

Povezanost kvalitete komunikacije i motivacije sa zadovoljstvom zaposlenika

Slakoper, Mihaela

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:490462>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

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



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

Mihaela Slakoper

**POVEZANOST KVALITETE
KOMUNIKACIJE I MOTIVACIJE SA
ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA**

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2022.
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Mihaela Slakoper

Matični broj: 0016129399

Studij: Diplomski studij Ekonomike poduzetništva

**POVEZANOST KVALITETE KOMUNIKACIJE I MOTIVACIJE SA
ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor/Mentorica:

Prof. dr. sc. Violeta Vidaček-Hainš

Varaždin, rujan 2022.

Mihaela Slakoper

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni/diplomski 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/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Kvalitetna komunikacija predstavlja ključan čimbenik za održavanje kvalitetnih privatnih i poslovnih međuljudskih odnosa. Osim nje, za zadovoljstvo zaposlenika poslom zaslužna je i motivacija koja pokreće zaposlenike da radne zadatke odrade što bolje. Definiranje komunikacije i motivacije predstavljat će teorijski dio rada. U istraživačkom dijelu rada, koji ujedno predstavlja i temelj, nastojat će se dobiti uvid o povezanosti utjecaja komunikacije i motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću MDK Građevinar d.o.o. U svrhu ispitivanja utjecaja komunikacije i motivacije na zadovoljstvo zaposlenika provest će se istraživanje u obliku online ankete. Ispitanici će biti zaposlenici MDK Građevinara d.o.o., a odgovorima na postavljena pitanja pokušat će se dobiti uvid na elemente komunikacije i motivacije koji imaju najveći utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika poslom. Rezultati istraživanja bit će statistički obrađeni i interpretirani, a ujedno će se i predložiti smjernice za primjenu rezultata te metodološka ograničenja. Na kraju, donijet će se zaključak o provedenom istraživanju te će se navesti popis literature i dodati prilozi korišteni za provođenje istraživanja.

Ključne riječi: motivacija; zadovoljstvo zaposlenika radnim okruženjem; komunikacija

Sadržaj

Sadržaj	iii
1. Uvod	1
2. Komunikacija.....	3
2.1. Definicija i vrste komunikacije	3
2.2. Komunikacijski proces i prepreke	4
2.3. Oblici komunikacije	6
2.4. Povezanost komunikacije i zadovoljstva zaposlenika	7
3. Motivacija.....	11
3.1. Definicija i čimbenici koji utječu na motivaciju u organizaciji	11
3.2. Teorije motivacije.....	12
3.2.1. Sadržajne teorije motivacije	12
3.2.2. Procesne teorije motivacije.....	14
3.3. Motivacijske tehnike	16
3.4. Povezanost motivacije i zadovoljstva zaposlenika.....	18
4. Ciljevi istraživanja.....	21
4.1. Opći ciljevi	21
4.2. Specifični ciljevi.....	21
4.3. Istraživačka pitanja	21
5. Metodologija istraživanja	22
5.1. Uzorak ispitanika.....	22
5.2. Mjerni instrumenti	22
5.3. Način provedbe istraživanja	23
6. Rezultati i interpretacija rezultata.....	24
6.1. Prikaz rezultata istraživanja i interpretacija.....	24
6.2. Razlika između komunikacije s kolegama i komunikacije s nadređenima	51
6.3. Povezanost između metoda komunikacije sa nadređenima koja se najčešće primjenjuje i one koja je zagovarana od strane zaposlenika.....	54
6.4. Povezanost čimbenika motivacije sa zadovoljstvom zaposlenika.....	63
6.5. Povezanost uvjeta poslovanja i motivacije zaposlenika.....	65
7. Metodološka ograničenja.....	69
8. Mogućnost primjene rezultata	70
9. Zaključak	71
Popis literature.....	74
Popis slika	79
Popis tablica	80

Prilozi (1, 2, ...)..... 81

1. Uvod

Kvalitetna poslovna komunikacija predstavlja ključan čimbenik u poslovnim odnosima. Pri tome menadžeri, više od ostalih zaposlenika, ovise o kvalitetnoj internoj komunikaciji iz razloga što ista kasnije ima utjecaj i na funkcije menadžmenta poput planiranja, motivacije, koordinacije i sl. Poduzeća danas karakterizira participacija zaposlenika u odlučivanju i dijeljenju informacija, a nadređeni pri tome postaju najpoželjniji izvor informacija za zaposlenike (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017).

Postojeća istraživanja dokazuju da postoji veća učinkovitost organizacija ukoliko su zaposlenici motivirani i zadovoljni komunikacijom u organizaciji. Isto tako, kvalitetna komunikacija predstavlja temelj odnosa poduzeća s drugim poslovnim organizacijama, odnosno s poslovnim okruženjem (Bolfek i sur., 2017). Kasnije u radu bit će prikazana istraživanja koja podupiru navedeno.

Osim kvalitetne komunikacije, za dugoročnu uspješnost svakog poduzeća važno je vrednovati rad i nagraditi radni učinak zaposlenika. Nedostatak pozitivne radne atmosfere dovodi do nazadovanja same organizacije, ali i lošeg utjecaja na zaposlenike. Postoje različite teorije motivacije koje podupiru različite motivacijske tehnike, a utječu na ponašanje zaposlenika (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013). Prema uzroku ponašanja i intenzitetu ponašanja razlikujemo intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju, a razlika među njima očituje se u tome što je intrinzična motivacija rezultat psihološkog procesa, dok je ekstrinzično ponašanje pojedinca ovisno o socijalnoj interakciji, odnosno o ponašanju i ciljevima koji za pojedinca imaju značaj (Reeve, 2010, prema Krstinić i Pauković, 2020).

Također, osim prethodno navedenog, na motivaciju utječu i određeni čimbenici kao što su energija, napor, potrebe, radne navike pojedinaca i slične okolnosti koje imaju utjecaj na ponašanje pojedinaca. Ljudi su skloni različito reagirati i ponašati se u različitim situacijama, a odgovor na to nastoji se dati kroz razumijevanje psiholoških procesa, odnosno istraživanja zašto se javljaju različita ponašanja (Krstinić i Pauković, 2020).

Predmet istraživanja ovog rada je dobiti uvid o utjecaju komunikacije i motivacije na zadovoljstvo zaposlenika promatranog poduzeća te u kojoj su mjeri zaposlenici zadovoljni. Naglasak se stavlja na internu komunikaciju te različite komunikacijske metode koje se primjenjuju u poduzeću i koje su zagovarane od strane ispitanika. Ujedno, naglasak je i na čimbenicima motivacije i demotivatorima koji utječu na zadovoljstvo ispitanika. U svrhu mjerenja navedenih utjecaja provedeno je istraživanje nad zaposlenicima poduzeća MDK Građevinar d.o.o., a analiziranje rezultata omogućit će uvid u zadovoljstvo zaposlenika radnim

mjestom. Pretpostavka je da su kvalitetna interna komunikacija i motivacija u pozitivnom korelacijskom odnosu sa zadovoljstvom, što doprinosi većoj lojalnosti zaposlenika.

2. Komunikacija

U ovom poglavlju bit će definirana komunikacija te njezine vrste, zatim će se prikazati komunikacijski proces te predstaviti prepreke istog. Nakon toga, predstaviti će se oblici komunikacije, a na kraju navesti neka istraživanja koja dokazuju povezanost komunikacije i zadovoljstva zaposlenika.

2.1. Definicija i vrste komunikacije

Komunikacija predstavlja važan aspekt u svakodnevici ljudskog života, a proučavala se od drevnih vremena. Ona podrazumijeva prijenos informacija i ideja, ali i emocija, želja, stavova i opažanja između osoba. Same komunikacijske tehnologije, njihov rast i razvoj doveo je do promatranja komunikacije iz različitih segmenata. Tako znanstvenici, psiholozi, sociolozi, matematičari i inženjeri istražuju komunikaciju i razvijaju svoje koncepte komunikacije. U današnje vrijeme sve se češće promatra utjecaj komunikacije i komunikacijskih oblika na ljudsko mišljenje i stavove (Russo, 2021).

U poslovnim organizacijama komunikacijske sposobnosti igraju vrlo važnu ulogu u prijenosu i shvaćanju informacija koje kasnije utječu na rast poslovnih organizacija. Sposobnost zaposlenika da u svakodnevnom poslovanju poduzeća koristi jasnu i učinkovitu komunikaciju s drugima, podrazumijeva cijenjenu vještinu. Učinkovita komunikacija zahtijeva određene napore, ali na kraju dovodi do osjećaja pripadnosti organizaciji te se pritom naglašava razvoj zaposlenika, a ključna je i za izgradnju povjerenja. Zaposlenici potom postaju pažljiviji prilikom odabira vrste komunikacije, a sama sposobnost interakcije s kolegama unutar i izvan organizacije ključna je karakteristika uspješnosti poslovanja. Uspjeh samog poduzeća ovisi o prodaji, planiranju, računovodstvu, poslovnom rastu i sl., ali je za sve to potrebno znati učinkovito komunicirati, odnosno izabrati kvalitetnu komunikacijsku strategiju koja pomaže ostvariti radne zadatke i ciljeve (Verma, Ansari, Bagaria i Jain, 2022).

Kvalitetna komunikacija pridonosi ispravnom razumijevanju poruke, a od učinkovite komunikacije korist nema samo poslovna organizacija, već i zaposlenici, klijenti i šira javnost. Neučinkovita pak komunikacija može dovesti do zabluda i neugodnosti u radnom okruženju. Zbog toga je važno i pažljivo slušanje i pružanje povratnih informacija, ali i educiranje, osposobljavanje zaposlenika kako bi se potaknulo na povećanje njihove produktivnosti i učinkovitosti kroz samu komunikaciju. Sama komunikacija ima ulogu u promicanju motivacije u timu što dovodi do učinkovitosti rada zaposlenika. Osim toga, dobre komunikacijske vještine

pomažu u smanjenju stresa te stvaraju ugodan način rada. Odnosno, može se zaključiti da je komunikacija ključna u poslovanju svake organizacije (Verma i sur., 2022).

Garača i Kadlec (2011) komunikaciju dijele na internu i eksternu. Eksterna komunikacija, odnosno komunikacija izvan organizacije, predstavlja kontakt menadžera i zaposlenika s dobavljačima, potrošačima, partnerima i cijelom društvenom zajednicom. Takva komunikacija s vanjskim suradnicima obično se odvija oglašavanjem, unapređenjem prodaje, odnosima s javnošću, publicitetom, sponzorstvom i slično. Ujedno, konkurentna marketinška komunikacija te inovativnost doprinose uspješnosti realizacije poslovanja i poslovnih pregovora, a svoj doprinos tome daje i razvoj tehnologije te brži protok informacija. S druge strane, interna komunikacija svoj djelokrug ima unutar organizacije te najčešće podrazumijeva unaprijed dogovorene načine ponašanja te primjenu procesa komunikacije. Sama struktura i uspješnost interne komunikacije ponajviše ovise o strukturi organizacije. Dobrijević (2008), prema Bolfek, Milković i Lukavac (2017) govori da interna komunikacija podrazumijeva komuniciranje između različitih razina menadžera, između menadžera i zaposlenih te samih zaposlenih. U svakoj organizaciji postoji potreba za izbjegavanjem nesigurnosti i manjka motivacije zaposlenih, odnosno potreba za kvalitetnom i uspješnom internom komunikacijom koja je u zadnjih nekoliko godina postala važan čimbenik za postizanje efikasne prednosti poduzeća. U ovome radu, fokus će biti na internoj komunikaciji promatranog poduzeća. Ona najčešće dolazi do izražaja prilikom organizacijskih promjena, a pri tome iziskuje prilagodbu ponašanja koja ne otežavaju proces promjene, već iste prihvaćaju (Milas i Milas, 2021).

2.2. Komunikacijski proces i prepreke

Proces komunikacije predstavlja model koji obuhvaća sugovornike, poruku, interpretaciju i razumijevanje iste, prijenosnika (kanal) poruke i način na koji se ista prenosi i razmjenjuje te potencijalne smetnje u komunikacijskom kanalu. Sudionici u procesu komunikacije javljaju se u ulozi pošiljatelja i primatelja poruke te o njima ovisi i uspjeh komunikacije (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

Prvenstveno, pošiljatelj ima ideju, vijest ili informaciju, a važno je da zna što porukom želi postići, koja joj je svrha i cilj da bi ona bila uspješna. Poruka ima važnu ulogu u komunikacijskom procesu jer njome sudionici procesa prosljeđuju osobne misli i uvjerenja kojima žele postići promjenu stava i uvjerenja sugovornika. Da bi bila razumljiva sugovorniku, ponajprije mora biti kratka, sažeta i jasna, a pri njezinu shvaćanju sugovorniku pomažu pozornost i slušanje radi lakše interpretacije. Također, ne podrazumijeva samo verbalni dio, već i geste, slike, brojeve, tj. sve što u komunikacijskom procesu sugovornici vide i čuju (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

Dakle, prvi korak u komunikacijskom procesu je pošiljateljeva želja za prenošenjem ideje, mišljenja ili činjenice, koju potom kodira, tj. pretvara u smislene simbole za primatelja poruke. Kodiranje predstavlja oblikovanje pošiljateljevih misli u govorne ili pisane riječi koje se prenose do pošiljatelja kroz kanal komuniciranja. Najčešće korišteni komunikacijski kanali su pismo, razgovor licem u lice, telefon, e-mail, radio ili npr. televizija (Rouse i Rouse, 2005).

Sljedeći korak, prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008), jest primanje poruke od strane pošiljatelja, tj. dekodiranje poruke na način da mu je razumljiva. Može se zaključiti da je komunikacija kvalitetna i uspješna samo ako se podudara smisao poslana i primljene poruke. Zatim slijedi povratna informacija kojom se određuje jasnoća poruke, tj. primatelj poruke daje do znanja pošiljatelju na koji je način shvatio poruku. U tom trenutku proces postaje dvosmjernom komunikacijom, primatelj i pošiljatelj mijenjaju uloge pa tako pošiljatelj postaje primateljem poruke i obrnuto. Stoga, novi pošiljatelj kreira, kodira i šalje svoj odgovor primatelju (Rouse i Rouse 2005).

Često u suvremenom kulturnom prostoru dolazi do aktualnosti interkulturalne komunikacije koja je važna za međusobno razumijevanje i prevladavanje prepreka. Brza globalizacija omogućuje komunikaciji da se širi te dolazi do stvaranja međukulturalnih veza u ekonomiji, znanosti, obrazovanju, politici i sl. Zaključak provedenog istraživanja o prevladavanju prepreka u interkulturalnoj komunikaciji odnosi se prvenstveno na primjenu odgovarajuće komunikacije, poznavanje kulture sugovornika, poznavanje jezika, pravilnu uporaba glasova u tijeku govora kako ne bi došlo do pogrešnog tumačenja i sl. (Zhuk, bez dat).

Prepreke koje se mogu pojaviti u komunikacijskom procesu mogu biti buka i smetnje, konkurentne poruke, pucanje kanala i sl. Smetnje predstavljaju glavni problem u poslovnoj komunikaciji, a da bi se one smanjile svatko može doprinijeti tome tako da izbjegava slanje nepotrebnih poruka, odnosno informira primatelja o prioritetu poruke (Bové i Thill, 2012). Odnosno, najčešće prepreke uspješnog međuljudskog komuniciranja odnose se na osjećaje, filtriranje podataka, previše informacija, kulturološku različitost, obrambenost i žargon. Sugovornici mogu pokazati intenzivne osjećaje, poput bijesa, a to može ometati uspješnu komunikaciju jer u tom trenutku čovjek ne može razumno razmišljati. Što se tiče filtriranja poruke, pošiljatelj katkad može manipulirati podacima kako bi za primatelja zvučali korisnije, a najčešće pri tome dolazi do zavaravanja, odnosno nezadovoljstva od strane primatelja poruke. Previše informacija dovodi do teškog razumijevanja poruke jer primatelj ne stiže brzo obraditi sve informacije te se često dogode pogrešne razmjene ili nerazumijevanje oko toga što pošiljatelj želi reći. Do obrambenosti dolazi kada se primatelj osjeća ugroženo te u toj situaciji na pošiljateljevu poruku odgovara sarkastičnom primjedbom ili pretjeranom kritičnosti prema temi. Osim navedenog, kulturne razlike često doprinose poteškoćama u komunikaciji jer sugovornici često ne razumiju jedni druge. Kvalitetnoj komunikaciji prepreku stvara i žargon

koji bi se trebao izbjegavati ukoliko sugovornici prvi puta komuniciraju (Tholia, Rastogi, Gupta i Pandey, 2022).

Globalna pandemija koronavirusa koja je započela 2020. godine potaknula je značajnije korištenje informacijsko-komunikacijske tehnologije, a obavljanje radnih zadataka, primanje usluga i međusobna komunikacija postali su ovisni o njoj. Cilj istraživanja koje su proveli Cakula i Pratt (2021) bio je stvoriti učinkoviti model komunikacije digitalnog radnog mjesta u uvjetima nužnog distanciranja. S obzirom da se smatra da nemaju svi ljudi iste komunikacijske vještine, ta je situacija postala kritičnom u online okruženju. Iako tehnologija nudi sve veće mogućnosti, pri primjeni iste može doći do određenih problema pa organizacije moraju imati akcijski plan u radnim situacijama na daljinu. Nedostaci do kojih se došlo istraživanjem očituju se u nedostajanju potrebnih znakova neverbalne komunikacije što dovodi do toga da video-konferencije ne mogu biti zamjena za sastanke licem u lice. Kao dodatan izazov se može javiti razumijevanje prenesenih informacija koje mogu dovesti do pogrešnih zaključaka, a ponekad može doći do stvaranja dodatnog stresa i opterećenja zaposlenicima. Najčešće korišteni komunikacijski kanali u poslovnom online okruženju su e-mail i video pozivi, a za osiguranje učinkovite komunikacije potrebno je prethodno odabrati komunikacijski kanal, redovito organizirati sastanke, prilagoditi duljinu istih, prilagoditi poruke koje se žele podijeliti sa zaposlenicima. Također, valja pripaziti da poruke ne izgube značenje i svoj kontekst (Cakula i Pratt, 2021).

2.3. Oblici komunikacije

S obzirom na način komuniciranja razlikujemo usmenu, pismenu, kontaktnu i elektronsku komunikaciju. Pri tome, Lamza-Maronić i Glavaš (2008), prema Jurkoviću (2012) ističu usmenu komunikaciju kao najčešći način komuniciranja unutar organizacije gdje se vijesti, informacije i poruke najčešće razmjenjuju razgovorom, podnošenjem izvještaja, raspravom i sl.

Pisana komunikacija u organizacijama najčešće podrazumijeva izvještaje, upute, zapisnike, elektroničke poruke i sl. (Sikavica i sur., 2008). Takva je komunikacija vrlo važna za menadžere jer moraju stvoriti jasnu poruku za prenošenje ideja, stavova i informacija, a pri tome moraju jasno poznavati i upotrebljavati rječnik i gramatiku, strukture rečenice i sl. Fandt (1994), prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008), pisane komunikacije u vezi s menadžmentom dijeli na aktivnosti prije pisanja, pisanje te aktivnosti poslije pisanja. Kod toga su važni ciljevi, primatelj, odabir riječi i oblika pisanja te na kraju pregled i korekcija kako bi se stvorila djelotvorna pisana komunikacija koju je nužno konstantno razvijati. Također, ljudi više pažnje posvećuju onome što pišu nego što govore jer takva komunikacija predstavlja trajan zapis i za

nju je potrebno utrošiti više vremena. Uz to, mana je i što treba čekati i povratnu informaciju te ju je teže provesti jer zahtijeva bar neki oblik tehnologije, papir i olovku (Rouse i Rouse, 2005).

Verbalna komunikacija podrazumijeva izgovorene, ali i pisane riječi što uključuje sposobnost jasnog i sažetog artikuliranja misli, ideja, potreba i sl. u govornome i pisanom izražavanju. Kao glavni element verbalne komunikacije javlja se jezik koji je jedan od najvažnijih sredstava ljudske komunikacije, a nije važno samo što netko govori, već i način na koji nešto govori. S druge strane, neverbalna komunikacija podrazumijeva govor tijela, statične znakove, dinamične znakove, kretnje i kontakt očima te odijevanje (Russo, 2021).

Uspješno komuniciranje podrazumijeva i uspješno promatranje. Dobar dio informacija može se prenositi neverbalno, tj. različitim pokretima, izrazom lica i stavom tijela, a znakove se dijeli na statične i dinamične. Statični znakovi odnose se na sam položaj tijela sugovornika, položaj glave, poput gledanja u pod ili glave naslonjene na laktove te međusobnu udaljenost koja ukazuje na bliskost među ljudima. Dinamični znakovi pak podrazumijevaju izraze i dinamiku lica, kretanje cijelog tijela ili samo dijela tijela, glas te kontakt očima (Russo, 2021). Osobe često nisu svjesne načina na koji prenose neverbalnu komunikaciju, a s obzirom da svaka kultura posjeduje specifičan oblik ponašanja, prilikom komunikacije valja pripaziti na izraze lica, gestikulacije i sl. (Borovac Zekan i Gabrić, 2021).

Provedenim istraživanjem o neverbalnoj komunikaciji došlo se do zaključka kako je ona uistinu bitan faktor tijekom javnog nastupa jer često publika obraća pažnju na to kako se govori, a ne na ono što se govori. Suprotnosti u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji tijekom izvođenja nastupa često dovode do nerazumijevanja poruke, a da bi se to spriječilo savjetuje se da se pažnja posveti obrazovanju mladih u području komuniciranja (Borovac Zekan i Gabrić, 2021).

Elektronička komunikacija podrazumijeva korištenje elektroničkih medija za slanje poruke, poput elektroničke pošte, interneta, intraneta i extraneta, a osim navedenog važno je spomenuti i mobilne telefone te faks koji omogućuju slanje poruke velikom broju primatelja velikom brzinom (Sikavica i sur., 2008). Primjerice, svrha uvođenja elektroničke komunikacije kod prekograničnog izvođenja dokaza unutar Europske unije je veća brzina slanja i zaprimanja zahtjeva i obavijesti, a to kasnije dovodi do ubrzanja postupaka, nižih troškovi, a pri tome se koriste moderne tehnologije. One podrazumijevaju korištenje nacionalnih IT-sustava, a pri tome se treba osigurati pouzdanost i sigurnost (Josipović, 2020).

2.4. Povezanost komunikacije i zadovoljstva zaposlenika

Komunikacija predstavlja ključan čimbenik u procesu razmjene informacija, a u poslovnom kontekstu važna je za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Mnoga istraživanja koja su

do sada provedena upućuju na povezanost ponajprije interne komunikacije sa zadovoljstvom zaposlenika poslom te radnim mjestom, a to rezultira učinkovitosti pojedinih organizacija (Bolfek i sur., 2017; Ćorić i sur., 2015; Jorfi i sur., 2011; Sušan Šulentić, 2014). Interna komunikacija doprinosi kvalitetnom uspostavljanju i održavanju odnosa između zaposlenika svih razina organizacije te stvaranju povjerenja unutar organizacije. Opitz (2003), prema Bolfek i sur. (2017) navodi da je važno, da bi zaposlenici bili produktivni, optimizirati količinu podijeljenih informacija jer tada dolazi do maksimalnog zadovoljstva zaposlenih. Ukoliko zaposlenici u organizaciji dobivaju premalo informacija važnih za obavljanje posla bit će nezadovoljni, dok previše informacija dovodi do zbunjenosti i smanjenja motivacije, što također rezultira nezadovoljstvom poslom. Osim navedenog, na internu komunikaciju utjecaj imaju i neposredno nadređeni jer oni predstavljaju izvor informacija prema zaposlenicima nižih razina menadžmenta. Također, promatrajući komunikaciju unutar poduzeća, potrebno je obratiti pozornost na neformalne mreže koje se primjerice odnose na mjesta okupljanja zaposlenika tijekom radnog vremena, glasine koje su često izvor dezinformacija i sl. (Borovec i sur., 2011, prema Bolfek i sur., 2017).

Jedno od brojnih istraživanja o utjecaju interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom proveli su Bolfek i sur. (2017). Istraživanje je provedeno online anketnim upitnikom koji je sadržavao 25 pitanja, a ispitanici promatranog poduzeća su svoj stav mogli izraziti na Likertovoj skali od 5 stupnjeva te je prema skali, broj 1 označavao potpuno neslaganje, dok je broj 5 značio potpuno slaganje. U istraživanju je sudjelovalo 68 zaposlenika, od kojih su 58,82% činile žene, a 41,17% muškarci. Pitanja su bila podijeljena u skupine, pri čemu se prva skupina pitanja odnosila na pitanja o zadovoljstvu, protoku informacija i samoj komunikaciji. Drugu skupinu čini samo pitanje o stupnju zadovoljstva radnim mjestom, dok su u trećoj skupini pitanja o načinu prenošenja informacija u poslovnim aktivnostima. Zaključci istraživanja su da su zaposlenici zadovoljni na poslu jer je aritmetička sredina odgovora prve skupine pitanja veća od 3,50. Također, promatrajući prenošenje informacija u poduzeću, najveći dio komunikacije između zaposlenika odvija se putem e-maila, zatim slijedi neformalna komunikacija na istoj upravljačkoj razini, a na zadnjem mjestu nalazi se komunikacija posredstvom nadređenog. Istraživanjem se došlo do saznanja da zaposlenici rjeđe komuniciraju s nadređenima te da im nedostaje povratna informacija o obavljenom poslu (Bolfek i sur., 2017).

Ćorić i Musa (2015) su također proveli istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom te uspostavili dvije istraživačke hipoteze. Hipoteza H1 govori da najnižu razinu zadovoljstva zaposlenici iskazuju informacijama koje dobivaju o svome osobnom uspjehu, a hipoteza H2 za dimenziju koja je najviše povezana s ukupnim zadovoljstvom internom komunikacijom ističe komunikacijsku klimu. Njihov se upitnik zadovoljstva komunikacijom

sastojao od 40 pitanja, a 97 ispitanika je svoje odgovore davalo na Likertovoj skali od 7 stupnjeva, pri čemu je 1 značilo da je ispitanik u potpunosti nezadovoljan, a 7 u potpunosti zadovoljan. Istraživanjem se došlo do saznanja da najnižu prosječnu ocjenu ima dimenzija podataka o osobnom uspjehu s prosječnom ocjenom 4,50, odnosno osobnih potreba zaposlenika, vrednovanja njih i njihovih radnih učinaka, a time se ujedno dokazala hipoteza H1. Zatim, sljedeća najlošije rangirana dimenzija je organizacijska integracija (4,66) koja podrazumijeva stupanj zadovoljstva dobivenim informacijama, zahtjevima posla i novostima u kadrovima. Zaposlenici su nezadovoljstvo izrazili i kod pitanja o plaćama i beneficijama koje primaju za svoj rad s prosječnom ocjenom 3,93. S druge strane, relativno visoko zadovoljstvo zaposlenika iskazano je kod pitanja o pravodobnosti primanja informacija potrebnih za obavljanje poslovnih aktivnosti, pitanja o slozi radne grupe te komunikaciji s nadređenima. Visoka razina zadovoljstva iskazana je kod komunikacije s nadređenima (prosječnom ocjenom 5,49) i kod komunikacije s podređenima (prosječnom ocjenom 5,76), dok je kod najviše razine zadovoljstva prosječna ocjena iznosila 5,86, a odnosila se na količinu odgovora na komunikaciju nadređenih, odnosno sposobnost prihvatanja ocjene, prijedloga i primjedbe podređenih. Osim navedenog, provedbom istraživanja potvrdila se i hipoteza H2 prema kojoj se komunikacijska klima pronašla na prvom mjestu zadovoljstva internom komunikacijom, a autori kao prostor za poboljšanje interne komunikacije u promatranoj organizaciji vide dimenziju o osobnome uspjehu (Ćorić i Musa, 2015).

U poduzeću PLIVA Hrvatska d.o.o. provedeno je istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. S obzirom da je poduzeće prošlo kroz različite organizacijske promjene, istraživanjem su se nastojale spriječiti negativne posljedice te očuvati zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanjem se došlo do zaključka da postoji značajna povezanost komunikacijske klime te zadovoljstva poslom, odnosno da su zaposlenici zadovoljniji kada su svjesni načina osobnog doprinosa organizaciji te da im financijska naknada nije toliko važna koliko su to socijalne potrebe. Odnosno, što je zaposlenicima zadovoljstvo poslom i suradnicima te dobivenim informacijama veće, tada je i samo radno mjesto stabilnije i osjećaj nepravde čini se manjim (Sušanjan Šulentić, 2014).

Jorfi, Yaccob i Shah (2011) proveli su istraživanje o povezanosti demografskih varijabli, emocionalne inteligencije, zadovoljstva komunikacijom, motivacije i zadovoljstva poslom. Pregledom različite literature o dosadašnjim provedenim istraživanjima došli su do zaključka da je emocionalna inteligencija jedan od najvažnijih čimbenika između održive učinkovite komunikacije i zadovoljstva poslom, odnosno da interpersonalna i intrapersonalna komunikacija te prilagodljivost situaciji, opće raspoloženje i upravljanje stresom doprinose zadovoljstvu poslom.

Temeljem prethodno navedenih istraživanja, autorica rada zaključuje da komunikacija ima doista značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika poslom. Odnosno, promatrajući komunikaciju s različitih dimenzija, od prenošenja informacija, komuniciranja s kolegama i nadređenima, osobnog uspjeha, komunikacijske klime poduzeća, doprinosa organizaciji, shvaćanja radnih zadataka i sl., može se zaključiti da su zaposlenici u promatranim istraživanjima u prosjeku zadovoljni istom. S obzirom da svako poduzeće ima svoju organizacijsku klimu, tj. drugačiji oblik prihvatljivog načina komuniciranja, suradnje i sl., ne može se sva poduzeća promatrati jednako, već je potrebno za svako pojedinačno interpretirati rezultate da bi se dobila kvalitetna slika istog. Također, autorica rada zaključuje da bi promatrane organizacije trebale poraditi na kvaliteti komunikacije između zaposlenika i nadređenih, davanju povratnih i pravodobnih informacija te novosti. Tada bi zaposlenici jasnije shvaćali što se od njih očekuje, postigao bi se kvalitetan učinak, zahtjevne aktivnosti bi se samim time olakšale, a osigurala bi se prilagodljivost situaciji. Navedene stavke će se kasnije svakako odraziti na zadovoljstvo poslom, što menadžeri najčešće kvalitetno nagrađuju.

3. Motivacija

U ovom poglavlju definirat će se motivacija te čimbenici koji utječu na istu u organizacijskom okruženju. Zatim će se predstaviti teorije motivacije i motivacijske tehnike, a nakon toga istraživanja koja dokazuju povezanost motivacije i zadovoljstva zaposlenika.

3.1. Definicija i čimbenici koji utječu na motivaciju u organizaciji

Motivacija predstavlja silu koja usmjerava ljudsko ponašanje na ispunjenje želja i potreba. Riječ motiv (lat. *motus*) označava osjećanje, kretanje i tijek, odnosno šire gledano predstavlja djelovanje, poticajni razlog, povod ili misao vodilju (Jakšić, 2003). Motivacija je izrazito važna za rad i zadovoljstvo zaposlenika te za svaku poslovnu organizaciju, a poslodavci bi trebali znati kvalitetno nagraditi trud zaposlenika. Za taj dio zaduženi su sami menadžeri koji moraju prepoznati potrebe pojedinaca, a pri tome moraju pozornost posvetiti i nizu faktora koji povećavaju produktivnost rada zaposlenika. Svakom zaposleniku potreban je dodatan poticaj kako bi njegova volja za radom bila visoka (Babić, 2022).

