

# PREGLED ISTRAŽIVANJA O MOTIVACIJI NA RADU

---

Jakić, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Slavonski Brod / Sveučilište u Slavonskom Brodu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:262:374827>

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

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



Repository / Repozitorij:

[repository.unisb.hr](https://repository.unisb.hr) - The digital repository is a digital collection of works by the University of Slavonski Brod.



SVEUČILIŠTE U SLAVONSKOM BRODU  
ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

# ZAVRŠNI RAD

# PREGLED ISTRAŽIVANJA O MOTIVACIJI NA RADU

**Preddiplomski stručni studij Menadžmenta**

**Maja Jakić**  
0302032364

Slavonski Brod, 2022.

SVEUČILIŠTE U SLAVONSKOM BRODU  
ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

## ZAVRŠNI RAD

# PREGLED ISTRAŽIVANJA O MOTIVACIJI NA RADU

Preddiplomski stručni studij Menadžmenta

**Maja Jakić**  
0302032364

Mentor završnog rada:  
dr. sc. Višnja Bartolović, mag. oec.

Slavonski Brod, 2022.

## I. AUTOR

Ime i prezime: Maja Jakić  
Mjesto i datum rođenja: Slavonski Brod, 23.8.1999.  
Adresa: Šumeće 27, 35254 Bebrina

**ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI**

## II. ZAVRŠNI RAD

Naslov: Pregled istraživanja o motivaciji na radu

Naslov na engleskom jeziku: Review research of work motivation

Ključne riječi: motivacija, zaposlenici, zadovoljstvo, poduzeće, teorije motivacije

Ključne riječi na engleskom jeziku: motivation, employees, satisfaction, company, motivation theories

Broj stranica : 29 slika: 3 tablica: 0 priloga: 0 bibliografskih izvora: 14

Ustanova i mjesto gdje je rad izrađen: ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

Stečen akademski naziv: **stručni prvostupnik ekonomije**

Mentor rada: dr. sc. Višnja Bartolović, mag. oec.

Komentor rada:

Obranjeno na Odjel društveno-humanističkih znanosti

dana 1. srpnja 2022.

Oznaka i redni broj rada: ODHZ-M-20/2022

## ZADATAK RADA

**SVEUČILIŠTE U SLAVONSKOM BRODU**  
ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD

Slavonski Brod, 1. ožujka 2022.

Sveučilište - Sveučilište u Slavonskom Brodu  
odjelno  
organizirano:  
Predmet: **Menadžment ljudskih potencijala**

### ZAVRŠNI ZADATAK br. M-10-VB

Pristupnik: **Maja Jakić (0302032364)**  
Studij: **Preddiplomski stručni studij: Menadžment**


Zadatak: **PREGLED ISTRAŽIVANJA O MOTIVACIJI NA RADU**

Opis zadatka:

1. UVOD
2. POJAM MOTIVACIJE I MOTIVACIJA U OKVIRIMA PODUZEĆA
3. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA
4. ZAKLJUČAK
5. LITERATURA
6. POPIS SLIKA I TABLICA
7. PRILOZI

Zadatak uručen pristupniku: 1. ožujka 2022.  
Rok za predaju rada: 1. rujna 2022.

Mentor:

  
Višnja Bartolović, mag.oec., prof. v. š.

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

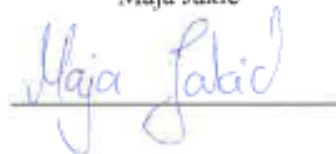


## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad izradila samostalno, koristeći se vlastitim znanjem, literaturom i provedenim eksperimentima.

U radu mi je pomagala savjetima i uputama mentorica rada dr. sc. Višnja Bartolović, mag. oec. te joj od srca iskreno zahvaljujem.

Maja Jakić



## **SAŽETAK**

Motivacija je ključan dio menadžmenta ljudskih potencijala u poduzeću. Često se postavlja pitanje kojom metodom motivirati djelatnike kako bi postigli zadovoljavajuću razinu motivacije, a time i zadovoljstvo na radnom mjestu. Od visoke razine motivacije i zalaganja radnika, poduzeće je ono koje ima najviše koristi jer tako brže postiže zadane ciljeve, ostvaruje dobit, ali i može se dičiti da zapošljava zadovoljne djelatnike, čime istodobno ostavljaju pozitivnu sliku u javnosti i privlače novu radnu snagu jer svi žele raditi u uspješnim tvrtkama gdje je zadovoljstvo radnika na prvom mjestu. Dakle, kada radnici ustrajno obavljaju neki zadatak, dolazi se do spoznaje da su potaknuti željom za postignućem cilja koji im je privlačan. Cilj ovog rada u prvom dijelu bio je proučiti i obrazložiti pojmovno određenje motivacije, teorije i funkcije motivacije, podjelu zaposlenika prema vrsti motivatora, a u drugom dijelu je naglasak na istraživanja motivacije kod zaposlenika potkrepljenih u radu navedenim istraživanjima. Prepoznavanje ljudskog faktora kao najvažnijeg resursa neke tvrtke bitno je, dakle, kako bi se moglo izdići iznad konkurencije na svim poljima.

**Ključne riječi:** motivacija, zaposlenici, zadovoljstvo, poduzeće, teorije motivacije

## **ABSTRACT**

Motivation is a key part of the company's human resources management. The question often arises of which method to motivate employees in order to achieve a satisfactory level of motivation and thus satisfaction in the workplace. From a high level of motivation and advocacy of workers, the company is the one that benefits the most because it achieves its goals, achieves profit faster, but it can be proud that it employs satisfied workers, which at the same time leaves a positive picture in the public and attracts a new workforce because everyone wants to work in successful companies where workers' satisfaction comes first. So, when workers are persistently performing a task, it comes to the realization that they are encouraged by the desire to achieve the goal they find attractive. The aim of this paper in the first part was to study and explain the conceptual determination of motivation, theory and function of motivation, division of employees according to the type of motivator, and in the second part the emphasis is on the research of motivation in employees supported by the mentioned research. The recognition of the human factor as the most important resource of a company is therefore essential in order to rise above competition in all fields.

**Keywords:** motivation, employees, satisfaction, company, motivation theories

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJAM MOTIVACIJE I MOTIVACIJA U OKVIRIMA PODUZEĆA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Što je motivacija? .....	3
2.2. Teorije motivacije.....	4
2.2.1. Sadržajne teorije motivacije.....	5
2.2.2. Procesne teorije motivacije .....	8
2.3. Faktori motivacije.....	9
2.4. Segmentacija zaposlenika prema vrsti motiva .....	10
<b>3. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>13</b>
3.1. Primjer motivacije obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika.....	13
3.2. Primjer motivacije zaposlenika u zdravstvenom sektoru .....	14
3.3. Primjer motivacije sezonskih zaposlenika .....	15
3.4. Primjer motivacije policijskih službenika .....	16
3.5. Primjer motivacije i zadovoljstva u poduzeću DM Hrvatska.....	17
3.6. Primjer motivacije na primjeru nastavnika odabranog Veleučilišta za vrijeme pandemije.....	18
<b>4. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>19</b>
<b>5. LITERATURA.....</b>	<b>21</b>
<b>6. POPIS SLIKA .....</b>	<b>22</b>



## **1. UVOD**

Motivacija je ključni i neizbježni dio kada se razmatraju radni kadrovi u uspješnim poduzećima. Mnogi teoretičari su kroz povijest pokušali dati odgovore na pitanja na koji način efikasno motivirati zaposlenike, ali i otkriti zbog čega ljudi dobivaju poticaj za učinkovito obavljanje raznih zadataka i aktivnosti. Također, pokušali su razumjeti na koji način pojedine skupine ljudi ispunjavaju svoje potrebe kroz rad. Mnogobrojnu literaturu može se pronaći na ovu temu, te se daje naslutiti kako je tema motivacije uvijek aktualna i nadasve nepresušna.

