MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU NA PRIMJERIMA POREZNE UPRAVE I DROGERIE MARKT D.O.O.

Ledenko, Marina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:994593

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**

Repository / Repozitorij:

Repository of University Department of Professional Studies

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

MARINA LEDENKO

ZAVRŠNI RAD

MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU NA PRIMJERIMA POREZNE UPRAVE I DROGERIE MARKT D.O.O.

Split, siječanj 2020.g.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

PREDMET: MANAGEMENT LJUDSKIH RESURSA

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Marina Ledenko

Naslov rada: Motivacija zaposlenika u privatnom i javnom sektoru na primjerima Porezne uprave i Drogerie markt d.o.o.

Mentor: Mr. Sc. Anita Krolo Crvelin

Split, siječanj, 2020.g.

SAŽETAK 3
SUMMARY 4
1. UVOD 5
1.1. Predmet istraživanja 5
1.2. Ciljevi rada 5
1.3. Metode istraživanja 6
1.4. Sadržaj i struktura rada 7
2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA 8
2.1. Pojam motivacija 8
2.2. Svrha provođenja motivacije 9
2.3. Teorije motivacije 10
2.4. Sadržajne teorije motivacije 11
2.4.1. Teorija hijerarhije potreba 11
2.4.2. Teorija trostupanjske hijerarhije 12
2.4.3. Teorija motivacije postignuća 13
2.4.4. Dvofaktorska teorija 15
2.4.5. Teorija motivacije uloga 16
2.5. Procesne teorije motivacije 16
2.5.1. Vroomov kognitivni model motivacije 16
2.5.2. Porter – Lawlerov model očekivanja 17
2.5.3. Lawlerov model očekivanja 18
2.5.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni 18
2.6. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika 19
2.7. Strategije motiviranja 20

2.7.1. Materijalne strategije motiviranja 21
2.7.2. Nematerijalne strategije motiviranja 24
3. SPECIFIČNOSTI JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA 28
3.1. Porezna uprava 28
3.2. Drogerie markt (DM) 30
4. ISTRAŽIVANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA U PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU 31
4.1. Struktura anketnog upitnika 31
4.2. Uzorak ispitanika 31
4.3. Rezultati provedenog anketnog upitnika 32
ZAKLJUČAK 44
Literatura 45
PRILOG 48

SAŽETAK

Naslov: Motivacija zaposlenika u privatnom i javnom sektoru na primjerima Porezne uprave i Drogerie Markt d.o.o

Završni rad se temelji na razradi teme motivacije zaposlenika koja se provodi kroz empirijski dio rada odnosno analizi motivacije zaposlenih u tvrtkama Drogerie Markt d.o.o. i Poreznoj upravi.

Definirano je značenje motivacije za tvrtku kao i njene strategije za efikasnije poslovanje. Postoje razne teorije motivacije, a u ovom se radu analiziraju samo neke od njih. Menadžeri s vremenom sve veću pažnju pridaju motivaciji zaposlenih jer su uvidjeli njenu važnost u postizanju zadanih ciljeva poduzeća.

Budući da se ljudi uvelike razlikuju, samim tim ih motiviraju različiti faktori. Stoga, menadžer mora biti upoznat sa željama i potrebama svojih zaposlenika kako bi pronašao pravovaljanu strategiju motiviranja.

Ključne riječi: motivacija, strategije, teorije motivacije, faktori motivacije

SUMMARY

Title: Motivation of employees in the private and public sector on the examples of the Tax Administration and Drogerie Markt d.o.o

This work aims to elaborate the employee motivation through research or analysis of employee's motivation at Drogerie markt d.o.o. and Tax Administration.

This work highlights the importance of motivation and its strategies due to company success. Since there are various theories of motivation, this work will be based only on most important ones. Managers all over the world started to pay more attention to employee motivation over time. They've realized its importance in achieving the main organizational goals.

Given the fact that people are different, they are motivated by different factors. Therefore, the manager must be aware of the wishes and characteristics of their employees in order to find a valid motivation strategy.

Key words: manager, motivation, employee, strategy, factor

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Motivacija po svim dosadašnjim spoznajama i prezentiranim rezultatima motivacijskih istraživanja izravno utječe na kvalitetu obavljenog posla, na zadovoljstvo zaposlenih, na njihov odnos prema poslu, na privrženost zaposlenih organizaciji, na zadovoljstvo klijenata, na učinkovitost vođenja itd. [1] Veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga: poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama i jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke. [2]

S obzirom da svijest o važnosti zaposlenika jača na svjetskoj razini te da o njihovom zadovoljstvu ovisi uspješnost poslovanja svake tvrtke, poslodavci uviđaju da se iz dana u dan tržište konstantno mijenja i da moraju, ako žele ostati uspješni, svoju pažnju posvetiti zaposlenicima.

Pojmovi kojima se nije davala važnost su sada postali ključni za efektivno stvaranje rezultata, a to su nagrađivanje, motivacija, zadovoljstvo i angažiranost zaposlenika.

1.2. Ciljevi rada

Glavni cilj rada je istražiti u kojoj mjeri su zaposlenici zadovoljni odnosno motivirani. U praktičnom dijelu se istražuje zadovoljstvo i motiviranost u javnom (Porezna uprava) i privatnom (Drogerie Markt) sektoru.

S obzirom da je ljudski kapital ključni resurs poslovanja, svaka organizacija želi imati motivirane zaposlenike što doprinosi njihovoj produktivnosti, kreativnosti, efektivnosti i efikasnosti na radnom mjestu.

---

[1] Gutić Martinčić, S. (2017) Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 8 (1), str 60 – 67.

[2] Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555-556.

Raznolikost ljudi i ljudskih osobina doprinosi tome da će različiti faktori motivirati ljude na obavljanju istog zadatka. Neke će motivirati novčana nagrada koja će uslijediti nakon pravilno i dobro izvršenog zadatka, dok će neke motivirati uvažavanje od strane nadređenog i riječi pohvale.

1.3. Metode istraživanja

Za potrebe istraživanja, analiziranja i donošenja ispravnih zaključaka, u ovom su radu korištene metode:[3]

1. Induktivna metoda – kojom se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, odnosno od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva i fakata dolazi se do općih zaključaka.

2. Deduktivna metoda – sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni, odnosno iz općih postavki dolazi se do konkretnih, pojedinačnih zaključaka.

3. Metoda analize – raščlanjivanje složenih misaonih tvorevina (pojmova,sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela(elementa) za sebe, u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.

4. Metoda sinteze – koja se odnosi na spajanje, sastavljanje, jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani

5. Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjenja

6. Metoda kompilacije – preuzimanje tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ovo je jedna od najčešće korištenih metoda u ovom istraživanju.

---

[3] Zelenika, R. (2000) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. Izdanje, str. 309

Koristeći različite metode u ovom istraživanju približit će se samoj problematici zadatka i pokušati što bliže pokazati kako različiti faktori motivacije utječu na ljude i na njihovu volju za radom i dokazivanjem.

Provedeno je i empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika koji će biti sastavljen što jednostavnije kako bi sudionicima bio što razumljiviji, a samim time dao što preciznije rezultate pomoću kojih će se izmjeriti motiviranost zaposlenika.

1.4. Sadržaj i struktura rada

Završni rad se sastoji od pet cjelina uključujući i zaključak. Prva dva poglavlja se odnose na teorijski dio rada, treće poglavlje obuhvaća opće podatke o Poreznoj upravi i Drogerie Markt, a četvrto poglavlje predstavlja empirijski dio rada.

Prvo poglavlje predstavlja uvod u problematiku rada. Ono definira cilj rada, metode i sadržaj. Na dalje, definira se pojam motivacije i njezin utjecaj na rad zaposlenika. Treće poglavlje govori o tvrtkama koje su subjekt istraživanja ovog rada. Četvrto poglavlje se sastoji od najvažnijeg dijela ovog rada, a to je empirijsko istraživanje motivacije provođenjem anketnog upitnika. Na kraju rada nalazi se zaključak u kojem će se analizirati dobiveni rezultati.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

2.1. Pojam motivacija

Pojam motivacija dolazi od latinske riječi *motus* što znači pokrenuti. Prema tome, može se zaključiti da se tu radi o poticajnom razlogu, povodu, pobudi za neko djelovanje.[4]

Motivirati zaposlenika danas je jedan od ključnih faktora u svakom poslovanju. Dobrom procjenom želja i potreba svojih zaposlenika, menadžeri će lako odlučiti koji pristup koristiti da bi postigli željenu reakciju.

Termin motivacija nastao je kao pokušaj traženja odgovora na pitanje zašto ljudi nešto rade i žele dok drugo nastoje izbjeći. Svakom je rukovoditelju stalo imati kakvu takvu kontrolu motiviranosti ljudi kojima rukovodi, a ideal bi bio postići visoku motiviranost za posao. No, ljudska motivacija je svakako jedan od najzagonetnijih aspekata menadžmenta. O koliko se složenoj pojavi radi govori i podatak da gotovo niti jedna teorija ne uspijeva valjano objasniti sve aspekte motivacije. Posljedica toga je razvoj većeg broja teorija koje su nastojale objasniti fenomen motivacije.[5]

Motivacijom se usmjerava, održava i izaziva željeno ponašanje ljudi i igra vrlo važnu ulogu u organizaciji.

Motivacija je entuzijastično stanje pojedinca koje usmjerava ponašanje ka ostvarenju zadanih ciljeva. To je stanje na koje utječu biološki, intelektualni, socijalni i emocionalni faktori.

Na individualnu motivaciju djeluju mnoštvo faktora. Mogu se svrstati u četiri kategorije:[6]

- Individualne osobine,
- Karakteristike posla koji pojedinac obavlja,
- Karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi,
- Šira društvena okolina.

---

[4]Žugaj, M.; Brčić, R. (2003.): Menadžment, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, str. 160

[5]Despot Lučanin J.: Motivacija u radu, https://ldap.zvu.hr/~sonjak/**MOTIVACIJA**.doc (pristupljeno 11.10.2019.g.)

[6]Sikavica,P., Bahtijarević-Šiber,F., Pološki Vokić, N (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str.533

Potrebe, stavovi i interesi karakteriziraju individualne čimbenike i o njima ovisi na koji način pristupiti svakom od zaposlenika. Mnogo je faktora koji utječu na ljudske želje i pobude koje ih motiviraju na rad, od samog zadatka koji se treba izvršiti do šire okoline koja je uključena u izvršenje.

Također, na motivaciju zaposlenika može utjecati i način vodstva to jest način kako se nadređeni odnosi prema zaposlenicima. Bitno je utvrditi kako se zaposlenici osjećaju u određenoj poslovnoj jedinici, kakva je radna atmosfera te da li ona ima pozitivni učinak na rad. Nerijetko se promjenom menadžera ili samog načina upravljanja poslovnim procesima mijenja atmosfera u organizaciji, što može dovesti do pozitivnih promjena u poslovanju.