Prema riječima Sikavice i sur. (2008), motiviranje zaposlenih u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća predstavlja najvažniji dio menadžerskog posla. Zadatak menadžera je motivirati zaposlene i kvalitetno ih pripremiti za moderan rad, odnosno za izazovnije zadatke i aktivnosti, veće intelektualne napore kako bi se na kraju postigli organizacijski ciljevi. Prema Babić (2022), vrijeme pandemije koronavirusa pokazalo je usmjerenost javnosti na zdravstveni sustav. U ovakvim okolnostima posebna se pažnja mora posvetiti zdravstvenim djelatnicima jer im je potrebna konstantna podrška te poticaj, a zasigurno i motiviranje u svrhu svakodnevne koncentracije, povjerenja i poštovanja, osiguravanje stalnog i sigurnog posla i sl.

Motivacija je zapravo jedan od čimbenika kojim se zaposlenike potiče na povećanje njihove radne učinkovitosti. Osim nagrada, ona može biti i u obliku kvalitetne radne atmosfere koja zasigurno izravno utječe na zadovoljstvo radom. Zadovoljstvo poslom utječe na pozitivnost zaposlenika, a to pridonosi kvalitetnim rezultatima izvođenih aktivnosti. Jedan od najvažnijih aspekata koje organizacija treba uzeti u obzir prilikom poticanja zaposlenika su svakako beneficije. Primjerice, ukoliko zaposlenici ne primaju nagrade u skladu s količinom svojih napora uloženi za obavljanje posla, manje je vjerojatno da će se osjećati sretnima i neće davati svoj maksimum. Zaključak je da radnike treba pohvaliti i omogućiti im usavršavanje kako bi povećali svoje sposobnosti i stekli nova znanja, a pri tome će im pozitivno radno okruženje pomoći i kod povećanja njihove samouvjerenosti (Sharma, 2022).

Promatrajući ljudsko ponašanje, postoji nekoliko čimbenika koji isto organiziraju, usmjeravaju te mu određuju trajanje. Motivaciju možemo promatrati s dva aspekta - aspekta pojedinca prema kojem je ona interno stanje čije je ponašanje usmjereno cilju te aspekta menadžera koji osiguravaju da ljudi teže k ciljevima. Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju odnose se na individualne osobine, karakteristike posla, karakteristike organizacije, odnosno radne situacije te šira društvena okolina. Individualne osobine koje se mogu izdvojiti, a utječu na motivaciju su očekivanja, stavovi, potrebe, vrijednosti, percepcije, preferencije, demografske i socijalne osobine, itd. Od karakteristika radne situacije u kojoj se pojedinac može pronaći ističe se neposredna radna okolina koja podrazumijeva suradnike, menadžere, stil vodstva i radne uvjete te organizacijska praksa koja obuhvaća politike nagrađivanja, individualne nagrade te organizacijsku kulturu i klimu. Što se tiče karakteristika posla koji pojedinac obavlja, važni čimbenici su vještine koje posao zahtijeva, raznolikost i zanimljivost, autonomija te *feedback* o rezultatima i nagrade (Sikavica i sur., 2008).

3.2. Teorije motivacije

Različite teorije motivacije daju nam odgovor na pitanje što je to uopće motivacija te kako se odvija proces motiviranja, a s druge strane postavlja se pitanje i kako motivirati zaposlenike da bi se postigla veća radna uspješnost i da bi se postigli ciljevi organizacije. Njih možemo podijeliti u dvije grupe: sadržajne i procesne teorije motivacije (Sikavica i sur., 2008). Tijekom povijesti brojni teoretičari bavili su se istraživanjem motivacije, a njezine teorije se zasnivaju na različitim pretpostavkama različitih dimenzija ljudskog ponašanja (Varga, 2011).

3.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije usmjerene su ka identificiranju i klasifikaciji potreba koje usmjeravaju ljude na određeno djelovanje, odnosno više utječu na njihovo ponašanje, dok manje utječu na proces i interakcije između varijabli. U tu grupu teorija spadaju Maslowljeva, Alderferova, Herzbergerova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova teorija motivacije (Sikavica i sur., 2008).

Teoriju hijerarhija potreba razvio je Abraham Maslow pa se iz tog razloga naziva i Maslowljeva teorija motivacije. Ona je poznata po istraživanju ponašanja zaposlenika u organizaciji, a smatra se i da svaki moderni menadžer poznaje tu teoriju (Sikavica i sur., 2008). Maslow raspoređuje ljudske potrebe hijerarhijski u pet stupnjeva, a pri tome je poznato da pojedinci prvo trebaju zadovoljiti potrebe niže razine, da bi se mogle zadovoljiti potrebe više razine hijerarhije. One su kategorizirane od fizioloških potreba, potreba za sigurnošću i zaštitom, potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za samopoštovanjem i potrebe za

samoostvarenjem/samoaktualizacijom. Pri tome je primarna svrha pojedinca pronaći posao kod kojeg će zarađivati dovoljno da zadovolje svoje osobne potrebe, no slabo plaćeni radnici neće biti zadovoljni i to će utjecati na njihovu motivaciju na radnom mjestu. Ta je teorija korištena kao temelj za otkrivanje opsega koliko niska plaća utječe na motivaciju zaposlenika u istraživanju, a istim se došlo do saznanja da je niska plaća povezana s lošim radnim učinkom zaposlenika unutar organizacije, radnim mjestom, doživljavanju plaće kao naknade ili nagrade i sl. (Raine, 2022).

Teorija trostupanske hijerarhije predstavlja alternativu teorije hijerarhija potreba, a razvio ju je Alderfer. Osnovni motivacijski elementi te teorije čine kategorije potrebe egzistencije, potrebe povezanosti i potrebe rasta, a skraćeni naziv teorije je EPR teorija (engl. *Existence-Relatedness-Growth*). Pri tome, potrebe postojanja odnose se na fiziološke potrebe te potrebe za sigurnošću i zaštitom. Zatim, potrebe povezanosti uključuju međuljudske odnose i interakcije, a potrebe za rastom odnose se na samorazvoj, profesionalni napredak te potrebe za poboljšanjem (Ahmad, Khan i Arshad, 2021). Kunchal (2017), prema Ahmad i sur. (2021) kritizira ovu teoriju govoreći da bi se ljudi zasitili sudjelovanjem u aktivnostima samo tri razine potreba i smatra da ova teorija nije dostigla zainteresiranost i popularnost u raznim istraživanjima kao što je to Maslowljeva teorija.

Teorija motivacije postignuća ili McClellandova motivacijska teorija naglašava tri ljudske potrebe - potrebu za postignućem, moći i pripadanjem. Iz nje slijedi da pojedince, koji si postavljaju ostvarive ciljeve, prihvaćaju odgovornost i spremni su na rizik, motivira želja za postignućem u radu. Potrebu za moći ima onaj pojedinac kojeg motivira utjecaj na druge, dok potrebu za pripadanjem iskazuje pojedinac koji je sklon timskom radu te suradnji (Varga, 2011). Smatra se da su pojedinci koji posjeduju potrebu da sami postignu uspjeh sretniji kada su na nižim razinama upravljanja jer nemaju pritisak koji je povezan s odgovornošću i strahom od neuspjeha. Upravo snage povezane s McClellandovom teorijom uključuju jasan smjer i pokazatelj sklonosti ka uspjehu pojedinaca postavljenih na vodeće uloge u organizaciji (Thigpen, 2021). Farrukh i sur. (2018) prema Mijoč (2019) smatraju da zaposlenici s visokom motivacijom za postignućem imaju odlike konkurentnosti, marljivosti i ambicioznosti te prema ovoj teoriji, nije bitan redoslijed zadovoljenja potreba. Također, istraživanjem motivacije za postignućem došlo se do saznanja da zaposlenici s većom motivacijom za postignućem imaju veću vjerojatnost da će se samozaposliti, odnosno da neće biti zaposleni kod nekog drugog poslodavca (Mijoč, 2019).

Herzbergova dvo-faktorska teorija motivacije spaja zadovoljstvo poslom s različitim čimbenicima koji utječu na inspiraciju, poput obaveza i izazova, radnim situacijama, plaćom i uvjetima rada i sl. Odnosno, prema toj teoriji zadovoljstvo poslom usko je povezano s frustracijom na poslu. Ispunjenje osnovnih životnih potreba dovodi do predanosti radu. Ova

teorija ima dvije pretpostavke, a to su higijenski čimbenici i čimbenici motivacije. Odnosno, higijenski čimbenici (ekstrinzična motivacija) pretpostavljaju plaću, status u organizaciji, sigurnost posla, uvjete rada, beneficije, politiku i praksu organizacije te međuljudske odnose. S druge strane, čimbenici motivacije (intrinzična motivacija) odnose se na smislen i izazovan posao, priznavanje postignuća, osjećaj pripadnosti, povećanje odgovornosti i prilika te posao sam po sebi (Ahmad i sur., 2021). Ekstrinzična motivacija podrazumijeva „opipljive“ koristi, a kod nje se nastoji izbjeći negativne posljedice poput kazna. Intrinzična motivacija smatra se urođenom motivacijom, odnosno podrazumijeva da pojedinci slijede svoje interese zbog kojih na kraju ulažu određene napore kako bi osigurali osobni razvoj (Mansaray, 2019, prema Turuk, Morić Milanović i Galić, 2021).

Minerova teorija motivacije uloga pretpostavlja potrebe s jedne strane, a s druge specifične motivacijske strukture uloga. Odnosno, temelj motivacijskog pristupa su različite uloge ili poslovi, od kojih se ističu menadžerska, profesionalna i poduzetnička motivacija. Menadžerska motivacija podrazumijeva pozitivne stavove prema ljudima na pozicijama autoriteta, potrebu za natjecanjem, dokazivanjem i potvrđivanjem, potrebu za moći i istaknutim položajem i ponašanjem te osjećaj odgovornosti. Motivaciju stručnjaka, tj. profesionalaca karakterizira želja za učenjem, samostalan rad, status, pomaganje drugima te identifikacija s profesijom. Motivacija poduzetnika, ili drugim riječima motivacija zadatka, podrazumijeva potrebu za postignućem, izbjegavanje rizika, potrebu za povratnom informacijom, potrebu za uvođenjem inovativnih rješenja te potrebu planiranja budućnosti poslovanja (Miner, 1980, prema Sikavica i sur., 2008).

Provedenim istraživanjem o razumijevanju motivacijskih razlika između samih poduzetnika te intrapoduzetnika došlo se do zaključka da su poduzetnici, u odnosu na intrapoduzetnike, motiviraniji novčanim nagradama jer o njima ovisi poslovni uspjeh organizacije. Trening i edukacije ne smatraju vrlo značajnim motivatorom. Što se tiče intrinzičnih motivatora, moć i priznanje su bitniji motivatori poduzetnicima u odnosu na intrapoduzetnike. Odnosno, rezultati istraživanja pokazali su da su poduzetnicima bitniji novac i moć, za razliku od intrapoduzetnika kojima su bitniji izazovi i priznanja (Turuk i sur., 2021).

3.2.2. Procesne teorije motivacije

Za razumijevanje procesnih teorija motivacije kao teorijskog pristupa, nisu dovoljne potrebe koje objašnjavaju radnu motivaciju, već su za samu analizu nužne percepcija, vrijednosti, očekivanja te njihove interakcije. Stoga, procesne teorije motivacije nastoje objasniti razloge ponašanja zaposlenika u određenim situacijama u kojima se pronadu, trajanje aktivnosti te napore koje ulažu u obavljanje aktivnosti. Osim što su poznate kao procesne, u literaturi se mogu pronaći i kao kognitivne teorije motivacije zbog toga što pojedinci svjesno

biraju ponašanje u određenim situacijama (Schunk i DiBenedetto, 2020, prema Turuk i sur., 2021). Promatrajući procesne teorije motivacije, izdvajaju se četiri važne pretpostavke, a to su da pojedinci imaju različite potrebe i želje te ciljeve koje nastoje ostvariti kroz poslovne aktivnosti te za iste imaju različita očekivanja uspješnog obavljanja. Zatim, ljudi smatraju da obavljanje neke aktivnosti doprinosi ostvarenju željenih efekata i da je motivacija za ispunjenje neke aktivnosti rezultat individualnih preferencija. Od procesnih teorija motivacije ističu se Vroomova motivacijska teorija očekivanja, Adamsova teorija pravednosti, Porter-Lawlerov model i Lockeova teorija postavljanja ciljeva te Skinnerova teorija pojačavanja (Sikavica i sur., 2008).

Vroomova motivacijska teorija očekivanja, poznata i kao kognitivni model motivacije pretpostavlja da ljudi u svakoj situaciji biraju alternativu ponašanja, postavljajući si pitanje kakvi su izgledi unaprjeđenja ukoliko puno rade. Navedena teorija ima tri komponente, a to su koncept valencije, koncept očekivanja i instrumentalnost (Vroom, 1964, prema Rahmat, 2022). Konceptom valencije nastoji se objasniti vrijednost koju neki motivacijski ishod, kao što to npr. napredovanje ima za pojedinca. Zaposlenici obično teže ostvarivanju onih nagrada i ciljeva koji su njima važni te kod kojih je njihova radna uspješnost visoka. S druge strane, očekivanja podrazumijevaju da zaposlenici kroz određene aktivnosti mogu ostvariti željene ciljeve i ostvariti nagrade za svoj rad (Sikavica i sur., 2008). Nedostatak ove teorije očituje se u odsutnosti razumijevanja društvenog utjecaja, odnosno koncept ne funkcionira bez aktivnog uplitanja upravljanja. Tj. vođe moraju pokušati shvatiti što beneficije, odnosno valentnost znače za njihove zaposlenike, odnosno procijeniti vještine (očekivanja) zaposlenika. Važno je da se menadžeri drže danih riječi kako bi radnici bili sigurni da će na kraju dobiti nagradu za uloženo vrijeme, trud i predanost poslu. Prethodno navedeno je također nedostatak jer radnici često ne vjeruju menadžerima (Ahmad i sur., 2021).

Teoriju pravednosti razvio je John Stacey Adams pa istu u literaturi pronalazimo i kao Adamsovu teoriju jednakosti u socijalnoj razmjeni. Ljudska potreba za pravednosti i jednakosti predstavlja motiv ponašanja u socijalnim situacijama (Adams, 1965, prema Sikavica i sur., 2008). Ova teorija se vrti oko utvrđivanja je li raspodjela imovine jednaka za sve suučesnike u društvu. Također, podrazumijeva svjesnost zaposlenika o njihovim vrijednostima u organizacijskim uvjetima (Ahmad i sur., 2021). Ukoliko pojedinci smatraju da je došlo do nepravednog postupanja u odnosu na druge, mogu prilagoditi način rada nagradama koje se dobivaju za rad, mogu utjecati na korekciju nagrade, promijeniti svoju percepciju prema nepravednosti ili na nepravednost uopće neće reagirati. Adamsova teorija nastoji upoznati menadžere o važnosti percepcije i stavova zaposlenika te pravednosti nagrađivanja za obavljeni rad (Varga, 2011).

Porter-Lawlerova teorija očekivanja proizlazi iz Vroomove teorije očekivanja, a temelji se na nagradama koje su generirane iz učinka i pružanja zadovoljstva. Prema ovoj teoriji zadovoljstvo je određeno razlikom između stvarnih nagrada koje zaposlenici dobivaju i nagrada koje oni percipiraju. Ukoliko pojedinac ne smatra nagradu dovoljnom za ostvareni učinak, dolazi do nezadovoljstva, a suprotno tome, ukoliko stvarna nagrada premašuje očekivanja, zadovoljstvo zaposlenika bit će osigurano (Sađlam, 2007, prema Turabik i Baskan, 2015). Savjetuje se da prilikom primjene ove teorije menadžeri obrate pozornost na osposobljavanje zaposlenika, proširenje njihovih znanja i poboljšanje vještina te da prilikom nagrađivanja pozornost obrate na činjenicu da zaposlenici međusobno uspoređuju nagrade za isto obavljen posao (Kožel, 2010, prema Turabik i Baskan, 2015). Lawler daje svoj doprinos modelu svojim modelom očekivanja tako što raščlanjuje i pokušava dati objašnjenje očekivanja koja utječu na individualnu motivaciju pojedinaca. Pri tome se razlikuju dvije vrste očekivanja - veće zalaganje znači uspješno izvršenje zadatka i vjerojatnost da nakon uspješnog izvršenja zadatka slijedi nagrada. Također, očekivanja su povezana s faktorima individualnih karakteristika te situacijom u kojoj se pojedinac može pronaći (Sikavica i sur., 2008).

3.3. Motivacijske tehnike

Razvoj ljudskih potencijala unutar radnog okruženja organizacije dovodi do promatranja odnosa između motivacije i rada. Postavlja se pitanje što to motivira zaposlenike na rad da postižu vrhunske rezultate rada te daju svoj maksimum u obavljanju radnih aktivnosti (Russo, 2021). Osim što sama motivacija predstavlja jednu od tehnika upravljanja ljudskim potencijalima, organizacijama je važno definirati ciljeve i cijeli sustav nagrađivanja zaposlenika, a takav sustav predstavlja sastavni dio politike organizacije (Varga, 2011). Motivacijske tehnike mogu se podijeliti na one materijalne (financijske) i nematerijalne (nefinancijske) prirode.

Materijalne kompenzacije predstavljaju organizacijski oblik motiviranja kod kojeg zaposlenik dobiva financijsku kompenzaciju za obavljeni rad. Kada govorimo o materijalnim kompenzacijama, može ih se podijeliti u dvije kategorije kompenzacija, izravne materijalne i neizravne materijalne dobitke (Bahtijarević-Šiber, 1999, prema Varga, 2011). Izravne materijalne kompenzacije najčešće se odnose na novac i pojedinac ih dobiva „na ruke“, dok neizravne kompenzacije ne primaju u obliku plaće ili novca. Također, te kategorije kompenzacije mogu se promatrati s aspekta pojedinca i s aspekta poduzeća. Izravne materijalne kompenzacije s aspekta pojedinca odnose se na plaću, bonuse i poticaje koje zaposlenici dobivaju temeljem izvršenja radnih aktivnosti za koje su zaduženi, zatim naknade za inovacije kao i širenje znanja i fleksibilnosti. Od izravnih materijalnih kompenzacija s razine

poduzeća, ističu se bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacije, udio u profitu koji se ostvaruje te udio u vlasništvu kroz distribuciju dionica zaposlenicima. Neizravne materijalne kompenzacije s razine pojedinca odnose se na stipendije i školarine zaposlenika, studijska putovanja, plaćene specijalizacije, odsutnosti i slobodni dani. Osim navedenog, zaposlenici mogu na korištenje dobiti i službeni automobil te imati menadžerske beneficije. S druge strane, neizravne materijalne kompenzacije s aspekta poduzeća odnose se na plaćanje mirovinskog osiguranja i zdravstvene zaštite djelatnika, životna i druga osiguranja, naknadu za nezaposlenost, plaćeni godišnji odmori, božićnice i uskrsnice, itd. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Temelj motivacijskog sustava čine materijalne kompenzacije, no svaki sustav mora posjedovati nematerijalne poticaje koji zadovoljavaju ljudske potrebe. Odnosno, materijalni sustav zahtijeva primjenu različitih strategija motiviranja (Bahtijarević-Šiber, 1999). Nematerijalne kompenzacije danas su sve primjenjiviji oblik motiviranja zaposlenika jer se motivacija više ne svodi isključivo na novac. Nenovčano motiviranje, tj. nagrađivanje zaposlenika ima širok spektar motivacijskih mehanizama, od kojih se ističu oblikovanje posla, obogaćivanje posla, participacija zaposlenih, fleksibilni oblici radnog vremena, povratne informacije, priznavanje uspjeha i sl. Preoblikovanjem posla nastoji se aktivnosti učiniti izazovnijima i zanimljivijima, a neki od primjera su rotacija i proširivanje posla. Kada govorimo o obogaćivanju posla, valja spomenuti da je to proces koji uključuje više različitih zadataka, odgovornosti i vještina te omogućava individualan razvoj zaposlenika. Također, podizanje motivacije kod zaposlenika može se postići uključivanjem zaposlenika u procese odlučivanja i rješavanja problema. Na taj se način poboljšavaju kvaliteta odluke, radnog života i ukupne uspješnosti organizacije i samih zaposlenika. Fleksibilni oblici radnog vremena omogućavaju zaposlenima odabir najpogodnijeg radnog vremena za obavljanje aktivnosti, a to znači da se određuje razdoblje u kojem se može dolaziti na posao i odlaziti s posla kući, zaposlenici biraju vrijeme dolaska i odlaska s posla, mogućnost da se nekim danima radi više, a nekim manje. Neki menadžeri koriste priznavanje uspjeha kao strategiju motiviranja, a pri tome pohvaljuju zaposlenike koji dobro rade, poklanjaju sitnice kao zahvalu za dobro obavljen posao, na neformalan način slave poslovne i radne uspjehe i sl. Povratna informacija je najdjelotvorniji motivacijski pristup jer potiče samopouzdanje, omogućava profesionalni razvoj, pruža podršku i pomoć suradnicima, prati i cijeni rad zaposlenika, ima funkciju utjecaja na poželjne oblike ponašanja, itd. (Buntak i sur., 2013).

Istraživanjem o nagrađivanju zaposlenika u malim poduzećima došlo se do zaključka da osnovna plaća ima vrlo bitnu ulogu u privlačenju, ali i zadržavanju zaposlenika. Zatim, da alternativu materijalnim kompenzacijama mogu predstavljati i nematerijalne, gdje menadžeri malih poduzeća prepoznaju i delegiranje odgovornosti i kvalitetu radnog života. No, smatra se

da je menadžere malih poduzeća nužno osvijestiti o potencijalu kompenzacija i njihovoj bitnosti za rast poduzeća te utjecaju na ponašanje zaposlenika (Načinović Braje i Bosnić, 2017).

Promatrajući istraživanje Mateljak i Kraljević (2020) o utjecaju organizacijske kulture i njenog utjecaja na motivaciju zaposlenika, može se zaključiti da su čimbenici motivacije koji imaju najmanji doprinos motivaciji zaposlenika ugled poduzeća, mogućnost stalnog učenja, sudjelovanje u odlučivanju te mogućnost preuzimanja odgovornosti. S druge strane, čimbenici motivacije koji su dobili najveće prosječne ocjene su pravednost na radnom mjestu, sigurnost posla, uvjeti rada i mogućnost napredovanja. Također, istraživanjem se došlo do saznanja da u promatranim poduzećima postoji veliki doprinos čimbenika motivacije na motiviranost zaposlenika te da se oni doista i primjenjuju u istima.

3.4. Povezanost motivacije i zadovoljstva zaposlenika

Ljudski resursi su ključan element svake organizacije, u postizanju njenih ciljeva i uspješnosti. Suvremeni menadžeri shvatili su da je njihov ključni zadatak upravo motiviranje zaposlenih. Pri tome je važno da se sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika temelji upravo na onome što se želi postići. Odnosno, menadžeri bi trebali poticati one oblike ponašanja koji dovode do npr. visoke proizvodnosti, manjih troškova, stalnih inovacija, usmjerenosti na potrošače i sl. (Sikavica i sur., 2008).

Prahn i Katavić (2021) proveli su istraživanje na temu motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. Pitanja su se odnosila na demografske podatke ispitanika, na utjecaj faktora motivacije na ukupnu motivaciju, zadovoljstvo poslom po različitim elementima posla te opće zadovoljstvo radom. Promatrajući rezultate istraživanja, može se zaključiti da su motivatori koji najviše doprinose zadovoljstvu zaposlenika upravo plaće, beneficije i sigurnost posla, dok su menadžeri i politika poduzeća najslabiji motivatori jer zaposlenici nisu dovoljno informirani o toj temi. Promatrajući zadovoljstvo elementima posla, može se zaključiti da su zaposlenici zadovoljni s radnim vremenom, redovitošću isplate plaće i stalnim zaposlenjem, a u najmanjoj mjeri zadovoljni su nadređenima te mogućnošću napredovanja. Što se tiče elemenata radnog učinka, najveću prosječnu ocjenu imaju pouzdanost (4,04) i prilagodljivost (4,02), dok najmanju prosječnu ocjenu ostvaruju sudjelovanje (3,70) i inicijative (3,73). Zaposlenici promatranog poduzeća bili su primorani nekoliko puta prilagođavati se novim okolnostima zbog promjene organizacije rada ili poslovnih procesa, a što se inicijative tiče, često nadređeni koriste autokratski stil rukovođenja pa zaposlenicima nije dozvoljeno upravljanje radnim zadacima. Što se tiče procesa napredovanja, ističe se da je to spor i neefikasan proces zbog dugotrajnog donošenja odluka na najvišoj organizacijskoj razini. Dobiveni rezultati dokazuju da sustav motivacije nije

u skladu sa željama zaposlenika ni menadžera te da bi se trebalo poraditi na edukaciji menadžmenta u području motivacije i međuljudskih odnosa kako bi se ostvarila veća radna uspješnost te ostvarili ciljevi poduzeća (Prahin i Katavić, 2021).

Ramadanty i Martinus (2016) proveli su istraživanje o organizacijskoj komunikaciji, odnosno komunikaciji i motivaciji na radnom mjestu na temelju dosadašnjih istraživanja o tim temama. Može se zaključiti da upravo neverbalna komunikacija predstavlja ključan faktor za oblikovanje motivacije zaposlenika, odnosno da ona utječe na motiviranje jer pomaže zaposlenicima razumjeti informacije, formirati osjećaj ugodnosti na poslu i u okolini. Komunikacija tijelom, licem i očima predstavlja komunikacijski kanal vidljiv svim kolegama i nadređenima na radnom mjestu, a treba biti prikladna u pojedinim situacijama.

Istraživanje koje su proveli Brnad, Stilin i Tomljenović (2016) odnosi se na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u Hrvatskoj. Rezultati njihova empirijskog istraživanja upućuju na to da je ispitanicima najvažniji faktor motivacije sigurnost posla, a slijede ga postignuće i uspjeh te izazovan posao. S druge strane, faktori koji najmanje motiviraju ispitanike su priznanje i napredovanje, politika poduzeća i menadžeri. Što se tiče samog zadovoljstva pojedinih elemenata posla, redovitost isplate plaće i stalnost zaposlenja najbitniji su ispitanicima, dok su mogućnost za napredovanje, visina plaće i obuka najmanje bitni elementi zadovoljstva. Može se zaključiti da ovo istraživanje upućuje na nisku razinu motivacije u organizacijama jer sami zaposlenici nisu previše motivirani, važnija im je primjerice sigurnost posla od napredovanja. Istraživači su stekli dojam da organizacijama u Hrvatskoj nisu važne potrebe i želje zaposlenika, a to dovodi do neprimjerenosti sustava motivacije u organizacijama (Brnad i sur., 2016).

Prema da Cruz Carvalho, Riana i Soares (2020) svako poduzeće očekuje visok radni učinak svojih zaposlenika koji bi trebao biti u skladu sa sposobnostima, suradnjom s drugima i dobrim sustavom vođenja. Ovo istraživanje razjasnilo je već provedene studije o motivaciji, zadovoljstvu poslom i učinku zaposlenika. Analiza njihova istraživanja pokazuje da motivacija ima pozitivan i značajan utjecaj na učinak zaposlenika, odnosno da visoka razina motivacije utječe na povećanje izvođenja poslovnih aktivnosti. Također, dolazi se do zaključka da menadžment poduzeća mora obratiti pažnju na čimbenike koji se mogu prilagoditi različitim karakteristikama pojedinih zaposlenika, od spremnosti na učenje novih vještina i znanja, stvaranja povoljnije radne atmosfere, osiguranja osnovnih potreba zaposlenika te održavanja kvalitetnih uvjeta rada.

Osim komunikacije, važan faktor za uspješnost svake organizacije predstavlja i motivacija. Promatrajući prethodno navedena istraživanja može se zaključiti da zaposlenici više preferiraju financijske nagrade, poput plaće i bonusa, ali se mnogo ispitanika izjasnilo da

im je važna i sigurnost posla. Autorica rada smatra da je za kvalitetnu motivaciju potrebno poznavati teorije motivacije koje omogućuju prilagodbu ponašanja menadžera u pojedinim situacijama. Osim toga, potrebno je slušati želje i zahtjeve zaposlenika jer menadžeri mogu prepoznati koje motivacijske tehnike bi mogli iskoristiti u praksi, a samim bi time i zaposlenici bili zadovoljniji u takvom okruženju. Naravno, u današnje vrijeme, poslovanje poduzeća konstantno se mijenja i mora se prilagođavati brzim promjenama na tržištu. Da bi zaposlenici bili spremni reagirati na promjene moraju usvojiti nova znanja i vještine, a uspješan menadžer to im mora znati pružiti na kvalitetan način. Može se zaključiti i da bi se sami menadžeri trebali usavršavati u području motivacije i motivacijskih tehnika jer se jedino tako mogu postići organizacijski ciljevi, a da se pri tome pažnja usmjerava i na kvalitetu radne atmosfere, razumijevanje osjećaja, omogućavanje kvalitetnog napretka i sl.

4. Ciljevi istraživanja

U ovom dijelu rada prikazat će se opći i specifični ciljevi istraživanja te će se navesti istraživačka pitanja.

4.1. Opći ciljevi

Opći cilj ovog istraživanja je dobiti odgovor na pitanje koji su to čimbenici komunikacije i motivacije koji imaju pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika poslom u promatranom poduzeću – MDK Građevinar d.o.o.

4.2. Specifični ciljevi

Specifičnim ciljevima nastoji se istražiti kojim metodama komunikacije zaposlenici najčešće komuniciraju s kolegama i nadređenima u organizaciji, a za koje metode bi voljeli da se više primjenjuju, koji čimbenici ih motiviraju u obavljanju posla, a nastoji se istražiti i u kojoj mjeri demotivatori utječu na zadovoljstvo zaposlenika.

4.3. Istraživačka pitanja

Za potrebe ovog istraživanja definirana su četiri istraživačka pitanja:

- 1) Primjenjuje li se u poduzeću više međusobna komunikacija s nadređenima ili s kolegama?
- 2) Postoji li razlika u metodi komunikacije s nadređenima u odnosu na onu koja se najčešće primjenjuje i onu koja je zagovarana od strane zaposlenika?
- 3) Koji čimbenik motivacije ima najveći utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika?
- 4) Koji uvjeti poslovanja pozitivno doprinose motivaciji zaposlenika?

5. Metodologija istraživanja

U ovom poglavlju prikazat će se uzorak ispitanika nad kojim je provedeno istraživanje, mjerni instrumenti te na kraju način provedbe istraživanja.

