

# Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća Victa d.o.o.

---

**Duplančić, Luisa Nuša**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:354821>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA NA  
PRIMJERU PODUZEĆA VICTA D.O.O.**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Srećko Goić**

**Student:**

**Luisa Nuša Dupalčić**

**Split, rujan 2024.**


## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Luisa Nuša Duplančić,

(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 25.08.2024. godine

Vlastoručni potpis : 

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Definiranje problema istraživanja</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. Metode rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	<b>2</b>
<b>2. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO NA RADU</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Motivacija zaposlenika</b> .....	<b>3</b>
2.1.1. Faktori utjecaja na motivaciju .....	4
2.1.2. Teorije motivacije .....	5
2.1.3. Sadržajne teorije motivacije .....	5
2.1.4. Procesne teorije motivacije.....	10
<b>2.2. ZADOVOLJSTVO NA RADU</b> .....	<b>13</b>
2.2.1. Definiranje pojma zadovoljstva zaposlenika .....	13
2.2.2. Teorije zadovoljstva na radu.....	14
2.2.3. Čimbenici zadovoljstva na radu.....	14
<b>2.3. Odnos motivacije i zadovoljstva</b> .....	<b>16</b>
<b>3. EMPIRISJKO ISTRAŽIVANJE RADNOG ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U PODUZEĆU VICTA D.O.O.</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1. Opći podaci o poduzeću Victa d.o.o.</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2. Metodologija istraživanja</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3. Rezultati istraživanja</b> .....	<b>19</b>
3.3.1. Analiza važnosti čimbenika zadovoljstva u životu zaposlenika .....	24
3.3.2. Analiza stvarne razine zadovoljstva čimbenicima na poslu .....	30
3.3.3. Analiza razlike između očekivane i stvarne razine zadovoljstva .....	35
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>38</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>39</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>39</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>40</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>41</b>

<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>41</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>41</b>
<b>PRILOG: ANKETNI UPITNIK .....</b>	<b>42</b>

## **1. UVOD**

### **1.1. Definiranje problema istraživanja**

Zbog dinamičnosti tržišta, brzih promjena i usmjerenosti na profit, poduzeća često zaboravljaju na važnost ulaganja u ljudske resurse. Nedostatak edukacije, poticaja i razvoja zaposlenika dovodi do gubitka konkurentske prednosti i odlaska kvalitetnih radnika. Temeljni cilj upravljanja ljudskim resursima je odabrati odgovarajuće osobe koje će osigurati pozitivno radno okruženje i unaprijediti svoje vještine, sposobnosti i znanja, kao i vještine, sposobnosti i znanja svojih kolega. Kako bi to postigli, zaposlenici moraju biti motivirani i zadovoljni.

Motivacija dolazi iz latinske riječi *moves* što znači kretati se. 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 (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 557). Motivacija je neophodna za radnu učinkovitost jer, ako zaposlenici ne osjećaju potrebu da se angažiraju u radnom okruženju, neće uložiti potrebne napore da dobro obave svoj posao.

Uz motivaciju vrlo često povezujemo pojam zadovoljstva na radu. Zadovoljstvo na radu je osjećaj koji zaposlenici doživljavaju na temelju svoje procjene radnog iskustva, emocionalne reakcije na posao te stava prema svom poslu. Iz tog razloga proizlazi problem ovog istraživanja, odnosno pitanje koliko točno možemo identificirati i postići zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika u poduzeću.

### **1.2. Ciljevi rada**

Ovaj rad ima za cilj identificirati i analizirati ključne čimbenike koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Victa d.o.o. Svrha rada je razumjeti kako ti čimbenici doprinose općem radnom okruženju i predložiti strategije za njihovo unapređenje i efektivno kombiniranje, s krajnjim ciljem poboljšanja radne učinkovitosti i lojalnosti zaposlenika. Rad će također istražiti specifične aspekte koji najviše utječu na zaposlenike i pružiti preporuke za optimizaciju radne motivacije i zadovoljstva, temeljenih na analizi prikupljenih podataka.

### **1.3. Metode rada**

Metode korištene u ovom radu su teorijske i empirijske metode. U teorijskom dijelu rada korištene su sljedeće metode: deduktivna, induktivna, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije te metoda kompilacije. Metoda analize uključuje razdvajanje cjeline na dijelove kako bi se pronašle veze, obrasci i posljedice te izvukli zaključci. Sinteza je suprotan proces od analize, koji se odnosi na objedinjavanje različitih elemenata u cjelinu. To je postupak objedinjavanja u kojem se jednostavnije

misaone tvorevine ili pojedinačni dijelovi spajanjem povezuju u složenije misaone tvorevine, odnosno u cjelinu (Čendo-Metzinger i Toth, 2020). Indukcija je postupak zaključivanja koji ide od pojedinačnih slučajeva prema općim zakonitostima. Metoda indukcije je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do općih zaključaka (Zelenika, 2000). S druge strane, dedukcija je metoda zaključivanja koja započinje s općim načelima i stavovima te vodi do specifičnih i pojedinačnih spoznaja. To znači da se prvo sagledava cjelokupna slika, ideja, pojava ili predmet, a zatim se donose konkretni zaključci o njima. Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja iz tuđih znanstveno-istraživačkih radova te je jedna od najčešće korištenih metoda u ovom istraživanju (Zelenika, 2000).

U praktičnom dijelu rada se prezentiraju rezultati istraživanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika poduzeća Victa d.o.o. Instrument istraživanja ovog rada je bio anketni upitnik u tiskanom obliku. Anketa se svodila na dvostupanjsko ocjenjivanje 15 čimbenika koji potencijalno utječu na zadovoljstvo poslom pojedinog zaposlenika. Prvi dio se odnosio na važnost pojedinog čimbenika u osobnom životu ispitanika, dok se drugi dio odnosio na razinu čimbenika zadovoljstva koju zaposlenicima daje posao koji konkretno rade. Posljednji dio ankete se sastojao od 8 demografskih i motivacijskih pitanja. Primjerak anketnog upitnika dan je u prilogu ovog rada. Anketa je interno distribuirana i provedena kod zaposlenika poduzeća Victa d.o.o.

U obradi rezultata anketnog istraživanja korištene su metode deskriptivne statistike, uključujući izračun aritmetičke sredine i standardne devijacije. Uz to su korišteni i grafički i tablični prikazi kako bi se prikazala struktura odgovora ispitanika.

#### **1.4. Struktura rada**

Završni rad sastoji se od 4 dijela, uključujući zaključak. Na teorijski dio rada odnose se prva dva poglavlja, dok se treće poglavlje bavi empirijskim istraživanjem. U uvodnom poglavlju definira se problem istraživanja, određuju se ciljevi, metode te struktura rada.

Drugo poglavlje uključuje teorijske definicije vezane uz predmet istraživanja. Prvi dio drugog poglavlja govori o odnosu i različitostima motivacije i zadovoljstva. Potom se definira motivacija na radu, sadržajne i procesne teorije te faktori utjecaja na motivaciju. Drugi dio drugog poglavlja bavi se definiranjem zadovoljstva na radu, teorijama i čimbenicima zadovoljstva poslom.

Treće poglavlje odnosi se na empirijski dio istraživanja. U njemu je prikazan korišteni anketni upitnik i prezentirani su rezultati istraživanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika poduzeća Victa d.o.o.

## 2. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO NA RADU

### 2.1. Motivacija zaposlenika

Riječ motivacija dolazi iz latinske riječi *moves* što znači kretati se. Definicija motivacije razlikuje se od autora do autora pa tako Vujić (2005:209) navodi da je motivacija kompleksan sustav čimbenika koji potiču, jačaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje i aktivnost. Buble (2006., str. 493) pak navodi da je motivacija svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi. Zato Daft (2008) naglašava da proučavanje motivacije može menadžerima pomoći u razumijevanju čimbenika koji će utjecati na pojedinca odnosno njihovo izvršavanje pojedine zadaće ili zašto s druge strane ustrajavaju u izvršenju te zadaće.

U današnje vrijeme pitanje motivacije za rad predstavlja značajan problem za organizacije. Ako organizacija ne uspije kontinuirano motivirati svoje zaposlenike, poticati proaktivnost i primjenu znanja i vještina, velika je vjerojatnost negativnog odražavanja na konkurentnost i ostvarenje ciljeva poduzeća. Organizacije koje uspješno implementiraju sustave motivacije mogu učinkovito koristiti ljudske resurse i povećati produktivnost. Stoga je neophodno da menadžment prepozna važnost motivacije i implementira odgovarajuće mjere i politike koje će poticati zaposlenike na kontinuirani razvoj i doprinos. Motivacija se ne može neposredno mjeriti već o njenoj snazi zaključujemo iz ponašanja, zalaganja i ustrajnosti, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu (Bahtijarević-Šiber, 1999). Motivacija se razlikuje od osobe do osobe jer svatko drugačije reagira na iste podražaje. Menadžment stoga mora prepoznati što pokreće njihove zaposlenike kako bi ih mogao pravilno usmjeriti i omogućiti im da učinkovito izvršavaju svoje zadatke. Iako je menadžment ključan u procesu motiviranja, bitno je i da zaposlenici posjeduju određeni stupanj samomotivacije.

Motivaciju možemo promatrati kao lanac potreba koji započinje osjećajem potrebe, prelazi u želje ili ciljeve, uzrokuje napetost koja vodi djelovanju za postizanje tih ciljeva i završava zadovoljstvom. Lanac motivacije je stoga složen i neprekidan proces koji se uvijek nastavlja na prethodne napore i cikluse zadovoljavanja potreba i ostvarenja ciljeva. Kompleksnost motivacijskog lanca proizlazi iz nekoliko činjenica. Prije svega, osim fizioloških, sve su potrebe zavisne o okolini pojedinca, što posebno dolazi do izražaja kod potreba više razine. Buble (2000., str. 493) daje za primjer da nečija promocija može biti poticaj drugima za akcije koje vode njihovoj promociji.



### 2.1.1. Faktori utjecaja na motivaciju

Buble (2006) konstatira da na motivaciju utječu brojni faktori, od kojih Porter/Miles (1974, 547) posebno naglašavaju tri sljedeće grupe:

1. *Individualne karakteristike* odnose se na potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Te se karakteristike razlikuju od osobe do osobe pa se i njihovi motivi za izvršavanje radnih zadataka razlikuju. Neki su pojedinci najviše motivirani novcem, neki sigurnošću posla, dok su neki izazovnošću zadataka i sl.
2. *Karakteristike posla* znače određene atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Isti poslovi mogu biti drugačije karakterizirani po različitim obilježjima. Menadžment treba voditi brigu da prilikom dodjele posla uspostavi balans između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
3. *Organizacijske karakteristike* prikazuju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sistem nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi navedeni instrumenti moraju biti koncipirani tako da privlače novce, a zadržavaju postojeće zaposlenike.

Slika 1. Interakcija grupa motivacijskih faktora



Izvor: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 394.

Sve ove interakcije, kako se može vidjeti iz grafičkog prikaza, management mora uzeti u obzir prilikom oblikovanja odgovarajućeg motivacijskog sistema u poduzeću. Motivatori odabrani od strane

managementa moraju biti u skladu navedenih interakcija motivacijskih faktora kako bi uspješno poticali na željene akcije i ostvarili rezultate.

### 2.1.2. Teorije motivacije

Kroz povijest i kontinuirana istraživanja motivacije i metoda za motiviranje zaposlenika, oblikovano je mnogo teorija. Te teorije počivaju na različitim osnovama i naglašavaju različite aspekte ljudskog ponašanja. U suštini, svaka teorija motivacije nastoji objasniti kako razumjeti ljudsko ponašanje te kako potaknuti čovjeka da dosegne svoj maksimum. Najznačajnije teorije motivacije danas su podijeljene u dvije glavne skupine, a to su sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije fokusiraju se na čimbenike koji motiviraju zaposlenike na poslu i prvenstveno naglašavaju potrebe ljudi kao motivaciju za rad. S druge strane, procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor radne motivacije, već se bave načinima poticanja i usmjeravanja ponašanja pojedinaca.

### 2.1.3. Sadržajne teorije motivacije

„Ta skupina teorija usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način.“ (Bahtijarević - Šiber, 1999, str. 559).

**Slika 2. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama**



Izvor: Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 560.

Buble (2000) objašnjava da su ove teorije zasnovane na konceptu potreba, pri čemu je središnje usmjerenje analiza utjecaja individualnih potreba na radno ponašanje. Ove teorije pokušavaju objasniti zašto neki ljudi teže određenim faktorima (kao što su plaća, sigurnost posla ili mogućnosti napredovanja), dok ih drugi izbjegavaju.