Motiviranje se, kao i sve drugo, mora učiti, dakle protekom određenog vremena trebalo bi ga ponavljati i usavršavati. Kada poduzetnik kreće u poslovni poduhvat kod njega je prisutna velika razina motivacije, elana i entuzijazma. Uz prve poslovne uspjehe, logičan slijed događaja je zapošljavanje većeg broja radnika čije je potrebe dužan zadovoljiti i ostvariti kod njih što veću visinu radne motivacije i zadovoljstva. Kada vlasnik shvati kako više ne može sam upravljati u svim sferama poduzeća, rađa se ideja za zapošljavanjem profesionalnog kadra za upravljanje ljudskim potencijalima. Primjerena i kontinuirana motivacija djelatnika je ključ uspjeha svakog poduzeća koje se može razvijati i ostvarivati sve veću konkurentnost na tržištu. Međutim, to uvijek nije jednostavno jer menadžeru valja doznati i istražiti koji točno faktori zadovoljstva mogu postati faktori motivacije za određenog djelatnika. Pojava da svakom od zaposlenika može biti prihvatljiv drugačiji oblik motivacije i zadovoljstva, predstavlja pravo umijeće menadžerima da usklade najprihvatljiviju vrstu za obje strane- za poduzeće najefikasnije, a za radnika najviše zadovoljavajuće.

Stoga je bitno na koji način upravljanje ljudskim potencijalima može utjecati da se postignu organizacijski ciljevi u modernom vremenu brzih i velikih dostignuća, te kako prepoznati i primijeniti faktore koji imaju učinak na motivaciju zaposlenika.

U vremenima recesije proces motiviranja radnog kadra postaje sve više zahtjevan i problematičan, tako su tvrtke često prinuđene otkazivati ugovore o radu svojim zaposlenicima, što dovodi do novog problema, a to je pojačano poslovno opterećenje preostalog dijela zaposlenih.

Kroz rad će biti definirano pojmovno određenje motivacije, objašnjene 2 vrste teorija motivacije, a one se nazivaju sadržajne i procesne teorije motivacije. Također, obrađuje se motivacijska teorija svakog pojedinog teoretičara zasebno. Nadalje, u radu su prikazane funkcije motivacije čije poznavanje je od iznimne važnosti, a to su individualne i organizacijske karakteristike te karakteristike posla. Vrsnim menadžerima važno je naučiti prepoznati motive koji svakodnevno pokreću zaposlenike, stoga je jedan od podnaslova koji govori o segmentaciji zaposlenika prema vrsti motiva koji ih pokreću na aktivnost. Rad je potkrijepljen zanimljivim

istraživanjima na temu radne motivacije obuhvaćene različitim poljima posla- obiteljski i neobiteljski zaposlenici, zdravstveni radnici, sezonski zaposlenici, policijski službenici, djelatnici trgovine DM Hrvatska, nastavnici odabranog veleučilišta u vrijeme pandemije COVID-19.

## 2. POJAM MOTIVACIJE I MOTIVACIJA U OKVIRIMA PODUZEĆA

Motivacija je pojava koja dugi niz godina interesira mnoge istraživače i znanstvenike kako bi otkrili nove spoznaje, ali i ono što pokreće ljude na produktivnost. Ono što bi osobe navelo na kvalitetnije postavljanje motiva za dobro obavljen posao, a u konačnici za zadovoljenje njihovih težnji i postizanju zadovoljstva.

### 2.1. Što je motivacija?

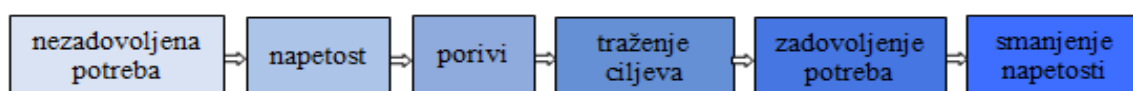
Motivacija simbolizira proces utjecanja na osobe kako bi se postiglo ciljano ponašanje ljudi. Motivacija promatrana kroz pojmovno određenje može otkriti uzrok ponašanja određenog pojedinca u određenom vremenu i kako ga motivirati za što marljivije postizanje radne uspješnosti. Najjednostavnije određenje motivacije je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno traženje zadovoljena potreba. [1] Motivacija nije mjerljiva, kao ni ostale psihološke stavke. Nju je moguće procijeniti promatrajući ponašanje pojedinca uključujući njegovo zalaganje, ustrajnost, brzinu i učinkovitost pri obavljanju posla.

Prema definiciji autorice Bahtijarević-Šiber [1]: Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.

Prema definiciji Bublea [2]: Motivaciju se može definirati kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i odražava ciljno ponašanje ljudi.

U pojedincu se pokreće lanac reakcija, počevši od spoznaje nezadovoljene potrebe koji tada izazovu napetost i poriv da se navedena potreba ispuni, zatim pojedinac kreće u traženje ciljeva koji bi mu mogli pomoći u potrebi, a kada ih pronade i zadovolji svoju potrebu nastupa smanjenje napetosti kao reakcija i rezultat opisanoga procesa. [3]

Proces motivacije ne odvija se svaki puta kako je prethodno opisano i kako prikazuje Slika 2.1.1. Najčešće nezadovoljene potrebe potiču određeno ponašanje, ali ponekad mogu proizaći iz ponašanja, što kreira drugačiju osnovu motivacijskog lanca. Slika 2.1.1. prikazuje motivacijski proces specifičan svim zaposlenicima bez obzira na karakterne osobine.



Slika 2.1.1. Proces motivacije [3]

Motivacija i zadovoljstvo uzajamno su povezani jer kada se uzme u obzir činjenica da menadžeri i direktori, u prvom redu, trebaju motivirati zaposlenike kako bi oni bili potaknuti što bolje izvršiti određeni posao, a nakon uspješno odrađenog posla osjećaju zadovoljstvo i ponos prvenstveno na sebe, a slijedom toga i svoj posao. Tijekom obavljanja određenih aktivnosti ili zadanih poslova, zaposlenik bi trebao osjećati ugodu i zadovoljstvo. [4]

Prema Marušiću [4] zadovoljstvo na poslu može se definirati kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, zdravlje i ljubav, što se posebno odražava na pojedinčev posao.

Zadovoljstvo djelatnika poslom zavisi o njihovim polaznim tezama o vlastitom poslu, nadalje, kako će realizirati poslovni zadatak, ali i viziji određenih situacija. Zadovoljstvo djelatnika poslom može se primijeniti isključivo na zadovoljstvo poslom, međutim može se gledati i kroz stupanj zadovoljenosti plaćom, nagradama, nadređenima, radnim vremenom ili uvjetima rada. [4]

U motiviranju zaposlenika ključnu ulogu ima menadžment tvrtke jer trebaju pronaći kvalitetne ljude za određena radna mjesta i vrstu poslova koja se obavlja, a sukladno tome motivirati ih i potaknuti na što predanije i marljivije obavljanje zadanih zadataka. Nadalje, važno je znati odrediti granicu motivacije koja je prihvatljiva za poduzeće, ali i za radnike. [3] U praksi to nije jako jednostavno. Razni teoretičari su kroz povijest pokušali objasniti definicije i teorije motivaciju nastale iz različitih elemenata ljudskog ponašanja, stoga se može pronaći široki spektar stručne literature na temu motivacije.

## **2.2. Teorije motivacije**

Postoje 2 glavne vrste teorija motivacije koje objašnjavaju uzroke ponašanja ljudi općenito, ali i zaposlenika vezano uz motivaciju (za rad). Te teorije koje proučavaju motivaciju kroz različite stavke su sadržajne i procesne teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije utvrđuju varijable pri čemu utječu na ljudsko ponašanje i djelovanje, navodeći, primarno, potrebe ljudi kao motivatore za rad i aktivnosti. [6] Navedene teorije bave se razumijevanjem zašto su ljudi skloniji nekim faktorima kao što su plaće, nagrade, sigurnost posla, napredovanje, itd., a nekima nisu skloni.