5.1. Uzorak ispitanika

Ispitanike ovog istraživanja čine zaposlenici poduzeća MDK Građevinar d.o.o. Od ukupno 113 zaposlenika promatranog poduzeća, na anketu je odgovor dalo njih 74, odnosno 65%. Promatrajući odgovore, 25 (33,8%) ispitanika bilo je ženskog spola, 48 (64,9%) ispitanika muškog spola te se jedna osoba (1,4%) na pitanje o spolu nije željela izjasniti. Promatrajući dobnu strukturu provedenog istraživanja, najviše ispitanika, njih 37,8% se nalazi u dobnoj skupini od 26 do 33 godine. Slijede ih ispitanici u dobnoj skupini od 42 do 49 godina (18,9%), zatim 14,9% ispitanika pripada dobnoj skupini od 34 do 41 godine, 13,5% dobnoj skupini 18 do 25 godina, 12,2% ispitanika nalazi se u skupini od 50 do 57 godina, a samo se 2,7% ispitanika izjasnilo da pripada dobnoj skupini 58 godina i više. Što se stručne spreme tiče, najviše zaposlenika ima srednju stručnu spremu - njih 54,1%. Slijede ih zaposlenici sa završenom visokom stručnom spremom (18,90%) te završenom višom stručnom spremom (21,6%), dok 5,4% ispitanika ima završeno nižu stručnu spremu.

5.2. Mjerni instrumenti

Kao mjerni instrument za provedbu istraživanja korištena je anketa putem *Google* obrasca. Anketa se sastoji od 50-ak pitanja podijeljenih u 3 sekcije, od kojih se prva sekcija odnosi na općenite informacije o zaposlenicima, druga na pitanja o komunikaciji, a treća na pitanja o motivaciji. Promatrajući općenite informacije o zaposlenicima, pitanja su se odnosila na pitanja o spolu, dobi, stručnoj spremi, broju godina radnog staža te razini statusa u poduzeću, a ispitanici su mogli odabrati jedan od ponuđenih odgovora. Sljedeće grupe pitanja odnose se na učestalost korištenja metoda komunikacije, zadovoljstvo internom komunikacijom, stupanj motivacije i slaganja s navedenim tvrdnjama te utjecaj demotivatora na zadovoljstvo zaposlenika. Za potrebe te grupe pitanja, korištena je Likertova skala koja se sastoji od 5 stupnjeva. Od ukupnog broja pitanja, njih 18 ispituje učestalost korištenja, pri čemu 1 označava Nikad, 2 – Rijetko, 3 – Niti često, niti rijetko, 4 – Ponekad, 5 – Često. Zadovoljstvo ispituje 5 pitanja, pri čemu je 1 – Vrlo nezadovoljan, 2 – Nezadovoljan, 3 – Niti zadovoljan, niti nezadovoljan, 4 – Uglavnom sam zadovoljan, 5 – Vrlo zadovoljan. Na 6 pitanja nastoji se dobiti odgovor o stupnju motiviranosti, pri čemu 1 znači Ne motivira, 2 - Slabo motivira, 3 – Niti

motivira, niti ne motivira, 4 – Jako motivira i 5 – Izrazito jako motivira. Osim navedenog, 8 pitanja ispituje stupanj slaganja, pri čemu 1 označava Uopće se ne slažem, 2 – Uglavnom se ne slažem, 3 – Niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – Uglavnom se slažem i 5 – U potpunosti se slažem. Također, na 7 pitanja o utjecaju demotivatora 1 označava Uopće ne utječe, 2 – Djelomično ne utječe, 3 – Niti utječe, niti ne utječe, 4 – Djelomično utječe i 5 – U potpunosti utječe. Na jedno pitanje mogao se dati kratak odgovor.

5.3. Način provedbe istraživanja

Istraživanje je bilo provedeno anketnim upitnikom koji je izrađen putem *Google Forms* alata, a anketa je prosljeđena djelatnicima poduzeća MDK Građevinar d.o.o. putem e-maila. Ispitanici su istu mogli ispuniti u razdoblju od 24.05.2022. do 26.06.2022., u potpunosti je bila dobrovoljna i anonimna te je u istoj naznačeno da se svi termini odnose na oba spola. Sva pitanja bila su obavezna, a za ispunjavanje ankete bilo je potrebno izdvojiti 10-ak minuta.

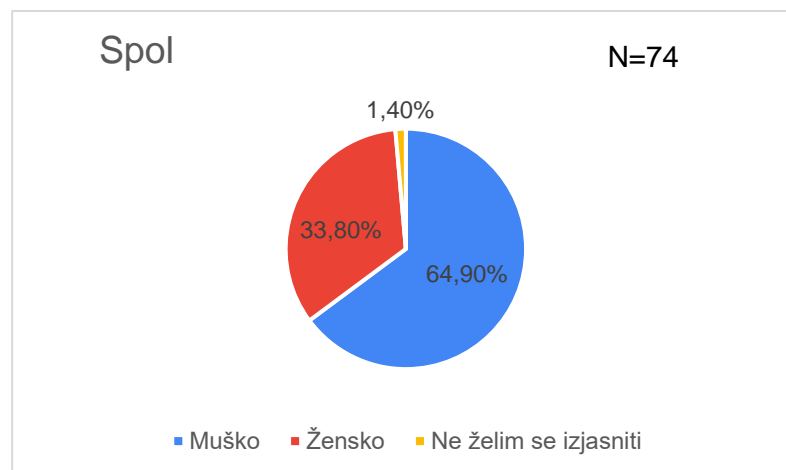
6. Rezultati i interpretacija rezultata

U ovom dijelu rada bit će prikazani i interpretirani rezultati provedenog istraživanja na djelatnicima poduzeća MDK Građevinar d.o.o. te će biti prikazana njihova statistička obrada pomoću različitih statističkih metoda.

6.1. Prikaz rezultata istraživanja i interpretacija

Najprije će biti prikazani rezultati općenitih pitanja o ispitanicima, zatim pitanja o komunikaciji te na kraju motivaciji.

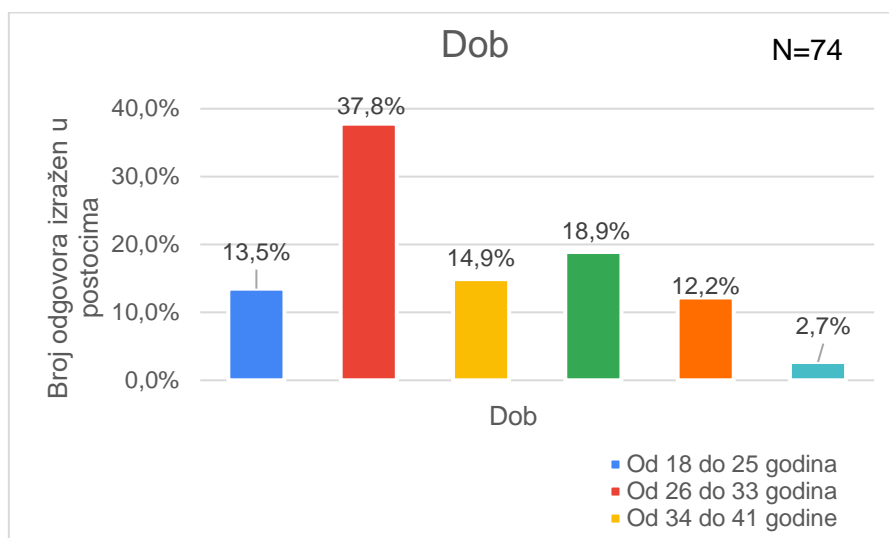
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 1. prikazuje spol ispitanika. U provedenoj anketi ukupno su sudjelovale 74 osobe, od kojih se 25, odnosno 33,80% izjasnilo da su pripadnice ženskog spola, 48, odnosno 64,90% izjasnilo kao pripadnici muškog spola, a jedna osoba (1,40%) se nije željela izjasniti.

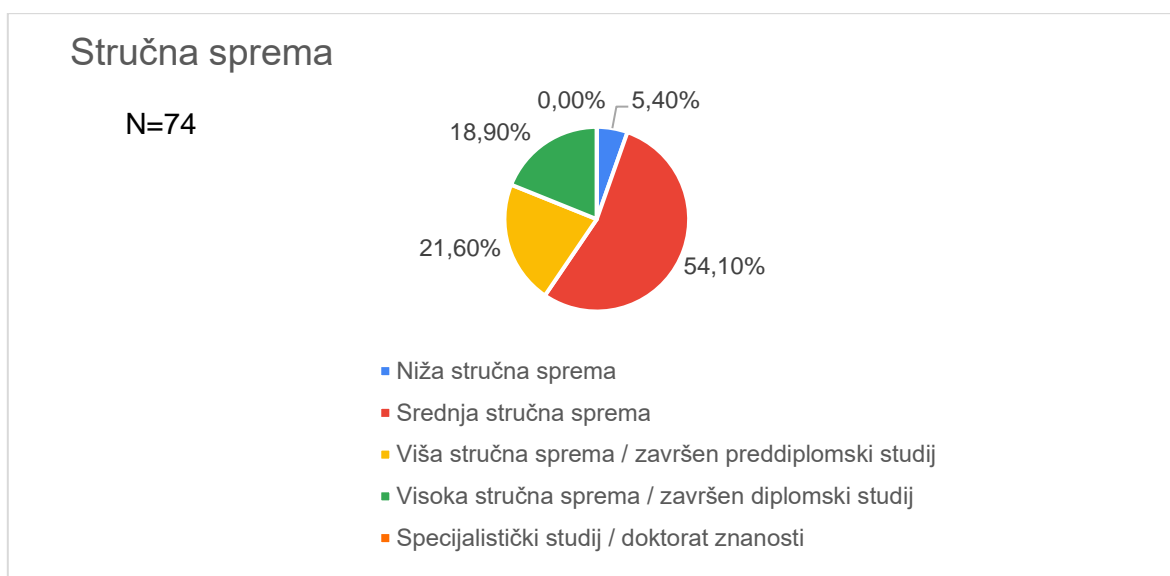
Grafikon 2. Dob



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 2. prikazuje dob ispitanika, gdje je vidljivo da je u istraživanju sudjelovalo 37,8% ispitanika u dobnoj skupini od 26 do 33 godine, 18,9% ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 42 do 49 godina, 14,9% ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 34 do 41 godine, 13,5% ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 18 do 25 godina, 12,2% ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 50 do 57 godina, a samo 2,7% ispitanika ima 58 godina i više.

Grafikon 3. Stručna sprema

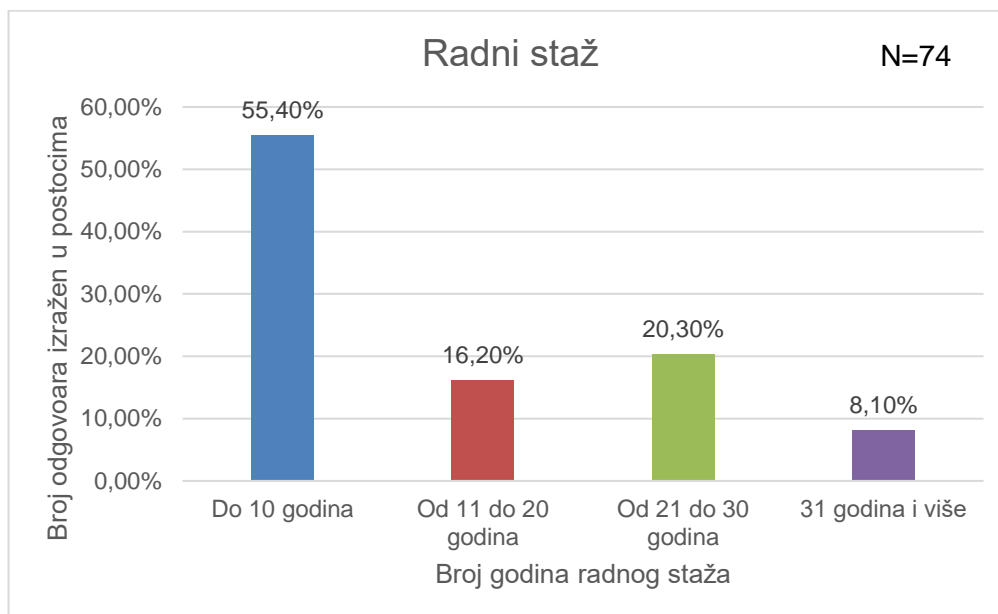


Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 3. prikazuje stručnu spremu ispitanika. Može se primijetiti da 54,10% ispitanika ima srednju stručnu spremu, 21,60% višu stručnu spremu, 18,90% visoku stručnu

spremu, a najmanje ispitanika, tj. 5,40% ima nižu stručnu spremu. Ni jedan ispitanik nema završen specijalistički studij.

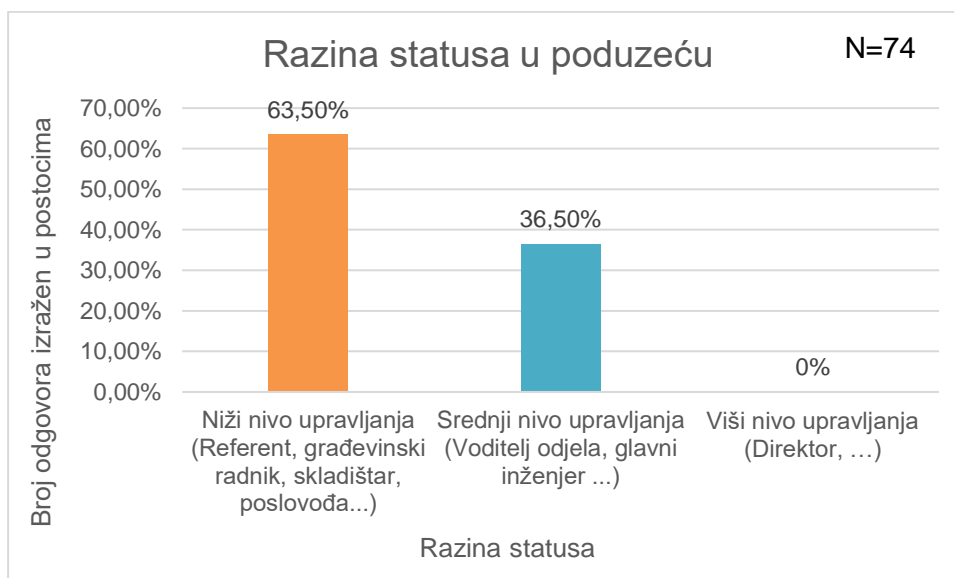
Grafikon 4. Radni staž



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Na grafikonu 4. može se primijetiti da 55,40% ispitanika ima do 10 godina radnog staža, slijedi ih 20,30% ispitanika koji imaju između 21 i 30 godina radnog staža, 16,20% ispitanika ima između 11 i 20 godina radnog staža, a 8,10% ispitanika se izjasnilo da ima 31 godinu i više radnog staža.

Grafikon 5. Razina statusa u poduzeću

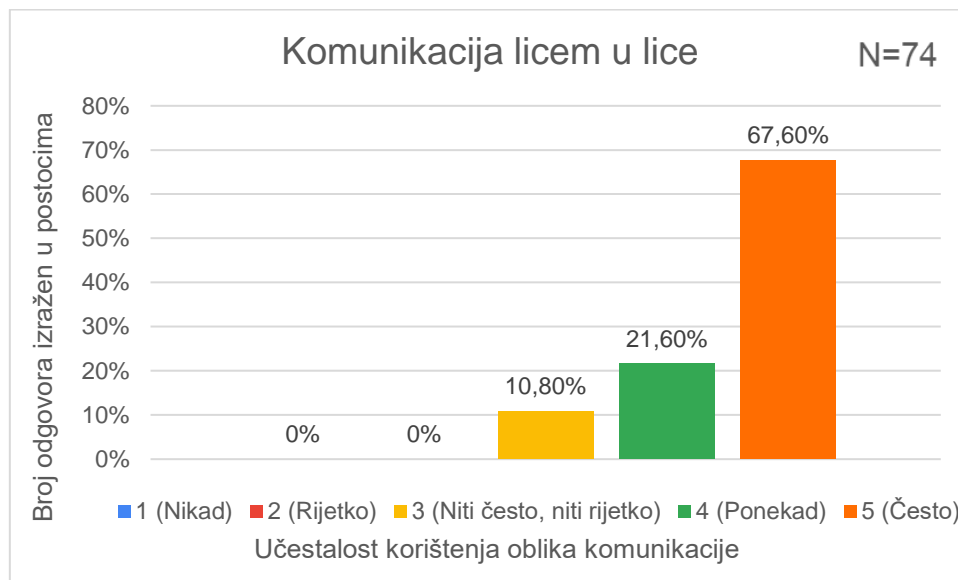


Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 5. daje prikaz razine statusa u poduzeću, a iz njega se može zaključiti da se najviše ispitanika, točnije njih 63,50%, izjasnilo da ima niži nivo upravljanja, 36,50% njih se izjasnilo da ima srednji nivo upravljanja, dok ispitanika na višem nivou upravljanja nema.

Sljedeći grafički prikazi odnosit će se na kanale komunikacije s kolegama koji se najčešće koriste u poduzeću.

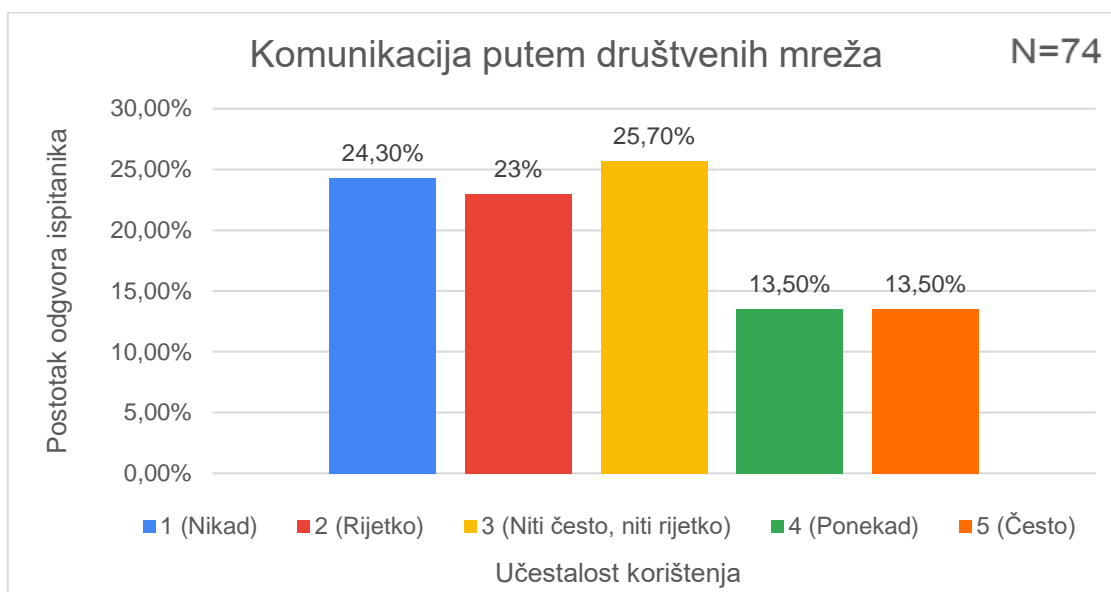
Grafikon 6. Komunikacija licem u lice s kolegama



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

U današnje vrijeme komunikacija licem u lice predstavlja važnu ulogu u uspješnosti poduzeća i bez nje se jednostavno ne može, a osim što omogućava brže rješavanje problema, istovremeno se mogu otkloniti sumnje na krivo shvaćanje poruka i sl. Na grafikonu 6. može se vidjeti da se 67,60% ispitanika izjasnilo da se u poduzeću u kojem rade često koristi komunikacija licem u lice, 21,60% ispitanika izjasnilo se da ponekad koristi komunikaciju licem u lice, 10,80% ispitanika ne koristi takav oblik komunikacije niti često, niti rijetko, a nitko od zaposlenika nije se izjasnio da rijetko ili nikada koristi takav oblik komunikacije. Ovakav postotak odgovora je zadovoljavajući jer više od polovice ispitanika često koristi ovakav oblik komunikacije.

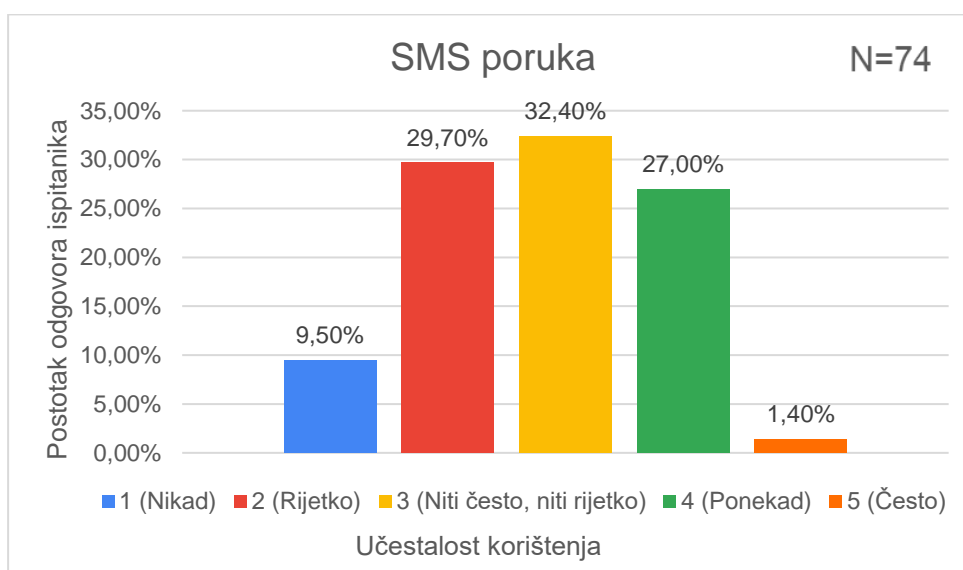
Grafikon 7. Komunikacija putem društvenih mreža



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Komunikacija putem društvenih mreža poput Facebooka, Instagrama, Twittera i sl. postaje popularan oblik komunikacije između osoba. Promatrajući odgovore ispitanika, može se reći da su isti podijeljeni oko tog oblika komunikacije s kolegama. Tako je 13,50% ispitanika odgovorilo da često komunicira putem društvenih mreža s kolegama, a isto toliko ispitanika je odgovorilo da se taj oblik komunikacije odvija ponekad. Najviše ispitanika (25,70%) niti često, niti rijetko koristi društvene mreže za komuniciranje, 23% ih koristi rijetko, a gotovo 24,30% nikada.

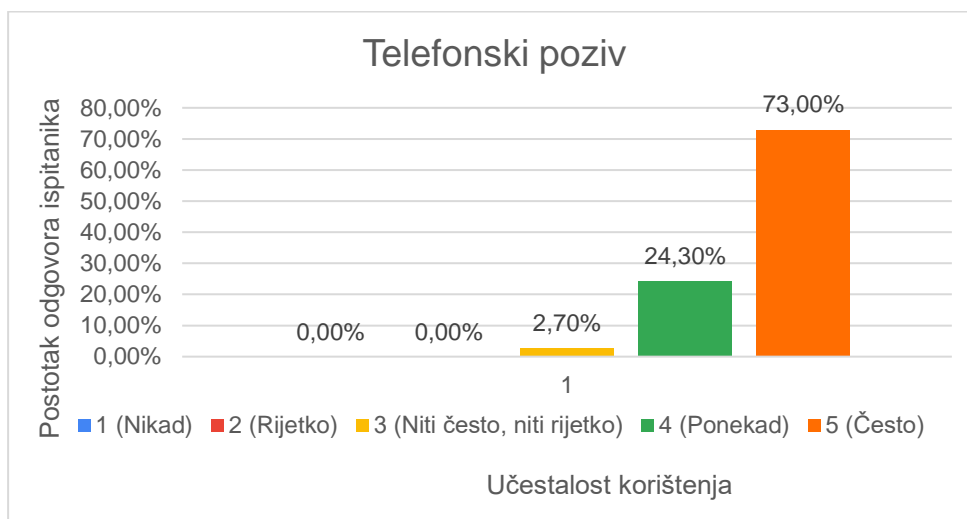
Grafikon 8. SMS poruka



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući grafikon 8. koji prikazuje komuniciranje s kolegama putem SMS poruka, može se zaključiti da najviše ispitanika, njih 32,40%, niti često niti rijetko koristi taj oblik komunikacije. Njih slijedi 29,70% ispitanika koji rijetko koriste SMS poruke za komuniciranje, zatim 27% koji su se izjasnili da ponekad koriste SMS poruke. Taj kanal komuniciranja nikad ne koristi 9,50% ispitanika, a s druge strane, često ga koristi 1,40%.

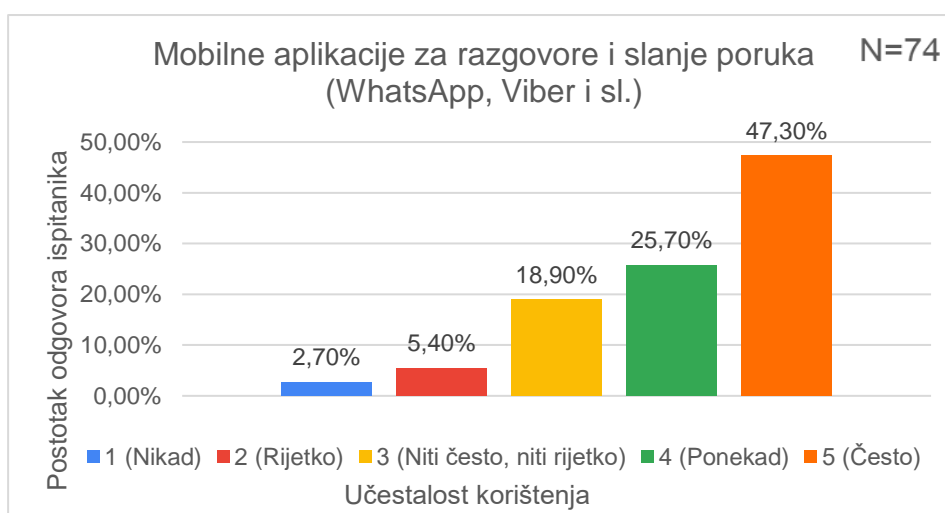
Grafikon 9. Telefonski poziv



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Telefonski poziv, prema grafikonu 9., za komuniciranje s kolegama često koristi gotovo 73% ispitanika. Njih 24,30% koristi ponekad, a 2,70% niti često, niti rijetko, dok ispitanika koji nikad ili rijetko koriste telefonski poziv za komuniciranje s kolegama nema.

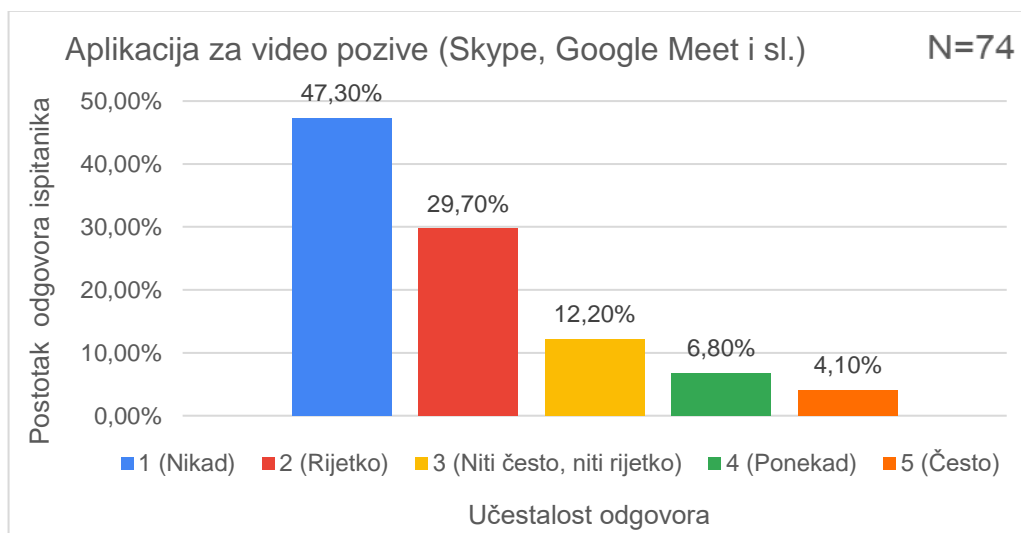
Grafikon 10. Mobilne aplikacija za razgovore i slanje poruka



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka, poput WhatsAppa i Vibera, sve se češće primjenjuju u međusobnoj komunikaciji. Takav oblik komuniciranja često koristi 47,30% ispitanika, 25,70% ispitanika koristi ih ponekad, 18,90% niti često, niti rijetko, dok 5,40% koristi ove aplikacije rijetko, odnosno 2,70% nikad.

Grafikon 11. Aplikacija za video pozive

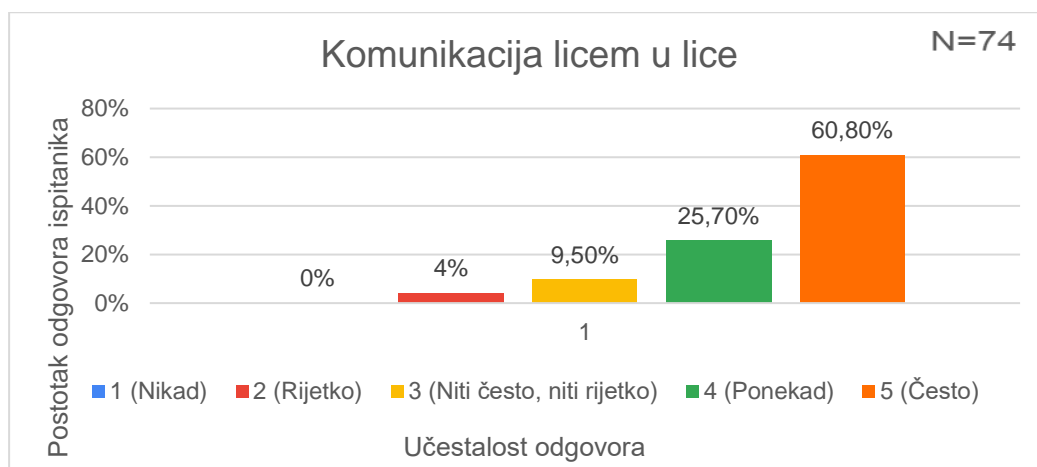


Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući grafikon 11., odnosno komuniciranje s kolegama putem aplikacija za video pozive, vidljivo je da najviše ispitanika, njih 47,30%, nikad, a 29,70% rijetko koriste aplikacije za video pozive za komuniciranje s kolegama. Zatim, 12,20% ispitanika niti često, niti rijetko koristi aplikacije za video pozive, 6,80% ponekad, a 4,10% često.

U nastavku će biti prikazana interpretacija pitanja koja se odnose na najčešće primjenjivanu metodu komuniciranja s nadređenima.