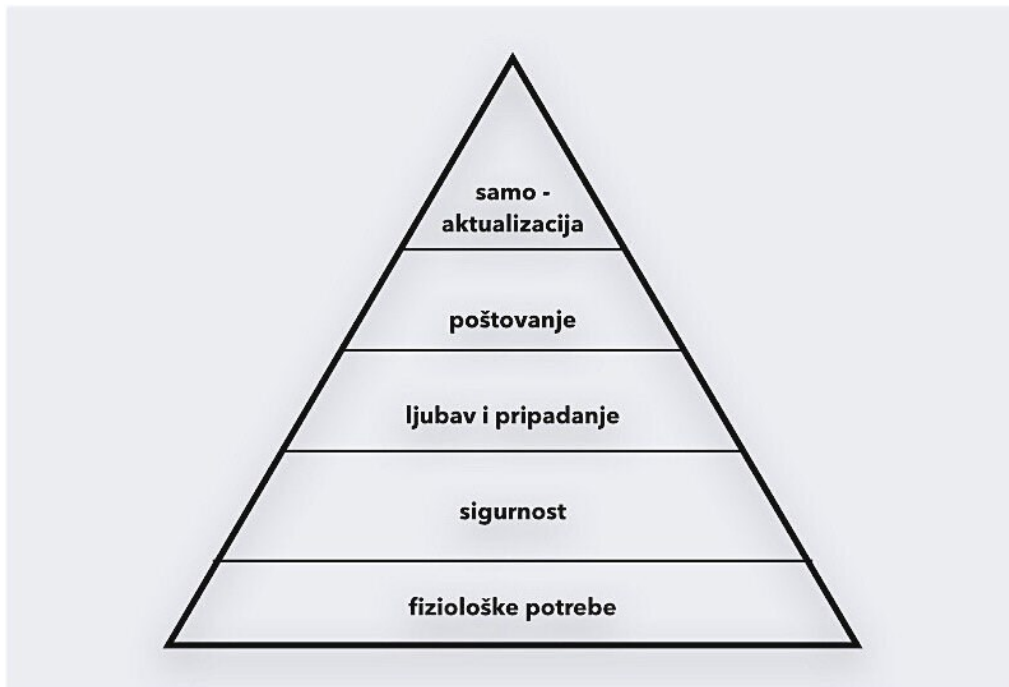
Najznačajnije sadržajne teorije motivacije su:

1. Teorija hijerarhije potreba,
2. Teorija trostupanjske hijerarhije,
3. Teorija motivacije postignuća,
4. Dvofaktorska teorija motivacije,
5. Teorija motivacije uloga.

#### 2.1.3.1. Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba ili teorija Abrahama Maslowa nastala je pedesetih godina prošlog stoljeća i do danas je ostala jedna od najpoznatijih teorija motivacije, kako u literaturi tako i u praksi poslovanja. Stav Maslowa je da je motivacija proces koji nikada ne prestaje. Njegova teorija sugerira da je ponašanje pojedinca motivirano željom za zadovoljenjem jedne ili više od pet temeljnih potreba, koje su hijerarhijski organizirane i predstavljene pomoću piramide. Vujić (2004.) navodi da je Maslow upozorio da individualno ponašanje ovisi o čovjekovoj potrebi da najprije zadovolji primarne, a potom sekundarne potrebe. Početna točka Maslowljeve teorije motivacije su *fiziološke potrebe*. One se odnose na zrak, hranu, vodu, krov nad glavom i sve ostale potrebe bez kojih ljudi ne bi mogli živjeti. Ljudi najprije zadovoljavaju osnovne potrebe, a tek nakon toga teže ispunjenju „viših“ potreba. Sljedeće po redu su *potrebe za sigurnošću* koje uključuju stabilnost i sigurnost, isto kao i odsutnost patnje, prijetnje i bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita i mirovinsko osiguranje ključni za ljudsku sigurnost. Treći nivo su *socijalne potrebe* odnose se na čovjekovu ulogu u društvu, poput prijateljstva, ljubavi i pripadnosti. Zadovoljavanje tih potreba zahtijeva timski rad i dobre međuljudske odnose unutar poduzeća. Zaposlenici sa zadovoljenim socijalnim potrebama uživaju u radu zajedno, dok oni s neispunjenim potrebama ne. Četvrti rang predstavlja *potrebe za poštovanjem* koje spadaju u potrebe višega ranga. Odnose se na potrebe za samopoštovanjem i uvažavanjem od strane drugih. Ova potreba bavi se pitanjima promocije, prestiža i statusa. Ove potrebe mogu se zadovoljiti davanjem posebnih ovlasti i odgovornosti, kao i kroz priznanja i nagrade. Potrebe najvišeg ranga su, po Maslowu, *potrebe za samoaktualizacijom*. Te se potrebe odnose na potrebu za potvrdom vlastite sposobnosti i potencijala, kako pred sobom, tako i pred drugima. Isto tako, uključuju i potrebu za priznanjem za uspješno obavljen posao.

**Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba**



Izvor: <https://vettorelli.com/news-notes/2021/1/25/jesu-li-sretni-zaposlenici-produktivniji> (31.7.2024.)

Buble (2000) navodi da management treba imati otvoren širok prostor razvoja zaposlenih imajući u vidu da zadovoljavanje samo fizioloških potreba ne može biti dovoljno motivirajuće. Nadalje, Bahtijarević-Šiber (1999) iznosi dvije osnovne pretpostavke ove teorije, a to su da Pojavljivanje jedne od potreba uvjetovano je prethodnim zadovoljavanjem neke druge, važnije potrebe. Niti jedna od ovih pet potreba ne može se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa zadovoljavanjem ili nezadovoljavanjem drugih potreba.

#### 2.1.3.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Alderfer (1986) prilagođava i nudi nova rješenja u odnosu na Maslowljevu hijerarhiju. Pokušava prevladati stroge stratifikacije hijerarhija potreba i razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba.

Alderferovu teorija hijerarhije tako čine tri kategorije potreba:

1. *Egzistencijalne potrebe* predstavljaju prvu razinu potreba po Alfredu, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se postižu plaćom i sličnim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i dr. Stupanj zadovoljavanja ovih potreba ovisi o tome kako pojedinac to percipira u odnosu na ono što dobijaju drugi. (Buble, 2000.)

2. *Potrebe povezanosti* se objašnjavaju kao socijalne potrebe. Uključuju sve čimbenike vezane uz osobe relevantne za pojedinca tj. na njegovu povezanost za obitelj, prijatelje, suradnike i drugo. Dakle, riječ je o interpersonalnim odnosima pojedinca koji uključuju i pozitivnu i negativnu dimenziju.
3. *Potrebe rasta i razvoja* odnose se na sve potrebe pojedinca koje imaju stvaralačku komponentu tj. koje su rezultat kreativnih djelovanja i rješavanja problema koje imaju utjecaj na okolinu i na samoga pojedinca. Rezultat zadovoljenja ovih potreba su osjećaji ispunjenosti i punoće.

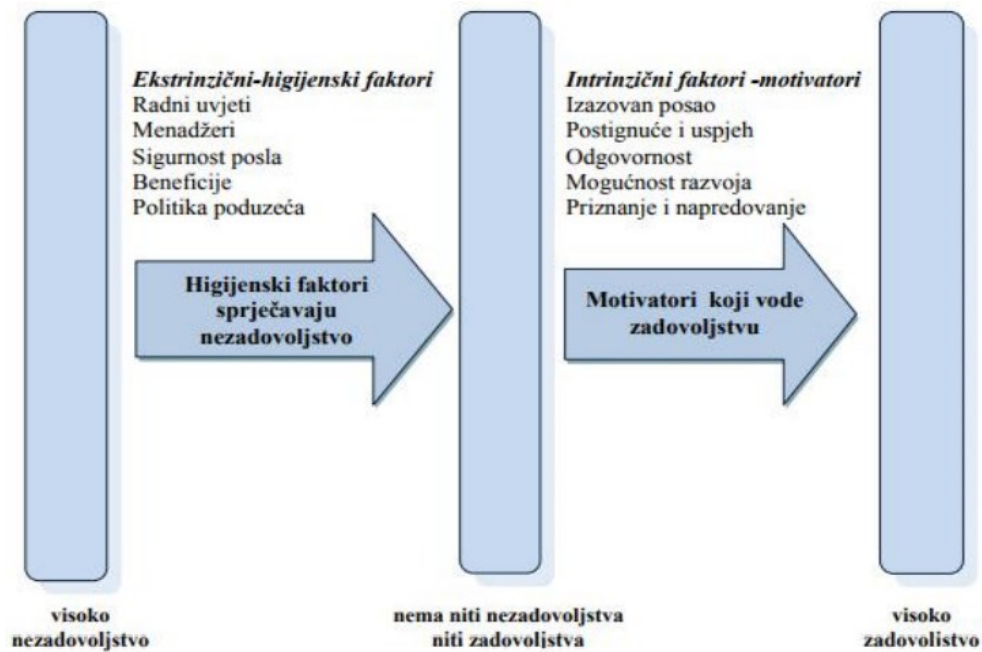
Buble (2000) navodi da, kao i Maslow, Alderfer vjeruje da zadovoljavanje potreba utječe na njihovu važnost i važnost drugih potreba. Međutim, Alderfer smatra da na važnost jedne potrebe utječu i potrebe iznad nje, a ne samo one ispod, što implicira dvosmjernu vezu i simultano djelovanje svih potreba.

#### 2.1.3.3. Dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije je uz Maslowljevju teoriju najpoznatija i najkorištenija teorija motivacije. Herzbergova teorija se, suprotno prethodnim teorijama motivacije usmjerenima na ljude, temelji na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. U tom procesu, klasifikacija faktora motivacije za rad temelji se na ocjeni zadovoljstva zaposlenika svojim poslom. Ova teorija podrazumijeva dvije ključne pretpostavke na kojima se temelji model motivacije. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma tj. da je suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva odsutnost zadovoljstva, dok je suprotan kraj na kontinuumu nezadovoljstva odsutnost nezadovoljstva. Druga ključna pretpostavka modela su dvije kategorije motivacijskih faktora - ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzični faktori su povezani za situaciju (kontekst) u kojem čovjek djeluje, dok su intrinzični povezani uz sam posao kojega čovjek obavlja. (Buble, 2000., str. 498)

Karakteristika *intrinzičnih faktora* je da imaju karakter motivatora, što znači da vode većem zadovoljstvu na radu, a time i većem radnom angažmanu. Tako da su izazovan posao, postignuće, uspjeh, odgovornost i sl. faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu, a samim time i na proizvodnost rada. *Ekstrinzični faktori* ili higijenski faktori smatraju se „preventivnima“. Oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. Dakle, međuljudski odnosi, visoka plaća, radni uvjeti i sl. nisu faktori motivacije, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo.

**Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija**



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 575.

#### 2.1.3.4. Teorija motivacije uloga

Teoriju motivacije uloga razvio je John Miner. Ova teorija se temelji na potrebama i specifičnim motivacijskim teorijama koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga unutar organizacije, pretpostavljajući da svaka uloga ima jedinstvenu motivacijsku strukturu potreba. Miner smatra da ponašanje menadžera, stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom, kao i različitim teorijama motivacije od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu. (Bahtijarević-Šiber, 1999) Sljedeća tablica prikazuje potrebe menadžera, poduzetnika i stručnjaka.

**Slika 5. Minerova teorija motivacije uloga**

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>✓ Potreba za natjecanjem</li> <li>✓ Potreba za moći</li> <li>✓ Potreba za potvrđivanjem</li> <li>✓ Potreba za različitim statusom</li> <li>✓ Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti</li> </ul>
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potreba za učenjem</li> <li>✓ Potreba neovisnog rada i djelovanja</li> <li>✓ Potreba za stjecanjem statusa</li> <li>✓ Potreba za pomaganje drugima</li> <li>✓ Identifikacija s profesijom</li> </ul>
Poduzetnička motivacija (zadataka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potreba za postignućem</li> <li>✓ Potreba izbjegavanja rizika</li> <li>✓ Potreba „feedbacka“</li> <li>✓ Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> <li>✓ Potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li> </ul>

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

#### **2.1.4. Procesne teorije motivacije**

Drugu veliku skupinu teorija motivacije čine procesne teorije motivacije. One pretpostavljaju da ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, već u analizu uključuju faktore poput percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. One nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, što im daje i naziv (Buble, 2000).

Najznačajnije teorije su:

1. Vroomov kognitivni model motivacije,
2. Porter-Lawlerov model očekivanja,
3. Lawlerov model očekivanja,
4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

#### 2.1.4.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov *kognitivni model* razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u okviru organizacije, tj. radnog ponašanja i faktora koji ga osmišljavaju (Bahtijarević, 1999, str. 582).

Vroomova teorija motivacije fokusira se na objašnjavanje razloga zbog kojih pojedinci biraju određene načine ponašanja u specifičnim radnim situacijama, dok druge izbjegavaju. Kako bi odgovorio na ovo pitanje, Vroom uvodi dva ključna koncepta:

*Koncept valencije* odnosi se na usmjerenost pojedinca prema različitim ishodima aktivnosti, odnosno na to kako različiti rezultati i motivacijski faktori utječu na njega. Valencija označava privlačnost i može biti pozitivna ili negativna u odnosu na ishod. Njena vrijednost kreće se u rasponu od -1 do +1.