Sadržajne teorije motivacije prikazane su kroz podjelu na:

1. teoriju hijerarhije potreba
2. teoriju trostupanjske hijerarhije
3. teoriju motivacije postignuća
4. dvofaktorsku teoriju motivacije

## 5. teoriju motivacije uloga. [2]

Procesne teorije motivacije objašnjavaju kako ljudske potrebe i želje nisu dostatan parametar za tumačenje radne motivacije, zato i neke druge faktore uključuju u analizu, kao što su očekivanje, percepcija, korisnost i njihova interakcija. One nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, pa im odatle i naziv. [2] U ovom poglavlju bit će obrađene teorije:

1. Vroomov kognitivni model motivacije
2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni
3. Integrativni procesni model motivacije [6]

### 2.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Teorija potreba ili teorija hijerarhije potreba je najpopularnija teorija motivacije koja proučava ponašanje ljudi općenito, ali i u poslovnom životu. Američki psiholog Abraham Maslow pedesetih godina prošlog stoljeća utemeljio je ovu teoriju. [6]

Prema Maslowljevoj teoriji, ponašanje pojedinca ovisit će o željama za zadovoljenjem jedne ili nekoliko potreba koje je razvrstao prema hijerarhiji, a prikazuju se u obliku piramide. Piramida se sastoji od 5 razina. U procesu zadovoljenja potreba, kako koju od potreba osoba zadovolji, sljedeća postane dominantna. Naime, ova teorija utemeljena je na pretpostavci da ljudi ispunjavaju svoje potrebe slijedeći određeni redoslijed, te da se prilikom procesa motiviranja pojedinca mora razumjeti na kojoj se hijerarhijskoj razini osoba nalazi trenutno kako bi se moglo biti usredotočeno na potrebe iz te razine ili više razine. [6]

Maslow piramidu započinje potrebama nižeg reda, a to su fiziološke potrebe, odnosno egzistencijalne potrebe kao što su čovjekova potreba za hranom, vodom, zrakom, toplinom, snom i drugo. Nadalje, na drugoj razini Maslowljeve piramide nalaze se potrebe za sigurnošću, koje uključuju sigurnost i zaštitu od emocionalne i fizičke povrede. Na trećem rangu potreba prikazane su ljubav i pripadanje koja objašnjava sklonost pripadanju, prijateljstvu i prihvaćanju od strane zajednice, odnosno potreba pojedinca da bude prihvaćen u sredini u kojoj se nalazi. Na četvrtom rangu opisane su potrebe za poštovanjem i samopoštovanjem, nastavno najviša peta razina prikazuje potrebu za samoaktualizacijom, odnosno nagona da osoba postane ono za što ima sposobnosti. Slika 2.2.1. ispod ovog teksta prikazuje Maslowljevu hijerarhiju potreba.



Slika 2.2.1. Hijerarhija potreba A. Maslowa [5]

Teorija trostupanjske hijerarhije (autor je Alderfer) slična je teoriji potreba te postavlja hijerarhiju ljudskih potreba u tri stupnja, pri čemu su prvi stupanj egzistencijalne potrebe, zatim potrebe povezanosti, te naposljetku, kao treći stupanj potrebe rasta. [6] Egzistencijalne potrebe su osnovne potrebe ljudi, potrebe povezanosti predstavljaju potrebe za ljubavlju i pripadanjem nekome ili negdje, a potrebe rasta objašnjavaju potrebu razvoja karakteristika osobnosti, talenata i potencijala kod pojedinca, ali i ostvarenje i provedba njihovog učinka.

Teorijom motivacije postignuća McClelland je postavio temelje teorije motivacije. Ona navodi 2 ljudske potrebe:

- Potreba za moći- namjera prihvaćanja odgovornosti za druge, njihovom kontrolom i utjecajem
- Potreba za pripadanjem- volja da se održe prijateljski, obiteljski i bliski odnosi. [6]

Teza da je svaki pojedinac motiviran željom za uspjehom na radu izrodila je potreba za postignućem. Takve osobe uz kreiranje doista visokih i ostvarivih ciljeva, također prihvaćaju izazove i odgovornosti te su spremni riskirati. Pojedina u kojih dominira želja utjecanja na ostale zaposlenike, ali i spremnost preuzeti odgovornost zbog ponašanja svojih podređenih odlika je potrebe za moći. Potrebu za pripadanjem lako je objasniti u kontekstu pojedinčevog nastojanja za timskim radom i održavanjem bliskih odnosa uz kvalitetnu međusobnu suradnju.[6]

Teorija motivacije postignuća jasno razgraničava dva motiva, a to su motiv postignuća i motiv izbjegavanja neuspjeha. Svaka osoba ima u sebi prisutna oba motiva, samo je, dakako, pitanje u kojem omjeru. [6] Motiv postignuća kod pojedinaca predstavlja želju za uspjehom, kao

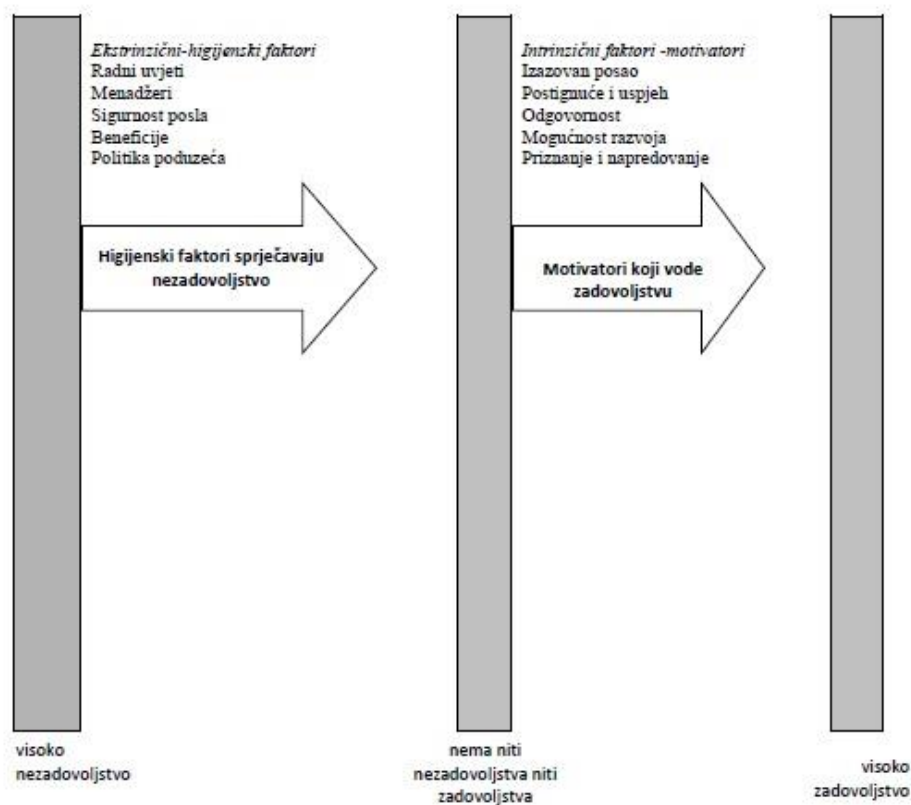
i ostvarenjem svojih ambicija i ciljeva. Motiv izbjegavanja neuspjeha pretpostavlja nagon da se izbjegnu svi oblici neuspjeha, odnosno, točnije rečeno, taj motiv predstavlja strah od potencijalnih neuspjeha.