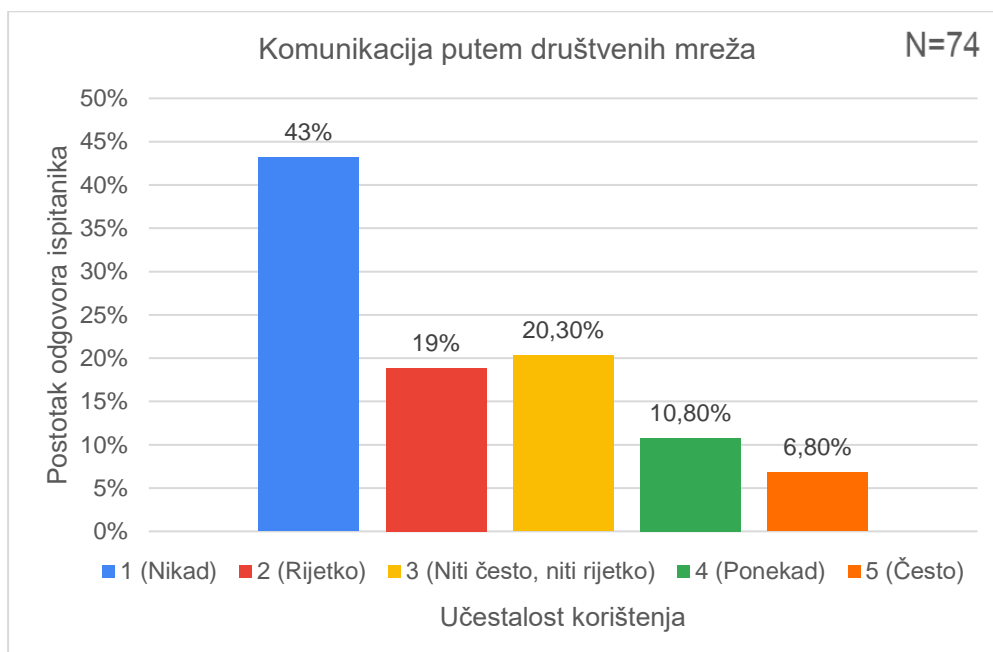
Grafikon 12. Komunikacija licem u lice



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 12. prikazuje da 60,80% ispitanika koristi komunikaciju licem u lice s njihovim nadređenima, 25,70% istu metodu koristi ponekad, 9,50% niti često, niti rijetko, 4% rijetko, a nijedan ispitanik nije odgovorio nikad.

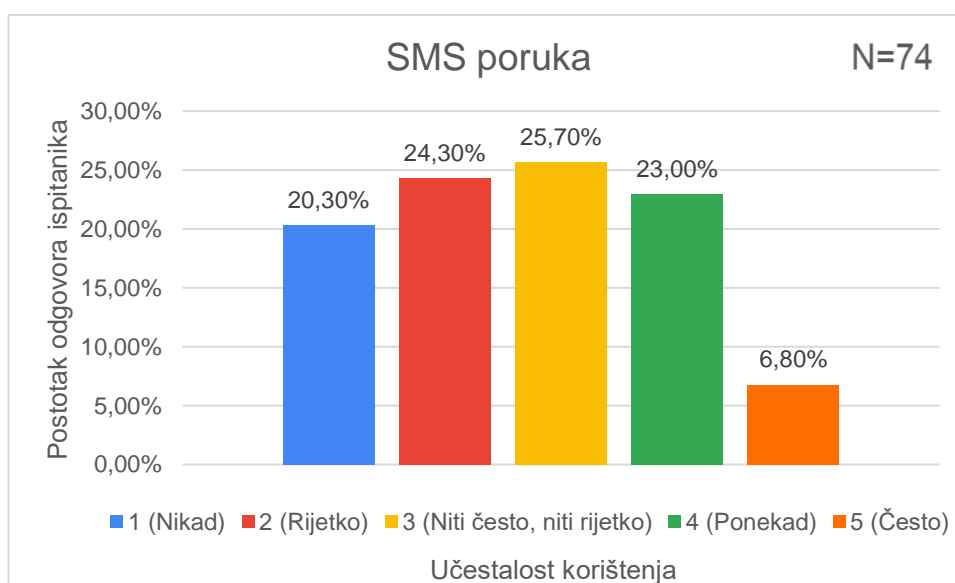
Grafikon 13. Komunikacija putem društvenih mreža



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Što se tiče komunikacije s nadređenima putem društvenih mreža, 43% ispitanika nikada ne koristi tu metodu kako bi komuniciralo s nadređenima, 19% rijetko, 20,30% niti često, niti rijetko, 10,80% ponekad, dok 6,80% često komunicira na taj način s nadređenima.

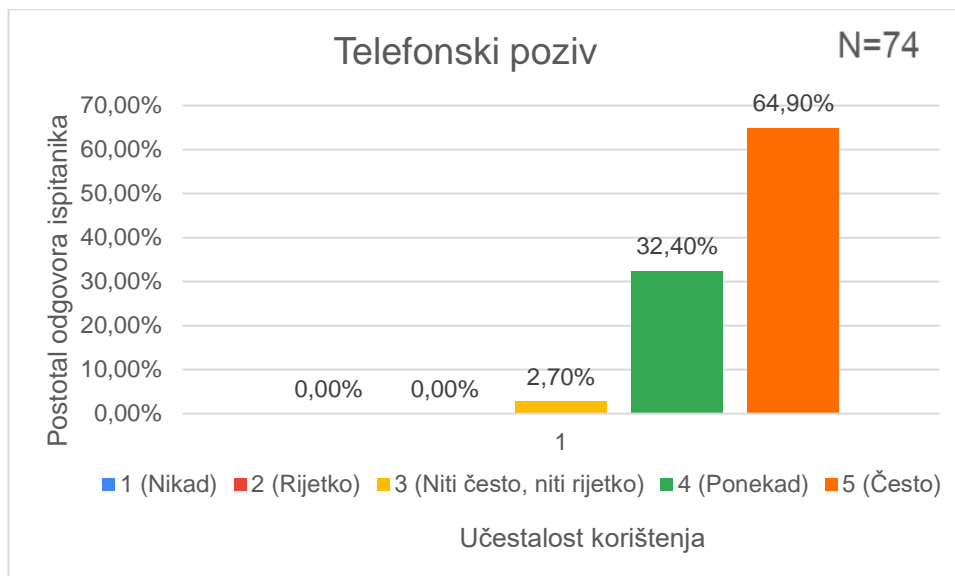
Grafikon 14. SMS poruka



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

SMS poruku, prema grafikonu 14., za komuniciranje s nadređenima često koristi 6,80% ispitanika, 23% koristi ponekad, a 25,70% niti često, niti rijetko. S druge strane, 24,30% ispitanika rijetko koristi SMS poruke, a 20,30% ispitanika nikad.

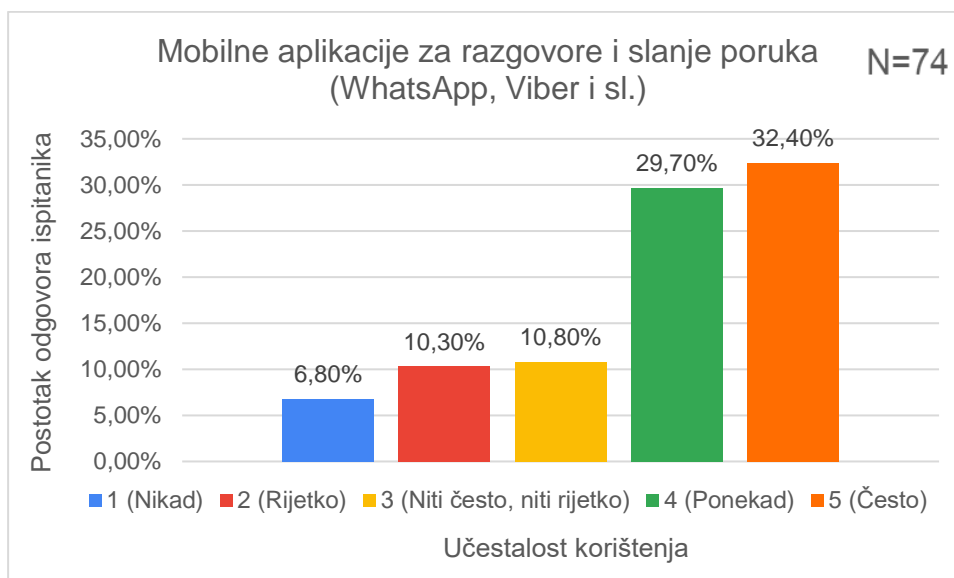
Grafikon 15. Telefonski poziv



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući grafikon 15., može se zaključiti da najviše ispitanika, njih 64,90% koristi telefonski poziv za komuniciranje s kolegama, 32,40% ponekad, a 2,70% niti često niti rijetko. Ispitanika koji su se izjasnili da telefonski poziv koriste rijetko ili nikad nema.

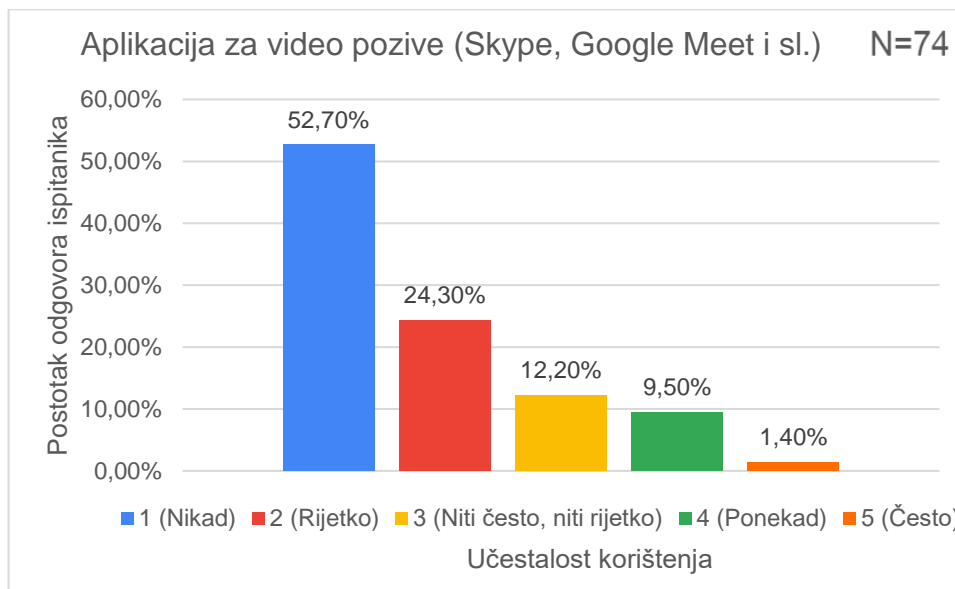
Grafikon 16. Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka u komunikaciji s nadređenima, prema grafikonu 16., često koristi 32,40% ispitanika, a ponekad 29,70%. Niti često, niti rijetko taj oblik koristi 10,80% ispitanika, rijetko 10,30%, a nikad 6,80%.

Grafikon 17. Aplikacija za video pozive

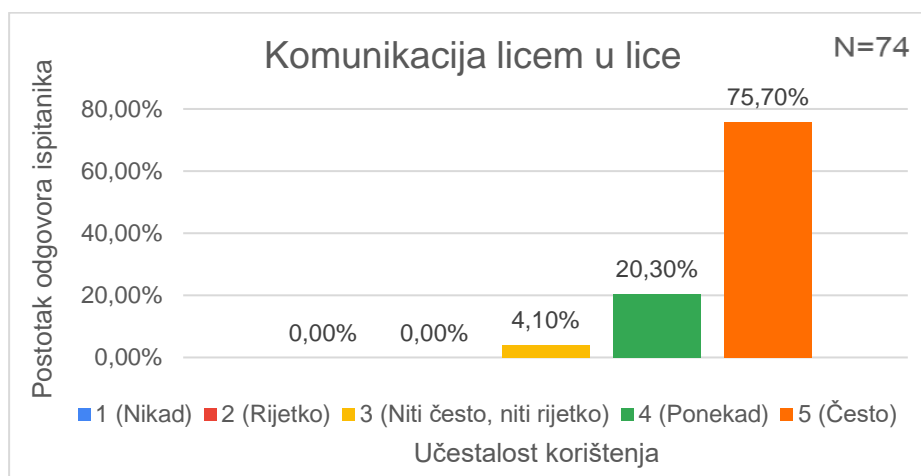


Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Za komuniciranje s nadređenima, 52,70% ispitanika nikada ne koristi aplikacije za video pozive, 24,30% isti oblik koristi rijetko, a 12,20% niti često, niti rijetko. Samo se 1,40% ispitanika izjasnilo da putem aplikacija za video pozive s nadređenima komunicira često, a 9,50% ponekad.

U nastavku će biti prikazana interpretacija pitanja koja se odnose na zagovarano metodu komuniciranja s nadređenima od strane zaposlenika.

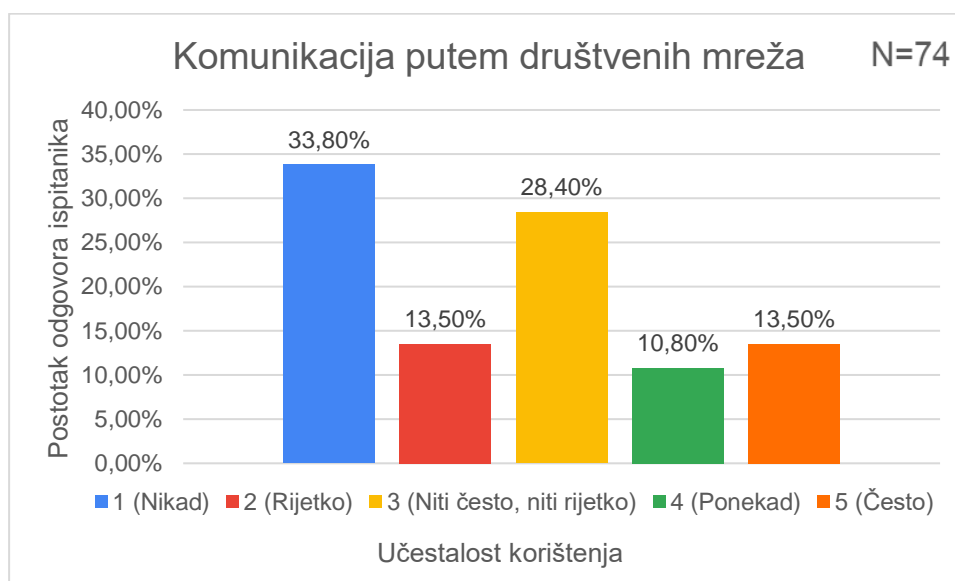
Grafikon 18. Komunikacija licem u lice



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Komunikaciju licem u lice s nadređenima u poduzeću često zagovara 75,70% ispitanika, ponekad 20,30%, a niti često, niti rijetko 4,10% ispitanika.

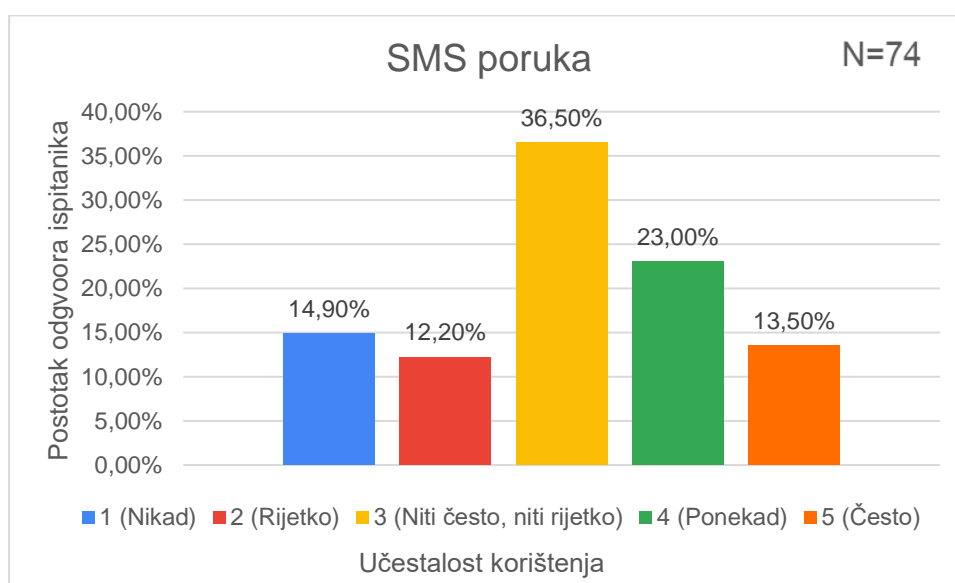
Grafikon 19. Komunikacija putem društvenih mreža



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 19. daje prikaz koliko je komunikacija putem društvenih mreža zagovarana kao metoda komunikacije s nadređenima. Vidljivo je da najviše ispitanika, njih 33,80%, nikada ne bi zagovaralo tu metodu, 13,50% rijetko, 28,40% niti često, niti rijetko. Zatim, 10,80% ispitanika ponekad zagovara, a 13,50% često zagovara komunikaciju putem društvenih mreža s nadređenima.

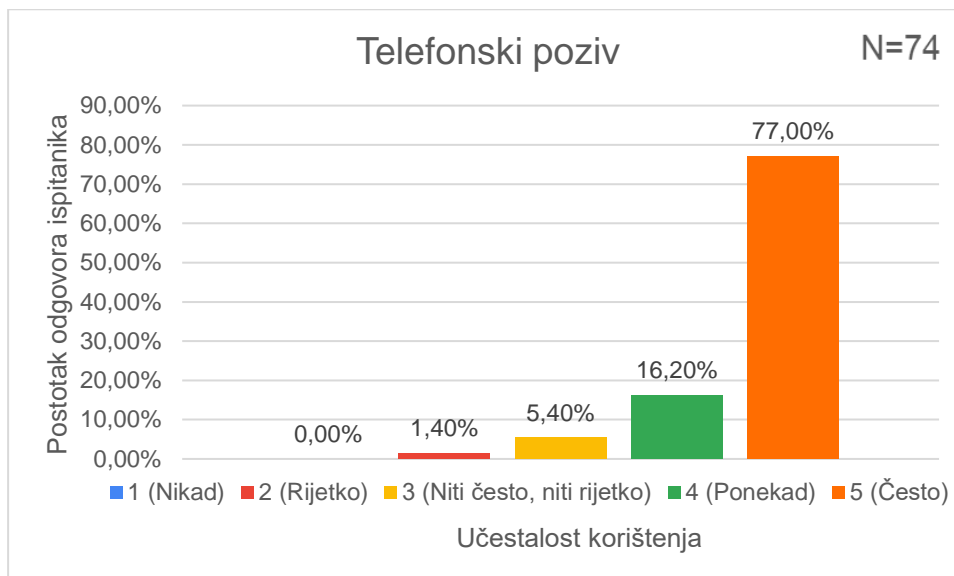
Grafikon 20. SMS poruka



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

SMS poruku za komuniciranje s nadređenima često zagovara 13,50% ispitanika, 23% istu zagovara ponekad, 36,50% niti često, niti rijetko, 12,20% rijetko, a 14,90% nikada ne zagovara tu metodu komunikacije.

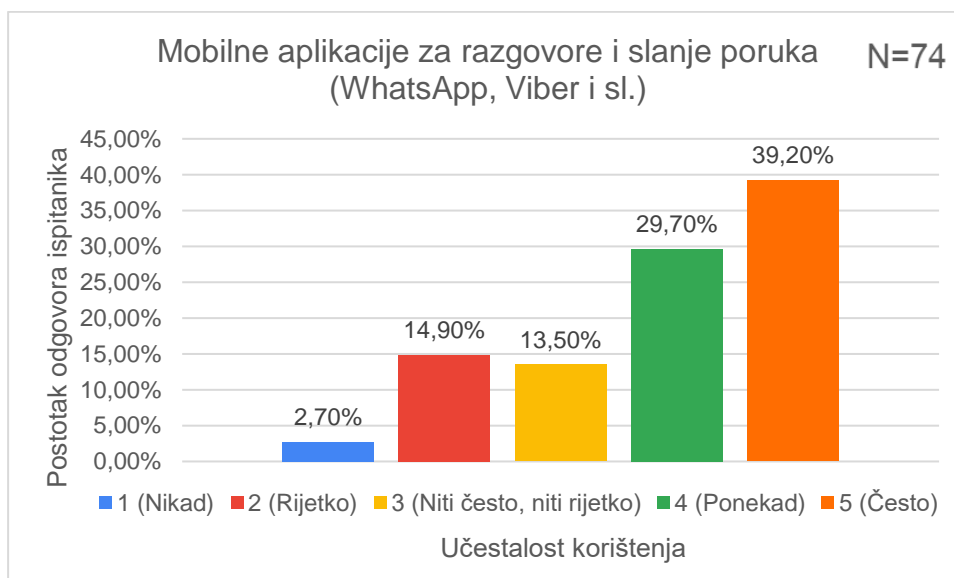
Grafikon 21. Telefonski poziv



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Telefonski poziv, prema grafikonu 21., kao metodu komunikacije s nadređenima često zagovara 77% ispitanika, 16,20% ponekad, 5,40% niti često, niti rijetko, dok 1,40% rijetko zagovara istu metodu.

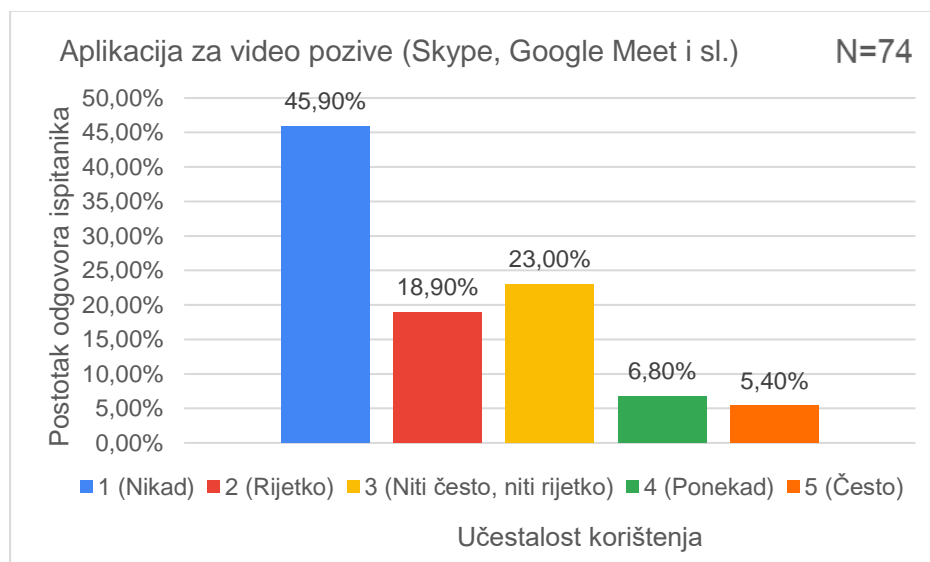
Grafikon 22. Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Što se tiče mobilnih aplikacija za razgovore i slanje poruka, 39,20% ispitanika često zagovara tu metodu za komunikaciju s nadređenima, 29,70% ponekad, 13,50% niti često, niti rijetko, a s druge strane 14,90% rijetko i 2,70% ispitanika nikad ne zagovara tu metodu komunikacije s nadređenima.

Grafikon 23. Aplikacije za video pozive

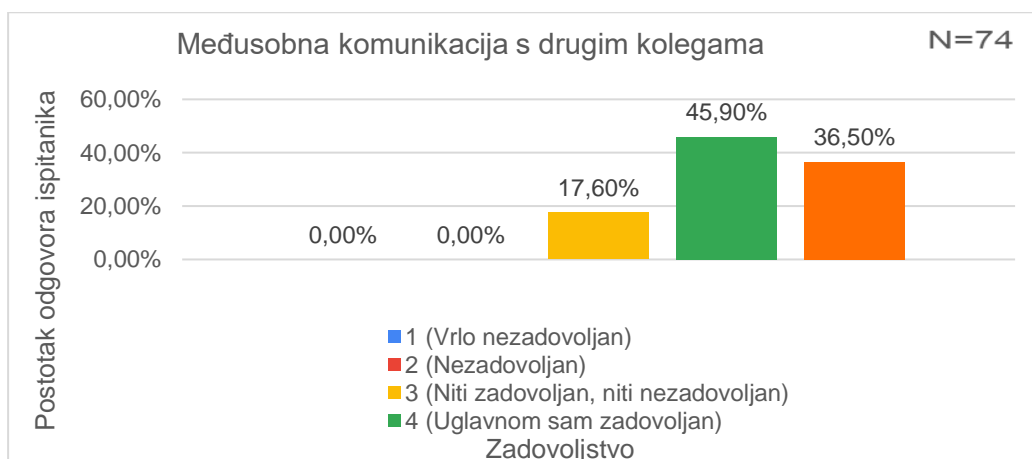


Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući grafikon 23. može se zaključiti da metodu komuniciranja putem aplikacija za video pozive s nadređenima često zagovara svega 5,40% ispitanika, 6,80% ponekad, 23% niti često, niti rijetko. Najveći broj ispitanika, njih 45,90% nikada ne bi zagovaralo ovu metodu za komuniciranje s nadređenima, a 18,90% ispitanika bi istu odabralo rijetko.

U nastavku će biti interpretirana pitanja o zadovoljstvu obilježjima interne komunikacije u promatranom poduzeću.

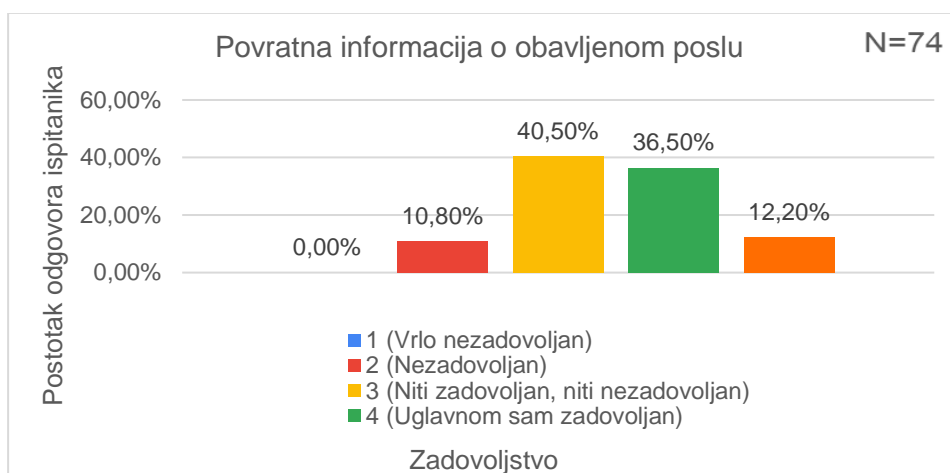
Grafikon 24. Međusobna komunikacija s drugim kolegama



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući grafikon 23., može se zaključiti da je 36,50% ispitanika vrlo zadovoljno međusobnom komunikacijom s drugim kolegama, 45,90% uglavnom zadovoljno, a 17,60% niti zadovoljno, niti nezadovoljno. Ni jedan ispitanik nije se izjasnio da je nezadovoljan ili vrlo nezadovoljan međusobnom komunikacijom s kolegama.

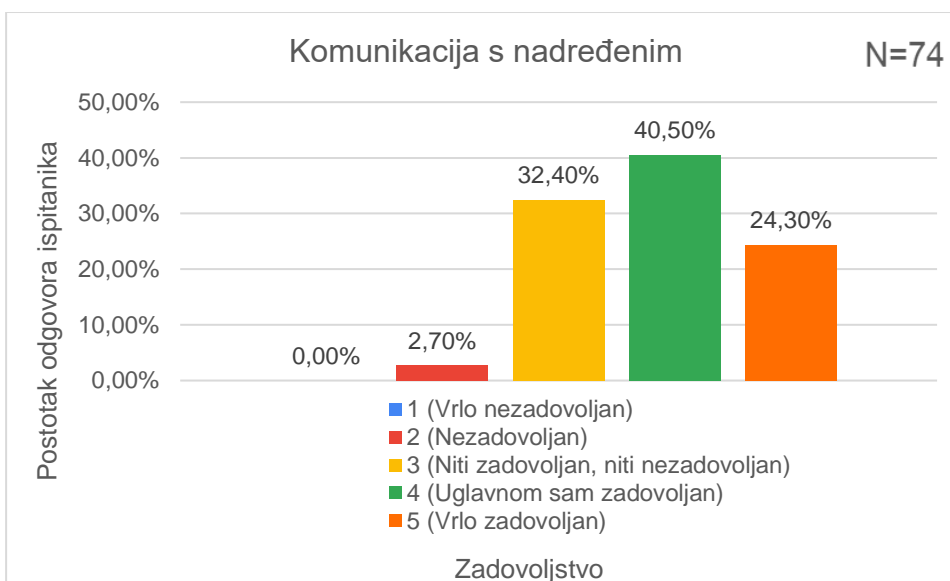
Grafikon 25. Povratna informacija o obavljenom poslu



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Što se tiče povratne informacije o obavljenom poslu, 12,20% ispitanika vrlo je zadovoljno istom, 36,50% ispitanika je uglavnom zadovoljno, 40,50% ispitanika izjasnilo se kao niti zadovoljno, niti nezadovoljno, a 10,80% ispitanika je nezadovoljno povratnom informacijom o obavljenom poslu, dok nema ispitanika koji su vrlo nezadovoljni.

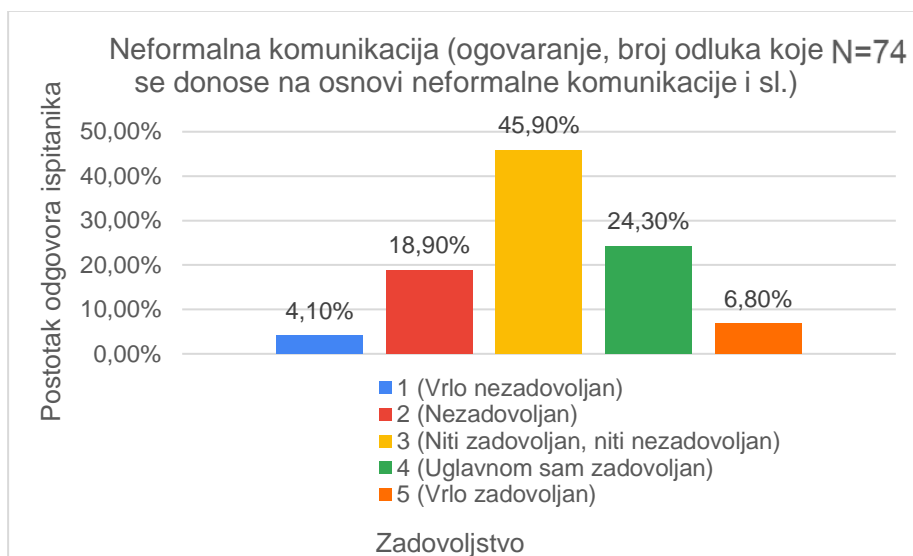
Grafikon 26. Komunikacija s nadređenim



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Prema grafikonu 26., može se zaključiti da je 24,30% ispitanika vrlo zadovoljno komunikacijom s nadređenima, 40,50% uglavnom zadovoljno, 32,40% ispitanika niti zadovoljno, niti nezadovoljno, a 2,70% ispitanika izjasnilo se kao nezadovoljno. Ujedno, 0% ispitanika izjasnilo se da je vrlo nezadovoljno komunikacijom s nadređenima.

