričan, indiferentan za potrebe poduzeća
- Po prirodi pruža otpor svakoj promjeni
- Lakovjeran je, ne prepametn, ima sklonost demagogiji

Pretpostavke teorije y:

- Prosječan radnik nije po prirodi ravnodušan na potrebe poduzeća
- Motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit poduzeća – prisutni su u svakom čovjeku
- Zadaća managera je organizirati okolinu tako da radnik može iskoristiti te pozitivne osobine

Nakon što smo nabrojili pretpostavke teorije x i teorije y možemo vidjeti kako i jedna i druga teorija odgovaraju današnjem vremenu, jer svatko od nas je različit i poseban po svojim karakteristikama. Bitno je prepoznati se i pokušati negativne strane teorije x pretvoriti u pozitivne strane teorije y da budemo zadovoljniji sami sa sobom i da poduzeće bude zadovoljno nama i našim radom.

### 3.5 Teorija jednakosti

Teorija koja je razvijena od strane Johna S. Adamsa u kojoj se opisuje kako zaposlene osobe uspoređuju ulaganja i dobit s kolegama koji obavljaju sličnu funkciju te svoje nagrade uspoređuju s njihovima (Milković i Rijavec, 2007, str. 63-64). Osim usporedbe dobiti treba uzeti u obzir faktore poput iskustva, znanja, vještina, učenje i obavljanje samih zadataka. Kranji rezultat mogu biti ili pozitivni ili negativni odnosno pozitivna jednakost ili negativna jednakost.

Milković i Rijavec (2007, str. 326) definiraju pozitivnu i negativnu jednakost na sljedeći način. Pozitivna nejednakost znači da „osoba osjeća da je u odnosu na ono što je uložila dobila više od drugih; u ovom slučaju javlja se osjećaj krivnje i većina ljudi sklona je poboljšati kvalitetu i kvantitetu svog rada.“ Kod negativne nejednakosti „osoba osjeća da je dobila manje od drugih

u odnosu na to koliko je uložila. U takvoj situaciji javlja se osjećaj ogorčenosti i nepravde pa osoba ponovo pokušava uspostaviti jednakost.“

<p><b>Smanjiti ulaganja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kasniti na posao</li> <li>- Manje raditi</li> <li>- Ići na bolovanje</li> <li>- Produžiti pauzu za ručak</li> </ul>	<p><b>Povećati dobit – tražiti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Povećanje plaće</li> <li>- Napredovanje</li> <li>- Više beneficija</li> <li>- Bolje radne uvjete</li> </ul>
<p><b>Reinterpretirati situaciju</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspoređivati se s drugim radnikom</li> <li>- Racionalizirati – vjerovati da je nejednakost privremena</li> </ul>	<p><b>Dati otkaz</b></p>

Tablica 1. Jednakost i nejednakost  
(izvor: Miljković, Rijavec, 2007, str. 64)

Svatko od nas zna što radi i ima pravo smatrati da je zakinut od strane firme i kolega koji nisu toliko efikasni. Stoga svaki zaposlenik ima pravo žaliti se i u većini slučajeva poduzima mjere navedene iz tablice. Iz vlastitoga primjera mogu reći kako sam osobno smatrao da sam iskusio negativnu nejednakost. Radi se o jednom velikom trgovačkom lancu koji je u to vrijeme zapošljavao studente i ja sam se javio da bih zaradio nešto novaca prije polaska na fakultet. Radio sam s jednim kolegom koji nije imao radne navike, radio je količinski manje i obavljao lakše poslove za istu nagradu.

Kada sam vidio da ja radim puno više i obavljam teže poslovne, a nagrada mi je bila jednaka njegovoj, odlučio sam smanjiti ulaganja da vidim kako bi šefovi reagirali. Nakon nekog vremena kada se uočilo moje smanjenje ulaganja, a posla je bilo i više nego prije, ponudili su mi povećati plaću. Zaključak ovoga primjera je da svaki zaposlenik vrijedi i mora znati prepoznati da vrijedi više, samim time će doći do zadovoljstva i povećanja dobiti na radnom mjestu.

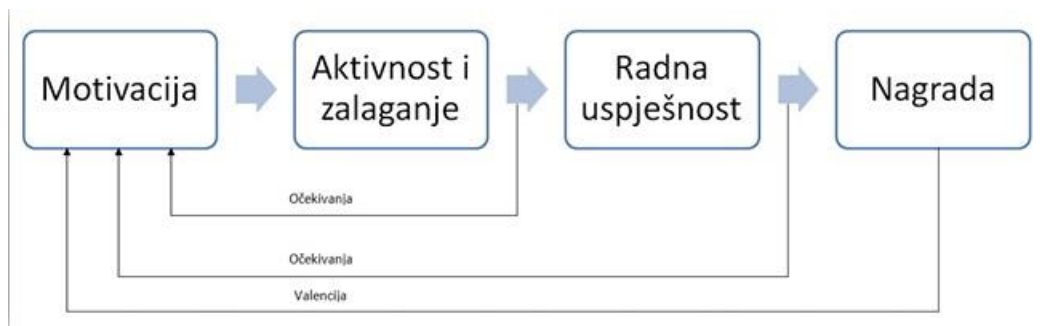
### 3.6 Teorija očekivanja

Jedna od najpoznatijih i najprihvaćenijih teorija čiji je začetnik Victor Vroom. Teorija očekivanja nam opisuje kako dolazi do promjene ponašanja kod pojedinca odnosno zaposlenika koji ima određena očekivanja. Miljković i Rijavec (2007.) opisuju nam kako dolazi do određenoga ponašanja zaposlenika ukoliko postoji očekivanje da će njegovo ponašanje dovesti do određenog ishoda i ako je taj ishod privlačan.

Teorija očekivanja nam objašnjava zašto radnici nisu motivirani za obavljanje posla i rade onoliko koliko moraju da ispune normu. Odgovor je motivacija. Ranije smo spomenuli kako ključan faktor motiviranja ima odjel ljudskih resursa koji je u konstantnoj komunikaciji sa

menadžerima a ovdje ćemo opisati još jednu ključan faktor zaposlenika. Miljković i Rijavec (2007, str.65) opisuju kako sam zaposlenik sebi mora dati pozitivne odgovore na tri ključna pitanja a to su:

- Ako se maksimalno potrudim hoće li se to vidjeti?
- Ako moj dobar učinak bude uočen, hoću li za to biti adekvatno nagrađen?
- Ako budem nagrađen za svoj radni učinak hoće li to biti nagrada koja je meni osobno važna?



