MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA DM HRVATSKA

Malenica, Ana

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:124:709427

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA DM HRVATSKA

Mentor:
prof. dr. sc. Srećko Goić

Student:
Ana Malenica, univ. bacc. oec.

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema istraživanja 4

1.2. Cilj rada 8

1.3. Istraživačke hipoteze 8

1.4. Metode istraživanja 9

1.5. Struktura diplomskog rada 10

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA 12

2.1. Pojam motivacije 12

2.2. Teorije motivacije 13

2.1.1. Sadržajne teorije motivacije 13

2.1.1.1.Teorija hijerarhije potreba 14

2.1.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije 16

2.1.1.3. Teorija motivacije postignuća 17

2.1.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije 18

2.1.1.5. Teorija motivacije uloga 19

2.1.2. Procesne teorije motivacije 21

2.1.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije 21

2.1.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja 22

2.1.2.3. Lawlerov model očekivanja 23

2.1.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni 23

2.3. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika 24

3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA 26

3.1. Pojam zadovoljstva zaposlenika 26

3.2. Teorije zadovoljstva na radu 27

3.3. Faktori koji utječu na zadovoljstvo 27

3.3.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom 27
3.3.2. Osobni čimbenici zadovoljstva poslom 29
4. DM HRVATSKA 30
4.1. Općenito o organizaciji 30
4.2. Organizacijska struktura DM Hrvatske 35
4.3. Ljudski resursi u organizaciji 36
5. EMPIRIJSKI DIO RADA 39
5.1. Anketni upitnik 39
5.1.1. Struktura anketnog upitnika 39
5.1.2. Uzorak ispitanika 39
5.2. Metode obrade podataka 44
5.3. Rezultati istraživanja 44
5.3.1. Hipoteza H1 48
5.4. Značenje rezultata 59
6. ZAKLJUČAK 60
POPIS LITERATURE 62
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 65
SAŽETAK 67
SUMMARY 67
PRILOZI 68

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

U današnjem svijetu kojeg karakterizira globalizacija i konkurencija na globalnoj razini svako poduzeće želi ostvariti i zadržati konkurentsku prednost. Velik interes za motivaciju pokazuje sve više organizacija koje su svjesne da su ljudi ključni resurs u ostvarivanju ciljeva organizacije, a predstavljaju i konkurentsku prednost organizacije.[1] Ljudski kapital je jedan od čimbenika uspjeha i ostvarenja konkurentnosti ukoliko su zaposlenici poduzeća motivirani i zadovoljni te usmjereni na ostvarenje ciljeva poduzeća. Ukoliko je ispunjena ova pretpostavka, ljudski resurs pridonosi dodatnoj vrijednosti organizacije. Osim dodane vrijednosti zaposlenici koji su motivirani i zadovoljni, svojom inovativnošću, informiranosti, kreativnošću, znanjem i iskustvom, utječu na stratešku prednost i oblikuju nove strategije poduzeća. Upravo su ljudi, odnosno zaposlenici najvažniji resurs poduzeća u koji se treba ulagati kako bi se postiglo povećanje rezultata.[2] Upravljanje ljudskim resursima je zaduženo za ispunjenje ovih pretpostavki. Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća.[3]

Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva poduzeća.[4] Iz svega navedenog može se zaključiti kako je iznimno važno ulaganje u ljudski kapital, kao i nastojanje povećanja motivacije i zadovoljstva na radu.

Danas gotovo sve tvrtke nastoje pronaći različite načine i pristupe da ponude odgovor na pitanje: kako da kroz upravljanje ljudskim resursima poboljšaju svoju učinkovitost.

[1] Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122.
[2] Jambrek I., Penić I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 9, 2, str. 1181.-1206.
[3] Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, 1998.
[4] Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017). Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 7(1), 49-61.

Motivacija ljudstva je jedan od tih pristupa. Motivacija po svim dosadašnjim spoznajama i prezentiranim rezultatima motivacijskih istraživanja izravno utječe na kvalitetu obavljenog posla, na zadovoljstvo zaposlenih, na njihov odnos prema poslu, na privrženost zaposlenih organizaciji, na zadovoljstvo klijenata, na učinkovitost vođenja itd.[5] Veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga: poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama i jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke.[6]

Zbog svega navedenog razvijeno je mnoštvo teorija motivacije kojima je cilj dati odgovore na razna pitanja menadžera poput definicije motivacije te njenog podizanja na viši level i zadržavanja zaposlenika zadovoljnim. Dimenzija motivacije zaposlenika je kompleksno područje koje je unatoč brojnim istraživanjima i dalje zanimljivo svim znanstvenicima upravo zbog brojnih pitanja koje i danas nemaju odgovor.

Na razumijevanje motivacije usmjerene su brojne teorije koje pokušavaju odgovoriti na naizgled jednostavno pitanje: Što je motivacija i kako je odvija proces motiviranja? S aspekta menadžmenta to je pitanje: Kako motivirati ljude za veću radnu uspješnost i uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva? Dvije su glavne skupine tih teorija koje se razlikuju po viđenju glavnih osnova i uzroka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije motivacije.[7]

Skupina sadržajnih teorija motivacije orijentirana je na pronalaženje i klasifikaciju potreba koje usmjeravaju osobu da djeluje na specifičan način. Njihova usmjerenost je okrenuta prema otkrivanju varijabli i dimenzija koje utječu na ponašanje.

Skupina procesnih teorija motivacije smatra da je za definiranje motivacije i otkrivanje onoga što usmjerava osobu u njenom ponašanju potrebno uključiti još neke varijable koje nisu uključene u sadržajnim teorijama. Varijable koje su uključene u ove teorije su: vrijednosti, očekivanja, interakcija i percepcija.

Motivacija je povezana sa zadovoljstvom, pa je radna motivacija povezana sa zadovoljstvom na radu.[8] Kako se motivacija i zadovoljstvo često vežu zajedno, pa čak i poistovjećuju, potrebno je razdvojiti te pojmove. Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja

[5] Gutić Martinčić, S. (2017). Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu. Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 8(1), 60-67.
[6] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb., str. 555-556
[7] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb., str. 559
[8] Babić M. (2017.): Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM trgovina d.o.o., završni rad, EFST, str.25

želje.[9] Zadovoljstvo na poslu može se odrediti kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, zdravlje i ljubav, što se posredno održava na pojedinčev posao.[10] Odnosno, zadovoljstvo na radu jest skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu.[11] Ustanovljeno je kako različite potrebe pokreću različite motive, pa samim time se može zaključiti kako i zadovoljstvo ovisi o mnoštvu čimbenika.

Izvori zadovoljstva poslom mogu biti intrinzični i ekstrinzični – intrinzični proizlaze iz pojedinca i za njega imaju psihološku vrijednost, dok ekstrinzični dolaze iz okoline.[12]

Poznavanjem motivacije i zadovoljstva, kao i njihovih čimbenika, moguće je provesti istraživanje te dobivenim rezultatima zaključiti koji faktori imaju najveći utjecaj na motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika u određenom poduzeću. Poznavanje i važnost ovih čimbenika je od presudne važnosti menadžerima, koji su zaduženi za uspješno vođenje organizacije prema cilju.