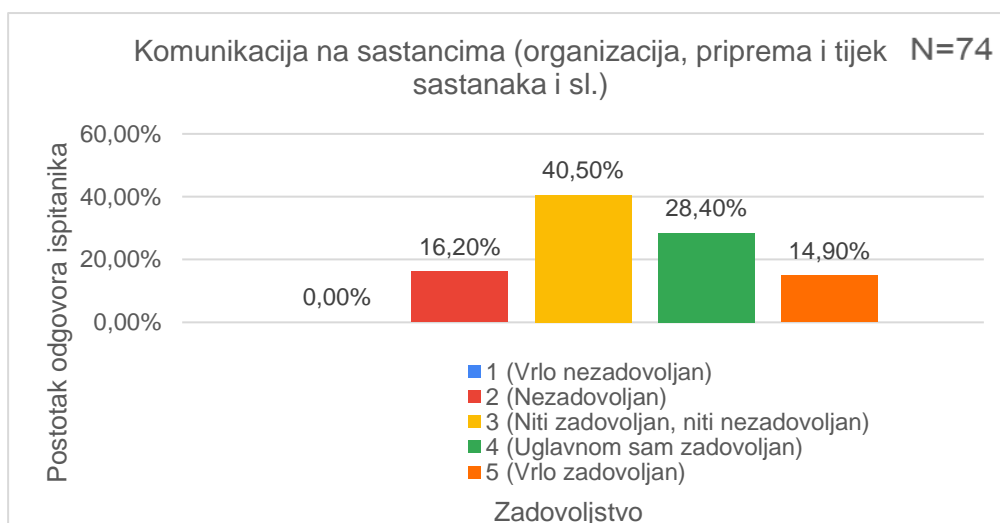
Grafikon 27. Neformalna komunikacija



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Što se tiče neformalne komunikacije, 45,90% ispitanika izjasnilo se da je niti zadovoljno, niti nezadovoljno istom, 24,30% uglavnom je zadovoljno, a 6,80% vrlo zadovoljno. No, postoje i ispitanici koji su nezadovoljni neformalnom komunikacijom (18,90%) te oni koji su vrlo nezadovoljni, njih 4,10%.

Grafikon 28. Komunikacija na sastancima

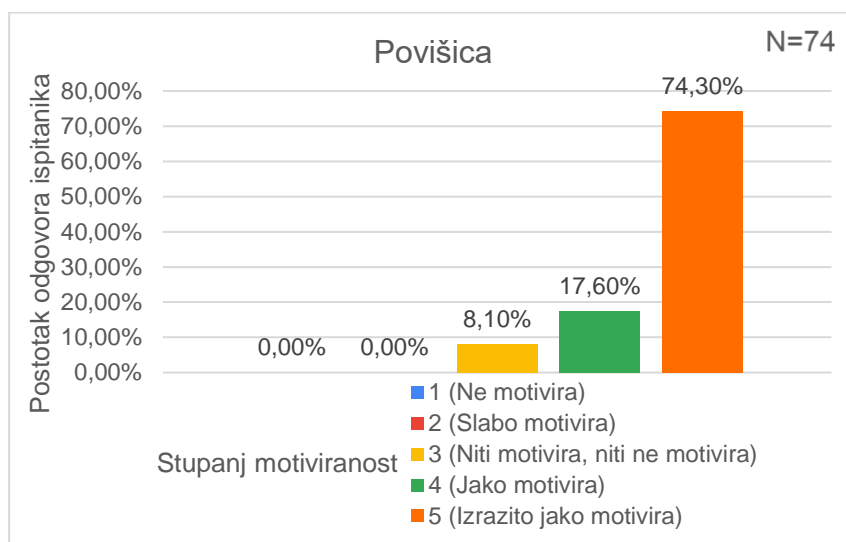


Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Komunikacijom na sastancima, njihovom organizacijom, pripremom i tijekom, prema grafičkom prikazu 28., vrlo je zadovoljno 14,90% ispitanika, njih 28,40% uglavnom je zadovoljno, 40,50% niti zadovoljno, niti nezadovoljno, a 16,20% ispitanika izjasnilo se kao nezadovoljno, dok vrlo nezadovoljnih ispitanika ima 0%.

U nastavku će biti prikazana interpretacija čimbenika motivacije u obavljanju posla.

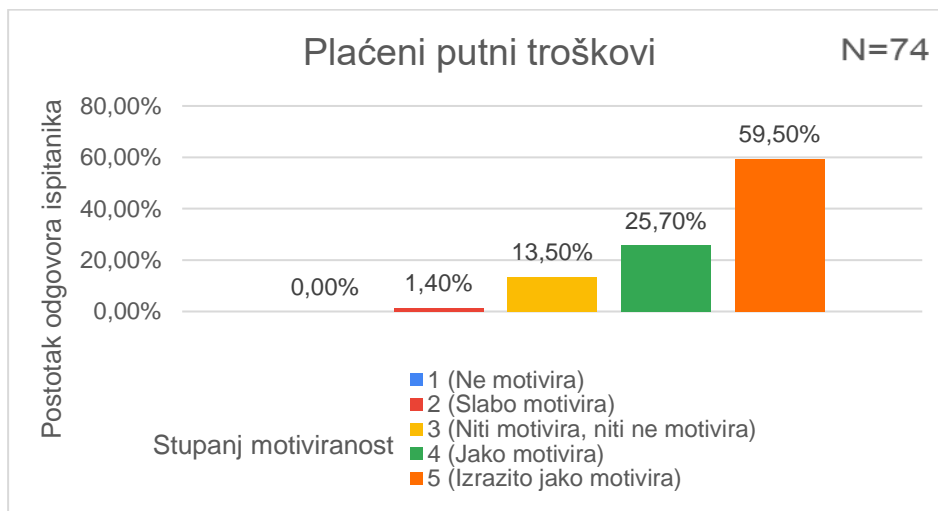
Grafikon 29. Povišica



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Jedan od mnogobrojnih čimbenika motivacije je povišica, a gotovo 74,30% ispitanika izjasnilo se da ih povišica izrazito jako motivira, slijedi ih 17,60% ispitanika koje povišica jako motivira, dok 8,10% ispitanika povišica niti motivira, niti ne motivira. Ispitanika koje povišica slabo motivira i ne motivira ima 0%.

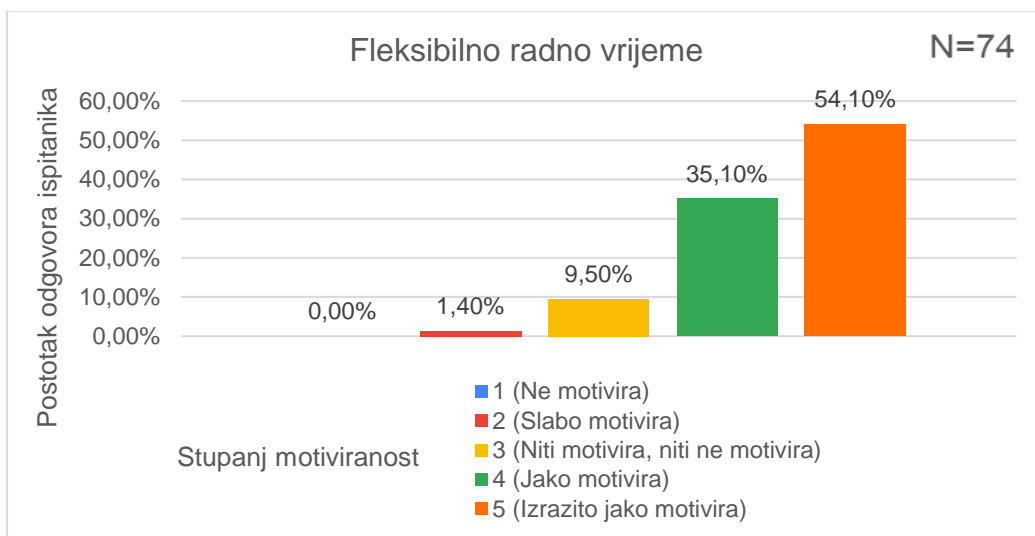
Grafikon 30. Plaćeni putni troškovi



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 30. daje prikaz plaćenih putnih troškova kao čimbenika motivacije, a prema njemu se može zaključiti da 59,50% ispitanika taj čimbenik izrazito jako motivira, 25,70% ispitanika jako motivira. 13,50% ispitanika niti motivira, niti ne motivira, a samo 1,40% slabo motivira, dok ispitanika koje plaćeni putni troškovi ne motiviraju nema.

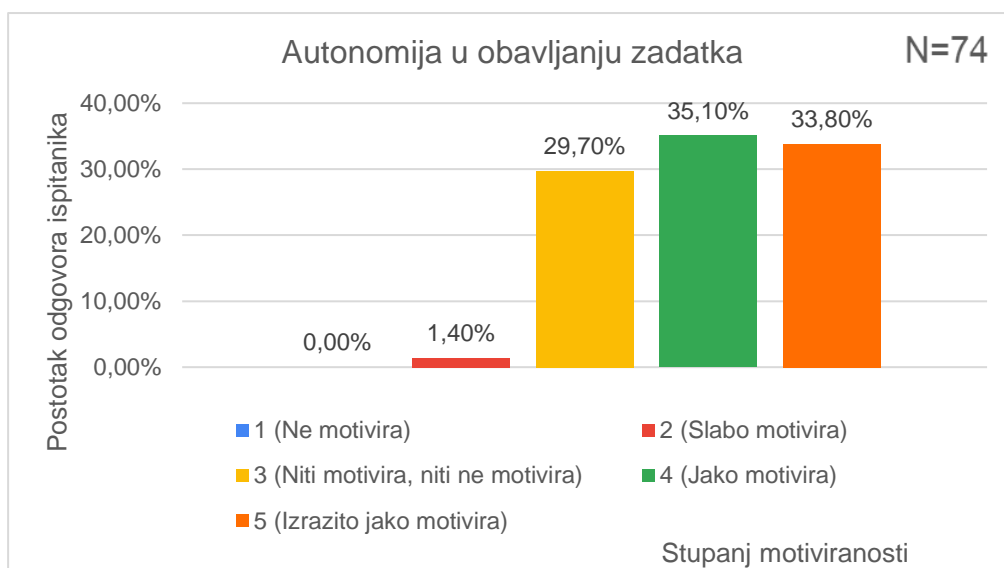
Grafikon 31. Fleksibilno radno vrijeme



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Fleksibilno radno vrijeme važan je motivacijski čimbenik, koji prema grafikonu 31. izrazito jako motivira 54,10% ispitanika, slijedi ih 35,10% ispitanika koje jako motivira, 9,50% ispitanika koje niti motivira, niti ne motivira te 1,40% slabo motivira, dok 0% ispitanika ne motivira.

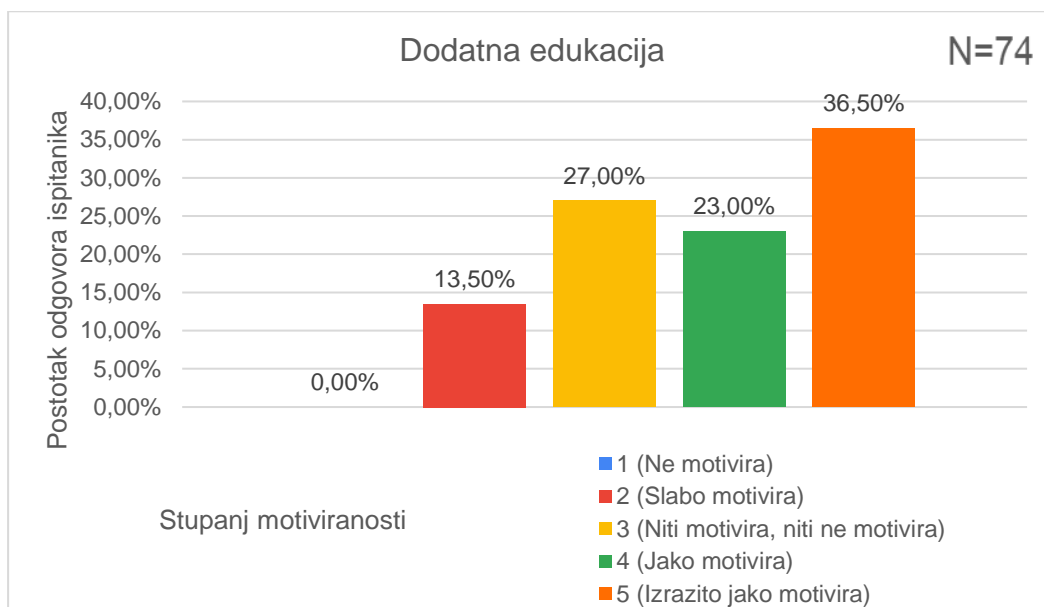
Grafikon 32. Autonomija u obavljanju zadatka



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 32. prikazuje čimbenik motivacije autonomije u obavljanju zadataka, koja izrazito jako motivira 33,80% ispitanika, 35,10% ispitanika jako motivira, 29,70% niti motivira, niti ne motivira te 1,40% slabo motivira, dok 0% ispitanika ne motivira.

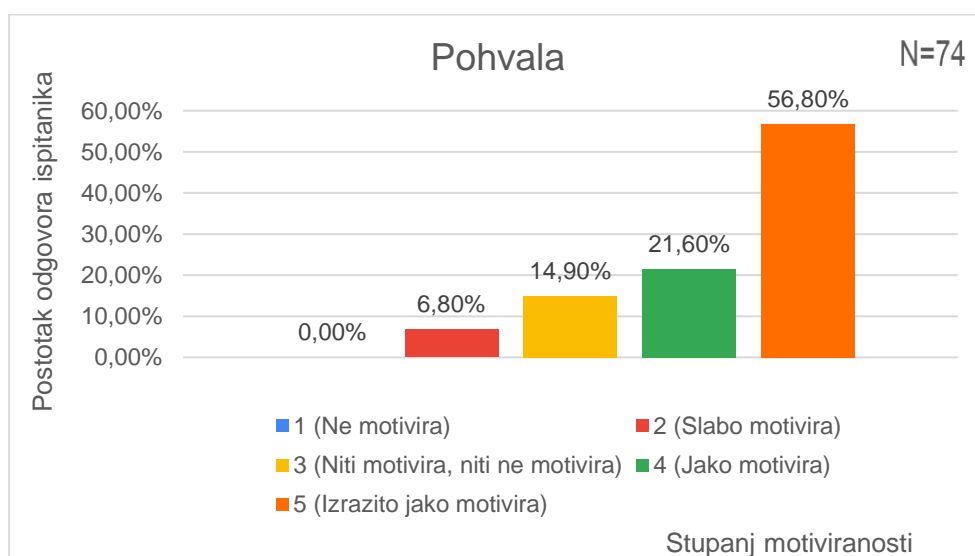
Grafikon 33. Dodatna edukacija



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Dodatna edukacija kao čimbenik motivacije prikazana je na grafikonu 33., a ista izrazito jako motivira gotovo 36,50% ispitanika, zatim 23% ispitanika jako motivira, 27% niti motivira, niti ne motivira, a 13,50% slabo motivira. Ispitanika koje dodatna edukacija ne motivira ima 0%.

Grafikon 34. Pohvala

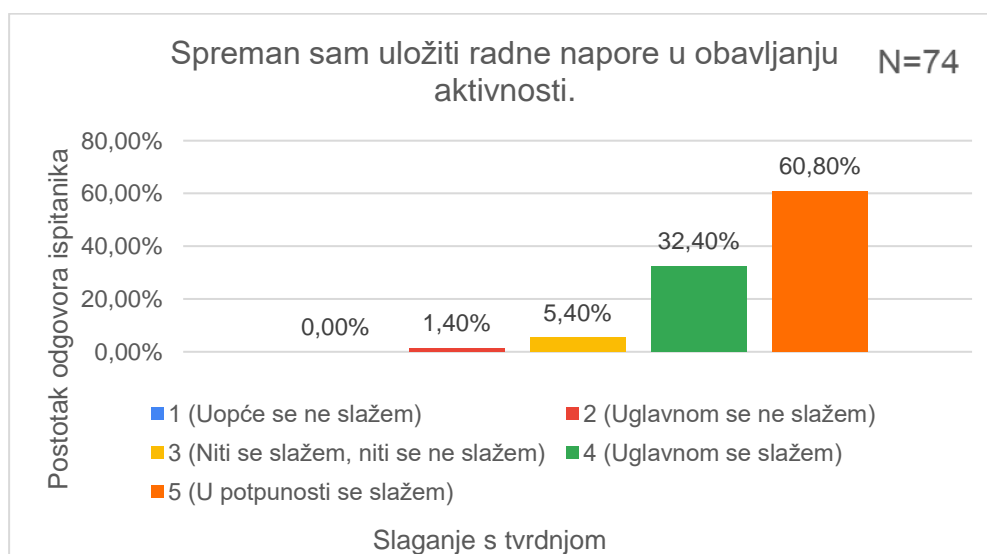


Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Pohvala izrazito jako motivira 56,80% ispitanika, 21,60% ispitanika jako motivira, 14,90% ispitanika niti motivira, niti ne motivira, dok 6,80% slabo motivira, a 0% ne motivira.

Iako je iz dobivenih rezultata vidljivo da zaposlenike u obavljanju radnih zadataka najviše motivira materijalna nagrada u obliku povišice, poduzeće bi trebalo pridati više pozornosti i ostalim čimbenicima koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Razumljivo je da pojedinci imaju različite preferencije, no trebalo bi im ukazati na povlastice koje sa sobom nose ostali oblici nagrada. Također, jedno od pitanja vezano uz čimbenike koji ispitanike motiviraju u obavljanju posla odnosilo se na „Ostalo (navedite što)“ gdje su ispitanici mogli navesti što ih još motivira. Dvoje ispitanika dalo je svoje odgovore, jedno glasi „Poštivanje radnog i privatnog vremena, pozitivna radna atmosfera ..“, a drugo „Dobri međuljudski odnosi.“ Može se zaključiti da je pozitivna radna atmosfera ključna za uspješnost poslovanja, a menadžeri svojim ponašanjem bitno utječu na istu. Vidljivo je da je ispitanicima važno da se poštuje njihovo privatno vrijeme koje provode izvan posla, odnosno da im je važno da na poslu kvalitetno odrade sve aktivnosti, a da se kasnije mogu slobodno kretati i posvetiti svojoj obitelji i prijateljima.

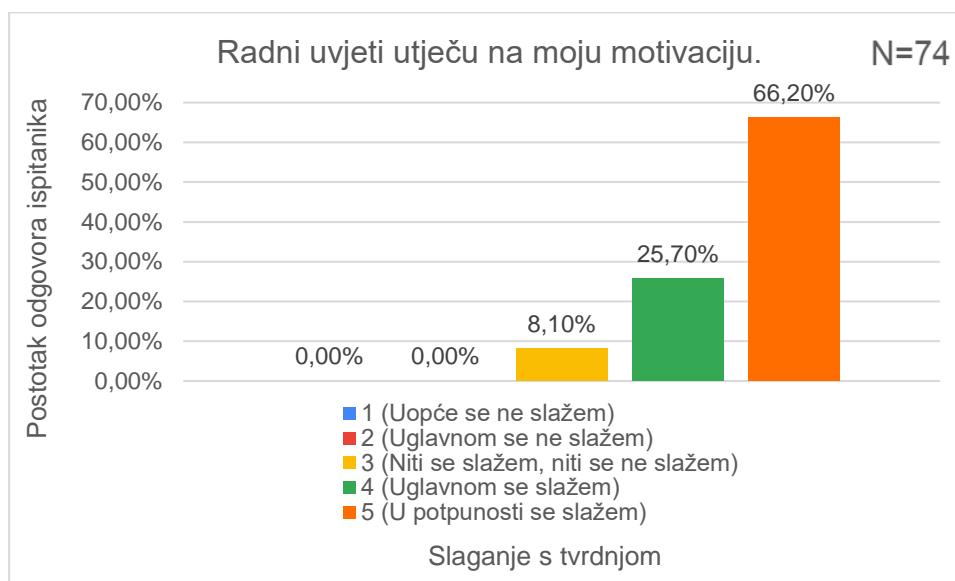
Grafikon 35. Spreman sam uložiti radne napore u obavljanju aktivnosti.



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 35. prikazuje rezultate slaganja s navedenom tvrdnjom. Tako se najviše ispitanika, njih 60,80%, u potpunosti slaže da je spremno uložiti radne napore u obavljanju aktivnosti, 32,40% ispitanika uglavnom se slaže, 5,40% ispitanika niti se slaže, niti se ne slaže, a 1,40% se uglavnom ne slaže. Nema ispitanika koji se uopće ne slažu s promatranom tvrdnjom.

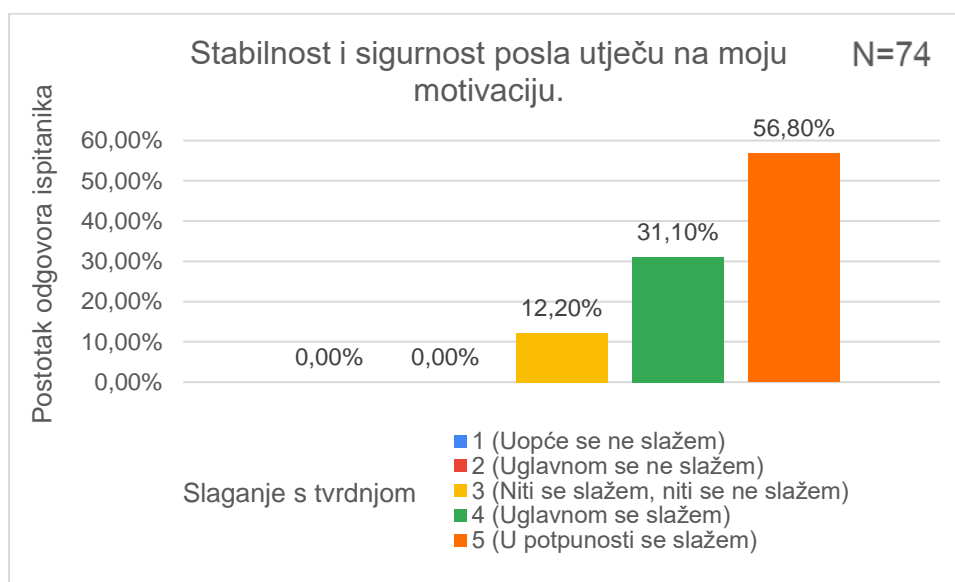
Grafikon 36. Radni uvjeti utječu na moju motivaciju



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Rezultati tvrdnje „Radni uvjeti utječu na moju motivaciju“ prikazani su na grafikonu 36., a 66,20% ispitanika u potpunosti se složilo s istom, 25,70% uglavnom se složilo, dok se 8,10% izjasnilo da se niti slažu, niti ne slažu s navedenom tvrdnjom. Ispitanika koji se uglavnom ne slažu ili uopće ne slažu s tvrdnjom da radni uvjeti utječu na njihovu motivaciju nema.

Grafikon 37. Stabilnost i sigurnost posla utječu na moju motivaciju.

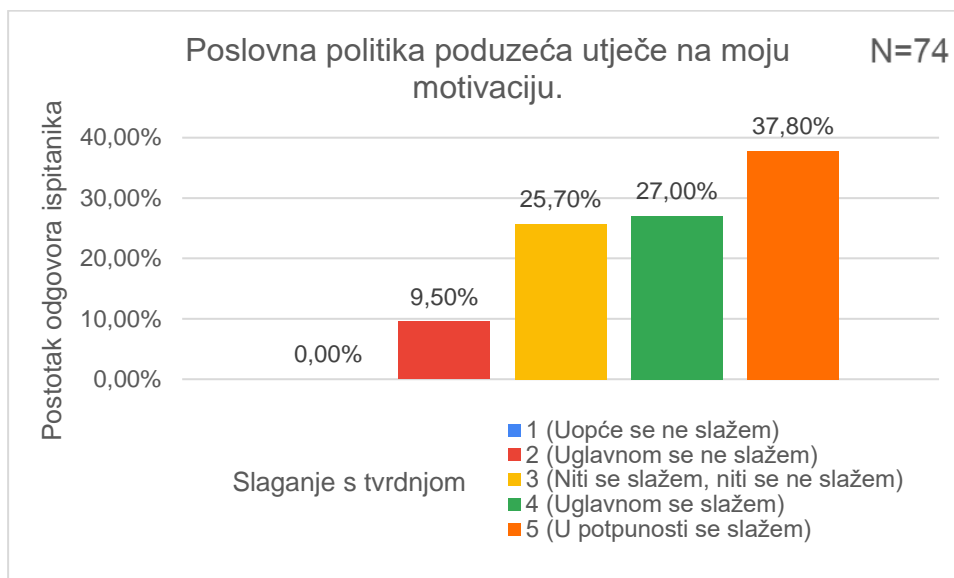


Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

S tvrdnjom „Stabilnost i sigurnost posla utječu na moju motivaciju“ u potpunosti se slaže 56,80% ispitanika, 31,10% ispitanika uglavnom se slaže s istom, a 12,20% niti se slaže, niti se

ne slaže s promatranom tvrdnjom. Ujedno, nema ispitanika koji se uglavnom ili uopće ne slažu s tvrdnjom.

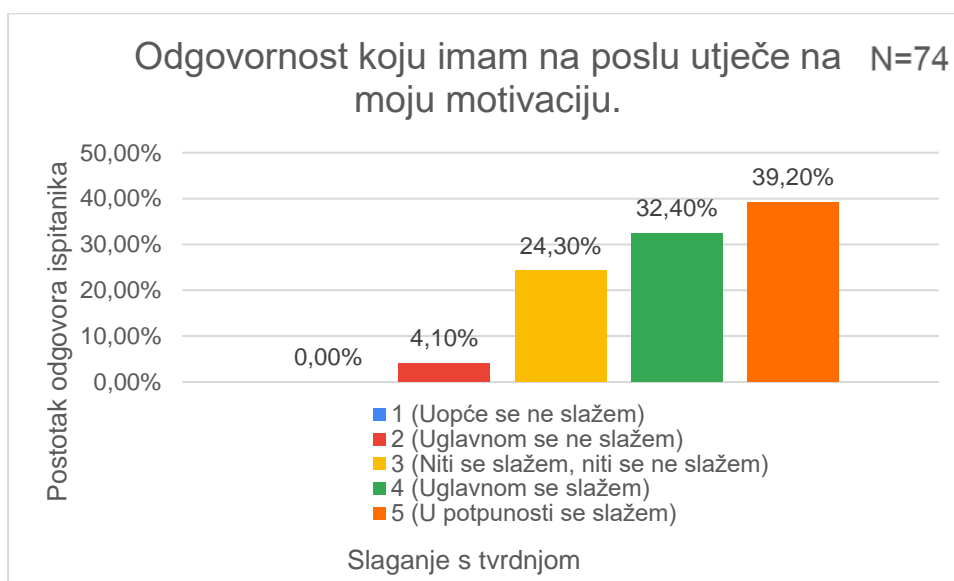
Grafikon 38. Poslovna politika poduzeća utječe na moju motivaciju.



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući grafikon 38., koji daje prikaz tvrdnje „Poslovna politika poduzeća utječe na moju motivaciju“ može se zaključiti da se s tom tvrdnjom u potpunosti slaže 37,80% ispitanika, 27% ispitanika uglavnom se slaže, a 25,70% niti slaže, niti ne slaže. Grafikon prikazuje i da ima ispitanika koji se s ovom tvrdnjom uglavnom ne slažu, a njih je 9,50%, dok ispitanika koji se uopće ne slažu nema.

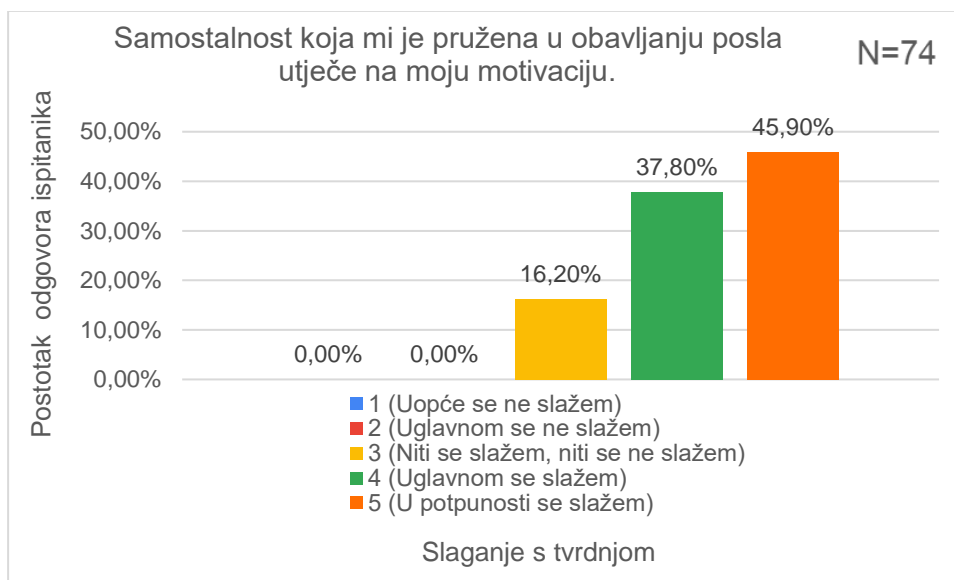
Grafikon 39. Odgovornost koju imam na poslu utječe na moju motivaciju



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

S tvrdnjom „Odgovornost koju imam na poslu utječe na moju motivaciju“ u potpunosti se slaže 39,20% ispitanika, njih 32,40% uglavnom se slaže, 24,30% niti se slaže, niti se ne slaže, a 4,10% uglavnom se ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok ne postoje ispitanici koji se s tom tvrdnjom uopće ne slažu.

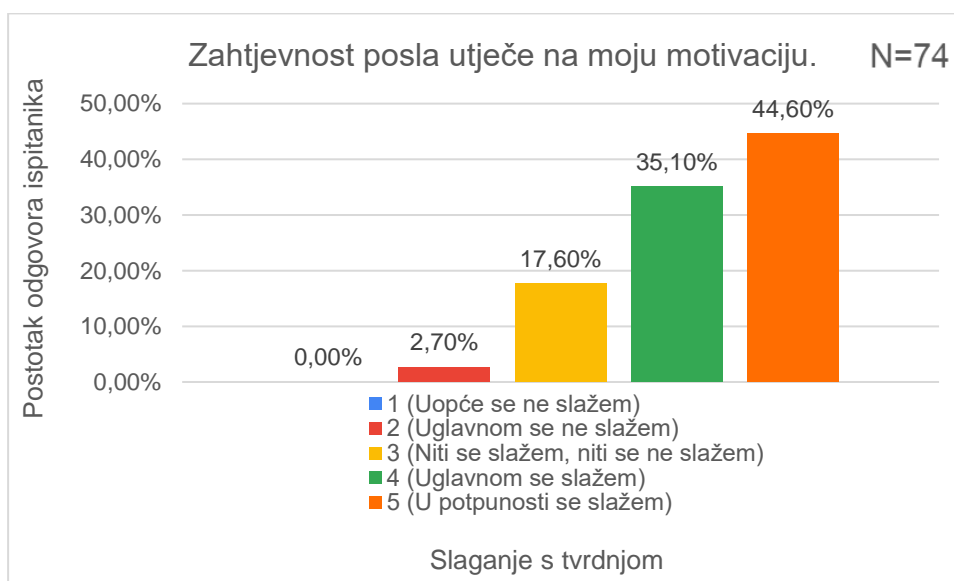
Grafikon 40. Samostalnost koja mi je pružena u obavljanju posla utječe na moju motivaciju



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

S tvrdnjom „Samostalnost koja mi je pružena u obavljanju posla utječe na moju motivaciju“ u potpunosti se slaže 45,90% ispitanika, a njih 37,80% uglavnom se slaže s istom, dok se 16,20% ispitanika niti slaže, niti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

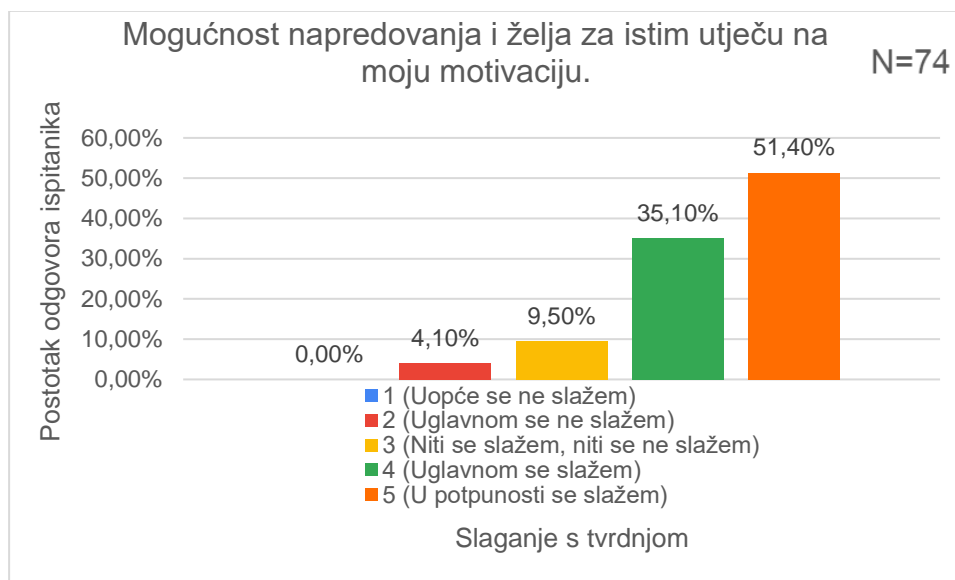
Grafikon 41. Zahtjevnost posla utječe na moju motivaciju.



