MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U PROMATRANOM PODUZEĆU

Zebić, Anna

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:559331

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U PROMATRANOM PODUZEĆU

Mentor:
Izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić

Student:
Anna Zebić
Broj indeksa: 2151634

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD ... 4

1.1. Problem istraživanja ... 4

1.2. Predmet istraživanja ... 5

1.3. Istraživačke hipoteze ... 6

1.4. Ciljevi istraživanja ... 8

1.5. Metode istraživanja ... 8

1.6. Doprinos istraživanja ... 10

1.7. Struktura diplomskog rada ... 10

2. MOTIVACIJA ... 12

2.1. Sadržajne teorije motivacije ... 13

2.1.1. Teorija hijerarhije potreba ... 14

2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije ... 16

2.1.3. Teorija motivacije postignuća ... 17

2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije ... 18

2.1.5. Teorija motivacije uloga ... 21

2.2. Procesne teorije motivacije ... 22

2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije ... 22

2.2.2. Porter - Lawlerov model očekivanja ... 24

2.2.3. Lawlerov model očekivanja ... 25

2.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni ... 26

2.3. Važnost motivacijskih tehnika ... 27

3. NAGRAĐIVANJE ... 29

3.1. Materijalno nagrađivanje ... 29

3.1.1. Plaća ... 32

3.1.2. Poticaji za djelatnike u prodaji ... 37

3.1.3. Planovi za poticanje timova i cjelokupne organizacije ... 39

3.2. Nematerijalno nagrađivanje ... 40

3.3. Destimulativno nagrađivanje ... 42

3.4. Veza između motiviranja i nagrađivanja ... 43

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA PROMATRANOG PODUZEĆA ... 46

4.1. Opći podaci o promatranom poduzeću ... 46

4.1.1. Materijalno nagrađivanje u promatranom poduzeću ... 46

4.1.2. Nematerijalno nagrađivanje u promatranom poduzeću ... 49

4.1.3. Tajni kupac ... 50

4.2. Metodologija istraživanja ... 50

4.3. Opisna statistika ... 51

4.4. Testiranje hipoteza ... 63

4.5. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem ... 73

5. ZAKLJUČAK ... 75

LITERATURA ... 77

SAŽETAK ... 83

SUMMARY ... 84

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

U dobu znanja u kojem živimo svi se slažu da su zaposlenici, a ne materijalni ili financijski resursi, ti koji organizacijama i nacijama donose konkurentsku prednost i razlikuju izvrsne od manje uspješnih. Organizacije ostvaruju svoje ciljeve zahvaljujući zaposlenicima, no da bi zaposlenici bili uistinu najvrjedniji resurs potrebno je imati adekvatne kompetencije, potrebna sredstva rada te moraju biti motivirani.[1]

Motivacija je zbirni pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju psihičku i fizičku energiju, izazivaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje i određuju mu intenzitet i trajanje.[2]Pojam motivacije se općenito odnosi na stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, ali i usmjereni prema postizanju nekog cilja koji nas izvana potiče na određeno ponašanje.[3] Nadalje, za motivaciju se može reći da predstavlja kompleksan pojam, koji se odnosi na svakog pojedinca posebno te je ujedno potrebno otkriti koji su to faktori koji pojedince motiviraju, a uvelike se među njima razlikuju.

Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije intrinzični faktori, kao što su izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, samoaktualizacija, napredovanje, priznanje i dr., faktori su motivacije za rad izravno vezani uz posao koji se obavlja. Oni motiviraju ljude na veće zalaganje i angažman na radu budući da povećavaju zadovoljstvo radom.[4] Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika – oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. To znači da sigurnost posla, plaća, menadžeri, politika poduzeća, uvjeti rada i dr. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo.[5]

Nagrađivanje je usko vezano uz samu motivaciju, jer je nagrada sama po sebi motiv da se osoba dodatno potrudi kako bi ostvarila zadani cilj. Nagrađivanje može biti materijalno i nematerijalno. Materijalna primanja čine značajan faktor motivacije sa sličnim djelovanjem na usmjeravanje i organiziranje ponašanja većine ljudi. Ipak, povezanost materijalnog nagrađivanja i motivacije nije jednostavna ni jednostrana, već često složena i proturječna.

[1] Tudor G., (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str.12.
[2] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str. 321.
[3] Furlan I., Kljajić S. i ostali, (2005): Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 275.
[4] Furlan I., Kljajić S. i ostali, (2005): Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 496.
[5] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 498.

Značenje materijalnog nagrađivanja za motivaciju zaposlenika prvo raste, a onda opada s razvojem društva.[6]Neke zaposlenike materijalno nagrađivanje neće motivirati, kao što će ih motivirati nematerijalni faktori. Nematerijalni faktori motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere.[7] Zahvalom i pohvalom se odaje poštovanje zaposlenicima za uloženi trud čime jača njihovo samopouzdanje i pridonosi samoaktualizaciji.[8]

S druge strane, neki menadžeri koriste strategiju destimulativnog nagrađivanja kako bi korigirali neprihvatljiva ponašanja zaposlenika. Smatra se da su nagrade (stimulativno nagrađivanje), a ne kazne učinkovito sredstvo motiviranja. Istraživanja su pokazala da dugoročno ove strategije nisu jednako učinkovite te da kažnjavanje može imati negativne posljedice.[9]

Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.[10]

1.2. Predmet istraživanja

Istraživano poduzeće[11] je trgovina na malo muškim tekstilom, obućom i modnim dodacima. Njeguju fleksibilnu i dinamičnu korporativnu kulturu, otvorenost u komunikaciji, izvrsnost u radu i poduzetnost. Postavljaju visoke ciljeve koje ostvaruju predanim radom. Gaje prijateljsku atmosferu, brinu jedni o drugima i potiču se međusobno na vrhunski učinak. Misija im je ponuditi vrhunski proizvod uz najbolju vrijednost za novac u području maloprodaje muške odjeće. Misiju ostvaruju gradeći partnerski odnos s kupcima, kojeg osiguravaju zadovoljni i motivirani zaposlenici.

---

[6] Bahtijarević-Šiber F., (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, str. 1-10.
[7] Bahtijarević-Šiber F., (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.667-668.
[8] Arif U., Bari N., Shoaib A., (2013): Impact of Non - Financial Rewards on Employee Attitude & Preformance in the Workplace, International Journal of Scientific & Engineering Research, 4 (07), str. 2557-2558.
[9] Tudor G., (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str.17.
[10] Varga M., (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, 2 (01), str. 9, Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/71338, (22. svibnja 2017).
[11] Zbog politike poduzeća ne smije se konkretizirati o kojem poduzeću je riječ.

Cijene timski rad, te nude mogućnost napredovanja kroz cijelu grupu što smatraju svojom prednošću. Paze na svoje zaposlenike, a to potvrđuje mala fluktuacija i velik broj dugogodišnjih zaposlenika. Trude se da stvore obiteljsku atmosferu i smatraju da u tome uspijevaju.

Osnovna ideja ovog rada je prije svega utvrditi i analizirati motiviranost zaposlenika promatranog poduzeća te ispitati i utvrditi kako su nagrađeni za ispunjavanje ciljeva organizacije. Detaljnom analizom će se doći do zaključka jesu li odabrani pravi faktori i pristupi motivaciju u poslovanju odabranog subjekta, odnosno ukoliko se utvrdi suprotno, dat će se prijedlozi unapređenja istih. Ovim radom istražit će se važnost motiviranja zaposlenika kako bi se utvrdio najbolji način da zaposlenici budu zadovoljni i maksimalno motivirani za izvršavanje zadanih zadataka, a samim time da ostvare organizacijske ciljeve.

Pomoću anketnog upitnika će se pokušati doći do željenih odgovora. Intervjuom menadžera navest će se korištene metode motiviranja. Anketnim upitnikom će se obuhvatiti svi voditelji poslovnica i sami zaposleni.

1.3. Istraživačke hipoteze

U višegodišnjem radu promatranog poduzeća do sada nisu provedena istraživanja vezana uz motivaciju i nagrađivanje zaposlenika, stoga su navedene pretpostavke uspostavljene na temelju teorija motivacije te na temelju politike motiviranja i nagrađivanja koje se provode u navedenom poduzeću.

Prethodno navedenim problemom i predmetom istraživanja mogu se postaviti sljedeće hipoteze:

H1: Intrinzični faktori motivacije imaju jači značaj za motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih faktora motivacije.

Temelj za ovu hipotezu je Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Intrinzični faktori motiviraju zaposlenike na veće zalaganje i angažman na radu budući da povećavaju zadovoljstvo radom. Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika – oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. Ovom hipotezom će se pokušati doći do zaključka koji faktori i u kojoj mjeri uistinu u većoj mjeri motiviraju zaposlenike promatranog poduzeća.

H2: Novac je najjači ekstrinzični faktor motivacije.

Navedenom hipotezom će se utvrditi je li novac najjači ekstrinzični faktor motivacije. Zaposlenici promatranog poduzeća imaju stimulativni dio plaće koji mogu ostvariti ukoliko prijeđu postavljeni mjesečni plan prodaje. Istraživanjem će se doći do zaključka motivira li ih najviše upravo novac ili neki drugi ekstrinzični faktor te u kojoj mjeri. Dobiveni rezultati usporedit će se s drugim ekstrinzičnim faktorima, a po potrebi i s intrinzičnim faktorima motivacije.

H3: Postoje razlike u motivaciji zaposlenika s obzirom na visinu postavljenih mjesečnih planova prodaje.

Ovom hipotezom će se pokušati doći do zaključka hoće li zaposlenik ulagati jednaku količinu truda bez obzira na njegovo vlastito očekivanje. Motivacija zaposlenika s obzirom na ostvarenje zadanih ciljeva svakako će ovisiti o tome koliko zaposlenici smatraju realnim postavljene ciljeve. Ispitat će se hoće li upravo očekivanje zaposlenika o izvedivosti postavljenog mjesečnog plana prodaje biti ključan faktor koji će biti presudan za razinu njegove motiviranosti.

H3.1: Zaposlenik koji je optimističan glede ostvarivanja postavljenog mjesečnog plana prodaje bit će snažno motiviran.

Kako bi se ispitala utemeljenost glavne hipoteze rada oblikovana je i pomoćna hipoteza. Ovom hipotezom se pretpostavlja se da će zaposlenik biti motiviraniji i dati svoj maksimum, ukoliko smatra da je plan realan i ostvariv, a ukoliko smatra da ga nije moguće ostvariti zbog osjećaja pritiska smanjit će se motiviranost, samim time i efikasnost zaposlenika u realizaciji cilja odnosno plana prodaje.

H4: Stimulativno nagrađivanje predstavlja jači element motivacije od destimulativnog nagrađivanja.

Za ocjenu utemeljenosti postavljene hipoteze rada potrebno je prikupiti podatke o motiviranosti zaposlenika putem stimulativnog nagrađivanja te putem destimulativnog nagrađivanja na temelju čega će se moći zaključiti što jače motivira zaposlenike. Ova

pretpostavka će pridonijeti rukovoditeljima promatranog poduzeća, kako bi bolje razumjeli što motivira njihove podređene, a samim time kako ostvariti organizacijske ciljeve.

1.4. Ciljevi istraživanja

Glavni ciljevi ovog rada su određeni problemom i predmetom istraživanja te postavljenim hipotezama. Definiranje pojma motivacije, njene teorije i strategije, novčane kompenzacije, kao jedan od najbitnijih faktora motivacije, važnost nematerijalnih faktora motivacije i nagrađivanja te značaj destimulativnog nagrađivanja, omogućit će dobivanje teorijskog okvira za daljnje empirijsko istraživanje. Dakle, osnovni cilj je utvrditi povezanost motivacijskih faktora i motivacije zaposlenika promatranog poduzeća te kako su nagrađeni za svoj trud i rezultate.

Cilj je istražiti kakvu povezanost na motiviranost zaposlenih ima trenutno stanje u poduzeću i primijenjeni faktori motivacije te čime se može postići zavidna razina motivacije koja će rezultirati maksimalnim angažiranjem zaposlenih prilikom izvršavanja zadanih zadataka.

Također, cilj je da se istraživanjem pomogne vodstvu istraživanog poduzeća ukoliko postoje slabe točke politike motivacije i nagrađivanja zaposlenih koja se provodi kako bi se eventualno loše stanje popravilo i time pridonijelo uspješnijem ostvarivanju željenih rezultata.

1.5. Metode istraživanja

Za izradu i istraživanje diplomskog rada koriste se teorijske i empirijske metode s obzirom na vrstu podataka koju se proučava. Teorijske metode koriste i proučavaju tumačenja, razmišljanja i zaključke drugih autora, a u radu će se koristiti sljedeće:[12]

- Metoda indukcije - metoda kojom se na temelju analize pojedinačnih činjenica i teorija dolazi do zaključka o općem sudu.
- Metoda dedukcije - metoda kojom se na temelju općih stavova izvode pojedinačni i konkretni zaključci.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.

[12] Zelenika R., (1998): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 323-339.

- Metoda analize - raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije.
- Komparativna metoda - podrazumijeva uspoređivanje sličnih pojava i činjenica odnosno procesa i utvrđivanja jakosti ili intenziteta sličnosti i razlika između njih. Komparacijom se uočavaju sličnosti ili razlike između događaja, pojava, objekata.
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- Metoda klasifikacije – najstarija je i najjednostavnija znanstvena metoda. Klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.

Empirijske metode pojave i činjenice spoznaju vlastitim iskustvom, dakle osobnim provođenjem istraživanja. Empirijska metoda koja će se koristiti u radu je:[13]

- Metoda anketiranja - postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, informacije i mišljenja o predmetu istraživanja.

Neke teorijske metode će se koristiti i u empirijskom dijelu istraživanja, jer će se prikupljeni podatci obrađivati, uspoređivati te će se donositi određeni zaključci. Anketa će se provesti anonimno, ispitani će biti voditelji poslovnica te sami zaposleni. Ispitivanje će se provesti u poslovnicama na području Splita na 32 ispitanika od 01. svibnja do 10. svibnja 2018. godine kako bi se ispitanici mogli organizirati za nesmetano popunjavanje ankete.

Anketa će se sastojati od nekoliko grupa pitanja. Opća pitanja će obuhvaćati spol, dob, stupanj obrazovanja, ukupni radni staž, staž u poduzeću, stupanj obrazovanja te trenutnu poziciju ispitanika u poduzeću. Zatim slijede grupe pitanja o ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima motivacije kako bi se utvrdilo koji faktori imaju veću povezanost s motivacijom zaposlenika.

[13] Zelenika R., (1998): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 374-376.

Nadalje, slijede pitanja na temelju kojih će se pokušati zaključiti koliku povezanost na motivaciju ima percepcija zaposlenika o ostvarivosti zadanog mjesečnog plana. Zadnjom grupom pitanja će se ispitati je li jača motiviranost zaposlenika stimulativnim ili destimulativnim nagrađivanjem.

Anketa izrađena u alatu Google Forms će se provesti elektroničkim putem, jer je svim zaposlenicima omogućen pristup računalu sa svog radnog mjesta. Podaci dobiveni anketom obradit će se pomoću statističkog programa SPSS (Statistical Package for Social Studies), jer se njime mogu analizirati podaci o ljudima, njihovim mišljenjima, stavovima i ponašanju te će se na osnovu tih podataka donijeti određeni zaključci.

1.6. Doprinos istraživanja

Doprinos ovog istraživanja je utvrđivanje razine motiviranosti zaposlenika u promatranom poduzeću te analiza povezanosti motivacije i nagrađivanja unutra promatranog poduzeća, čime će se moći usporediti stanje u praksi i razvijene teorije motivacije.

Ovo istraživanje će doprinijeti i samom poduzeću, njegovim vlasnicima i voditeljima kako bi utvrdili slabe točke već postojeće politike motiviranja i nagrađivanja te ih unaprijedili u cilju još uspješnijeg ostvarenja željenih organizacijskih ciljeva.

1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad se sastoji od pet dijelova. Uvodni dio ovog rada sadržavat će problem istraživanja, predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljeve istraživanja, metode istraživanja te sami doprinos istraživanja.

U drugom dijelu objasnit će se sam pojam motivacije, osnovne karakteristike sadržajnih procesnih teorija motivacije, gdje će se uz ostale bitne teorije, poseban naglasak staviti na Herzbergovu dvofaktorsku teoriju motivacije kako bi se ustanovila važnost i povezanost intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora s motivacijom. Također, objasnit će se važnost odabranih motivacijskih tehnika.

U trećem dijelu rada objasnit će se što podrazumijeva i koju važnost ima materijalno, nematerijalno i destimulativno nagrađivanje te usku povezanost nagrađivanja i motivacije.

Četvrto poglavlje rada se odnosi na empirijski dio istraživanja gdje će se na početku prikazati osnovni podaci o promatranom poduzeću te će se opisati tijek provedbe istraživanja. Nadalje, u ovom dijelu će se prikazati analiza prikupljenih empirijskih podataka, odnosno podaci će se grafički prikazati i opisati pomoću numeričkih varijabli, nakon čega će se ispitati motiviranost zaposlenih odgovaranjem na postavljene hipoteze. Zaključnim razmatranjem će se predstaviti sinteza u radu iznesenih istraživanja i zaključaka.

U zaključnom dijelu ukratko će biti prikazan osvrt na cjelokupnu temu diplomskog rada te će se prikazati poveznica između motiviranosti zaposlenika i faktora motivacije. Ustanovit će se što jače motivira zaposlene - intrinzični faktori ili ekstrinzični faktori, koliko očekivanje zaposlenog o izvedivosti mjesečnog plana prodaje motivira zaposlenog da se maksimalno potrudi te koliki značaj za zaposlenog ima destimulativno nagrađivanje. Na kraju će se zaključiti jesu li faktori motivacije koje je poduzeće dosada primjenjivalo dalo najbolje rezultate ili postoji prostor za izmjene koje će rezultirati napretkom na polju motivacije zaposlenika, samim time i ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

2. MOTIVACIJA

Motivacija je odgovor na pitanje zašto čovjek stupa u akciju.[14] Može je se objasniti kao misaonu konstrukciju, odnosno pomoćnu veličinu koja objašnjava određene načine ponašanja.[15]Čovjekovim akcijama upravljaju njegova saznanja, vjerovanja, mišljenja i predviđanja. U motivaciji je sadržan cjelokupan motivacijski proces, od javljanja potreba pa sve do postizanja određenog cilja. To je proces u kojem se iz potrebe razvija motiv koji ponašanje čovjeka potiče i usmjerava prema ostvarenju cilja.[16] Zajednički je pojam za sve unutrašnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.[17] Motivi i ciljevi su u čvrstom međusobnom odnosu. Cilj je stanje realiziranoga ili nerealiziranog motiva, on pojačava snagu motiva koji su izazvani potrebama dok motivi sa svoje strane učvršćuju i definiraju ciljeve ponašanja.[18]

Motivaciju je moguće promatrati kao lančanu reakciju potreba koje dovode do želja ili ciljeva kojima se teži. Sve zajedno uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarivanje ciljeva – što na koncu dovodi do zadovoljstva. Takav slijed lančane reakcije većine osoba prikazuje se na slici 1.

Slika 1: Lančani slijed potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva
Izvor: Vujić V., (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str.207.

[14] Jambrek I., Penić I. I., (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), str. 1194, Hrčak, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/40704 (25.travnja 2018).
[15] Rheinberg F., (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 14.
[16] Vesić D. (2010): Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac, str. 264-270.
[17] Vujić V., (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str.207.
[18] Vujić V., (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str.206.

Objašnjenje motivacijskog lanca prikazanog na slici 1 je kompleksno zbog nekoliko činjenica. Potrebe (izuzev fizioloških) nisu neovisne o okolini pojedinca, što se posebno vidi kod potrebe više razine. Tako, nečije unapređenje može stvoriti napetosti koje će biti poticaj drugima za akcije koje vode njihovom unapređenju. No, motivacijski lanac može i drugačije izgledati. Naime, postoji mogućnost da potrebe ne uzrokuju ponašanje, nego rezultiraju iz ponašanja, što formira motivacijski lanac na novoj osnovi.[19]

Porter i Miles naglašavaju grupe brojnih faktora koji utječu na motivaciju:[20]

1. individualne karakteristike,
2. karakteristike posla,
3. organizacijske karakteristike.

Individualne karakteristike obuhvaćaju stavove, vrijednosti, vjerovanja, mišljenja, potrebe i interese te se razlikuju od osobe do osobe, stoga za motiviranje različitih zaposlenika menadžment mora biti svjestan svih tih razlika, kako bi poticao one koji pridonose ostvarenju ciljeva poduzeća na pravi način.

Karakteristike posla podrazumijevaju kompleksnost, zahtjevnost, autonomnost i ostale atribute posla. Prilikom dodjele posla potrebna je uspostava sklada između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike označuju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se pridonosi efikasnosti poduzeća. Koncepcija instrumenata je da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.[21]

S obzirom na složenost motivacije utvrđene su brojne teorije koje se razlikuju prema tome kako vide bitne osnove i uzorke ponašanja ljudi. Glavne skupine teorija su sadržajne i procesne teorije motivacije o kojima će se detaljnije govoriti u nastavku rada.