Istraživanja se slažu da se zadovoljstvo zaposlenika razlikuje i ovisi o nizu faktora na koje organizacije reagiraju oblikujući različite strategije, materijalne i nematerijalne. Smatra se da je visina plaće tek marginalno povezana sa zadovoljstvom. To ne znači da plaća nije motivirajuća iako se istraživači razlikuju u poimanju motivirajućih efekata novčanih stimulacija. Poslodavci moraju biti svjesni da vodstvo samo u financijskom obliku nagrađivanja neće rezultirati zadovoljstvom zaposlenika. Istraživanje provedeno od strane Rutherford et al. (2009) je utvrdilo da su ključni elementi za postizanje zadovoljstva sljedeći: zadovoljstvo nadređenim, opis posla, politika poduzeća, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti, međuljudski odnosi te zadovoljstvo klijentima.[13] Recentna istraživanja provedena u Hrvatskoj, Sloveniji i Grčkoj, posebice u vrijeme nepovoljne gospodarske situacije, generirala su slične zaključke. Tako su Jelačić et al. (2010.) proveli istraživanje u drvnoj industriji i industriji namještaja u Hrvatskoj utvrdivši da su ispitanici pretežito zadovoljni sigurnošću zaposlenja.[14] U najvećoj mjeri su nezadovoljni plaćom i mogućnošću njezina rasta. Mnoge su studije utvrdile da u oskudnoj financijskoj situaciji priznanje i stabilnost posla postaju

[9] Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u republici hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122.
[10] Marušić S. (2006.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Adeco, str. 255.
[11] Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 7, 1, str. 33.
[12] Pomper, I., Malbašić, I. (2016). Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji. Ekonomski pregled, 67(2), 135-152.
[13] Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122
[14] Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122

učinkovit poticaj za ostvarenje boljeg učinka zaposlenika. No, u istraživanju motivatora u poduzećima za preradu drva prije ekonomske krize (2004.) i nakon što je zahvatila Slovačku (2012.) Hitka, Hajduková i Balážová (2014) su zaključili da su ispitanici zadržali istu razinu motivacije kao i rang važnosti motivacijskih faktora.[15] Naime, u oba istraživanja ispitanici najvažnijim motivatorima smatraju osnovnu plaću i sigurnost radnog mjesta. Slično je utvrđeno u Sloveniji, navodeći da je novac najvažniji motivacijski faktor, nakon čega slijede fleksibilno radno vrijeme i socijalna sigurnost. Nasuprot tome istraživanje koje je proveo kroz 65 strukturiranih intervjua u 20 malih poduzeća u Grčkoj rezultiralo je saznanjem da je „učenje“ najvažniji, a ujedno i snažniji motivator od financijskih nagrada. Nadalje, značajnu važnost ispitanici pridaju oblikovanju posla i kvaliteti nadzora. Premda primaju niske financijske kompenzacije, većina ispitanika ističe da nemaju odlučujuću ulogu u želji da napornije rade, dok učenje i razvoj vještina smatraju izuzetno važnima jer povećavaju njihovu zapošljivost u razdoblju financijske krize. Pored toga, ističu da zanimljiv posao s aspekta različitosti potrebnih vještina povećava motivaciju jer vodi zadovoljenju potrebe za samoostvarenjem.[16]

Problem koji će se u ovom radu istraživati je nedovoljno istraženo pitanje koji su to faktori koji utječu na zadovoljstvo i motivaciju u radu,te na koji način oni djeluju. Predmet istraživanja će se baviti pitanjima svakog pojedinog faktora i njegovog utjecaja na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih u trgovini DM Hrvatska. Nakon provedenog istraživanja pokazat će se smjer i intenzitet svakog čimbenika.

[15] Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122

[16] Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122.

1.2. Cilj rada

Glavni cilj istraživanja je utvrditi čimbenike zadovoljstva i motivacije te njihov smjer i intenzitet. Spomenuti faktori bit će istraženi u poduzeću DM Hrvatska. Kao što je prethodno navedeno, ljudski kapital je jedan od ključnih resursa, a samim time svaka organizacija želi postići da su njeni zaposlenici adekvatno motivirani različitim faktorima. Motivacija zaposlenika doprinosi zadovoljstvu na radu. Takvi zaposlenici će biti produktivniji, efikasniji, kreativniji, što je cilj svakog poslodavca.

Faktori motivacije i zadovoljstva koji će se istraživati bit će detaljnije objašnjeni u hipotezama.

Nakon što se provede anonimno istraživanje, rezultati istraživanja bit će proslijeđeni poduzeću DM Hrvatska u cilju njihovog boljeg uvida u trenutno stanje te moguće poboljšanje u grani zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

1.3. Istraživačke hipoteze

Kako bi bilo moguće ostvariti ciljeve empirijskog dijela rada, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Intrinzični faktori imaju veći utjecaj na motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih faktora

Ispitivanje hipoteze H1 će potvrditi ili opovrgnuti postoji li povezanost između motivacije i njenih faktora (politika poduzeća, visina plaće, stalnost zaposlenja, radno vrijeme, obuka, beneficije, sigurnost posla, uvjeti na radu, mogućnost razvoja i odgovornost) te intenzitet te veze. Odnosno, otkrit će se imaju li intrinzični faktori veći utjecaj na motivaciju od ekstrinzičnih. Herzbergova teorija to pretpostavlja, ali mnoga istraživanja nisu to uvijek potvrdila. Stoga je cilj ove hipoteze otkriti imaju li intrinzični faktori veći utjecaj na motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih.

H2: Određeni faktori motivacije pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika.

Potvrdom ili odbacivanjem hipoteze H2 dobit će se uvid u smjer i intenzitet veze između zadovoljstva i određenih faktora motivacije, odnosno pokušava se odgovoriti na pitanje koliko su zaposlenici zadovoljni čimbenicima poput politike poduzeća, radnog vremena, sigurnosti posla i sl. Kako bi se detaljnije otkrilo zadovoljstvo zaposlenika glavna hipoteza H2 će se raščlaniti na podhipoteze:

H2A: Politika poduzeća u DM Hrvatska pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

H2B: Radno vrijeme poduzeća DM Hrvatska pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

H2C: Sigurnost posla u DM Hrvatska pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

H2D: S obzirom na dob, stariji radnici su zadovoljniji na radu u odnosu na mlađe.

H2E: S obzirom na stupanj obrazovanja, obrazovaniji radnici su zadovoljniji na radu u odnosu na manje obrazovane.

1.4. Metode istraživanja

Za potrebe istraživanja, analiziranja i donošenja ispravnih zaključaka, u ovome radu korištene su sljedeće metode:[17]:

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

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

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

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

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

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

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

Uz gore navedene metode istraživanja, provest će se i empirijsko istraživanje oblikovanjem anketnog upitnika. Anketni upitnik će biti sastavljen na što jednostavniji način kako bi ispitanicima bio razumljiviji, a nama dao preciznije i točnije informacije. Istraživanje će se provesti tijekom srpnja 2018.godine. Prikupljeni podaci će se obraditi adekvatnim statističkim metodama,koristeći programe MS Excel i SPPS što će rezultirati grupiranim i grafički prikazanim podacima.

1.5. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad će se sastojati od 6 dijelova, uključujući zaključak. Na teorijski dio rada odnosi se 3 poglavlja, četvrto poglavlje odnosi se na poduzeće DM Hrvatska, dok peto i šesto se bave empirijskim istraživanjem.

Prvo poglavlje se bavi uvodom u problematiku diplomskog rada. U njemu će se definirati cilja rada, istraživačke hipoteze, metode i struktura rada. Također će se istaknuti i važnost, odnosno doprinos rada.

Drugi dio rada govori o motivaciji zaposlenika. Definirat će se pojam motivacije, teorije te faktori koji utječu na samu motivaciju zaposlenika.

Treće poglavlje ima tematiku zadovoljstva zaposlenika. Uz definiranje pojma zadovoljstva, objasnit će se i raščlaniti teorije zadovoljstva na radu te će se navesti faktori koji utječu na zadovoljstvo.

DM Hrvatska je tema četvrtog poglavlja diplomskog rada. U ovom poglavlju će biti predstavljena sama organizacija i njeni ljudski resursi.

Nakon toga slijedi empirijski dio rada. U njemu će se prikazati korišteni anketni upitnik, objasnit će se metode obrade podataka te će se predstaviti rezultati dobiveni istraživanjem. Istaknuti će se i značaj dobivenih rezultata.

Posljednji dio se odnosi na zaključak u kojem će se ukratko objasniti problematika rada te dobiveni rezultati.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Jedan od ključnih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u poduzeću.[18]

2.1. Pojam motivacije

Postoji više definicija motivacije. Neke od njih su:

1. Najjednostavnije određenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno, traženje zadovoljenja potreba.[19]
2. Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju,iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti,usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.[20]
3. Motivacija je skup stavova i vrijednosti koje utječu na osobu da se ponaša na specifičan i s ciljem određen način.[21]
4. Motivacija je zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, odnosno djelovanje određenog intenziteta trajanja.[22]
5. Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menadžer ne može vidjeti već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran, ako svjesno obavlja svoj posao.[23]

[18]Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7 (1), 56-63.
[19] Maslow, A.H. (1982): Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, str. 88.
[20] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.
[21] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007.), Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.329.
[22] Vujić, V. (2005). Menadžment ljudskog kapitala, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Rijeka: Veleučilište, Zagreb: Croma – hrvatsko udruženje menadžera: M.E.P. Consult. , 209.str.
[23] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013., str.56.