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. Motivacija je stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje.[7]

S obzirom na različitosti među ljudima i njihovim potrebama, treba oprezno pristupiti sa faktorima motivacije. Krivi pristup može izazvati „kontra efekt“. Bitno je jako dobro upoznati zaposlenike i njihove potrebe i želje prije provođenja motivacije.

2.2. Svrha provođenja motivacije

Najvažnija emocija koju zaposlenici donose na posao je motivacija za rad. Bitan razlog i poticaj za teorijsko koncipiranje radne motivacije i faktora koji ju određuju jesu neposredne praktične potrebe razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju određenih sustava motiviranja, ukupne prakse, politike i organizacije menadžmenta s namjerom ostvarivanja većeg angažmana i stvaralačkih doprinosa ljudi, što postaje neophodno u razrješenju problema suvremenog poslovanja i razvoja.[8]

[7]Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.(2008.): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str.532

[8]Bahtijarević – Šiber, F.(1999.): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str.562

Provođenje motivacije u osnovi ima tri razloga:[9]

- Poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- Poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama,
- Jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine.[10]

Kao i sve druge akcije, tako i motiviranje ima svoje razloge zbog kojih se primjenjuje. Motiviranje zaposlenika za organizaciju znači jako puno. Ukoliko su zaposlenici motivirani za rad, organizacija automatski ima kreativnije radnike, što doprinosi većoj proizvodnosti, efikasnosti i efektivnosti poduzeća.

Može se zaključiti da motivirani zaposlenici vode do napretka u svakom pogledu poslovanja. Isto tako, motivacija može utjecati na zaposlenike tako što će ostvariti neke osobne ciljeve, a kada jednom vide poveznicu između uloženog truda i postignutih rezultata, sigurno će nastaviti s radom na visokom nivou. Efikasnost zaposlenika ne određuju samo njihove mogućnosti i kvalifikacije, već ravnoteža između njihovih mogućnosti i želje za izvršavanjem postavljenih zadataka. Ta ravnoteža vodi do povećanja produktivnosti, a kako bi ona uopće postojala, zaposlenik mora biti motiviran.

2.3. Teorije motivacije

Sve teorije motivacije pokušavaju dati odgovor na tri pitanja:[11]

1. Što mobilizira ili pokreće ljudsko ponašanje?
2. Što usmjerava ponašanje prema nekom cilju?
3. Kako održati takvo ponašanje tijekom vremena?

---

[9]Bahtijarević – Šiber, F.(1999.): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str.562

[10]Sikavica,P.,Bahtijarević-Šiber,F.,Pološki-Vokić,N.(2008) Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str.532

[11] Buble M. (2009) Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.487

Većina se teorija motivacije može svrstati u dvije skupine:[12]

- Teorije sadržaja nastoje objasniti zašto se osoba ponaša na određeni način naglašavajući ljudske potrebe odnosno nagrade kojima se te potrebe mogu zadovoljiti, npr. novac, priznanje, uspjeh. Najpoznatija među ovim teorijama je teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa.
- Teorije procesa nastoje objasniti procese koji usmjeravaju ljudsko ponašanje prema postizanju nekog cilja, npr. da budu uspješni ili da dobro naprave posao. Najpoznatija među ovim teorijama je Vroomova teorija kognitivnog modela motivacije

2.4. Sadržajne teorije motivacije

2.4.1. Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa pretpostavlja da su ljudske potrebe hijerarhijski poredane i to od jednostavnijih – povezanih s osnovnim životnim funkcijama, do složenijih – povezanih sa socijalnim položajem pojedinca i njegovim samoostvarenjem.[13] Ova teorija je prilično jednostavna pa je mnogi menadžeri nastoje primijeniti. Prema ovoj teoriji svaki pojedinac posjeduje pet razina potreba koje su hijerarhijski organizirane, a dijele se na potrebe višeg i nižeg reda. Kako bi zadovoljili potrebe višeg, prvo treba zadovoljiti potrebe nižeg reda, a one obuhvaćaju:

Fiziološke potrebe

Fiziološke potrebe su potrebe najnižeg stupnja, a obuhvaćaju osnovne potrebe za hranom, vodom, krovom nad glavom i sl. Fiziološke potrebe su najčešće povezane s novcem, jer se novcem kupuje ono što će ih zadovoljiti. Ukoliko ove potrebe nisu zadovoljenje dolazi do smanjene koncentracije i želje za bilo kakvim radnim zadacima.

[12]Certo S.C., Certo S. T. (2008) *Moderni menadžment,* Zagreb, MATE str. 208.

[13] Despot Lučanin J.: Motivacija u radu, https://ldap.zvu.hr/~sonjak/**MOTIVACIJA**.doc, (pristupljeno 11.10.2019.g.)

Potreba za sigurnošću

Osjećaj sigurnosti podrazumijeva zdravstvenu zaštitu i mirovinsko osiguranje što doprinosi motiviranosti zaposlenika.

Potrebe za ljubavlju

Radno mjesto na kojem vlada harmonija i dobri međuljudski odnosi stvara zadovoljne zaposlenike koji će bolje obavljati svoje zadatke. Pozitivna i prijateljska atmosfera u radnom okruženju doprinosi tome da zaposlenici sa zadovoljstvom dolaze na svoje radno mjesto, a tako se poboljšava radni učinak.

Potreba za poštovanjem

Potreba za poštovanjem javlja se u raznim oblicima. Postoje zaposlenici kojima status i moć djeluju motivirajuće, dok s druge strane na neke ljude bilo koja vrsta odgovornosti i odlučivanja negativno utječe na njihove performanse stoga automatski na posao dolaze u grču.

Potreba za samoostvarenjem

Potrebe za osobnim razvojem i samoostvarenjem te realizacijom punog osobnog potencijala.

2.4.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Američki psiholog Alderfer (1986) razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba koja je modificirana verzija Maslowljeve teorije. U ovoj teoriji temeljne elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja. Stoga se teorija naziva još i ERG teorija.[14]

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike fizioloških potreba i materijalnih sredstava za njihovo zadovoljenje. Faktori koji utječu na njihovo zadovoljenje su plaća, ostali materijalni dobitci i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Prilikom zadovoljavanja

[14] Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 565.

egzistencijalnih potreba polazi se od pretpostavke da je kod ograničenih resursa dobit neke osobe istodobno i gubitak za druge.[15]

Potrebe rasta i razvoja podrazumijevaju potrebe koje uključuju djelovanje samog pojedinca odnosno njegov osobni razvoj i način na koji obavlja svoj posao i pridonosi poslovanju svoje tvrtke

Potrebe povezanosti odnose se na drugu temeljnu kategoriju, a to su potrebe pojedinca da se poveže sa svojom obitelji, prijateljima, suradnicima i sl. Interpersonalni odnosi koje pojedinac ostvaruje sa svojom okolinom mogu biti pozitivni ili negativni.[16]

Trostupanjska teorija hijerarhije potreba se temelji na sljedećim pretpostavkama:[17]

- Zadovoljena potreba je motivator ponašanja i može dodatno pojačati potrebu.
- Djelovanje hijerarhije potreba u obrnutom smjeru tj. mehanizam frustracija – regresija, frustracija potreba razvoja može intenzivirati i potrebe povezanosti i egzistencijalne potrebe.
- Potrebe djeluju simultano a ne sukcesivno (više se potreba može aktivirati istovremeno).

Kod Maslowa hijerarhija potreba ide po redu, od prve prema zadnjoj. Dok se ne zadovolji prva, ne može se zadovoljiti sljedeća. U trostupanjskoj teoriji potrebe se mogu zadovoljavati bilo kojim redom, i utjecati jedna na drugu. Čak se i više potreba odjednom može aktivirati i djelovati na rad.

2.4.3. Teorija motivacije postignuća

Utemeljitelj teorije je David C. McClleland koji u toj teoriji naglašava tri ljudske potrebe:[18]

- Potreba za postignućem (need for achievement – nAch) – želja da se nešto napravi učinkovitije nego prije.

[15] Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, str. 566.

[16] Buble, M. (2009) Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 489.

[17] Mullins, L.J. (2005) Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK., str. 484

[18] Certo, S.C. i sur. (2008) Moderni menadžment, Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 388

- Potreba za moći (need for power – nPower) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.
- Potreba za pripadanjem (need for affiliation – nAff) – želja za održavanjem bliskih odnosa.

Također, postignuća koja zaposlenik ostvari mogu biti veliki motivator u daljnjem radu. Ukoliko zaposlenik osjeti moć u izvršenju zadataka može biti potaknut na još bolji rad i još veću prezentaciju samoga sebe. Osjećaj da pripada grupi u kojoj izvršava svoje zadatke može biti veliki poticaj za još efektivniji i kreativniji rad. Ovaj oblik motivacije više je izražen kod menadžera jer se kod njih posebno očituju uspjesi koje su postigli i njima služi kao motivacija za daljnji rad.

Pristup motivaciji se razlikuje, u usporedbi s prethodno navedenim teorijama, u nekoliko dimenzija: [19]

- Usmjeren je prvenstveno na motivaciju za rad,
- Radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra temeljnim,
- Potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su, i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu, tj. Motivacija je koncipirana kao određena struktura stavova i vrijednosti koja upućuje na opću radnu i opću životnu orijentaciju ljudi,
- U cijelosti je orijentiran na intrinzičnu motivaciju. Uspješna provedba aktivnosti i rješavanja problema motivacijski je poticaj za ponašanje, a cilj i nagrada postizanje uspjeha i osjećaj zadovoljstva i ponosa zbog toga.

Teorija motivacije postignuća uglavnom se koristi za objašnjenje motivacije menadžera jer se potrebe postignuća više manifestiraju u sferi zadataka menadžera nego u sferi zadataka izvršitelja.[20]

[19] Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 569

[20] Buble, M. (2009.) Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 490.

2.4.4. Dvofaktorska teorija

Dvofaktorsku teoriju motivacije razvio je američki psiholog Frederic Herzberg pa se ona još naziva i Herzbergovom teorijom motivacije. Herzberg je prihvatio Maslowljev koncept važnosti potreba,ali je smatrao da sve potrebe nisu motivacijske.[21] Ova teorija je uz Maslowljevu ujedno najpoznatija i najpopularnija teorija motivacije. Postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora:[22]

- higijenski (ekstrinzični) faktori motivacije, potrebe nižeg reda;
- faktori motivatori (intrinzični), potrebe višeg reda.