*Slika 3. Model očekivanja  
(izvor: Vugrinec, 2019, str. 4)*

Odgovore na postavljena pitanja mogu potkrijepiti primjerom iz radne okoline. Naime moj nadređeni obavlja funkciju direktora prodaje i u razgovoru sa mnom opisao mi je kako je došao do navedene pozicije. Ako se maksimalno potrudim hoće li se to uopće vidjeti? Odgovor je da, vidjet će se, ali nakon nekog vremena. Moj nadređeni obavljao je posao referenta prodaje kada se zaposlio u firmi, nakon nekoliko godina dobio je unaprjeđenje na mjesto voditelja prodaje.

Ako moj dobar učinak bude uočen, hoću li za to biti adekvatno nagrađen? Odgovor je da, bit ću adekvatno nagrađen kroz određeno vrijeme. Nakon obavljanja funkcije voditelja prodaje, moj nadređeni je dobio unapređenje i postao direktor prodaje u poslovnicu Varaždin. Osim novčanog bonusa, dobio je i određene benefite poput službenog vozila, laptopa, mobitela.

Ako budem nagrađen za svoj radni učinak hoće li to biti nagrada koja je meni osobno važna? Odgovor na ovo pitanje ovisi o pojedincu, najčešće je odgovor da. Moj nadređeni je rekao kako je bio sretan kada su mu ponudili mjesto direktora prodaje i samu poziciju smatra nagradom za sav naporan rad koji je uložio prijašnjih godina. (Slika 3)

Kao zaključak teorije očekivanja možemo reći koji da je očekivanje prisutno kod svakog radnika koji ulaže napor i trud u svoj rad kako bi pomogao poduzeću i samome sebi u ostvarivanju ciljeva.

Moramo shvatiti kako svi mi imamo velika očekivanja koja se mogu ostvariti napornim radom, predanošću i učenjem. Svaki radni zadatak treba shvatiti maksimalno ozbiljno jer uvijek postoji osoba koja vidi vaš rad i napore koji se ulažu u njega, treba vremena da se očekivanja ostvare, ali kada sa ona ostvare nitko nije zadovoljniji od samog radnika koje je uspio.

### 3.7 Teorija postavljanja ciljeva

Svatko od nas ima postavljene ciljeve koje želi ispuniti bilo to privatno ili poslovno. Teorija postavljanja ciljeva opisuje nam kako moramo shvatiti ciljeve i što se mora napraviti kako bi se ti ciljevi postigli. Svi smo jednom čuli rečenicu „Radi svoj posao najbolje što možeš“ gdje se motivira zaposlenike da upravo to i učine. Ključan faktor postizanja ciljeva je motivacija. Svaki zadani cilj neće imati pozitivno djelovanje na osobu zaduženu da taj cilj ostvari. Miljković i Rijavec (2007, str.66) smatraju kako ciljevi moraju imati vlastite karakteristike koji moraju biti ispunjeni a to su:

- Prihvatljivi od strane zaposlenika
- Uvjerenje zaposlenika da ga mogu izvršiti

Cilj mora biti prihvaćen od strane zaposlenika. Nekada su ciljevi ostvarivi a nekada nisu, upravo iz tog razloga potrebno je zaposlenima objasniti svrhu i ideju cilja koji je stavljen pred njih. Rukovoditelj bi trebao objasniti koju svrhu ima taj cilj, koja je nužnost cilja i kako ga najbolje obaviti. Najbolji način da se ciljevi ostvare je uključivanje zaposlenih u sam proces planiranja ciljeva, jer tada se osjećaju važnim dijelom tima, shvaćaju svrhu ostvarenja i bit će motivirani da ga obave kako najbolje znaju.

Uvjeravanje zaposlenika da mogu izvršiti cilj treba shvatiti ozbiljno za potrebe poslovanja. Najbolji primjeri zaposlenika kod ostvarivanja ciljeva su samo efikasni zaposlenici jer istražuju razne načine kako doći do ostvarenja cilja. Ulažu više napora u pronalaženju rješenja i ispunjavanju poslovnih zadataka.

Miljković i Rijavec (2007, str.66) navode primjere kako rukovoditelj može potaknuti samoefikasnost kod svojih zaposlenika a to su:

- Nemojte pretpostavljati da su zaposleni nesposobni dobro obaviti posao
- Ne tražiti sitne i nevažne greške u dobro obavljenom poslu
- Ne kritizirati zaposlene pred drugima
- Ne podcjenjivati važnost njihovog posla
- Pohvaliti ih za dobro obavljen posao
- Pažljivo slušanje njihovih ideja
- Dati formalno priznanje za dobro obavljen posao
- Tražiti njihove komentare i sugestije



## 4. Motivacijski sustav

U kontekstu organizacije motivaciju možemo promatrati sa stajališta pojedinca i menadžera. „Motivacija pojedinca je unutarnje stanje koje ga pokreće prema ostvarenju cilja, dok motivacija sa stajališta menadžera postupak kojim se ljude dovodi u stanje težnje k postavljenim ciljevima i njihovom ostvarenju (Ugarković, 2019, str.15). Motivacija pojedinca podložna je faktorima poput (Bahtijarević-Šiber, 1999, str.558-559):

- Individualnih osobinama
- Karakteristika posla pojedinca
- Karakteristika organizacije
- Šire društvenom okolinom.