Da bi utjecali na motivaciju svojih zaposlenika manageri moraju poznavati sam pojam motivacije. Prema tome, nije ni čudno da je zanimanje za motivaciju staro koliko i sam ljudski rad. Pitanje motivacije za rad danas predstavlja dominantan problem,a pokazatelj toga je mnoštvo radova upravo na tu temu. Veliki interes za motivaciju javlja se zbog poboljšanja konkurentske prednosti, jačanja kvalitete radnog života te poboljšanja efikasnosti,proizvodnosti i kreativnosti. Motivaciju ne možemo izmjeriti već o njenoj snazi zaključujemo iz ponašanja,zalaganja i rezultata rada.[24]

Ljudske mogućnosti i znanje koje zaposlenik posjeduje ne predstavljaju problem koliko motiviranje i njihova primjena na radnom mjestu. Upravo se kao temeljni zadatak svakog managera smatra pronaći najbolje ljude za rad,uspješno ih voditi te faktorima motivacije potaknuti na što bolje obavljanje posla. Detaljnije o faktorima motivacije bit će više rečeno u potpoglavlju 2.3.

2.2. Teorije motivacije

Danas postoji više teorija koje pokušavaju objasniti motivaciju i što to motivira pojedinca. Dvije glavne skupine tih teorija su sadržajne i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije su usmjerene na potrebe i ponašanje pojedinca, dok procesne teorije objašnjavaju razloge koji dovode do tog ponašanja.[25] U sljedećim potpoglavljima te teorije su detaljno opisane.

2.1.1. Sadržajne teorije motivacije

Skupina sadržajnih teorija motivacije orijentirana je na pronalaženje i klasifikaciju potreba koje usmjeravaju osobu da djeluje na specifičan način. Njihova usmjerenost je okrenuta prema otkrivanju varijabli i dimenzija koje utječu na ponašanje. One zapravo nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore (plaća,napredovanje,sigurnost posla i sl.) žele,a druge izbjegavaju. Još ih nazivamo i individualnim teorijama motivacije jer naglašavaju individualne potrebe pojedinca.[26]

[24] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557
[25] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 559.
[26] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 559.

Najvažnije sadržajne teorije motivacije su:[27]

- teorija hijerarhije potreba
- teorija trostupanjske hijerarhije
- teorija motivacije postignuća
- dvofaktorska teorija motivacije
- teorija motivacije uloga

2.1.1.1.Teorija hijerarhije potreba

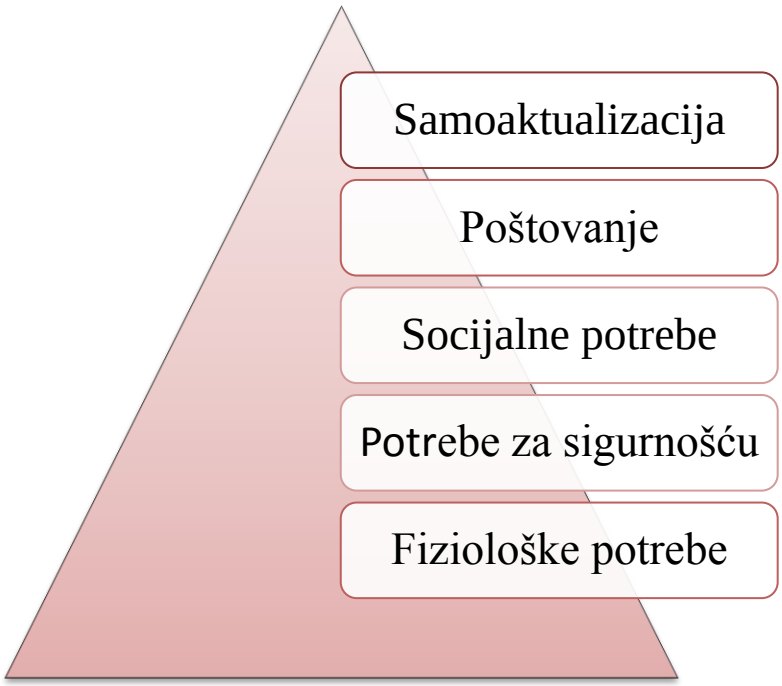
Ovo je jedna od najpoznatijih i najpopularnijih teorija motivacije koju je razvio Abraham Maslow te se stoga često naziva i Maslowljevom hijerarhijom potreba. Polazeći od koncepcije čovjeka kao integrirane jedinke i organizirane cjeline, on smatra da se proučavanje motivacije mora usmjeriti na krajnje ciljeve,želje ili potrebe ljudi.[28]

Potrebe i ciljevi pojedinaca često se mijenjaju. Maslow je izložio svoju teoriju specifičnog redoslijeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako "više" potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene "niže".[29]

On je ljudske potrebe podijelio u pet skupina u nizu prema rastućoj važnosti:[30]

- *Fiziološke potrebe* su početna točka motivacije koje uključuju osnovne životne potrebe (hrana, voda, odjeća, utočište, toplina), nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale potrebe.
- *Potrebe za sigurnošću i stabilnošću* uključuju odsutnost patnje, boli i neke preduvjete ljudske sigurnost (zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje).
- *Socijalne potrebe* su potrebe za pripadanjem i ljubavlju, one postaju motivatori nakon što su zadovoljene prethodne dvije niže rangirane potrebe (obitelj, veze, privlačnost).
- *Poštovanje samog sebe* uključuje potvrdu značaja od društva te vlastito samopouzdanje, samopoštovanje, prestiž i moć.
- *Potrebe za realizacijom (samoaktualizacijom)* su potrebe najvišeg ranga. Predstavljaju potrebe za osobnim razvojem i samoostvarenjem.

[27] Buble, M. (2009). Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str.487.
[28] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 560.
[29] Jambrek, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor...
Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
[30] Huczynski A.A., Buchanan D.A. (2013): Organizational behaviour - 8th edition, Pearson, UK, str. 293-295.



Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: izradio autor prema Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima., Zagreb: Adeco, str. 322.

Dvije temeljne postavke Maslowljeve teorije su:[31]

- izražavanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije“ potrebe
- nijedna potreba ili želja ne može se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Iako je Maslowljeva teorija često bila kritizirana, menadžeri bi s njome trebali biti upoznati jer se potrebe koje ističe Maslow javljaju kod svih ljudi te je potrebno omogućiti zaposlenicima da ih zadovolje u okviru svojeg posla.[32]

[31] Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, str.340.
[32] Buble, M. (2009). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str.488.

2.1.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Američki psiholog Alderfer(1986) razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba koja je modificirana verzija Maslowljeve teorije. U ovoj teoriji temeljne elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije,povezanosti te rasta i razvoja. Stoga se i teorija još naziva ERG teorija.[33]

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike fizioloških potreba i materijalnih sredstava za njihovo zadovoljenje. Faktori koji utječu na njihovo zadovoljenje plaća,ostali materijalni dobitci i beneficije,fizički uvjeti rada i sl. Prilikom zadovoljavanja egzistencijalnih potreba polazi se od pretpostavke da je kod ograničenih resursa dobit neke osobe istodobno i gubitak za druge. To svojstvo znači da individualno zadovoljstvo iznad nekog minimuma ovisi o usporedbi s tim što drugi dobivaju u istoj situaciji.[34]

Potrebe povezanosti odnose se na drugu temeljnu kategoriju važnu za motivaciju prema Alderferu, a to su potrebe pojedinca da se poveže sa svojom obitelji, prijateljima, suradnicima i sl. Interpersonalni odnosi koje pojedinac ostvaruje sa svojom okolinom mogu biti pozitivni ili negativni.[35]

Potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koje potiču pojedinca da u potpunosti koristi i razvija svoje potencijale, a rezultat njihova zadovoljenja je čovjekov osjećaj cjelovitosti i punoće.[36]

Trostupanjska teorija hijerarhije potreba se temelji na sljedećim pretpostavkama:[37]

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

[33] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 565.
[34] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 566.
[35] Buble, M. (2009). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str.489.
[36] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 566
[37] Mullins, L.J. (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK., str. 484.