Dvofaktorska teorija motivacije (tvorac je Herzberg) temeljena je na ispitivanju zaposlenika o njihovom zadovoljstvu poslom. Ova teorija govori kako striktno ne postoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenika s poslom, nego postoji nezadovoljstvo i odsutnost nezadovoljstva, kao i zadovoljstvo i odsutnost zadovoljstva kod djelatnika u kontekstu se razmatranja posla koji obavljaju. [6]

Dvofaktorska teorija motivacije dijeli se u dvije skupine promatrajući čimbenike utjecaja na motivaciju:

- higijenski ili ekstrinzični čimbenici
- motivatori ili intrinzični čimbenici [6]

Higijenski čimbenici pripadaju faktorima utjecaja na motivaciju zaposlenika čija nekvaliteta dovodi do nezadovoljstva, odnosno što su bolji, to bolje sprječavaju nezadovoljstvo zaposlenika. S druge strane su intrinzični čimbenici. Oni predstavljaju čimbenike motivacije koji vode k zadovoljstvu pojedinca kao djelatnika određenog poduzeća. Intrinzični čimbenici se su usredotočeni pružiti zaposleniku određene mogućnosti na radnom mjestu. Drugim riječima, motivacija zaposlenika bit će veća pod pretpostavkom da će mu se osigurati mogućnost za napretkom, postignućem, razvojem, priznanjem i slično. U tom pogledu radnik daje sve od sebe kako bi ostvario što bolje rezultate. Zbog toga se intrinzični čimbenici također zovu i motivatori.[6] Slika u nastavku prikazuje podjelu motivacijskih čimbenika.



Slika 2.2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije [1]

### 2.2.2. Procesne teorije motivacije

Vroomov kognitivni model motivacije objasniti se može kao jedno od najšire prihvaćenih pojašnjenja motivacije. Victor Vroom je u svojoj teoriji očekivanja zaključio da će neka osoba djelovati po određenom principu, što će presuditi razini očekivanja rezultata nakon obavljenog posla, ali promatra i prednosti toga rezultata za sebe kao pojedinca. Jednostavnije rečeno, teorija očekivanja nalaže kako će radnici imati motivacije za predano i marljivo odrađivanje zadanih poslova zbog pretpostavke da će taj trud dovesti do dobrih procjena performanse, da će dobre procjene performanse dovesti do organizacijskih nagrada poput bonusa, povišica ili promaknuća, te da će nagrade zadovoljiti osobne ciljeve zaposlenika. [8]

Vroomov kognitivni model motivacije može se definirati kao: [1]

(2.1)

$$M = f(O \times V)$$

M = motivacija, f = funkcija, O = očekivanje, V = valencija



Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni katkad zvana teorijom jednakosti ili nejednakosti, a uspostavio ju je teoretičar Stacy Adams. Teorija stavlja naglasak na uvjete i posljedice zadovoljstva ili nezadovoljstva koje osoba može doživjeti u vlastitom poslovnom okruženju. [5] Temeljena je na odnosu organizacije i pojedinca. Adams smatra da pojedinci imaju sklonost uspoređivanja sebe s drugima, onda tako i radnici u organizaciji analiziraju omjer svog ulaganja u posao i omjer onoga što dobiju zauzvrat, a sve to naposljetku uspoređuju i analiziraju u odnosu na ostale zaposlenike. Dakle, s jedne strane pojedinac ulaže svoje iskustvo, znanje i energiju u posao, a s druge strane za to dobiva neku vrstu kompenzacije od strane poduzeća. U takvoj razmjeni stalno je prisutna mogućnost nejednakosti. [5] Iz toga proizlazi činjenica da bi pravednost trebala biti ključ razmjene između radnika i poslodavca kako bi pokrenula i zadržala motivaciju zaposlenika za kvalitetan rad. U slučaju da u odnosu međusobne razmjene dođe do nesklada ili nerazmjera, tada se osjeća nepravda, a to se uzrokuje smanjenu motivacije za rad. Zaposlenik tada osjeća i ispoljava vlastito nezadovoljstvo na način da obavlja posao uz smanjenu razinu kvalitete, postane manje lojalan organizaciji, izbiva s posla, kasni s rokovima izvršenja posla, i slično. [5]

Jedna od procesnih teorija motivacije je integrativni procesni model motivacije autora Portera i Lawlera. Oni predviđaju da ljudi biraju ponašanja, ishode i posljedice koji će za njih imati najveću motivacijsku snagu. Tri čimbenika su ključna:

- očekivanje djelatnika je li moguće uspješno obaviti zadatak uz veću motivaciju i zalaganjem
- očekivanje djelatnika hoće li nagrada uslijediti nakon postizanja učinka
- privlačnost nagrade [6]

Dok u svojstvu uprave poduzeća menadžeri ljudskih resursa razmatraju nagrade za izvršen posao, moraju znati odrediti visinu nagrade koja bi bila jednako motivirajuća za većinu radnika, ali da bude što niža za poduzeće, tj. da stvori što manji trošak za tvrtku.

### **2.3. Faktori motivacije**

Motivaciju se može promatrati kroz puno faktora, a dijele se u tri kategorije:

1. individualne karakteristike
2. karakteristike posla
3. organizacijske karakteristike [2]

Individualne karakteristike – to su stavovi, vrijednosti i interesi kojima su zaposlenici dosljedni. Individualne su prirode što za posljedicu ima utjecaj na visinu motivacije zaposlenika za obavljanje određenog posla. Neke zaposlenike motivira novac, nekoga sigurnost posla, treći nalaze motivaciju u izazovima na poslu i sl. Menadžeri prilikom odabira ispravne metode motiviranja određenog radnika moraju to imati na umu, kako bi za svakog zaposlenika u svakoj situaciji mogli odabrati i primijeniti zadovoljavajuću opciju.[2]

Karakteristike posla – odnose se na čimbenike posla, primjerice samostalnost u obavljanju zadataka, zahtjevnost posla, težina, složenost i dr. Menadžeri moraju znati i moći uskladiti osobine posla s osobinama pojedinca koji taj posao i odrađuje, što nikako nije jednostavno i lako. Potrebne su izvrsne vještine menadžera kako bi se postiglo obostrano zadovoljstvo za radnika, i za tvrtku. [2]

Organizacijske karakteristike – pravila i kodeksi organizacije, kao i sustav nagrađivanja, kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća, s ciljem zadržavanja starih i privlačenja novih zaposlenika. [2]

Individualna motivacija je pojam koji predstavlja zasebnu kategoriju sačinjenu od puno dijelova koji su podijeljeni u četiri skupine:

1. Individualne osobine
2. Karakteristike posla koji zaposlenik obavlja
3. Karakteristike organizacije
4. Šira društvena okolina [1]

#### **2.4. Segmentacija zaposlenika prema vrsti motiva**

Zaposlenici imaju različite motive i motivatore koji ih svakodnevno pokreću. Za razumijevanje i upravljanje organizacijskog ponašanja, jako je važno za menadžere znati komponente koje definiraju sve različitosti. Menadžeri trebaju dobiti odgovore po skupinama zaposlenika unutar kojih se (u istoj skupini) ti njihovi motivi uglavnom (dobrim dijelom) podudaraju s jedne strane, a s druge gdje se razlike između utvrđenih skupina zaposlenika i njihovi motivi međusobno vidno razlikuju. Ovaj postupak naziva se segmentacijom motiva zaposlenih. [8] Ti motivi su teže određivi jer kod jednog dijela radnika određena skupina motiva može znatno imati učinak na njihovu poslovnu aktivnost, a dok na drugi dio radnika ne mora imati nikakav učinak.

Segmentacija zaposlenika po motivima je proces koji treba planirati i sustavno realizirati.