„*Koncept očekivanja* objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve. To znači da su očekivanja pojedinca važan motivacijski faktor koji ga potiče na postignuće. Ako npr. Pojedinaac očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status u radu, tada će on i bolje raditi.“ (Buble, 2000., str. 500).

#### 2.1.4.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

Buble (2000) navodi da Porter i Lawler proširuju Vroomov model novim faktorima i smatraju da je motivacija samo jedan od brojnih faktora koji utječu na radno ponašanje i izvršenje radnih zadataka. Ti faktori uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo. Model očekivanja objašnjava kako različite vrste očekivanja utječu na individualnu motivaciju. Sastoji se od dvije povratne sprege- prva između učinka i percipirane veze nagrade i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade.

#### 2.1.4.3. Lawlerov model očekivanja

Lawlerov model očekivanja predstavlja modificiranu verziju Porter-Lawlerovog modela, s obzirom na to da je Lawler smatrao da koncept očekivanja u vezi s naporom i učinkom (N-I), odnosno učinkom i nagradom (I-E) nije dovoljno precizno definiran. Lawler u svom modificiranom modelu opisuje različite vrste očekivanja koje mogu utjecati na motivaciju zaposlenika. On razlikuje dva tipa očekivanja:



1. Očekivanje da veće zalaganje može dovesti do uspješnog izvršenja zadatka,
2. Vjerojatnost da će uspješno izvršenje zadatka rezultirati nagradom.

Buble (2000., str. 501) navodi: istražujući N-I očekivanja Lawler (1971, 53-54) je utvrdio brojne faktore od kojih su najvažnije:

- objektivne situacije i individualne percepcije te situacije,
- percepcije i mišljenja drugih,
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje.

Što se tiče relacije I-E očekivanja Lawler (1971, 58) je također identificirao određene faktore među kojima su najznačajniji:

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- privlačnost (valencija) očekivanih efekata,
- unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada,
- točnost n-i očekivanja.

Model očekivanja, po Lawleru, nameće managementu obavezu da analizira stanje u poduzeću kako bi utvrdio razloge nezadovoljavajuće radne učinkovitosti. Na temelju tih analiza, management može implementirati odgovarajuće mjere za poboljšanje motivacije i radnog učinka zaposlenika.

#### 2.1.4.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams se bavi posljedicom nepravde i nejednakosti zaposlenika u radnom okruženju. Razvio je teoriju nejednakosti koja se bavi odnosom pojedinca i organizacije. S jedne strane pojedinac ulaže svoja znanja, vještine, iskustvo i drugo, za što od organizacije dobiva različite oblike kompenzacije (plaća, beneficije). U toj razmjeni postoji stalna mogućnost nejednakosti koju mogu osjećati obje strane ili samo jedna. Adams smatra da je to osnovni pokretač u socijalnim situacijama. Buntak (2013) navodi osnovne postavke ove teorije koje se dijele u dvije opće kategorije: *uvjeti i mehanizmi razvoja percepcije nejednakosti te rješavanje problema nejednakosti*. Tri osnovna načina na koje pojedinac može utjecati u svrhu rješenja nejednakosti su:

1. Djelovanjem na vlastite inpute i outpute; na vlastito zalaganje, radnu uspješnost ili nagrade koje dobiva
2. Djelovanje na izostanke, odugovlačenje u izvršavanju zadataka, fluktuacije
3. Racionalizacija razlika ili promjene referentne grupe (ima obilježja obrambenog mehanizma)

Svi ovi načini smanjenja nejednakosti nisu jednako dostupni svima, pa pojedinac bira onaj koji maksimizira rezultate i minimizira napore, a pritom ne ugrožava njegovo samopoštovanje i sliku o sebi.

## **2.2. ZADOVOLJSTVO NA RADU**

### **2.2.1. Definiranje pojma zadovoljstva zaposlenika**

Riječ zadovoljstvo potječe od latinske riječi *iucunditas*, što u prijevodu znači užitek. Već iz samog podrijetla riječi jasno je da zadovoljstvo na radu znači uživanje u poslu koji radnik obavlja (Bakotić i Vojković, 2013).

Najosnovnije rečeno, zadovoljstvo na radu odražava koliko radnik uživa u svom poslu. S obzirom na kompleksnost pojma, u stručnoj literaturi postoji mnoštvo definicija zadovoljstva poslom. Tako Marušić (2006) navodi dvije definicije zadovoljstva na radu. Prva ima opći pristup i definira zadovoljstvo kao centralni osjećaj koji se dijeli na pozitivna iskustva poput dobrih suradnika i visoke plaće koja kreiraju opći pozitivan (ili negativan) stav. Druga definicija temelji se na "pojedinačnom" aspektu, što znači da uključuje stavove prema različitim komponentama posla, pri čemu se stavovi većine zaposlenika ne poklapaju. Drugim riječima, stavovi prema određenim komponentama, poput društvenog standarda, mogu biti i pozitivni i negativni. U tom slučaju, zadovoljstvo se određuje zbrojem različitih mjerljivih činitelja, zbog čega se ovaj pristup ponekad naziva faktorskim.

Prema Daftu i Marcicu (2001, str. 358), zadovoljstvo na radu javlja se kada su potrebe i interesi radnika zadovoljeni, radni uvjeti i nagrade odgovarajući te kada imaju dobre odnose s kolegama. Kao rezultat toga, radnici osjećaju pozitivne emocije prema svom poslu i radnom okruženju, što rezultira većom motivacijom i produktivnošću.

## 2.2.2. Teorije zadovoljstva na radu

Beck (2003) navodi da teorije zadovoljstva poslom uključuju motivacijske, emocionalne i informacijske elemente. Kao osnovne izdvajaju se tri teorije zadovoljstva na radu:

1. *Teorija instrumentalnosti* – To mogu biti faktori poput sigurnosti, ugleda, novca, fleksibilnog radnog vremena, autonomije u radu ili drugih zaposleniku važnih stvari.
2. *Teorija pravednosti* – Zaposlenik će biti zadovoljan ako smatra da je nagrada ili naknada za njegov trud i zalaganje pravedna.
3. *Model karakteristika posla* – Hackman i Lawler identificirali su šest obilježja posla koja mogu utjecati na zadovoljstvo: raznolikost radnih zadataka, autonomija, identitet zadatka, povratne informacije, odnosi s drugima i mogućnost sklapanja prijateljstava na poslu.

## 2.2.3. Čimbenici zadovoljstva na radu

Na zadovoljstvo na radu utječu mnogi čimbenici, koji se mogu podijeliti u dvije osnovne skupine: organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom i osobni čimbenici zadovoljstva poslom (Marušić, 2001).

### 2.2.3.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva na radu

Organizacijske karakteristike obuhvaćaju sve aspekte kao što su pravila i procedure, politika prema zaposlenicima, menadžerske metode te sustav nagrađivanja. Ovi elementi trebaju biti pažljivo osmišljeni kako bi poboljšali učinkovitost tvrtke, privukli nove radnike i održali motivaciju postojećih zaposlenika.

Neki od ključnih čimbenika uključuju (Bakotić, 2009):

- *Karakteristike posla* – odnose se na vrstu i sadržaj radnih zadataka. Zaposlenici preferiraju poslove koji im omogućuju primjenu stečenih vještina i sposobnosti, nude raznovrsne zadatke, pružaju određenu slobodu u obavljanju posla i nude povratne informacije o kvaliteti njihovog rada.
- *Mogućnost napredovanja* – ključnih čimbenika koji utječu na zadovoljstvo na radu. Zaposlenici često teže napredovanju zbog povećanja plaće ili kako bi zadovoljili svoju potrebu za osobnim razvojem i dokazivanjem svojih sposobnosti.
- *Nadređeni* – kvalitetan odnos s nadređenima pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom kod zaposlenika. Menadžer koji ne pruža podršku i ne pokazuje interes za zaposlenike može postati značajan izvor stresa. Pružanje stručne pomoći i podrške zaposlenicima u obavljanju

radnih zadataka, uz socijalnu potporu koja obuhvaća brigu za njihovu dobrobit, napredak i zadovoljstvo, ključni su aspekti u ulozi nadređenih.

- *Plaća* – iako nije presudan, plaća je ključni faktor zadovoljstva na poslu jer predstavlja sredstvo za zadovoljenje potreba višeg ranga. Važno je istaknuti da zaposlenici cijene pravednost u plaćanju, jer uspoređuju svoje plaće s plaćama drugih radnika. Ako su drugi zaposlenici na istim pozicijama bolje plaćeni, to može izazvati osjećaj nepravde.
- *Nagrade i priznanja* – uključuju beneficije koje zaposlenici dobivaju na radnom mjestu. Osim same visine nagrade, ključno je da način nagrađivanja bude pravedan. Veće zadovoljstvo zaposlenika postiže se kada sustav nagrađivanja pokazuje pravednost prema svima.
- *Suradnici* – odnosi s kolegama su važni za zadovoljstvo na poslu. Prijateljski i podržavajući radni odnosi doprinose većem zadovoljstvu zaposlenika i boljim radnim rezultatima.
- *Sigurnost posla* – velik broj zaposlenika danas ima ugovore na određeno vrijeme, što povećava njihovu nesigurnost i nezadovoljstvo na radnom mjestu. Ovo stanje također otežava planiranje njihove buduće karijere i života općenito.
- *Uvjeti rada* – uključuje uvjete u kojima zaposlenik radi. Negativni radni uvjeti povećavaju nezadovoljstvo poslom kod zaposlenika.
- *Radni uvjeti* – obuhvaća okolnosti pod kojima zaposlenici obavljaju svoj posao. Loši radni uvjeti mogu značajno povećati nezadovoljstvo među radnicima.

#### 2.2.3.2. Osobni čimbenici zadovoljstva na radu

Organizacijski čimbenici su važni za zadovoljstvo na radu, ali i osobne varijable imaju značajnu ulogu. Zaposlenikova osobnost uvelike određuje što za njega znači zadovoljstvo. U osobne varijable spadaju osobnost, očekivanja, dob, obrazovanje i spol (Đokić i suradnici, 2015).

Noe i suradnici (2006) ističu neke od osobnih čimbenika zadovoljstva:

- *Osobne dispozicije, raspoloženje i emocije* – odnose se na tendenciju zaposlenika da bude nezadovoljan, sklonost kritici prema sebi i drugima te usmjerenost na negativne aspekte.
- *Usklađenost osobnih interesa i posla* – odnosi se na usklađenost između kvalifikacija i radnog mjesta. Zaposlenik s odgovarajućim kvalifikacijama za svoje radno mjesto postiže bolje rezultate, što indirektno doprinosi njegovom zadovoljstvu.
- *Dob i radni staž zaposlenika* – stariji zaposlenici ili oni s duljim radnim stažem obično su zadovoljniji jer su već stabilizirali svoje pozicije, zadovoljni su trenutnim stanjem, ili nisu skloni prihvaćanju novih izazova i promjena.

- *Status* – zaposlenici na višim pozicijama često su zadovoljniji u usporedbi s onima na nižim pozicijama. Više pozicionirani zaposlenici uživaju u većim plaćama i većem priznanju, što pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo poslom.

### 2.3. Odnos motivacije i zadovoljstva

Motivacija i zadovoljstvo su usko povezani, ali se razlikuju u svojoj prirodi. Motivacija je pokretačka snaga koja nas tjera da ostvarimo ciljeve, dok zadovoljstvo nastaje kao osjećaj ispunjenja kada ti ciljevi budu postignuti. U suštini, motivacija predstavlja poticaj za djelovanje, dok je zadovoljstvo rezultat tog djelovanja (Buble, 2000).

Buble (2000., str. 520) navodi četiri moguće kombinacije motivacije i zadovoljstva:

**Slika 6. Odnos zadovoljstva i motivacije**

		ZADOVOLJSTVO	
		Visoko	Nisko
MOTIVACIJA	Visoko	Mv, Zv	Mv, Zn
	Nisko	Mn, Zv	Mv, Zn

Izvor: Buble, M. (2009). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu

Prva kombinacija, MvZv, ujedno je i najbolja. To znači da osim što je dobro odrađena selekcija, izabran je i adekvatan koncept motivacije. Suprotno tome, kombinacija MnZn je najgora. Prikazuje neadekvatnu selekciju i izbor koncepta motivacije. Zaposlenici koji se nađu u ovakvoj situaciji prekinut će radni odnos i tražiti novi posao. Kombinacija MvZn prikazuje situaciju u kojoj je zaposlenik visoko motiviran za posao kojeg izvršava, što je posljedica adekvatno odabranog koncepta motivacija. Ipak, njegovo nezadovoljstvo poslom rezultirat će potragom za novim poslom, bilo unutar poduzeća ili van istog. Suprotno tome, kombinacija MnZv se odnosi na zaposlenika zadovoljnog poslom kojeg obavlja, ali nedovoljno motiviranog za efikasan rad. U ovom bi slučaju management trebao izmijeniti postojeći koncept motivacije. Iz navedenog, Buble (2000) zaključuje da je utvrđivanje i mjerenje zadovoljstva na radu vrlo značajan aspekt managementa. Za management je važno znati da se zadovoljstvo može mjeriti istim tehnikama kojima se mjeri motivacija za rad, a posebno dubinskim psihološkim tehnikama zasnovanim na samoopisu.