2.1.1.3. Teorija motivacije postignuća

Teoriju potreba utemeljio je David C. McClleland koji u toj teoriji naglašava tri ljudske potrebe:[38]

- potreba za postignućem (need for achievement – nAch) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije
- potreba za moći (need for power – nPower) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge
- potreba za pripadanjem (need for affiliation – nAff) – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa

Ovdje se pristup motivaciji, u usporedbi s prethodno razmatranim teorijama, razlikuje u nekoliko dimenzija:[39]

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

Motivacija za određeno radno ponašanje rezultat je intenziteta želje za uspjehom i nastojanja da se izbjegne neuspjeh. Za motivaciju je bitna individualna procjena vjerojatnosti postizanja jednog ili drugog.[40]

Pojednostavljeni prikaz te teorije jest:

M = f [motiv postignuća] x [poticaji postignuća] x [očekivanje da izvršenje zadatka vodi uspjehu]

[38] Certo, S. C. i sur. (2008). Moderni menadžment. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 388.
[39] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 569.
[40] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 569.-570.

Teorija motivacije postignuća uglavnom se koristi za objašnjenje motivacije menadžera jer se potrebe postignuća više manifestiraju u sferi zadataka menadžera nego u sferi zadataka izvršitelja.[41]

2.1.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorsku teoriju motivacije razvio je američki psiholog Frederic Herzberg pa se ona još naziva i Herzbergovom teorijom motivacije. Herzberg je prihvatio Maslowljev koncept važnosti potreba,ali je smatrao da sve potrebe nisu motivacijske.[42]

Ova teorija je uz Maslowljevu ujedno najpoznatija i najpopularnija teorija motivacije. Postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora:[43]

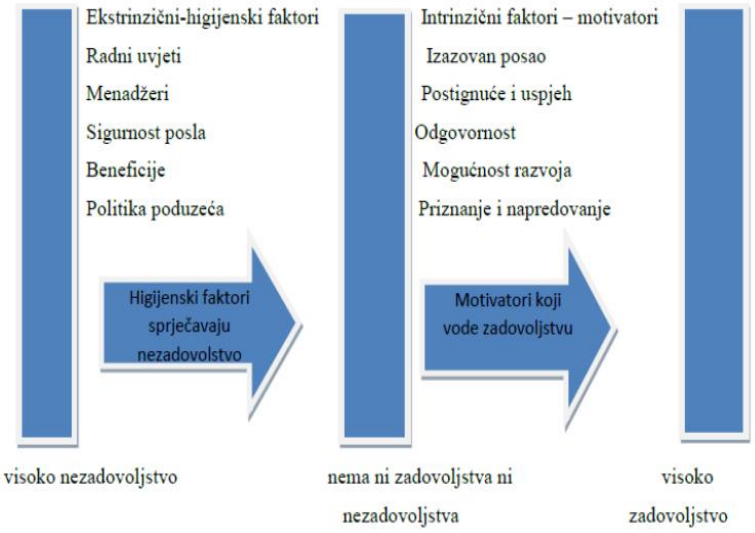
- higijenski (ekstrinzični) faktori motivacije, potrebe nižeg reda;
- faktori motivatori (intrinzični), potrebe višeg reda.

Higijenskim faktorima Herzberg je nazvao faktore nižeg reda. Tu spadaju plaće, uvjeti rada, privatni život,status,sigurnost posla,međuljudski odnosi te nadgledanje i politika kompanije. Herzberg smatra da nepostojanje ovih faktora izaziva nezadovoljstvo, a njihovo prisustvo ne doprinosi motivaciji i zadovoljstvu radnika. Ova grupa faktora doprinosi otklanjanju nezadovoljstva i smanjenju problema na poslu, stoga se oni često nazivaju negativnim faktorima, faktorima održavanja ili faktorima konteksta posla.

Motivatori su faktori koji izazivaju zadovoljstvo. Riječ je o pozitivnim faktorima koji povećavaju motivaciju za rad. Oni obuhvaćaju izazovan posao,postignuće i uspjeh, odgovornost,rast i napredovanje. Njihovo postojanje doprinosi zadovoljstvu i motivaciji radnika ili izostanku zadovoljstva, ali ne prouzrokuje nezadovoljstvo.

Na sljedećoj slici nalazi se detaljniji prikaz Herzbergove dvofaktorske motivacije:

[41] Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu,str.490.
[42]Pupavac, D. (2015). The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators. International Journal Vallis Aurea, 1 (1), str.1.-25.
[43] Rahimić, Z., (2010.), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str.62.



Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija

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

Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno, osim čimbenika zadovoljstva navodi i čimbenike motivacije za rad i radnog ponašanja. Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja. Može se zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog čimbenika.[44]

2.1.1.5. Teorija motivacije uloga

Ovu teoriju razvio je John Miner koji u svojoj teoriji iznosi pristup motivaciji temeljen na potrebama i pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova,odnosno uloga. Po motivaciji razlikuje tri važne uloge:ulogu managera,stručnjaka i poduzetnika.[45] Njihove potrebe prikazane su u tablici 1.

[44] Varga, M.:Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju,Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011.,str..5.
[45] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 578.

Tablica 1: Minerova teorija motivacije uloga

MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za potvrđivanjem (afirmacijom) Potreba za različitim, diferenciranim statusom Želja da se odgovorno obavljaju rutinske managerske dužnosti
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	Potreba za učenjem Potreba neovisnog rada i djelovanja Potreba za stjecanjem statusa Potreba pomaganja drugima Identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)
Poduzetnička motivacija (zadataka)	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba za povratnom informacijom Potreba za uvođenjem inovativnih

Izvor: izradio autor prema Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 578.

Minerova teorija motivacije uloga važna je jer ukazuje na različite motive za zaposlenike koji u poduzeću imaju ključnu ulogu.

2.1.2. Procesne teorije motivacije

Drugu skupinu teorija motivacije čine procesne teorije motivacije. One se još nazivaju i kognitivne teorije motivacije, jer polaze od svjesnog ponašanja,procjenjuju vjerojatnost ostvarivanja zacrtanih ciljeva.[46]

Procesne teorije motivacije se bave procesom motiviranja, odnosno time kako se čovjek motivira i kako donosi odluku u nekoj situaciji. Najvažnije procesne teorije motivacije su: [47]

- Vroomov kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

2.1.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Najveće značenje u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov kognitivni model razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u sklopu organizacije, tj. radnog ponašanja i faktora koji ga određuju. Ovaj model motivacije je trenutno jedan od najšire prihvaćenih objašnjenja motivacije.[48]

Ova teorija motivacije prvenstveno je usmjerena na traženje odgovora zašto neki pojedinac u konkretnoj situaciji izabere neke alternative ponašanja dok druge odbacuje. U cilju traženja odgovora na navedeno pitanje Vroom uvodi dva koncepta: koncept valencije ili privlačnosti efekta (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca i koncept očekivanja.

Koncept valencije odnosi se na privlačnost i važnost koju različiti ishodi (nagrade) ili motivacijski faktori imaju za pojedinca. Valencija ili privlačnost može biti pozitivna i negativna uključujući i indiferentnost prema onome što će biti ishod, odnosno nagrada za neku aktivnost. Osnovni princip je da čovjek uvijek teži prema onom ishodu kojeg smatra pozitivnim i nastoji pri tome izbjeći one s negativnim predznakom.

[46] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 580.
[47] Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, str.345.
[48] Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016): Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122.