Za menadžere je nužno poznavanje teorija motivacija kako bi osmislili organizacijski sustav motivacije i nagrađivanja zaposlenika. Opće je poznato kako zaposlenici koji nisu motivirani imaju manju uspješnost i realizaciju prilikom obavljanja radnih zadataka te nisu zainteresirani za vlastiti uspjeh i uspjeh poduzeća. Stoga je potrebno formirati motivacijski sustav a njega čine motivacijski faktori i strategija motiviranja. Cilj kreiranja motivacijskog sustava čine organizacijski ciljevi poput konkurentnosti na tržištu, povećanje kvalitete proizvoda i usluga, poboljšanje imidža i niz drugih. (Ugarković, 2019)

Svrha uspješnog motivacijskog sustava je podići radnu uspješnost zaposlenika nagrađivanjem poželjnih oblika ponašanja. Ugarković, (2019) i Bahtijarević-Šiber(1999.) opisuju kako se raznolike strategije motiviranja temelje na tri bitne psihološke spoznaje a to su:

- Zaposlenike većinom motiviraju nefinancijski faktori, odnosno organizacija bi uz zadovoljavanje zaposlenikovih materijalnih potreba trebala zadovoljiti i nematerijalne potrebe zaposlenika
- Raznolike i istodobne motivacijske strategije koje zadovoljavaju individualne potrebe jamče visoko razvijenu motivaciju zaposlenika
- Potrebno je nagrađivati ono što organizacija želi postići, odnosno ono čega želi da bude više (Slika 4)



Slika 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava  
(izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999.)

## 4.1 Strategije materijalnog nagrađivanja

Strategija materijalnog nagrađivanja smatra se direktnim troškom poslodavca odnosno financijskom stimulacijom a cilj im je poboljšanje materijalnih uvjeta zaposlenika. Materijalne kompenzacije možemo podijeliti prema stupnju izravnosti i razini distribuiranosti. Prema stupnju izravnosti postoje dvije kategorije financijskih kompenzacija a to su:

- Izravne materijalne kompenzacije
- Neizravne materijalne kompenzacije. Ugarković (2019, str. 17-18)

Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Plaće	Stipendije i školarine
Bonusi	Slobodni dani
Naknade za rad u projektima	Poslovni automobil
Naknada za širenje znanja	Profesionalna odjeća
Naknada za inovacije	Dodatni mirovinski program

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija  
(Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999)

Prema razini distribuiranja dio materijalnih nagrada odnosi se na pojedinca i posljedica su radne uspješnosti, a drugi dio je vezan uz organizaciju i ostvarivanje rezultata (Ugarković 2019). Nagrađivanje se smatra ocjenjivanjem uspješnosti rezultata, te utječe na motivaciju zaposlenika. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 615) navode kako se dobar sustav materijalnog nagrađivanja temelji na sljedećim pretpostavkama:

- Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje na koje pojedinac može utjecati svojim ponašanjem
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade

- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti na prepoznavanju i nagrađivanju željenih ponašanja, a ne na kažnjavanju ponašanja koja nisu dobra
- Povećanje materijalnih naknada mora biti dovoljno veliko da potakne pojedince na ulaganje dodatnog napora
- Povećanje plaće mora slijediti povećane rezultate
- Materijalne nagrade moraju biti shvaćene kao primjerene uloženom radu
- Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne da bi utjecale na ulaganje dodatnog truda

#### **4.1.1 Plaća kao faktor materijalne motivacije**

Plaća je najčešće korišten motivator u svim profesijama današnjeg svijeta u svim granama poslovanja. Ukoliko plaću kao motivacijski faktor stavimo u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti, tada se utvrđuje da plaća i njezino povećanje ne utječe povećanje proizvodnosti. Iz tog razloga potrebno je promatrati učinkovitost povećanja proizvodnosti i samim time generirati povećanje plaće. (Kapetinić i Puljić, 2022)

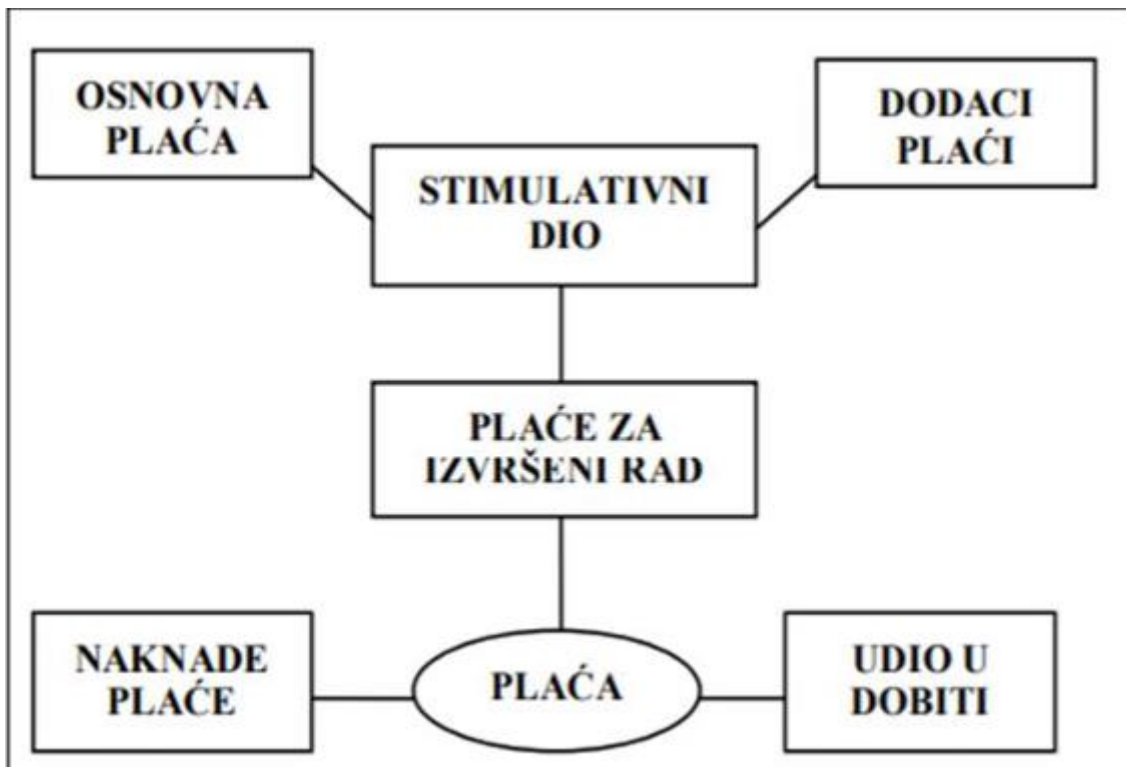
Buntak i sur. (2013) navode kako je potrebno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistem plaćanja na efikasnost individualnog rada i učinka na sljedeće načine:

- Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- Sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego negativnim posljedicama radnog ponašanja
- Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- Povećanje plaće mora izravno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- Materijalne naknade moraju biti odgovarajuće uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima

Važno je napomenuti i razlike u plaćama između dobrih i loših radnik kako bi stimulirale dobar rad. Kompenzacije u smislu ukupnih naknada koje se dobivaju za obavljanje posla u poduzeću mogu se pojaviti kao plaća sama po sebi, nagrade i beneficije. Plaća se sastoji od pet osnovnih komponenti (Slika 5) a to su:

- Osnovna plaća
- Stimulativni dio
- Dodaci
- Naknade

- Udio u dobiti



Slika 5. Komponente plaće  
(Izvor: Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013).; str. 61)

## 4.2 Strategije nematerijalnog motiviranja

Strategija materijalnog nagrađivanja čini okosnicu u motivacijskom sustavu ali ne smije se zaboraviti sustav nematerijalnog nagrađivanja. Pravilno motiviranje djelatnika u organizaciji ne može se vršiti isključivo strategijama materijalnog nagrađivanja već uklopiti sa strategijama materijalnog nagrađivanja. Ivanko (2023) napominje da „pojedini ciljevi i potrebe su, same po sebi, takvog karaktera da u svojoj biti ne sadrže materijalnu komponentu te suvremeni menadžer ljudskih resursa može takve ciljeve i potrebe kod svojih radnika ispoljiti nematerijalnim strategijama motiviranja.“

Najveća prednost nematerijalnog motiviranja je što može dati dobre rezultate ukoliko se provodi na ispravan način te imati utjecaj na motiviranost pojedinca. Među metodama nematerijalnog nagrađivanja možemo ubrojiti (Ivanko, 2023):

- Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva
- Upravljanje radim vremenom zaposlenika
- Upravljanje sustavom povratnih informacija u organizaciji.

### **4.2.1. Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva**

Jedan od načina nematerijalnog nagrađivanja je upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva čiji je fokus na utvrđivanju radnih zadataka. Bahtijarević-Šiber (1999) smatra kako se ta filozofija temelji na sljedećim stavkama:

- Analiza specifičnih zahtjeva menadžerskog posla
- Shvaćanje čovjekova djelovanja, obrazac ponašanja i motivacija
- Osiguravanje maksimalnih mogućih rezultata

U navedenoj strategiji zaposlenici sudjeluju u procesu donošenja odluka kao i njihovoj provedbi. Zaposlenici dobivaju osjećaj važnosti i priznanja čime raste njihovo zadovoljstvo u poduzeću. Ključ dobre provedbe su jasno definirani ciljevi od strane menadžmenta do organizacijskih jedinica, tima i pojedinca koji sudjeluju.

### **4.2.2. Upravljanje radnim vremenom zaposlenika**

Vrijeme se smatra najvažnijim resursom u čovjekovom životu i iznimno je dragocjeno. Ispravno upravljanje vremenom može dovesti do znatnih promjena i poboljšanja u motivaciji zaposlenika, a neki od oblika upravljanja radnim vremenom su fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno mjesto, fleksibilna radna godina i uvjetno slobodno vrijeme (Požega, 2012). Najpoznatija metoda upravljanja radnim vremenom je fleksibilno radno vrijeme gdje zaposlenici imaju raspon sati gdje sami odlučuju kada će stići na radno mjesto. Primjer poduzeća gdje zaposlenici imaju fleksibilno radno vrijeme je Arbona agencija za digitalni marketing, gdje njihovi zaposlenici dolaze na posao između 06 i 10 sati i odrade svojih 8 sati.

Skraćeni radni tjedan s 5 radnih dana na 4 radna dana pokazao se kao potpuni dobitak u zemljama Europske Unije, točnije Island gdje su radnicima javnog sektora skratili radni tjedan za jedan dan, a rezultati su bili odlični. Produktivnost je ostala ista ili je porasla, a zaposlenici su zadovoljniji i motiviraniji. (tportal, svibanj, 2021)

### **4.2.3. Sustav povratnih informacija u poduzeću**

Sustav povratnih informacija u poduzeću je bitan iz razloga što ljudi, kako u poslovnome tako i u privatnome životu, žele znati izbjeći greške i fokusirati se na napredak. Sustavom povratnih informacija treba izdvojiti i pohvale i isticanja negativnih postupaka te tako menadžment poznaje pozitivnu i negativnu povratnu informaciju. Povratna informacija može biti formalna i neformalna (Bahtijarević-Šiber, 1999). Ukoliko u praksi ne postoji sustav povratnih informacija, tada svaki pokušaj poboljšanja ne dolazi do izražaja. Primjer ispravnog

davanja povratnih informacija jest da se one daju pred ostalim kolegama iz razloga što pohvaljenoj osobi daje na važnosti a ostalim kolegama motivaciju da poboljšaju svoj rad kako bi i oni bili pohvaljeni. (Ivanko, 2023.)

## 5. Čimbenici zadovoljstva na radnom mjestu

U ovome poglavlju opisat će se koji čimbenici su bitni kako bi zaposlena osoba bila motivirana i u kojem postotku ti čimbenici utječu na samog zaposlenika.

### 5.1. Čimbenici zadovoljstva zaposlenika RH

Različiti su čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika na radnome mjestu, neke smo spomenuli kroz pregled različitih teorija motivacija. Marušić (2001.) donosi rezultate istraživanja koje je proveo Ekonomski institut 2000. godine. Rezultat tog istraživanja su rangirani motivacijski činitelji.

Rang	Motivacijski čimbenik	Prosjek u postocima
1.	Plaća	83,5%
2.	Dobri rukovoditelji	82,2%
3.	Međuljudski odnosi	78,5%
4.	Prihvaćanje kolega	75,4%
5.	Stalnost i sigurnost posla	72,8%
6.	Zanimljivost posla	68,7%
7.	Odgovornost	68,6%
8.	Uvjeti rada	67,3%
9.	Potvrđivanje sposobnosti	66,9%
10.	Napredovanje	64,5%
11.	Obrazovanje uz rad	62,2%
12.	Status poduzeća	62,1%
13.	Sudjelovanje u dobiti	60,4%

*Tablica 3. Rangirani motivacijski činitelji  
(Izvor: Marušić, 2001, str. 332.)*

U tablici vidimo kako je plaća bila prvi motivacijski čimbenik u prijašnjim godinama. U provedenom istraživanju od strane portala moj posao za 2021. sudjelovalo je 4000 ispitanika. Kao najveći motivacijski faktor izdvaja se sigurnost radnog mjesta s 39% glasova, zatim slijedi zadovoljstvo obavljenim poslom s 33% glasova, zatim dobri međuljudski odnosi sa 28% glasova i plaća s 25% glasova. Uspoređujući rezultate istraživanja iz 2000. i 2021. godine vidimo kako su se mišljenja zaposlenika mijenjala, danas je važnije imati siguran i stabilan posao, dok je ranije bilo bitno imati novaca kako bi zaposlenici bili u potpunosti zadovoljni.