### 3. EMPIRISJKO ISTRAŽIVANJE RADNOG ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U PODUZEĆU VICTA D.O.O.

#### 3.1. Opći podaci o poduzeću Victa d.o.o.

Slika 7. Logo poduzeća



Izvor: Službena web-stranica Ultragross-a <https://www.ultragros.hr/clinica/victa-21> (31.7.2024.)

Tvrtka Victa osnovana je 1994. godine kada je otvoren i prvi maloprodajni objekt. Od svojih početaka, Victa d.o.o. se razvila u prepoznatljiv brend, specijalizirajući se za maloprodaju prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, s posebnim fokusom na svježe voće i povrće domaćeg podrijetla. Tijekom godina, tvrtka je ostvarila značajan rast, danas upravljajući s ukupno 14 prodavaonica diljem Splita i okolice te zapošljava oko 120 djelatnika, pri čemu se ističe po kvalitetnom uređenju interijera, bogatom asortimanu proizvoda, konkurentnim cijenama i ljubaznom osoblju. Tvrtka je prepoznata po svojoj posvećenosti kvaliteti, što se ogleda u pažljivom odabiru proizvoda i suradnji s brojnim lokalnim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (OPG) iz Splitsko-dalmatinske županije, ali i šire. Victa d.o.o. kontinuirano prilagođava svoju ponudu potrebama i željama svojih kupaca, osiguravajući da su proizvodi uvijek svježiji i visoke kvalitete.

U najvećim prodavaonicama tvrtke, Lazarici i Belvedereu, kupci mogu pronaći bogato opremljene vinoteke s vinima iz Hrvatske, regije i svijeta, kao i pivoteke s raznovrsnim domaćim i stranim craft pivima. Pored toga, Victa d.o.o. se bavi pripremanjem hrane i pružanjem usluga prehrane, uključujući usluživanje pića, napitaka i smještaja, čime značajno doprinosi ugostiteljskoj ponudi u regiji. Osim osnovnih djelatnosti vezanih uz maloprodaju prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, Victa d.o.o. registrirana je i za niz drugih djelatnosti koje dodatno proširuju njezinu tržišnu prisutnost. Tvrtka je uključena u ostali kopneni prijevoz (60.2) i prateće te pomoćne djelatnosti u prometu (63), što omogućava efektivno upravljanje logističkim potrebama i osigurava pouzdan prijevoz robe i putnika, uključujući međunarodni cestovni promet.

Victa d.o.o. također sudjeluje u trgovačkom posredovanju na domaćem i inozemnom tržištu, pružajući usluge koje uključuju kupnju i prodaju robe. Vizija tvrtke Victa d.o.o. je postati vodeći maloprodajni lanac u regiji, poznat po visokoj kvaliteti proizvoda, konkurentnim cijenama te

inovativnom pristupu u zadovoljavanju potreba kupaca. Misija tvrtke usmjerena je na stvaranje dugoročnih odnosa s kupcima i partnerima, s posebnim naglaskom na suradnju s lokalnim proizvođačima i poticanje održivog razvoja. Osim što se fokusira na poslovne ciljeve, Victa d.o.o. je aktivno uključena i u društveno odgovorno poslovanje. Tvrtka redovito sudjeluje u humanitarnim projektima i donacijama, pomažući rad raznih udruga i organizacija na području Splita i šire. Ovaj angažman u zajednici dodatno jača imidž tvrtke kao odgovornog i etičnog poslovnog subjekta.

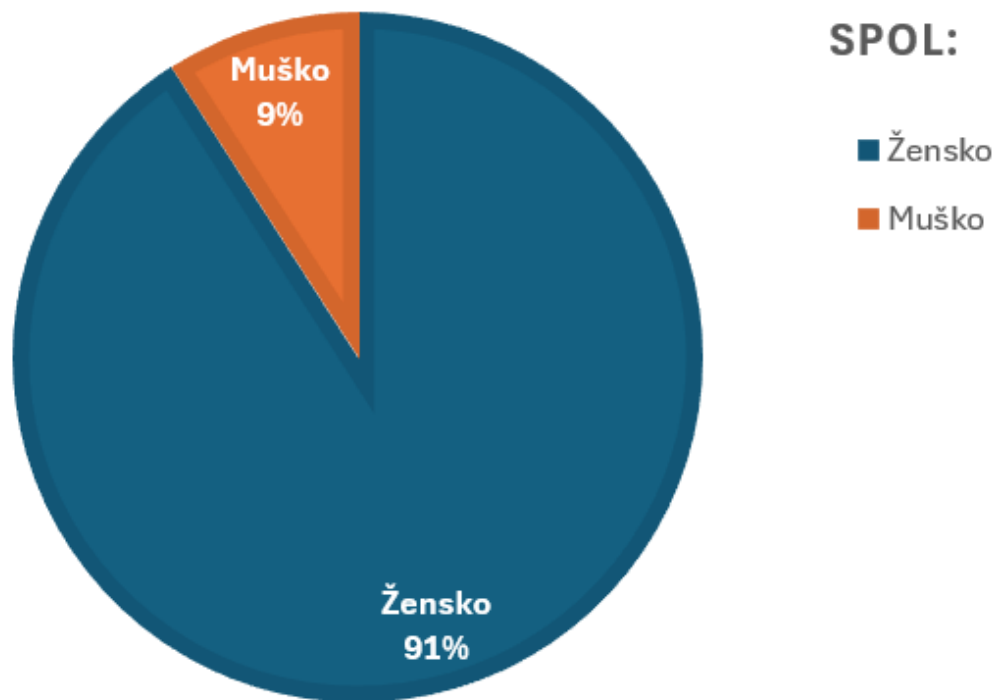
### **3.2. Metodologija istraživanja**

U svrhu ovog rada, tijekom srpnja 2024. godine provedeno je empirijsko istraživanje o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika poduzeća Victa d.o.o. Cilj rada je analizirati u kojoj mjeri zaposlenici doživljavaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo u vezi s različitim aspektima radne okoline, kao i utvrditi koliko su motivirani za obavljanje svojih radnih zadataka.

Instrument korišten za ovo istraživanje je anketni upitnik interno distribuiran i proveden među 44 ispitanika. Sastoji se od tri dijela, a svodi se na dvostupanjsko ocjenjivanje 15 čimbenika koji potencijalno utječu na motivaciju i zadovoljstvo poslom pojedinog zaposlenika. Prvi dio se odnosi na važnost pojedinog čimbenika u osobnom životu ispitanika, dok se drugi dio odnosi na razinu čimbenika zadovoljstva koju zaposlenicima daje posao koji konkretno rade. Posljednji dio ankete se sastoji od 8 motivacijskih i demografskih pitanja kao što su dob, spol, staž u Victi, kao i ukupan staž. Anketa je interno distribuirana i provedena kod zaposlenika poduzeća Victa d.o.o. U istraživanju je sudjelovalo 44 zaposlenika koji čine uzorak za analizu ovog istraživanja.

Za analizu rezultata koriste se metode deskriptivne statistike, kao i tablični i grafički prikazi, kako bi se prikazala struktura odgovora ispitanika na anketna pitanja.

### 3.3. Rezultati istraživanja

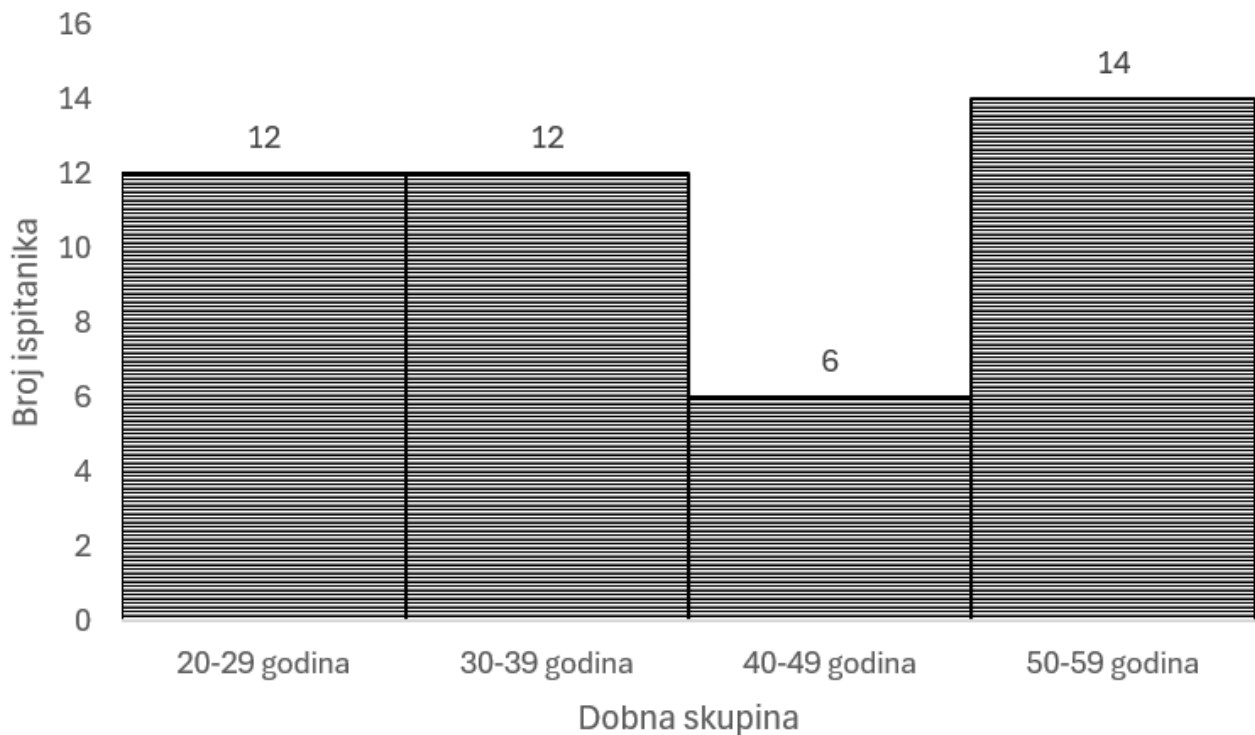


**Graf 1: Udio zaposlenika prema spolu**

Izvor: izrada autorice

U anketi je sudjelovalo 44 zaposlenika u kojima dominantan udio od 91% imaju žene, u odnosu na zaposlenike muškog spola kojih je u uzorku samo 4 (9%). Ova disproporcija ukazuje na značajnu većinu ženskih zaposlenika unutar uzorka.