S druge strane, važan je također i Koncept očekivanja koji se odnosi na to da će voditi ostvarenju, za pojedinca važnih ciljeva. Očekivanja se prema intenzitetu značajno razlikuju i idu od potpune subjektivne sigurnosti da će aktivnost voditi postizanju određenih ishoda ili motivacijskih faktora, do minimalne, odnosno subjektivne sigurnosti da aktivnosti do toga neće dovesti. [49]

Dakle, zapravo je riječ o percepciji instrumentalnosti dobrog rada za ostvarivanje osobnih ciljeva. Uzevši u obzir sve navedeno jasno je kako ljudi u izboru između raznih alternative uvijek izabiru one koje imaju najveću valenciju te očekivanje.[50]

2.1.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

Porter − Lawlerova teorija motivacije jedan je od najpoznatijih procesnih modela. Prema tom modelu očekivanja, motivacija se smatra samo jednim od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka. Porter i Lawler proširuju Vroomov model novim faktorima koji, osim onih standardnih (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), uključuje i neke faktore kao što su sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo.

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

Lawlerov model je naišao na veliki odjek u području ispitivanja motivacije za rad i u području predviđanja potrošačkog ponašanja. Njegov osnovni doprinos je u tome što objašnjava zašto čovjek ponekad djeluje u suprotnosti sa svojim preferencijama i željama. Smatra se da čovjek u takvim situacijama naprosto odabire relativno najbolje rješenje, uzimajući u obzir vjerojatne ishode svojih akcija i procjenjujući atraktivnost pojedinih mogućnosti djelovanja. Time se npr. može objasniti zašto čovjek kupuje jeftin automobil umjesto skupog i kvalitetnijeg, koji i preferira.[51]

[49] Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7 (1), 56-63.
[50] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 582.
[51] Nusret H. (2013) : Motivacija zaposlenih u organima lokalne samouprave, Časopis za poslovnu teoriju i praksu, str. 37-432.

2.1.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawlerov model očekivanja je zapravo modificirani Porter i Lawler model, s obzirom da je Lawler smatrao kako je nedovoljno precizno obrađen koncept očekivanja u odnosu na zalaganje-učinak i učinak-nagrada. On je svojim modelom očekivanja, raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja koje utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. Model predviđa da ljudi, po pravilu, između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja s različitim ishodima i posljedicama izabiru one koji će maksimalizirati određene efekte i ishode, koji imaju najveću motivacijsku snagu.

Ovaj model dakle stavlja naglasak na tri faktora:[52]

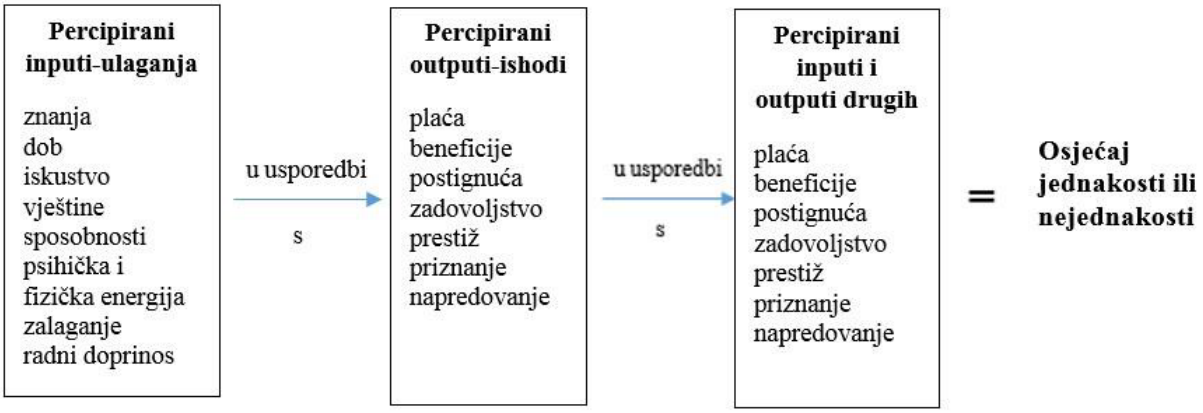
- očekivanje da je moguće uspješno obaviti zadatak većim zalaganjem (zalaganje - učinak)
- vjerojatnost da će za uspješno obavljanje zadatka uslijediti nagrada (učinak – nagrada)
- privlačnost nagrade za pojedinca (valencija).

2.1.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Posljednja u nizu procesnih teorija je Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni. Ova teorija se bazira na promatranju odnosa pojedinca i organizacije. Polazna osnova koncipiranju motivacije i individualnog ponašanja u radnoj situaciji jest doživljaj ili percepcija nejednakosti. Pojedinci su skloni sebe uspoređivati s drugima, odnosno procjenjuju odnos onoga što ulažu u rad prema onome što dobivaju zauzvrat i uspoređuju to s drugim zaposlenicima. U toj razmjeni može se primijetiti nejednakost koju može osjetiti jedna ili druga strana, te taj osjećaj nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem različitog ponašanja. Ako pojedinac zapazi da je intenzitet njegova posla, u usporedbi s drugim zaposlenicima nesrazmjeran s onim što dobiva zauzvrat on postaje nezadovoljan. Takva procjena je uglavnom subjektivna, ali prema njoj pojedinac donosi odluku kako će djelovati unutar organizacije.[53]

Na slici 3 prikazana je situacija usporedbe i generiranja osjećaja jednakosti ili nejednakosti i pravednog tretmana.

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



Slika 3: Glavne komponentne teorije pravičnosti

Izvor: Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 586.

2.3. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori. Ti faktori dijele se u sljedeće tri grupe: [54]

- Individualne karakteristike – obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca. Te su karakteristike različite od jednog do drugog pojedinca, pa su samim time one važne za radnu motivaciju zaposlenika. Menadžment treba biti svjestan da među zaposlenicima postoje različite individualne karakteristike kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća.
- Karakteristike posla – odnose se na atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment poduzeća treba voditi računa da prilikom podjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- Organizacijske karakteristike (karakteristike radne situacije) – obuhvaćaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi učinkovitosti poduzeća.

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

MOTIVACIJA		
Karakteristike radne situacije	Individualne osobine	Karakteristike posla
Suradnici Manageri,stil i dr. Radni uvjeti Politika nagrađivanja Individualne nagrade Organizacijska kultura i klima	Percepcije Očekivanja Vrijednosti Stavovi Potrebe Aspiracije Preferencije	Vještine koje zahtijeva Raznolikost Zanimljivost Autonomija Feedback o rezultatima Intrinzične nagrade
OKOLINA		

Slika 4: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima

Izvor: izradio autor prema Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 558.

Prema prikazanoj slici može se zaključiti kako navedene tri kategorije faktora imaju sinergijsko djelovanje, dok na njih djeluju motivacija i okolina.

3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

3.1. Pojam zadovoljstva zaposlenika

Ljudski su resursi značajan izdatak ili trošak poslovanja prometnih tvrtki, ali, bez ljudi ni jedna prometna tvrtka ne može ostvariti svoje ciljeve. Stoga, ljudski resursi, moraju biti zadovoljavajući, ne samo s kvantitativnog, već i s kvalitativnoga stajališta, odnosno sa stajališta kadrova koji raspolažu odgovarajućim kvalifikacijama, znanjima i sposobnostima za obavljanje svojih organizacijskih zadataka.[55] Upravo zato kao jedan od najvažnijih resursa tvrtke, zaposlenici zadovoljni svojom karijerom trebali bi biti prioritet svakog poslodavca.[56]
Postoji mnogo definicija zadovoljstva:

- Zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje.[57]
- Zadovoljstvo na poslu može se odrediti kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, zdravlje i ljubav, što se posredno održava na pojedinčev posao.[58]
- Zadovoljstvo na radu jest skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu.[59]
- Zadovoljstvo predstavlja razinu ispunjenja nečijih potreba, želja ili težnji. Zadovoljstvo ovisi o tome što individua želi od svijeta koji ga okružuje i što od njega zapravo dobiva. Dakle razlika između očekivanog i postignutog/dobivenog.[60]
- Zadovoljstvo poslom definira se kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.[61]

---

[55] Pupavac, D.,Zelenika, R. (2003.): Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika - čimbenik kompetitivnosti prometnih tvrtki, [Internet], raspoloživo na: https://www.researchgate.net/profile/Drago_Pupavac/publication/27209497_UPRAVLJANJE_ZNANJEM_I_ZADOVOLJSTVOM_ZAPOSLENIKA_-_CIMBENIK_KOMPETITIVNOSTI_PROMETNIH_TVRTKI/links/597b3314aca272e8cc47fdb8/UPRAVLJANJE-ZNANJEM-I-ZADOVOLJSTVOM-ZAPOSLENIKA-CIMBENIK-KOMPETITIVNOSTI-PROMETNIH-TVRTKI.pdf

[56] Đokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. Ekonomska misao i praksa, (1), 49-79.