Prilikom segmentacije djelatnika u poduzeću sukladno njihovim motivima, poželjno je koristiti sljedeće komponente: [8]

- životna dob zaposlenika
- stručnost zaposlenika
- ukupna primanja obitelji zaposlenika
- veličina i struktura obitelji zaposlenika
- status zaposlenika u organizaciji
- privrženost zaposlenika [8]

Kada je riječ o životnoj dobi zaposlenici najčešće imaju odvojene motive. Mlađi zaposlenici ( do 30 godina) imaju izražene primarne motive kao što su stručno usavršavanje i učenjem novoga jer se nalaze na početku karijere, ali i kako bi stekli određene kvalifikacije, a time i konkurentnost na tržištu. Radnici srednje životne ( od 30 do 55 godina ) dobi najveći interes pokazuju za novčane i razne materijalne nagrade. Zaposlenicima starije životne dobi (iznad 55 godina) kao osnovni motiv ističu materijalne prihode, a zatim zaštićenost radnog mjesta što je svakako razumljivo jer se nalaze pri kraju svog radnog vijeka i više ne posjeduju osobine privlačne drugim poslodavcima. [8]

Stručnost zaposlenika može biti točka u kojoj se razlikuju motivi zaposlenika. Djelatnici sa završenom srednjom stručnom spremom razlikuju se od djelatnika koji posjeduju visoku stručnu spremu. Zaposlenici srednje stručne spreme najčešće su usmjereni na ostvarivanje materijalnih prihoda, nasuprot onih s visokom stručnom spremom kod kojih je česti motiv napredovanje u karijeri, kao i stručno usavršavanje. [8]

Mjesečna ukupna primanja u kućanstvu djelatnika može se smatrati važnim motivom u okviru radne motiviranosti. Mogu se podijeliti u nekoliko skupina- oni koji zarađuju do 5.000 kuna mjesečno, od 5.000 do 10.000 kuna i oni čija primanja prelaze iznos 10.000. kuna. Kada se usporede po visini ukupnih primanja, lako je za zaključiti da osobe čija kućanstva najmanje zarađuju (do 5.000 kn) polaze od želje za materijalnim nagradama kao motivatorima. Zaposlenici koji dolaze iz kućanstava čija mjesečna primanja prelaze iznos 10.000 kuna teže ka stručnom usavršavanju, napredovanju u organizaciji, ali i zadovoljstvu na radnom mjestu.

Veličina i struktura obitelji zaposlenika ima važnu ulogu u kreiranju motivacije. Obitelj s više male djece prednost daje motivima za što veće materijalno zarađivanje, dok ljude bez djece ili samce motivira sigurnost posla ili napredovanje. [8]

Kada se spominje status zaposlenika u organizaciji, isti imaju, u pravilu, različite motive u odnosu na menadžere. Zaposlenicima je važan osjećaj sigurnosti posla, radno okruženje, materijalna primanja, dok se menadžeri motiviraju stimulacijama i raznim nagradama, kao i razvojem karijere. [8]

Privrženost organizaciji kao varijabla segmentacije zaposlenika, navodi na podjelu prema radnom stažu provedenim u poduzeću, stoga su to intervali: do 5 godina, zatim od 5 do 10 godina i na kraju su oni iznad 10 godina radnog staža. Dok se promatraju ova razdoblja, moguće je postaviti tezu da pripadnici pojedine skupine imaju različite motive. Oni s kraćim stažem fokusirani su na materijalna primanja i stimulacije, dok je onima s dužim stažem najvjerojatnije primarni motiv napredovanje u struci i sigurnost posla. [8]

Koristeći ovu vrstu segmentacije svojih zaposlenika, vrsni menadžer će lakše odrediti motive koji bi pokrenuli za rad određene grupe radnika, ali i radnike kao pojedince, a sve u cilju obostranog zadovoljstva.

### **3. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

U ovom poglavlju prikazani su neki od rezultata istraživanja na temu motivacije zaposlenika te kako ona utječe na poslovanje i rad cjelokupnog poduzeća.

#### **3.1. Primjer motivacije obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika**

Prilikom istraživanja provedeno je anketiranje na uzorku od 72 djelatnika zaposlenih kao obiteljski ili neobiteljski djelatnik u 22 malih i srednjih poduzeća u Varaždinskoj županiji. Sastavljanjem upitnika autori su bili vođeni Maslowljevom teorijom hijerarhije potreba i Herzbergovom dvofaktorskom teorijom. Istraživanje su proveli Črnica Igor, struč. spec. oec., dr. sc. Irena Miljković Krečar i mr. sc. Zrinka Gregov. Ovo istraživanje provedeno je kako bi se ispitala radna motivacija, kao i osjete li razliku motiviranosti osoba na različitim hijerarhijama.

Istraživanje je dalo rezultat da od ispitanih djelatnika 11% ispitanika predstavljaju članove uže obitelji osnivača, dok je 24% ispitanih reklo da su pripadnici šire obitelji osnivača, a postotak ispitanika od 65% nije ni u kakvom srodstvu s osnivačem. [9]

Po uzoru na Maslowljevu piramidu potreba ispitanici su ocijenili čimbenike motivacije za rad. Gledajući sveukupne ocjene ispitanika kao najvažnije istakli su zadovoljenje egzistencijalnih potreba, dok uzimajući u obzir pojedinačne čimbenike motivacije za rad ključni čimbenik predstavlja dobra plaća kojom se, zapravo, omogućava zadovoljiti gore spomenute egzistencijalne potrebe. [9]

Kada se analiziraju parametar važnosti i zadovoljstva na radu pojedinačno sa čimbenicima motivacije za rad obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika, dolazi se do značajnih razlika. Obiteljskim zaposlenicima najvažniji parametri koji donose zadovoljstvo poslom su zanimljivost posla, dobar šef te samostalno razmišljanje i djelovanje, nasuprot neobiteljskih zaposlenika koji ističu važnost zaštićenost od tjelesnih ozljeda, što vjerojatno upućuje na činjenicu kako su neobiteljski zaposlenici raspoređeni na „lošije“ poslove, to jest, na poslove niže hijerarhije. Kada se gleda trenutačno zadovoljstvo djelatnika sukladno parametrima zadovoljstva poslom, neobiteljski zaposlenici imaju ispunjeniji privatni život i njime su više zadovoljni od obiteljskih zaposlenika, a obiteljski zaposlenici često ostvaruju dobre radne uvjete, sklapaju bliska prijateljstva na poslu i ističu program beneficija. Shodno tome, može se donijeti sud da postoje određene razlike u radne motivacije između obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika. Neke od tih razlika moguće je dakako opravdati razlikom u hijerarhijskoj razini unutar poduzeća, tako se od

23 zaposlenika koji pripadaju višim pozicijama, njih čak 17 izjasnilo kao obiteljski zaposlenici, a na nižim razinama hijerarhije zaposleni su najvećim dijelom neobiteljski zaposlenici. [10]

Nadalje, zanimljiv rezultat proizašao je iz ocjene stabilnosti radnog mjesta obiteljskih i neobiteljskih djelatnika. Tako su ovaj faktor jedni i drugi ocijenili ocjenom vrlo dobar. Vjerojatno je za zaključiti da su zaposleni u stabilnim tvrtkama. [9]

Prema ovom istraživanju može se zaključiti da postoje razlike u radnoj motivaciji obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika, ali i hijerarhijskim pozicijama unutar poduzeća.