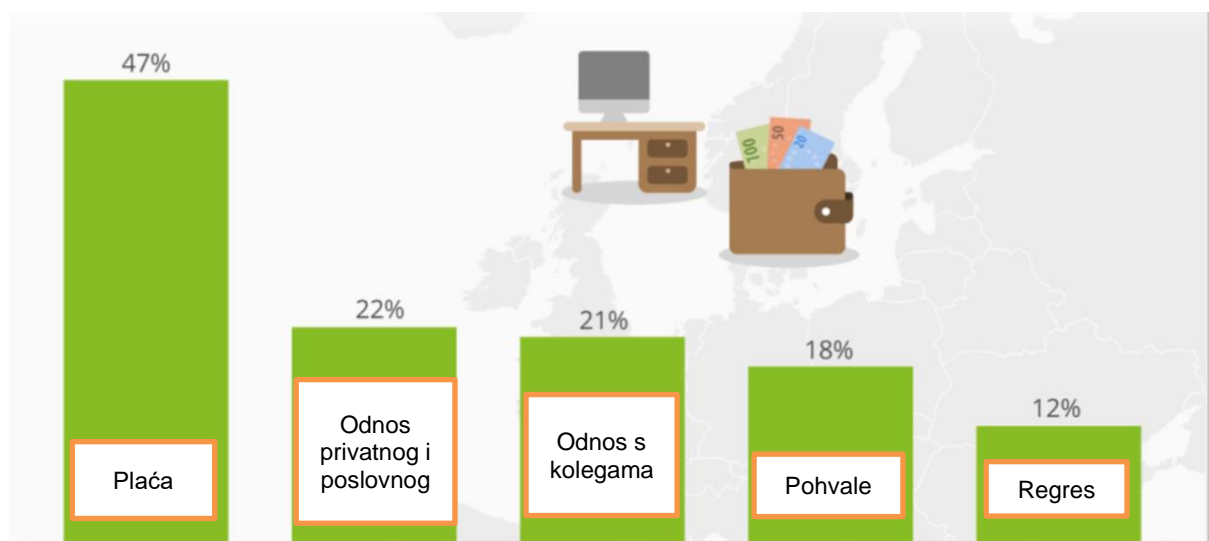
### 5.2. Čimbenici zadovoljstva zaposlenika u Europi

U ožujku 2022. godine International Data Corporation (IDC) provela je istraživanje nad 885 Europskih zaposlenika da uvide razlog zašto zaposlenici razmišljaju o odlasku iz trenutnog poduzeća. Cilj im je bio prikazati koji to motivacijski faktori utječu na razmišljanje o davanju otkaza. Glavi razlog bio je visina plaće. Drugi razlog bio je faktor radnog okruženja. Vidljivo je

kako je plaća i dalje glavi motivacijski faktor, ali kako se faktori poput radnog okruženja i odnosa s kolegama približava.

Isto istraživanje bilo je provedeno u ožujku 2023. godine s istim ciljem. U 2023. godini sudjelovalo je 790 novih ispitanika. Rezultati su pokazali kako je radno okruženje zaposlenika utjecalo na rast nezadovoljstva rada u poduzeću. Plaća je i dalje prvi razlog slabog stupnja motivacije.

U ranijim godinama, točnije 2018. godine prema istraživanju The Workforce View in Europe od strane ADP-a u kojem je sudjelovalo oko 10000 stanovnika Europe (Njemačka, Španjolska, Francuska, Italija, Nizozemska, Poljska, Velika Britanija i Švicarska).



Slika 6. Grafikon motivacije zaposlenika u Europi  
(izvor: Nier, 2018)

Rezultati iz 2018. godine nam prikazuju nam kako kod 12% ispitanika razinu motivacije povećava regres (novac za godišnji odmor). 18% ispitanika povećan stupanj motivacije izazivaju pohvale od strane rukovoditelja, kod 21% ispitanih razinu motivacije povećava odnos sa kolegama. Kod 22% ispitanih na razinu motivacije utječe dobar odnos između poslovnog i privatnog života (*work-life balance*) a kod 47% ispitanika plaća ima najveći utjecaj na njihov stupanj motivacije. Kako je i vidljivo u oba provedena istraživanja novac, odnosno plaća, ima najveći utjecaj na razinu motivacije kod zaposlenika, bilo da žele ostati raditi kod istog poslodavca ili žele promjenu posla.



## 6. Istraživanje motivacije zaposlenika

U nastavku rada, provedeno je istraživanje s ciljem dobivanja uvida u to što najviše motivira zaposlene osobe u Republici Hrvatskoj. Istraživanje se temelji na istraživanju ekonomskog instituta provedenom 2000. godine te na Vroomov teoriji očekivanja.

### 6.1. Opis istraživanja

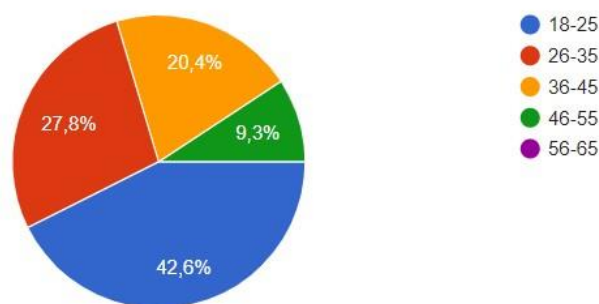
Anketno ispitivanje vršilo se putem Google obrasca, a upitnik je podijeljen putem društvenih mreža (Facebook, Instagram) te putem osobnih poznanstva. Anketni upitnik bio je otvoren od 10. siječnja 2024. do 15 siječnja 2024. godine. Anketni upitnik je podijeljen u tri dijela, prvi dio odnosi se na socio-demografske podatke (spol, dob, stručna sprema, radni staž), drugi dio odnosi se na faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika gdje ispitanici na Likertovoj skali odabiru u kojoj mjeri (od 1 do 5) pojedini faktor utječe na njihov stupanj motiviranosti odnosno nemotiviranosti. Anketni upitnik sadrži sedam pitanja zatvorenoga tipa. U anketnom ispitivanju sudjelovalo je 54 ispitanika, 30 muškaraca i 24 žene, najveći broj ispitanika bio je u dobi od 18 do 25 godina.