[57] Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u republici hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122.

[58] Marušić S. (2006.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Adeco, str. 255.

[59] Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 7, 1, str. 33.

[60] Sageer, A., Rafat, N., & Agarwal, P. (2012), Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. Journal of Business and Management. 5(1), Sep-Oct. 2012, 32-39.

3.2. Teorije zadovoljstva na radu

Teorije zadovoljstva poslom uključuju motivacijske,emocionalne i informacijske komponente. Tri teorije se izdvajaju kao predložak:[62]

- teorija instrumentalnosti – to mogu biti sigurnost, ugled, novac, fleksibilno radno vrijeme, autonomija u radu ili drugo važno zaposleniku
- teorija pravednosti – zaposlenik će biti zadovoljan ukoliko smatra da je pravedna nagrada ili naknada za njegov trud i/ili zalaganje
- model karakteristike posla - Hackman i Lawler su utvrdili šest obilježja posla koja mogu utjecati na zadovoljstvo,a to su raznolikost radnih aktivnosti, autonomija, identitet zadatka, povratne informacije, odnosi s drugima, mogućnost ostvarenja prijateljstva na poslu.

3.3. Faktori koji utječu na zadovoljstvo

Čimbenike koji utječu na zadovoljstvo poslom možemo podijeliti u dvije skupine:[63]

- organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom
- osobni čimbenici zadovoljstva poslom

U nastavku su nabrojani i objašnjeni neki od važnijih čimbenika zadovoljstva.

3.3.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom

Organizacijski čimbenici igraju bitnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika. Zaposleni provode većinu vremena u tvrtki pa je stoga i logično da većina čimbenika iz okruženja tvrtke ima utjecaj na zaposlenikovo zadovoljstvo.[64]

---

[61] Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 364.
[62]Beck, R.C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003. str. 398.-399.
[63] Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.,str. 259
[64]Đokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J. (2015).Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. Ekonomska misao i praksa, (1), 49-79.

Neki od organizacijskih čimbenika jesu sljedeći:[65]

- Karakteristike posla – obuhvaćaju sadržaj i prirodu radnih zadataka. Zaposlenici preferiraju poslove na kojima mogu pokazati stečene vještine i sposobnosti te raznovrsne radne zadatke, pri čijem obavljanju imaju određenu slobodu i za koje imaju povratnu informaciju o tome kako je obavio posao.
- Plaća – jedan od važnijih čimbenika,no ne i presudno najznačajniji. Uključuje visinu plaće, percepciju pravednosti plaćanja te adekvatnost korištenih metoda za obračun plaća. Plaća zaposlenicima odražava njihovu važnost te utječe na njihovo zadovoljstvo radom.
- Nadređeni – najčešće podrazumijeva pružanje stručne pomoći i podrške zaposlenicima u obavljanju radnih zadataka te socijalne potpore koja uključuje brigu za dobrobit, napredak i zadovoljstvo zaposlenika. Manager koji ne daje podršku te ne pokazuje interes za zaposlenike za većinu ljudi je snažan izvor stresa. Kvalitetan odnos s nadređenima kod zaposlenika utječe na zadovoljstvo poslom.
- Suradnici – odnosi se na odnos s kolegama. Prijateljski i podupirući odnos s kolegama kod zaposlenika stvara osjećaj zadovoljstva na poslu te pridonosi boljim radnim rezultatima.
- Mogućnost napredovanja – odnosi se na postojanje realnih mogućnosti za napredovanje zaposlenika. Neki zaposlenici su zainteresirani za napredovanje zbog porasta plaće ili zbog potrebe za samoaktualizacijom i dokazivanjem.
- Nagrade i priznanja – odnosi se na beneficije koje zaposlenici dobivaju na radnom mjestu. Osim same visine nagrade i priznanja, zaposlenicima je iznimno važna pravednost u načinu nagrađivanja. Što je sustav nagrađivanja pravedniji prema zaposlenicima, to je veće zadovoljstvo.
- Sigurnost zaposlenja – odnosi se na sklapanje radnog odnosa na neodređeno vrijeme, čime se zaposlenicima pruža određena sigurnost u odnosu na one zaposlenike koji su zaposleni na određeno radno vrijeme.
- Uvjeti rada – uključuje uvjete u kojima zaposlenik radi. Negativni radni uvjeti povećavaju nezadovoljstvo poslom kod zaposlenika.

[65]Bakotić, D. (2009). Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi: doktorska disertacija. Ekonomski fakultet Split, str.44.

3.3.2. Osobni čimbenici zadovoljstva poslom

Osim organizacijskih, jednako važnima se ističu osobne varijable. Zaposlenikova osobnost uvelike određuje što podrazumijeva njegovo zadovoljstvo.

Neki osobni čimbenici zadovoljstva koji se ističu su:[66]

- Osobne dispozicije, raspoloženje i emocije – zaposlenikova sklonost nezadovoljstvu, kritički osvrti prema samome sebi i drugima te koncentracija na negativne aspekte.
- Usklađenost osobnih interesa i posla – odnosi se na usklađenost kvalifikacija i radnog mjesta. Zaposlenik koji ima odgovarajuće kvalifikacije za određeno radno mjesto postiže bolje rezultate,a to indirektno pridonosi zadovoljstvu.
- Dob i radni staž zaposlenika – stariji zaposlenici ili zaposlenici s duljim stažem su u načelu zadovoljniji jer su već utvrdili pozicije, ili su zadovoljni postojećim stanjem i/ili nisu spremni na izazove i/ili promjene.
- Status – najčešće su više pozicionirani zaposlenici zadovoljniji u odnosu na niže pozicionirane zaposlenike. Više pozicionirani zaposlenici imaju veću plaću i veće priznanje, što utječe na zadovoljstvo poslom.

[66] Noe i ostali (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., str. 365.-366.

4. DM HRVATSKA

4.1. Općenito o organizaciji

DM-drogerie markt je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. 1973. otvorena je prva DM prodavaonica u Njemačkoj (Karlsruhe), 1976. prva DM prodavaonica u Austriji (Linz), a 1996. prva DM prodavaonica u Hrvatskoj (Zagreb). Danas je DM-drogerie markt zastupljen u 13 europskih zemalja s više od 3.464 prodavaonica. U Hrvatskoj broji 157 prodavaonica. Upravno-distributivni centar u Zagrebu središte je za cijelu Hrvatsku, kao i poveznica za susjedne zemlje u jugoistočnoj Europi.[67]



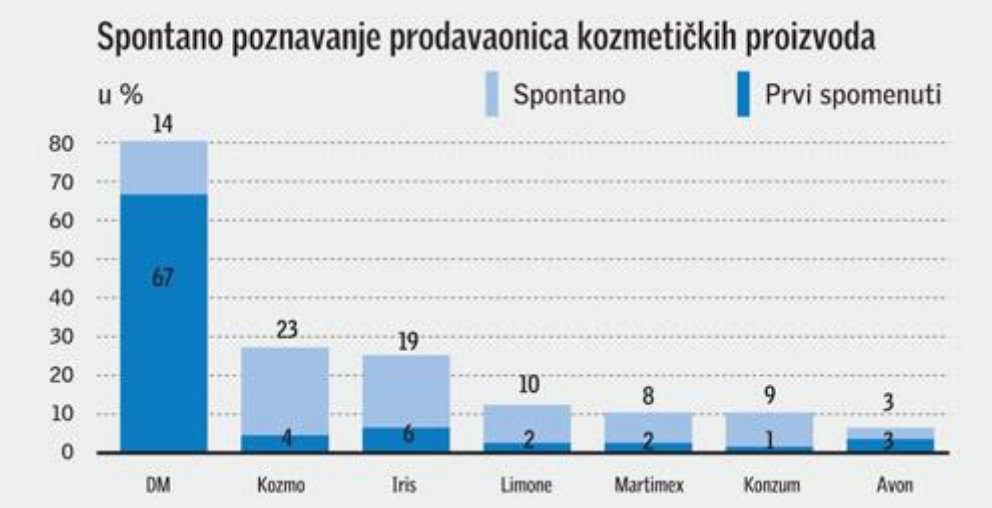
Slika 5: Ukupan broj prodajnih mjesta po zemljama

Izvor: DM – Drogerie Markt, http://www.DMdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/, pristupljeno 12. srpnja, 2018.