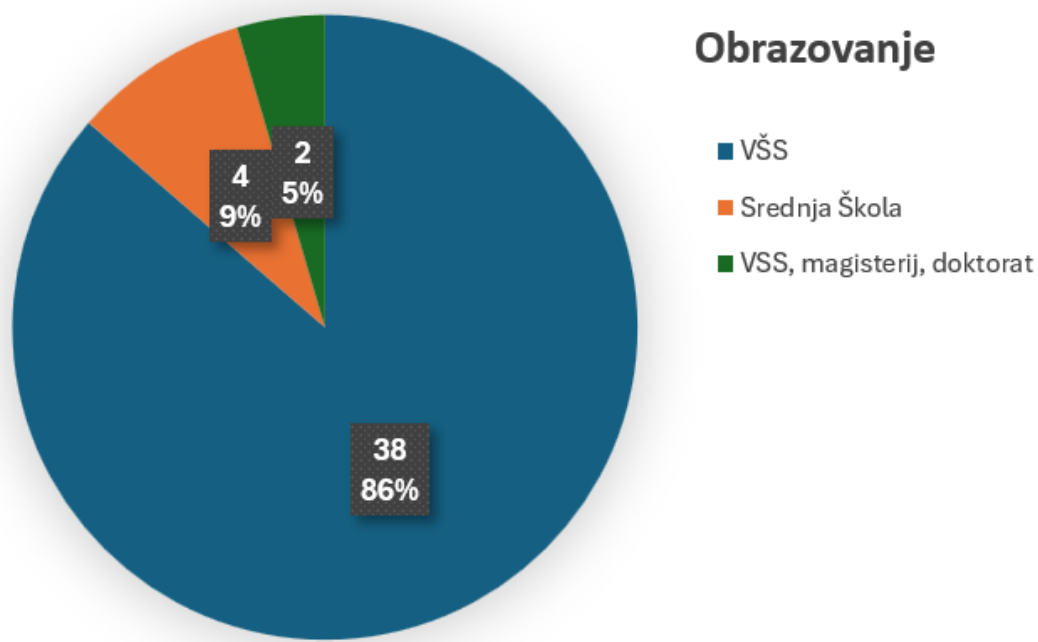




**Grafikon 2: Udio zaposlenika s obzirom na dob**

Izvor: izrada autorice

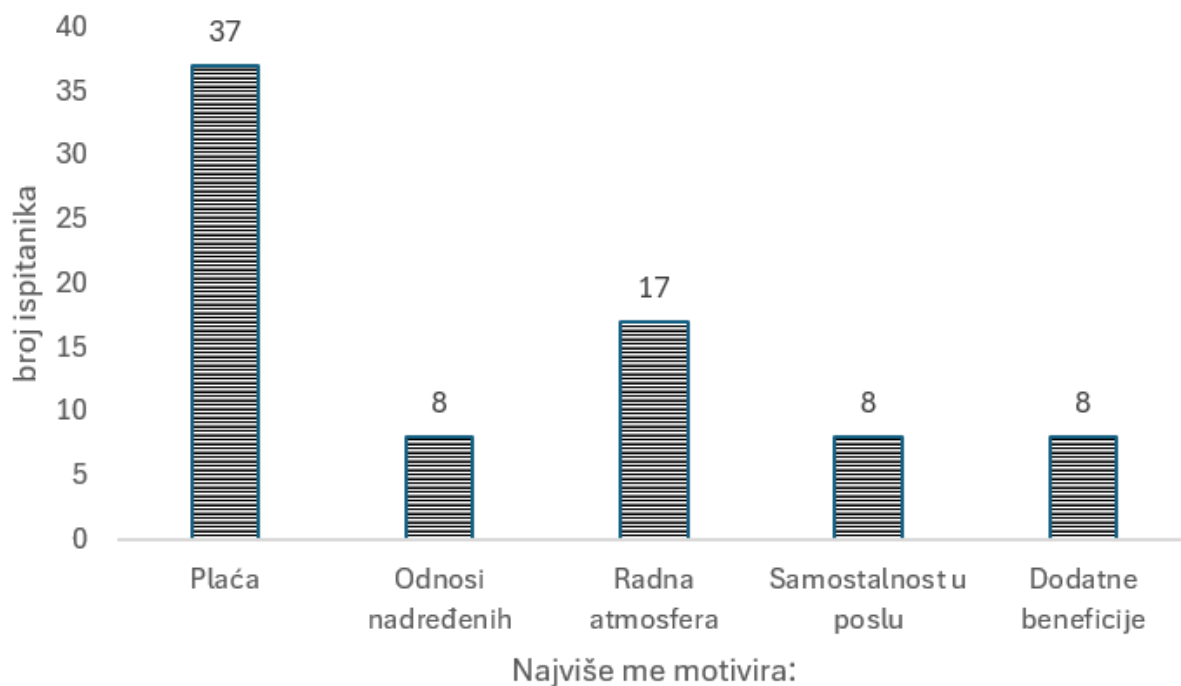
Najviše ispitanika pripada dobnoj skupini 50-59 godina, sa 14 zaposlenika (31.82%). Dobne skupine 20-29 i 30-39 godina imaju po 12 zaposlenika, što čini 27.27% svakog uzorka. Najmanji broj ispitanika je u dobnoj skupini 40-49 godina, sa samo 6 zaposlenika, odnosno 13.64% ukupnog broja ispitanika. Ovi podaci sugeriraju da poduzeće ima značajan broj iskusnih zaposlenika, dok su mlađe i srednje dobne skupine ravnomjerno zastupljene.



**Graf 3: Broj zaposlenika prema razini obrazovanja**

Izvor: izrada autorice

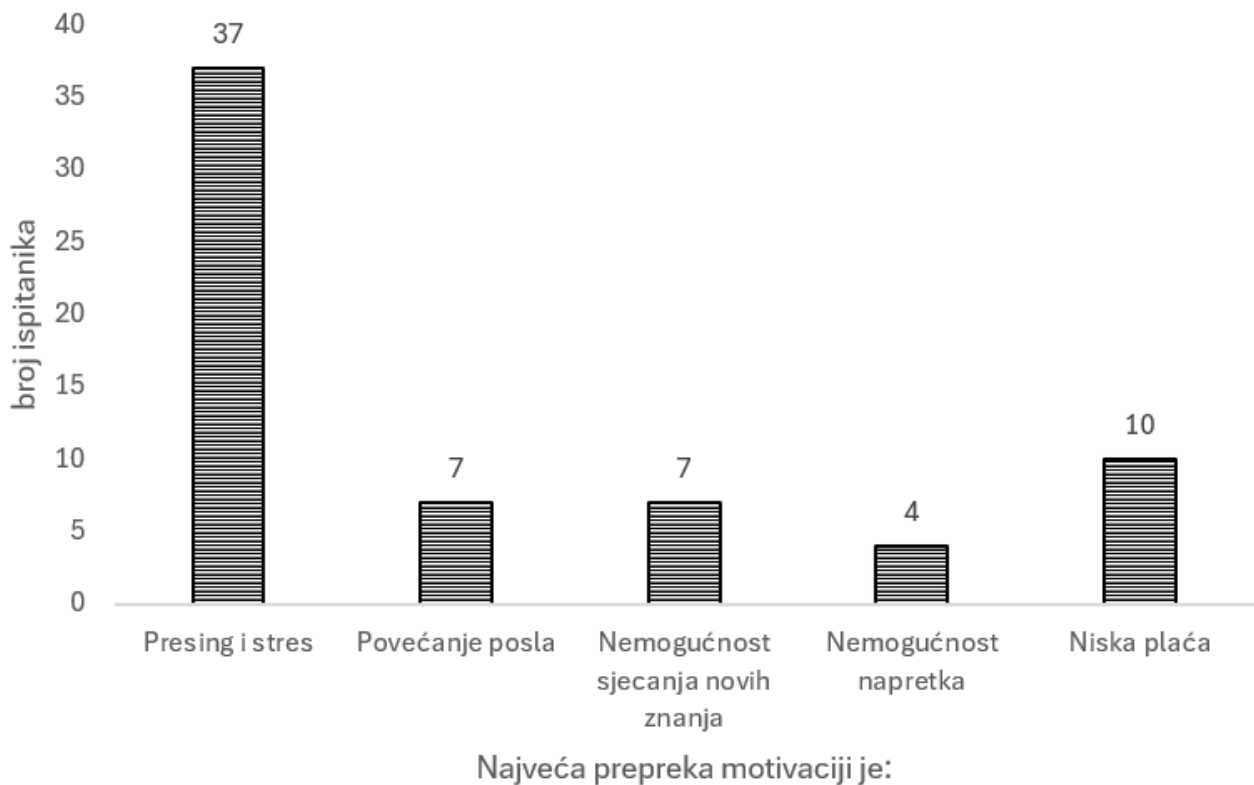
Grafikon prikazuje obrazovnu strukturu anketiranih zaposlenika poduzeća Victa d.o.o. Prema prikazanom, većina zaposlenika (86%) ima višu stručnu spremu (VŠS), što čini 38 zaposlenika. Srednju školu završilo je 9% zaposlenika, odnosno 4 osobe. Najmanje zaposlenika ima visoku stručnu spremu, magisterij ili doktorat, čineći 5% ukupnog broja ispitanika, što je 2 zaposlenika. Ovi podaci sugeriraju da poduzeće uglavnom zapošljava radnike s višom stručnom spremom, dok je manji broj zaposlenika s višim stupnjem obrazovanja ili srednjom školom.



**Graf 4: Faktori motivacije zaposlenika poduzeća Victa d.o.o.**

Izvor: izrada autorice

Grafikon prikazuje faktore koji najviše motiviraju anketirane zaposlenike poduzeća Victa d.o.o. Prema rezultatima, najveći broj ispitanika (37) navodi plaću kao glavni motivacijski faktor. Radna atmosfera motivira 17 ispitanika, što je drugi najvažniji faktor. Odnosi s nadređenima, samostalnost u poslu i dodatne beneficije dijele treće mjesto, svaka od ovih kategorija motivira po 8 ispitanika. Ovi podaci ukazuju na to da su financijski aspekti i radno okruženje ključni faktori motivacije za većinu zaposlenika, dok su međuljudski odnosi, autonomija i dodatne pogodnosti jednako važne za manji, ali značajan dio zaposlenika.



**Grafikon 5: Prepreke motivaciji zaposlenicima u Victa d.o.o.**

Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika, njih 37, navodi presing i stres kao najveću prepreku motivaciji. Drugi značajan faktor je niska plaća, koja demotivira 10 zaposlenika. Povećanje posla i nemogućnost stjecanja novih znanja jednako demotiviraju 7 zaposlenika svaka, dok najmanje ispitanika, njih 4, smatra da je nemogućnost napretka najveća prepreka za motivaciju. Ovi podaci sugeriraju da su stres i radni pritisak glavni izazovi za motivaciju zaposlenika, dok su financijski problemi i ograničene prilike za razvoj također značajni, ali manje izraženi problemi.

### 3.3.1. Analiza važnosti čimbenika zadovoljstva u životu zaposlenika

Dio A anketnog upitnika ispitivao je važnost pojedinih čimbenika zadovoljstva u osobnom životu zaposlenika.

Ljestvica vrijednosti bodova za ovaj dio je:

- 0 – sasvim nevažno
- 1 – ima vrlo malo, neznatno značenje, donekle je nevažno
- 2 – ima značajno, no ne i odlučujuće značenje, donekle je važno
- 3 – ima veliko, ključno značenje, najvažnija mi je stvar u životu, izrazito je važno

**Tablica 1. Važnost pojedinih čimbenika zadovoljstva u vlastitom životu zaposlenika**

R.B.	Čimbenici zadovoljstva na poslu	Struktura	Broj	Postotak (%)	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1.	Visina mjesečnih primanja na mom radnom mjestu	0	0	0	2,84	0,37
		1	0	0		
		2	7	16%		
		3	37	84%		
2.	Dodatne povlastice (beneficije) mimo plaće ostvarene na radnom mjestu (njihova raznovrsnost i dostupnost)	0	0	0%	2,64	0,53
		1	1	2%		
		2	14	32%		
		3	29	66%		
3.	Cijenjenost zaposlenika od strane nadređenih i organizacije	0	0	0%	2,70	0,46
		1	0	0%		
		2	13	30%		
		3	31	70%		
4.		0	0	0%	2,73	0,45
		1	0	0%		

	Način na koji nadređena osoba vodi moj posao (njegov pristup prema meni i mom poslu)	2	12	27%		
		3	32	73%		
5.	Organizacija posla (rada) u mojem timu	0	0	0%	2,75	0,48
		1	1	2%		
		2	9	20%		
		3	34	77%		
6.	Stupanj organizacije posla cijele firme za koju radim	0	0	0%	2,45	0,62
		1	3	7%		
		2	18	41%		
		3	23	52%		
7.	Promicanje vrijednosti, pravila i principa ponašanja zaposlenika u organizaciji	0	0	0%	2,61	0,53
		1	1	2%		
		2	15	34%		
		3	28	64%		
8.	Osobni i neposredni odnosi s nadređenima	0	0	0%	2,55	0,58
		1	2	5%		
		2	16	36%		
		3	26	59%		
9.	Osobni i neposredni odnosi sa suradnicima (za voditelje - s podređenima)	0	0	0%	2,70	0,50
		1	1	2%		
		2	11	25%		
		3	32	73%		
10.		0	0	0%	2,50	0,58

	Način na koji su postavljeni ciljevi i radni zadatci na mom poslu	1	2	5%		
		2	18	41%		
		3	24	55%		
11.	Stupanj samostalnosti i autonomije tijekom obavljanja posla	0	1	2%	2,64	0,69
		1	2	5%		
		2	12	27%		
		3	30	68%		
12.	Način kontrole i ocijena zaposlenika od strane firme (nadređenih)	0	2	5%	2,34	0,73
		1	2	5%		
		2	25	57%		
		3	17	39%		
13.	Mogućnost napredovanja u strukturi organizacije	0	1	2%	2,32	0,73
		1	4	9%		
		2	19	43%		
		3	20	45%		
14.	Mogućnost daljeg učenja, obuke i profesionalnog razvoja	0	3	7%	2,09	0,85
		1	5	11%		
		2	21	48%		
		3	15	34%		
15.	Uvjeti rada, uređenost i opremljenost radnog mjesta	0	0	0%	2,77	0,42
		1	0	0%		
		2	10	23%		
		3	34	77%		