Pod higijenskim faktorima Herzberg podrazumijeva faktore nižeg reda odnosno uvjete rada, plaće, privatni život, status, sigurnost posla, međuljudski odnosi te politika poduzeća. Herzberg ističe da nepostojanje ovih faktora izaziva nezadovoljstvo, a njihovo prisustvo utječe na motivaciju i zadovoljstvo radnika. Stoga ova skupina faktora doprinosi smanjenju problema na radnom mjestu, pa se često nazivaju faktorima održavanja ili faktorima konteksta posla. Kada su higijenski faktori poput radnih uvjeta i politike kompanije odgovarajući, mogu ukloniti nezadovoljstvo i poboljšati performansu, ali ne mogu sa sigurnošću stvoriti pozitivne osjećaje prema poslu ili visoke razine performansi. [23]

Polazeći od osnovne pretpostavke da su karakteristike posla osnovni izvor motivacije, na motivaciju je potrebno djelovati tako da posao bude što zanimljiviji, kreativniji te da implicira odgovornost i razvoj osobe. Može se zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog čimbenika.[24]

---

[21] Pupavac, D. (2015.) The Ghost of Herzberg Motivational Theory, Motivators And Demotivators, International Journal Vallis Aurea, 1 (1), str. 1. - 25.

[22] Rahimić, Z. (2010.) Menadžment ljudskih resursa, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 62.

[23] Miner J., (2007) *Organizational Behavior 4: From theory to practice*, M. E. Sharpe, New York, str. 48.

[24] Varga, M., (2011.) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Čakovec, Tehnička škola Čakovec, str. 5

2.4.5. Teorija motivacije uloga

Osnivač ove teorije je John Miner koji iznosi pristup motivaciji temeljen potrebama i pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga. Po motivaciji razlikuje tri važne uloge, a to su uloga managera, stručnjaka i poduzetnika.[25]

Teorija motivacije uloga je važna jer ukazuje na različite motive za zaposlenike koji u poduzeću imaju bitnu ulogu. Samim time koju ulogu imaju u izvršenju zadatka već su više motivirani od onih čija je uloga manje bitna. Želja za samodokazivanjem i napredovanjem potiče ih na to da teže što boljem uspjehu.

2.5. Procesne teorije motivacije

2.5.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Najveće značenje u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov kognitivni model razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u sklopu organizacije, tj. radnog ponašanja i faktora koji ga određuju. Ovaj model motivacije je trenutno jedan od najšire prihvaćenih objašnjenja motivacije.[26]

Vroom ističe da čovjek u svakoj poslovnoj ili životnoj situaciji konstantno vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Stoga je ovdje glavno pitanje zašto se zaposlenik u određenoj radnoj situaciji opredijelio za jednu, a zanemario drugu moguću opciju.

U traženju odgovora, Vroom navodi tri moguća koncepta: koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

[25] Bahtijarević-Šiber, F:, (1999.) Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 578.

[26] Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016) Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Rijeka, Zbornik Veleuilišta u Rijeci (1), str. 109-122.

Koncept valencije

Ovaj koncept objašnjava izbor neke alternative značenjem odnosno privlačnosti efekta koji određena alternativa ima za pojedinu osobu. To bi značilo da sam izraz efekta (npr. visina plaće) nije dovoljno motivirajući faktor, već da se prava motivacijska snaga krije zapravo u značenju koje taj efekt ima za pojedinca.

Koncept očekivanja

Ovaj koncept objašnjava odabir neke alternative tako što pojedinac očekuje da će tim izborom ostvariti željene ciljeve. Dakle, očekivanja zaposlenika su važan motivacijski faktor. Pa tako na primjer pojedinac očekuje da će boljim radom ostvariti bolji status u radu, tada će on i bolje raditi.

Koncept instrumentalnosti

Objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnog učinka i plaće). Naime, za pojedinca nije važno značenje izabrane alternative, već je za njega bitna veza između cilja i uloženog napora.

2.5.2. Porter – Lawlerov model očekivanja

Prema Porter − Lawlerovoj teoriji, čovjekova motivacija da izvrši neku akciju nalazi se pod utjecajem njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti, njegovih očekivanja u vezi s ishodima te akcije i poželjnosti tih ishoda.

Lawlerov model je naišao na veliki odjek u području ispitivanja motivacije za rad i u području predviđanja potrošačkog ponašanja. Njegov osnovni doprinos je u tome što objašnjava zašto čovjek ponekad djeluje u suprotnosti sa svojim preferencijama i željama. Smatra se da u takvim situacijama naprosto odabire relativno najbolje rješenje, uzimajući u obzir vjerojatne ishode svojih akcija i procjenjujući atraktivnost pojedinih mogućnosti djelovanja. Time se

npr. može objasniti zašto čovjek kupuje jeftin automobil umjesto skupog i kvalitetnijeg, koji i preferira.[27]

2.5.3. Lawlerov model očekivanja

Lawlerov model obuhvaća modificirani Porter i Lawler model, jer je Lawler smatrao kako je nedovoljno precizno obrađen koncept očekivanja u odnosu na zalaganje – učinak. Ovaj model predviđa da ljudi, po pravilu, između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja s različitim ishodima i posljedicama izabiru one koji će maksimalizirati određene efekte i ishode, koji imaju najveću motivacijsku snagu.

Ovaj model, dakle, stavlja naglasak na tri faktora:[28]

- Očekivanje da je moguće uspješno obaviti zadatak većim zalaganjem (zalaganje – učinak)
- Vjerojatnost da će za uspješno obavljanje zadatka uslijediti nagrada (učinak – nagrada)
- Privlačnost nagrade za pojedinca (valencija).

2.5.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Ova teorija stavlja u srž odnos pojedinca i organizacije. Polazna osnova teorije je doživljaj odnosno percepcija nejednakosti. Pojedinci su skloni uspoređivanju s drugima, odnosno procjenjuju odnos onoga što ulažu u rad prema onome što dobivaju zauzvrat i to uspoređuju s kolegama. U tom procesu može se primijetiti nejednakost koju može osjetiti jedna ili druga strana. Taj osjećaj različitosti Adams smatra pokretačem različitog ponašanja. Ako pojedinac zapazi da je intezitet njegova posla, u usporedbi s drugima nesrazmjeran s onim što dobiva

[27] Nusret, H., (2013.) Motivacija zaposlenih u organima lokalne samouprave, Časopis za poslovnu teoriju i praksu, str. 37- 432.

[28] Brozd, D., (2016.) Nematerijalna motivacija u gospodarstvu varaždinske i međumrske županije, Varaždin, Sveučilišni centar Varaždin, str. 53

zauzvrat on postaje nezadovoljan. Takva procjena je uglavnom subjektivna, ali prema njoj pojedinac donosi odluku kako će djelovati unutar organizacije.[29]

Na primjer, ako zaposlenik primijeti da je ili previše plaćen ili premalo plaćen, bit će motiviran da vrati jednakost.[30]

2.6. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori koji se dijele u tri grupe:[31]

- Individualne karakteristike – kao što su potrebe, vrijednosti, stavovi te interesi pojedinaca. To su karakteristike koji se razlikuju od pojedinca do pojedinca, pa su samim time važne za radnu motivaciju. Menadžment treba biti svjestan da u timu postoje različite individualne karakteristike kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva
- Karakteristike posla – odnose se na atribute posla kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i slično. Menadžment poduzeća treba voditi računa da prilikom poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- Organizacijske karakteristike – ili karakteristike radne situacije, obuhvaćaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi učinkovitosti poduzeća.

[29] Brozd, D., (2016.): Nematerijalna motivacija u gospodarstvu varaždinske i međimurske županije, Varaždin, Sveučilišni centar Varaždin, str. 53.

[30] Aswathappa K., (2007) *Human resource and personnel management*, Tata McGraw – Hill publishing company limited, New Delhi, str. 370

[31] Buble, M. (2009.): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 485. – 486.

2.7. Strategije motiviranja

Postoji veliki broj strategija motiviranja kojima se ljude može potaknuti na rad. Najstariji i jedan od učinkovitijih načina je novac, materijalno nagrađivanje. No usprkos činjenici da je ljudima novac neophodan, razlikujemo i neke nematerijalne strategije motiviranja koja pridonose većoj predanosti radu ukoliko ih se primjenjuje u organizaciji. Nekim zaposlenicima je vrlo bitno da se vodi računa o njihovom statusu, napredovanju njihove karijere i otvaranjem mogućnosti da u budućnosti uspiju u nekim svojim privatnim ciljevima do kojih možda mogu doći unapređenjima na poslu ili nekom drugom vrstom nematerijalne motivacije.

Brojne i raznolike strategije motiviranja koje primjenjuju suvremene organizacije u svrhu podizanja radne uspješnosti svojih zaposlenih temelje se na tri bitne spoznaje bihevioralnih znanosti, konkretnije psihologije:[32]

- Većina je ljudskih potreba i faktora motivacije *nematerijalne* prirode. To znači da organizacija, uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba i aspiracija, treba zadovoljiti i druge potrebe i aspiracije ljudi (statusa, poštovanja, priznanja, potrebe, samoaktualizacije i razvoja).
- Motivacijski sustav treba temeljiti na što raznolikijim, istodobnim načinima i strategijama motiviranja. Temeljno pravilo od kojega pri tome treba polaziti jest: što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti, to je vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije veća.
- Sustav mora biti usmjeren na ono što se želi postići - treba nagrađivati ono čega želite da bude više (inovacija, suradnje, visoke proizvodnosti, izvrsnoće u svom područjima, vrhunske kvalitete proizvoda i usluga itd.).

Današnji suvremeni menadžeri imaju na raspolaganju veliki broj teorijskih strategija visokoga motivacijskog potencijala koje se upotrebljavaju u modernim poduzećima. One se mogu podijeliti u dvije velike skupine, koje će u nastavku biti detaljnije opisane[33]:

---

[32]Bahtijarević-Šiber,F. (1999.): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing,str.604

[33]Bahtijarević-Šiber,F.(1999.): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 612

- Materijalne kompenzacije i
- Nematerijalne kompenzacije.

2.7.1. Materijalne strategije motiviranja

Ljudske želje i potrebe ponekad nisu u skladu sa njihovim mogućnostima, a kao jedan od svjetskih problema javlja se pitanje kako potaknuti čovjeka na rad. Neki će reći da nisu zadovoljni sa poslom koji rade, drugi će to nazvati manjkom motivacije za rad ali u principu, svi se osjećaju isto, nezadovoljno. Kompenzacijama koje im se daju vraća im se volja za izvršavanjem zadataka. Motivacija zaposleniku može biti što bolje obavljanje posla i rušenje vlastitih rekorda da bi ostvario neke svoje ciljeve što na kraju rezultira zadovoljstvom samog radnika i doprinosi izvršenju postavljenih ciljeva organizacije.

U kontekstu analize funkcioniranja sustava motivacije, potrebno je razlikovati osnovu motivacijskog sustava na sustav baziran na materijalnim kompenzacijama i sustav motivacija na bazi nematerijalnih kompenzacija. Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:[34]

- izravnim materijalnim, financijskim dobicima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i
- neizravnim materijalnim dobicima koje pridonose individualnom materijalom standardu

Izravna materijalna motivacija odnosi se na novac. Odražava se kao učinak na plaću, podjela dobiti i razne povlastice, dok u neizravnu materijalnu motivaciju spada motiviranost individualca kao zasebne jedinke.