[67] DM - Drogerie Markt (2018.): O nama, [Internet], raspoloživo na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/

Asortiman DM-a obuhvaća više od 20.720 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je broj hrvatskih proizvoda 957. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 26 DM marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i zdrava hrana. U 15 DM prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bezreceptnih lijekova te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda.

„Prema posljednjem istraživanju Ipsos Pulsa, u odnosu na trgovačke lance, drogerije i specijalizirane prodavaonice DM je najprepoznatljivija prodavaonica. 59 od 100 ispitanika prvo spomene DM kada ih se upita kojih prodavaonica proizvoda za osobnu njegu i higijenu, proizvoda za brigu o kućanstvu te kozmetičkih proizvoda se mogu sjetiti.“ , Mirko Mrakužić, direktor DM Hrvatska.[68]



Slika 6: Poznavanje prodavaonica kozmetičkih proizvoda

Izvor: Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/DM-hrvatska-ostvario-promet-u-visini-1286-milijardi-kuna-57440 (03.08.2018.)

U siječnju 2005.godine pokrenut je DM program lojalnost (DM active beauty Svijet prednosti) s ciljem nagrađivanja vjernosti kupaca. Svaka kupnja je nagrađena bodovima te tako kupci štede pri idućoj kupovini. Za svakih potrošenih 10 kuna dobiva se 1 DM bod te

[68] DM - Drogerie Markt (2018.): O nama, [Internet], raspoloživo na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/

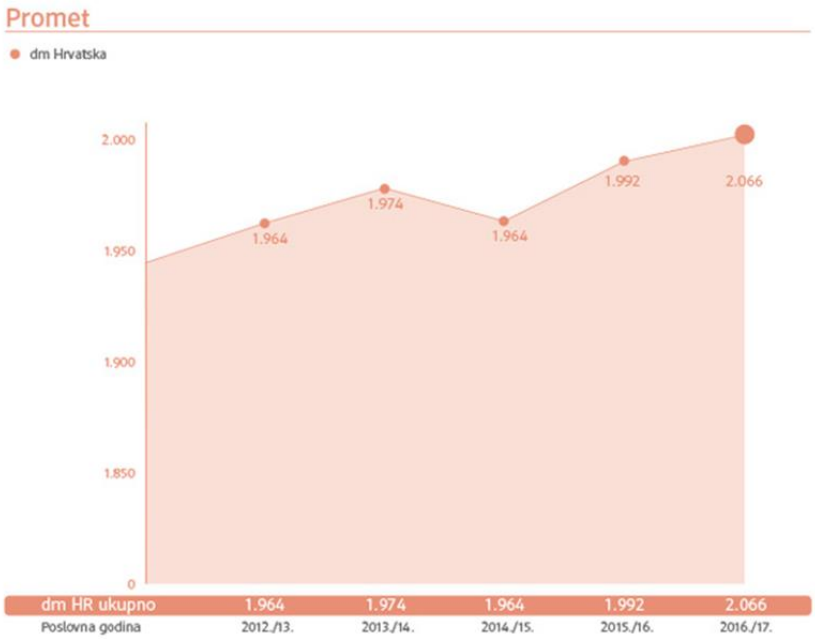
kad kupac dosegne 200 bodova može umanjiti svoj račun. Krajem poslovne godine 2016./2017. DM-ov program Svijet prednosti bilježi više od milijun članova.



Slika 7: DM active beauty kartica

Izvor: DM, https://www.DM-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/active_beauty/ (03.08.2018.)

U poslovnoj godini 2016./2017. DM je u Hrvatskoj ostvario promet od 2,1 milijardi kuna te rast od 5,4 % u odnosu na prethodnu poslovnu godinu dok je cijela DM grupa ostvarila promet od 10,259 milijardi eura. Tim rezultatom DM je potvrdio vodeću poziciju na tržištu drogerijskih proizvoda.

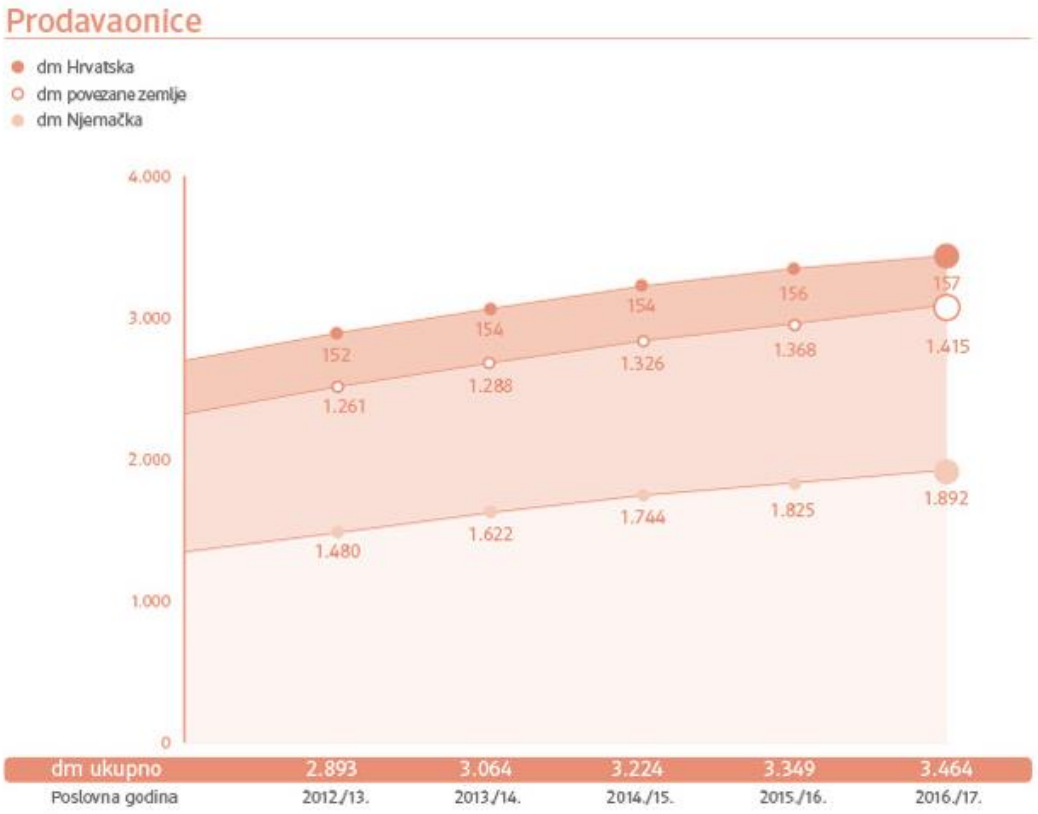


Slika 8:. Prikaz ostvarenog prometa DM – Drogerie Markt u 2016. / 2017.

Izvor: DM – Drogerie Markt;
http://www.DMdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/,pristupljeno 12. srpnja, 2018.

Važnu ulogu u pozicioniranju DM-a na tržištu igra robna marka DM-a koja je u protekloj poslovnoj godini ostvarila 29,41 % udjela u ukupnom prometu. U ponudu vlastite marke DM je uvrstio novu marku dekorativne kozmetike trend IT UP, a asortiman marke DMBio proširen je s više od 100 novih organskih proizvoda.