2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije usmjerene su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje zaposlenika s naglaskom na potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Zasnovane su na konceptu

[19] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 493.
[20] Buble M., (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 336.
[21] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 494.

potreba čiji je temelj analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore (plaća, sigurnost posla, napredovanje i sl.) žele, a neke izbjegavaju.[22]

Najznačajnije sadržajne teorije motivacije su: [23]

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

S obzirom na značenje ovih teorija, u nastavku će se objasniti svaka posebno.

2.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Teoriju hijerarhije potreba razvio je Abraham Maslow te je najpopularnija teorija motivacije, kako u literaturi, tako i u praksi menadžmenta. Temelji se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Sve potrebe su grupirane u pet kategorija, kako je prikazano u piramidi potreba na slici 2.

Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba
Izvor: Istraži Me, http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/.

[22] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.494.
[23] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.495.

Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. Ljudi teže da najprije zadovolje potrebe za disanjem, hranom, vodom, krovom na glavom, a tek nakon što zadovolje ove potrebe, teže zadovoljenju drugih, „viših“ potreba. Ukoliko primarne potrebe nisu zadovoljene, sve ostale potrebe će se potiskivati.[24]

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za stabilnošću i sigurnošću te odsutnost prijetnje, patnje ili bolesti. Prema tome, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje, zaposlenje su bitni preduvjeti ljudske sigurnosti.

Potrebe za ljubavlju podrazumijevaju potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem. To znači da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba preferiraju raditi zajedno s drugima, dok oni s niskim stupnjem ovih potreba mogu raditi na zadacima s minimumom socijalnih interakcija.

Potrebe za poštovanjem uključuju potrebe za samopoštovanjem, prestižem, statusom, poštovanjem od strane drugih. Ispunjenje ovih potreba vodi k osjećaju samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti, dok neispunjene tih potreba razvija osjećaj inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti, što negativno utječe na motivaciju ljudi.[25]

Potrebe za samoaktualizacijom su potrebe za osobnim razvojem, realizacijom punog osobnog potencijala i samoostvarenjem. Realizacijom ovih potreba omogućava se manifestacija principa da „čovjek mora biti ono što može biti“. Zaposlenicima ovog ranga treba omogućiti kreativan posao uključivanjem u proces donošenja odluka, rješavanja problema i slično. Usmjerenost na vlastiti razvoj Maslow je vidio kao posebnu vrstu motivacije, za razliku od one koja pojedince vodi zadovoljavanju nižih potreba. Motivacija koja je prisutna kod samoaktualiziranih osoba vodi k rastu i poboljšanju vlastitih života.[26]

Viša razina potreba zahtijeva više preduvjeta, a oni kod kojih su zadovoljene dvije razine potrebe, pridaju veću važnost višoj razini potreba, nego nižoj.[27] Primjerice, ako je netko nezaposlen i nesiguran, potraga za poslom može određivati sve što će on ili ona raditi (tijekom razdoblja visoke nezaposlenosti moguće je da čak i bivši menadžeri prihvate niže

[24] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.495.
[25] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.495.
[26] Karabegović M., (2013): Samoaktulizacija- ideal psihološkog razvoja?, Istraži Me, (Internet), raspoloživo na: http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/, (22.travnja 2018).
[27]Maslov A.H., (1982): Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, str. 148-151.

rangiran posao samo kako bi spojili kraj s krajem). Siguran djelatnik može se okrenuti izgradnji prijateljstva, dobivanju poštovanja i daljnjem obrazovanju kako bi dobio promaknuće.[28]

Čim je neka od potreba zadovoljena, obično motivacijsko djelovanje prelazi na sljedeću nezadovoljenu razinu u hijerarhiji potreba. Na toj je osnovi Maslow razvio dvije temeljne postavke ove teorije:[29]

1) pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije“ potrebe,
2) nijedna potreba ili želja ne mogu se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Piramidalni prikaz hijerarhije potreba sugerira da su granice između potreba čvrsto utvrđene i da se ispunjavaju ovim redoslijedom. U tome je važnost ove teorije s aspekta menadžmenta, jer uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba. Zaposlenik koji zadovolji dvije i više potreba produktivniji je od onog koji je zadovoljio samo jednu potrebu, a prema utvrđenom prioritetu.[30] Menadžment mora otvoriti širok prostor razvoja zaposlenih imajući u vidu da zadovoljavanje samo fizioloških potreba ne može biti dovoljno motivirajuće.

2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Alderfer je svojevrsno modificirao i proširio Maslowljevu teoriju hijerarhije potreba. Radi prevladavanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba sa svojim složenijim i razrađenijim pristupom pojma motivacije pretpostavlja tri bazična elementa prema kojima je teorija i dobila naziv ERG teorija (Existence-Relatedness-Growth), a uključuje tri vrste ljudskih potreba[31]:

1) egzistencijalne potrebe (E),
2) potrebe povezanosti (R) i
3) potrebe rasta i razvoja (G).

[28] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.460.
[29] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.496.
[30] Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M. i ostali (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 57.
[31] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.496.

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih, fizioloških potreba i potreba za sigurnošću koje se ostvaruju kroz plaću za obavljeni rad, uvjetima na radu i drugim oblicima kompenzacija. Zadovoljenje egzistencijalnih potreba zavisno je o tome kako pojedinac to percipira u odnosu na ono što dobivaju drugi zaposlenici s obzirom na plaću i dobit te društvene vrijednosti.[32]

Potrebe za povezanošću odnose se na potrebe pojedinca za uspostavljanjem međuljudskih odnosa s prijateljima, kolegama, timom u organizaciji, rukovoditeljem i drugima. Te odnose obilježava proces uzajamnosti i razmjene koji može imate pozitivni i negativni predznak (povjerenje-nepovjerenje, prihvaćanje-neprihvaćanje, razumijevanje-nerazumijevanje itd.).

Potrebe rasta i razvoja odnose se na težnju pojedinca za samoostvarenjem, razvojem karijere, sposobnosti, potencijala i ostalih aspekata života. Zadovoljavanjem ovih potreba stvara se osjećaj cjelovitosti i punoće, no važno je istaknuti da samo zadovoljavanje ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju (ili ne osiguravaju) da u potpunosti bude ono što jest i postane ono što može biti.

Alderfer smatra da na važnost neke potrebe ne utječe zadovoljavanje samo one potrebe ispod, već da na to može utjecati i zadovoljavanje potreba iznad zadovoljene potrebe. Prema tome, riječ je o dvosmjernoj vezi između potreba, što znači da je u ovoj teoriji riječ o simultanom djelovanju svih potreba. Ova teorija pretpostavlja da će nezadovoljenje jedne potrebe izazvati frustraciju koja će se potom kompenzirati zadovoljavanjem potrebe iz druge kategorije potreba. Primjerice, ako organizacija zaposleniku ne može osigurati zadovoljavanje egzistencijalne potrebe u obliku visoke plaće, zaposlenik će to kompenzirati zadovoljavanjem potrebe za povezanošću, gdje će ostvariti bolji odnos sa suradnicima ili će kroz kreativan rad osigurati samoostvarenje.[33]

2.1.3. Teorija motivacije postignuća

Autori ove teorije su McClelland, Atkinson, Clark i Lowel no poznata je pod imenom prve dvojice koji su je dalje nastavili razvijati. Teorija motivacije postignuća prvenstveno je usmjerena na motivaciju za rad. Pritom je motivacija shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koji ukazuju na orijentaciju ljudi.

[32] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.496.
[33] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.496.

Suština ove teorije je isticanje ljudske potrebe za postignućem, težnjom za uspjehom. Ta težnja je rezultat djelovanja dviju sila-želje za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh. Tako je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Što će prevagnuti prvenstveno ovisi o težini zadatka kojeg treba ostvariti - ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je i veća draž uspjeha i obrnuto - lakši zadatak sadrži veću vjerojatnost ostvarenja, ali je zato manja draž tog uspjeha. Pojednostavljeni izraz ove teorije je[34]:

$$M = f\{[motiv\ postignuća] \times [poticaji\ postignuća] \times [očekivanje\ da\ izvršenje\ zadatka\ vodi\ uspjehu]\}$$

U ovakav model motivacije uvedene su dvije nove varijable – moć i afilijacija.[35]

Potreba za moći očituje se u želji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je motiv da su poduzeću preuzme viša menadžerska pozicija koja zahtijeva takve zaposlenike koji će usmjeravati rad drugih.

Afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima, dakle takvi pojedinci teže poslovima koje karakterizira socijalna interakcija.

Teorija motivacije postignuća više je usmjerena na motivaciju menadžera nego na motivaciju izvršitelja, pogotovo su izvršitelji angažirani na repetitivnim i rutinskim zadacima.

2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Pristup motivaciji koji se koncentrira na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad, a ne na potrebe, kao prethodne teorije, Herzbergova je dvofaktorska teorija motivacije ili dvojna teorija motivacije. Zaposlenik je najbolje motiviran kada je njegovo posao organiziran tako da obavljanje tog posla dolazi s povratnom informacijom i izazovom koji pomažu zadovoljiti ljudske potrebe „više razine“ kao što su osjećaj postignuća i priznanje. Prema Herzbergu, te su potrebe razmjerno nezasitne tako da priznanje i poslovni izazovi nude svojevrstan ugrađeni motivacijski generator. [36] Zadovoljavanje potreba „niže razine“ poput bolje plaće ili radnih uvjeta neće samo po sebi dovesti do prave motivacije za rad, nego će pridonijeti samo zadovoljstvu radu i manjem dijelu motivacije. Ako se ove potrebe ne zadovolje (bar ne u

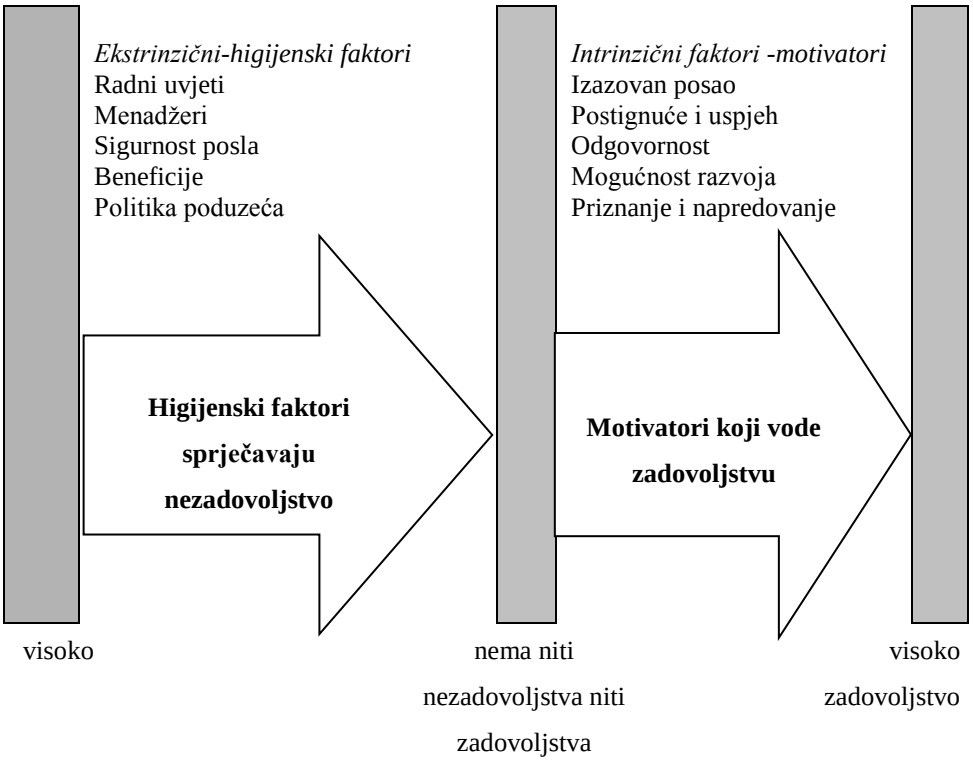
[34] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.497.
[35] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.497.
[36] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.461.

dovoljnoj mjeri) izazvat će demotivaciju ili negativnu emociju.[37] Sadrži dva različita aspekta – prvi je teorija radnog ponašanja, a drugi aspekt je obogaćivanje posla i program redizajniranja posla.

Dvije ključne pretpostavke na kojima se temelji ovaj model su:[38]

1. zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma – suprotan kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj na kontinuumu nezadovoljstva je odsutnost zadovoljstva.
2. Postoje dvije kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani za situaciju u kojoj čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori povezani uz sam posao kojega čovjek obavlja.

Koncepcija modela utemeljena na navedenim pretpostavkama prikazana je na slici 3.



Slika 3: Shematski prikaz koncepta Herzbergove teorije motivacije
Izvor: Bahtijarević - Šiber F.,(1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 575.

[37] Marušić S., (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut – Zagreb, Zagreb, str. 20.
[38] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 497.

Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika – oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. To znači da sigurnost posla, plaća, menadžeri, politika poduzeća, uvjeti rada i dr. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo.[39] Ako su higijenski čimbenici neodgovarajući, zaposlenici postaju nezadovoljni. Međutim, dodavanjem više higijenskih čimbenika (poput poticaja) poslu inferioran je način motiviranja nekoga, jer se potrebe niže razine brže zadovoljavaju. Primjerice, kao rezultat takvog motiviranja, zaposlenik će nakon povećanja plaće u relativno kratkom razdoblju zatražiti još jedno povećanje plaće.[40]

Umjesto da se oslanjaju na higijenske faktore, prema Herzbergu bi menadžeri koji žele stvoriti samomotivirajuću radnu snagu trebali naglašavati „sadržaj posla“ ili motivacijske faktore. Menadžeri to postižu intrinzičnim faktorima kao što su izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, samoaktualizacija, napredovanje, priznanje i dr. U tom je slučaju samo obavljanje posla motivirajuće. Oni motiviraju ljude na veće zalaganje i angažman na radu budući da povećavaju zadovoljstvo radom.[41] Dakle, neposrednim utjecajem na zadovoljstvo u radu i na radno ponašanje utječe se i na samu proizvodnost rada.[42] Ova teorija oslanjanje isključivo na novčane poticaje smatra rizičnim te naglašava da je potrebno osiguranje priznanja i poslovnih izazova koje većina ljudi želi.[43]

Tablica 1: Herzbergovi principi obogaćivanja posla

Principi obogaćivanja posla	Motivatori
1. Odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata rada	1. Odgovornost i osobno postignuće
2. Povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad	2. Odgovornost i priznanje
3. Davanje cjelovite prirodne jedinice rada	3. Odgovornost, postignuće i priznanje
4. Osiguranje slobode i autonomije u radu	4. Odgovornost, postignuće i priznanje
5. Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima	5. Interno priznanje
6. Uvođenje novih i težih zadataka	6. Razvoj i učenje
7. Davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da postanu eksperti	7. Odgovornost, rast i napredovanje

Izvor: Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split

[39] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 498.
[40] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.461.
[41] Furlan I., Kljaić S. i ostali, (2005): Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 496.
[42] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 498.
[43] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.461.

Principi navedeni u tablici 1. snažno su utjecali na promjenu postojeće prakse dizajniranja posla. Od orijentacije na posao prešlo se na orijentaciju na ličnost, a to znači da je došlo do sve većeg uvažavanja individualnih karakteristika.[44]

2.1.5. Teorija motivacije uloga

John Miner razvija koncept motivacije u kojem potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga.[45]

Slika 4: Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka
Izvor: Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split

Na slici 4 prikazana je motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Vidljivo je da je osobe na različitim pozicijama imaju različite potrebe. Kod poduzetnika su izražene potrebe za uspjehom na tržištu koje podrazumijevaju potrebu za predviđanjem i izbjegavanjem rizika, potrebu za povratnom informacijom i inovacijom. Menadžer ima

[44] Buble M., (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 344.
[45] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 499.

pozitivan stav prema autoritetu, potrebu za natjecanjem, moći, afirmacijom i statusom potrebu za odgovornim obavljanjem svoje dužnosti. Kod stručnjaka sa izražene potrebe za pomaganjem drugima, učenjem i usavršavanjem, statusom, autonomijom i identifikacijom s profesijom.

Ova teorija je ukazala na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, stoga u analizu uključuju i faktore kao što su percepcija, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.[46] Nastoje se objasniti ključni procesi koji vode određenom ponašanju ljudi u radnoj okolini. Najznačajnije procesne teorije motivacije su:[47]

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

Navedene teorije često se nazivaju teorijama očekivanja, jer izrazito naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje ciljeva rezultirati određenim željenim efektima.

2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Važna motivacijska činjenica jest da ljudi uglavnom neće ići za nagradom koju ne smatraju privlačnom ili kad su šanse za dobivanje nagrade vrlo niske.[48] Temelj motivacijske teorije očekivanja psihologa Victora Vrooma je opažanje da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativnih ponašanja pri čemu procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Smatra da je glavni problem utvrditi zašto se pojedinac opredijelio za jednu i odbacio drugu alternativu.

[46] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 499.
[47] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 500.
[48] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.461.

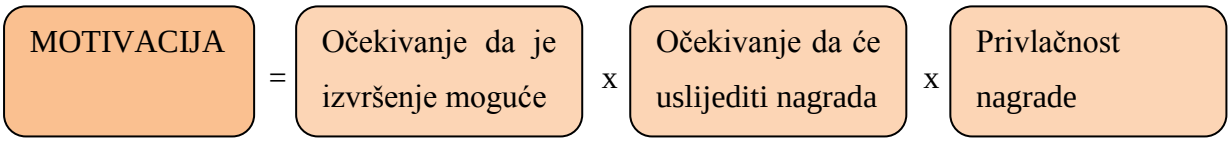
Kako bi riješio taj problem, Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.[49]

Koncept valencije objašnjenje izbora neke alternative nalazi u značenju odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca. Sam apsolutni izraz efekta, npr. visina plaće, nije dovoljno motivirajući faktor, već se glavna motivacijska snaga nalazi u značenju koje taj efekt ima za pojedinca.

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 pokreće na postignuće. Ako npr. zaposlenik očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status u radu, tada će on i bolje raditi.[50]

Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnog učinka i plaće). To znači da je za pojedinca značajna veza između cilja i uloženog napora.

Zaključak je da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja. Motivacija je rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve. Povećanje ili smanjenje bilo kojeg od faktora povećava ili smanjuje motivaciju. Na slici 5 sažeto je prikazan Vroomv model motivacije.



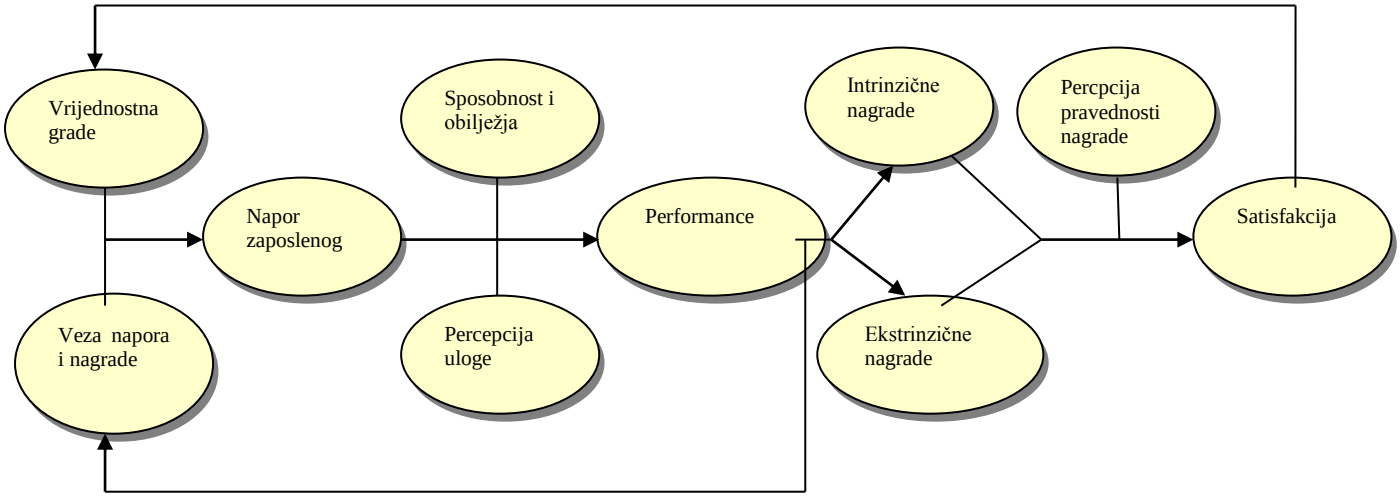
Slika 5: Koncept Vroomova modela motivacije
Izvor: Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split

Ovako koncipiran model motivacije razrađen je za situacije radnog ponašanja, zbog čega je i nazvan „model radnog izvršenja“, ali se ipak može primijeniti i na druge oblike ponašanja u poduzeću.[51]

[49] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 500.
[50] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 500.
[51] Buble M., (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 346.

2.2.2. Porter - Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler proširuju Vroomov model s novim faktorima, jer smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka. Pored standardnih faktora u procesnim modelima (nagrade, vrijednost nagrade i pravednost) Vroom uključuje sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloge (zadatka) i zadovoljstvo. Koncept ovog modela dan je na slici 6.