U sustav materijalne motivacije spada svaka materijalna nagrada koju poduzeće nudi svojim zaposlenicima za obavljanje određenih zadataka. Ona pokriva životne troškove zaposlenika i

[34] Bahtijarević-Šiber,F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 614

osigurava im sredstva za život. Isplata plaće zadovoljava zaposlenikovu potrebu za materijalnu sigurnost. Povećanje plaće zaposlenik može promatrati kao potvrdu svog profesionalnog uspjeha.

Plaća kao faktor motivacija za rad je najstariji i "najočigledniji", a istodobno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. U modernoj organizaciji nagrada je svakako novac, bilo u obliku plaće, bonusa ili slično, no postoji i kazna. Ona se javlja u obliku straha-od gubitka posla ili plaće.[35] Nesumnjivo je i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu. Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Stoga je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima,
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

Ljudski rad se vrednuje plaćom a ako zaposlenik uz to kvalitetno obavlja svoj posao ima i nekakve bonuse na plaću, stimulativne dijelove na plaću koji mu vraćaju volju za rad i koji ga motiviraju za daljnje napredovanje i ulaganje truda u izvršenje svojih obveza. Stimulativnim dijelom plaće se zaposleniku daje do znanja da dobro obavlja svoj posao i da

[35] Žugaj,M.,Brčić, R. (2003.): Menadžment, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike str.162

će sada i u budućnosti njegov trud biti nagrađivan što će ga dodatno motivirati. Ovakvim načinom motivacije se očekuje kontinuiran rad i predanost zaposlenika kako bi se povećao radni učinak, ali s druge strane može dovesti do iscrpljivanja radne snage pa obavljeni posao više neće biti kvalitetan.

Osnovno pravilo je da se sustav nagrađivanja i motiviranja mora temeljiti na onom što se želi postići, odnosno treba nagrađivati ono čega menadžment želi da bude više (visoka proizvodnost, manji troškovi, stalne inovacije, visoka razina kvalitete proizvoda i usluga, usmjerenost na potrošače i slično), odnosno treba poticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju organizacijske poslovne strategije i ciljeva.[36]

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenicima koji rade pod različitim uvjetima s obzirom na regularno radno vrijeme. Takvi dodaci obuhvaćaju skupine radnika koji rade prekovremeno, noću ili nedjeljama, u sve dane praznika kojima se inače ne radi, u nekakvim težim uvjetima rada od očekivanog i sl.

Iako dodaci na plaću motiviraju zaposlenike u boljem obavljanju svog posla, oni mogu imati i negativno djelovanje na radnika a samim time i na cjelokupnu organizaciju. Zaposlenici se mogu povesti za dodatnim kompenzacijama koje im idu na plaću i time opteretiti sebe da bi što više zaradili, ne razmišljajući da time iscrpljuju sebe, smanjuje im se koncentracija i kvaliteta odrađenog posla.

Važan faktor u kojem menadžeri također trebaju voditi računa su individualne razlike koje u konačnici određuju motivacijske efekte pojedinih strategija na individualnoj razini. Istraživanje i spoznavanje individualnih potreba, aspiracija, preferencija i valencija presudno je za odabiranje strategija za motiviranje konkretne osobe.[37]

Proučavanjem modela motiviranja jasno se vidi način na koji se zaposlenik može motivirati. Ukoliko se menadžer primjereno, pa čak i više prijateljski nego formalno ponaša prema zaposlenicima njihova motivacija za radom će rasti iz dana u dan. Također, pravi menadžer mora znati kakvom strategijom motivirati svoje zaposlenike, a da bi to znao mora ih dobro

[36] Sikavica,P.,Bahtijarević-Šiber,F.,Pološki-Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 564

[37] Sikavica,P.,Bahtijarević-Šiber,F.,Pološki-Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 565-566

poznavati. Ukoliko menadžer uspije u motivaciji svojih zaposlenika, velika je mogućnost da će se u poduzeću povećati individualna i timska uspješnost, zadovoljstvo zaposlenika, potrošača, i sposobnost organizacije.

2.7.2. Nematerijalne strategije motiviranja

Nematerijalni poticaji su oni koji isključuju novac kao sredstvo motivacije. Motivacija proizlazi iz nematerijalnih faktora kao što je pozitivno radno okruženje, slobodna komunikacija, mogućnost napredovanja, fleksibilno radno vrijeme i sl. Također, motivacija im može biti dobar menadžer ili vođa koji zaposlenicima olakšava obavljanje poslova, njegova ažurnost i pouzdanost te način na koji uključuje zaposlenike zbog čega se oni osjećaju vrijedno.

U oblike nematerijalne (nefinancijske) kompenzacije sa aspekta posla spadaju:[38]

- status,
- poštovanje,
- priznanje,
- potrebe autonomije,
- samoaktualizacija,
- razvoj,
- postignuće,
- kontakti.

[38] Sikavica,P.,Bahtijarević-Šiber,F.,Pološki-Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 564

U oblike nematerijalne (nefinancijske) kompenzacije sa aspekta radne okoline spadaju:[39]

- politika poduzeća,
- rukovođenje,
- suradnici,
- status,
- radni uvjeti,
- klizno radno vrijeme,
- kraći radni tjedan,
- podjela posla,
- prehrana,
- rad kod kuće.

U svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama su razvijene i primjenjuju se i različite nematerijalne strategije[40]:

- dizajniranje posla,
- stil menadžmenta,
- participacija,
- upravljanje pomoću ciljeva,
- fleksibilno radno vrijeme i programi,
- priznanje i feedback,
- organizacijska kultura,
- usavršavanje i razvoj karijere i dr.

[39] Sikavica,P.,Bahtijarević-Šiber,F.,Pološki-Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 565

[40]Bahtijarević-Šiber,F. (1999.): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 659

Uz materijalne strategije, one čine cjelovit sustav motiviranja.

Svatko u današnje vrijeme moderne civilizacije tko je zaposlen, otprilike pola dana provede na radnom mjestu. Velika je vjerojatnost da oni koji nisu zadovoljni sa svojim poslom, neće biti zadovoljni ni u privatnom životu, jer se nezadovoljstvo u jednom segmentu manifestira i na ostala područja života. Zato je važno da posao bude izazovan i zanimljiv jer to doprinosi boljem raspoloženju zaposlenika.

Dijeljenje radnih mjesta omogućuje dvojici ili više osoba da podijele tradicionalno radno mjesto od 40 sati tjedno. Primjerice, jedna osoba može raditi od 8 ujutro do podneva, dok druga osoba radi na istom radnom mjestu od 13 do 17 sati ili te dvije osobe mogu raditi puno radno vrijeme, ali u naizmjenične dane. Dijeljenje radnih mjesta omogućuje organizacijama da se na jednom poslu iskoriste talenti više osoba. [41]

Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalne odnose na poslu, te vrši njegovo ponovno oblikovanje. Razlikuje se opcija redizajniranja pojedinačnog i opcija redizajniranja grupnog posla. Opcija redizajniranja pojedinačnog posla provodi se na tri načina:[42]

1. rotacija posla
2. proširivanje posla
3. obogaćivanje posla

Rotacija i proširivanje posla uvelike doprinosi motivaciji zaposlenika. Istraživanja su pokazala da postoje značajne prednosti koje se ostvaruju rotacijom posla. Ova vrsta redizajniranja može pomoći i kao obuka zaposlenika s obzirom na mogućnost učenja posebnih vještina koje im mogu pomoći da se unaprijede unutar organizacije. Poduzeće može imati koristi od rotacije radnih mjesta tako da dobije mogućnost postavljanja kvalitetne osobe na ključne pozicije unutar organizacije.

---

[41] Stredwick J., Ellis S., (2005) *Flexible Working, 2nd edition*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, str. 39

[42] Buble M. (2006.): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.499

Obogaćivanje posla[43] daje najbolji odgovor na suvremene zahtjeve i podizanje stvarnoga motivacijskog potencijala posla. Radi se o procesu koji vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja i omogućava individualni rast i razvoj.

Ključne dimenzija posla povezane s njegovim motivacijskim potencijalom jesu:[44]

- *Raznolikost vještina*- stupanj u kojem posao zahtjeva raznolike aktivnosti tako da se može koristiti stanoviti broj različitih vještina i talenata
- *Identitet zadatka*- stupanj u kojemu posao zahtijeva kompletiranje cjeline u kojem se može identificirati dio rada
- *Značenje zadatka*- stupanj u kojemu posao bitno utječe na život i rad drugih ljudi
- *Autonomija*- stupanj u kojemu posao osigurava znatnu slobodu, neovisnost i diskreciju za pojedince u rasporedu rada i određivanju procedura koji će se koristiti u njegovu izvršavanju.
- *Feedback ili povratna veza*-stupanj u kojem izvršavanje zahtjevne radne aktivnosti koju traži posao rezultira u individualnom dobivanju direktnih i jasnih informacija o efektivnosti njegovih performansi

[43]Maslow A. H. (1982.): Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, str.128

[44] Buble M. (2006.): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str. 501

3. SPECIFIČNOSTI JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA

Privatni sektor podrazumijeva tvrtke koje su u vlasništvu privatnih osoba/ pojedinaca koje ih financiraju i pokreću. Cilj privatnih tvrtki je dobit odnosno profit. To je sektor koji pokreće cjelokupno gospodarstvo jedne države. Tvrtke u privatnom sektoru mogu biti mala poduzeća u vlasništvu jedne osobe ili velike korporacije koje posluju diljem svijeta.

Javni sektor obuhvaća tijela središnje države, regionalna i lokalna tijela, te javne tvrtke i javne financijske institucije. Ovaj sektor se financira iz državnog ili lokalnog i regionalnog proračuna. Mnoga istraživanja su provedena na temu različitosti privatnog i javnog sektora. Pa se tako u nekim istraživanjima došlo do zaključka kako se menadžeri jednog i drugog sektora susreću sa sličnim problemima i ograničenjima, ali reagiraju na različit način. Menadžeri u javnom sektoru pokazuju manju razinu angažiranosti naspram njihovih kolega iz privatnog sektora.

3.1. Porezna uprava

Porezna uprava je jedinstvena i samostalna upravna organizacija u sastavu Ministarstva financija čija je temeljna zadaća primjena i nadzor primjene poreznih propisa i propisa o prikupljanju doprinosa. Porezna uprava djeluje pod nazivom: Ministarstvo financija, Porezna uprava.

Poslovi Porezne uprave su:[45]

1) prikupljanje, evidentiranje, obrada i provjera podataka bitnih za utvrđivanje porezne osnovice i naplate poreza, doprinosa i drugih javnih davanja
2) uspostava i razvijanje sustava servisa te informiranje i edukacija poreznih obveznika radi lakšeg ostvarivanja prava i ispunjenja obveza
3) izrada obvezujućih mišljenja

[45] Ministarstvo financija, http://www.mfin.hr/hr/porezna-uprava, (pristupljeno 12.10.2019.)