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući grafikon 41. i tvrdnju da „Zaposlenost posla utječe na moju motivaciju“, može se zaključiti da se s istom u potpunosti slaže 44,60% ispitanika, njih 35,10% uglavnom se slaže s istom, 17,60% niti se slaže, niti se ne slaže, a 2,70% ispitanika se uglavnom ne slaže te nema ispitanika koji se uopće ne slažu s promatranom tvrdnjom.

Grafikon 42. Mogućnost napredovanja i želja za istim utječu na moju motivaciju.

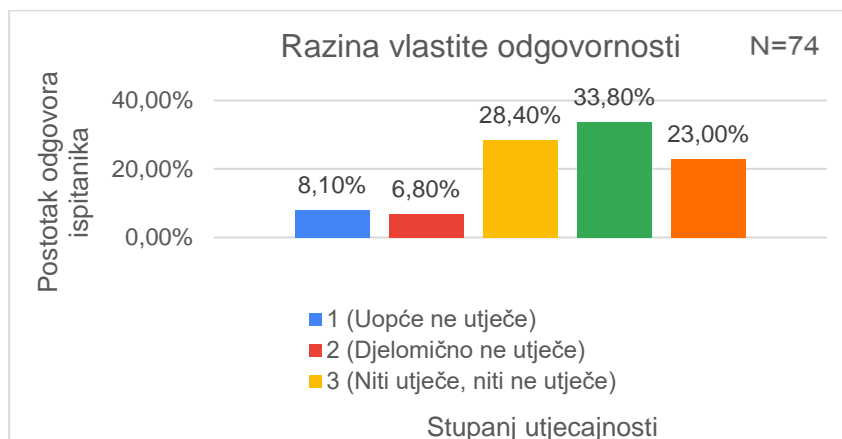


Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Kada govorimo o mogućnosti napredovanja, željom za istom te o motivaciji, s time se u potpunosti slaže 51,40% ispitanika, 35,10% ispitanika uglavnom se slaže, a 9,50% ispitanika niti se slaže, niti se ne slaže s promatranom tvrdnjom, dok se 4,10% ispitanika uglavnom ne slaže, a 0% uopće ne slaže s promatranom tvrdnjom.

U nastavku će biti prikazana interpretacija grafičkih prikaza koji se odnose na pitanja o utjecaju demotivatora na ispitanike.

Grafikon 43. Razina vlastite odgovornosti



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući razinu vlastite odgovornosti kao jednog od demotivatora na grafičkom prikazu 43., može se zaključiti da taj demotivator na 23% ispitanika u potpunosti utječe, na 33,80% ispitanika djelomično utječe, na 28,40% ispitanika niti utječe, niti ne utječe. Djelomični utjecaj razine vlastite odgovornosti ima na 6,80% ispitanika, a promatrani demotivator uopće ne utječe na 8,10% ispitanika. Poduzeće treba osvijestiti svoje zaposlenike o odgovornostima koje nosi njihov posao. Organizacije moraju djelovati u skladu s društvenim i socijalnim zahtjevima, a odgovornost je sastavni dio organizacijske kulture (Aleksić, 2007). Tako zaposlenici promatranog poduzeća trebaju prihvatiti standarde same organizacije te raditi u interesu iste.

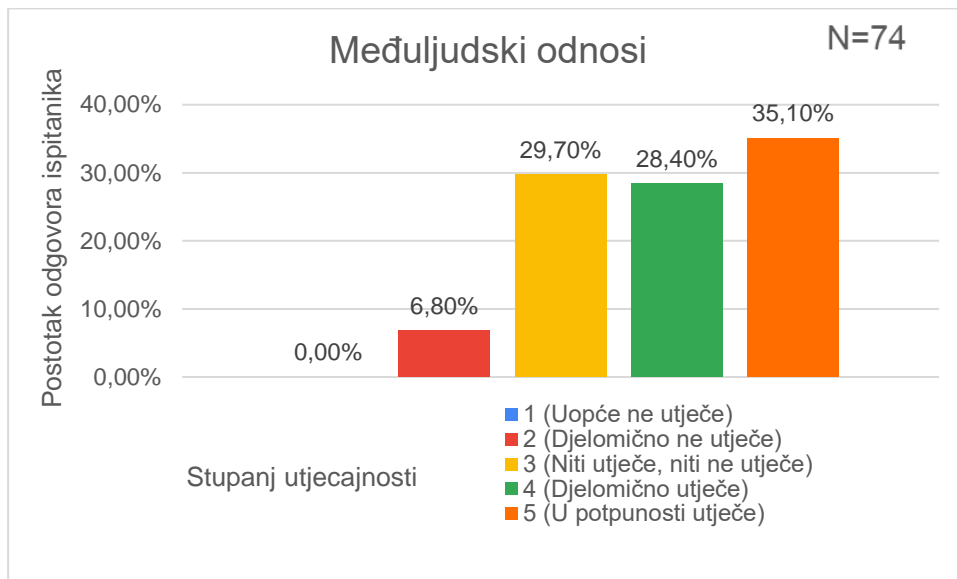
Grafikon 44. Funkcija u organizaciji



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući grafikon 44. može se zaključiti da funkcija u organizaciji, kao demotivator, u potpunosti utječe na 12,20% ispitanika, djelomično utječe na 36,50% ispitanika, niti utječe, niti ne utječe na 32,40% ispitanika. S druge strane, postoji 5,40% ispitanika na koje funkcija u organizaciji uopće ne utječe, odnosno 13,50% ispitanika na koje djelomično ne utječe. Zaposlenici na višoj hijerarhijskoj razini imaju veći stupanj odgovornosti, što sa sobom nosi i veći stres koji može dovesti do negativnih psihičkih problema zaposlenika. Poduzeće može olakšati menadžerima i voditeljima, odnosno smanjiti stresne situacije tako da omogući sudjelovanje u odlučivanju i sl.

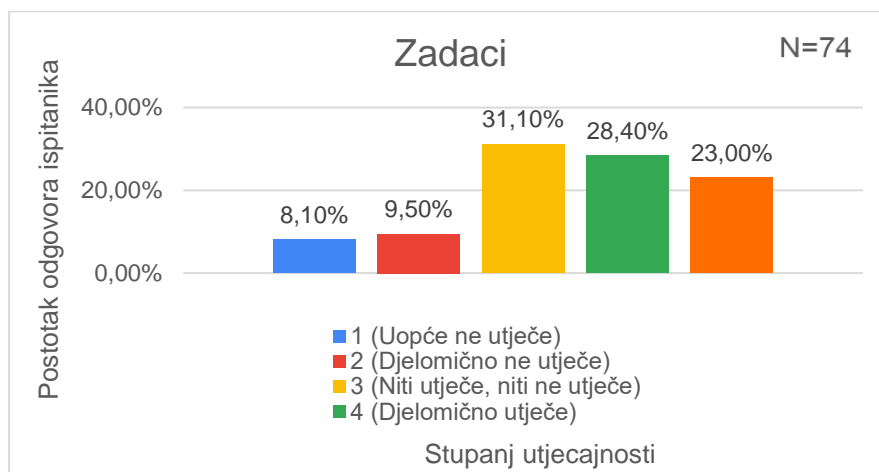
Grafikon 45. Međuljudski odnosi



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Međuljudski odnosi također su jedan od demotivatora zaposlenika. Prema grafikonu 45., može se zaključiti da promatrani demotivator ima značajan utjecaj, odnosno potpuni utjecaj na 35,10% ispitanika, djelomičan utjecaj na 28,40% ispitanika, dok na 29,70% ispitanika niti utječe, niti ne utječe. Također, postoji 6,80% ispitanika na koje međuljudski odnosi djelomično ne utječu, dok na 0% ispitanika uopće ne utječu. Iz prikaza je vidljivo da međuljudski odnosi uvelike utječu na ispitanike, a od izuzetne su važnosti za kvalitetan rad i rješavanje problema. Često zaposlenici veću pozornost pridaju demokratskom stilu vođenja jer imaju mogućnost utjecaja na konačnu odluku. Poduzeću bi trebalo biti u interesu dobro slaganje između zaposlenika pa tako ne bi bilo loše organizirati *team building* kako bi se zaposlenici bolje upoznali i izgradili odnos.

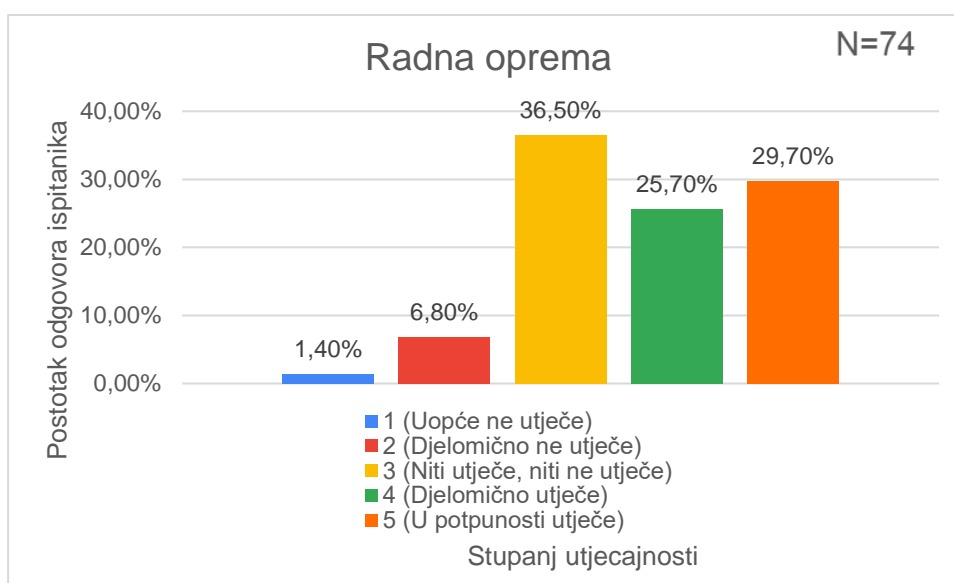
Grafikon 46. Zadaci



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući grafikon 46., može se zaključiti da zadaci kao demotivator uopće ne utječu na 8,10% ispitanika, djelomično ne utječu na 9,50% ispitanika, niti utječu, niti ne utječu na 31,10% ispitanika, a na 28,40% imaju djelomičan utjecaj, odnosno na 23% ispitanika u potpunosti utječu. Kreativni i izazovni radni zadaci te korištenje različitih alata i tehnika prilikom izrade istih omogućuju djelatnicima davanje kvalitetnog doprinosa uspjehu poduzeća. Jednaka dnevna rutina može narušiti motivaciju zaposlenika, odnosno radni učinak zaposlenika. Za uspješnost poduzeća, važno je ustrajati u zadovoljstvu zaposlenika, omogućiti im rješavanje složenijih radnih zadataka kako bi bili ispunjeniji i bolje iskoristili svoja znanja i sposobnosti (Bakotić i Vojković, 2013).

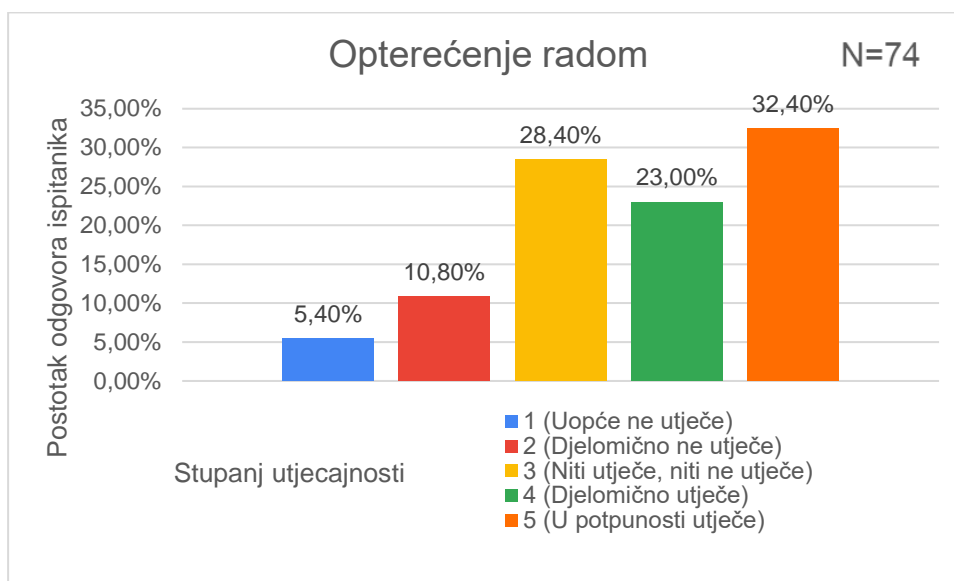
Grafikon 47. Radna oprema



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Radna oprema u potpunosti utječe na 29,70% ispitanika, na 25,70% ispitanika djelomično utječe, dok na 36,50% ispitanika niti utječe, niti ne utječe. S druge strane, navedeni demotivator uopće ne utječe na 1,40% ispitanika, a na 6,80% ispitanika djelomično ne utječe. Promatrano poduzeće bi trebalo svojim zaposlenicima omogućiti modernu radnu opremu pomoću koje će moći kvalitetno odrađivati svoj dio posla. Vidljivo je iz rezultata istraživanja da je ista bitna ispitanicima te da ima velik utjecaj na njihovo svakodnevno obavljanje radnih aktivnosti.

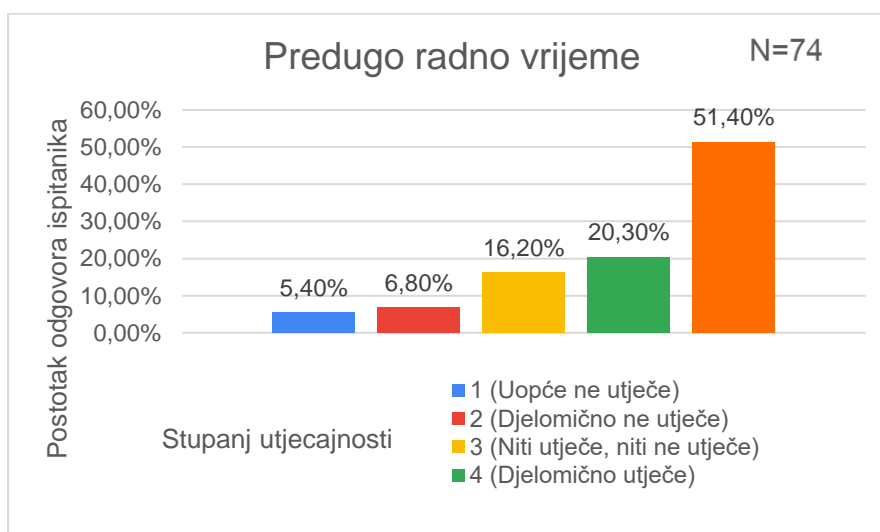
Grafikon 48. Opterećenje radom



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Opterećenje radom u potpunosti utječe na 32,40% ispitanika, na 23% ispitanika djelomično utječe, na 28,40% ispitanika niti utječe, niti ne utječe, a 10,80% ispitanika izjasnilo se da na njih promatrani demotivator djelomično ne utječe, odnosno 5,40% ispitanika se izjasnilo da na njih uopće ne utječe. Na fizičko radno opterećenje utječe intenzitet obavljanja aktivnosti, a s obzirom da na ispitanike radno opterećenje uvelike utječe važno je provoditi mjere zaštite. Primjerice, kratka tjelesna aktivnosti, poput vježbi istezanja i opuštanja, može pomoći zaposlenicima smanjiti opterećenje. Poduzeće bi trebalo ulagati u svoje radnike, odnosno unaprijediti kvalitetu neposrednog rada te uvesti kratki program tjelesne aktivnosti u svakodnevni rad (Andrijašević, 2012).

Grafikon 49. Predugo radno vrijeme



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Predugo radno vrijeme zadnji je promatrani demotivator, a u potpunosti utječe na 51,40% ispitanika, na 20,30% ispitanika djelomično utječe, a na 16,20% ispitanika niti utječe, niti ne utječe. Na 6,80% ispitanika predugo radno vrijeme djelomično ne utječe, a na 5,40% uopće ne utječe promatrani demotivator. Često predugo radno vrijeme uzrokuje umor zaposlenika, a isti kasnije može imati utjecaj na sigurnost zaposlenika. Odnosno, s obzirom da se radi o građevinskom poduzeću u kojem najveći broj zaposlenika radi fizičke poslove, postoji veći rizik od nezgoda ukoliko su zaposlenici umorni, a kasnije umor može prerasti u zdravstvene probleme. Vidljivo je da zapravo promatrani demotivator uvelike utječe na zaposlenike, na čemu bi poduzeće trebalo poraditi skraćivanjem istog ili produljenjem pauze (De Spiegelaere i Piasna, 2019).

Odnosno, povežemo li dobivene rezultate provedenog istraživanja s dosadašnjim rezultatima istraživanja znanstvenika mogu se uočiti neke sličnosti. Primjerice, Bolfek i sur. (2017) svojim su istraživanjem došli do zaključka da zaposlenici rjeđe komuniciraju sa svojim nadređenima, a provedenim istraživanje od strane autorice ovog rada također se došlo do zaključka da ispitanici više komuniciraju s kolegama u odnosu na komuniciranje s nadređenima. Isto tako, usporede li se rezultati o povratnoj informaciji može se zaključiti kako u oba istraživanja nedostaju povratne informacije o obavljenom poslu. Svojim su istraživanjem Jorfi i sur. (2011) došli do zaključka da interpersonalna komunikacija doprinosi zadovoljstvu zaposlenika poslom, a u istraživanju ovog rada može se reći da su zaposlenici djelomično zadovoljni istom. S druge strane, promatramo li provedena istraživanja o motivaciji zaposlenika, može se zaključiti kako su Prahin i Katavić (2021) dobili slične rezultate kao i u ovom istraživanju jer su najveći motivatori zaposlenicima upravo plaće, beneficije i sigurnost posla. Iako prema istraživanju Brnad i sur. (2016) velik utjecaj na motivaciju imaju sigurnost posla, postignuće i uspjeh, u istraživanju autorice ovog rada to su radni uvjeti i radni naponi. Radni uvjeti spominju se i u istraživanju da Cruz i sur. (2020) kao čimbenik na koji poduzeće treba obratiti pozornost za veću motivaciju zaposlenika.

6.2. Razlika između komunikacije s kolegama i komunikacije s nadređenima

U ovom dijelu rada nastoji se ispitati postoji li razlika između komunikacije s kolegama i komunikacije s nadređenima, odnosno primjenjuje li se više komunikacija s kolegama ili komunikacija s nadređenima.

Koristit će se t-test za zavisne uzorke. Promatrat će se razlika između primjene komunikacije s nadređenima i komunikacije s kolegama, tj. ukoliko je razlika pozitivna,

hipoteza bi glasila da se u poduzeću više primjenjuje komunikacija s nadređenima, u odnosu na kolege. Pri tome hipoteza glasi:

H0: Ne postoji statistički značajna razlika između komunikacije s nadređenima i komunikacije s kolegama.

Za provedbu t-testa potrebno je zadovoljiti sljedeće preuvjete:

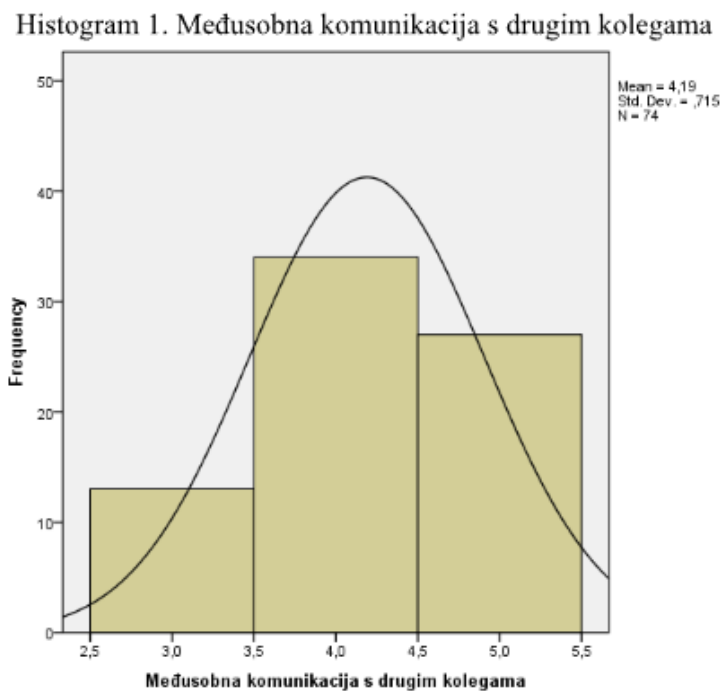
1. Uzorak je slučajan – zadovoljeno, svi zaposlenici promatranog poduzeća su imali jednaku mogućnost za ispunjavanje ankete

2. Opservacije su nezavisne – zadovoljeno, svi korisnici su imali jednaku mogućnost da budu izabrani

3. Uzorak je manji od 10% populacije – zadovoljeno, u uzorku je sudjelovalo 74 ispitanika, a u Hrvatskoj ima više od 740 zaposlenika

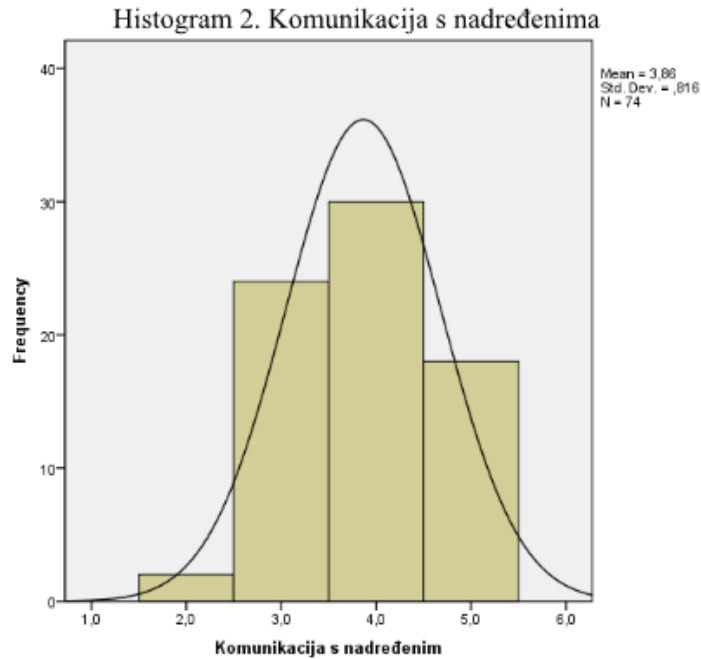
4. Distribucija varijable je približno normalna – distribucija je relativno normalna (simetrična) (vidljivo na slikama 1. i 2.)

Slika 1. Međusobna komunikacija s drugim kolegama prikaz histogramom



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Slika 2. Komunikacija s nadređenima - histogram



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući dobivene rezultate prikazane u tablici 1., može se primijetiti da kritična vrijednost iznosi 1,993, odnosno s obzirom da je razina statističke značajnosti 5%, stavljajući 2,5% u svaki rep nalaze se dvije kritične vrijednosti -1,993 i +1,993, odnosno te vrijednosti predstavljaju granice područja prihvatljivosti testa. Promatrani t Stat od 3,43 spada u pozitivno područje odbijanja, što bi značilo da možemo odbaciti nultu hipotezu.

Tablica 1. T-test za zavisne uzorke

t-Test: Paired Two
Sample for Means

	24. <i>Međusobna komunikacija s drugim kolegama</i>	26. <i>Komunikacija s nadređenim</i>
Mean	4,189189189	3,864864865
Variance	0,511662347	0,666419845
Observations	74	74
Pearson Correlation	0,443186887	
Hypothesized Mean Difference		0
df		73
t Stat	3,432892856	
P(T<=t) one-tail	0,00049364	
t Critical one-tail	1,665996224	
P(T<=t) two-tail	0,000987279	
t Critical two-tail	1,992997126	

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

P vrijednost iznosi 0,001 što je manje od promatrane razine statističke značajnosti, alfe, od 0,05 ($p < 0,05$). Stoga se može zaključiti da možemo odbaciti nultu hipotezu jer postoji statistički značajna razlika u primjeni komunikacije s nadređenima i kolegama.

Može se zaključiti da se odbacuje nulta hipoteza, odnosno da se više primjenjuje komunikacija s kolegama u odnosu na komunikaciju s nadređenima. Drugim riječima, u poduzeću se u statistički značajno većem stupnju, češće primjenjuje komunikacija s drugim kolegama.

6.3. Povezanost između metoda komunikacije sa nadređenima koja se najčešće primjenjuje i one koja je zagovarana od strane zaposlenika

Kako bi se utvrdilo koji statistički test odabrati za ovu analizu, prvotno je nužno ispitati jesu li podaci u varijablama koji će se analizirati normalno distribuirani. Promatrajući dobivene histograme, prikazane na slikama u nastavku, vidljiva je asimetričnost distribucije podataka na temelju čega se donosi zaključak da podaci nisu normalno distribuirani. Postoji samo jedan histogram iz kojeg se može zaključiti da su podaci normalno distribuirani, a to je histogram prikazan na slici 5., a odnosi se na metodu komuniciranja putem SMS poruka. Stoga će se za analizu podataka koristiti neparametarski test – Hi-kvadrat test, za koji nije potrebna pretpostavka distribucije populacije, odnosno čije raspodjele nisu normalne (Šimundić, bez dat).

Hi-kvadrat test upotrebljava se u različitim statističkim postupcima, testira se hipoteza o distribuciji populacije, a pri tome su postavljeni parametri. Odnosno, u tom se modelu ispituju razlike među očekivanim frekvencijama, a često se koristi i za ispitivanje pretpostavki neovisnosti i sl. (Šošić, 2004).

Promatrat će se sljedeća hipoteza:

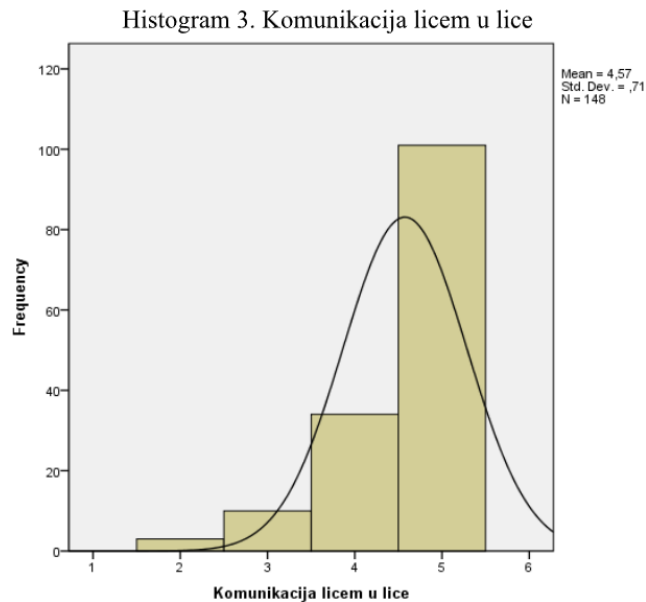
H0: Ne postoji statistički značajna razlika između metode komunikacije s nadređenima koja se najčešće primjenjuje i one koja se zagovara od strane zaposlenika u poduzeću.

Pri tome, moraju biti zadovoljeni sljedeći preduvjeti:

1. Varijable su kvalitativne ili diskretne kvantitativne - zadovoljeno
2. Uzorak je slučajan – zadovoljeno, svi zaposlenici promatranog poduzeća su imali jednaku mogućnost za ispunjavanje ankete

3. Opservacije su nezavisne, svi korisnici su imali jednaku mogućnost da budu izabrani
4. Uzorak je manji od 10% populacije – zadovoljeno, u uzorku je sudjelovalo 74 ispitanika, a u Hrvatskoj ima više od 740 zaposlenika

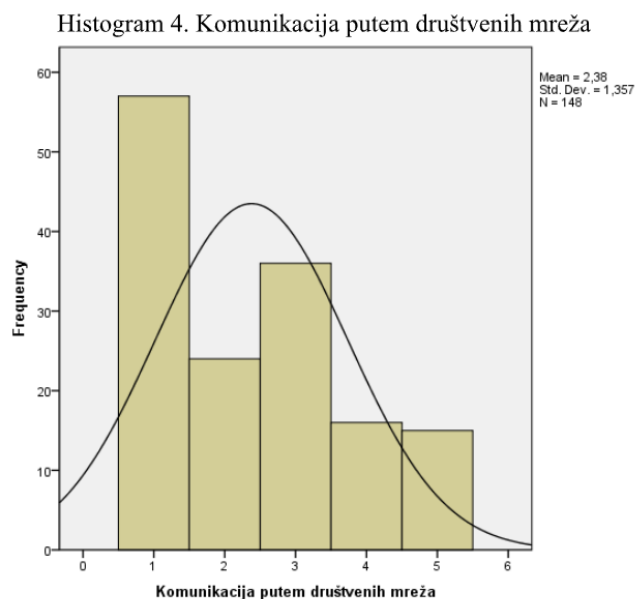
Slika 3. Komunikacija licem u lice – histogram



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući histogram koji je prikazan na slici 3., a odnosi se na metodu komunikacije licem u lice, može se zaključiti da je distribucija negativno asimetrična.