### **3.2. Primjer motivacije zaposlenika u zdravstvenom sektoru**

U sklopu diplomskog rada Sanje Štumerger 2018. godine provedeno je istraživanje u privatnom i javnom zdravstvenom sektoru Republike Hrvatske na temu motivacije i zadovoljstva zaposlenika, a sve zbog primjetnog iseljavanja stanovništva, posebno zdravstvenih kadrova u strane zemlje. U istraživanju je sudjelovalo 482 sudionika javnog i privatnog zdravstvenog sektora. Struktura ispitanika sastojala se od 37 osoba (7,7%) muškog spola i 444 osoba (92,3%) ženskog spola. Ispitanici po starosti su u različitim omjerima, tako su u najvećem broju ispitanici u dobi 31 - 40 godina što je u postotku 38,8% , dok je u dobnoj skupini manje od 20 godina najmanji postotak od 0,6%. Promatrajući zanimanje ispitanika, primjećuje se da je anketni upitnik je najviše popunila skupina medicinskih sestara/tehničara, rekordnih 458 osoba (42,9%), 4 njegovateljice, zatim 9 liječnika, 2 doktora dentalne medicine, 3 zubna tehničara, te 1 spremačica i 1 pomoćni radnik. Prema stručnoj spremi najveći broj ispitanika njih 207 (42,9%) imaju srednju stručnu spremu, zatim u višu stručnu spremu uvrstilo se 174 osobe (36,1%), pripadnika visoke stručne spreme ima 99 (20,5%) ispitanika, a završno 2 doktora znanosti. [10]

Na pitanje koliko im je bitna motivacija za rad koji obavljaju, 411 (85,9%) sudionika se izjasnilo kako im je vrlo bitna, dok je uzorak njih 7 (1,5%) osoba dalo ocjenu 1, točnije kako im motivacija za rad niti nije bitna. Nadalje, prikazan je podatak koliko je zaposlenicima bitan faktor visine plaće. Ukupno 448 osoba, odnosno 93% ju je ocijenilo bitnom, dok je 3 osobe (0,6%) odgovorilo da im visina plaće nije bitna. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku mjesečna plaća u vremenskom intervalu za 2017. / 2018. godinu dosegla je 6.100,00 kn. Kada bi se ona usporedila s navedenim iznosom, 158 ispitanika (33,1%) očitivalo se da ima primanje ispod prosjeka, 213 ispitanika (44,6%) prima prosječna primanja, a njih 107 osoba (22,4%) zarađuje primanje iznad prosjeka. [10]

Od ostalih faktora koji su ispitani rezultati su sljedeći: Velika većina ispitanih sudionika odgovorila je potvrđujući za sve ostale parametre smatrajući da im je važan dobar odnos s nadređenima, kolegama i ostalim zaposlenicima, također navode važnim pripadati grupi vođenoj uspješnim vođom tima, sigurnost na radnom mjestu, mogućnost daljnjeg obrazovanja i

specijalizacije, dobri uvjeti rada, mogućnost napredovanja u daljnjoj karijeri, parametar radnog vremena, angažiranje njih kao zaposlenika u razmatranju i donošenju odluka vezanih uz organizaciju u kojoj su zaposleni, zadovoljstvo poslom koji obavljaju, vrsta organizacije koju ima neki odjel ili ustanova, financijske i nefinancijske nagrade koje radnici dobiju za svoj posao, godišnje odmori i slobodne dane, dobivanje priznanja/pohvala za kvalitetno obavljanje posla, kao i samostalnost u obavljanju radnih zadataka, ostvarivanje osobnih ciljeva, osjećaj dostignuća i uspjeha u svom radu i karijeri. [10]

Zanimljiv podatak dobiven je analizirajući odgovore na pitanje o utemeljenosti plaće na stvarnim rezultatima rada. Doista je mala razlika u odgovorima sa ocjenom 3 - 5. Dakle najvišu ocjenu 5 dalo je 145 djelatnika (30,1%), slijedi ocjena 4 za koju se opredijelilo 127 djelatnika (26,3%), ocjenu 3 dalo je 128 djelatnika (26,6%) - što je jedan djelatnik više od prethodne ocjene, dok je ocjenu 2 izabralo 50 djelatnika (10,4%), a najmanju ocjenu 32 osobe (6,6%). [10]

Da je materijalna motivacija parametar koji, ipak, najviše zadovoljava i motivira zaposlenike govori i podatak kako su odgovorili na pitanje „Koliko vas plaće stimuliraju na bolji, intenzivniji i kvalitetniji rad?“ Rezultati su da je 266 djelatnika (46,9%) ocijenilo taj parametar najvećom ocjenom, njih 138 djelatnika (28,6%) ocjenom 4, dok je 83 ljudi (17,2%) dalo ocjenu 3, a njih 35 djelatnika (7,3%) daje najniže ocjene 2 i 1. [10]

U ovom istraživanju anketirane osobe su ocjenjivale faktore koji im podižu razinu motivacije i zadovoljstva organizacijom u kojoj rade. Čimbenik visine plaće naglasili su kao doista bitni motiv, no plaća nije u tolikoj mjeri motivirajući čimbenik za kvalitetniji, aktivniji, predaniji i bolji rad. U velikoj mjeri ispitanici su istaknuli kako im dijalog s nadređenima i suradnicima, uspješan vođa tima, mogućnost napredovanja i obrazovanja, organizacija rada, uvjeti rada, bolje radno vrijeme, također faktori od značaja za zadovoljstvo i motivaciju na poslu. Anketirani djelatnici primjećuju u slaboj mjeri posvećenje pažnje od strane voditelja i nadređenih u vezi s faktorima motivacije poput brže dijagnostike, suvremenije aparature, pravne zaštite, dovoljnom broju djelatnika za obavljanje posla te boljom komunikacijom nadređenih i podređenih. Zdravstvenim djelatnicima su navedeni čimbenici su, dakako, vrlo značajni, no nadređeni im ne posvećuju dovoljno pažnje. [10]

### **3.3. Primjer motivacije sezonskih zaposlenika**

Istraživanje je provedeno na uzorku od 100 osoba od kojih je 50 sezonskih, a 50 stalnih zaposlenika hotela na području Splitsko - dalmatinske županije koje je bilo zaposleno tijekom ljeta 2016. godine. Istraživanjem se bavila Sanja Gutić Martinčić, dipl. oec. Istraživana je vrsta motivacije sezonskih zaposlenika (materijalna i nematerijalna). Rezultati istraživanja pokazuju da sezonce primarno motiviraju stjecanje novih znanja i vještina u vezi posla. Zatim su manju

vrijednost dali motivima za razvoj karijere, a najnižim su ocijenili materijalne motive, tj. visinu plaće. Sve ovo može se protumačiti na način da sezonski radnici obavljaju sezonske poslove radi stjecanja novih vještina i znanja koja bi ih trebala podići na tržištu rada iznad konkurencije i učiniti primamljivim radnim kadrom za buduće poslodavce. Zapravo, najlošiji motivatori ovim zaposlenicima su male i nestimulativne plaće, ali i nesigurnost radnog mjesta, budući da imaju samo sezonsku vrstu zaposlenja. [11]

S druge strane, uspoređujući sezonske zaposlenike sa stalnima, zaključeno je da se dosta razlikuju. Stalne zaposlenike u najvećoj mjeri motivira visina plaće, zatim privrženost hotelu, a onda na kraju stjecanje novih znanja i vještina. [11]

Dakle, zaključuje se da se stani i sezonski zaposlenici u hotelima Splitsko-dalmatinske županije razlikuju, može se reći, u potpunosti. Što je jednima više bitno, drugi su označili manje bitnim faktorom motivacije.