4) sklapanje sporazuma o transfernim cijenama i sporazuma o dobrovoljnom ispunjavanju poreznih obveza
5) utvrđivanje poreznih obveza, doprinosa i drugih javnih davanja
6) organiziranje, praćenje i kontrola naplate poreza, doprinosa i drugih javnih davanja
7) nadzor poslovanja poreznih obveznika u primjeni propisa iz nadležnosti Porezne uprave
8) suzbijanje poreznih prijevara
9) vođenje prekršajnog postupka
10) analiza podataka o obračunanim i naplaćenim porezima, doprinosima i drugim javnim davanjima i planiranje poreznih prihoda
11) naplata i ovrha poreza, doprinosa i drugih javnih davanja
12) praćenje i analiza primjene poreznih propisa i poreznih sustava u državama članicama Europske unije i sudjelovanje u radu institucija Europske unije
13) prikupljanje i obrada podataka putem jedinstvenog informacijskog sustava
14) predlaganje unaprjeđenja poreznog sustava i porezne politike
15) međuinstitucionalna suradnja s javnopravnim tijelima koja vode službene evidencije.

Porezna uprava može obavljati poslove evidentiranja, utvrđivanja, nadzora, naplate i ovrhe prihoda jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao i drugih javnih davanja. Porezna uprava provodi ovrhu radi naplate proračunskih prihoda čije je utvrđivanje i naplata u djelokrugu drugih ustrojstvenih jedinica Ministarstva financija te ovrhu radi naplate drugih javnih davanja po zahtjevima javnopravnih tijela i sudova u skladu s posebnim propisima. Porezna uprava obavlja i druge poslove koji su joj stavljeni u nadležnost prema posebnim propisima.

3.2. Drogerie markt (DM)

Poduzeće DM Hrvatska d.o.o. je dio uspješne internacionalne korporacije Drogerie markt čije poslovanje obuhvaća trinaest (13) zemalja Europe. Ovo poduzeće u Hrvatskoj karakterizira visoka profitabilnost na što ukazuju financijski izvještaji poduzeća.

DM - drogerie markt je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Godine 1973. otvorena je prva DM prodavaonica u Njemačkoj (Karlsruhe), a godine 1996. prva DM prodavaonica u Hrvatskoj (Zagreb). Danas je DM sa 159 prodavaonica zastupljen po cijeloj Hrvatskoj. Upravno-distributivni centar u Zagrebu središte je za cijelu Hrvatsku, kao i poveznica za susjedne zemlje u jugoistočnoj Europi. [46] U poslovnoj godini 2017./2018. dm je u Hrvatskoj ostvario promet od 2,14 milijardi kuna, dok je cijela dm grupa ostvarila promet od 10,701 milijardi eura. Trenutno je u hrvatskim prodavaonicama i upravno-distributivnom centru u Zagrebu zaposleno oko 1.470 djelatnika. Cijeli koncern zapošljava 61.721 djelatnika.

Asortiman DM-a obuhvaća više od 21.200 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je oko 1000 hrvatskih proizvoda. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 32 DM marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i zdrava hrana. U 19 DM prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bezreceptnih lijekova te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda.

DM Hrvatska d.o.o. predstavlja jedno od poznatijih poduzeća na području Hrvatske, koje godinama drži titulu najpoželjnijeg poslodavca. Svakako se uspješnost poslovanja odražava i na radnu klimu, uzmu li se u obzir uvjeti rada i pripadajuće beneficije. Stoga je mnogima u interesu postati zaposlenikom DM – a.

[46]Drogerie markt, https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/ (pristupljeno 12.10.2019.g.)

4. ISTRAŽIVANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA U PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU

U svrhe izrade ovog rada provedena je empirijska analiza motiviranosti zaposlenika Porezne uprave i Drogerie Markt. Istraživanje je provedeno putem anketnih upitnika koji su podjeljeni zaposlenicima navedenih poduzeća.

Anketni upitnik je metoda ispitivanja koja se sastoji od postavljanja pitanja osobama od kojih se prikupljaju podaci i njihovi odgovori u usmenom ili pismenom obliku. To je najčešća metoda za prikupljanje primarnih podataka.[47]

4.1. Struktura anketnog upitnika

Anketni se upitnik sastoji od dvije grupacije pitanja:

- Opći podaci o ispitaniku
- Motivacija zaposlenika

Prva skupina pitanja obuhvatila je pitanja vezana uz opće podatke kao što su dob, spol, godine staža u poduzeću, te stupanj obrazovanja. Druga skupina obuhvatila je faktore koji utječu na motiviranost zaposlenika kao što su novčane kompenzacije, radni uvjeti, mogućnost obrazovanja, poslovna politika, radna atmosfera, sigurnost te izazovnost posla.

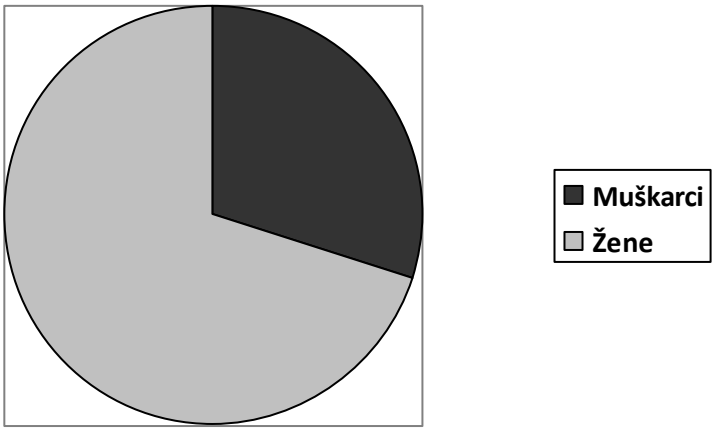
4.2. Uzorak ispitanika

U istraživanju je sudjelovalo 10 zaposlenika DM Hrvatske i 10 zaposlenika Porezne uprave koji zajedno čine uzorak korišten u svrhu ovog istraživanja. Istraživanje se provelo u vremenskom periodu od 01. do 15. studenog 2019.g. Za ovo istraživanje korišten je namjeran i prigodan uzorak odnosno dostupni članovi ciljane skupine.

[47]Vranešević T., Marušić M. (2001) Istraživanje tržišta, Zagreb, Adeco, str. 201.

4.3. Rezultati provedenog anketnog upitnika

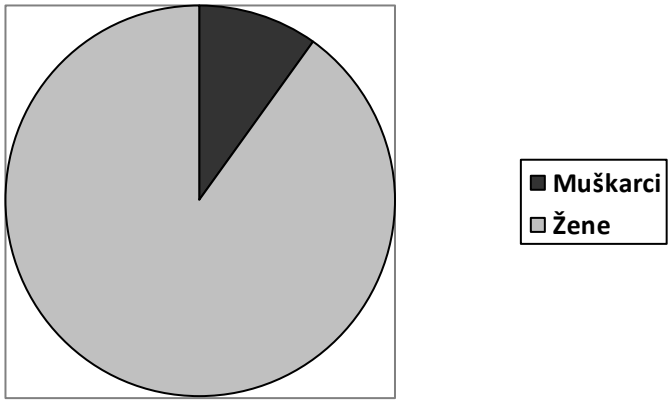
Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol - Porezna uprava



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Provođenjem ankete u Poreznoj upravi na temelju 10 ispitanika vidljivo je da u prosjeku radi 30% muškaraca i 70 % žena.

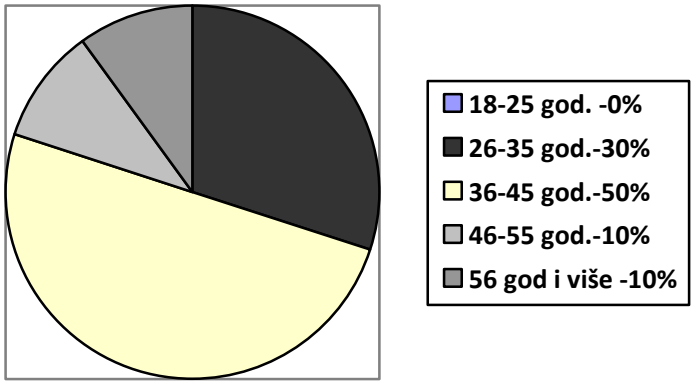
Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na spol - Drogerie markt



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Provođenjem ankete u Drogerie markt na temelju 10 ispitanika vidljivo je da u prosjeku radi 10% muškaraca i 90 % žena.

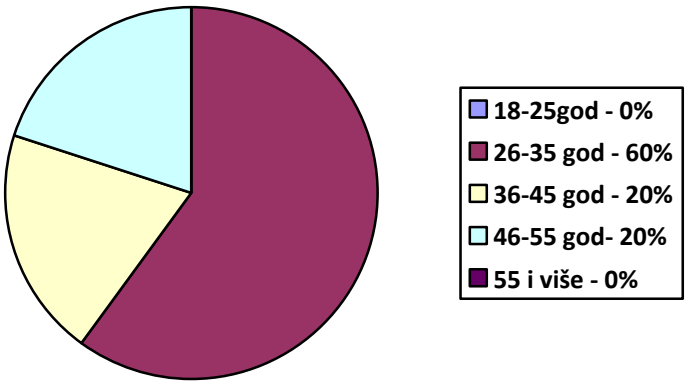
Grafikon 3: Struktura zaposlenika s obzirom na dob - Porezna uprava



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

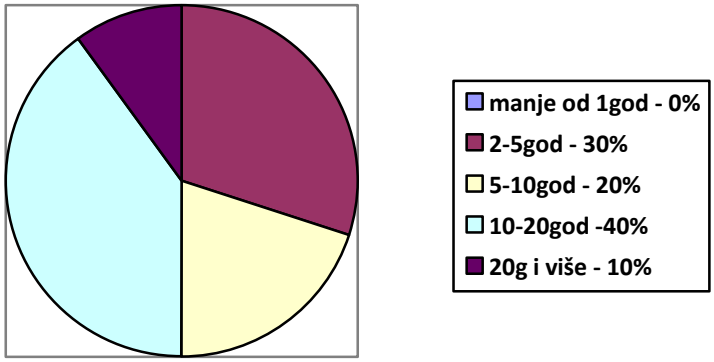
U Poreznoj upravi najviše zaposlenika se nalazi u dobi između 36 i 45 godina, što je vidljivo iz grafikona iznad.