Slika 6: Porter - Lawlerov model očekivanja
Izvor: Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split

Kako se vidi na prethodnoj slici, Porter - Lawlerov model karakterizira devet varijabli. Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca kojega će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora, već je zavisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su ugrađene dvije povratne sprege – prva između učinka i percipirane veze nagrade i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza ukazuje je li pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva ili pak to nije, pa ga u narednom ciklusu radnog angažiranja treba

smanjiti. Druga povratna sprega pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju ili vi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati.[52]

2.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler je smatrao da je u prethodnom modelu nedovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N - I) i učinak – efekti (I - E). Stoga on svoju pozornost usmjerava na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja,i to kako za relaciju N - I, tako i za relaciju I - E očekivanja.

Istražujući relaciju N - I očekivanja Lawler je utvrdio brojne faktore od kojih su najvažniji:[53]

- ✓ objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- ✓ percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- ✓ kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- ✓ individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje.

Najznačajniji faktori relacije I - E očekivanja su[54]:

- ✓ objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- ✓ percepcije i mišljenja 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.

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka posredstvom motivacije. Model očekivanja, prema Lawleru, nameće menadžmentu obavezu da analizira stanje u poduzeću kako bi utvrdio zbog čega radni učinak nije zadovoljavajući.

[52] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 501.
[53] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 501.
[54] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 501.

2.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Odnos pojedinca i organizacije promatra kao specifični odnos razmjene. Pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo, a za to on od organizacije dobiva različite kompenzacije kao što su plaća, beneficije i drugo. U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili pak obje strane. Upravo taj osjećaj nejednakosti smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama. Stoga on smatra potrebnim da se utvrde uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti i metode rješavanja tih nejednakosti.[55]

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:[56]

1) Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije (output - O_o) i onoga što daje (input – Io).

$$\frac{O_o}{I_o} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 1$$

Kada je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje se nejednakost razmjene. Ako je veći od jedan tada ide u korist pojedinca, a na štetu organizacije, a ako je manji od jedan tada ide u korist organizacije i na štetu pojedinca.

2) Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini.

$$\frac{O_o}{I_o} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} \frac{O_1}{I_1}$$

Čim ne postoji jednakost ovih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinca osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

Prema Adamsu, pojedinac je motiviran da otkloni ili barem smanji razlike u razmjeni. Snaga ove motivacije proporcionalna je veličini doživljene nejednakosti – veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njenom eliminacijom.[57]

[55] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 502.
[56] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 502.

Rješenje nejednakosti pojedinac može provesti na jedan od tri sljedeća načina:[58]

1) Djelovanjem na vlastite inpute i outpute i to tako da u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a nastoji povećati outpute, dok u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati inpute.
2) Rezistencijom prema radu koja se manifestira izostancima s posla, odugovlačenjem s izvršenjem, prelaskom na drugi posao ili drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem organizacije.
3) Racionalizacijom nastalih razlika (opravdavanje razlika) ili pak promjenom referentne grupe (pronalazak druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati).

Adams naglašava da svi ovi načini redukcije nejednakosti nisu svim osobama jednako dostupni, što uvjetuje da pojedinac bira onaj koji maksimzira outpute i minimizira inpute, a koji ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi.

Prema ovoj teoriji osnovni zadatak managementa je praćenje faktora utjecaja na nejednakosti u socijalnoj razmjeni te oblikovanje mehanizma koji će motivirati na veće inpute.[59] Posebnu pozornost treba posvetiti varijablama kao što su:[60]

- ✓ apsentizam
- ✓ fluktuacija,
- ✓ stavovi prema radu,
- ✓ druge varijable koje su u visokoj korelaciji s nezadovoljstvom na radu.

2.3. Važnost motivacijskih tehnika

Izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava organizacija može uvelike pridonijeti povećanju svoje konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu.[61] Kako bi poduzeće imalo održiv i poticajan sustav motiviranja zaposlenik potrebno je definirati organizacijske ciljeve i sustav nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije

[57] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 502.
[58] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 503.
[59] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 503.
[60] Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 503.
[61] Vukajlović Đ., Stamatović M., (2012): Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima, 2 (01), str. 264, Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192337, (17.lipnja 2018).

zaposlenika. Menadžment mora imati znanje i kompetencije o vođenju ljudi uz što je poželjno imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.[62] Ne može se na isti način motivirati zaposlenika u proizvodnom pogonu, u prodaji ili pak na administrativnom radnom mjestu. Zadatak menadžmenta je da shvati ljudsku složenost i osobnost te prema tome oblikuju odgovarajući motivacijski sustav u poduzeću. Ukoliko ne shvate ljudsku složenost i osobnost, menadžeri mogu pogrešno primijeniti općenite stavove o motivaciji. Načela i koncepti, iako općenito ispravni, trebaju biti prilagođeni specifičnoj situaciji.[63] Od izuzetne je važnosti i praćenje potreba i preferencija zaposlenih kada je u pitanju nagrada za rad. Moguć je nesporazum oko onoga što menadžeri smatraju da zaposlenici žele i onoga što oni stvarno žele.[64]Cilj motiviranja je potaknuti zaposlenike da se sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva poduzeća, a kako motivacija sama po sebi nije karakteristika pojedinca, na nju utječu menadžeri svojim ponašanjem.[65]

U poduzećima koja nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici loše osjećaju, samim time nisu motivirani te dolazi do stagnacije i nazadovanja.[66]

Menadžment mora oprezan kod tehnika motiviranja, jer nesigurnom zaposleniku neće biti problem obavljati poslove koji su „ispod njegovog ranga“ (sigurnom zaposleniku bi takav zahtjev vjerojatno izgledao kao uvreda), a dodatni poslovni izazovi vjerojatno ne bi motivirali zaposlenika koji ne zarađuje dovoljno da pokrije svoje životne troškove.[67]

---

[62] Varga M., (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, 2 (01), str.14, Hrčak, (Internet), dostupno na: http://hrcak.srce.hr/71338 (22. lipnja 2018).

[63] Deny R., (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.

[64] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (02), str. 214, Hrčak, (Internet), raspoloživo na:http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360, (18.lipnja 2018).

[65] MojPosao.net, (2006): Motivacija i nagrađivanje zaposlenika, (Internet), raspoloživo na: https://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/, (18.lipnja 2018).

[66]Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (01), str. 56, Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147, (18.lipnja 2018.)

[67] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.461.

3. NAGRAĐIVANJE

Nagrade su materijalne i nematerijalne naknade za obavljeni posao. Te naknade mogu imati velik utjecaj na kvalitetu, obujam i duljinu rada. Izražene su u novcu, robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi. Neke su vezane uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću.[68] Osoba koja je zadovoljna nagradama za obavljeni posao uložit će više napora, nego netko tko se osjeća na neki način uskraćenim. Istraživanja su pokazala da pravilno podijeljene nagrade mogu poboljšati rezultate rada i povećati njihovo zadovoljstvo. Postoje dvije kategorije nagrada: ekstrinzične i intrinzične.[69]

Ekstrinzične nagrade odnose se na naknade dodijeljene pojedincu od drugih ljudi. Obuhvaćaju novac, beneficije zaposlenih, unapređenja, priznanja, statusne simbole i pohvale. Intrinzične nagrade dodjeljuju pojedinci sami sebi, manifestiraju se kao osjećaj ispunjenja, samoostvarenja i sl.[70]

Rad psihologa Edwarda Decija naglašava mogući nedostatak prevelikog oslanjanja na ekstrinzične nagrade: one mogu uzvratiti udarac. Deci je otkrio da ekstrinzične nagrade mogu povremeno odvratiti pažnju od unutrašnje motivacije neke osobe. Potreban je veliki oprez prilikom izrade poticajnih plaća za visoko motivirane radnike, kako se nehotice ne bi umanjila vrijednost ili oduzela od njihove želje da obavljaju posao iz osjećaja odgovornosti.[71]

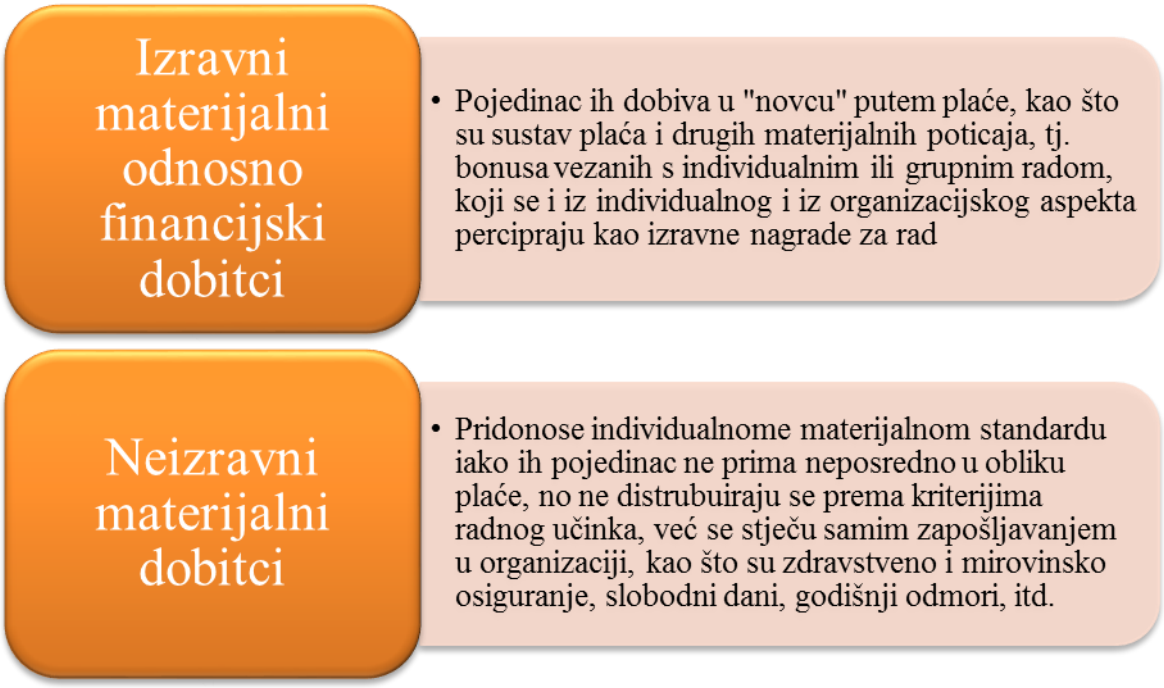
3.1. Materijalno nagrađivanje

Materijalne kompenzacije i stimulacije usmjerene su prema osiguranju i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenika i financijskih kompenzacija za rad. Mogu se analizirati i klasificirati prema dvije dimenzije:[72]

- stupanj izravnosti materijalnih dobiti,
- razina i obuhvat organiziranja i distribuiranja.

[68]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 445.
[69]Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str. 331-332.
[70]Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str. 331-332.
[71] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.461.
[72]Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 710.

S obzirom na stupanj izravnosti razlikuju se dvije temeljne kategorije financijskih kompenzacija prikazanih u slici 7.



Slika 7: Kategorije financijskih kompenzacija
Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

S obzirom na razinu i obuhvat organizacije i distribucije u organizaciji, materijalne se kompenzacije dijele također na dvije temeljne vrste ili kategorije:[73]

- ✓ materijalne nagrade koje su posljedica individualne radne uspješnosti,
- ✓ materijalne nagrade vezane za organizacijsku razinu koje se distribuiraju na temelju organizacijskih programa ili politika te uspješnosti u postizanju ciljeva.

Klasifikacija materijalnih kompenzacija prema dva navedena kriterija dana je u tablici 2.

[73]Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 710.

Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	-plaća -bonusi i poticaji -naknade za bonuse i poboljšanja -naknade za širenje znanja i fleksibilnost	-stipendije -studijska putovanja -specijalizacije -plaćanje odsutnosti i slobodni dani -automobil -menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	-bonusi vezani uz rezultate i dobitak -udio u profitu -udio u vlasništvu	-mirovinsko osiguranje -zdravstvena zaštita -životna i dr. osiguranja -naknade za nezaposlenost -obrazovanje -godišnji odmor -skrb o djeci

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

Materijalna kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja razlikuju se izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu i neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca. Izravne materijalne kompenzacije dijele se na one na razini pojedinca i one na razini cijele organizacije. U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade na razini pojedinca koje obuhvaćaju plaću, bonuse i poticaje, naknade za bonuse i poboljšanja i naknade za širenje znanja, dok su u drugoj grupi obuhvaćene izravne nagrade na razini poduzeća koje obuhvaćaju bonuse vezane uz rezultate i dobitak, udio u profitu te udio u vlasništvu. S aspekta poduzeća, materijalne nagrade vezuju se uz organizacijsku razinu. Neizravne materijalne kompenzacije stječu se samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti, na razini pojedinca obuhvaćaju stipendije, studijska putovanja, specijalizacije, plaćanje odsutnosti i slobodnih dana i menadžerske beneficije. Na razini poduzeća neizravne materijalne kompenzacije

podrazumijevaju mirovinsko i zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, naknade za nezaposlenost, godišnji odmor i skrb o djeci. Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod izravnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.[74]

3.1.1. Plaća

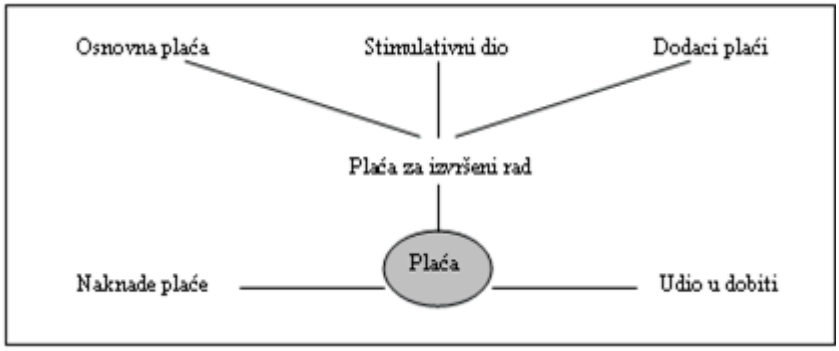
Naknade vezane uz rezultate rada prvenstveno se odnose na rezultate rada pojedinca, zatim njegove radne grupe i konačno poduzeća kao cjeline. One u principu imaju karakter plaća, a najčešće se isplaćuju u novcu. Plaća je najznačajniji oblik kompenzacija, a definira se kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega.[75] Isplaćuje se zaposlenicima na osnovu ugovora o radu koji direktor u ime poduzeća sklapa sa zaposlenikom. Isplaćuje se mjesečno kao akontacija godišnje naknade za rad. Nagrađivanje radnika regulirano je kroz ugovore o radu, pravilnik o radu i kolektivnim ugovorima za djelatnost ili poduzeće, uz određena pravila za posebne nagrade i stimulacije.[76]

Zaštitu socijalnog statusa radnika država određuje minimalnom plaćom koju propisuje kao i sustavom odbitaka na plaću na koje se ne plaća porez.

Na slici 8 prikazane su osnovne komponente plaće.

---

[74]Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013)**:** Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (01), str. 60, Hrčak, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147, [20.lipnja 2018].
[75]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 445.
[76]Šaban J., (1997): Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb, str. 12.



Slika 8: Osnovne komponente plaće
Izvor: Poslovni forum, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp.

Osnovna plaća određuje se na osnovi složenosti poslova radnog mjesta na koje je radnik raspoređen. Složenost poslova obuhvaća sadržaj poslova radnog mjesta s potrebnom obučenosti za rad, stručnim obrazovanjem te radnim iskustvom.

U dodatke na plaću spadaju dodatak za radni staž, dodaci za uvjete na radu, dodatak iz dobiti i dodaci za inovacije i racionalizaciju u poslovanju. Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine:[77]

1. dodatak za rad u smjenama
2. dodatak za rad noću
3. dodatak za prekovremeni rad
4. dodatak za povremeno teže uvjete rada
5. dodatak za rad na dane praznika u kojima se radi
6. dodatak za rad na dane tjednog odmora.

Visina svih navedenih dodataka obično je regulirana odgovarajućim zakonom i kolektivnim ugovorima.[78]

Stimulativni dio plaće utvrđuje se kao pojedinačni učinak, grupni učinak ili organizacijski učinak.[79] Stimulativnom dijelu plaće je cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka, kako s aspekta poslovnih rezultata

[77]Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (01), str. 61, Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147, (20. lipnja 2018).
[78]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 457.
[79]Šaban J., (1997): Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb, str. 12-13.

poduzeća, tako i zaposlenika. No, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganja zaposlenika, jer bi to vodilo iscrpljivanju zaposlenika, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova.
Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti od stupnja nekog zadanog posla pa postoji:

- ✓ stimulativni dio plaće po osnovi učinka - u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi,
- ✓ stimulativni dio plaće po osnovi premija - zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa.[80]

Plaća se u cjelini ne ostvaruje samo iz efektivnog rada, već od različitih naknada na koje zaposleni imaju pravo i u određenim slučajevima kada ne rade. Zaposlenici ostvaruju to pravo kada nastupi slučaj utvrđen zakonom, kolektivnim ugovorom ili pravilima poduzeća da ne rade (npr. godišnji odmor) li da nisu mogli raditi (npr. bolovanje). Razlikuju se tri vrste naknada:[81]

- ✓ naknada plaće na teret poslodavca - za godišnji odmor, za dane blagdana, i neradnih dana, za plaćeni dopust, bolovanje za prva 42 dana,
- ✓ naknade koje isplaćuje poslodavac, ali na teret državne institucije – bolovanje nakon 43 dana, bolovanje zbog ozlijede na radu od prvog dana,
- ✓ naknade plaće koje izravno isplaćuju državne institucije – bolovanje zbog komplikacija u trudnoći, rodiljni dopust i roditeljski dopust, rad s polovinom radnog vremena zbog njege djeteta s teškoćama u razvoju.

Zakonskim propisima nisu utvrđene samo vrste naknada, već u nekim slučajevima i njihova visina što se naročito odnosi na one naknade plaće zbog čije visine može bitno zavisiti materijalni položaj zaposlenih, kao što je npr. naknada plaće za vrijeme bolovanja. U praksi hrvatskih poduzeća javljaju se sljedeće vrste naknada plaće:[82]

- ✓ naknada plaće za vrijeme bolovanja,

---

[80]Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (01), str. 61, Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147, (20. lipnja 2018).
[81] Zuber M., (2014): Pravo radnika na plaću, naknadu plaće i druge novčane primitke iz radnog odnosa, Pravni fakultet Zagreb, [Internet], raspoloživo na: https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Pravo_radnika_na_placu_-_Pravni_fakultet_-_2014.pdf. (20.lipnja 2018).
[82]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 461.

- ✓ naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora,
- ✓ naknada plaće za vrijeme plaćenog dopusta,
- ✓ naknada plaće za vrijeme izostanka s rada zbog odazivanja na poziv organa vlasti do kojeg je došlo bez krivnje zaposlenih,
- ✓ naknada plaće za vrijeme pritvora,
- ✓ naknada plaće za vrijeme praznika u kojima se ne radi,
- ✓ naknada plaće za vrijeme prekida u ratu,
- ✓ naknada plaće za vrijeme suspenzije,
- ✓ naknada plaće za vrijeme pola satnog odmora u tijeku rada,
- ✓ naknada plaće za vrijeme stručnog obrazovanja i usavršavanja,
- ✓ naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda,
- ✓ naknada plaće za vrijeme dobrovoljnog davanja krvi,
- ✓ naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja,
- ✓ naknada plaće za vrijeme službenog puta,
- ✓ naknada plaće za vrijeme službenog izlaza iz poduzeća.

Uz naknade, postoji još jedan oblik kompenzacije koji se isplaćuje zaposlenima neovisno od izvršenog rada. Taj oblik kompenzacije su novčane pomoći koje se isplaćuju kao:[83]:

- ✓ naknade troškova godišnjeg odmora,
- ✓ naknade troškova prijevoza na posao i s posla,
- ✓ naknade troškova ishrane u tijeku rada,
- ✓ novčane pomoći u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda,
- ✓ novčane pomoći za školovanje djece,
- ✓ novčane pomoći umirovljenicima,
- ✓ novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog,
- ✓ novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe (slabije materijalno stanje, duže bolovanje, veći broj djece, itd.).

Visina navedenih novčanih pomoći u neposrednoj je vezi s ekonomskim mogućnostima poduzeća, bez obzira što se neke od ovih pomoći utvrđuju kolektivnim ugovorima.

[83]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 462.

U praksi su prisutna dva osnovna koncepta udjela u dobiti – jedan koji se temelji na dobrovoljnosti, a drugi koji se temelji na obveznosti. Općeniti razlozi zbog kojih se razvijaju sustavi udjela u dobiti poduzeća su:[84]

- ✓ Povećanje interesa zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, smanjenje fluktuacije zaposlenih, poboljšanje socijalnih odnosa u poduzeću, radi boljeg i uspješnijeg poslovanja,
- ✓ Sudjelovanje zaposlenih u poslovnom rezultatu poduzeća rezultat je borbe zaposlenika i njihovih organizacija (političkih i sindikalnih) na makro i mikro razini za sudjelovanje u upravljanju poduzećem i udio u raspodjeli dobiti (profita),
- ✓ Pojava i širenje sustava udjela zaposlenih u poslovnom rezultatu poduzeća tekovina je i općeg društvenog razvoja te je stimulirano od države.

Razvijeni su brojni sustavi udjela zaposlenih u dobiti, a svi se mogu klasificirati u četiri osnovne grupe i to:[85]

1. Sustavi indirektnog udjela u dobiti
2. Sustavi direktnog udjela u dobiti,
3. Sustavi dioničarstva zaposlenih i
4. Sustavi štednje zaposlenih.