Izvor: Izrada autorice

- 1) Najveći broj zaposlenika, njih 37 (84%), ocijenio je čimbenik "Visina mjesečnih primanja" najvišom ocjenom 3. Ocjenu 2 odabralo je 7 zaposlenika (16%), dok nitko nije odabrao nižu ocjenu (0 ili 1). Ovi rezultati pokazuju visoku razinu slaganja među zaposlenicima oko važnosti ovog čimbenika u njihovom životu. Statističkom analizom ustanovljeno je da aritmetička sredina odgovora iznosi 2,84, a standardna devijacija iznosi 0,37.
- 2) Za čimbenik "Dodatne povlastice (beneficije) mimo plaće ostvarene na radnom mjestu (njihova raznovrsnost i dostupnost)," rezultati pokazuju da je najveći broj zaposlenika, njih 29 (66%), dao najvišu ocjenu 3, dok je ocjenu 2 odabralo 14 zaposlenika (32%). 1 zaposlenik (2%), dao je ocjenu 1. Rezultati sugeriraju da većina zaposlenika pridaje veliku važnost dodatnim povlasticama na radnom mjestu. Aritmetička sredina odgovora iznosi 2,64, dok standardna devijacija iznosi 0,53.
- 3) Za čimbenik "Cijenjenost zaposlenika od strane nadređenih i organizacije," rezultati pokazuju da je većina zaposlenika, njih 31 (70%), ocijenila ovaj čimbenik najvišom ocjenom 3, dok je 13 zaposlenika (30%) odabralo ocjenu 2. Ovi rezultati pokazuju da zaposlenici smatraju osjećaj cijenjenosti od strane nadređenih i organizacije vrlo važnim. Aritmetička sredina odgovora iznosi 2,70, a standardna devijacija 0,46.
- 4) Za čimbenik "Način na koji nadređena osoba vodi moj posao (njegov pristup prema meni i mom poslu)," analiza rezultata pokazuje da je većina zaposlenika, njih 32 (73%), dala najvišu ocjenu 3, dok je 12 zaposlenika (27%) ocijenilo ovaj čimbenik ocjenom 2. Rezultati ukazuju na to da zaposlenici pridaju veliku važnost načinu na koji nadređeni upravljaju njihovim radom. Aritmetička sredina iznosi 2,73, dok standardna devijacija, koja mjeri raspršenost ocjena, iznosi 0,45.
- 5) Za čimbenik "Organizacija posla (rada) u mojem timu," rezultati pokazuju da je većina zaposlenika, njih 34 (77%), ocijenila ovaj čimbenik najvišom ocjenom 3. Ocjenu 2 dalo je 9 zaposlenika (20%), dok je ocjenu 1 odabrao samo 1 zaposlenik (2%). Ovi rezultati upućuju na to da zaposlenici pridaju veliku važnost organizaciji rada unutar svojih timova. Aritmetička sredina odgovora iznosi 2,75, a standardna devijacija je 0,48.
- 6) Za čimbenik "Stupanj organizacije posla cijele firme za koju radim," rezultati pokazuju da je većina zaposlenika, njih 23 (52%), ocijenila ovaj čimbenik najvišom ocjenom 3, dok je 18 zaposlenika (41%) dalo ocjenu 2. Ocjenu 1 odabralo je 3 zaposlenika (7%), a nitko nije dao ocjenu 0. Ovi podaci sugeriraju da većina zaposlenika pridaje veliku važnost organizaciji posla unutar cijele firme. Aritmetička sredina odgovora iznosi 2,45, dok standardna devijacija iznosi 0,62.



- 7) Za čimbenik "Promicanje vrijednosti, pravila i principa ponašanja zaposlenika u organizaciji," rezultati pokazuju da je većina zaposlenika, njih 28 (64%), ocijenila ovaj čimbenik najvišom ocjenom 3, dok je 15 zaposlenika (34%) odabralo ocjenu 2. Ocjenu 1 dalo je samo 1 zaposlenik (2%), a nitko nije dao ocjenu 0. Ovi rezultati sugeriraju da većina zaposlenika smatra da je promicanje vrijednosti i pravila ponašanja u organizaciji vrlo važno. Aritmetička sredina iznosi 2,61, dok standardna devijacija iznosi 0,53.
- 8) Za čimbenik "Osobni i neposredni odnosi s nadređenima," rezultati pokazuju da je većina zaposlenika, njih 26 (59%), ocijenila ovaj čimbenik najvišom ocjenom 3, dok je 16 zaposlenika (36%) dalo ocjenu 2. Ocjenu 1 odabralo je 2 zaposlenika (5%), a nitko nije dao ocjenu 0. Ovi podaci sugeriraju da većina zaposlenika smatra osobne i neposredne odnose s nadređenima važnim aspektom zadovoljstva. Aritmetička sredina iznosi 2,55, dok standardna devijacija iznosi 0,58.
- 9) Za čimbenik "Osobni i neposredni odnosi sa suradnicima (za voditelje - s podređenima)," većina zaposlenika, njih 32 (73%), dodijelila je najvišu ocjenu 3. Ocjenu 2 odabralo je 11 zaposlenika (25%), dok je samo jedan zaposlenik (2%) dao ocjenu 1. Ovi rezultati pokazuju da većina zaposlenika smatra osobne odnose sa suradnicima i podređenima vrlo važnima. Aritmetička sredina odgovora iznosi 2,70, dok standardna devijacija iznosi 0,50.
- 10) Za deseti čimbenik "Način na koji su postavljeni ciljevi i radni zadatci na mom poslu," rezultati pokazuju da je 24 zaposlenika (55%) ocijenilo ovaj čimbenik najvišom ocjenom 3. Ocjenu 2 dalo je 18 zaposlenika (41%), dok su samo 2 zaposlenika (5%) odabrala ocjenu 1. Ovi rezultati sugeriraju da većina zaposlenika smatra važnim način na koji su ciljevi i radni zadatci postavljeni na njihovom radnom mjestu. Aritmetička sredina odgovora iznosi 2,50, dok standardna devijacija iznosi 0,58.
- 11) Za čimbenik "Stupanj samostalnosti i autonomije tijekom obavljanja posla," rezultati pokazuju da je većina zaposlenika, njih 30 (68%), ocijenila ovaj čimbenik najvišom ocjenom 3, dok je ocjenu 2 dalo 12 zaposlenika (27%). Ocjene 1 i 0 odabrali su tek 2 zaposlenika (5%) i 1 zaposlenik (2%) redom. Ovi rezultati pokazuju da zaposlenici visoko cijene samostalnost i autonomiju u obavljanju svog posla. Aritmetička sredina odgovora iznosi 2,64, dok standardna devijacija iznosi 0,69.
- 12) Najveći broj zaposlenika, njih 25 (57%), ocijenio je čimbenik "Način kontrole i ocjena zaposlenika od strane firme (nadređenih)" ocjenom 2. Ocjenu 3 odabralo je 17 zaposlenika (39%), dok su niže ocjene 0 i 1 odabrala po 2 zaposlenika (5%). Ovi rezultati pokazuju da postoji određena raznolikost u percepciji važnosti ovog čimbenika, ali većina zaposlenika ga

smatra važnim. Ustanovljeno je da aritmetička sredina odgovora iznosi 2,34, dok standardna devijacija iznosi 0,73.

- 13) Za čimbenik "Mogućnost napredovanja u strukturi organizacije," rezultati pokazuju da 45% zaposlenika (njih 20) smatra ovaj čimbenik izuzetno važnim, ocjenjujući ga s 3, dok 43% zaposlenika (njih 19) dodjeljuje ocjenu 2. Manji broj zaposlenika, njih 4 (9%), ocijenilo je ovaj čimbenik ocjenom 1, dok je samo jedan zaposlenik dao ocjenu 0. Aritmetička sredina je 2,32, a standardna devijacija 0,73.
- 14) Za čimbenik "Mogućnost daljeg učenja, obuke i profesionalnog razvoja," 48% zaposlenika (njih 21) ocijenilo je ovaj čimbenik ocjenom 2, dok je 34% zaposlenika (njih 15) dodijelilo najvišu ocjenu 3. Manji broj, njih 5 (11%), odabrao je ocjenu 1. Aritmetička sredina iznosi 2,09, dok standardna devijacija iznosi 0,85.
- 15) Za čimbenik "Uvjeti rada, uređenost i opremljenost radnog mjesta," većina zaposlenika, njih 34 (77%), ocijenila je ovaj čimbenik najvišom ocjenom 3. Ocjenu 2 odabralo je 10 zaposlenika (23%). Aritmetička sredina iznosi 2,77, dok standardna devijacija iznosi 0,42.

Na temelju analize prikazane u tablicama i grafovima, može se izvesti nekoliko ključnih zaključaka o faktorima koji najviše utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću, kao i usporediti ih s faktorima motivacije i preprekama motivaciji prikazanim u grafovima 4. i 5. Također, rezultati će se usporediti s principom Herzbergove teorije motivacije. Prema tablici uočavamo da je visina mjesečnih primanja na radnom mjestu najznačajniji čimbenik za zaposlenike, što je u skladu s grafom 4, gdje je plaća najčešće navođena kao faktor motivacije. Taj podatak ukazuje na dosljednost između percipirane važnosti čimbenika zadovoljstva i onoga što zaposlenici smatraju najvećim motivatorima. Također, zaposlenici visoko vrednuju način na koji nadređeni vode njihov rad i cijenjenost od strane nadređenih i organizacije. S druge strane, mogućnost daljnjeg učenja, obuke i profesionalnog razvoja te mogućnost napredovanja u strukturi organizacije nisu dobili jednako visoke ocjene. To također potvrđuje graf 4., koji prikazuje da su ti čimbenici manje često navođeni kao motivacijski faktori. Prema grafu 5. najveće prepreke motivaciji su pritisak i stres na poslu te niska plaća. Da se primijetiti da iako zaposlenici visoko cijene organizaciju rada i cijenjenost od strane nadređenih, presing i stres su glavni problemi. Ovi podaci sugeriraju potrebu za mjerama za smanjenje stresa i poboljšanje radne atmosfere. Upravo to je i jedan od važnijih motivacijskih čimbenika prema grafu 4.

Rezultati su također u skladu s Herzbergovom teorijom motivacije. Ona razlikuje intrinzične (motivacijske) faktore poput postignuća, uspjeha i odgovornosti, i ekstrinzične (higijenske) faktore poput plaće i uvjeta na radu. Rezultati pokazuju da zaposlenici pridaju veliku važnost i ekstrinzičnim faktorima poput plaće, ali i intrinzičnim faktorima poput cijenjenosti i organizacije rada. Upravo to je

u skladu s Herzbergovom teorijom koja ističe važnu ulogu oba faktora u zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika.

### 3.3.2. Analiza stvarne razine zadovoljstva čimbenicima na poslu

Dio B anketnog upitnika analizirao je stvarnu razinu zadovoljstva zaposlenika različitim čimbenicima na radnom mjestu, temeljem njihovih ocjena o tome koliko ti čimbenici zadovoljavaju njihove profesionalne potrebe i očekivanja.

Ljestvica vrijednosti bodova za dio B je:

- -3 – neprihvatljivo niska razina
- -2 – vrlo niska razina
- -1 – niska razina
- 0 – ni pozitivno ni negativno
- +1 – prosječna razina
- +2 – visoka razina
- +3 – vrlo visoka razina

**Tablica 2. Stvarna razina zadovoljstva zaposlenika različitim čimbenicima na radnom mjestu**

R.B.	Čimbenici zadovoljstva na poslu	Struktura	Broj	Postotak (%)	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1.	Visina mjesečnih primanja na mom radnom mjestu	-3	2	5%	1,18	1,30
		-2	0	0%		
		-1	2	5%		
		0	1	2%		
		1	25	57%		
		2	7	16%		
		3	7	16%		
2.	Dodatne povlastice (beneficije) mimo plaće ostvarene na radnom mjestu (njihova raznovrsnost i dostupnost)	-3	3	7%	0,82	1,45
		-2	1	2%		
		-1	2	5%		
		0	5	11%		
		1	21	48%		
		2	8	18%		
		3	4	9%		
3.	Cijenjenost zaposlenika od strane nadređenih i organizacije	-3	1	2%	1,14	1,36
		-2	1	2%		

		-1	5	11%		
		0	2	5%		
		1	15	34%		
		2	15	34%		
		3	5	11%		
4.	Način na koji nadređena osoba vodi moj posao (njegov pristup prema meni i mom poslu)	-3	1	2%	1,73	1,30
		-2	0	0%		
		-1	3	7%		
		0	1	2%		
		1	9	20%		
		2	17	39%		
		3	13	30%		
5.	Organizacija posla (rada) u mojem timu	-3	2	5%	1,41	1,40
		-2	0	0%		
		-1	2	5%		
		0	3	7%		
		1	13	30%		
		2	15	34%		
		3	9	20%		
6.	Stupanj organizacije posla cijele firme za koju radim	-3	3	7%	1,05	1,51
		-2	2	5%		
		-1	0	0%		
		0	3	7%		
		1	17	39%		
		2	15	34%		
		3	4	9%		
7.	Promicanje vrijednosti, pravila i principa ponašanja zaposlenika u organizaciji	-3	2	5%	1,20	1,49
		-2	2	5%		
		-1	1	2%		
		0	4	9%		
		1	12	27%		
		2	17	39%		
		3	6	14%		
8.	Osobni i neposredni odnosi s nadređenima	-3	2	5%	1,32	1,34
		-2	1	2%		
		-1	0	0%		
		0	4	9%		
		1	13	30%		
		2	19	43%		
		3	5	11%		
9.	Osobni i neposredni odnosi sa suradnicima (za voditelje - s podređenima)	-3	2	5%	1,48	1,32
		-2	0	0%		
		-1	1	2%		