Grafikon 4: Struktura zaposlenika s obzirom na dob - Drogerie Markt



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

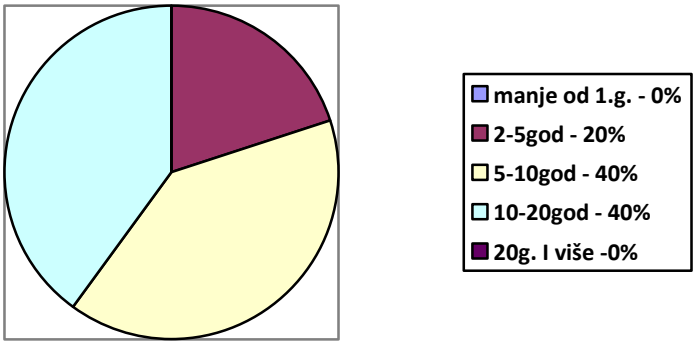
U Drogerie Markt najviše je zaposlenika u dobi od 25 do 36 godina, čak 60%.Grafikon 5: Struktura djelatnika prema godinama staža - Porezna uprava



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Izradom anketnog upitnika vidljivo je da u Poreznoj upravi ima najviše zaposlenika koji su zaposleni preko 10 godina.

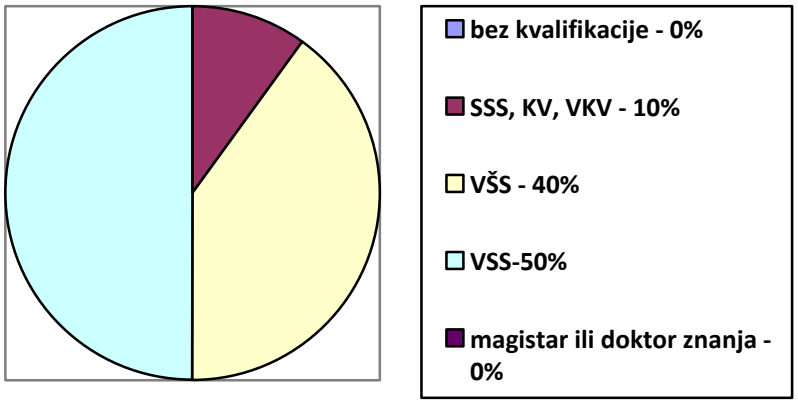
Grafikon 6: Struktura djelatnika prema godinama staža - Drogerie Markt



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

U Drogerie markt struktura djelatnika prema godinama staža je raznolika, u prosjeku je to između 5 i 20 godina.

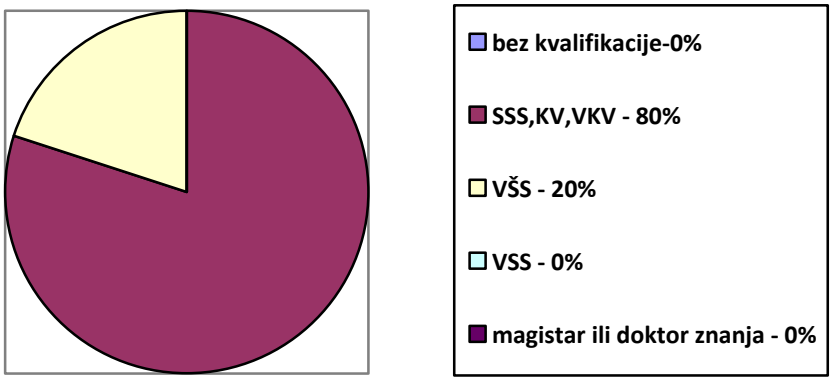
Grafikon 7: Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja - Porezna uprava



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

U Poreznoj upravi VŠS i VSS prevladavaju što se tiče stupnja obrazovanja, kao što je vidljivo iz grafikona iznad.

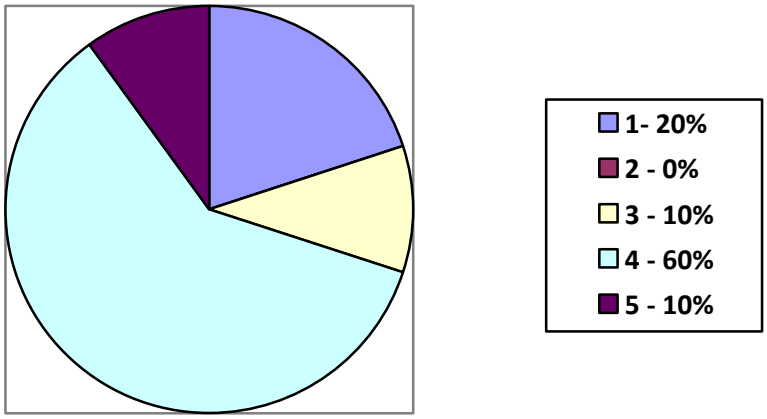
Grafikon 8: Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja - Drogerie Markt



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

U Drogerie markt prevladava SSS što se tiče strukture zaposlenika prema stupnju obrazovanja, dok je onih sa višom školskom spremom tek nekih 20%.

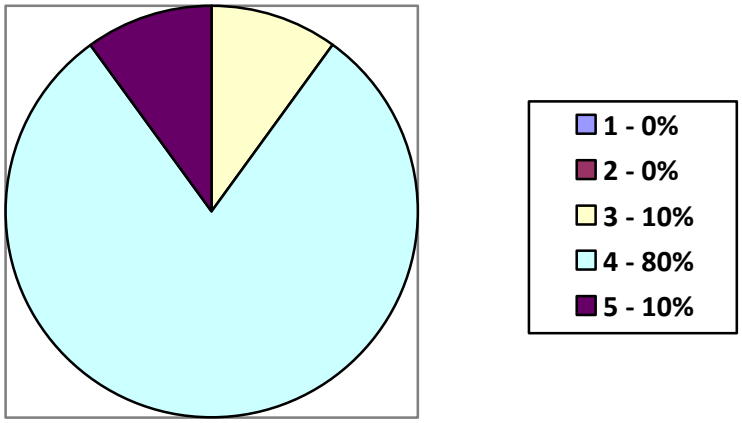
Grafikon 9: Ocjena motivacije zaposlenika - Porezne Uprave



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Preko 60% zaposlenika je svoju motivaciju prema radu u Poreznoj upravi ocijenilo sa ocjenom 4, što znači da su poprilično motivirani za rad.

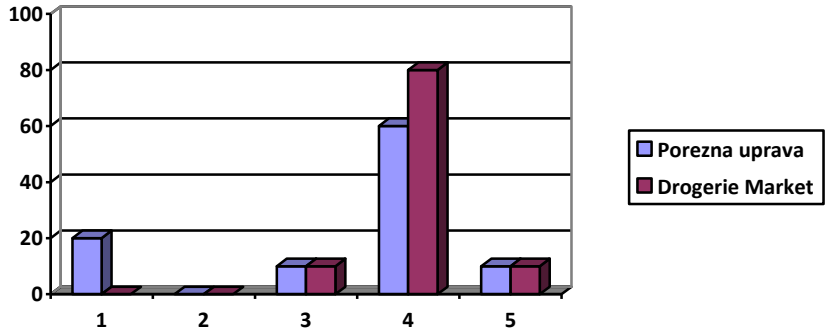
Grafikon 10: Ocjena motivacije zaposlenika - Drogerie Markt



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Ocjenom 4 je čak 80% zaposlenika ocijenilo svoju motivaciju na poslu u Drogerie markt.

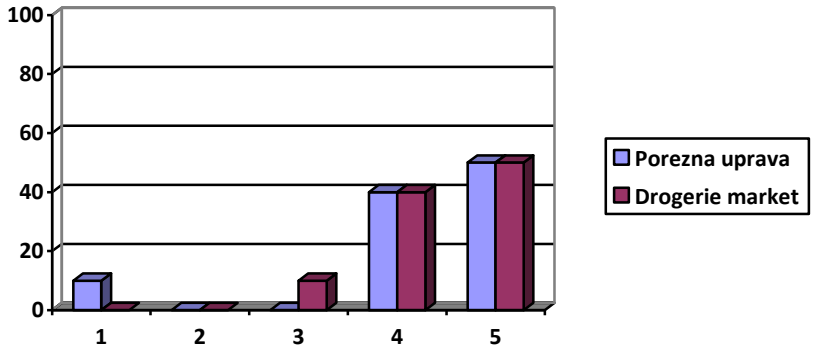
Grafikon 11: Ocjena motivacije od 1 do 5 u Poreznoj upravi i Drogerie Markt



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Grafikon 11 predstavlja prikaz ocjene motivacije zaposlenika Porezne uprave u odnosu na zaposlenike Drogerie Markt izražen u postotku. Vidljivo je kako u Poreznoj upravi 10% zaposlenika svoju motivaciju ocjenjuje ocjenom jedan, dok kod DM – a nitko svojoj motivaciji nije dao ocjenu jedan. Najviše zaposlenika Porezne uprave i DM – a dalo je svojoj motiviranosti ocjenu četiri.

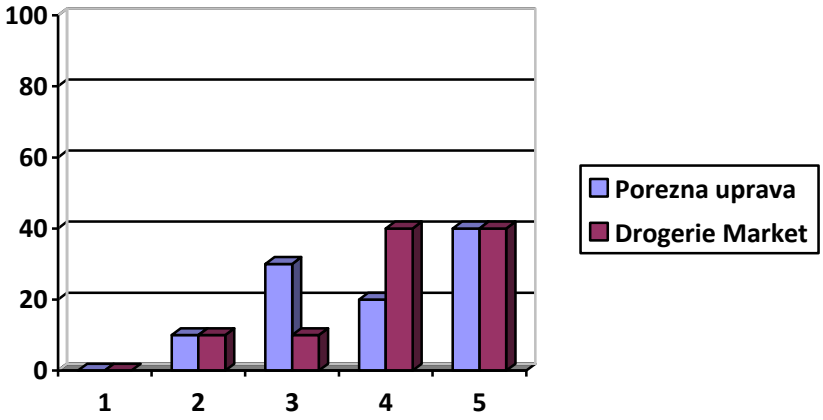
Grafikon 12: Pozitivni utjecaj novčanih kompenzacija na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Ovaj grafikon prikazuje utjecaj novčanih kompenzacija na motivaciju zaposlenika. Može se zaključiti kako jedni i drugi zaposlenici većinom daju ocjene četiri i pet odnosno 40% zaposlenika daje ocjenu četiri, a 50% daje ocjenu pet.

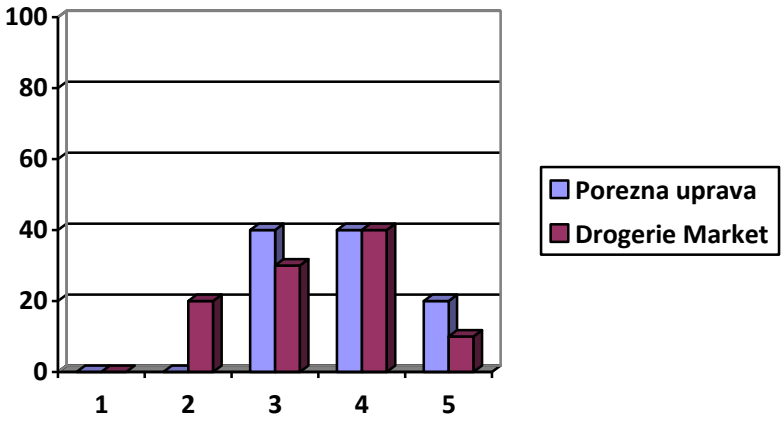
Grafikon 13: Utjecaj radnih uvjeta na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Vezano uz utjecaj radnih uvjeta na motivaciju većina zaposlenika Porezne uprave odnosno 40% njih daje ocjenu pet, dok zaposlenici DM – a uglavnom daju ocjenu četiri i pet odnosno njih 40%.