Najpoznatiji sustavi sudjelovanja zaposlenika u dobitcima su sustavi indirektnog udjela u dobiti. Rezultiraju neposredno iz ušteda ili smanjenja troškova rada, povećanja dodatne vrijednosti ili povećane proizvodnosti te su rezultat organiziranog napora.[86]

Sustav direktnog udjela u dobiti temelji se na stimuliranju zaposlenih za ostvarenje što veće dobiti poduzeća s obzirom da im se iz tek ostvarene dobiti isplaćuje odgovarajući dio.[87]

Sustavi dioničarstva zaposlenih imaju za cilj da zaposleni postanu (su)vlasnici poduzeća, čime bi se trebala osigurati još veća uspješnost njihova rada. Suvlasništvo se ostvaruje

[84]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 458.
[85]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 458.
[86]Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 713.
[87]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 459.

pribavljanjem dionica pod povoljnijim uvjetima od onih na tržištu kapitala, stječu se sva prava vlasnika kapitala.[88]

Sustav štednje zaposlenih polaze od fonda u koji poslodavac izdvaja dio profita, a zaposleni dio plaće. Ovakva sredstva imaju status štednje, njima se upravlja kolektivno.[89]

3.1.2. Poticaji za djelatnike u prodaji

Kompenzacijski se planovi za odjele prodaje obično uvelike oslanjaju na poticaje u obliku prodajnih provizija odnosno stimulacija. Neki djelatnici dobivaju fiksne plaće, no većina dobiva kombinaciju plaće i provizije.

U tvrtkama gdje se isplaćuju fiksne plaće mogući su povremeni poticaji u obliku bonusa, nagrada u sklopu prodajnih natjecanja i slično. Fiksne plaće posebno imaju smisla kada glavne zadaće posla uključuju potragu za novim klijentima ili održavanje računa klijenata (npr. sudjelovanje na sajmovima).

Isplaćivanje fiksne plaće olakšava zamjenu teritorija ili premještaj prodajnih djelatnika te može potaknuti odanost prodajnog osoblja. Glavni nedostatak je što fiksna plaća može demotivirajuće djelovati na prodajne djelatnike potencijalno vrlo visoke izvedbe.[90]

Plaća temeljena na proviziji je vezana isključivo za rezultat djelatnika. U sklopu plana provizije, prodajni predstavnici imaju najbolje poticaje. Takvi planovi privlače prodajne djelatnike visoke izvedbe koji jasno prepoznaju da trud donosi i nagrade. Prodajni troškovi proporcionalni su prodaji, a ne fiksni, tako da su fiksni troškovi tvrtke na taj način manji. Radi se o planu koji je lako razumjeti i jednostavno izračunati. Međutim, obiluje problemima. Prodajni djelatnici obično se fokusiraju na prodaju i na predmete veće vrijednosti, a zanemaruju druge dužnosti, poput vođenja manjih klijenata, održavanje odnosa s redovitim klijentima te prodaje predmeta koje je teže prodati. Mogu se pojaviti velike varijacije u plaćama, što neke može navesti na pomisao da plan nije pravedan. Osim toga, plaća prodajnog djelatnika može biti izrazito visoka tijekom gospodarski pogodnih razdoblja i izrazito niska u recesijskim razdobljima. Nadalje, prodajna učinkovitost odražava ne samo motivaciju, nego i sposobnost. Ako osoba nema prodajne sposobnosti, provizija neće

[88]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 459.
[89]Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 459.
[90]Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.467.

rezultirati prodajom. Uz to, mnogima takav novčano nesiguran rad predstavlja veliki izvor stresa. Svaki trenutak koji provede izvan posla, bilo da se radi o godišnjem odmoru ili bolovanju znači gubitak novca.[91]

S obzirom na komplikacije s kojima se tvrtka susreće ukoliko se odluči isključivo na isplatu fiksne plaće ili isključivo na isplatu plaće temeljene na proviziji, većina tvrtki odlučuje se na kombinaciju fiksne plaće i provizije. Poticajna kombinacija od oko 70% osnovne plaće i 30% poticaja uglavnom je tipična jer otklanja negativan rizik prodajnih djelatnika da neće uopće zaraditi, a istovremeno ograničava rizik tvrtke da im provizije izmaknu kontroli. No, i kombinirani planovi i prednosti i nedostatke. Daju prodajnim djelatnicima slobodu zarađivanja, omogućuju tvrtkama definirati dužnosti za koje im isplaćuju plaću, a istovremeno nude poticaj za superiornu radnu učinkovitost. Međutim, fiksni dio plaće nije vezan za radnu učinkovitost tako da poslodavac očito ustupa jedan dio poticajne vrijednosti. Uza sve, kombinirani planovi obično su složeni kao posljedica čega se može javiti nerazumijevanje.[92]

Prilikom postavljanja prodajnih kvota i provizijskih stopa, poslodavci žele motivirati prodajne djelatnike, no istovremeno osigurati da visina provizija ne bude pretjerana. Prilikom uspostavljanja kvota potrebno je postaviti pitanja kao što su:[93]

- Je li prodajna snaga upoznata s kvotama unutar mjesec dana?
- Kombiniraju li se podaci koji dolaze odozdo prema gore sa zahtjevima koji dolaze odozgo prema dolje (poput poslovnog plana tvrtke)?
- Je li učestalost povrata robe i otkazivanja rezervacija razmjerno niska?

Kako bi se maksimizirao radni učinak potrebni su dokazi:[94]

- Razumiju li članovi prodajnog tima kompenzacijske planove?
- Znaju li kako se mjeri i nagrađuje radna učinkovitost?
- Jesu li kvote pravedno uspostavljene?
- Postoji li pozitivna korelacija između radnog učinka i provizijske zarade?
- Maksimizira li plan prodaje proviziju najprofitabilnijeg proizvoda?

[91]Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.468.
[92]Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.468.
[93]Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.469.
[94]Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.469.

Vrlo je teško prikupiti dokaze koji bi odgovorili na ovako postavljena pitanja stoga je, uz uporabu proračunskih tablica, uspostavljanje učinkovitih kvota umjetnost.

3.1.3. Planovi za poticanje timova i cjelokupne organizacije

Poduzeća se sve više oslanjaju na timove i prepuštaju ima upravljanje poslovanjem. Upravo su im stoga potrebni poticajni planovi koji će ohrabrivati timski rad te usmjeriti pažnju članova tima na radnu učinkovitost. Plan poticaja za tim timske poticaje isplaćuje na temelju njihove izvedbe.

Osnovno je pitanje kako nagraditi radnu učinkovitost tima jer pogrešan odabir može biti koban. Najveći problem je kada se na temelju postignutih rezultata nagradi cijeli tim, zanemarujući pritom činjenicu da su neki djelatnici radili marljivije od drugih. Posljedica toga može biti neučinkovitiji rad marljivijih djelatnika u sljedećim razdobljima zbog osjećaja nepravednosti.[95]

Najvažnije je osigurati da cijeli tim radi udruženim snagama. Uobičajeni je pristup i dalje nagrade povezivati s ukupnom normom ili grupnim radnim učinkom čime se izbjegava potreba izrade precizne norme plaćanja po prodanom komadu. Neki poslodavci uvode opciju produkcijske norme na temelju rezultata tima. Tada se koristi ili visina cijene ili standardni plan satnice, iako uglavnom prevladava standardni plan satnice. Svi članovi tima tada obično dobiju jednak udio ukupnog poticaja za tim. Katkad će poslodavac htjeti svim članovima tima platiti prema nekoj drugoj jednadžbi. Primjerice, umjesto da svim članovima tima plati na temelju rezultata tog tima kao cjeline, plati svima na temelju rezultata najboljeg člana. Ova opcija ima smisla kada se vjeruje da bi novi plan poticaja mogao demotivirati najučinkovitije članove tima.[96]

Prednosti timskih poticaja su jačanje timskog planiranja i rješavanje problema koji mogu doprinijeti suradnji. U Aziji uglavnom postoji tendencija nagrađivanja skupine – kako bi se smanjila ljubomora, kako bi članovi tima jedni drugima bili zahvalni te kako bi se ohrabrila suradnja. Timski poticaji olakšavaju osposobljavanje djelatnika, jer je svakom članu tima u interesu da nove djelatnike osposobe čim prije.[97]

---

[95]Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.475.
[96]Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.475.
[97]Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.475.

Nedostatak timskih poticaja je problem pravednosti. Plaća dobrog djelatnika ne mora nužno biti proporcionalna trudu koji je uložio. Djelatnici koji sudjeluju u timskim poticajima, ali koji u poslu ne daju sve od sebe predstavljaju drugu stranu medalje.

3.2. Nematerijalno nagrađivanje

Veliku važnost i snagu motivacije imaju nefinancijski oblici nagrađivanja. Ne očekuju samo poslodavci mnogo od zaposlenika, nego i zaposlenici od njih. Vrhunskim radnicima više nije dovoljna samo novčana nagrada za obavljeni posao. Često i male geste imaju veliku važnost.[98]

Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi.[99]

Drugi važan pristup je proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.[100] Intervencije usmjerene na podizanje motivacijskog potencijala poslova putem prikladnog oblikovanja i obogaćivanja posla proces je koji vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji povećava mogućnost primjene osobnih znanja i sposobnosti te na taj način omogućava individualni rast i razvoj.

Još jedan od načina motiviranja su različite inovacije vezane za radno vrijeme, kao što su fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, rad od kuće i sl.[101] Navedeni načini su

---

[98]Reilly P., (2005): New Reward II: Issues in Developing a Modern Remuneration System, IES, Brighton, str. 44-45.

[99] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (02), str. 214, Hrčak, (Internet), raspoloživo na:http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360, (26.lipnja 2018).

[100]Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (02), str. 214, Hrčak, (Internet), raspoloživo na:http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360, (26.lipnja 2018).

[101] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (02), str. 214, Hrčak, (Internet), raspoloživo na:http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360, (26.lipnja 2018).

usmjereni na veće usklađivanje osobnih i radnih potreba te povećanje osjećaja kontrole nad vlastitim radom i životom.

Jedna od tehnika kojoj je dana jaka podrška je povećana prisutnost i korištenje participacije. Rijetki su ljudi koji ne osjećaju motiviranost, ako ih se konzultira o zbivanjima koja na njih utječu.[102]Participacija podrazumijeva da ima više sudionika u donošenju odluka. Ljudi doprinose ovisno o svojim sposobnostima, a ne nužno ovisno o položaju. Kanali komunikacija su otvoreni u svim pravcima, što rezultira većim i preciznijim protokom informacija.[103] Prava vrsta participacije donosi i motivaciju i znanje potrebno za uspjeh poduzeća. Participacija je također i vrsta priznanja. Utječe na potrebu za povezivanjem i prihvaćanje, daje osjećaj postignuća i samopoštovanja.[104]

Termin program priznanja obično se odnosi na formalne programe, poput programa djelatnik mjeseca. Program društvenog priznanja obično se odnosi na neformalnu razmjenu pohvala i odobravanja između menadžera i djelatnika ili kada menadžer djelatniku daje do znanja da se cijeni njegov dobro obavljen posao. Povratna informacija o radnoj učinkovitosti znači osiguravanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka o izvršenju dužnosti radi promjene ili zadržavanja izvedbe, primjerice pokazivanjem grafikona djelatnicima o tome kako se kreće njihova izvedba. Priznanja imaju pozitivan utjecaj na radnu učinkovitost, i onda kada dolazi samo, ali i u kombinaciji s novčanim nagradama. Većina poslodavaca kombinira novčane i nenovčane nagrade. Neki od najkorištenijih oblika motivacije djelatnika su:[105]

- ✓ Priznanje upućeno djelatniku
- ✓ Darovni kupon
- ✓ Posebna događanja
- ✓ Gotovinske nagrade
- ✓ Poticaji u obliku robe
- ✓ Komunikacija putem elektroničke pošte ili tiskana komunikacija
- ✓ Programi osposobljavanja
- ✓ Poslovne i životne pogodnosti
- ✓ Varijabilna plaća
- ✓ Grupno putovanje

[102]Koontz H., Weihrich H., (1998): Menadžment, MATE, Zagreb, str. 476-477.
[103]Mitchell T. R., (1973): Motivacija i participacija, 3 (1-2), str. 87, Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=230680, (25.lipnja 2018).
[104]Koontz H., Weihrich H., (1998): Menadžment, MATE, Zagreb, str. 476-477.
[105] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.461.

- ✓ Putovanje za pojedinog djelatnika.

Menadžment treba ostaviti dobar utisak na zaposlenike, pokazati kako cijene njihov trud i priznati im zasluge kako bi imali pozitivan stav prema radnom mjestu, ali i njima samima. Na taj način će biti motivirani za još veće ulaganje truda i povećanje radnog učinka.

Zahvala i pohvala su oblici osobnog i profesionalnog priznanja, odnosno priznavanja uspjeha. Time se odaje poštovanje zaposlenicima za uloženi trud čime jača njihovo samopouzdanje i pridonosi samoaktualizaciji.[106] Sami zaposlenici trebaju imati aktivnu ulogu u podizanju vlastite motivacije, što ukazuje da su odgovorni za samomotiviranje.[107] Menadžment ima značajnu ulogu motiviranja inspiriranjem:[108]

- ➢ potpomaganjem razvoja talenata zaposlenika
- ➢ osposobljavanjem drugih da se osjećaju kao vođe
- ➢ poticanjem drugih da iznose mišljenja
- ➢ stvaranjem ozračja entuzijazma za projekte i zadatke.

3.3. Destimulativno nagrađivanje

Motivacija u svom najširem značenju obuhvaća i pozitivne i negativne aspekte ljudskog ponašanja, tj. ono što čovjeka potiče na određeno ponašanje, ali i ono što ga odvraća od određenog (poželjnog) ponašanja. U tom smislu se uvodi i pojam demotivacije kao pojave koja označava nedostatak motivacije, negativnu motivaciju ili motiviranost čovjeka da ne postupa na određeni način.[109]

Kao što se primjenjuju modeli stimulativnog nagrađivanja rada postoje i sustavi modela za destimulativno nagrađivanje – kažnjavanje nerada ili lošeg rada. Za kažnjavanje se može predvidjeti:[110]

- ✓ usmena opomena,

---

[106]Arif U., Bari N., Shoaib A., (2013): Impact of Non-Financial Rewards on Employee Attitude & Preformance in the Workplace, International Journal of Scientific & Engineering Research, 4 (07), str. 2557-2558.
[107]Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 722.
[108]Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga Zagreb, str.55.
[109] Grubišić D., Goić S., (2003): Istraživanje faktora demotivacije u jednom proizvodnom poduzeću, Ekonomska istraživanja, 16 (01), str. 58-59.
[110] Šaban J., (1997): Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb, str. 15.

- ✓ pismena javna opomena,
- ✓ novčana kazna,
- ✓ novčana nadoknada štete,
- ✓ prestanak rada.

Modele destimulativnog nagrađivanja moguće je primjenjivati samo ako su svi radnici prošli program uvježbavanja za radno mjesto na kojemu rade.[111]

Potrebno je imati na umu da su nagrade, a ne kazne učinkovito sredstvo motiviranja. Kažnjavanje ukazuje koja su ponašanja neprihvatljiva te koja se ponašanja neće tolerirati u budućnosti, dakle ima neposredan učinak na ponašanje zaposlenika. No, ukoliko je prevladavajući oblik usmjeravanja ponašanja zaposlenika i učestalo, ima negativne posljedice. Rezultira strahom, ljutnjom, nepoštovanjem nadređenih i slično, što sve nagomilava nezadovoljstvo zaposlenika i nerijetko završava odlaskom iz organizacije.[112]

3.4. Veza između motiviranja i nagrađivanja

Ljudi će prodati svoje sposobnosti (rad) onome tko će ih moći najbolje platiti. Cijena prodaje rada nije jedini cilj. Vrlo su važni status rada, imidž poduzeća, stalnost zaposlenja, povoljna radna sredina, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja. Iako osobni dohodak pripada materijalnim faktorima motivacije, može imati djelomično utjecaj i moralnog motivatora.

Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće, jer su motivacija i plaća usko povezane. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, što znači da radnika treba platiti prema zasluzi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem. Relativne vrijednosti poslova i struktura plaća daju podlogu i opći okvir za razvoj stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja. Danas su najpopularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni radne uspješnosti.[113]

---

[111]Šaban J., (1997): Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb, str. 15.
[112]Tudor G., (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 17.
[113]Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (01), str. 62, Hrčak, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147, [20.lipnja 2018].

Prilikom motiviranja, menadžeri se ne bi trebali oslanjati isključivo na poticajne planove poslodavca. Ti planovi ne moraju nužno biti potpuni, a i postoji mnogo načina kako svaki dan motivirati djelatnike. Postoje tri smjernice koje valja pratiti.

Prva, najjednostavnija i najbolja opcija je pobrinuti se da djelatnik ima izvediv cilj te da se slaže s tim ciljem. Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja uspješnosti i radnog učinka, moraju biti povezane s onim pokazateljima radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem. Postavljeni standardi kao što su norme, planovi i programi moraju biti ostvarivi s aspekta pojedinca.[114] Nema smisla pokušavati motivirati djelatnika novčanim poticajima, ako oni ne znaju svoje ciljeve ili ako se s tim ciljevima ne slažu. Izazovni ciljevi vode k boljem izvršenju dužnosti za razliku od specifičnih, neizazovnih ciljeva ili nejasnih ciljeva ili slučajeva kad ciljevi uopće ne postoje. [115]

Druga opcija je priznavanje djelatnikova doprinosa, što čini moćan motivacijski alat. Različite studije, ali i teorije poput Maslowljeve ili Herzbergove, pokazuju da priznanje ima pozitivan utjecaj na radnu učinkovitost i kada dolazi samo, ali i u kombinaciji s novčanim nagradama. Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerne uloženom radu, fer i pravične u usporedbi s drugima (unutar organizacije i izvan nje, te drugim organizacijama i tržištem). Razlike u plaći između loših i izvrsnih radnika moraju biti znatne da bi stimulirale dobar rad.[116] Primjerice, jedna je studija otkrila da je kombiniranje novčane nagrade i priznanja dovelo do poboljšanja izvedbe u uslužnim tvrtkama za 30%.[117]

Treća opcija je korištenje društvenog priznanja (komplimenata) kao pozitivno potkrepljenje na svakodnevnoj razini. Neki od načina pozitivnog potkrepljenja su:[118]

- ✓ Izazovni radni zadaci
- ✓ Sloboda odabira vlastitih radnih aktivnosti
- ✓ Zabavljanje ugrađeno u posao
- ✓ Više zadataka po volji djelatnika
- ✓ Uloga zamjenika šefa kada je šef odsutan
- ✓ Uloga u prezentacijama kod višeg managementa

[114]Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 715-716.
[115] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.461.
[116]Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 715-716.
[117] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str.461.
[118] Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 462.

- ✓ Rotacija poslova
- ✓ Ohrabrivanje učenja i kontinuiranog usavršavanja
- ✓ Ohrabrivanje za postavljanje vlastitih ciljeva
- ✓ Komplimenti
- ✓ Pokazivanje vrednovanja djelatnika pred drugima
- ✓ Poruke zahvale
- ✓ Nagrade za djelatnike mjeseca
- ✓ Posebne pohvale
- ✓ Veći ured, stol ili sl.

Tajna idealnog pristupa motiviranju zaposlenika je situacijski pristup, odnosno prilagođavanje motiviranja i nagrađivanja zaposlenika pojedinoj situaciji tj. osobi. Potrebno je prepoznati što pokreće svakog zaposlenika zasebno te mu pružiti ono što će ga najviše potaknuti.[119]

[119] Tudor G., (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 16.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA PROMATRANOG PODUZEĆA

4.1. Opći podaci o promatranom poduzeću

Istraživano poduzeće[120] je trgovina na malo muškim tekstilom, obućom i modnim dodacima. Od 2002. godine djeluju u Hrvatskoj, a od nedavno i u Sloveniji i Srbiji. Njeguju fleksibilnu i dinamičnu korporativnu kulturu, izvrsnost u radu, poduzetnost i otvorenost u komunikaciji.

Poticanje prijateljske atmosfere očituje se neformalnim oslovljavanjem kolega i nadređenih. Ciljevi se postavljaju ambiciozno, a izazovi se rješavanju predanim timskim radom čime se ostvaruje vrhunski učinak.

Misija im je ponuditi vrhunski proizvod uz najbolje za novac, što ostvaruju gradeći partnerski odnos s kupcima kojeg osiguravaju motivirani zaposlenici. Svjesni važnosti svojih zaposlenika konstantno prate njihov napredak trudeći se maksimalno ih motivirati i nagraditi.

S obzirom da je ovaj rad usmjeren na istraživanje motivacije i nagrađivanja zaposlenika promatranog poduzeća u prodaji na području Splita, u nastavku ću se zadržati na metodama motiviranja i nagrađivanja zaposlenika u prodaji. Svaka poslovnica ima voditelja, zamjenika voditelja i prodajne savjetnike.

4.1.1. Materijalno nagrađivanje u promatranom poduzeću

Prvi način motiviranja i nagrađivanja je, naravno, plaća. Uz fiksnu plaću, promatrano poduzeće motivira svoje zaposlenike stimulativnim dijelom plaće koji varira ovisno o uspjehu samog zaposlenika.