### 6.2. Rezultati istraživanja

Odaberite dob

54 odgovora

 Kopiraj



*Slika 7. Dob ispitanika  
(izvor: vlastita izrada)*

Od ukupno 54 ispitanika većina (42,6%) pripada dobnoj skupini 18–25 godina, 27,8% ispitanika odnosno 15 ispitanika pripada dobnoj skupini od 26–35 godina, 20,4% ispitanika odnosno 11 ispitanika pripada dobnoj skupini od 36–45 godina dok 9,26% ispitanika odnosno 5 ispitanika pripada dobnoj skupini od 46–55 godina. (Slika 6)

Odaberite stupanj obrazovanja

Kopiraj

54 odgovora



Slika 8. Stupanj obrazovanja ispitanika  
(izvor: vlastita izrada)

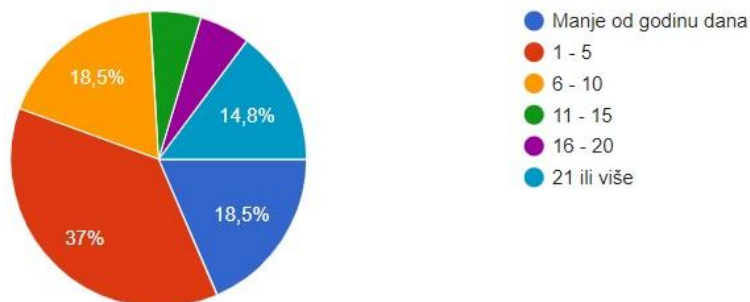
Prema stupnju obrazovanja većina ispitanika (38,9%) ima završenu srednju četverogodišnju školu, 31,5% ispitanika odnosno 17 ispitanika ima višu stručnu spremu, 16,7% ispitanika odnosno 9 ispitanika ima visoku stručnu spremu i 13% ispitanika odnosno 7 ispitanika ima srednju trogodišnje obrazovanje. (Slika 7)

Koliko imate radnoga staža?

Kopiraj

54 odgovora

Radni staž



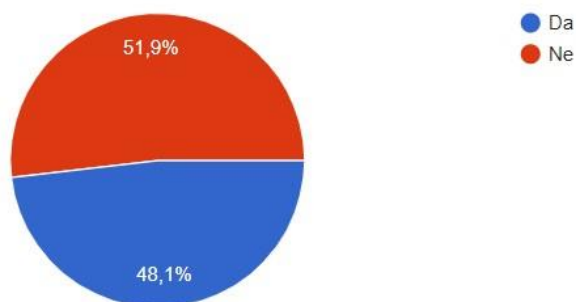
Slika 9. Radni staž ispitanika  
(izvor: vlastita izrada)

Prema radnome stažu većina ispitanika (37%) ima od 1–5 godina radnoga staža, nadalje sa 18,5% ispitanika odnosno po 10 ispitanika ima manje od godinu dana radnog staža i od 6–10 godina radnoga staža, 14,8% ispitanika odnosno 8 ispitanika ima 21 godinu ili više radnoga staža i 5,6% ispitanika odnosno po 3 ispitanika ima od 11–15 godina radnoga staža i 16–20 godina radnoga staža. (Slika 8)

Radite li u struci?

 Kopiraj

54 odgovora



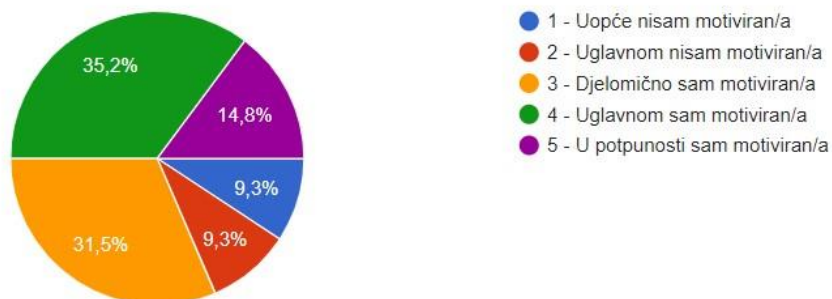
*Slika 10. Rad u struci  
(izvor: vlastita izrada)*

Od ukupnog broja ispitanih osoba 51,9% ispitanika odnosno 28 ispitanih ne radi u struci, dok 48,1% ispitanika odnosno 26 ispitanih radi u struci. (Slika 9)

U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod vašeg poslodavca?

 Kopiraj

54 odgovora



*Slika 11. Stupanj motiviranosti za rad kod poslodavca  
(izvor: vlastita izrada)*

Od ukupnog broja ispitanika većina (35,2%) uglavnom su motivirani za rad kod poslodavca, 31,5% ispitanih odnosno 17 ispitanika je djelomično motivirano, 14,8% ispitanika odnosno 8 ispitanih je u potpunosti motivirano dok je 9,3% ispitanika odnosno 5 ispitanika uopće i uglavnom nisu motivirani za rad kod svog poslodavca. (Slika 10)

	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Osnovna plaća	53	1	4.000	1.074	1.000	5.000
Dobri rukovoditelji	54	0	4.130	1.029	2.000	5.000
Uvjeti rada (radno vrijeme, temperatura, osvjetljenje)]	54	0	4.019	1.141	1.000	5.000
Sigurnost posla	54	0	3.944	0.960	2.000	5.000
Odnosi s nadređenima kao motivator	54	0	4.019	0.981	1.000	5.000
Odnosi sa kolegama	54	0	4.037	1.063	1.000	5.000
Odgovornost	54	0	4.056	1.054	1.000	5.000
Samostalnost u obavljanju posla	54	0	3.981	1.107	1.000	5.000
Zanimljivost posla	54	0	4.185	0.992	1.000	5.000
Mogućnost napredovanja	54	0	4.111	1.160	1.000	5.000
Dobar odnos radnog i privatnog života	54	0	4.093	1.033	1.000	5.000
Regres i bonusi za godišnji odmor	53	1	4.019	1.101	1.000	5.000
Priznanje i pohvala od strane nadređenih	54	0	3.759	1.132	1.000	5.000
Slobodni dani	54	0	4.093	1.014	1.000	5.000