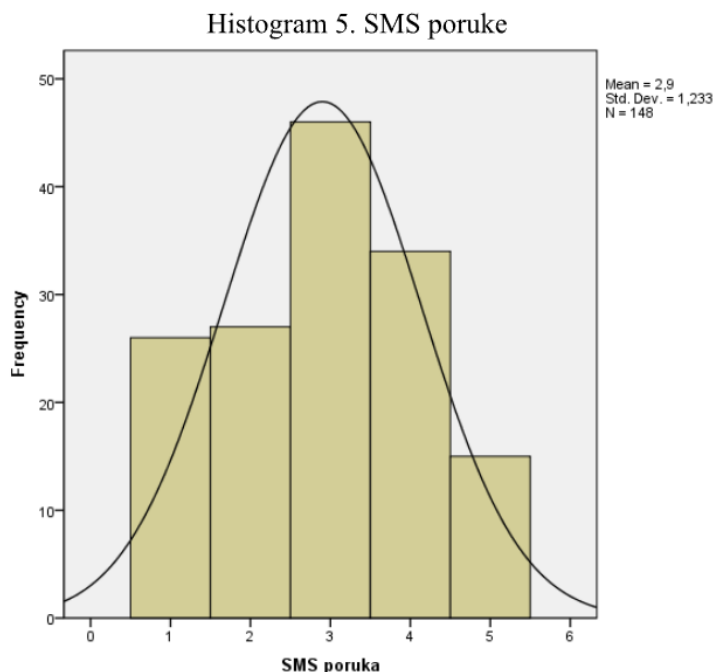
Slika 4. Komunikacija putem društvenih mreža - histogram



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući histogram koji je prikazan na slici 4., a odnosi se na metodu komunikacije putem društvenih mreža, može se zaključiti da je distribucija pozitivno asimetrična.

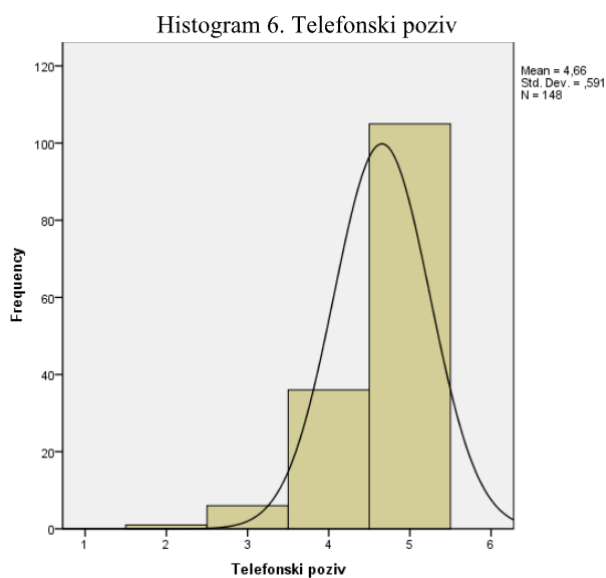
Slika 5. SMS poruka - histogram



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući histogram koji je prikazan na slici 5., a odnosi se na metodu komunikacije SMS porukom, može se zaključiti da je distribucija normalna, odnosno približno simetrična u odnosu na ostale promatrane distribucije.

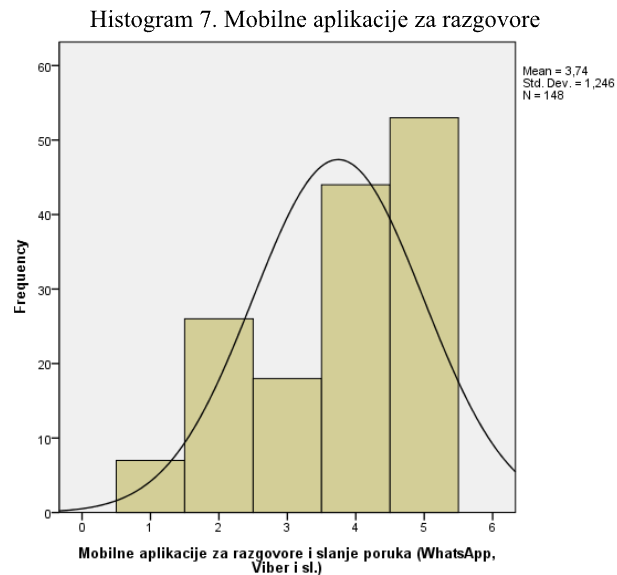
Slika 6. Telefonski poziv - histogram



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući histogram koji je prikazan na slici 6., a odnosi se na metodu komunikacije telefonskim pozivom, može se zaključiti da je distribucija negativno asimetrična.

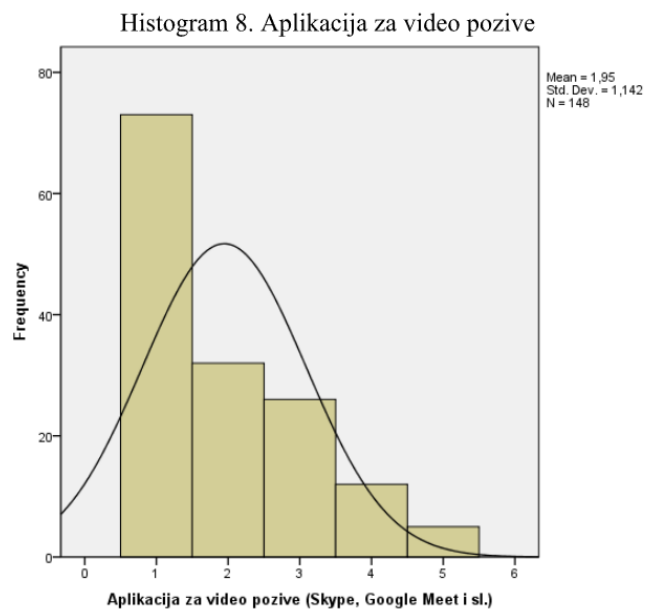
Slika 7. Mobilne aplikacije za razgovore - histogram



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući histogram koji je prikazan na slici 7., a odnosi se na metodu komunikacije mobilnim aplikacijama za razgovore, može se zaključiti da je distribucija negativno asimetrična.

Slika 8. Aplikacije za video pozive - histogram



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući histogram koji je prikazan na slici 8., a odnosi se na metodu komunikacije aplikacijama za video pozive, može se zaključiti da je distribucija pozitivno asimetrična.

Za potrebe izračuna Hi-kvadrat testa koristio se alat *IBM SPSS Statistics*. Na tablicama u nastavku mogu se vidjeti rezultati provedbe Hi-kvadrat testova provedenih s ciljem ispitivanja postojanja razlika u metodi komunikacije s nadređenima u odnosu na onu koja se najčešće primjenjuje i onu koja je zagovarana od strane zaposlenika.

Slika 9. Hi-kvadrat test za komunikaciju licem u lice

12. Komunikacija licem u lice * 18. Komunikacija licem u lice Crosstabulation

			18. Komunikacija licem u lice			
			3	4	5	Total
12. Komunikacija licem u lice	2	Count	0	2	1	3
		Expected Count	,1	,6	2,3	3,0
		% of Total	0,0%	2,7%	1,4%	4,1%
	3	Count	2	0	5	7
		Expected Count	,3	1,4	5,3	7,0
		% of Total	2,7%	0,0%	6,8%	9,5%
	4	Count	1	5	13	19
		Expected Count	,8	3,9	14,4	19,0
		% of Total	1,4%	6,8%	17,6%	25,7%
	5	Count	0	8	37	45
		Expected Count	1,8	9,1	34,1	45,0
		% of Total	0,0%	10,8%	50,0%	60,8%
Total	Count	3	15	56	74	
	Expected Count	3,0	15,0	56,0	74,0	
	% of Total	4,1%	20,3%	75,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,593 ^a	6	,005
Likelihood Ratio	14,908	6	,021
Linear-by-Linear Association	5,704	1	,017
N of Valid Cases	74		

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Na slici 9. može se vidjeti prikaz Hi-kvadrat testa za metodu komuniciranja licem u lice s nadređenima. Prva tablica prikazuje promatrane i očekivane frekvencije. Promatrajući dobivene vrijednosti, može se zaključiti da je povezanost između promatranih varijabli statistički značajna jer je dobivena vjerojatnost 0,005 što je manje od razine statističke

značajnosti od 5% (dakle, $p < 0,05$). Pri tome je vrijednost Hi-kvadrat testa 18,593, a broj stupnjeva slobode 6. Ova analiza dovodi nas do saznanja da postoji statistički značajna razlika između komunikacije licem u lice s nadređenima koja je primjenjivana u odnosu na onu koja je zagovarana od strane zaposlenika, odnosno da se ne može prihvatiti nulta hipoteza koja glasi „Ne postoji statistički značajna razlika između metode komunikacije s nadređenima koja se najčešće primjenjuje i one koja se zagovara od strane zaposlenika u poduzeću.“

Slika 10. Hi-kvadrat test za komunikaciju putem društvenih mreža

13.Komunikacija putem društvenih mreža * 19.Komunikacija putem društvenih mreža Crosstabulation

		19.Komunikacija putem društvenih mreža					Total	
		1	2	3	4	5		
13.Komunikacija putem društvenih mreža	1	Count	19	7	6	0	0	32
		Expected Count	10,8	4,3	9,1	3,5	4,3	32,0
		% of Total	25,7%	9,5%	8,1%	0,0%	0,0%	43,2%
	2	Count	4	3	5	2	0	14
		Expected Count	4,7	1,9	4,0	1,5	1,9	14,0
		% of Total	5,4%	4,1%	6,8%	2,7%	0,0%	18,9%
	3	Count	1	0	9	3	2	15
		Expected Count	5,1	2,0	4,3	1,6	2,0	15,0
		% of Total	1,4%	0,0%	12,2%	4,1%	2,7%	20,3%
	4	Count	1	0	1	3	3	8
		Expected Count	2,7	1,1	2,3	,9	1,1	8,0
		% of Total	1,4%	0,0%	1,4%	4,1%	4,1%	10,8%
	5	Count	0	0	0	0	5	5
		Expected Count	1,7	,7	1,4	,5	,7	5,0
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,8%	6,8%
Total	Count	25	10	21	8	10	74	
	Expected Count	25,0	10,0	21,0	8,0	10,0	74,0	
	% of Total	33,8%	13,5%	28,4%	10,8%	13,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	75,054 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	71,879	16	<,001
Linear-by-Linear Association	41,773	1	<,001
N of Valid Cases	74		

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući dobivene vrijednosti Hi-kvadrat testa za komunikaciju putem društvenih mreža, može se zaključiti da postoje statistički značajne razlike, odnosno vjerojatnost iznosi 0,001, što je manje od 5% koliko iznosi i razina statističke značajnosti što navodi na odgovor da postoji značajna statistička razlika između komunikacije putem društvenih mreža koja se primjenjuje, tj. one koja je zagovarana od strane ispitanika. Pri tome, vrijednost Hi-kvadrat testa iznosi 75,054, a broj stupnjeva slobode iznosi 16. Odnosno, odbacuje se hipoteza koja glasi „Ne postoji statistički značajna razlika između metode komunikacije s nadređenima koja se najčešće primjenjuje i one koja se zagovara od strane zaposlenika u poduzeću.“

Slika 11. Hi-kvadrat test za komunikaciju SMS porukom

14.SMS poruka * 20.SMS poruka Crosstabulation

		20.SMS poruka					Total	
		1	2	3	4	5		
14.SMS poruka	1	Count	8	2	3	1	1	15
		Expected Count	2,2	1,8	5,5	3,4	2,0	15,0
		% of Total	10,8%	2,7%	4,1%	1,4%	1,4%	20,3%
	2	Count	3	6	8	1	0	18
		Expected Count	2,7	2,2	6,6	4,1	2,4	18,0
		% of Total	4,1%	8,1%	10,8%	1,4%	0,0%	24,3%
	3	Count	0	0	13	5	1	19
		Expected Count	2,8	2,3	6,9	4,4	2,6	19,0
		% of Total	0,0%	0,0%	17,6%	6,8%	1,4%	25,7%
	4	Count	0	0	2	10	5	17
		Expected Count	2,5	2,1	6,2	3,9	2,3	17,0
		% of Total	0,0%	0,0%	2,7%	13,5%	6,8%	23,0%
	5	Count	0	1	1	0	3	5
		Expected Count	,7	,6	1,8	1,1	,7	5,0
		% of Total	0,0%	1,4%	1,4%	0,0%	4,1%	6,8%
Total	Count	11	9	27	17	10	74	
	Expected Count	11,0	9,0	27,0	17,0	10,0	74,0	
	% of Total	14,9%	12,2%	36,5%	23,0%	13,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	72,259 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	73,027	16	<,001
Linear-by-Linear Association	32,312	1	<,001
N of Valid Cases	74		

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući sliku 11., Hi-kvadrat test proveden na metodi SMS poruka, može se zaključiti da dobivena vjerojatnost iznosi 0,001, što je manje od razine statističke značajnosti od 5% ($p < 0,05$), a to dovodi do saznanja da postoji statistički značajna razlika između komunikacije SMS porukom s nadređenima koja je primjenjivana u odnosu na onu koja je zagovarana od strane zaposlenika, odnosno da se ne može prihvatiti nulta hipoteza koja glasi „Ne postoji statistički značajna razlika između metode komunikacije s nadređenima koja se najčešće primjenjuje i one koja se zagovara od strane zaposlenika u poduzeću.“

Slika 12. Hi-kvadrat test za komunikaciju telefonskim pozivom

15.Telefonski poziv * 21.Telefonski poziv Crosstabulation

		21.Telefonski poziv					
		2	3	4	5	Total	
15.Telefonski poziv	3	Count	0	1	0	1	2
		Expected Count	,0	,1	,3	1,5	2,0
		% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%	2,7%
	4	Count	0	2	8	14	24
		Expected Count	,3	1,3	3,9	18,5	24,0
		% of Total	0,0%	2,7%	10,8%	18,9%	32,4%
	5	Count	1	1	4	42	48
		Expected Count	,6	2,6	7,8	37,0	48,0
		% of Total	1,4%	1,4%	5,4%	56,8%	64,9%
Total		Count	1	4	12	57	74
		Expected Count	1,0	4,0	12,0	57,0	74,0
		% of Total	1,4%	5,4%	16,2%	77,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,722 ^a	6	,007
Likelihood Ratio	13,403	6	,037
Linear-by-Linear Association	6,084	1	,014
N of Valid Cases	74		

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Na slici 12. vidljiv je proveden Hi-kvadrat test za metodu komuniciranja telefonskim pozivom. Pri tome dobivena vjerojatnost iznosi 0,007, što je također manje od razine statističke značajnosti od 5% (dakle $p < 0,05$) te prema tome možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika između metode komuniciranja putem telefonskog poziva koja se zaista primjenjuje i koju ispitanici zagovaraju u poduzeću, tj. ne prihvaća se nulta hipoteza. Vrijednost Hi-kvadrat testa iznosi 17,722, a broj stupnjeva slobode 16.

Slika 13. Hi-kvadrat test za komuniciranje mobilnim aplikacijama za razgovore i slanje poruka

16.Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka (WhatsApp, Viber i sl.) * 22.Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka (WhatsApp, Viber i sl.) Crosstabulation

		22.Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka (WhatsApp, Viber i sl.)					Total	
		1	2	3	4	5		
16.Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka (WhatsApp, Viber i sl.)	1	Count	1	3	1	0	0	5
		Expected Count	,1	,7	,7	1,5	2,0	5,0
		% of Total	1,4%	4,1%	1,4%	0,0%	0,0%	6,8%
	2	Count	1	6	4	3	1	15
		Expected Count	,4	2,2	2,0	4,5	5,9	15,0
		% of Total	1,4%	8,1%	5,4%	4,1%	1,4%	20,3%
	3	Count	0	0	4	2	2	8
		Expected Count	,2	1,2	1,1	2,4	3,1	8,0
		% of Total	0,0%	0,0%	5,4%	2,7%	2,7%	10,8%
	4	Count	0	0	1	13	8	22
		Expected Count	,6	3,3	3,0	6,5	8,6	22,0
		% of Total	0,0%	0,0%	1,4%	17,6%	10,8%	29,7%
	5	Count	0	2	0	4	18	24
		Expected Count	,6	3,6	3,2	7,1	9,4	24,0
		% of Total	0,0%	2,7%	0,0%	5,4%	24,3%	32,4%
Total	Count	2	11	10	22	29	74	
	Expected Count	2,0	11,0	10,0	22,0	29,0	74,0	
	% of Total	2,7%	14,9%	13,5%	29,7%	39,2%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,851 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	65,242	16	<,001
Linear-by-Linear Association	35,815	1	<,001
N of Valid Cases	74		

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Slika 13. prikazuje Hi-kvadrat test proveden za metodu komuniciranja putem mobilnih aplikacija za razgovore i slanje poruka, a promatrajući dobivene rezultate, odnosno dobivenu vjerojatnost od 0,001 koja je manja od razine statističke značajnosti od 5% ($p < 0,05$), može se zaključiti da postoji značajna statistička razlika između primjene i zagovaranja promatrane metode te da se može odbaciti nulta hipoteza koja glasi „Ne postoji statistički značajna razlika između metode komunikacije s nadređenima koja se najčešće primjenjuje i one koja se zagovara od strane zaposlenika u poduzeću.“ Vrijednost Hi-kvadrat testa iznosi 64,851, dok vrijednost stupnjeva slobode iznosi 16.

Slika 14. Hi-kvadrat test na metodi komunikacije aplikacije za video pozive

17.Aplikacija za video pozive (Skype, Google Meet i sl.) * 23.Aplikacija za video pozive (Skype, Google Meet i sl.) Crosstabulation

			23.Aplikacija za video pozive (Skype, Google Meet i sl.)					Total
			1	2	3	4	5	
17.Aplikacija za video pozive (Skype, Google Meet i sl.)	1	Count	27	9	3	0	0	39
		Expected Count	17,9	7,4	9,0	2,6	2,1	39,0
		% of Total	36,5%	12,2%	4,1%	0,0%	0,0%	52,7%
	2	Count	6	5	5	2	0	18
		Expected Count	8,3	3,4	4,1	1,2	1,0	18,0
		% of Total	8,1%	6,8%	6,8%	2,7%	0,0%	24,3%
	3	Count	1	0	7	1	0	9
		Expected Count	4,1	1,7	2,1	,6	,5	9,0
		% of Total	1,4%	0,0%	9,5%	1,4%	0,0%	12,2%
	4	Count	0	0	2	2	3	7
		Expected Count	3,2	1,3	1,6	,5	,4	7,0
		% of Total	0,0%	0,0%	2,7%	2,7%	4,1%	9,5%
	5	Count	0	0	0	0	1	1
		Expected Count	,5	,2	,2	,1	,1	1,0
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
Total	Count	34	14	17	5	4	74	
	Expected Count	34,0	14,0	17,0	5,0	4,0	74,0	
	% of Total	45,9%	18,9%	23,0%	6,8%	5,4%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	78,511 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	63,157	16	<,001
Linear-by-Linear Association	42,748	1	<,001
N of Valid Cases	74		

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Promatrajući sliku 14. koja prikazuje Hi-kvadrat test proveden za metodu komuniciranja putem aplikacija za video pozive, može se zaključiti da postoji značajna statistička razlika u primjeni i zagovaranju iste jer je dobivena vjerojatnost (0,000) manja od promatrane razine statističke značajnosti (5%), dakle $p < 0,05$. To govori da se nulta hipoteza koja glasi „Ne postoji statistički značajna razlika između metode komunikacije s nadređenima koja se najčešće primjenjuje i one koja se zagovara od strane zaposlenika u poduzeću“ može odbaciti. Pri tome vrijednost Hi-kvadrat testa iznosi 78,511, a vrijednost stupnjeva slobode 16.

6.4. Povezanost čimbenika motivacije sa zadovoljstvom zaposlenika

U ovom dijelu rada nastoji se ispitati postoji li povezanost čimbenika motivacije sa zadovoljstvom zaposlenika, odnosno u kojoj mjeri čimbenici motiviraju ili ne motiviraju

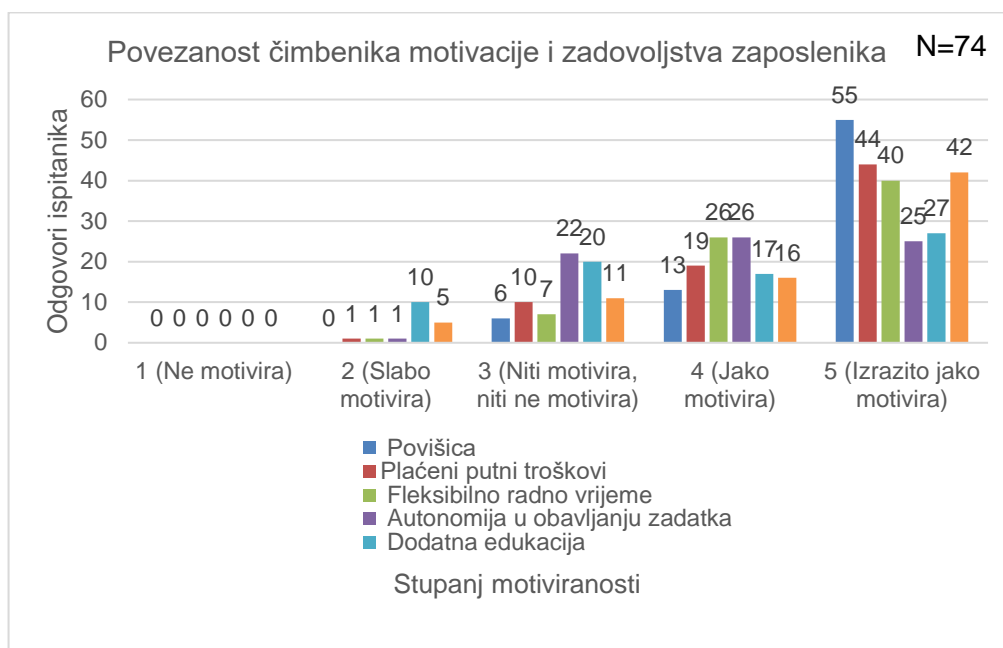
zaposlenike promatranog poduzeća. Kako bi se lakše otkrio odgovor na ovo pitanje, podaci dobiveni anketiranjem svrstani su u tablicu 2. Iz nje je vidljivo da povišica motivira najviše zaposlenika, a slijede ju plaćeni putni troškovi, pohvala, fleksibilno radno vrijeme, dok su se ispitanici nešto manje odlučivali za autonomiju u obavljanju zadataka te dodatnu edukaciju. Može se uočiti da fleksibilno radno vrijeme i autonomija u obavljanju zadataka podjednako jako motiviraju ispitanike, dok se za povišicu odlučilo 13 ispitanika, 19 za plaćene putne troškove, a 17 za dodatnu edukaciju. Ako promatramo koliko ispitanika niti motiviraju, niti ne motiviraju navedeni čimbenici, može se zaključiti da se najviše njih (22) odlučilo za odgovor autonomija u obavljanju zadataka te 20 za dodatnu edukaciju. Također, vidljivo je da navedeni čimbenici motivacije ne motiviraju ni jednog ispitanika, a nešto manji broj njih slabo motiviraju promatrani čimbenici motivacije.

Tablica 2. Čimbenici motivacije i stupanj motiviranosti

	1 (Ne motivira)	2 (Slabo motivira)	3 (Niti motivira, niti ne motivira)	4 (Jako motivira)	5 (Izrazito jako motivira)
Povišica	0	0	6	13	55
Plaćeni putni troškovi	0	1	10	19	44
Fleksibilno radno vrijeme	0	1	7	26	40
Autonomija u obavljanju zadatka	0	1	22	26	25
Dodatna edukacija	0	10	20	17	27
Pohvala	0	5	11	16	42

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Grafikon 50. Čimbenici motivacije



Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Dobiveni rezultati prikazani u tablici 2. mogu se vidjeti i na grafikonu koji prikazuje u kojoj mjeri čimbenici motivacije utječu na zadovoljstvo ispitanika, a isti potvrđuje prethodne navode, odnosno vidljivo je kako povišica najviše motivira ispitanike, a dodatna edukacija najmanje motivira iste.

6.5. Povezanost uvjeta poslovanja i motivacije zaposlenika

Ranije je navedeno da uvjeti poslovanja utječu na motiviranost zaposlenika, a u ovom dijelu rada prikazat će se postoji li povezanost uvjeta poslovanja i same motivacije zaposlenika prema dobivenim odgovorima iz provedenog istraživanja. Metode koje su korištene u ovom dijelu rada su linearna regresija i koeficijent korelacije. Šošić (2004) navodi da se linearnom regresijom nastoje opisati veze između dvije ili više varijabli, a u ovom slučaju koristit će se s ciljem analize utjecaja uvjeta poslovanja na motivaciju zaposlenika.

Na slici 15. predstavljen je sažetak rezultata korelacijske analize, dok slika 16. predstavlja sažetak rezultata regresijske analize. Promatrane varijable preispituju vezu između uvjeta poslovanja, tj. čimbenika motivacije i motivacije zaposlenika. Regresijska analiza izrađena je pomoću alata *Data Analysis - Regression* u Excelu, a za potrebe korelacijske analize koristio se program *IBM SPSS Statistics*.

Slika 15. Korelacijska analiza

			Correlations									
			29. Povišica	30. Plaćeni putni troškovi	31. Fleksibilno radno vrijeme	32. Autonomija u obavljanju zadatka	33. Dodatna edukacija	34. Pohvala	25. Povratna informacija o obavljenom poslu	46. Međuljudski odnosi	48. Radna oprema i ambijent	36. Spreman sam uložiti radne napore u obavljanju aktivnosti.
Spearman's rho	29. Povišica	Correlation Coefficient	1,000	,686**	,223	,024	,030	-,002	,067	,062	,031	,010
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	,056	,836	,801	,987	,570	,603	,791	,931
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	30. Plaćeni putni troškovi	Correlation Coefficient	,686**	1,000	,292*	,139	,105	,134	,189	-,005	,069	-,093
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	,012	,238	,372	,256	,107	,965	,560	,430
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	31. Fleksibilno radno vrijeme	Correlation Coefficient	,223	,292*	1,000	,416**	,374**	,294*	,241*	,313**	,229	,102
		Sig. (2-tailed)	,056	,012	.	<,001	,001	,011	,038	,007	,050	,389
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	32. Autonomija u obavljanju zadatka	Correlation Coefficient	,024	,139	,416**	1,000	,686**	,557**	,385**	,234*	-,031	,248*
		Sig. (2-tailed)	,836	,238	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,044	,794	,033
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	33. Dodatna edukacija	Correlation Coefficient	,030	,105	,374**	,686**	1,000	,669**	,352**	,332**	-,075	,419**
		Sig. (2-tailed)	,801	,372	,001	<,001	.	<,001	,002	,004	,526	<,001
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	34. Pohvala	Correlation Coefficient	-,002	,134	,294*	,557**	,669**	1,000	,414**	,376**	-,071	,410**
		Sig. (2-tailed)	,987	,256	,011	<,001	<,001	.	<,001	<,001	,546	<,001
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	25. Povratna informacija o obavljenom poslu	Correlation Coefficient	,067	,189	,241*	,385**	,352**	,414**	1,000	,146	,125	,237*
		Sig. (2-tailed)	,570	,107	,038	<,001	,002	<,001	.	,215	,289	,042
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	46. Međuljudski odnosi	Correlation Coefficient	,062	-,005	,313**	,234*	,332**	,376**	,146	1,000	,440**	,251*
		Sig. (2-tailed)	,603	,965	,007	,044	,004	<,001	,215	.	<,001	,031
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	48. Radna oprema i ambijent	Correlation Coefficient	,031	,069	,229	-,031	-,075	-,071	,125	,440**	1,000	,121
		Sig. (2-tailed)	,791	,560	,050	,794	,526	,546	,289	<,001	.	,304
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	36. Spreman sam uložiti radne napore u obavljanju aktivnosti.	Correlation Coefficient	,010	-,093	,102	,248*	,419**	,410**	,237*	,251*	,121	1,000
		Sig. (2-tailed)	,931	,430	,389	,033	<,001	<,001	,042	,031	,304	.
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

Cilj korelacijske analize bio je vidjeti postoji li statistički značajna povezanost između čimbenika, tj. okolnosti radnog mjesta koje mogu utjecati na motivaciju i spremnosti ulaganja radnih napora u obavljanju aktivnosti. Dobiveni rezultati govore da postoje varijable čija je p vrijednost manja od promatrane razine statističke značajnosti od 5%. Odnosno, p vrijednost varijable autonomija u obavljanju zadataka iznosi 0.033 što je manje od 0.05, tj. $p < 0.05$, a to nam govori da postoji statistički značajna povezanost između te varijable i varijable spremnosti ulaganja radnih napora u obavljanju aktivnosti. Pri tome je veličina korelacije 0.248 što ukazuje da postoji pozitivna povezanost. Zatim, $p(0.000) < 0.05$ i kod promatrane varijable dodatna edukacija, prema čemu možemo zaključiti da postoji statistički značajna povezanost sa spremnošću ulaganja radnih napora u obavljanju aktivnosti. Pri tome, veličina korelacije iznosi 0.419 i ukazuje na pozitivnu povezanost među prethodno navedenim varijablama. P vrijednost manja je od 5% i za varijablu pohvala te iznosi 0,000 što također ukazuje na značajnu statističku povezanost, odnosno veličina korelacije od 0.410 upućuje na pozitivnu povezanost sa spremnošću ulaganja radnih napora u obavljanju aktivnosti. Između varijabli povratna informacija o obavljenom poslu i spremnosti ulaganja radnih napora u obavljanju aktivnosti postoji statistički značajna s obzirom da p vrijednost iznosi 0.042, što je manje od promatrane razine statističke značajnosti od 5%, a pri tome veličina korelacije od 0,237 ukazuje na pozitivnu povezanost među promatranim varijablama. P vrijednost varijable međuljudski

odnosi iznosi 0,031, što je manje od 5% razine statističke značajnosti pa se može tvrditi kako postoji statistički značajna povezanost među promatrane varijable spremnosti ulaganja radnih napora u obavljanju aktivnosti. Ujedno, veličina korelacije varijable međuljudski iznosi 0.251, što ukazuje na pozitivnu povezanost među varijablama.

Iz navedenog se može zaključiti da što je veća autonomija u obavljanju zadataka, što su zaposlenici educiraniji, ukoliko dobivaju više pohvala i povratnih informacija o obavljenom poslu te što su bolji međuljudski odnosi, zaposlenici su spremniji uložiti više radnih napora u obavljanju aktivnosti. Dakle, promatrane varijable su statistički značajno povezane sa spremnošću zaposlenika za rad i radne aktivnosti.

Slika 16. Regresijska analiza

SUMMARY OUTPUT								
Regression Statistics								
Multiple R								
R Square	0,659072725							
Adjusted R Square	0,434376857							
Standard Error	0,383724039							
Observations	74							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	6	14,09377	2,348961339	8,575571274	6,38459E-07			
Residual	67	18,35218	0,273913103					
Total	73	32,44595						
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	1,642022739	0,532425	3,084047992	0,002965416	0,57929897	2,704746507	0,57929897	2,704746507
37. Radni uvjeti utječu na moju motivaciju.	0,267851423	0,122587	2,184989407	0,032391313	0,023166631	0,512536215	0,023166631	0,512536215
38. Stabilnost i sigurnost posla utječu na moju motivaciju.	-0,175124427	0,111173	-1,575249457	0,11990938	-0,397025674	0,04677682	-0,397025674	0,04677682
39. Poslovna politika poduzeća utječe na moju motivaciju.	-0,022143494	0,077738	-0,284845979	0,776640764	-0,177310157	0,133023168	-0,177310157	0,133023168
40. Odgovornost koju imam na poslu utječe na moju motivaciju.	0,1414129	0,117394	1,204599338	0,232595983	-0,092906779	0,375732579	-0,092906779	0,375732579
41. Samostalnost koja mi je pružena u obavljanju posla utječe na moju motivaciju.	0,384727581	0,121716	3,160852263	0,002362318	0,141780615	0,627674546	0,141780615	0,627674546
42. Zahtjevnost posla utječe na moju motivaciju.	0,069999117	0,111593	0,627269398	0,532614557	-0,152742217	0,292740452	-0,152742217	0,292740452

Izvor: vlastita izrada autora prema prikupljenim podacima iz ankete

S druge strane, promatramo li tablicu regresijske analize na slici 16. vidljivo je da vrijednost *Multiple R*, odnosno koeficijent korelacije iznosi 0,6591, što bi značilo da postoji srednja povezanost uvjeta poslovanja i zadovoljstva ispitanika motivacijom. Koeficijent determinacije, odnosno vrijednost *R Square*, govori da se 43,73% y-vrijednosti objašnjava x-vrijednostima, odnosno da nezavisne varijable, objašnjavaju tek 43,73% varijabiliteta zavisne varijable. Vrijednost standardne pogreške je 53,34%, što znači da je toliko precizna provedena analiza.