[120]U daljnjem tekstu će se koristiti izraz „istraživano poduzeće“ ili „promatrano poduzeće“ zbog toga što poduzeće na kojem se provelo istraživanje želi ostati anonimno.

Slika 9: Prikaz komponenata plaće u promatranom poduzeću
Izvor: Prikaz autora na temelju internih podataka promatranog poduzeća

Na slici 9 prikazano je od kojih se komponenata sastoji plaća zaposlenika u promatranom poduzeću. Vidljivo je da svaki zaposlenik ostvaruje pravo na fiksnu plaću i troškove prijevoza, dok stimulativni dio plaće zaposlenik ostvaruje ovisno o učinku. Naime, menadžment na mjesečnoj razini postavlja ciljeve koje je potrebno ispuniti kako bi zaposlenik ostvario pravo na stimulativni dio plaće, tzv. „Target plan“. „Target plan“ postavlja menadžment na temelju podataka o prodaji iz prethodne godine postavljajući stopu rasta koja može iznositi između 2 i 10%. Procjena se donosi na temelju sezonalnosti. Primjerice, za postavljanje ciljeva za ožujak i travanj u obzir se uzima datum Uskrsa, jer istraživano poduzeće u ponudi ima svečani asortiman čija prodaja drastično raste nakon Uskrsa.

Stimulativni dio plaće svakog zaposlenika ovisit će o tome koliko je komponenata stimulacije ostvario. Zaposlenik koji je ostvario više komponenti dobit će i veću plaću. Stimulativni dio plaće sastoji se od tzv. financijske stimulacije i komadne stimulacije.

Financijska stimulacija se sastoji od timske stimulacije koja se ostvaruje ukoliko prodavaonica ostvari ukupni mjesečni „Target plan“ te od osobne stimulacije. Financijska stimulacija iznosi 0,01% od ukupno prodanog iznosa (bruto). Visina osobne stimulacije se izračunava tako da se „Target plan“ podjeli na onoliko zaposlenika koliko ih radi u toj prodavaonici. Kada se ostvari ukupan financijski plan svi zaposlenici te prodavaonice dobit će

timsku stimulaciju neovisno o tome koliki je bio njihov doprinos. Ukoliko se ne prijeđe ukupan financijski plan, svejedno je moguće da zaposlenik ostvari osobnu stimulaciju. U tom slučaju se zna da neki zaposlenici neće dobiti ni timsku ni osobnu financijsku stimulaciju, jer da su svi ostvarili osobni financijski „Target plan“ samim time bi ostvarili i timski financijsku stimulaciju.

Komadna stimulacija se sastoji od ukupne komadne stimulacije (broj komada prodan prethodne godine i uvećan za postotak procijenjen od strane menadžmenta podijeljen na broj zaposlenika u svakoj pojedinoj prodavaonici) i dodatne komadne stimulacije. Dodatna komadna stimulacija podrazumijeva dodatnu prodaju određenog artikla zadanog za taj mjesec. Kada se ostvari „Target plan“ vezan za komade od svakog prodanog komada zaposlenik dobiva 1 kn (bruto).

Uz ovakav obračun plaće istraživano poduzeće potiče maksimalan trud svakog zaposlenika kako bi on kao pojedinac imao najbolje rezultate i ostvario vrhunski učinak, samim time i najveću moguću plaću. Pri ostvarenju ukupnog „Target plana“ nagrađuje se cijeli tim timskom stimulacijom, pa kada netko od zaposlenika i ne uspije prijeći osobni „Target plan“, zbog dodatnog truda cijelog tima i on će dobiti „dio kolača“.

Kako bi zaposlenici bili dodatno motivirani povremeno se organiziraju natjecanja na razini cijele tvrtke. Primjerice, u 2018. godini je Uskrs bio 01. travnja i uobičajeno je predviđen drastičan rast prodaje. Uz takva očekivanja menadžment poduzeća je dodatno motivirao zaposlenike natjecanjem koje je uključivalo nagradu za prvih pet zaposlenika koji budu imali najveći financijski račun i prvih pet zaposlenika koji prodaju najviše artikala. Rezultati su se pratili na tjednoj bazi na razini cijelog poduzeća, tako da su i sami natjecatelji i cijelo vodstvo upućeni u razvoj situacije. Nagrada je uključivala javnu pohvalu i dodatnih 500 kn (neto) na plaću.

Drugi primjer je dodatna motivacija za vrijeme sezonskog sniženja, kada svaka tvrtka želi prodati što više stare kolekcije, kako bi, osim financijske dobiti, dobila i prostor za novu kolekciju. U ovom slučaju se radilo o prodaji tri skuplja artikla jednom kupcu, dakle sva tri artikla su se morala nalaziti na istom računu. Kao i u prvom slučaju, rezultat se pratio na razini cijele tvrtke, nagrada je bila javna pohvala i dodatnih 200 kn (neto) na plaću, a nagrađen je bio svaki zaposlenik koji je imao tri takva računa.

4.1.2. Nematerijalno nagrađivanje u promatranom poduzeću

Uz materijalno nagrađivanje zaposlenika, prisutno je i nematerijalno nagrađivanje. Cijeni se dodatan trud cijelog tima i svakog zaposlenika osobno. Moguće je napredovanje kroz cijelo poduzeće. Osmišljen je sustav u kojem svaki zaposlenik može izraziti mišljenje kako poboljšati prodaju u svojoj poslovnici. Funkcionira kroz otvorenu komunikaciju s nadređenima, izravnu komunikaciju s odjelom Nabave te kroz „Opisni izvještaj o prednostima i manama svih kategorija proizvoda“ koji se šalje na mjesečnoj bazi. Vidljivo je da je cijeli tim odgovoran za rezultate svoje poslovnice, jer kao prodajni savjetnici imaju izravan uvid što kupci traže i očekuju. Zbog jednostavnog sustava prijenosa informacija na višu razinu omogućena je relativno brza reakcija srednjeg menadžmenta da regulira ponudu proizvoda u poslovnici kako bi se povećala prodaja.

Kao što je uobičajeno u poslovanju trgovine, zbog sezonalnosti prodajni zaposlenici se susreću s fazama pada i rasta prodaje. U razdobljima stagnacije prodaje prakticira se slanje motivacijskih poruka na razini svih poslovnica uz posebnu pohvalu poslovnica koje su uz takve uvjete uspjele ostvariti makar i mali rast, no bez ukora i prozivanja poslovnica koje su podbacile.

Promatrano poduzeće pokušava stvoriti prijateljsku i obiteljsku atmosferu stoga se svake godine u božićno vrijeme organizira veliki božićni domjenak, gdje su domaćini vlasnici poduzeća, a uzvanici su zaposlenici. Domjenak se odvija u Zagrebu, gdje je sjedište promatranog poduzeća. Kako poduzeće ima mnogo trgovina, pozivnicu uz plaćen put i smještaj dobije po dvoje zaposlenika iz svake poslovnice. Uz veliki božićni domjenak organiziraju se manji domjenci raspoređeni po gradovima kako se nitko ne bi osjećao manje vrijedan.

Od prodajnih zaposlenika očekuje se kreativnost i poduzetnost s naglaskom na prijateljski odnos prema kupcu uz visoku razinu profesionalnosti. S obzirom da promatrano poduzeće djeluje u specijaliziranim trgovinama zaposlenik od kupčevog ulaska u trgovinu mora biti na neprekidnom raspolaganju za kupca, odgovarajući mu na sva pitanja što podrazumijeva da zna detalje o svakom izloženom artiklu. Zbog takvog pristupa kupcu na internetskoj stranici promatranog poduzeća kupcu je omogućeno da napiše komentar na rad zaposlenika koji ga je poslužio. Komentare provjerava srednji menadžment, ukoliko se radi o izrazito pozitivnom mišljenju kupca cijeli dopis se prosljeđuje na adrese svih poslovnica i taj zaposlenik dobiva javnu pohvalu.

4.1.3. Tajni kupac

Zaposlenik treba znati „pročitati“ kupca ako se nađe u situaciji da kupac nije siguran što traži i kroz neizravan razgovor prepoznati što bi se kupcu svidjelo te mu predložiti takve artikle. Kako bi se pratilo ponašanje zaposlenika, promatrano poduzeće angažira usluge Tajnog kupca, koji na mjesečnoj bazi šalje Izvještaj o zaposleniku koji ga je poslužio. Pitanja u Izvještaju tajnog kupca temelje se na Pravilniku ponašanja u promatranom poduzeću.

Izvještaj se sastoji od dva dijela. Prvi dio čine zatvorena pitanja na koja tajni kupac odgovara sa „da“ ili „ne“, primjerice „Jeste li posluženi u roku dvije minute od ulaska u poslovnicu?“. Svako pitanje nosi određen broj bodova koji se zbrajaju. Drugi dio Izvještaja odnosi se na iscrpni opis ukupnog dojama koji je prodajni zaposlenik ostavio na tajnog kupca. Rezultati Izvještaja se kreću između 0% i 100%. Ako je rezultat Izvještaja između 0% i 70% to znači da promatrani zaposlenik nije zadovoljio, između 71% i 90% znači da je zaposlenik dobar, između 91% i 99% je vrlo dobar, a ako zaposlenik ostvari rezultat 100% znači da je odličan. Zaposlenik čiji je rezultat 100% dobit će javnu pohvalu, a zaposlenik koji nije zadovoljio bit će upozoren od strane svog nadređenog uz ponavljanje Pravilnika o ponašanju koje se primjenjuje u promatranom poduzeću. U drugom dijelu tajni kupac ima slobodu pohvaliti ili opravdati rezultat promatranog radnika ukoliko nije imao odličan rezultat, a po mišljenju tajnog kupca bi trebao imati. Primjerice, ako je odgovor „Ne. “ na pitanje „Jeste li posluženi u roku dvije minute od ulaska u prodavaonicu?“, rezultat izvještaja ne može biti 100%, no tajni kupac može navesti da je zbog velikog broja kupaca morao malo pričekati da mu se zaposlenik posveti.

Ukoliko isti zaposlenik više uzastopnih puta ne zadovolji Izvještaj tajnog kupca bit će destimulativno nagrađen, odnosno kažnjen. Dio plaće koji se odnosi na stimulativni dio bit će umanjen za 50%. Svaka poslovnica dobije uvid u Izvještaj o svojoj poslovnici iz kojeg je vidljivo tko je konkretno ocijenjen.

4.2. Metodologija istraživanja

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom kvantitativnih metoda u ekonomiji testiraju se postavljene hipoteze.

Kao instrument istraživanja je korišten anketni upitnik koji je proveden među 32 zaposlenika. Anketni upitnik izrađen u alatu Google Forms proveden je elektroničkim putem, jer je svim

zaposlenicima omogućen pristup računalu sa svog radnog mjesta. Od ukupno 174 zaposlena, od kojih 126 radi u prodaji, ispitani su svi zaposlenici u poslovnicama na području grada Splita (32 ispitanika), u razdoblju od 01. svibnja 2018. do 10. svibnja 2018. godine. Navedene poslovnice su izabrane zbog najboljeg ostvarenog rezultata u 2016. godini na razini Republike Hrvatske.

Anketni upitnik se sastoji od 16 pitanja. Prva grupa pitanja odnosi se na opće podatke o ispitanicima, u drugoj grupi ispituje se razina motiviranosti ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima motivacije, dok se u posljednjoj grupi pitanja nastoje dobiti podaci o percepciji zaposlenika o ostvarivosti zadanog mjesečnog plana prodaje te mišljenje o stimulativnom i destimulativnom nagrađivanju koje promatrano poduzeće provodi.

Koriste se metode grafičkog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, T-test, te Spearmanova korelacija.

Metodama grafičkog prikazivanja prezentira se struktura odgovora na anketna pitanja od strane ispitanika, dok se upotrebom metoda deskriptivne statistike prikazuju srednje vrijednosti i mjere disperzije oko srednjih vrijednosti na tvrdnje kojima se ispituje motiviranost i važnost motivacijskih faktora.

T-testom se testira razlika u motiviranosti i motivacijskim faktorima, dok se Spearamnovom korelacijskom testira povezanost.

Za potrebe kvantitativne analize koristi se statistički program SPSS 22, dok se zaključci donose pri razini signifikantnosti od 5%.

4.3. Opisna statistika

Tijekom istraživanja ispitana su 32 ispitanika, a detaljna analiza njihovih odgovora se iznosi u nastavku rada. U prvom dijelu istraživanja prikazuju se socio-demografska obilježja ispitanika.

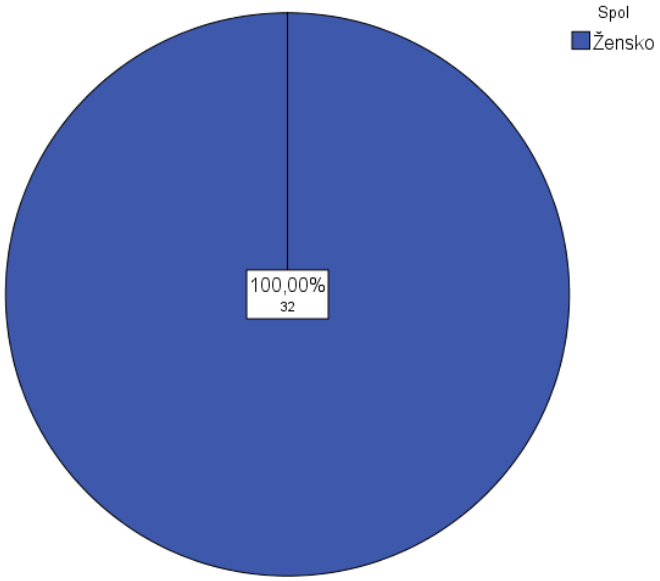
U tablici 3 prikazana je struktura ispitanika prema spolu.

Tablica 3: Struktura ispitanika prema spolu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Žensko	32	100,0	100,0	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Ispitana su 32 zaposlenika i svih 32 su žene (100%), što je vidljivo prema tablici 3 i grafikonu 1.



Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

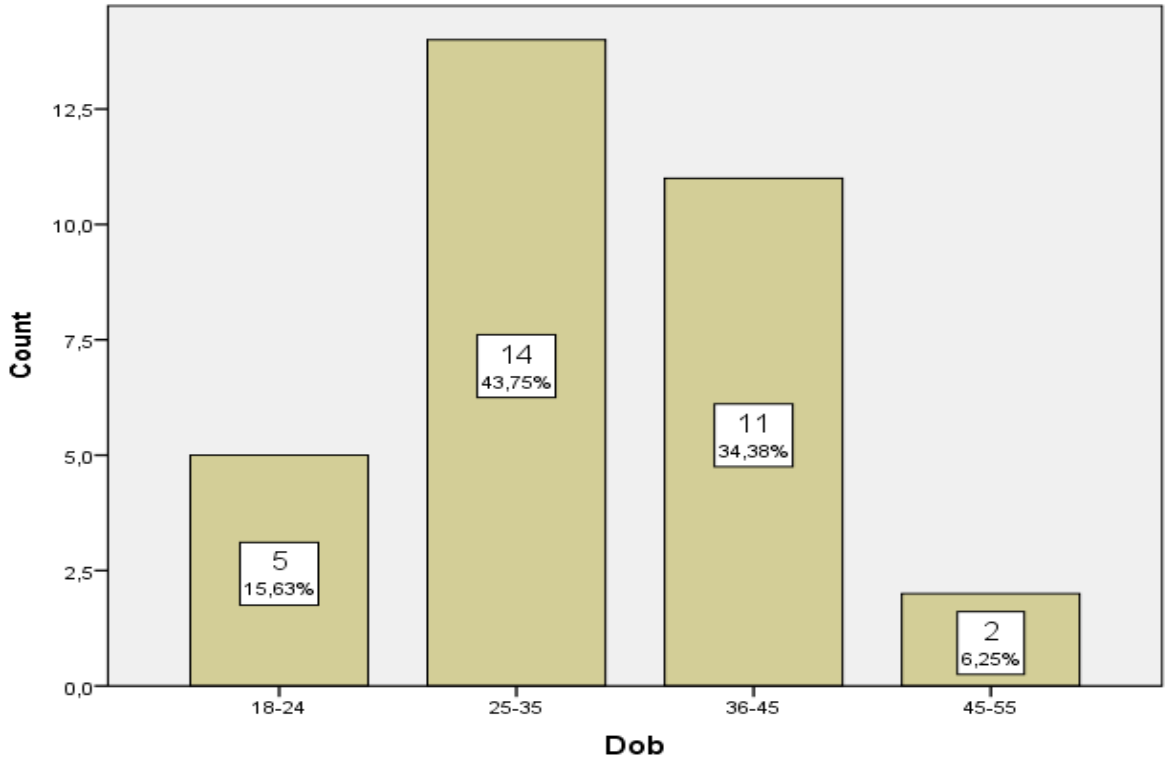
U nastavku je ispitana struktura ispitanika prema starosnoj dobi.

Tablica 4: Struktura ispitanika prema starosnoj dobi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	5	15,6	15,6	15,6
	25-35	14	43,8	43,8	59,4
	36-45	11	34,4	34,4	93,8
	45-55	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema starosnoj dobi najveći broj ispitanika pripada skupini od 25 do 35 godina (43,75%), dok najmanji broj ispitanika pripada skupini od 45 do 55 godina (6,25%).



Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

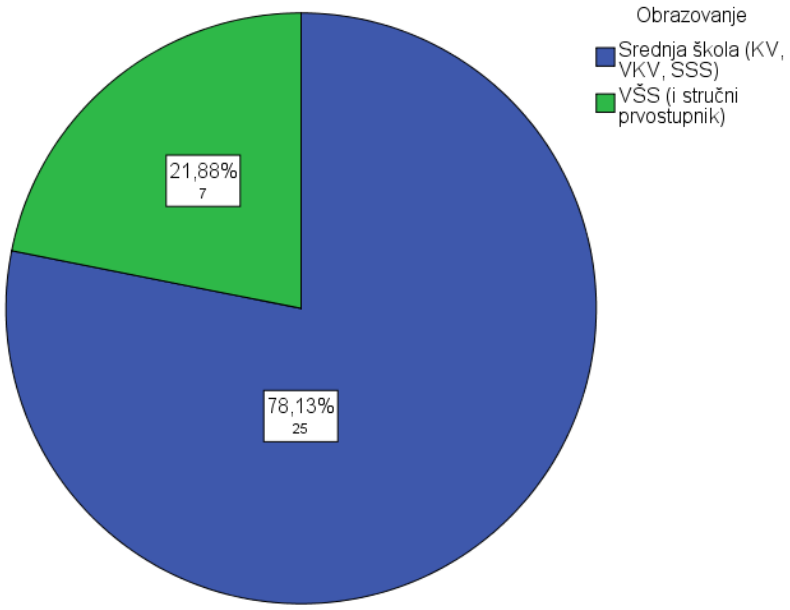
Iz grafikona 2 vidljivo je da prevladavaju ispitanici mlađe životne dobi, odnosno može se utvrditi da je među ispitanicima 93,75% osoba životne dobi do 45 godina. Tek dva ispitanika su starija od 45 godina.

U nastavku se prikazuje struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja (srednja škola, VŠS, VSS).

Tablica 5: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednja škola (KV, VKV, SSS)	25	78,1	78,1	78,1
	VŠS (i stručni prvostupnik)	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja



Grafikon 3: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz tablice 5 i grafikona 3 vidljivo je da prema stupnju obrazovanja najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu (78,13%), dok 21,88% ispitanih zaposlenika ima završenu visoku stručnu spremu.

U nastavku je ispitana struktura ispitanika prema ukupnom radnom stažu.

Tablica 6: Struktura ispitanika prema ukupnom radnom stažu

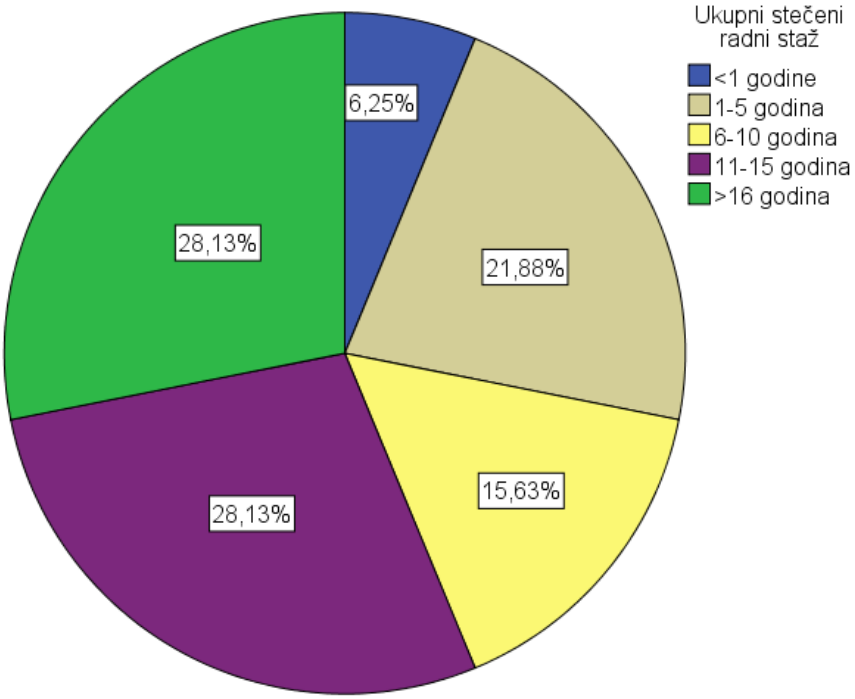
Ukupni stečeni radni staž

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 godine	2	6,3	6,3	6,3
	1-5 godina	7	21,9	21,9	28,2
	6-10 godina	5	15,6	15,6	43,8
	11-15 godina	9	28,1	28,1	71,9
	>16 godina	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema strukturi ispitanika s obzirom na dob i strukturi zaposlenika prema stupnju obrazovanja ne iznenađuje struktura ispitanika prema ukupnom radom stažu. Kako prevladavaju ispitanici mlađe životne dobi koje većinom imaju završenu srednju školu, tako i većina ispitanika (71,9%) ima manje od 16 godina ukupnog radnog staža. Od ukupno 32 ispitanika 9 ispitanika

ima više od 16 godina ukupnog radnog staža, 9 ispitanika radi između 11 i 15 godina, 5 ispitanika radi između 6 i 10 godina,7 ispitanika radi između 1 i 5 godina dok samo 2 ispitanika imaju manje od jedne godine radnog staža.