*Tablica 4. Popis motivacijskih faktora  
(izvor: vlastita izrada)*

Rezultati istraživanja su pokazali da zaposlenike najviše motiviraju zanimljivost posla nakon toga slijede dobri rukovoditelji, mogućnost napredovanja te dobar odnos privatnog i poslovnog života kao i slobodni dani. S druge strane na motivaciju najmanje utječu priznanje i pohvala od strane nadređenih, samostalnost obavljanja posla, sigurnost posla i osnovna plaća. Razlika između vrijednosti nije velika, uglavnom se vrijednost kreće oko 4 što znači kako su zaposlenici poprilično motivirani prema svim navedenim faktorima. (Tablica 4)

	Valid	Missing	Mode	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Demotivacija - Osnovna plaća	54	0	3.000 <sup>a</sup>	3.500	1.314	1.000	5.000
Demotivacija - Rukovoditelj	53	1	5.000 <sup>a</sup>	3.377	1.376	1.000	5.000
Demotivacija - Uvjeti rada	52	2	5.000 <sup>a</sup>	3.596	1.472	1.000	5.000
Demotivacija - Sigurnost posla	53	1	4.000 <sup>a</sup>	3.434	1.337	1.000	5.000
Demotivacija - Odnos s nadređenima	52	2	3.000 <sup>a</sup>	3.269	1.388	1.000	5.000
Demotivacija - Odnosi s kolegama	53	1	3.000 <sup>a</sup>	3.321	1.384	1.000	5.000
Demotivacija- Odgovornost	52	2	3.000 <sup>a</sup>	3.250	1.370	1.000	5.000
Demotivacija - Samostalnost u obavljanju posla	51	3	3.000 <sup>a</sup>	3.176	1.307	1.000	5.000
Demotivacija - Zanimljivost posla	52	2	5.000 <sup>a</sup>	3.173	1.451	1.000	5.000
Demotivacija - Mogućnost napredovanja	52	2	1.000 <sup>a</sup>	3.019	1.462	1.000	5.000
Demotivacija - Pohvala	52	2	3.000 <sup>a</sup>	3.077	1.370	1.000	5.000
Demotivacija - Dobar odnos radnog i privatnog života	53	1	5.000 <sup>a</sup>	3.283	1.524	1.000	5.000
Demotivacija - Regres i bonusi za godišnji odmor	53	1	5.000 <sup>a</sup>	3.358	1.582	1.000	5.000
Demotivacija - Priznanje i pohvala od strane nadređenih	53	1	5.000 <sup>a</sup>	3.170	1.464	1.000	5.000
Demotivacija - Slobodni dani	53	1	5.000 <sup>a</sup>	3.358	1.482	1.000	5.000
Demotivacija - Stres	50	4	5.000 <sup>a</sup>	3.720	1.386	1.000	5.000
Demotivacija - Nejednakost	51	3	5.000 <sup>a</sup>	3.686	1.516	1.000	5.000

*Tablica 5. Popis faktora demotivacije  
(izvor: vlastita izrada)*

S druge strane rezultati istraživanja pokazuju kako na demotivaciju zaposlenika najviše utječu stres, nejednakost, uvjeti rada, slobodni dani i osnovna plaća, a najmanje utječu faktori poput mogućnosti napredovanja, pohvala i priznanja od strane nadređenih. (Tablica 5)

	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
Osnovna plaća	53	4.000	1.074	0.148	0.269
Demotivacija - Osnovna plaća	54	3.500	1.314	0.179	0.375
Dobri rukovoditelji	54	4.130	1.029	0.140	0.249
Demotivacija - Rukovoditelj	53	3.377	1.376	0.189	0.407
Uvjeti rada (radno vrijeme, temperatura, osvjetljenje)	54	4.019	1.141	0.155	0.284
Demotivacija - Uvjeti rada	52	3.596	1.472	0.204	0.409
Sigurnost posla	54	3.944	0.960	0.131	0.243
Demotivacija - Sigurnost posla	53	3.434	1.337	0.184	0.389
Odnosi s nadređenima kao motivator	54	4.019	0.981	0.133	0.244
Demotivacija - Odnosi s nadređenima	52	3.269	1.388	0.192	0.425
Odnosi sa kolegama	54	4.037	1.063	0.145	0.263
Demotivacija - Odnosi s kolegama	53	3.321	1.384	0.190	0.417
Odgovornost	54	4.056	1.054	0.143	0.260
Demotivacija- Odgovornost	52	3.250	1.370	0.190	0.422
Samostalnost u obavljanju posla	54	3.981	1.107	0.151	0.278
Demotivacija - Samostalnost u obavljanju posla	51	3.176	1.307	0.183	0.411
Zanimljivost posla	54	4.185	0.992	0.135	0.237
Demotivacija - Zanimljivost posla	52	3.173	1.451	0.201	0.457
Mogućnost napredovanja	54	4.111	1.160	0.158	0.282
Demotivacija - Mogućnost napredovanja	52	3.019	1.462	0.203	0.484
Dobar odnos radnog i privatnog života	54	4.093	1.033	0.141	0.252
Demotivacija - Dobar odnos radnog i privatnog života	53	3.283	1.524	0.209	0.464
Regres i bonusi za godišnji odmor	53	4.019	1.101	0.151	0.274
Demotivacija - Regres i bonusi za godišnji odmor	53	3.358	1.582	0.217	0.471
Priznanje i pohvala od strane nadređenih	54	3.759	1.132	0.154	0.301
Demotivacija - Priznanje i pohvala od strane nadređenih	53	3.170	1.464	0.201	0.462
Slobodni dani	54	4.093	1.014	0.138	0.248
Demotivacija - Slobodni dani	53	3.358	1.482	0.204	0.441

*Tablica 6. Razlika faktora koji utječu na motivaciju i demotivaciju (izvor: vlastita izrada)*

Cilj istraživanja je bio dobiti uvid u kojoj mjeri slični ili isti faktori poput osnovne plaće utječu na motivaciju i demotivaciju zaposlenika. Rezultati ukazuju kako svi navedeni faktori utječu na veću motivaciju nego demotivaciju kod zaposlenika. (Tablica 6)