### **3.4. Primjer motivacije policijskih službenika**

Za potrebe istraživanja, sudjelovalo je 126 policijskih službenika zaposlenih u policijskim postajama u Policijskoj upravi zagrebačkoj. Istraživanje su proveli Ljubica Orlović, Ante Orlović i Ruža Karlović u svrhu izrade završnog rada na Visokoj policijskoj školi. [12]

Područja istraživanja podijelili su u nekoliko dijelova, ali će biti prezentirano samo ono što se odnosi na motivaciju zaposlenika. Stoga, jedno od pitanja ankete bilo je da ocijene motivacijske čimbenike u svojoj domeni (plaća, dobivanje nagrada u smislu usmene pohvale, mogućnost pohađanja seminara i školovanja, odnos s nadređenima i njihov način motiviranja. Rezultati ankete daju uvid u podatak da je većina policijskih službenika nezadovoljna visinom plaće s obzirom na stručnu spremu i radnom mjestu koje obavljaju. Iz tog podatka proizlazi argument da su policijski službenici premalo plaćeni za svoj posao koji je izrazito rizičan, stresan i odgovoran. Sljedeći rezultat također je poražavajući, a odnosi se na dobivanje usmenih pohvala od nadređenih zbog dobro obavljenog posla. Naime, policijski službenici izjasnili su se da uglavnom ne dobiju pohvalu (što bi bila nematerijalna vrsta motivacije). Obzirom da uglavnom u takvim sustavima ne postoje mogućnosti za materijalna motiviranja djelatnika, trebalo bi uvesti u velikoj mjeri ovu vrstu nagrađivanja, tj. nematerijalnu nagradu usmenom pohvalom. Mogućnost pohađanja seminara i školovanja ocijenili su nešto bolje zaposlenici srednje stručne spreme, podjednako su se izjasnili u vezi mogućnosti za daljnjim školovanjem, dok su oni viših i visokih stručnih sprema rekli kako se uglavnom ne slažu s daljnjom mogućnosti školovanja i seminara. Navedeno bi se moglo objasniti da se na Visokoj policijskoj školi ne nazire šansa za daljnjim obrazovanjem nakon položenog diplomskog ili specijalističkog studija. Odnose i komunikaciju s



nadređenima ocijenili su uglavnom pozitivnim ocjenama što bi se moglo protumačiti kao jedan od bolje rangiranih čimbenika motivacije. Pretposljednji od ocjenjivanih čimbenika je "moji nadređeni me motiviraju u radu svojim primjerom" [12] koji nije najbolje plasiran jer su mu uglavnom dali negativne ocjene, a to se može objasniti pojavom da voditelji i rukovoditelji u policijskom sustavu nisu usvojili menadžerski stil rukovođenja, već više ostaju pri "formalističkom" stilu. [12] Zadnji zanimljiv podatak dobiven je iz rezultata koji su dali zaposlenici, a odnosi se na godišnje ocjenjivanje službenika od strane nadređenih kao jedan od motivatora. Naime, 80% ispitanika izjasnilo se kako ih godišnja ocjena uopće ne motivira za rad, kao i da ne smatraju da je godišnja ocjena mjerilo rada pojedinog službenika, kojom također, među ostalim, nisu zadovoljni. [12]

Nakon svega iznesenog, može se zaključiti da bi zaposlenike u najvećoj mjeri motivirala visina plaće, koja je zapravo teško promjenjiva jer je vezana uz koeficijent radnog mjesta, a ne oslanja se na angažiranost, i usmena pohvala za dobro učinjen posao. Također se zaključuje da ocjenjivanje zaposlenika ne stvara učinak motivacije na službenike policijskih postaja. [12]

### **3.5. Primjer motivacije i zadovoljstva u poduzeću DM Hrvatska**

Istraživanje motivacije i zadovoljstva stalnih i sezonskih djelatnika zaposlenih u poduzeću DM Hrvatska provela je Ana Malenica u svrhu diplomskog rada 2018. godine. U istraživanju je sudjelovalo 36 zaposlenika. [13]

Po uzoru na Herzbergovu teoriju da su intrinzični faktori od većeg utjecaja motivacije na radnika od ekstrinzičnih, ispitivali su se pojedini faktori motivacije i zadovoljstva, a rezultati su ukazali da su u ovom slučaju intrinzični i ekstrinzični faktori jednako važni zaposlenicima DM-a Hrvatska. Naime, isto mjesto na ljestvici vrijednosti zauzimaju novčane stimulacije, odnosi s nadređenima i radni uvjeti, kao što su i samostalnost i odgovornost djelatnika pri obavljanju nekog posla i mogućnost obrazovanja. Zadovoljstvo zaposlenika oslanja se na radne uvjete u poduzeću, a to su npr. temperatura radnih prostorija, sigurnost i zaštita na radu, organizacija rada. Također, ističu zadovoljstvo politikom poduzeća DM-a koji se ogledaju kroz brigu za djelatnike u vidu 13. plaće, božićnica i sl., a i društveno odgovorno poslovanje. Poduzeće DM Hrvatska može se pohvaliti sigurnošću radnih mjesta, a upravo zbog toga jer su njihovi djelatnici prepoznali taj faktor i obilježili ga kao značajnim za svoje osobno zadovoljstvo. Nadalje, s obzirom na stručnu spremu zaposlenika DM Hrvatska, svi zaposlenici imaju istu razinu utjecaja motivacije na zadovoljstvo, što se može pripisati jednakom odnosu prema svima bez obzira na bilo koje različitosti. Ističe se jedini negativni učinak zaposlenja u navedenom poduzeću, a to je padanje zadovoljstva djelatnika s obzirom na dob, odnosno stariji djelatnici izjasnili su se da im

razina zadovoljstva opada što su stariji, što bi se moglo razumjeti u okviru zasićenja i istrošenosti tijekom rada na istom poslu. [13]

Nakon svega iznesenog, tvrtka DM Hrvatska može se pohvaliti zadovoljnim i motiviranim djelatnicima, radnom klimom i radnim uvjetima, ali i materijalnim stimulacijama u vidu plaće i raznih naknada.

### **3.6. Primjer motivacije nastavnika odabranog Veleučilišta za vrijeme pandemije**

Aktualnu temu istraživala je Iva Bura u sklopu svog diplomskog rada na primjeru odabranog Veleučilišta 2020. godine na uzorku od 50 nastavnika. Željela je istražiti koliko je situacija korona-krize i lockdown-a utjecala na motivaciju nastavnika, obzirom da su morali prijeći s fizičke nastave na online način. Istraživanje je dalo rezultate koji bi mogli poslužiti u praksi jer bez dobro motiviranih nastavnika niti obrazovni sustav ne funkcionira zadovoljavajuće. [14]

Rezultati istraživanja pokazuju da su nematerijalna motivacija i nagrađivanje važniji nastavnicima od materijalnih, tj. najmanje im je važna plaća, novčane nagrade i mogućnost napredovanja. Važnija im je samostalnost u radu, zanimljivost i poticajnost posla i odnosi s kolegama. Uzimajući u obzir razdoblje prije i za vrijeme pandemije, dobiva se rezultat da su nastavnici jednako zadovoljni plaćom i novčanim nagradama. No, razliku u zadovoljstvu iskazali su u pogledu radnih uvjeta. Naime, iz učionica morali su prijeći u svoj domove pa tako naći mjesta za posao u svoja četiri zida jer su se počeli odvijati na istom mjestu. Isto tako, zadovoljniji su bili odnosima s kolegama prije pandemije, što je razumljivo jer virtualna komunikacija ne može ono što može stvarna. Samostalnost u radu bila im je smanjena, s obzirom da su se morali držati pravila online nastave i kreativnost nastavnog sata smanjiti za razliku od onog u učionici. Također, to slijedi motiv poticajnog i zanimljivog posla koji je uvelike postao otežan i teže ostvariv. Pojavom pandemije u cijelom svijetu zavladao je nesigurnost i neizvjesnost, stoga su i oni iskazali da se to odrazilo i na sigurnost njihovog radnog mjesta jer nisu bili u tijeku s događajima na Veleučilištu u istoj mjeri kao prije pandemije. Ono što je nastavnicima stvaralo najveće izazove i probleme su nepostojanje radnog vremena, miješanje privatnog i poslovnog života, nedostatak iskustva i obuke u virtualnom obliku nastave, izostanak neverbalne komunikacije između studenata i profesora, izbjegavanje nastave od strane studenata, motivacija studenata, nedostatak tehničke opreme za provođenje online nastave. Važno je za kraj naglasiti da niti jedan profesor motivaciju nije doveo u pitanje pa se može zaključiti da je ona nadasve neupitna. [14]