Grafikon 4: Struktura ispitanika prema ukupno stečenom radnom stažu
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz grafičkog prikaza 4 se može uočiti da najveći broj ispitanika ima 11 i više godina ukupno stečenog radnog staža, od kojih 28,13% ima između 11 i 15 godina radnog staža, a 28,13% ima više od 16 godina radnog staža. Najmanji broj ispitanika ima manje od jedne godine ukupno stečenog radnog staža (6,25%).

Slijedi struktura ispitanika prema stečenom stažu u promatranom poduzeću.

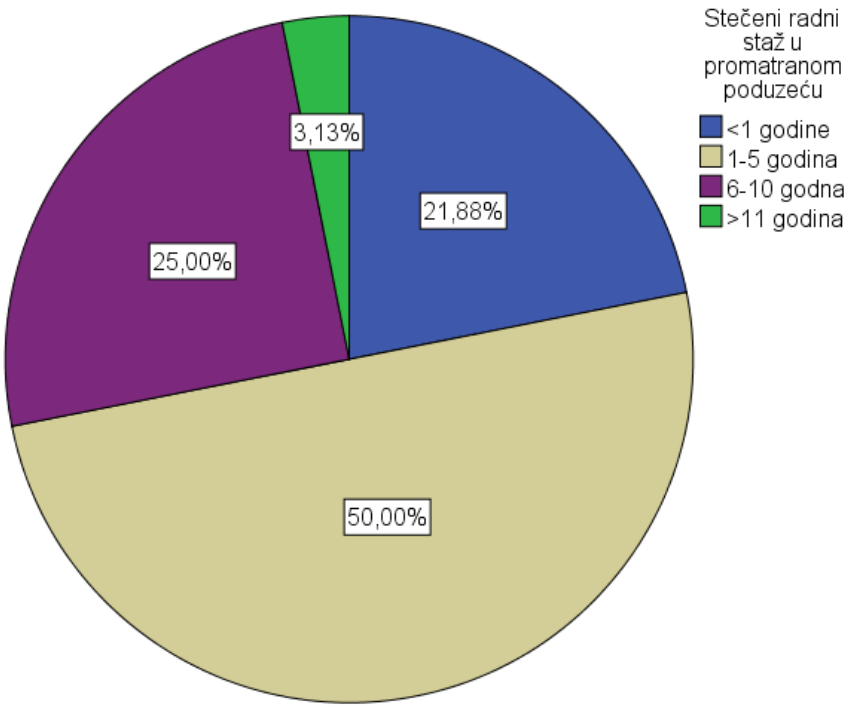
Tablica 7: Struktura ispitanika prema stečenom radnom stažu u promatranom poduzeću

Stečeni radni staž u promatranom poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 godine	7	21,9	21,9	21,9
	1-5 godina	16	50,0	50,0	71,9
	6-10 godna	8	25,0	25,0	96,9
	>11 godina	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz tablice 7 vidljivo je da 21,9% ispitanika predstavlja novozaposlene u promatranom poduzeću, 50% ispitanika u promatranom poduzeću radi između 1 i 5 godina, 25% ispitanika radi između 6 i 10 godina, dok 1 ispitanik u promatranom poduzeću radi više od 11 godina. Ovakva struktura zaposlenika prema stečenom radnom stažu u promatranom poduzeću može se objasniti činjenicom da su poslovnice na području Splita otvarane u različitim razdobljima, pa je sukladno s time zapošljavan dodatni kadar.



Grafikon 5: Struktura ispitanika prema stečenom radnom stažu u promatranom poduzeću
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz grafičkog prikaza vidljivo je da najveći broj ispitanika ima između 1 i 5 godina radnog staža u promatranom poduzeću (50,00%), dok najmanji broj ispitanika ima više od 11 godina radnog staža u promatranom poduzeću (3,13%).

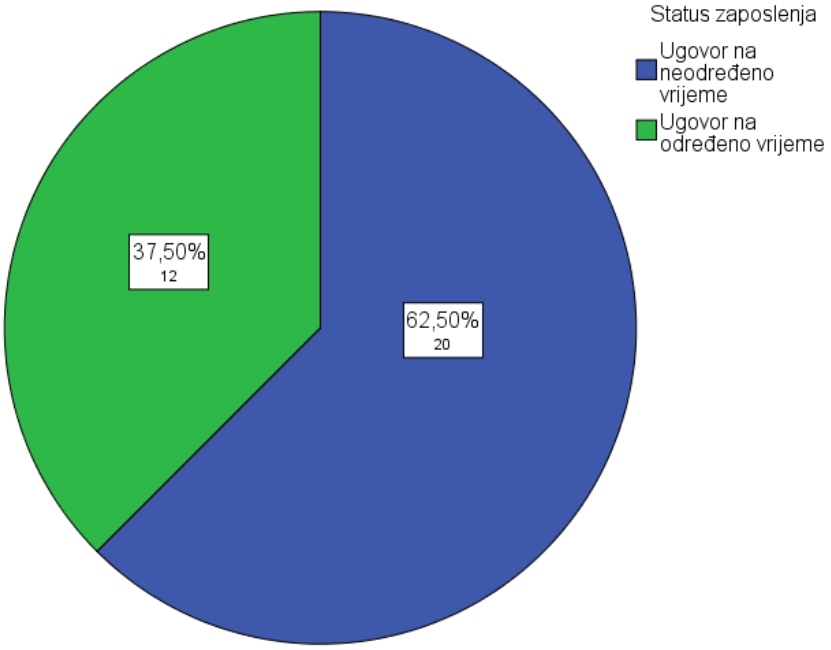
U nastavku rada slijedi struktura ispitanika s obzirom na status zaposlenja.

Tablica 8: Struktura ispitanika s obzirom na status zaposlenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ugovor na neodređeno vrijeme	20	62,5	62,5	62,5
	Ugovor na određeno vrijeme	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 8 potvrđuje nastojanje poduzeća da svojim zaposlenicima omogući osjećaj sigurnosti (sigurnost radnog mjesta) i pripadnosti poduzeću. Čak 62,5%, odnosno 20 ispitanika ima ugovor na neodređeno vrijeme.



Grafikon 6: Struktura ispitanika s obzirom na status zaposlenja
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz grafikona 6 vidljivo je da s obzirom na status zaposlenja prevladavaju ispitanici s ugovorom na neodređeno vrijeme (62,50%), dok 37,50% ispitanika ima ugovor na određeno vrijeme.

U nastavku je prikazana struktura zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću.

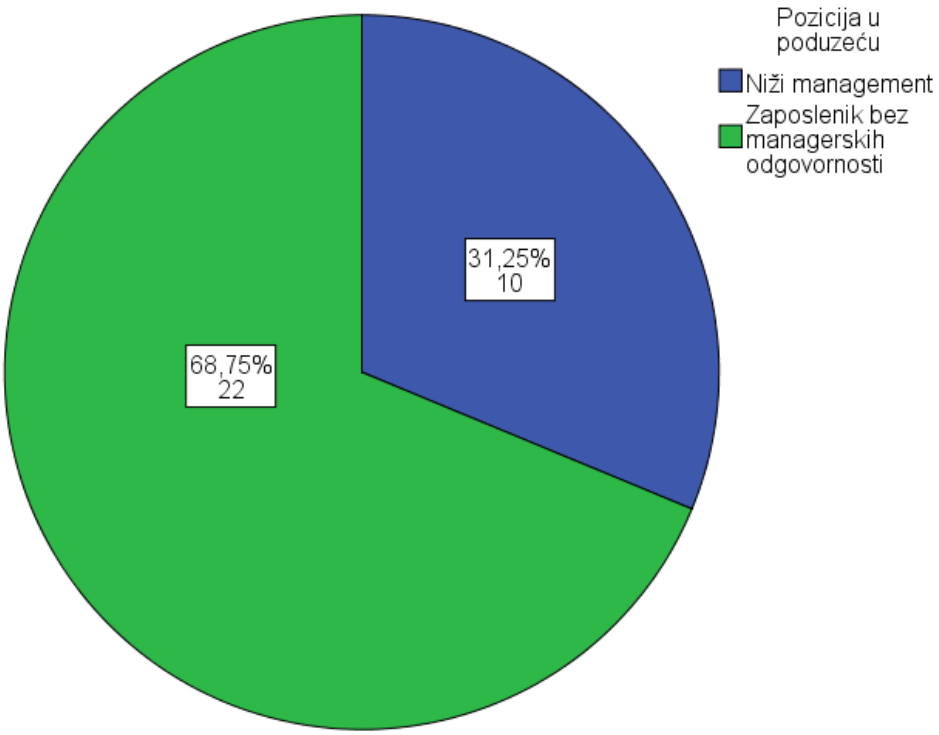
Tablica 9: Struktura zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću

Pozicija u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Niži menadžment	10	31,3	31,3	31,3
	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	22	68,8	68,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

U tablici 9 prikazana je struktura zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću. Nije iznenađujuće da 31,3% zaposlenika pripada nižem menadžmentu, s obzirom da svaka poslovnica ima voditelja i zamjenika voditelja, odnosno 68,8% zaposlenika su zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti.



Grafikon 7: Struktura zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema poziciji u poduzeću prevladavaju zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti (68,75%).

U nastavku rada prikazani su stavovi zaposlenika o faktorima motivacije, kako ekstrinzičnih tako i intrinzičnih. Kod sljedećih pitanja korištena je Likertova ljestvica od 5 stupnjeva

intenziteta, pri čemu ocjena 1 predstavlja najmanji značaj (zaposlenik uopće nije motiviran), ocjena 2 znači da zaposlenik uglavnom nije motiviran, ocjena 3 znači da je zaposlenik djelomično motiviran, ocjena 4 znači da je zaposlenik uglavnom motiviran, a ocjena 5 predstavlja najveći značaj (zaposlenik je u potpunosti motiviran).

Tablica 10: Motivacija ispitanika

	N	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Maks
U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod svog poslodavca?	32	4,31	4,00	4,00	0,54	3,00	5,00

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prosječna razina motiviranosti ispitanika je 4,31 (visoka razina motiviranosti) s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,54. Najniža razina motiviranosti 3 upućuje na zaključak da postoji visoka razina motiviranosti među svim ispitanim zaposlenicima.

Razina motiviranosti ekstrinzičnim faktorima dobiva se kao presjek motiviranosti na sve odabrane ekstrinzične faktore motivacije.

Također, ocjenama od 1 do 5 ocijenjena je razina motiviranosti koju pružaju ekstrinzični i intrinzični faktori. Ocjena 1 podrazumijeva da ispitivani faktor ne utječe na motiviranost, ocjena 2 da vrlo malo utječe, ocjena 3 da ne utječe niti utječe, ocjena 4 da poprilično utječe i ocjena 5 da jako utječe na motiviranost ispitanika.

U nastavku rada ispituju se ekstrinzični ili higijenski faktori, odnosno faktori koji sprječavaju nezadovoljstvo te intrinzični faktori koji vode ka povećanju zadovoljstva. Ekstrinzičnim faktorima pripadaju: osnovna plaća, stimulativni dio plaće kao novčani faktor motivacije, uvjeti rada koji podrazumijevaju radno vrijeme, osvjetljenje i temperaturu, sigurnost posla te politika poduzeća koja se očituje kroz prijateljsku atmosferu i poticanje na izvrsnost. Uz navedene, u ekstrinzične faktore se također ubrajaju odnosi s nadređenima te odnosi s podređenima i/ili kolegama.

Tablica 11: Deskriptivna statistika ekstrinzičnih faktora

	N	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Maks
[Osnovna plaća]	32	4,91	5,00	5,00	0,30	4,00	5,00
[Stimulativni dio plaće]	32	4,91	5,00	5,00	0,39	3,00	5,00
[Uvjeti rada (radno vrijeme, osvjetljenje, temperatura)]	32	4,56	5,00	5,00	0,67	3,00	5,00
[Sigurnost posla]	32	4,59	5,00	5,00	0,71	3,00	5,00
[Politika poduzeća (prijateljska atmosfera, poticanje na izvrsnost)]	32	4,81	5,00	5,00	0,47	3,00	5,00
[Odnosi s nadređenima]	32	4,88	5,00	5,00	0,42	3,00	5,00
[Odnosi s podređenima i/ili kolegama]	32	4,91	5,00	5,00	0,39	3,00	5,00
Ekstrinzični faktori	32	4,79	4,86	5,00	0,29	3,57	5,00

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da je prosječna razina motiviranosti ekstrinzičnim faktorima motivacije 4,79 (visoka razina) s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,29. Najviša razina motiviranosti je iskazana kod motivacijskih faktora osnovne plaće (prosječna vrijednost 4,91), stimulativnog dijela plaće (prosječna vrijednost 4,91) te odnosima s podređenim i/ili kolegama (prosječna vrijednost 4,91).

Medijan vrijednost je položajna vrijednost koja dijeli niz na dva jednaka dijela.[121] Za sve navedene ekstrinzične faktore medijan iznosi 5, što znači da je polovica ispitanih ocijenila te faktore kao faktore koji jako utječu na njihovu motiviranost.

Mod je najčešća vrijednost. Za mišljenje o utjecaju svih ekstrinzičnih faktora mod iznosi 5, što znači da je najviše ispitanih ocijenilo sve faktore kao faktore koji jako utječu na njihovu motiviranost.

Najniža razina motiviranosti utvrđena je za ekstrinzični faktor uvjeta rada (radno vrijeme, osvjetljenje, temperatura), gdje je utvrđena prosječna razina motiviranosti 4,56.

Dakle, kod svih ekstrinzičnih motivacijskih faktora utvrđena je visoka razina motiviranosti.

U nastavku rada su ispitani intrinzični faktori motivacije, koji podrazumijevaju odgovornost, samostalnost u obavljanju posla, zanimljivost i izazovnost posla, osjećaj zadovoljstva zbog pohvale od strane nadređenih i klijenata, mogućnost napredovanja te mogućnost samoostvarenja.

[121] Pivac, S. (2015): Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet Split, Split.

Tablica 12: Deskriptivna statistika intrinzičnih faktora

	N	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Maks
[Odgovornost]	32	4,63	5,00	5,00	0,66	3,00	5,00
[Samostalnost u obavljanju posla]	32	4,75	5,00	5,00	0,62	3,00	5,00
[Zanimljivost posla]	32	4,63	5,00	5,00	0,66	3,00	5,00
[Izazovnost posla]	32	4,44	5,00	5,00	0,76	3,00	5,00
[Osjećaj zadovoljstva zbog pohvale od strane nadređenih i klijenata]	32	4,97	5,00	5,00	0,18	4,00	5,00
[Mogućnost napredovanja]	32	4,56	5,00	5,00	0,76	2,00	5,00
[Mogućnost rasta (samoostvarenje)]	32	4,34	5,00	5,00	0,83	2,00	5,00
Intrinzični faktor	32	4,62	4,86	5,00	0,54	3,14	5,00

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da je prosječna razina motiviranosti intrinzičnim faktorima motivacije 4,62 (visoka razina) s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,54.

Za sve navedene intrinzične faktore medijan iznosi 5, što znači da je polovica ispitanih ocijenila te faktore kao faktore koji jako utječu na njihovu motiviranost.

Za mišljenje o utjecaju svih intrinzičnih faktora mod iznosi 5, što znači da je najviše ispitanih ocijenilo sve faktore kao faktore koji jako utječu na njihovu motiviranost.

Najviša razina motiviranosti je iskazana za tvrdnju o motiviranosti osjećajem zadovoljstva zbog pohvale od strane nadređenih i klijenata (prosječna vrijednost 4,97), dok je najniža razina motiviranosti utvrđena je za intrinzični faktor mogućnosti rasta (samoostvarenje), gdje je utvrđena prosječna razina motiviranosti 4,34.

Dakle, kod svih intrinzičnih motivacijskih faktora utvrđena je visoka razina motiviranosti.

Tablica 13: Deskriptivna statistika motiviranosti zaposlenika

Statistics							
		Sadašnja politika postavljanja mjesečnog plana prodaje je fer i realna.	Na početku mjeseca mogu procijeniti hoće li moja (moje) poslovnica (poslovnice) uspjeti ostvariti zadani mjesečni plan prodaje.	Snažno me motivira ambiciozno postavljen mjesečni plan prodaje.	Demotivira me ambiciozno postavljen mjesečni plan prodaje.	Usmene opaske me motiviraju da izvrsno odradim svoje zadatke.	Novčane kazne me motiviraju da izvrsno odradim svoje zadatke.
N	Valid	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,72	3,00	3,00	3,00	1,50	1,41
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00
Mode		3	3	2[a]	3	1	1
Std. Deviation		1,085	1,078	1,078	1,047	,718	,560
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		4	5	5	5	4	3
a. Multiplemodesexist. Thesmallestvalueisshown							

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz tablice deskriptivne statistike se može utvrditi da su ispitanici iskazali neslaganje s tvrdnjom da je sadašnja politika postavljanja mjesečnog plana prodaje fer i realna (prosječna vrijednost 2,72). Ispitanici su iskazali indiferentnost na tvrdnju da na početku mjeseca mogu procijeniti hoće li poslovnica/e uspjeti ostvariti zadani mjesečni plan prodaje (prosječna vrijednost 3,00), kao i na tvrdnju da ih snažno motivira ambiciozno postavljen mjesečni plan prodaje (prosječna vrijednost 3,00). Ispitanici su također iskazali indiferentnost na tvrdnju da ih demotivira ambiciozno postavljen plan (prosječna vrijednost 3,00) koja je postavljena kao kontrola vezana za prethodnu tvrdnju.

Faktori negativne motivacije su bilježili nisku razinu motiviranja među zaposlenicima. Motivacija zaposlenika usmenim opaskama da izvrsno odrade svoje zadatke je niska (prosječna vrijednost 1,50), kao i motivacija zaposlenika novčanim kaznama koje bi trebale motivirati zaposlenike da izvrsno odrade svoje zadatke (prosječna vrijednost 1,41).

4.4. Testiranje hipoteza

Hipotezama se željelo ustanoviti koji faktori najviše motiviraju zaposlenike promatranog poduzeća, ekstrinzični ili intrinzični. Željelo se utvrditi koliko percepcija zaposlenika o ostvarivosti zadanog prodajnog plana utječe na razinu motiviranosti. Testirala se razlika razine motiviranosti koja se postiže stimulativnim i destimulativnim nagrađivanjem.

H1: Intrinzični faktori jače su povezani s motivacijom zaposlenih od ekstrinzičnih faktora motivacije.

Navedenom hipotezom nastoji se potvrditi Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Zaključit će se jesu li intrinzični faktori oni faktori koji će zaposlenike motivirati na veće zalaganje, budući da povećavaju zadovoljstvo radom ili su to na slučaju promatranog poduzeća ekstrinzični faktori.

Tablica 14: Deskriptivna statistika motiviranosti

Group Statistics					
	Faktor	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
Razina motiviranosti	Ekst	32	4,793750	,2935994	,0519015
	Int	32	4,616071	,5411780	,0956677

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prosječna razina motiviranosti ekstrinzičnim faktorima je 4,79 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,29, dok je intrinzičnim faktorima 4,61 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,54. Razlika u razini motiviranosti testira se T-testom.