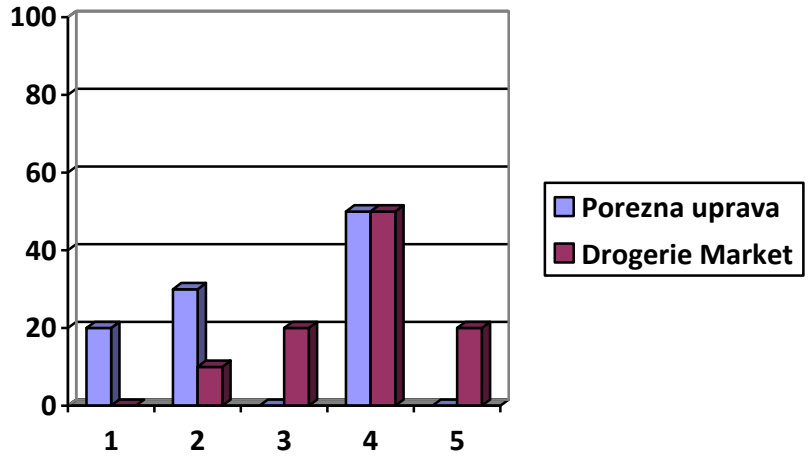
Grafikon 14: Utjecaj mogućnosti obrazovanja na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Mogućnost obrazovanja je 40% zaposlenika obiju tvrtki ocijenilo s ocjenom četiri, a ocjenu pet daje tek 20% zaposlenika Porezne uprave i 10% zaposlenika DM – a.

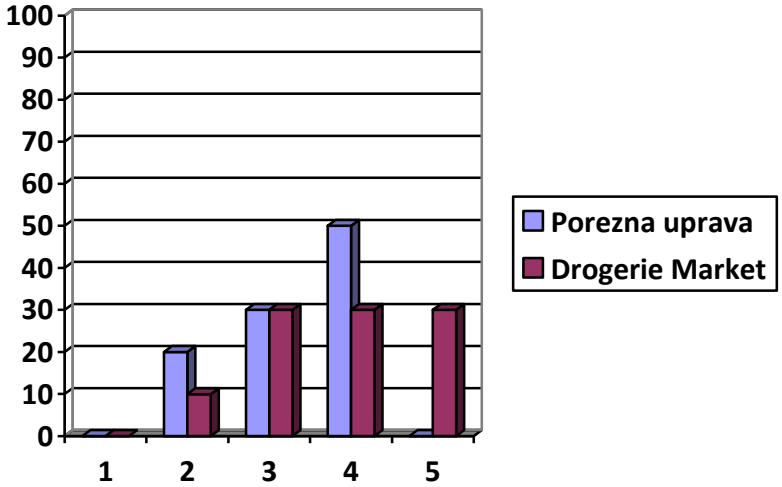
Grafikon 15: Utjecaj odgovornosti na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Po pitanju utjecaja vlastite odgovornosti na motivaciju čak 20% ispitanika iz Porezne uprave dalo je ocjenu jedan. Najveći postotak odnosno 50% dalo je ocjenu četiri.

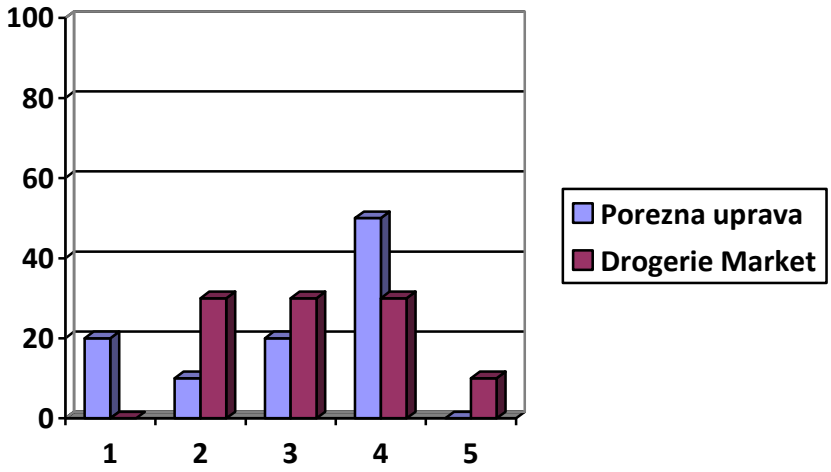
Grafikon 16: Utjecaj samostalnosti pri obavljanju poslova na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Najviša ocjena za utjecaj samostalnosti pri obavljanju poslova je četiri koju je dodijelilo 50% zaposlenika Porezne uprave, dok 30% zaposlenika DM – a daje ocjenu tri, četiri i pet.

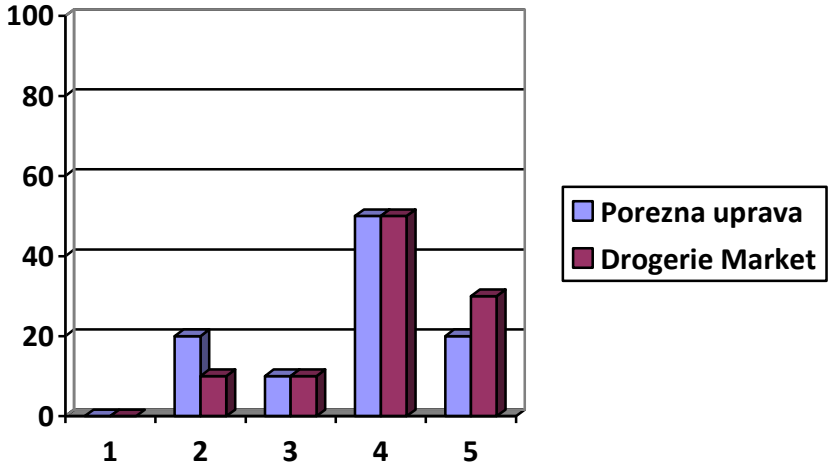
Grafikon 17: Utjecaj poslovne politike poduzeća na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Djelatnici Porezne uprave poslovnoj politici poduzeća daju uglavnom ocjenu četiri (50%), dok su se djelatnici DM – a podijelili (30%) između ocjene dva, tri i četiri.

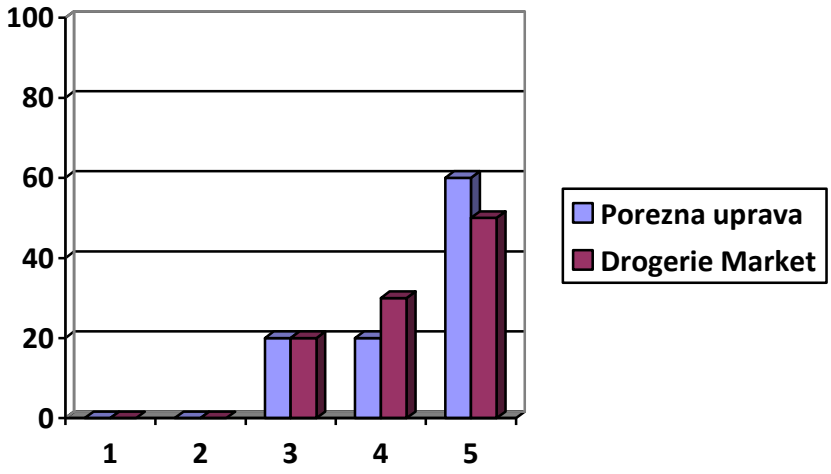
Grafikon 18: Utjecaj radne atmosfere na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Djelatnici Porezne uprave utjecaju radne atmosfere na motivaciju daju uglavnom ocjenu četiri (4), čak 50% djelatnika. Isto je i u Drogerie Markt, čak 50% djelatnika je motivirano radnom atmosferom.

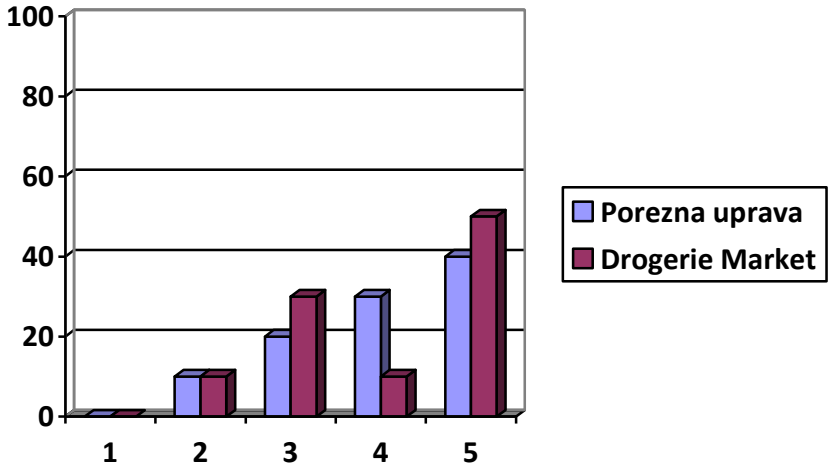
Grafikon 19: Utjecaj stabilnosti posla na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Najveću ocjenu djelatnici su dali utjecaju stabilnosti na poslu, i Porezna uprava i Drogerie markt, čak preko 50% zaposlenika.

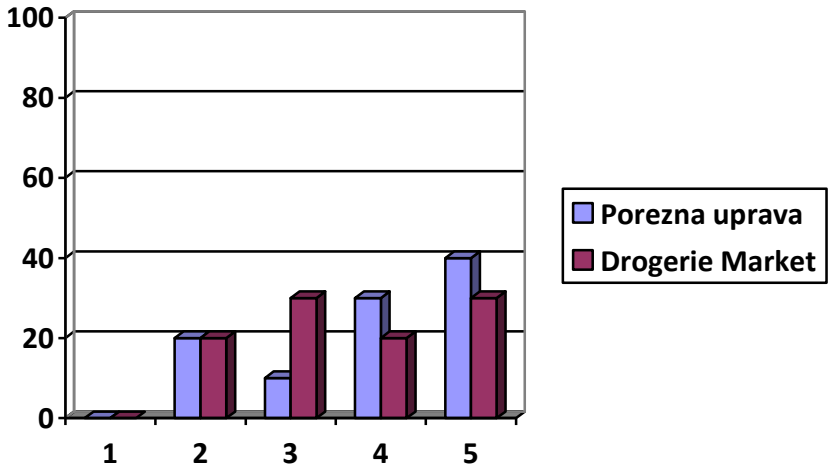
Grafikon 20: Utjecaj ostvarenih postignuća na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Djelatnici Porezne uprave, jednako kao i Drogerie markt, ocijenili su sa najvećom ocjenom motiviranost ostvarenim postignućima na poslu. Osobno ostvarenje pojedinca na poslu je velika motivacija za još bolji i efektivniji rad.