		0	3	7%		
		1	11	25%		
		2	20	45%		
		3	7	16%		
10.	Način na koji su postavljeni ciljevi i radni zadatci na mom poslu	-3	3	7%	1,11	1,54
		-2	1	2%		
		-1	3	7%		
		0	1	2%		
		1	13	30%		
		2	19	43%		
		3	4	9%		
11.	Stupanj samostalnosti i autonomije tijekom obavljanja posla	-3	2	5%	1,61	1,28
		-2	0	0%		
		-1	0	0%		
		0	2	5%		
		1	12	27%		
		2	19	43%		
		3	9	20%		
12.	Način kontrole i ocijena zaposlenika od strane firme (nadređenih)	-3	3	7%	1,07	1,39
		-2	0	0%		
		-1	2	5%		
		0	2	5%		
		1	19	43%		
		2	15	34%		
		3	3	7%		
13.	Mogućnost napredovanja u strukturi organizacije	-3	3	7%	0,84	1,57
		-2	1	2%		
		-1	4	9%		
		0	6	14%		
		1	12	27%		
		2	14	32%		
		3	4	9%		
14.	Mogućnost daljeg učenja, obuke i profesionalnog razvoja	-3	3	7%	0,59	1,53
		-2	3	7%		
		-1	3	7%		
		0	6	14%		
		1	15	34%		
		2	13	30%		
		3	1	2%		
15.	Uvjeti rada, uredenost i opremljenost radnog mjesta	-3	4	9%	0,68	1,84
		-2	4	9%		
		-1	4	9%		
		0	2	5%		

		1	12	27%		
		2	12	27%		
		3	6	14%		

Izvor: Izrada autorice

- 1) Većina zaposlenika (57%) ocijenila je visinu svojih mjesečnih primanja ocjenom 1, dok je 16% dalo više ocjene (2 i 3), izražavajući veće zadovoljstvo, a 5% izrazilo nezadovoljstvo. Aritmetička sredina iznosi 1,18, a standardna devijacija 1,30.
- 2) Za čimbenik "Dodatne povlastice (beneficije) mimo plaće ostvarene na radnom mjestu," najveći broj zaposlenika, njih 21 (48%), ocijenio je ovaj čimbenik ocjenom 1. 18% zaposlenika je dalo ocjenu 2, a 11% ocjenu 0. Manji broj zaposlenika izrazio je nezadovoljstvo ocjenama -3 i -2 (7% i 2%), dok je 9% zaposlenika dalo najvišu ocjenu 3. Aritmetička sredina iznosi 0,82, a standardna devijacija 1,45.
- 3) Za treći čimbenik, ocjene 1 i 2 dobile su po 34% glasova zaposlenika, dok je 11% zaposlenika dalo najvišu ocjenu 3. Negativne ocjene (-3, -2, i -1) su rjeđe, s ukupno 15% glasova. Aritmetička sredina iznosi 1,14, dok standardna devijacija iznosi 1,36.
- 4) Za četvrti čimbenik, većina zaposlenika (39%) ocijenila je ovaj čimbenik ocjenom 2, dok je 30% dalo najvišu ocjenu 3. Ocjenu 1 dalo je 20% zaposlenika, a negativne ocjene su bile rjeđe. Aritmetička sredina iznosi 1,73, a standardna devijacija 1,30.
- 5) Za peti čimbenik većina zaposlenika (34%) ocijenila je ovaj čimbenik ocjenom 2, dok je 30% dalo ocjenu 1, a 20% ocjenu 3. Manji broj zaposlenika dao je negativne ocjene (-3 i -1), svaka s po 5%. Aritmetička sredina iznosi 1,41, a standardna devijacija 1,40.
- 6) Za šesti čimbenik, većina zaposlenika (39%) ocijenila je organizaciju posla ocjenom 1, dok je 34% dalo ocjenu 2, a 9% ocjenu 3. Negativne ocjene su rjeđe, s aritmetičkom sredinom od 1,05 i standardnom devijacijom od 1,51.
- 7) Za sedmi čimbenik, većina zaposlenika (39%) ocijenila je promicanje vrijednosti ocjenom 2, dok je 14% dalo ocjenu 3. Negativne ocjene ukupno čine 12%. Aritmetička sredina je 1,20, a standardna devijacija 1,49.
- 8) Osmi čimbenik većina zaposlenika (43%) ocijenila je ocjenom 2, dok je 30% dalo ocjenu 1, a 11% najvišu ocjenu 3. Negativne ocjene (-3 i -2) čine ukupno 7%, dok je neutralnu ocjenu 0 dalo 9% zaposlenika. Aritmetička sredina je 1,32, a standardna devijacija 1,34.
- 9) Za deveti čimbenik, većina zaposlenika (45%) ocijenila je odnose sa suradnicima ocjenom 2, dok je 25% dalo ocjenu 1, a 16% najvišu ocjenu 3. Negativne ocjene čine 7%, a aritmetička sredina je 1,48, uz standardnu devijaciju od 1,32.

- 10) Većina zaposlenika (43%) ocijenila je deseti čimbenik ocjenom 2, dok je 30% dalo ocjenu 1, a 9% najvišu ocjenu 3. Negativne ocjene (-3 i -1) čine ukupno 14%, a aritmetička sredina iznosi 1,11, uz standardnu devijaciju od 1,54.
- 11) Za jedanaesti čimbenik, "Stupanj samostalnosti i autonomije tijekom obavljanja posla," većina zaposlenika (43%) ocijenila je ovaj čimbenik ocjenom 2, dok je 27% dalo ocjenu 1, a 20% ocjenu 3. Negativne ocjene (-3) i neutralna ocjena (0) čine ukupno 10%. Aritmetička sredina iznosi 1,61, uz standardnu devijaciju 1,28.
- 12) Za dvanaesti čimbenik, "Način kontrole i ocjena zaposlenika od strane firme (nadređenih)," većina zaposlenika (43%) ocijenila je ovaj čimbenik ocjenom 1, dok je 34% dalo ocjenu 2, a 7% ocjenu 3. Negativne ocjene (-3 i -1) čine ukupno 12%, a aritmetička sredina iznosi 1,07 uz standardnu devijaciju od 1,39.
- 13) Za trinaesti čimbenik, "Mogućnost napredovanja u strukturi organizacije," većina zaposlenika (32%) ocijenila je ovaj čimbenik ocjenom 2, dok je 27% dalo ocjenu 1, a 9% najvišu ocjenu 3. Negativne ocjene (-3, -2, -1) ukupno čine 18%, dok je neutralnu ocjenu 0 dalo 14% zaposlenika. Aritmetička sredina iznosi 0,84, dok standardna devijacija iznosi 1,57.
- 14) Za četrnaesti čimbenik, "Mogućnost daljeg učenja, obuke i profesionalnog razvoja," najveći postotak zaposlenika (34%) dodijelio je ocjenu 1, dok je 30% dalo ocjenu 2, a samo 2% najvišu ocjenu 3. Negativne ocjene (-3, -2, -1) zajedno čine 21%, dok je 14% zaposlenika dalo neutralnu ocjenu 0. Aritmetička sredina iznosi 0,59, a standardna devijacija 1,53.
- 15) Za petnaesti čimbenik, većina zaposlenika ocijenila je uvjete rada ocjenama 1 i 2, svaka s 27%, dok je 14% dalo ocjenu 3. Negativne ocjene čine 27%, a aritmetička sredina iznosi 0,68 uz standardnu devijaciju od 1,84.

Na temelju rezultata može se zaključiti da su zaposlenici najzadovoljniji načinom na koji nadređena osoba vodi njihov posao, što je vidljivo iz aritmetičke sredine od 1,73. Slično tome, organizacija posla unutar timova je pozitivno ocijenjen čimbenik, što sugerira da zaposlenici pridaju važnost dobroj organizaciji. S druge strane, zaposlenici su izrazili najviše nezadovoljstva visinom svojih mjesečnih primanja i smatraju ih nedovoljnima. Dodatne beneficije mimo plaće su također ocijenjene nisko, s aritmetičkom sredinom od 0,82. Iako su zaposlenici relativno zadovoljni načinom vođenja i organizacijom posla, postoje ozbiljna nezadovoljstva u vezi s materijalnim uvjetima, posebno u vidu visine plaća i dodatnih beneficija. Ovi čimbenici predstavljaju ključna područja za poboljšanje kako bi se povećala ukupna razina zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu.

### 3.3.3. Analiza razlike između očekivane i stvarne razine zadovoljstva

Tablica 3. Usporedba važnosti pojedinih čimbenika zadovoljstva u životu zaposlenika i stvarnog zadovoljstva na radnom mjestu

R.B.	Čimbenici zadovoljstva na poslu	Važnost čimbenika u životu zaposlenika	Stvarna razina zadovoljstva na poslu	Razlika
1.	Visina mjesečnih primanja na mom radnom mjestu	2,84	1,18	1,66
2.	Način na koji nadređena osoba vodi moj posao (njegov pristup prema meni i mom poslu)	2,73	1,73	1
3.	Cijenjenost zaposlenika od strane nadređenih i organizacije	2,7	1,14	1,56
4.	Osobni i neposredni odnosi sa suradnicima (za voditelje - s podređenima)	2,7	1,48	1,22
5.	Osobni i neposredni odnosi s nadređenima	2,6	1,32	1,28
6.	Stupanj samostalnosti i autonomije tijekom obavljanja posla	2,6	1,61	0,99
7.	Dodatne povlastice (beneficije) mimo plaće ostvarene na radnom mjestu (njihova raznovrsnost i dostupnost)	2,64	0,82	1,82



8.	Mogućnost napredovanja u strukturi organizacije	2,55	0,84	1,71
9.	Mogućnost daljeg učenja, obuke i profesionalnog razvoja	2,5	0,59	1,91
10.	Promicanje vrijednosti, pravila i principa ponašanja zaposlenika u organizaciji	2,5	1,2	1,3
11.	Način kontrole i ocjena zaposlenika od strane firme (nadređenih)	2,4	1,07	1,33
12.	Način na koji su postavljeni ciljevi i radni zadatci na mom poslu	2,4	1,11	1,29
13.	Organizacija posla (rada) u mojem timu	2,45	1,41	1,04
14.	Stupanj organizacije posla cijele firme za koju radim	2,35	1,05	1,3
15.	Uvjeti rada, uređenost i opremljenost radnog mjesta	2,3	0,68	1,62

Izvor: Izrada autorice

Primjećuje se da zaposlenici najviše cijene visinu mjesečnih primanja na radnom mjestu, što je faktor kojemu pridaju najveću važnost s prosječnom ocjenom 2,84. Iako je taj čimbenik od velike važnosti, postoji značajna razlika između važnosti i stvarnog zadovoljstva (1,66), što sugerira da su zaposlenici nezadovoljni svojim trenutnim primanjima. Drugi najvažniji čimbenik je način na koji nadređena osoba vodi posao, s prosječnom ocjenom važnosti 2,73. Iako zaposlenici pridaju veliku važnost ovom aspektu, razlika između važnosti i zadovoljstva iznosi 1,00, što ukazuje na umjereno nezadovoljstvo u ovom području. S druge strane, uvjeti rada, uređenost i opremljenost radnog mjesta te stupanj organizacije posla cijele firme smatraju se manje važnima, s ocjenama važnosti od 2,30 i 2,35. Iako,

razlike između važnosti i stvarnog zadovoljstva u ovim područjima su relativno male, što sugerira da su zaposlenici u tim aspektima zadovoljniji.

Zaposlenici su najmanje zadovoljni dodatnim povlasticama, gdje je zabilježena druga najveća razlika od 1,82, što pokazuje da postoji značajan jaz između očekivanja i stvarnosti. Cijenjenost zaposlenika od strane nadređenih i organizacije također ima veliku razliku od 1,56, što ukazuje na to da, iako zaposlenici visoko cijene priznanje, nisu dovoljno zadovoljni načinom na koji se to priznanje ostvaruje. Zaposlenici su relativno zadovoljni osobnim i neposrednim odnosima sa suradnicima i nadređenima, gdje su razlike između važnosti i zadovoljstva manje (1,22 i 1,28). Način kontrole i ocjena zaposlenika od strane firme pokazuje najmanju razliku (1,33), što može značiti da su zaposlenici relativno zadovoljni načinom na koji su kontrolirani i ocjenjivani od strane nadređenih. Ovi podaci ukazuju na prostor za poboljšanje u nekim od ključnih područja kao što su visina plaće, priznanja od strane nadređenih i dodatnih beneficija. To su čimbenici za koje su zaposlenici izrazili najveće nezadovoljstvo u usporedbi s važnosti koje pridaju tim čimbenicima. Iako je menadžment Viste prepoznao važnost aspekata poput organizacije posla u timu i način kontrole zaposlenika, postoji potreba za jačanjem motivacijskog djelovanja u aspektima koji su zaposlenicima od ključne važnosti, jer su njima trenutno nezadovoljni. To uključuje osiguranje konkurentne plaće, bolje prepoznavanje i nagrađivanje doprinosa zaposlenika te poboljšanje programa dodatnih beneficija. Takva ulaganja mogla bi značajno povećati zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, a time i doprinijeti dugoročnom uspjehu poduzeća.