Pearson's Correlations									
Variable		Spol	Dob	Stupanj obrazovanja	Rad u struci	Stupanj motiviranosti za rad kod poslodavca			
<b>1. Spol</b>	Pearson's r	—							
	p-value	—							
<b>2. Dob</b>	Pearson's r	-0.041	—						
	p-value	0.766	—						
<b>3. Stupanj obrazovanja</b>	Pearson's r	0.144	0.041	—					
	p-value	0.298	0.768	—					
<b>4. Rad u struci</b>	Pearson's r	0.182	0.147	0.263	—				
	p-value	0.187	0.289	0.054	—				
<b>5. Stupanj motiviranosti za rad kod poslodavca</b>	Pearson's r	0.202	0.390	0.226	0.440	**	—		
	p-value	0.143	0.004	0.100	< .001	**	—		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

*Tablica 7. Motiviranost zaposlenika prema socio - demografskim podacima (izvor: vlastita izrada)*

Postoji značajna pozitivna korelacija između rada u struci i stupnju motiviranosti za rad kod poslodavca, odnosno zaposlenici koji rade u struci procjenjuju da su motiviraniji za rad. Mala je i razlika između dobi i motiviranosti, odnosno stariji su ispitanici prema vlastitoj procjeni motiviraniji za rad od mlađih.

## 7.Zaključak

S obzirom na prijašnja istraživanja možemo zaključiti kako je došlo do razlika u motivacijskim faktorima na radnome mjestu. Dok je prije (Ekonomski institut, 2000) najvažniji motivacijski čimbenik bila plaća, danas je to zanimljivost posla. U državama EU je prema statisti.de i dalje plaća najdominantniji motivacijski faktor zbog kojeg bi zaposlenici promijenili radno mjesto. Dobri rukovoditelji bili su važniji prije dvadesetak godina, a jednako su važni i prema novijem istraživanju provedenom od strane moj-posao.net (2021) kao i provedenome istraživanju. Važnu ulogu u razini motivacije imaju i slobodni dani kao i dobar odnos između privatnog i profesionalnog života, odnosno današnja zaposlena osoba želi imati vremena za sebe, obitelj, prijatelje i vlastite interese kako bi bio motiviraniji na poslu. To dokazuje i provedeni eksperiment četverodnevnog radnog tjedna u pojedinim državama koji je dokazao kako su zaposlenici koji rade 4 dana jednako produktivni ili više produktivni kao i oni koji radne pet dana.(Tportal) Budući kako je svaka osoba individualna za sebe, svaku osobu pokreće i motivira nešto drugo. Važno je da menadžeri i poduzeća budu svjesna motivacijskih čimbenika, bolje upoznaju svoje zaposlenike kako bi prikladnim oblicima motivacije zadržali one najbolje i najkreativnije i s druge strane dobili zaposlenike koji će biti zadovoljni i sretni na poslu i s radnim mjestom na kojem rade.



## 8. Popis literature

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb
- [2] Beck, Robert C. (2003). Motivacija: teorija i načela. Jastrebarsko: Naklada slap
- [3] Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013.): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Technik Journal 7 (56 - 63)
- [4] Igniss (2015). Maslowljeva hijerarhija potreba objašnjava zašto smo svi sretni.// Preuzeto s <https://blog.dnevnik.hr/igniss/2015/05/1631943293/maslowljeva-hijerarhija-potreba-objasnjava-zasto-smo-sve-nesretniji.html>
- [5] Ivanko, M (2019). Motivacija zaposlenika, Sveučilište Josip Juraj Strossmayer Osijek, Ekonomski fakultet Osijek (Završni rad)
- [6] Kapetinić, Mioković, D., i Puljić, Pleša, N., (2022). Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije, Zbornik Međimurskog veleučilišta u Čakovcu (Stručni rad, Virovitica)
- [7] Marušić, Sveto (2001). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco
- [8] Miljković, D., i Rijavec, D. (2007). Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja. Zagreb: IEP/D2
- [9] Nier, H. (2018) Die Vergütung motiviert die Europäer am meisten // Preuzeto 24.02.2024. s <https://de.statista.com/infografik/14051/faktoren-die-im-beruf-am-meisten-motivieren-in-europa/>
- [10] Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- [11] Sambol, D. (2014). 9 načina pomoću kojih ćete jednostavnije motivirati svoje zaposlenike. // Women in Adria. Preuzeto 24.02.2024. s <https://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/>
- [12] Tportal (2021). Najveći svjetski eksperiment sa skraćenim radnim tjednom pokazao iznenađujuće rezultate: „Produktivnost ne pada, a radnici su puno zadovoljniji“ // Preuzeto s <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/najveci-svjetski-eksperiment-sa-skracenim-radnim-tjednom-pokazao-iznenadjujuce-rezultate-produktivnost-ne-pada-a-radnici-su-puno-zadovoljniji-20210718>
- [13] Ugarković, M. (2019). Motivacija zaposlenika, Sveučilište Sjever Varaždin (Završni rad, Varaždin)
- [14] Vugrinec, M. (2019) Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse, Sveučilište u Zgrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin (završni rad)
- [15] Whitmore, John (2006). Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe. Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.

## 9. Popis slika

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	4
Slika 2. Vroomov model motivacije za rad.....	6
Slika 3. Model očekivanja.....	9
Slika 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	12
Slika 5. Komponente plaće .....	14
Slika 6. Grafikon motivacije zaposlenika u Europi .....	18
Slika 7. Dob ispitanika.....	19
Slika 8. Stupanj obrazovanja ispitanika .....	20
Slika 9. Radni staž ispitanika .....	20
Slika 10. Rad u struci .....	21
Slika 11. Stupanj motiviranosti za rad kod poslodavca .....	21

## 10. Popis tablica

Tablica 1. Jednakost i nejednakost.....	8
Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	12
Tablica 3. Rangirani motivacijski činitelji .....	17
Tablica 4. Popis motivacijskih faktora .....	22
Tablica 5. Popis faktora demotivacije.....	23
Tablica 6. Razlika faktora koji utječu na motivaciju i demotivaciju .....	24
Tablica 7. Motiviranost zaposlenika prema socio - demografskim podacima.....	25