Tablica 15: T-test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Razina motiviranosti	Equal Variances Not assumed	8,497	,005	1,632	47,79	,055	,1776786	,1088397	-,041	,3965

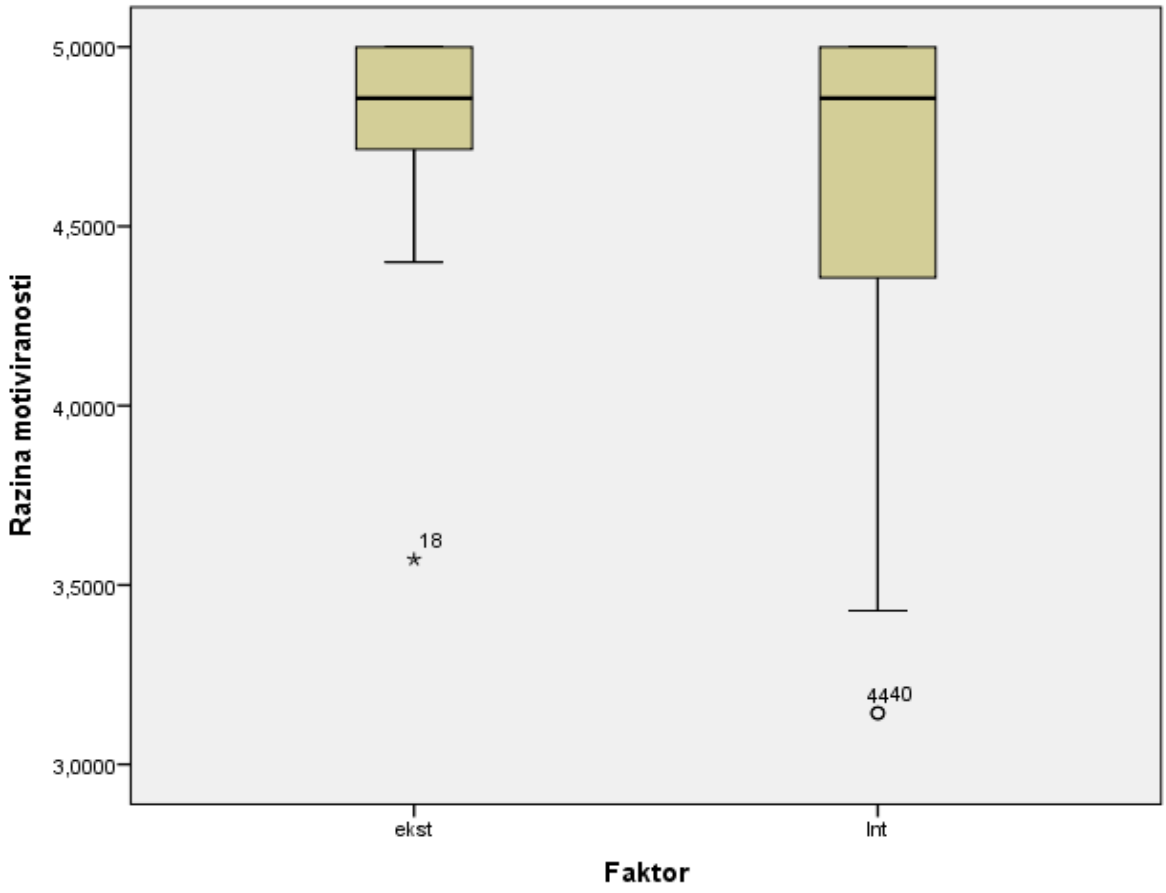
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

U prvom koraku provedbe T-testa testira se uvjet jednakosti varijance između pokazatelja motiviranosti ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima. Uvjet se ispituje Levene`s testom gdje empirijska p vrijednost < 0,05 upućuje na zaključak da je uvjet nije zadovoljen, a kada je empirijska p vrijednost barem 0,05 upućuje na zaključak da je uvjet zadovoljen.[122]

Empirijska p vrijednost 0,005 < 0,05 Levene's testa upućuje na zaključak da nije zadovoljen uvjet jednakosti varijance, zbog čega se kod tumačenja razlika koriste korigirane testne vrijednosti. Na temelju empirijske t vrijednosti 1,632 pri 47,79 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u važnosti faktora motivacije. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 5,5%. Ukoliko bi snizili pouzdanost testa na 90% donijeli bi zaključak o prihvaćanju hipoteze. Do navedenog problema dolazi iz razloga manjeg uzorka, gdje je izraženiji efekt standardne pogreške, zbog čega su intervalne granice prihvaćanja nulte hipoteze proširene.

Razlika se prikazuje i grafički.

[122] Pivac, S. (2010): Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 128.



Grafikon 8: Razina povezanosti motivacije s ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz grafičkog prikaza može se utvrditi da je prosječna razina motiviranosti ekstrinzičnim faktorima veća od prosječne razine motiviranosti intrinzičnim faktorima, no nije utvrđena statistički značajna razlika.

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

H2: Novac je najjači ekstrinzični faktor motivacije.

Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije, ekstrinzični faktori motivacije u promatranom poduzeću obuhvaćaju novac, uvjete rada, sigurnost posla, politiku poduzeća i međuljudske odnose u poduzeću. Ispitanici ovog istraživanja su prodajni zaposlenici, a motiviranje prodajnih zaposlenika najčešće se oslanja na materijalno nagrađivanje, što se provodi kroz fiksni i stimulativni dio plaće. Navedenom hipotezom nastoji se utvrditi je li novac najjači ekstrinzični faktor motivacije.

Tablica 16: Deskriptivna statistika značajnosti motivacijskog faktora

Group Statistics					
	Faktor_motivacije	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
značajnost faktora	nov	32	4,906250	,2354645	,0416246
	ne_nov	32	4,750000	,3934955	,0695608

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Novac podrazumijeva fiksni i stimulativni dio plaće, prosječna razina važnosti novca, kao motivacijskog faktora je 4,91, s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,24. Nenovčani ekstrinzični faktori obuhvaćaju uvjete rada, sigurnost radnog mjesta, politiku poduzeća i međuljudske odnose u poduzeću. Prosječna važnost nenovčanih ekstrinzičnih faktora je 4,75 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,39.

Razlika se testira T-testom.

Tablica 17: T-test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
značajnost faktora	Equal Variances assumed	2,637	,109	1,927	62	,0295	,1562500	,0810637	-,0058	,31829

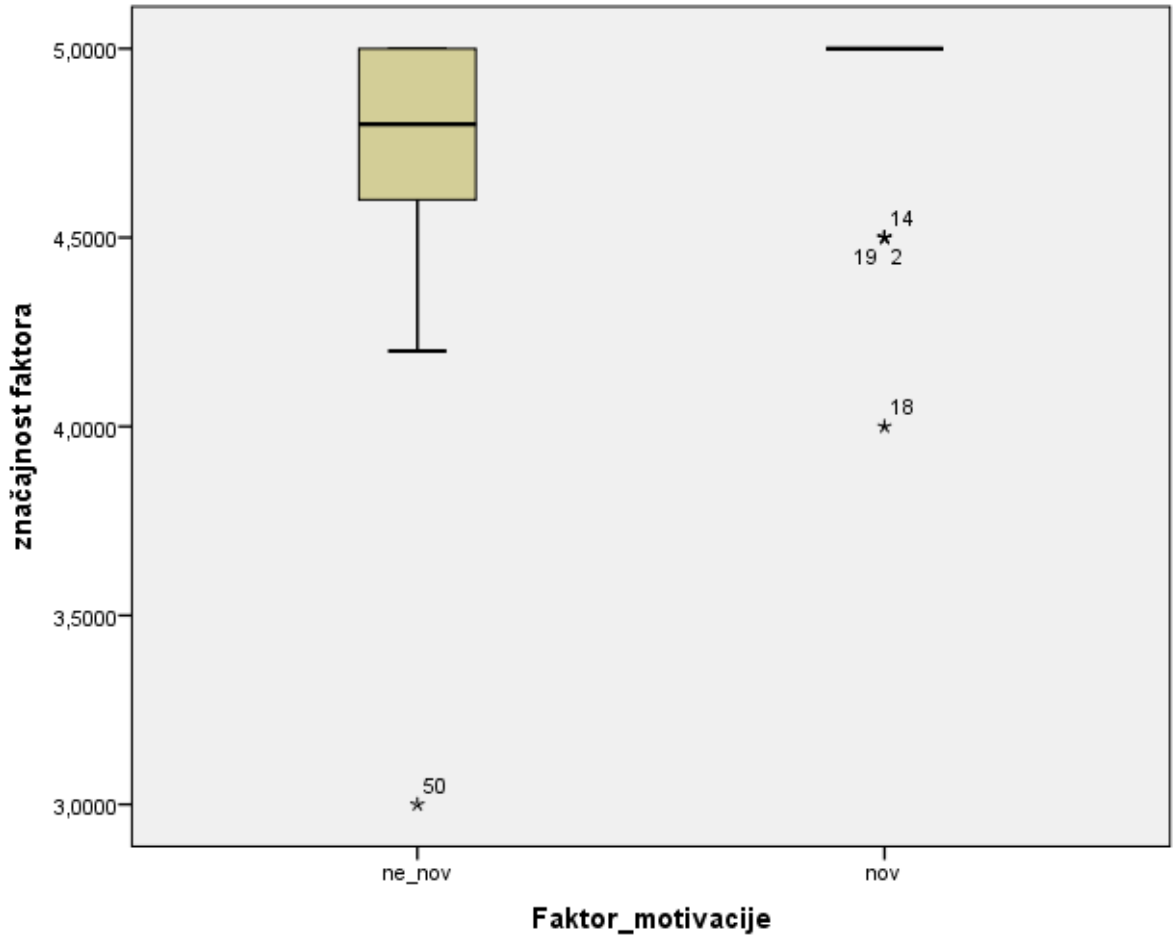
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Empirijska p vrijednost 0,109 > 0,05 Levene's testa upućuje na zaključak da je zadovoljen uvjet jednakosti varijance.[123] Na temelju empirijske t vrijednosti 1,927 pri 62 stupnja slobode može se donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u važnosti faktora motivacije,

[123] Pivac, S. (2010): Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 128.

gdje je veća važnost dodijeljena novčanim faktorima. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 2,95%.

Razlika je prikazana i grafički.



Grafikon 9: Značajnost nenovčanih i novčanih faktora motivacije
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz grafičkog prikaza može se utvrditi da je srednja vrijednost značajnosti novčanih faktora motivacije veća u odnosu na značajnost nenovčanih faktora motivacije. Razlika je statistički značajna.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

H3: Postoje razlike u motivaciji zaposlenika s obzirom na visinu postavljenih mjesečnih planova prodaje.

Ovom hipotezom ispitat će se postoje li razlike u razini motivacije s obzirom na visinu postavljenih mjesečnih planova prodaje. Zaključak o prihvaćenoj/odbačenoj hipotezi dobiva se na temelju zaključaka o prihvaćanju pomoćne hipoteze H 3.1. kojom se pretpostavlja da će zaposlenik koji je optimističan glede ostvarivanja postavljenog mjesečnog plana prodaje biti ujedno i snažno motiviran.

H3.1: Zaposlenik koji je optimističan glede ostvarivanja postavljenog mjesečnog plana prodaje bit će snažno motiviran.

Kako bi se ispitala utemeljenost glavne hipoteze rada oblikovana je i pomoćna hipoteza. Ovom hipotezom se pretpostavlja se da će zaposlenik biti motiviraniji ukoliko smatra da je plan realan i ostvariv, a ukoliko smatra da ga nije moguće ostvariti zbog osjećaja pritiska smanjit će se razina motiviranosti.

Ako zaposlenik smatra da je sadašnja politika postavljanja mjesečnog plana prodaje fer i realna to ujedno podrazumijeva da je optimističan glede ostvarenja plana.

Motiviranost zaposlenika za rad u poduzeću ispitana je pitanjem „U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod svog poslodavca?“

Povezanost se testira korelacijom.

Tablica 18: Korelacijska matrica – Spearmanov koeficijent korelacije

Correlations

			Sadašnja politika postavljanja mjesečnog plana prodaje je fer i realna.	U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod svog poslodavca?
Spearman's rho	Sadašnja politika postavljanja mjesečnog plana prodaje je fer i realna.	Correlation Coefficient	1,000	,567**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	32	32
	U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod svog poslodavca?	Correlation Coefficient	,567**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

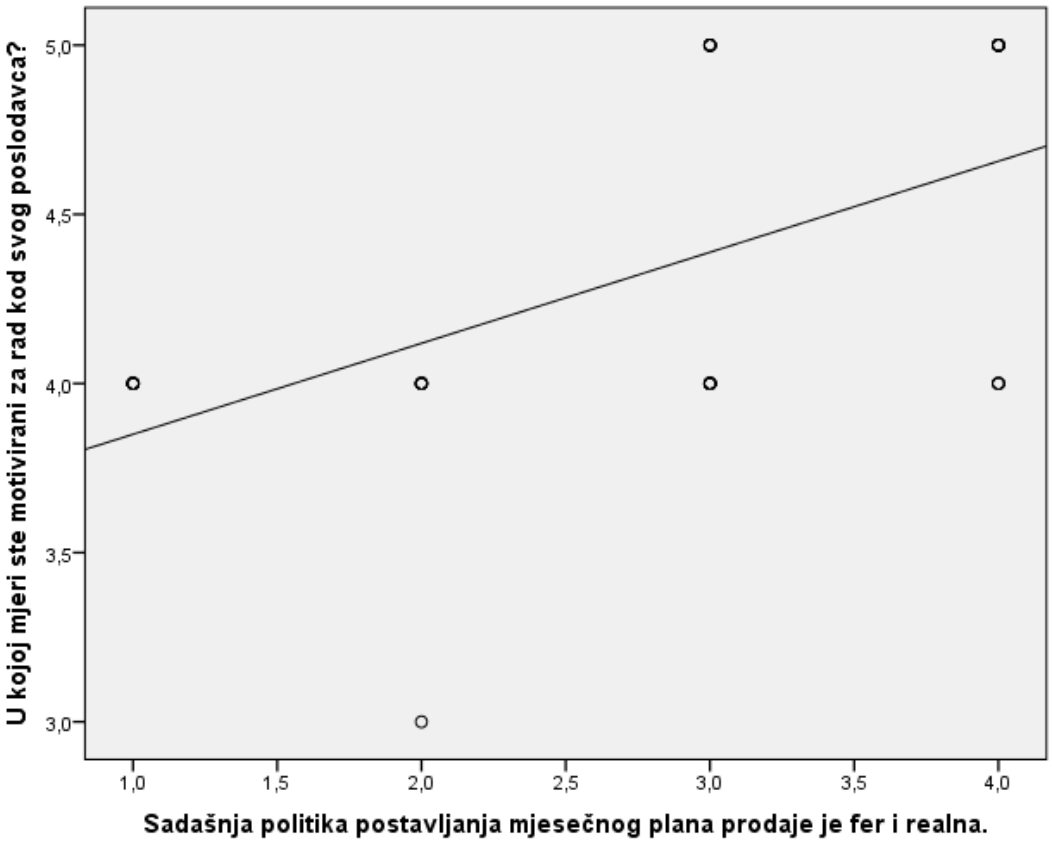
Za detaljniju analizu odnosa ovih dvaju varijabli primijenjen je korelacijski test. Koeficijent korelacije iznosi 0,567 što znači srednje jaku pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Obično se u obzir uzima: $0 < r \leq 0,5$ radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji, $0,5 < r \leq 0,8$ radi se o srednje jakoj pozitivnoj korelaciji, $r > 0,8$ radi se o jakoj pozitivnoj korelaciji. Na isti način zaključuje se ako je korelacija negativna.[124]

Dakle, iz korelacijske matrice može se utvrditi postojanje pozitivne povezanosti u stupnju slaganja s tvrdnjom da je sadašnja politika postavljanja mjesečnog plana prodaje fer i realna i pitanja ″U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod svog poslodavca?″ kojim se mjerila ukupna motiviranost zaposlenika. Temeljem navedenog se može reći da zaposlenici koji se u većoj mjeri slažu s tvrdnjom da je sadašnja politika postavljanja mjesečnog plana prodaje fer i realna, odnosno optimističniji su da mogu ostvariti zadane planove, u većoj mjeri će biti motivirani za rad kod poslodavca.

Zaključak se donosi pri empirijskoj signifikantnosti od 0,001.

Raspodjela slaganja s tvrdnjama prikazana je dijagramom rasipanja.

[124] Rozga A., (2006): Statistika za ekonomiste, Udžbenici Sveučilišta u Splitu, Split, str. 182.



Grafikon 10: Dijagram rasipanja motiviranosti i percepcije ispitanika o realnosti postavljenog plana prodaje
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz grafičkog prikaza može se utvrditi da je porast slaganja s tvrdnjom da je sadašnja politika postavljanja mjesečnog plana fer i realna praćen rastom motiviranosti zaposlenika kod svog poslodavca.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

Slijedom prihvaćanja hipoteze H 3.1. kojom se pretpostavlja da će zaposlenik koji je optimističan glede ostvarivanja postavljenog mjesečnog plana prodaje bit i snažno motiviran može se donijeti zaključak i da se hipoteza H 3. kojom se pretpostavlja da postoje razlike u motivaciji zaposlenika s obzirom na visinu postavljenih mjesečnih planova prodaje prihvaća kao istinita.

H4: Stimulativno nagrađivanje je jača motivacija od destimulativnog nagrađivanja.

Za ocjenu utemeljenosti postavljene hipoteze rada prikupljeni su podaci o motiviranosti zaposlenika putem stimulativnog nagrađivanja i putem destimulativnog nagrađivanja.

Tablica 19: Deskriptivna statistika motivacije nagrađivanjem

Group Statistics

	Nagrađivanje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Razna nagrađivanja	Destimulativno nagrađivanje	32	1,453125	,5869464	,1037584
	Stimulativno nagrađivanje	32	4,680556	,4378998	,0774105

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz tablice deskriptivne statistike se može utvrditi da je prosječna razina motiviranosti destimulativnim nagrađivanjem 1,453 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,59. Destimulativno nagrađivanje podrazumijeva usmene opomene i novčane kazne.

Prosječna razina motiviranja stimulativnim nagrađivanjem je 4,68 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,770. U promatranom poduzeću stimulativno nagrađivanje zaposlenika se provodi kroz novac, koji uključuje fiksnu plaću i stimulativni dio plaće te nematerijalno nagrađivanje koje uključuje samostalnost i odgovornost na zanimljivom i izazovnom radnom mjestu zbog čega zaposlenici imaju mogućnost napredovanja i samoaktualizacije. Još jedan faktor nematerijalnog stimulativnog nagrađivanja je osjećaj zadovoljstva zbog pohvala od strane nadređenih i klijenata koje mogu biti iskazane usmenim putem, a omogućeno je da se pohvale vrše javnim i pismenim putem.

Razlika se testira T-testom.

Tablica 20: T-test

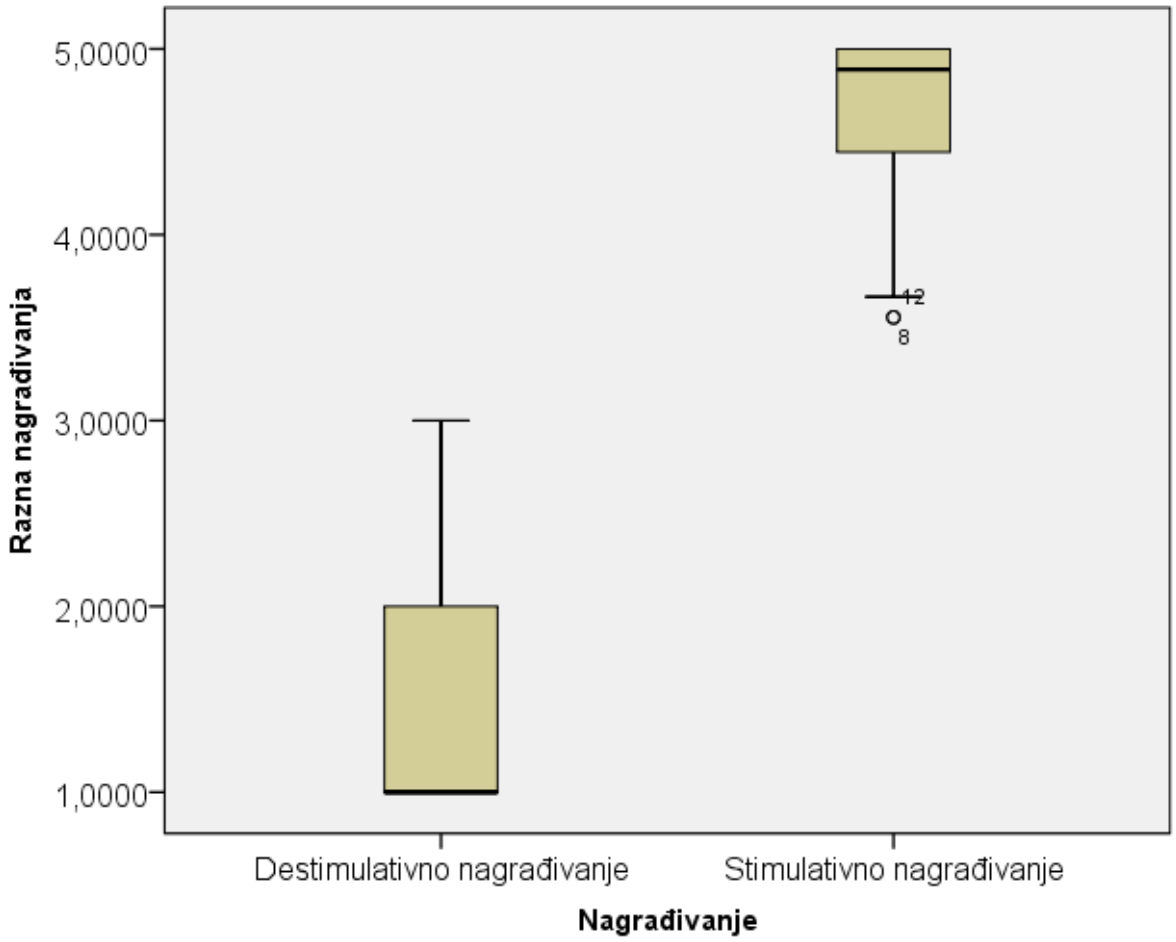
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Razna nagrađivanja	Equal variances assumed	10,739	,002	-24,931	62	<0,001	-3,227	,1294	-3,486	-2,968
	Equal variances not assumed			-24,931	57,347	<0,001	-3,227	,1294	-3,486	-2,968

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Empirijska p vrijednost 0,002 Levene's testa upućuje na zaključak da nije zadovoljen uvjet jednakosti varijance te se kod utvrđivanja razlika koriste korigirane testne vrijednosti. Na temelju empirijske t vrijednosti 24,931 pri 57,34 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u važnosti faktora motivacije gdje je veća važnost dodijeljena stimulativnom nagrađivanju u odnosu na destimulativno nagrađivanje. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od <0,001.