## **4. ZAKLJUČAK**

Pojam motivacije, njene teorije i funkcije opisane su u mnogobrojnoj stručnoj literaturi, stoga se može zaključiti kako je ona važna i nepresušna tema u poslovnom i privatnom životu. Razumijevanjem teorija motivacije, dakako je olakšano razumijevanje ljudskog ponašanja i potreba koje su u stanju potaknuti ljude na činjenje određene aktivnosti i postupanja. Potrebe ljudi i težnje su različite pa se onda sukladno tomu i različito pronalaze kod svakog čovjeka. Za tvrtku i odjel upravljanja važno je doznati koji zaposlenik ima kakve potrebe pa onda, sukladno tome, nastojati da se one zadovolje kod što većeg broja djelatnika primjenjujući tehnike i vrste motivacije odgovarajuće materijalnim mogućnostima tvrtke, ali i minimuma koji bi zadovoljio zaposlenika. Multidisciplinarni sustav motivacije bi trebao uključiti što više vrsta materijalnih i nematerijalnih načina nagrađivanja radnika, što bi u pravilu trebalo postići višu razinu motivacije zaposlenika. Takav motivacijski sustav mora biti pravedan. Nadalje, konstatira se prepoznavanje ljudskih faktora kao najvažniji resurs u tvrtki, a s njim usko vezana i važnost motivacije tih zaposlenika i menadžera jer su oni bitni čimbenik uspješnosti cjelokupnog poslovanja poduzeća. Zaposlenici kod kojih je izgrađena veća razina motivacije i zadovoljstva pokazuju izuzetnu učinkovitost, produktivnost, bolje raspoloženje, a kao postižu veće ciljeve čime tvrtku dovode u bolji položaj. Moglo bi se zaključiti da ipak zadovoljstvo djelatnika predstavlja odličnog pokazatelja blagostanja tvrtke, u kojima ključnu ulogu u pružanju kvalitetne usluge ili proizvodnji kvalitetnog proizvoda, u velikom omjeru ovisi o djelatnicima koji taj proizvod ili uslugu izrađuju i nude.

Na temelju analiziranih istraživanja motivacije zaposlenika može se zaključiti kako ona igra veliku ulogu u poslovnom svijetu, kako kod malih, tako i kod velikih poduzeća.

Istraživanje prema motivacije obiteljskih i neobiteljskih djelatnika određenih poduzeća na području Varaždinske županije, pokazalo je da su jednima i drugima najvažniji dobra plaća i zadovoljenje egzistencijalnih potreba. Gledajući pojedinačno, neobiteljskim zaposlenicima najveću važnost zauzima zaštićenost od tjelesnih ozljeda, ispunjen privatni život, a obiteljskim zaposlenicima važnu ulogu imaju dobar šef, zanimljivost posla i samostalnost u radu.

Prema istraživanju na primjeru zdravstvenih radnika, veliki broj ispitanih se složio kako im je plaća jako bitna za zadovoljstvo poslom. Dakako, ne motiviraju sve zaposlenike jednaki motivi. Neke djelatnike više će motivirati materijalni parametri poput plaće, nagrade, plaćeni putni trošak i slično, dok će neke druge motivirati nematerijalni parametri kao što su napredovanje, dobri odnosi s kolegama nadređenima, razna postignuća i drugo. Složili su se da su materijalni prihodi važni, ali ne i presudni. Tako su istaknuli da bi njihovi voditelji trebali obratiti više pažnje nego inače na bolju

organizaciju rada, dovoljan broj djelatnika, pravnu zaštitu, suvremeniju tehničku opremu i bržu dijagnostiku.

Sezone Splitsko- dalmatinske županije najviše motivira stjecanje novih znanja i vještina zbog veće konkurentnosti na tržištu rada, koje je doista dinamično i raznoliko, budući su svake sezone u potrazi za poslom; dok stalne hotelske radnike najviše može motivirati dobra plaća.

Kada je riječ o policijskim službenicima, materijalne nagrade i povećanje plaće su rijetko ostvarive zbog zakonskih okvira i propisa, iako su djelatnici istaknuli taj čimbenik kao poticajan, no istaknuli su da ih također nefinancijska motivacija u pogledu pohvale za dobro obavljen zadatak, također motivira.

DM Hrvatska je tvrtka koja ima iznimne rezultate zadovoljstva svojih zaposlenika. Radnici su istom mjerom ocijenili zadovoljavajućim ekstrinzične i intrinzične faktore. Podjednako su im važni plaća, odnosi s nadređenima i radni uvjeti, ali i samostalnost i odgovornost pri obavljanju nekog posla. Također, nadasve su zadovoljni politikom svog poduzeća, radnim uvjetima istog i sigurnošću svojih radnih mjesta.

Nastavnike odabranog Veleučilišta zatekla je situacija pandemije kao i ostatak svijeta. Susreli su se s mnogim poteškoćama, ali motivaciju su zadržali istom kao i prije pojave korona-krize. Istaknuli su da su im bitniji nematerijalni čimbenici motivacije kao što su zanimljivost i poticajnost posla, samostalnost u radu i odnosi s kolegama. Čimbenici plaće i materijalnih nagrada su im manje važni jer im nematerijalno zadovoljstvo, koje im donose uspjesi studenata i njihovo upijanje znanja, više znače.

Zaključno na kraju, motivaciju se može promatrati kroz osobni stav i pogled u trenutnim situacijama u kojima se pojedinac nalazi, ali i okolini u kojoj radi. Zaposlenici uglavnom ističu materijalne čimbenike kao najzadovoljavajuće i najmotivirajuće, no isto tako važna je i nematerijalna vrsta motivacije koja se ogleda kroz pohvale za dobro obavljen posao, dobri uvjeti rada i organizaciju i dobre odnose s nadređenima. Svaka tvrtka bi trebala provoditi sustavno anketiranje svojih zaposlenika kako bi stalno bila ukorak s njihovim potrebama i željama, a time ih trajno sačuvala kao svoje zadovoljne djelatnike.

## 5. LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.
- [3] Stephen, P. R.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1995.
- [4] Marušić, S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, 2006.
- [5] Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M.: *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, EFFECTUS-studij financije i pravo, Visoko učilište, Zagreb, 2018.
- [6] Požega, Ž.: *Menadžment ljudskih potencijala – Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012.
- [7] Varga, M.: *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2011.
- [8] Gutić, D., Devčić, A., Hak, M.: *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima*, Studio HS Internet d.o.o., Osijek, 2017.
- [9] Črnica, I., Miljković Krečar, I., Gregov, Z.: *Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća*, Ekonomska misao i praksa br. 2., 2015., str. 533-554.
- [10] Štumerger S., *Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru*, Sveučilište Sjever, 2018.
- [11] Gutić Martinčić, S., *Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu*, Praktični menadžment, Vol. VIII., br.1., Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2017., str. 60-67.
- [12] Orlović, Lj., Orlović, A., Karlović, R., *Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima- percepcija policijskih službenika*, Policijska i sigurnost, Vol. 24, br. 3., Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Policijska akademija, 2015., str. 226-247
- [13] Malenica, A., *Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća DM Hrvatska*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2018.
- [14] Bura, I., *Radna motivacija nastavnika za vrijeme pandemije na primjeru odabranog veleučilišta*, Sveučilište Vern, 2021.

## **6. POPIS SLIKA**

Slika 2.1.1. Proces motivacije	3. str.
Slika 2.2.1. Hijerarhija potreba A. Maslowa	6. str.
Slika 2.2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije	8. str.