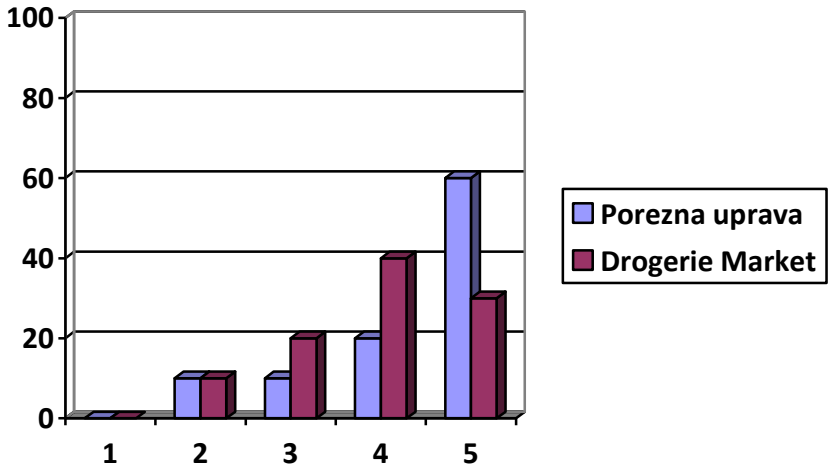
Grafikon 21: Utjecaj izazovnosti posla na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Izazovnost posla utječe na motivaciju zaposlenika. Što se tiče Porezne uprave oko 40% zaposlenika je motivirano izazovnošću svog posla, što ne čini ni polovinu tog sektora. U Drogerie markt izazovnost i nije najbolje ocijenjena. 30% zaposlenika je dalo ocjenu pet (5), ali isto toliko i ocjenu tri (3).

Grafikon 22: Utjecaj odnosa sa nadređenima na motivaciju (ocjena od 1 do 5)



Izvor: izrada autorice, studeni, 2019.

Što se tiče odnosa sa nadređenima, u Poreznoj upravi preko 60% zaposlenika je zadovoljno tim odnosom te motivirano za rad, dok u Drogerie markt odnos sa nadređenima najviše je ocijenjen sa ocjenom četiri (4), ali samo 40% zaposlenika.

ZAKLJUČAK

Najvažniji resurs poduzeća, ljudski kapital, svakodnevno dobiva na važnosti i vrijednosti. Menadžeri poduzeća, bez obzira na opis i opseg posla, su svjesni kako je neophodno da taj resurs ide u željenom pravcu na najefikasniji mogući način. Važnost ljudskog kapitala dovela je do pitanja kako i na koji način poboljšati produktivnost i efikasnost tog resursa. Jedan od načina je svakodnevna primjena različitih pristupa, kako bi se pronašao pravi da u trenutku uspije motivirati i zadovoljiti zaposlenika.

Motivacija podrazumijeva napor za zadovoljenjem želje ili cilja. Ljudi su motivirani kada znaju točno što trebaju napraviti, moraju imati jasna očekivanja od posla. Isto tako, žele da im se prizna njihov rad i ono što su postigli svojim radom. Osobno ostvarenje je velika motivacija za zaposlenika, ali još više motivira kada to netko drugi vidi i pohvali. Zbog svega navedenog razvijene su mnoge teorije motivacije kako bi pomogle razumijevanju motivacije i pomogli menadžerima prilikom osmišljavanja načina kako motivirati zaposlenika. Podijeljene su u dvije glavne skupine. Prva skupina obuhvaća sadržajne teorije motivacije, dok se druga odnosi na procesne teorije. Motivacija rezultira osjećajem zadovoljstva i sreće. Zadovoljstvo se odnosi na osjećaj ispunjenja koji se javlja nakon ispunjene želje. Zadovoljstvo radnika pojedinim aspektom njegovog života djeluje na sve ostale, tako zadovoljstvo poslom djeluje na privatni život i obratno.

U ovom radu, provodeći empirijsko istraživanje i analizom dobivenih rezultata, vidi se da i u privatnom i javnom sektoru postoje raznolikosti među zaposlenicima. Od općih podataka o svakome od njih pa do svih navedenih faktora koji utječu na motivaciju.

Iako se radi o malom namjernom uzorku ispitanika, zaključak je da menadžeri u ovim poduzećima znaju na koji način motivirati svoje zaposlenike i na koji način iz njih izvući najviše za poduzeće a pri tome da oni ostanu zadovoljni.

Literatura

1) Aswathappa K., (2007) *Human resource and personnel management,* Tata McGraw – Hill publishing company limited, New Delhi
2) Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
3) Brozd, D., (2016.): Nematerijalna motivacija u gospodarstvu varaždinske i međimurske županije, Varaždin, Sveučilišni centar Varaždin
4) Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016) Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Rijeka, Zbornik Veleučilišta u Rijeci (1)
5) Buble M. (2009) Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split
6) Certo S.C., Certo S. T. (2008) *Moderni menadžment,* Zagreb, MATE
7) Certo, S.C. i sur. (2008) Moderni menadžment, Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
8) Gutić Martinčić, S. (2017) Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 8 (1)
9) Maslow A. H. (1982.): Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit
10) Miner J., (2007) *Organizational Behavior 4: From theory to practice,* M. E. Sharpe, New York
11) Mullins, L.J. (2005) Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK.
12) Nusret, H., (2013.) Motivacija zaposlenih u organima lokalne samouprave, Časopis za poslovnu teoriju i praksu
13) Pupavac, D. (2015.) The Ghost of Herzberg Motivational Theory, Motivators And Demotivators, International
14) Rahimić, Z. (2010.) Menadžment ljudskih resursa, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu.
15) Sikavica,P., Bahtijarević-Šiber,F., Pološki Vokić, N (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga

16) Stredwick J., Ellis S., (2005) *Flexible Working, 2nd edition*, Chartered Institute of Personnel and Development, London

17) Varga, M., (2011.) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Čakovec, Tehnička škola Čakovec

18) Vranešević T., Marušić M. (2001) Istraživanje tržišta, Zagreb, Adeco

19) Zelenika, R. (2000) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. Izdanje

20) Žugaj, M.; Brčić, R. (2003.): Menadžment, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike Varaždin

Internet:

1) Despot Lučanin J.: Motivacija u radu, https://ldap.zvu.hr/~sonjak/**MOTIVACIJA**.doc (pristupljeno 11.10.2019.g.)

2) Drogerie markt, https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/ (pristupljeno 12.10.2019.g.)

3) Ministarstvo financija, http://www.mfin.hr/hr/porezna-uprava (pristupljeno 12.10.2019.g.)

4) POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol Porezna uprava 32

Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na spol Drogerie markt 32

Grafikon 3: Struktura zaposlenika s obzirom na dob Porezna uprava 33

Grafikon 4: Struktura zaposlenika s obzirom na dob Drogerie Markt 33

Grafikon 5: Struktura djelatnika prema godinama staža Porezna uprava 34

Grafikon 6: Struktura djelatnika prema godinama staža Drogerie Markt 34

Grafikon 7: Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja Porezna uprava 35

Grafikon 8: Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja Drogerie Markt 35

Grafikon 9: Ocjena motivacije zaposlenika Porezne Uprave 36

Grafikon 10: Ocjena motivacije zaposlenika Drogerie Markt 36

Grafikon 11: Ocjena motivacije od 1 do 5 u Poreznoj upravi i Drogerie Markt 37

Grafikon 12: Pozitivni utjecaj novčanih kompenzacija na plaču (ocjena od 1 do 5) 37

Grafikon 13: Utjecaj radnih uvjeta na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 38

Grafikon 14: Utjecaj mogućnosti obrazovanja na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 38

Grafikon 15: Utjecaj odgovornosti na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 39

Grafikon 16: Utjecaj samostalnosti pri obavljanju poslova na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 39

Grafikon 17: Utjecaj poslovne politike poduzeća na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 40

Grafikon 18: Utjecaj radne atmosfere na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 40

Grafikon 19: Utjecaj stabilnosti posla na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 41

Grafikon 20: Utjecaj ostvarenih postignuća na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 41

Grafikon 21: Utjecaj izazovnosti posla na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 42

Grafikon 22: Utjecaj odnosa sa nadređenima na motivaciju (ocjena od 1 do 5) 43

PRILOG

Anketni upitnik

Poštovani,

Pred Vama je anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na Sveučilištu za stručne studije u Splitu na temu:

„Motivacija zaposlenika u privatnom i javnom sektoru“

Molim Vas da pozorno pročitate niže navedene izjave te ocijenite upisivanjem oznake X u odgovarajući kvadrat one koja najbolje opisuje stvarnu situaciju u Vašem poduzeću.

Također Vas molim da budete u potpunosti iskreni i time pridonesete ovom istraživanju.

Anketni upitnik je u potpunosti anoniman!

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji i vašem dragocjenom vremenu!

1. Opći podaci o zaposleniku

a) Spol

Muško ☐ Žensko ☐

b) Dob

18-25 ☐ 46-55 ☐

26-35 ☐ 55 i više ☐

36-45 ☐

c) Godine radnog staža u trenutnom poduzeću

Manje od 1	☐	10-20	☐
2-5	☐	20 i više	☐
5-10	☐		

d) Stupanj obrazovanja

Bez kvalifikacija	☐	VSS (i magistar struke)	☐
Srednja škola (SSS, KV, VKV)	☐	Magistar ili doktor znanosti	☐
VŠS (i stručni prvostupnik)	☐		

e) Motivacija (ocijenite od 1 do 5 Vašu motivaciju za radom)

1 = nemotiviran, 5 = jako motiviran

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Motivacija

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5 (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).

	1	2	3	4	5
Novčane kompenzacije pozitivno utječu na moju motivaciju (dodatak na plaću, bonusi, nagrade..)					
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju					
Mogućnost obrazovanja i napredovanja u poduzeću pozitivno utječe na moju motivaciju					
Odgovornost koju imam na poslu pozitivno utječe na moju motivaciju					
Samostalnost koja mi je pružena u obavljanju posla pozitivno utječe na moju motivaciju					
Poslovna politika poduzeća pozitivno uteče na moju motivaciju					
Radna atmosfera pozitivno utječe na moju motivaciju					

Stabilnost i sigurnost posla pozitivno utječu na moju motivaciju					
Postignuća i uspjesi koje ostvarujem pozitivno utječu na moju motivaciju					
Izazovnost posla pozitivno utječe na moju motivaciju					
Moj odnos sa nadređenim pozitivno utječe na moju motivaciju					

Unaprijed hvala.