Razlika se prikazuje i grafički.



Grafikon 11: Prikaz razlike razine motiviranosti kod destimulativnog i stimulativnog nagrađivanja
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi postojanje više prosječne razine stimulativnog nagrađivanja u odnosu na destimulativno nagrađivanje.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

4.5. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem

Nakon detaljne obrade podataka dobivenih istraživanjem utvrđena je visoka motiviranost zaposlenika u promatranom poduzeću.

Hipotezom H1. nastojalo se dokazati da faktori povećanja zadovoljstva imaju veći značaj za motiviranost zaposlenika od faktora sprječavanja nezadovoljstva. Međutim, na primjeru istraživanog poduzeća ova pretpostavka je odbačena kao neistinita. Testiranjem povezanosti

ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora na motiviranost zaposlenika utvrđeno je da intrinzični faktori imaju manji značaj na motiviranost zaposlenika od ekstrinzičnih faktora. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 5,5%. Ukoliko bi se snizila pouzdanost testa na 90% donio bi se zaključak o prihvaćanju hipoteze. Do ovog problema dolazi zbog korištenja manjeg uzorka. Također, u obzir treba uzeti da su ispitanici zaposlenice u prodaji. Naime, zaposlenice u prodaji se nalaze na najnižoj hijerarhijskoj razini u poduzeću stoga su njihove potrebe, prema Maslowljevoj teoriji, niske. Iako su zaposlenice pokazale da i intrinzični faktori imaju veliki značaj za njihovu motivaciju, na ovoj razini ekstrinzični faktori ipak imaju veći značaj za motiviranost.

Hipotezom H2. htjelo se dokazati da je novac najjači ekstrinzični faktor motivacije u promatranom poduzeću. U skupini ekstrinzičnih faktora novac se pokazao kao faktor koji ima najveći značaj na motiviranost zaposlenika. Ovakav rezultat je očekivan s obzirom da je uobičajena praksa da se zaposlenici u prodaji uspješno motiviraju stimulativnim dijelom plaće koji je vezan za učinkovitost i rezultate samog zaposlenika.

Hipotezom H3. nastojalo se dokazati da postoje razlike u motivaciji zaposlenika s obzirom na visinu postavljenih mjesečnih planova prodaje. Zaključak navedene hipoteze dobiven je na temelju zaključka o prihvaćanju pomoćne hipoteze H3.1. kojom se pretpostavlja da je zaposlenik koji je optimističan glede ostvarivanja postavljenog mjesečnog plana prodaje biti snažno motiviran. Istraživanjem je utvrđeno da postoji pozitivna i značajna povezanost između stupnja slaganja s tvrdnjom da je politika postavljanja mjesečnog plana prodaje fer i realna i pitanja ″U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod svog poslodavca?″. Slijedom prethodnog zaključka može se zaključiti da postoje razlike u motivaciji zaposlenika s obzirom na visinu postavljenih mjesečnih planova prodaje. Ukoliko je zaposlenik optimističan, razina njegove motiviranosti bit će visoka.

Hipotezom H4. htjelo se dokazati da se stimulativnim nagrađivanjem postiže viša razina motivacije zaposlenika, nego kada se to pokušava postići destimulativnim nagrađivanjem. Ispostavilo se da postoji statistički značajna razlika u važnosti faktora motivacije, gdje je veća važnost dodijeljena stimulativnom nagrađivanju u odnosu na destimulativno nagrađivanje. Novčane kompenzacije, odgovornost i samostalnost na izazovnom i zanimljivom radnom mjestu uz mogućnost napretka te poticanje samoostvarenja značajno pridonose samomotiviranju, a to vodi ka većoj radnoj učinkovitosti.

5. ZAKLJUČAK

Ovim radom nastojala se utvrditi i analizirati motiviranost zaposlenika promatranog poduzeća te ispitati i utvrditi kako su nagrađeni za ispunjavanje ciljeva organizacije.

U teorijskom dijelu rada utvrđen je pojam motivacije, teorije motivacije koje su godinama nadograđivane te sustavi nagrađivanja zaposlenika koji su usko vezani uz samu motivaciju. Ustanovljena je važnost razumijevanja što zaposlenika kao pojedinca pokreće i motivira, a nadasve shvaćanje da se iste tehnike motiviranja ne mogu primijeniti na sve zaposlenike. Potreban je individualan pristup svakom zaposleniku kako bi se ostvarila najviša moguća razina motiviranosti koju zaposlenik može imati. Ključni faktor uspjeha organizacije krije se u saznanju koji faktori motivacije najviše motiviraju njegove zaposlenike, a oni mogu biti ekstrinzični i intrinzični.

Nagrađivanje je usko vezano uz samu motivaciju, a ono može biti materijalno i nematerijalno. Zaposlenici će prodati svoje sposobnosti onome tko će ih moći najbolje platiti, no to ne podrazumijeva samo plaćanje u novcu nego i u nematerijalnim nagradama kao što su status rada, imidž poduzeća, dobra radna sredina itd. Osobni dohodak pripada materijalnim faktorima motivacije, no može imati djelomično utjecaj i moralnog motivatora. Najpopularniji sustavi materijalnog nagrađivanja temelje se na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće temelji na procjeni radne uspješnosti. Razvojem teorija motivacija utvrđena je važnost nematerijalnog nagrađivanja što poduzeća sve više primjenjuju na svoje zaposlenike. Pohvale, sudjelovanje u odlučivanju, poticanje ostvarivanja samoostvarenja pridonose motivaciji zaposlenika, a samim time se povećava radna uspješnost zaposlenika što podrazumijeva ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Kada poduzeće želi spriječiti ponašanje zaposlenika koji smatra pogrešnim ili štetnim za organizaciju ono se može odlučiti i za destimulativno nagrađivanje. Destimulativno nagrađivanje može biti izraženo kroz usmenu opomenu, javnu kritiku te kroz novčanu kaznu ili čak prekid rada. Iako ova vrsta nagrađivanja zna biti efikasna, istraživanja su pokazala da su uspješnije organizacije koje svoje radnike stimuliraju za dobro ponašanje, nego one koje destimuliranjem žele spriječiti loše ponašanje.

U istraživanju anketnim upitnikom u kojem su sudjelovala 32 zaposlenika prodajnog odjela istraživanog poduzeća saznalo se koji motivacijski faktori više motiviraju zaposlenike na rad. Ispitivanje je provedeno u poslovnicama na području Splita. Zaključak je da su zaposlenici prodajnog odjela visoko motivirani, što je i jedan od organizacijskih ciljeva promatranog

poduzeća. Ispitivanjem i analiziranjem motivacijskih faktora utvrđeno je kako ekstrinzični faktori imaju veći značaj za motivaciju zaposlenika od intrinzičnih faktora. Iako je hipoteza temeljena na Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije odbačena, treba uzeti u obzir da se istraživanje radilo na manjem uzorku ispitanika koji rade na najnižoj hijerarhijskoj razini u poduzeću.

U grupi ekstrinzičnih faktora novac se pokazao kao najznačajniji faktor motivacije, a u grupi intrinzičnih faktora najznačajniji faktor motivacije se ispostavio osjećaj zadovoljstva zbog pohvale od strane nadređenih i klijenata. Ovo je dokaz kako i na prvi pogled manje geste mogu imati veliki značaj za motivaciju zaposlenika. Iako su svi faktori ocjenjeni visokim ocjenama vidljivo je da ipak postoji prostor za poboljšanja što je najviše vidljivo iz prosječne ocjene mogućnosti samoostvarenja. Ukoliko bi poduzeće poduzelo mjere kojima bi se poticalo samoostvarenje motiviranost zaposlenika bi bila još viša. Također, utvrđeno je da je zaposlenik koji je optimističan glede ostvarenja mjesečnog plana prodaje više motiviran od onog koji je pesimističan glede istoga. Ovim istraživanjem je potvrđena teza da je destimulativno nagrađivanje nepoželjno, odnosno da čak demotivira zaposlenike umjesto da spriječi ponašanje koje se smatra pogrešnim. Istraživano poduzeće može biti ponosno zbog donesenih zaključaka no ipak može popraviti neke dijelove politike poslovanja, a to se definitivno odnosi na destimulativno nagrađivanje svojih zaposlenika.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Arif, U., Bari, N., Shoaib, A., (2013): Impact of Non - Financial Rewards on Employee Attitude & Preformance in the Workplace, International Journal of Scientific & Engineering Research, 4 (07)
2. Bahtijarević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F., (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb
4. Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M. i ostali (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb
6. Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
7. Buble M., (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb
8. Deny R., (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb
9. Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
10. Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, (2005): Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko
11. Grubišić D., Goić S., (2003): Istraživanje faktora demotivacije u jednom proizvodnom poduzeću, Ekonomska istraživanja, 16 (01)
12. Koontz H., Weihrich H., (1998): Menadžment, MATE, Zagreb
13. Marušić S., (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut – Zagreb, Zagreb
14. Maslov A.H., (1982): Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd
15. Pivac, S. (2015): Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet Split, Split
16. Reilly P., (2005): New Reward II: Issues in Developing a Modern Remuneration System, IES, Brighton
17. Rheinberg F., (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko
18. Rozga A., (2006): Statistika za ekonomiste, Udžbenici Sveučilišta u Splitu, Split
19. Šaban J., (1997): Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb

20. Tudor, G., (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb
21. Vesić, D. (2010): Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac
22. Vujić V., (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
23. Zelenika R., (1998): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

Internet izvori:

1. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (01), Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147
2. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (02), Hrčak, (Internet), raspoloživo na:http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360
3. Jambrek I., Penić I. I., (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/40704
4. Karabegović M., (2013): Samoaktulizacija- ideal psihološkog razvoja?, Istraži Me, (Internet), raspoloživo na: http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/
5. Mitchell T. R., (1973): Motivacija i participacija, 3 (1-2), Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=230680
6. MojPosao.net, (2006): Motivacija i nagrađivanje zaposlenika, (Internet), raspoloživo na: https://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/
7. Varga, M., (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (01) Hrčak, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/71338
8. Vukajlović Đ., Stamatović M., (2012): Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima, 2 (01), Hrčak, (Internet), rspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192337

9. Zuber M., (2014): Pravo radnika na plaću, naknadu plaće i druge novčane primitke iz radnog odnosa, Pravni fakultet Zagreb, (Internet), raspoloživo na: https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Pravo_radnika_na_placu_-_Pravni_fakultet_-_2014.pdf

Popis slika

Slika 1: Lančani slijed potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva

Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 3: Shematski prikaz koncepta Herzbergove teorije motivacije

Slika 4: Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka

Slika 5: Koncept Vroomova modela motivacije

Slika 6: Porter-Lawlerov model očekivanja

Slika 7: Kategorije financijskih kompenzacija

Slika 8: Osnovne komponente plaće

Slika 9: Prikaz komponenata plaće u promatranom poduzeću

Popis tablica

Tablica 1: Herzbergovi principi obogaćivanja posla

Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Tablica 3: Struktura zaposlenika prema spolu

Tablica 4: Struktura ispitanika po dobi

Tablica 5: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

Tablica 6: Struktura ispitanika prema ukupno stečenom radnom stažu

Tablica 7: Struktura zaposlenika prema stečenom radnom stažu u promatranom poduzeću

Tablica 8: Struktura ispitanika s obzirom na status zaposlenja

Tablica 9: Struktura zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću

Tablica 10: Motivacija zaposlenika

Tablica 11: Deskriptivna statistika ekstrinzičnih faktora

Tablica 12: Deskriptivna statistika intrinzičnih faktora

Tablica 13: Deskriptivna statistika motiviranost zaposlenika

Tablica 14: Deskriptivna statistika motiviranosti

Tablica 15: T-test

Tablica 16: Deskriptivna statistika značajnosti motivacijskog faktora

Tablica 17: T-test

Tablica 18: Korelacijska matrica – Spearmanov koeficijent korelacije

Tablica 19: Deskriptivna statistika motivacije nagrađivanjem

Tablica 20: T-test

Popis grafikona

Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol

Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob

Grafikon 3: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

Grafikon 4: Struktura ispitanika prema ukupno stečenom radnom stažu

Grafikon 5: Struktura ispitanika prema stečenom radnom stažu u promatranom poduzeću

Grafikon 6: Struktura ispitanika s obzirom na status zaposlenja

Grafikon 7: Struktura zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću

Grafikon 8: Razina povezanosti motivacije s ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima motivacije

Grafikon 9: Značajnost nenovčanih i novčanih faktora motivacije

Grafikon 10: Dijagram rasipanja motiviranosti i percepcije ispitanika o realnosti postavljenog plana prodaje

Grafikon 11: Prikaz razlike razine motiviranosti kod destimulativnog i stimulativnog nagrađivanja

SAŽETAK

U dobu znanja u kojem živimo organizacije sve više uviđaju da su **zaposlenici** resurs koji im donosi konkurentsku prednost na tržištu. Organizacije ostvaruju svoje ciljeve zahvaljujući zaposlenicima, no da bi zaposlenici bili uistinu najvrjedniji resurs potrebno je imati adekvatne kompetencije, potrebna sredstva rada te moraju biti motivirani što je moguće postići samo izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava. Kako bi poduzeće imalo održiv i poticajan sustav motiviranja zaposlenik potrebno je definirati organizacijske ciljeve i sustav nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika. Od izuzetne je važnosti i praćenje potreba i preferencija zaposlenih kada je u pitanju nagrada za rad. Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće, jer su **motivacija** i plaća usko povezane. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, što znači da radnika treba platiti prema zasluzi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem. Tajna idealnog pristupa motiviranju zaposlenika je situacijski pristup, odnosno prilagođavanje motiviranja i **nagrađivanja** zaposlenika pojedinoj situaciji tj. osobi. Potrebno je prepoznati što pokreće svakog zaposlenika zasebno te mu pružiti ono što će ga najviše potaknuti. Motivacija zaposlenika ispitana je u istraživanom poduzeću na području Splita kako bi se donio zaključak koji faktori imaju najveći značaj za motivaciju zaposlenika. Ispostavilo se da su svi zaposlenici istraživanih poslovnica žene, a najviše ih motiviraju ekstrinzični faktori motivacije od kojih najveći značaj ima novac, što nije iznenađujući rezultat s obzirom da se radi o radnicama zaposlenima na najnižoj razini u hijerarhiji poduzeća. Ispostavilo se da je mišljenje o ostvarivosti postavljenog plana prodaje bitan faktor motivacije zaposlenica. Kada su zaposlenice optimistične, tada je i razina njihove motiviranosti vrlo visoka. Također, utvrđeno je da poduzeće svoje zaposlenice više motivira stimulativnim nagrađivanjem nego opaskama i kaznama koje čine destimulativno nagrađivanje.

Ključne riječi: zaposlenici, motivacija, nagrađivanje

SUMMARY

In the age of knowledge, organizations increasingly perceive that **employees** are a resource that provides them competitive advantage in the market. Organizations achieve their goals thanks to their employees. However, in order to recognize them as their the most valuable resource, organizations need to know how to keep their employees motivated. In order to do so, they need to possess necessary competencies and work resources so they can build up a quality motivational system. In order for the company to have a viable and motivating employee motivating system, it is necessary to define the organizational goals and the rewarding system, which is a prerequisite for a good understanding of the motivation of employees. It is very important to monitor the needs and preferences of employees when it comes to work awards. The policy of good interpersonal relationships must be accompanied by attractive wages and incentives, as **motivation** and pay are closely related. Wage and salary policy must promote good interpersonal relationships, which means that the worker has to pay for merit, closely relating their payments with execution. The secret of the ideal approach to employee motivation is the situational approach, adapting motivation and **rewarding** employees to a particular situation. It is necessary to recognize what drives each employee individually and to provide him with what will most encourage him. Employee motivation was investigated in the research company in the area of Split in order to conclude that factors have the greatest importance for motivating employees. It turns out that all employess that were subject of this research were women and they are motivated by extrinsic factors of motivation, the most important of which is money, which is not surprising since they are workers at the lowest level in the enterprise hierarchy. Also, it turned out that the assumption of the feasibility of the set sale plan is an important motivational factor for employees. According to that, when employees are optimistic, their level of motivation is very high. It has also been found that company employees are motivated by more incentive awards than warnings and punishments that make a discouraging reward.

Keywords: employees, motivation, rewarding

PRILOZI

Anketni upitnik

Poštovani,

Ispunjavanjem ovog upitnika sudjelovat ćete u istraživanju na temu „Motivacija i nagrađivanje zaposlenika u promatranom poduzeću“. Svi prikupljeni podaci koristit će se isključivo u svrhe ovog rada te neće biti dijeljeni i korišteni u druge svrhe.

Ljubazno Vas molim da odvojite dio vremena i iskreno odgovorite na ponuđena pitanja.

Anketni upitnik je u potpunosti anoniman!

Unaprijed hvala, bez Vaše pomoći ovo istraživanje ne bi bilo moguće,

Anna Zebić
diplomski studij Menadžment, Ekonomski fakultet Split

U Splitu, svibanj 2018. godine.

OPĆI PODACI O ISPITANIKU

1. SPOL
   a)Muško
   b)Žensko

2. DOB
   a)18-24
   b)25-35
   c)36-45
   d)45-55
   e)>56

3. OBRAZOVANJE
   a)Srednja škola (KV, VKV, SSS)
   b)VŠS (i stručni prvostupnik)
   c)VSS (i magistar struke)

4. UKUPNI STEČENI RADNI STAŽ
   a) <1 god
   b) 1-5 godina
   c) 6-10 godina

d) 11-15 godina
e) >16godina

5. STEČENI RADNI STAŽ U PROMATRANOM PODUZEĆU
   a) <1 god
   b) 1-5 godina
   c) 6-10 godina
   d) >11godina

6. STATUS ZAPOSLENJA
   a) Ugovor na određeno vrijeme
   b) Ugovor na neodređeno vrijeme

7. POZICIJA U PODUZEĆU
   a) Niži menadžment
   b) Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti

PODACI O MOTIVACIJI ISPITANIKA

8. U KOJOJ MJERI STE MOTIVIRANI ZA RAD KOD VAŠEG POSLODAVCA?

1 – Uopće nisam motiviran/a; 2 – Uglavnom nisam motiviran/a; 3 – Djelomično sam motiviran/a; 4 – Uglavnom sam motiviran/a; 5 – U potpunosti sam motiviran/a

9. Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pružaju sljedeći ekstrinzični faktori.

(1-uopće ne utječu, 2-vrlo malo utječu, 3-malo utječu, 4-poprilično utječu, 5-jako utječu)

OSNOVNA PLAĆA	1	2	3	4	5
STIMULATIVNI DIO PLAĆE	1	2	3	4	5
UVJETI RADA (radno vrijeme, osvjetljenje, temperatura)	1	2	3	4	5
SIGURNOST POSLA	1	2	3	4	5
POLITIKA PODUZEĆA (prijateljska atmosfera, poticanje na izvrsnost itd.)	1	2	3	4	5
ODNOSI S NADREĐENIMA	1	2	3	4	5
ODNOSI S PODREĐENIMA I KOLEGAMA	1	2	3	4	5

10. Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pružaju sljedeći intrinzični faktori.

(1-uopće ne utječu, 2-vrlo malo utječu, 3-malo utječu, 4-poprilično utječu, 5-jako utječu)

ODGOVORNOST	1	2	3	4	5
SAMOSTALNOST U OBAVLJANJU POSLA	1	2	3	4	5
ZANIMLJIVOST POSLA	1	2	3	4	5
IZAZOVNOST POSLA	1	2	3	4	5
OSJEĆAJ ZADOVOLJSTVA ZBOG POHVALE OD STRANE NADREĐENIH I KLIJENATA	1	2	3	4	5
MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
MOGUĆNOST RASTA (SAMOAKTUALIZACIJA)	1	2	3	4	5

Odredite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

1 – uopće se ne slažem; 2 – djelomice se slažem; 3 – ponekad se slažem; 4 – slažem se; 5 – u potpunosti se slažem

11. SADAŠNJA POLITIKA POSTAVLJANJA MJESEČNOG PLANA PRODAJE JE FER I REALNA.

1 2 3 4 5

12. NA POČETKU MJESECA MOGU PROCJENITI HOĆE LI MOJA (MOJE) POSLOVNICA (POSLOVNICE) USPJETI OSTVARITI ZADANI MJESEČNI PLAN PRODAJE.

1 2 3 4 5

13. SNAŽNO ME MOTIVIRA AMBICIOZNO POSTAVLJEN MJESEČNI PLAN PRODAJE.

1 2 3 4 5

14. DEMOTIVIRA ME AMBICIOZNO POSTAVLJEN MJESEČNI PLAN PRODAJE.

1 2 3 4 5

15. USMENE OPASKE ME MOTIVIRAJU DA IZVRSNO ODRADIM SVOJE ZADATKE.

1 2 3 4 5

16. NOVČANE KAZNE ME MOTIVIRAJU DA IZVRSNO ODRADIM SVOJE ZADATKE.

1 2 3 4 5