## 4. ZAKLJUČAK

Svako suvremeno poduzeće koje teži dugoročnom uspjehu na tržištu mora prepoznati ključnu ulogu svojih zaposlenika kao nositelja poslovnih procesa. Povjerenje i poštovanje između zaposlenika i menadžmenta čine temelj svakog uspješnog poslovanja. Analiza važnosti i stvarnog zadovoljstva čimbenicima na radnom mjestu pokazuje da, iako zaposlenici pridaju veliku važnost određenim aspektima, postoje razlike između njihovih očekivanja i stvarnog stanja. Visina mjesečnih primanja, način vođenja od strane nadređenih i cijenjenost od strane organizacije su čimbenici koji su najvažniji zaposlenicima, ali ujedno pokazuju i najveće nezadovoljstvo. Takva situacija ukazuje na potrebu da se ovi aspekti poboljšaju kako bi se povećalo ukupno zadovoljstvo i motivacija radnika. Motivacija zaposlenika je ključni element uspješnog poslovanja u svakom sektoru. Motivirani zaposlenici ne samo da će bolje ispunjavati svoje radne zadatke, već će i proaktivno doprinosti poboljšanju poslovnih procesa i jačanju odnosa s klijentima. Povećanje zadovoljstva radnika može se postići kroz adekvatno nagrađivanje, priznanje njihovih postignuća i stvaranje pozitivnog radnog okruženja u kojem se osjećaju cijenjeno.

Ključna područja koja zahtijevaju unapređenje u Victi d.o.o. uključuju: način na koji nadređeni pristupaju vođenju tima, participaciju zaposlenika u donošenju odluka i poboljšanje komunikacije odozdo prema gore (bottom-up). To bi rezultiralo zadovoljnijim zaposlenicima jer bi im pružilo priliku izraziti svoje mišljenje i doprinijeti poslovnim procesima. Poduzeće mora neprekidno raditi na prepoznavanju potreba i očekivanja svojih zaposlenika, kao i na unapređenju onih aspekata poslovanja koji su prepoznati kao važni, ali trenutno ne zadovoljavaju te potrebe. Samo na taj način moguće je osigurati visoku razinu motivacije, lojalnosti i angažiranosti radnika, što će se pozitivno odraziti na cjelokupno poslovanje i uspjeh poduzeća na tržištu. Kako bi osigurali kontinuirani rast i konkurentnost, potrebno je neprestano ulagati u razvoj zaposlenika i prilagođavati se njihovim potrebama, stvarajući tako snažnu osnovu za budući uspjeh.

## SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada bio je istražiti povezanost između zadovoljstva i motivacije zaposlenika u poduzeću Victa d.o.o. Split. Ljudski resursi predstavljaju ključni element svakog uspješnog poslovanja, a posebno je važno razumjeti kako zadovoljstvo na radu utječe na ukupnu produktivnost i postizanje poslovnih ciljeva. U uvodu su ukratko definirani pojmovi motivacije i zadovoljstva i istaknuta je njihova uloga. Zatim je u teorijskom dijelu rada definiran njihov međuođnos, faktori koji na njih utječu te su objašnjene su relevantne teorije koje objašnjavaju ove pojave. U empirijskom dijelu rada provedena je analiza putem anonimnog anketnog upitnika među zaposlenicima, čime su prikupljeni podaci koji osvjetljavaju razinu zadovoljstva zaposlenika s različitim aspektima rada. Dobiveni rezultati prikazani su kroz tri tablice koje omogućuju uvid u važnost pojedinih čimbenika zadovoljstva, njihovu stvarnu razinu na radnom mjestu te razliku između njih. Na temelju rezultata doneseni su zaključci i prijedlozi za unapređenje motivacije i radnog okruženja.

**Ključne riječi:** zadovoljstvo zaposlenika, motivacija, radno okruženje, ljudski resursi, teorije motivacije, Victa d.o.o.

## SUMMARY

The aim of this thesis was to explore the relationship between employee satisfaction and motivation at the company Victa d.o.o. Split. Human resources represent a key element of every successful business, and it is particularly important to understand how job satisfaction impacts overall productivity and the achievement of business goals. The introduction briefly defines the concepts of motivation and satisfaction and highlights their significance. The theoretical part of the thesis then defines their interrelationship, the factors that influence them, and explains the relevant theories that describe these phenomena. In the empirical part, an analysis was conducted using an anonymous survey among employees, collecting data that shed light on the level of employee satisfaction with various aspects of their work. The results are presented in three tables, providing insight into the importance of individual satisfaction factors, their actual levels in the workplace, and the differences between them. Based on the results, conclusions were drawn and recommendations were made to improve motivation and the work environment.

**Keywords:** employee satisfaction, motivation, work environment, human resources, motivation theories, Victa d.o.o.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.
2. Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi: doktorska disertacija. Split: D. Bakotić, str. 44.
3. Beck, R. C. (2003): Motivacija: Teorija i načela, Slap, Jastrebarsko
4. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
5. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
6. Daft, R. L. (2008): Management, Vanderbilt University, Thomson South Western
7. Marušić S. (2006.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Adeco
8. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Mate
9. Vujić, V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Udžbenici Sveučilišta u Rijeci
10. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. izdanje

### Članci:

1. Bakotić, D. i Bogdanović, V. (2013),:Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta
2. Bakotić, D., Vojković, I. (2013): Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti
3. Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik
4. Đokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J.(2015): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. Ekonomska misao i praksa, (1), 49-79.

### Internetski izvori:

1. <https://www.ultragros.hr/clanica/victa-21> (pristupljeno: 31.7.2024.)
2. <https://vettorelli.com/news-notes/2021/1/25/jesu-li-sretni-zaposlenici-produktivniji> (pristupljeno: 31.7.2024.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Interakcija grupa motivacijskih faktora

Slika 2. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama

Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija

Slika 5. Minerova teorija motivacije uloga

Slika 6. Odnos zadovoljstva i motivacije

Slika 7. Logo poduzeća

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Važnost pojedinih čimbenika zadovoljstva u vlastitom životu zaposlenika

Tablica 2. Stvarna razina zadovoljstva zaposlenika različitim čimbenicima na radnom mjestu

Tablica 3. Usporedba važnosti pojedinih čimbenika zadovoljstva u životu zaposlenika i stvarnog zadovoljstva na radnom mjestu

## **POPIS GRAFIKONA**

Graf 1: Udio zaposlenika prema spolu

Grafikon 2: Udio zaposlenika s obzirom na dob

Graf 3: Broj zaposlenika prema razini obrazovanja

Graf 4: Faktori motivacije zaposlenika poduzeća Victa d.o.o.

Grafikon 5: Prepreke motivaciji zaposlenicima u Victa d.o.o.

## PRILOG: ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

*Ljubazno Vas molimo da popunite upitnik koji se odnosi na Vaše zadovoljstvo poslom.*

*Upitnik koji se nalazi pred Vama potpuno je anonimn i glavna mu je svrha da omogući analizu čimbenika koji utječu na razinu zadovoljstva zaposlenika, te da pomogne u unaprjeđivanju prakse upravljanja ljudskim resursima u poduzeću.*

### UPUTE

Popunjavanje ankete svodi se na dvostupanjsko ocjenjivanje 23 čimbenika koji potencijalno utječu na Vaš osjećaj zadovoljstva poslom. Prilikom izbora pojedinačnih odgovora, molimo uzmite u obzir Vaše osobno, subjektivno mišljenje u sljedeća dva dijela:

DIO A) Važnost pojedinog čimbenika zadovoljstva poslom u Vašem životu, koja odgovara općenitoj važnosti pojedinačnog čimbenika za Vas. Drugim riječima – ova grupa pitanja odnosi se na ono, što je Vama u životu važno.

DIO B) Razina čimbenika zadovoljstva koju Vam daje posao koji konkretno radite, a koja ukazuje na ocjenu Vašeg stvarnog zadovoljstva ponuđenog razinom čimbenika koji utječe na Vaš svakodnevni rad –

## DIO A – VAŽNOST POJEDINOG ČIMBENIKA ZADOVOLJSTVA U VAŠEM ŽIVOTU

Odaberite važnost pojedinog čimbenika zadovoljstva poslom u Vašem životu, koja odgovara općenitoj važnosti pojedinačnog čimbenika za Vas. Molimo odaberite odgovorajući odgovor pri svakoj tvrdnji prema niže navedenoj ljestvici

		<i>Sasvim nevažno</i>	<i>Donekle nevažno</i>	<i>Donekle važno</i>	<i>Izrazito važno</i>
	ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA NA POSLU				
	Visina mjesečnih primanja na mom radnom mjestu	0	1	2	3
	Dodatne povlastice (beneficije) mimo plaće ostvarene na radnom mjestu (njihova raznovrsnost i dostupnost)	0	1	2	3
	Cijenjenost zaposlenika od strane nadređenih i organizacije	0	1	2	3
	Način na koji nadređena osoba vodi moj posao (njegov pristup prema meni i mom poslu)	0	1	2	3
	Organizacija posla (rada) u mojem timu	0	1	2	3
	Stupanj organizacije posla cijele firme za koju radim	0	1	2	3



	Promicanje vrijednosti, pravila i principa ponašanja zaposlenika u organizaciji	0	1	2	3
	Osobni i neposredni odnosi s nadređenima	0	1	2	3
	Osobni i neposredni odnosi sa suradnicima ( <i>za voditelje - s podređenima</i> )	0	1	2	3
	Način na koji su postavljeni ciljevi i radni zadatci na mom poslu	0	1	2	3
	Stupanj samostalnosti i autonomije tijekom obavljanja posla	0	1	2	3
	Način kontrole i ocijena zaposlenika od strane firme (nadređenih)	0	1	2	3
	Mogućnost napredovanja u strukturi organizacije	0	1	2	3
	Mogućnost daljeg učenja, obuke i profesionalnog razvoja	0	1	2	3
1)	Uvjeti rada, uređenost i opremljenost radnog mjesta	0	1	2	3

DIO B – VAŠA OCJENA STVARNE RAZINE POJEDINOG ČIMBENIKA ZADOVOLJSTVA

POSLOM koju Vam daje posao koji konkretno radite

Molimo odaberite odgovorajući odgovor pri svakoj tvrdnji prema niže navedenoj ljestvici

		<i>Neprihvatljivo niska razina</i>	<i>Vrlo niska razina</i>	<i>Niska razina</i>	<i>Ne može se ocijeniti</i>	<i>Prosječna razina</i>	<i>Visoka razina</i>	<i>Vrlo visoka razina</i>
	ČIMBENIK ZADOVOLJSTVA POSLOM							
	Visina mjesečnih primanja na mom radnom mjestu	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Dodatne povlastice (beneficije) mimo plaće ostvarene na radnom mjestu (njihova raznovrsnost i dostupnost)	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Cijenjenost zaposlenika od strane nadređenih i organizacije	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Način na koji nadređena osoba vodi moj posao (njegov pristup prema meni i mom poslu)	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Organizacija posla (rada) u mojem timu	-3	-2	-1	0	1	2	3

	Stupanj organizacije posla cijele firme za koju radim	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Promicanje vrijednosti, pravila i principa ponašanja zaposlenika u organizaciji	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Osobni i neposredni odnosi s nadređenima	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Osobni i neposredni odnosi sa suradnicima (za voditelje - s podređenima)	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Način na koji su postavljeni ciljevi i radni zadatci na mom poslu	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Stupanj samostalnosti i autonomije tijekom obavljanja posla	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Način kontrole i ocijena zaposlenika od strane firme (nadređenih)	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Mogućnost napredovanja u strukturi organizacije	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Mogućnost daljeg učenja, obuke i profesionalnog razvoja	-3	-2	-1	0	1	2	3
1)	Uvjeti rada, uređenost i opremljenost radnog mjesta	-3	-2	-1	0	1	2	3

1. Osjećate li lojalnost prema poduzeću u kojem ste zaposleni?

a. DA

b. NE

2. Najviše me motivira:

a. Plaća

b. Odnosi nadređenih

c. Radna atmosfera

d. Samostalnost u poslu

e. Dodatne beneficije

3. Naiveća prepreka motivaciji je:

a. Presing i stres

b. Povećanje posla

c. Nemogućnost stjecanja novih znanja

d. Nemogućnost napretka

e. Niska plaća

4. Vaša dob

- a. <20 godina
- b. 20 – 29 godina
- c. 30 – 39 godina
- d. 40 – 49 godina
- e. 50 – 59 godina
- f. >60 godina

5. Vaše ukupno radno iskustvo:

- a. do godine
- b. 1-5 godina
- c. 8-15 godina
- d. 16-24 godina
- e. 25-30 godina
- f. >30 godina

6. Vaše radno iskustvo u ovom poduzeću

- a. do godine
- b. 1-5 godina
- c. 8-15 godina
- d. 16-24 godina
- e. 25-30 godina
- f. >30 godina

7. Obrazovanje

- a. Osnovna škola
- b. Srednja škola
- c. VŠS
- d. VSS, magisterij, doktorat

8. Spol

- a. Žena
- b. Muškarac