Iz priložene regresijske analize vidljivo je da je za tri varijable u prediktorskom skupu varijabli razina statističke značajnosti manja od 0,05, što znači da se njima može prediktirati nezavisna varijabla. Dakle, radni uvjeti (beta = 0,268, t-vrijednost = 2,185, p-vrijednost = 0,03) i pružena samostalnost u obavljanju posla (beta = 0,385, t-vrijednost = 3,161, p-vrijednost = 0,002), u odnosu na ostale varijable, imaju značajnu povezanost s motivacijom zaposlenika, tj. utječu na motivaciju zaposlenika. Odnosno, najveći beta koeficijent ima promatrana varijabla

radni uvjeti, prema čemu se može zaključiti da ta ista varijabla ima najveći utjecaj na motivaciju ispitanika, a slijedi ju pružena samostalnost u obavljanju posla.

7. Metodološka ograničenja

Postoji nekoliko ograničenja koja su utjecala na provedbu promatranog istraživanja. Isto je provedeno na prigodnom uzorku od 74 ispitanika, što predstavlja tek 65,49% svih zaposlenika promatranog poduzeća, odnosno problem predstavlja mali uzorak ispitanika. Zatim, od 74 ispitanika, 25 je pripadnica ženskog spola, dok se 48 izjasnilo kao pripadnici muškog spola. Prema tome, može se zaključiti da ne postoji ni podjednak broj osoba po spolu, odnosno da bi istraživanje bilo istinitije kada bi u istom sudjelovao jednak broj muških i ženskih ispitanika. Potencijalno ograničenje može predstavljati pogreška u postavljenim pitanjima, odnosno postavljena pitanja mogu iskriviti ispitanikov odgovor ako su ispitanicima bila nejasna. Također, potencijalno ograničenje može predstavljati istinitost odgovora, odnosno jesu li ispitanici zaista iskreno odgovarali na iste.

8. Mogućnost primjene rezultata

Rezultati provedenog istraživanja mogu se primijeniti u različite svrhe. Prvenstveno, dobiveni rezultati mogu biti korišteni u drugim istraživanjima usporedbe radi. Tako se može saznati puno o samim poduzećima i zaposlenicima istih, jesu li dovoljno motivirani za obavljanje svakodnevnih poslovnih aktivnosti, komuniciraju li kvalitetno kako ne bi došlo do nesporazuma i neugodnih situacija između njih, odnosno na kraju jesu li zaista zadovoljni poslom koji obavljaju.

Zatim, rezultate može koristiti promatrano poduzeće u svrhu poboljšanja odnosa sa zaposlenicima. Odnosno, mogu se ispraviti nedostaci tamo gdje su uočeni istraživanjem. Već je navedeno kako ispitanici više vole komunicirati s kolegama, a ne s nadređenima. Na tom bi pitanju poduzeće moglo poraditi, saslušati zaposlenike, češće raditi interne sastanke kako bi stekli uvid u postojeću situaciju, međuljudske odnose, a to bi zasigurno dovelo do lojalnijih ispitanika. Osim toga, vidljivo je da ispitanike više motiviraju nagrade u obliku novca, ali i drugi motivatori imaju svojih prednosti, stoga bi poduzeće i na njih trebalo obratiti pozornost i potencijalno ih koristiti u motiviranju zaposlenika.

Osim navedenog, bilo bi dobro provesti isto istraživanje nad zaposlenicima drugih poduzeća iste industrijske grane kako bi se rezultati mogli usporediti i kako bi menadžeri bili svjesniji koje su poželjne metode komuniciranja, koliko su zaposlenici zadovoljni internim obilježjima komunikacije te u kojoj mjeri čimbenici motivacije utječu na zaposlenike. Također, rezultate mogu koristiti i sva poduzeća neovisno o industrijskoj grani ukoliko žele usporediti zadovoljstvo zaposlenika.

Ovo istraživanje može biti temelj za buduća istraživanja i pomnije proučavanje utjecaja komunikacije i motivacije na zadovoljstvo zaposlenika.

9. Zaključak

Ranije je navedeno da komunikacija predstavlja proces razmjene različitih informacija, mišljenja i sl. između sugovornika – pošiljatelja i primatelja, a kao rezultat iste javlja se shvaćanje značajnosti poruke. Potreba za uspješnom poslovnom komunikacijom danas se javlja više nego ikada, a postaje očigledna u svim organizacijama. U pojedinim organizacijama komunikacija je odsutna, dok u drugim postoji problem prekobrojnih informacija, a ovakvi problemi često dovode do smanjenja produktivnosti. Da bi se to uklonilo, potrebno je osigurati optimalnu količinu informacija koja omogućuje maksimalno zadovoljstvo zaposlenika jer osim što se štedi vrijeme, zaposlenik radi više i bolje (Dobrijević, 2008, prema Bolfek i sur., 2017).

U literaturi se najčešće pronalazi podjela komunikacije na internu i eksternu. Eksterna komunikacija najčešće se odnosi na komunikaciju organizacije s društvenom zajednicom te poslovnim partnerima (Garača i Kadlec, 2011). Dobra interna komunikacija predstavlja temelj kvalitetnih međuljudskih odnosa, povećanja motivacije i produktivnosti zaposlenika, omogućuje bolju reputaciju organizacije, što stvara lojalne kupce i ostvarenje boljeg financijskog rezultata. Osim što ugodna radna okolina omogućuje stvaranje više pozitivnih emocija i osjećaja ugode, zaposlenici su raspoloženi, kreativniji i lakše se nose s problemima na poslu. Za održavanje pozitivne radne okoline najčešće je zadužen menadžer koji pohvalom, priznanjem, uvažavanjem zaposlenika te svakodnevnom povratnom informacijom utječe na samo raspoloženje zaposlenika (Bolfek i sur., 2017).

Komunikacija može biti u pismenom, usmenom i elektroničkom obliku, a često se prenosi i neverbalnim putem. Svako uspješno komuniciranje podrazumijeva i uspješno promatranje (Russo, 2021). U poslovnim organizacijama kao najčešći oblik komuniciranja i dalje se koristi komuniciranje usmenim putem jer to omogućuje brzu povratnu informaciju.

S druge strane, na samo zadovoljstvo zaposlenika osim komunikacije utječe i motivacija. Ona predstavlja proces koji potiče pojedinca na određeno ponašanje kako bi se zadovoljile njegove potrebe, odnosno ostvarili ciljevi (Tudor, 2010, prema Prahin i Katavić, 2021). Motivacija je jedan od čimbenika koji potiče zaposlenike na povećanje njihove radne učinkovitosti, a može biti primjerice u obliku nagrada, pohvala, kvalitetne radne atmosfere i sl. (Sharma, 2022). Postoje različite teorije motivacije koje nastoje dati odgovor na pitanje što je uopće motivacija te kako motivirati zaposlenike da bi se postigla veća radna uspješnost (Sikavica i sur., 2008), a one se zasnivaju na različitim pretpostavkama različitih dimenzija ljudskog ponašanja (Varga, 2011).

Cilj ovog istraživanja bio je dobiti uvid na to kakav utjecaj imaju čimbenici komunikacije i motivacije na zadovoljstvo zaposlenika promatranog poduzeća, a pri tome se nastojalo

istražiti kojim metodama komunikacije zaposlenici najčešće komuniciraju s kolegama i nadređenima u organizaciji, odnosno koji ih čimbenici motiviraju u obavljanju posla, a koji demotivatori utječu na njihovo zadovoljstvo.

Analizirajući dobivene podatke, odnosno promatrajući prvu skupinu pitanja o primjeni metoda komunikacija s nadređenima i kolegama, došlo se do zaključka da se u poduzeću u najvećoj mjeri i s kolegama i nadređenima primjenjuje komunikacija putem telefonskog poziva, slijedi ju komunikacija licem u lice te aplikacije za razgovore i slanje poruka, dok se u nešto manjoj mjeri koriste komunikacija putem društvenih mreža, SMS poruka te aplikacije za video pozive. Također, komunikaciju licem u lice s nadređenima, u odnosu na ostale oblike komunikacije ispitanici najčešće zagovaraju.

Prvo istraživačko pitanje glasi: „Primjenjuje li se u poduzeću više međusobna komunikacija s nadređenima ili s kolegama?“ Za potrebe statističke obrade podataka korišten je t-test, a u obzir su uzeta 74 odgovora ispitanika. Provedenim istraživanjem došlo se do saznanja da se u poduzeću više primjenjuje međusobna komunikacija s kolegama u odnosu na nadređene te da su njome zaposlenici zadovoljniji.

Drugo istraživačko pitanje glasi: „Postoji li razlika u metodi komunikacije s nadređenima u odnosu na onu koja se najčešće primjenjuje i onu koja je zagovarana od strane zaposlenika?“ U ovom slučaju koristio se Hi-kvadrat test, a u obzir su uzeta 74 odgovora ispitanika. Upotrebom navedene statističke metode obrade podataka uspoređivane su dvije vrste pitanja iz istraživanja iz kojih se nastojalo saznati postoje li razlike u korištenju promatranih metoda. Analizirajući dobivene podatke kojima se ispitivalo postojanje razlika u metodi komunikacije s nadređenima koja se primjenjuje i one koja je zagovarana može se reći da postoje statistički značajne razlike u svim promatranim varijablama.

Treće istraživačko pitanje glasi: „Koji čimbenik motivacije ima najveći utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika?“ Podaci dobiveni istraživanjem svrstani su u tablicu te prikazani grafikonom, a time se došlo do saznanja da ispitanike na prvom mjestu najviše motivira povišica, zatim fleksibilno radno vrijeme i pohvala, a nešto manje od toga autonomija u obavljanju zadataka i dodatna edukacija. Odnosno, može se zaključiti da ispitanike najviše motivira novčana nagrada za obavljeni rad, a u nešto manjoj mjeri nematerijalni čimbenici motivacije.

Posljednje istraživačko pitanje glasi: „Koji uvjeti poslovanja pozitivno doprinose motivaciji zaposlenika?“ U ovom slučaju korištene su korelacija i regresija. Ranije je navedeno da postoje brojni demotivatori koji utječu na smanjenje radnog učinka zaposlenika. Istraživanjem se došlo do zaključka da predugo radno vrijeme ima najveći utjecaj na zadovoljstvo ispitanika, a slijede ga međuljudski odnosi i opterećenje radom, dok nešto manji

utjecaj imaju radna oprema koja se koristi pri obavljanju radnih aktivnosti i zadaci. Što se tiče uvjeta poslovanja koji utječu na motivaciju ispitanika, ispitivanjem se utvrdilo da radni uvjeti imaju najveći utjecaj na zadovoljstvo ispitanika, a slijede ih spremnost ulaganja radnih napora u obavljanju aktivnosti te stabilnost i sigurnost posla. U nešto manjoj mjeri na motivaciju, odnosno zadovoljstvo ispitanika utječu poslovna politika poduzeća, odgovornost pojedinaca, samostalnost u obavljanju radnih zadataka te zahtjevnost posla. Iz toga se izvodi zaključak da što su zaposlenici motiviraniji imaju veću spremnost za rad i radne aktivnosti.

I na kraju, može se zaključiti da bi poduzeće trebalo ohrabriti svoje zaposlenike, omogućiti im uvid u cjelokupno poslovanje te im pružiti osjećaj sigurnosti jer će to dovesti do smanjenja stresa, stvaranja pozitivne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa.

Popis literature

1. Ahmad, M., Khan, A., i Arshad, M. (2021). *Major theories of Job Satisfaction and their use in the field of Librarianship*. Preuzeto 17.5.2022. s <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/6385/>
2. Aleksić, A. (2007). *Poslovna etika-element uspješnog poslovanja*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5 (1), 419-429. Preuzeto 29.8.2022. s <https://hrcak.srce.hr/26144>
3. Andrijašević, M. (2012). *Radno opterećenje, aktivne pauze i sportsko-rekreacijske aktivnosti u slobodno vrijeme*. Arhiv za higijenu rada i toksikologiju, 63, 59. Preuzeto 29.8.2022. s <https://www.proquest.com/docview/1441680594?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
4. Babić, V. (2022). *Motivacija zdravstvenih djelatnika u kriznim vremenima*. Radiološki vjesnik, 46 (1), 56-58. Preuzeto 17.5.2022. s <https://hrcak.srce.hr/276181>
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., i Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Bakotić, D., i Vojković, I. (2013). *Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi*. Poslovna izvrsnost, 7(1), 31-43. Preuzeto 1.9.2022. s <https://hrcak.srce.hr/file/156304>
8. Beck, C. R. (2003). *Motivacija: Teorija i načela (četvrto izdanje)*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
9. Bolfek, B., Milković, V., i Lukavac, M. (2017). *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom*. Oeconomica Jadertina, 7 (1), 16-27. Preuzeto 04.04.2022. s <https://hrcak.srce.hr/184194>
10. Borovac Zekan, S., i Gabrić, K. (2021). *Neverbalna komunikacija kao alat uvjeravanja u javnom nastupu*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 15 (3-4), 143-158. Preuzeto 17.5.2022. s <https://doi.org/10.51650/ezrvs.15.3-4.11>
11. Bove, C. L., i Thill, J. V. (2013). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.

12. Brnad, A., Stilin, A., i Tomljenović, Lj. (2016). *Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4 (1), 109-122. Preuzeto 04.04.2022. s <https://hrcak.srce.hr/160237>
13. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Tehnički glasnik, 7 (2), 213-219. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/105610>
14. Cakula, S., i Pratt, M. (2021). *Communication Technologies in a Remote Workplace*. Baltic Journal of Modern Computing, 9(2), 210-219. Preuzeto 19.5.2022. s https://www.bjmc.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/bjmc/Contents/9_2_05_Cakula.pdf
15. Ćorić, N., i Musa, I. (2015). *Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom*. OM. Hum, 10 (14), 148-159. Preuzeto 04.04.2022. s <https://hrcak.srce.hr/216295>
16. da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., i Soares, A. D. C. (2020). *Motivation on job satisfaction and employee performance*. International research journal of management, IT and social sciences, 7(5), 13-23. Preuzeto 04.04.2022. s <https://core.ac.uk/download/pdf/328143505.pdf>
17. De Spiegelaere, S., i Piasna, A. (2019). *Zašto i kako skratiti radno vrijeme*. Preuzeto 29.8.2022. s https://sssh.hr/upload_data/site_files/11786807266267666411050462706_zasto-i-kako-skratiti-radno-vrijeme_web_pdf-verzija.pdf
18. Garača, N., i Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*. Praktični menadžment, 2 (2), 118-125. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76463>
19. Jakšić, J. (2003). *Motivacija. Psihopedagoški pristup*. Kateheza: časopis za vjeronauk u školi, katehezu i pastoral mladih, 25(1), 5-16. Preuzeto 04.04.2022. s <https://hrcak.srce.hr/file/168425>
20. Jorfi, H., Yaccob, H. F. B., i Shah, I. M. (2011). *The relationship between demographics variables, emotional intelligence, communication effectiveness, motivation, and job satisfaction*. International journal of academic research in business and social sciences, 1(1), 35-58. Preuzeto 04.04.2022. s https://www.researchgate.net/profile/Hassan-Jorfi/publication/268348158_The_Relationship_Between_Demographics_Variables_Emotional_Intelligence_Communication_Effectiveness_Motivation_and_Job_Satisfaction/links/583ddbfd08aeda6968070a32/The-Relationship-Between-Demographics-

[Variables-Emotional-Intelligence-Communication-Effectiveness-Motivation-and-Job-Satisfaction.pdf](#)

21. Josipović, M. (2020). *Novosti u prekograničnom izvoženju dokaza u Europskoj uniji*. Zagrebačka pravna revija, 10 (2), 167-177. Preuzeto 17.5.2022. s <https://hrcak.srce.hr/271602>
22. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. Ekonomski vjesnik, 25(2), str. 387-399. Preuzeto 04.04.2022. s <https://hrcak.srce.hr/94882>
23. Krstinić, M., i Pauković, M. (2020). *Ekstrinzična i intrinzična motivacija za učenje stranog jezika u poslovnom okruženju*. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 10, 76-83. Preuzeto 25.8.2022. s <https://bibliotekanauki.pl/articles/545051>
24. Lamza-Maronić, M., i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
25. Malenica, A. (2018). *Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća DM Hrvatska*. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet u Split. Preuzeto 29.8.2022. s <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:2312/preview>
26. Mateljak, Ž., i Kraljević, M. (2020). *Razina implementacije načela organizacijske kulture i njen utjecaj na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja splitsko-dalmatinske županije*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (26), 85-110. Preuzeto 18.5.2022. s <https://doi.org/10.46458/27121097.2020.26.85>
27. Mijoč, J. (2019). *Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem*. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 223-244. Preuzeto 18.5.2022. s <https://hrcak.srce.hr/221033>
28. Milas, Z., i Milas, D. (2021). *Preispitivanje interne komunikacije u visokom obrazovanju u ozračju bolesti COVID-19: smjernice za budućnost*. *Sociologija i prostor*, 59(3 (222)), 577-593. Preuzeto 17.5.2022. s <https://hrcak.srce.hr/file/393732>
29. Načinović Braje, I., i Bosnić, L. (2017). *Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (23), 44-66. Preuzeto 18.5.2022. s <https://doi.org/10.46458/27121097.2017.23.44>
30. Prahin, D., i Katavić, I. (2021). *Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 11 (2), 7-23. Preuzeto 04.04.2022. s <https://doi.org/10.38190/ope.11.2.1>

31. Rahmat, N. H. (2022). *Motives to Learn English as a Foreign Language: An Analysis from Vroom's Theory*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(4), 1539–1548. Preuzeto 18.5.2022. s https://www.researchgate.net/profile/Noor-Rahmat-2/publication/360234597_Motives_to_Learn_English_as_a_Foreign_Language_An_Analysis_from_Vroom's_Theory/links/626a1df805d79a3968a76984/Motives-to-Learn-English-as-a-Foreign-Language-An-Analysis-from-Vrooms-Theory.pdf
32. Raine, O. A. (2022). *The Influence of Low Wage Compensation on Employee Motivation in an Institution of Higher Education: A Qualitative Exploratory Case Study*. Doctoral dissertation, Northcentral University. Preuzeto 17.5.2022. s <https://www.proquest.com/docview/2659630136/fulltextPDF/4CDDDD71DE444879P/Q/1?accountid=202211>
33. Ramadanty, S., i Martinus, H. (2016). *Organizational communication: Communication and motivation in the workplace*. Humaniora, 7(1), 77-86. Preuzeto 04.04.2022. s <https://journal.binus.ac.id/index.php/Humaniora/article/view/3490/2873>
34. Rouse, M., i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
35. Russo, A. (2021). *Motivacija, komunikacija i odnosi u svijetu rada*. Split: Sveučilište u Splitu.
36. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
37. Sharma, D. K. (2022). *Career Progression as a Mediating Variables in a Context of the Development of Critical Thinking, Opportunities, and Workplace on Performance Management Using Machine Learning Approach*. Central Asian Journal of Theoretical & Applied Sciences, 3(5), 111-129. Preuzeto 17.5.2022. s <https://cajotas.centralasianstudies.org/index.php/CAJOTAS/article/view/473/486>
38. Sušanjan Šulentić, T. (2014). *Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika*. Market-Tržište, 26 (1), 59-76. Preuzeto 04.04.2022. s <https://hrcak.srce.hr/123370>
39. Šimundić, A.-M., (bez dat). *Tipovi podataka i raspodjela*. Preuzeto 29.8.2022. s https://www.researchgate.net/profile/Ana-Maria-Simundic/publication/7252663_Tipovi_podataka_i_raspodjela/links/02e7e52f66b2f67ade000000/Tipovi-podataka-i-raspodjela.pdf
40. Šošić, I. (2004). *Primijenjena statistika*. Zagreb: Školska knjiga.

41. Thigpen, R. L. (2021). *Fraternity Members' Affiliation with a National Pan-Hellenic Council Alumni Chapter after Leaving College*. Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology. Preuzeto 17.5.2022. s <https://www.proquest.com/docview/2610951026/fulltextPDF/E816BEB0DD634874PQ/1?accountid=202211>
42. Tholia, S. N., Rastogi, M., Gupta, S. S., i Pandey, D. (2022). *Role of Interpersonal Communication in Workplace*. World Journal of English Language, 12(3), 1-64. Preuzeto 17.5.2022. s <https://ideas.repec.org/a/jfr/wjel11/v12y2022i3p64.html>
43. Turabik, T., i Baskan, G. A. (2015). *The Importance of motivation Theories in Terms of Education Systems*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 186, 1055-1063. Preuzeto 18.5.2022. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815022661>
44. Turuk, M., Morić Milovanović, B., i Galić, T. (2021). *Empirijska analiza usporedbe ekstrinzičnih i intrinzičnih motivacijskih čimbenika između poduzetnika i intrapoduzetnika*. Zbornik sveučilišta Libertas, 6 (6), 195-211. Preuzeto 18.5.2022. s <https://doi.org/10.46672/zsl.6.6.13>
45. Udovičić, M., Baždarić, K., Bilić-Zulle, L., i Petrovečki, M. (2007). *Što treba znati kada izračunavamo koeficijent korelacije?*. Biochemia medica, 17(1), 10-15. Preuzeto 29.8.2022. s <https://hrcak.srce.hr/file/19716>
46. Varga, M. (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (1), 152-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/71338>
47. Verma, A. K., Ansari, S. N., Bagaria, A., i Jain, V. (2022). *The Role of Communication for Business Growth: A Comprehensive Review*. World Journal of English Language, 12(3), 164-164. Preuzeto 17.5.2022. s <https://ideas.repec.org/a/jfr/wjel11/v12y2022i3p164.html>
48. Zhuk, V. A. (bez dat.). *Overcoming Barriers in Intercultural Communication*. Odessa I. I. Mechnikov National University. Preuzeto 17.5.2022. s http://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1_2022/part_1/35.pdf

Popis slika

Slika 1. Međusobna komunikacija s drugim kolegama prikaz histogramom.....	52
Slika 2. Komunikacija s nadređenima - histogram	52
Slika 3. Komunikacija licem u lice – histogram	55
Slika 4. Komunikacija putem društvenih mreža - histogram.....	55
Slika 5. SMS poruka - histogram.....	56
Slika 6. Telefonski poziv - histogram.....	56
Slika 7. Mobilne aplikacije za razgovore - histogram.....	57
Slika 8. Aplikacije za video pozive - histogram	57
Slika 9. Hi-kvadrat test za komunikaciju licem u lice	58
Slika 10. Hi-kvadrat test za komunikaciju putem društvenih mreža	59
Slika 11. Hi-kvadrat test za komunikaciju SMS porukom.....	60
Slika 12. Hi-kvadrat test za komunikaciju telefonskim pozivom.....	61
Slika 13. Hi-kvadrat test za komuniciranje mobilnim aplikacijama za razgovore i slanje poruka	62
Slika 14. Hi-kvadrat test na metodi komunikacije aplikacije za video pozive.....	63
Slika 15. Korelacijska analiza	66
Slika 16. Regresijska analiza.....	67

Popis tablica

Tablica 1. T-test za zavisne uzorke	53
Tablica 2. Čimbenici motivacije i stupanj motiviranosti.....	64

Prilozi (1, 2, ...)

ANKETA

Poštovani/ Poštovane! Moje ime je Mihaela Slakoper i studentica sam 2. godine diplomskog studija Ekonomike poduzetništva na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu. Provodim istraživanje na temu povezanosti komunikacije i motivacije na zadovoljstvo zaposlenika. Anketa je u potpunosti anonimna i dobrovoljna. Svi navedeni termini odnose se na oba spola. Molim Vas da izdvojite nekoliko minuta te iskreno odgovorite na postavljena pitanja kako biste pridonijeli istraživanju i kako bi se stvorila potpuna slika o povezanosti komunikacije i motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću u kojem radite. Unaprijed zahvaljujem!

Općenite informacije o zaposlenicima:

- 1. Spol: (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)**
 - a. Muško
 - b. Žensko
 - c. Ne želim se izjasniti
- 2. Dob: (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)**
 - a. Od 18 do 25 godina
 - b. Od 26 do 33 godina
 - c. Od 34 do 41 godine
 - d. Od 42 do 49 godina
 - e. 50 do 57 godina
 - f. 58 godina i više
- 3. Stručna sprema: (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)** (Nacionalna klasifikacija zanimanja, 1998)
 - a. Niža stručna sprema
 - b. Srednja stručna sprema
 - c. Viša stručna sprema/ završen preddiplomski studij
 - d. Visoka stručna sprema/ završen diplomski studij
 - e. Specijalistički studij/ doktorat znanosti
 - f. Ostalo _____
- 4. Radni staž: (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)**
 - a. Do 10 godina
 - b. Od 11 do 20 godina
 - c. Od 21 do 30 godina
 - d. 31 godina i više
- 5. Razina statusa u poduzeću: (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)**
(Nacionalna klasifikacija zanimanja, 2010)
 - a. Niži nivo upravljanja (Referent, građevinski radnik, skladištar, poslovođa, ...)
 - b. Srednji nivo upravljanja (Voditelj odjela, glavni inženjer, ...)
 - c. Viši nivo upravljanja (Direktor, ...)
 - d. Ostalo _____

KOMUNIKACIJA

Koja od navedenih metoda komunikacije s kolegama se najčešće koristi u Vašem poduzeću? Molim da označite u kojem stupnju se navedene metode odnose na Vas.

	1 – Nikad	2 – Rijetko	3 – Niti često, niti rijetko	4 - Ponekad	5 - Često
6. Komunikacija licem u lice					
7. Komunikacija putem društvenih mreža					
8. SMS poruka					
9. Telefonski poziv					
10. Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka (WhatsApp, Viber i sl.)					
11. Aplikacija za video pozive (Skype, Google Meet i sl.)					

Koja od navedenih metoda komunikacije s nadređenima se najčešće koristi u Vašem poduzeću? Molim da označite u kojem stupnju se navedene metode odnose na Vas.

	1 – Nikad	2 – Rijetko	3 – Niti često, niti rijetko	4 - Ponekad	5 - Često
12. Komunikacija licem u lice					
13. Komunikacija putem društvenih mreža					
14. SMS poruka					
15. Telefonski poziv					
16. Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka (WhatsApp, Viber i sl.)					
17. Aplikacija za video pozive (Skype, Google Meet i sl.)					

Koju od navedenih metoda komunikacije s nadređenima zagovarate (odnosno, za koju bi voljeli da se češće koristi) u Vašem poduzeću? Molim da označite u kojem stupnju se navedene metode odnose na Vas.

	1 – Nikad	2 – Rijetko	3 – Niti često, niti rijetko	4 - Ponekad	5 - Često
18. Komunikacija licem u lice					
19. Komunikacija putem društvenih mreža					
20. SMS poruka					
21. Telefonski poziv					

22. Mobilne aplikacije za razgovore i slanje poruka (WhatsApp, Viber i sl.)					
23. Aplikacija za video pozive (Skype, Google Meet i sl.)					

Koliko ste zadovoljni navedenim obilježjima interne komunikacije koja se primjenjuje u poduzeću u kojem radite? Molim Vas da označite u kojem stupnju se slažete sa svakom tvrdnjom.

	1 – Vrlo nezadovoljan	2 – Nezadovoljan	3 – Niti zadovoljan, niti nezadovoljan	4 – Uglavnom sam zadovoljan	5 – Vrlo zadovoljan
24. Međusobna komunikacija s drugim kolegama					
25. Povratna informacija o obavljenom poslu					
26. Komunikacija s nadređenim					
27. Neformalna komunikacija (ogovaranje, broj odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije i sl.)					
28. Komunikacija na sastancima (organizacija, priprema i tijek sastanaka i sl.)					

MOTIVACIJA:

Koji čimbenik Vas najviše motivira u obavljanju posla? Molim Vas da označite u kojem stupnju Vas navedeni čimbenici motiviraju. (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013)

	1 – Ne motiviraju	2 – Slabo motiviraju	3 – Niti motiviraju, niti ne motiviraju	4 – Jako motiviraju	5 – Vrlo jako motiviraju
29. Povišica					
30. Plaćeni putni troškovi					

31. Fleksibilno radno vrijeme					
32. Autonomija u obavljanju zadatka					
33. Dodatna edukacija					
34. Pohvala					
35. Ostalo (navedite što)					

Molim Vas da označite u kojem stupnju se slažete sa svakom navedenom tvrdnjom.
(Malenica, 2018)

	1 – Uopće se ne slažem	2 – Uglavnom se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4 – Uglavnom se slažem	5 – U potpunosti se slažem
36. Spreman sam uložiti radne napore u obavljanju aktivnosti.					
37. Radni uvjeti utječu na moju motivaciju.					
38. Stabilnost i sigurnost posla utječu na moju motivaciju.					
39. Poslovna politika poduzeća utječe na moju motivaciju.					
40. Odgovornost koju imam na poslu utječe na moju motivaciju.					
41. Samostalnost koja mi je pružena u obavljanju posla utječe na moju motivaciju.					
42. Zahtjevnost posla utječe na moju motivaciju.					
43. Mogućnost napredovanja i želja za istim					

utječu na moju motivaciju.					
----------------------------	--	--	--	--	--

Molim Vas da označite u kojem stupnju na Vas utječu navedeni demotivatori. (Russo, 2021)

	1 – Uopće ne utječe	2 – Djelomično ne utječe	3- Niti utječe, niti ne utječe	4 – Djelomično utječe	5 – U potpunosti utječe
44. Razina vlastite odgovornosti					
45. Funkcija u organizaciji					
46. Međuljudski odnosi					
47. Zadaci					
48. Radna oprema i ambijent					
49. Opterećenje radom					
50. Radno vrijeme (predugo radno vrijeme)					

SUGLASNOST

za provedbu istraživanja u poduzeću MDK Građevinar d.o.o.

„Suglasan/ Suglasna sam da Mihaela Slakoper, studentica 2. godine diplomskog studija Ekonomike poduzetništva na Fakultetu organizacije i informatike, provede istraživanje u svrhu izrade diplomskog rada na temu „Povezanost komunikacije i motivacije na zadovoljstvo zaposlenika.“ Svojim potpisom dajem odobrenje za provođenje već spomenutog istraživanja na djelatnicima MDK Građevinara d.o.o. Isto tako potvrđujem da sam prethodno upoznat/ upoznata s načinom provedbe navedenog istraživanja te da je istraživanje u potpunosti anonimno i dobrovoljno.“

Rad se provodi pod mentorstvom Prof. dr. sc. Violete Vidaček-Hainš.

Datum i mjesto:

24.05.2022, VELIKO TRGOVIŠĆE

Radno mjesto:  MDK GRAĐEVINAR

g.d.o.o. za građiteljstvo i usluge
D. Trgovišće - 33. Veliko Trgovišće

(KRUNOSLAV PAVLINIĆ)