U poslovnoj godini 2012./2013. u Hrvatskoj je DM bio prisutan sa 152 prodavaonice, dok se u 2016./2017. taj broj popeo na 157 prodajnih mjesta. U 2012./2013. ukupan broj DM prodavaonica u Europi iznosio je 2893,a u poslovnoj godini 2016./2017. iznosio je 3464. U poslovnoj godini 2017./2018. DM će uložiti 90 milijuna kuna u modernizaciju prodavaonica i razvoj asortimana.[69]



Slika 9: Rast broja DM-ovih prodajnih mjesta

Izvor: DM – Drogerie Markt;
http://www.DMdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/, pristupljeno 12. srpnja, 2018.

[69] DM - Drogerie Markt (2018.): O nama, [Internet], raspoloživo na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/

Kako bi organizacija DM-a postigla uspjeh, ona postavlja čovjeka u središte te se vodi sljedećim načelima:

- DM načela kupaca – kako bi se okrenuo potrošačima i pridobio stalne kupce DM se koristi svim instrumentima marketinga, potiče kupovinu te opskrbljuje vlastitim proizvodima i uslugama.
- DM načela djelatnika – zaposlenicima je omogućeno da prepoznaju opseg i strukturu DM organizacije te se na objektivan način ocjenjuju njihovi obavljeni zadaci. Djelatnicima je omogućeno da međusobno uče jedni od drugih, da se međusobno ponašaju kao čovjek prema čovjeku te da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca. Time se stvaraju preduvjeti za vlastito upoznavanje, daljnji razvoj vlastite osobnosti i obavljanja postavljenih radnih zadataka.
- DM načela partnera – s partnerima se nastoji održati dugoročna i pouzdana suradnja kako bi se o DM-u stvorila slika poštenog partnera uz mogućnost ostvarenja dobrih odnosa i krajnjih ciljeva.

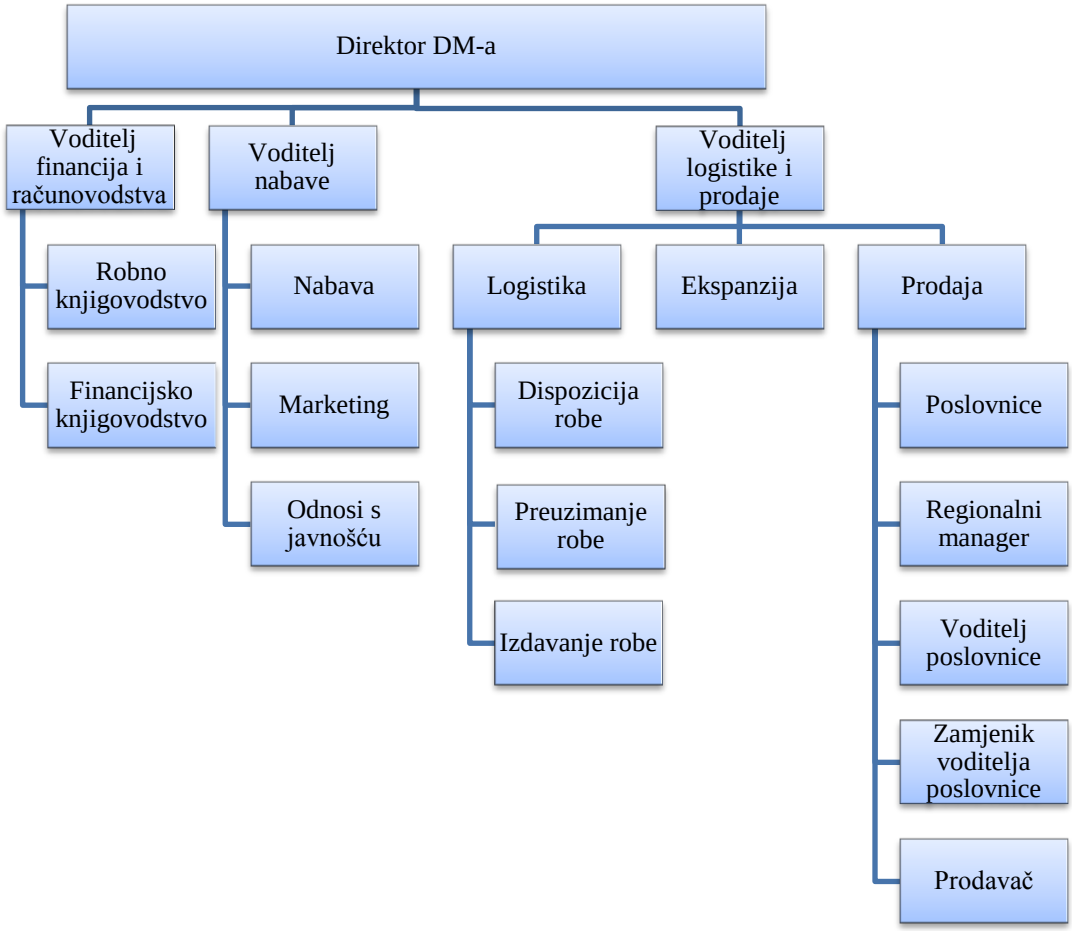
Kako bi DM privukao radnike i kupce, sve veću važnost pridodaje ljudskom potencijalu što i potvrđuje i njihov logo znak sa Slike 10.



Slika 10: Logo DM-Drogerie Markt

Izvor: DM – Drogerie Markt; http://www.DMdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/, pristupljeno 12. srpnja, 2018.

4.2. Organizacijska struktura DM Hrvatske



Grafikon 1: Organizacijska struktura DM Hrvatska

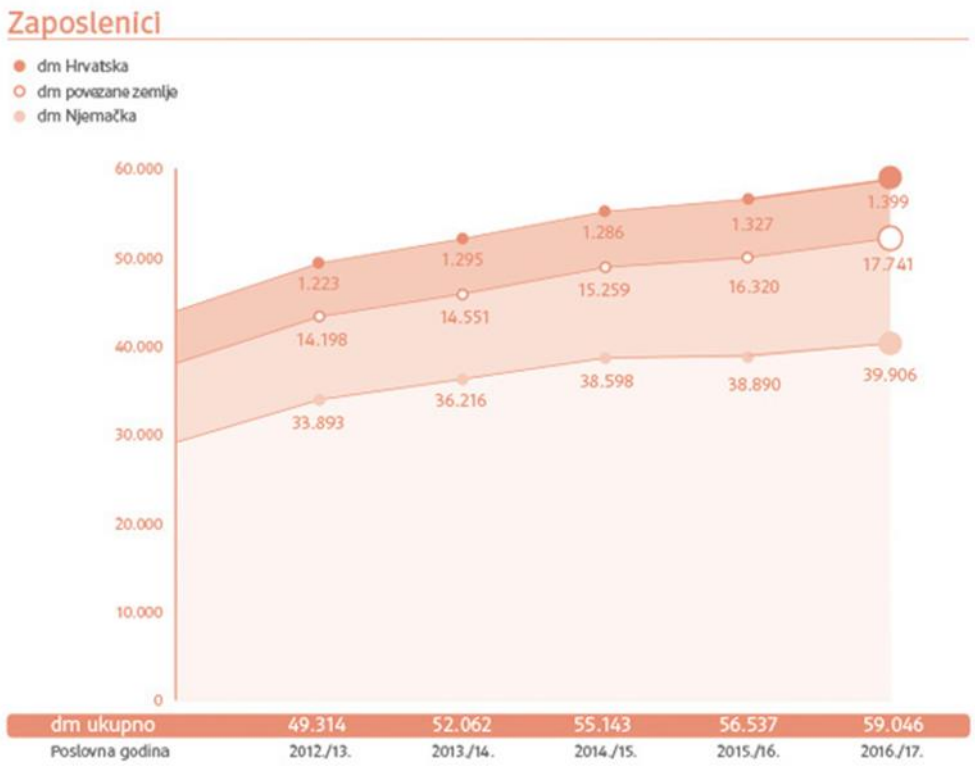
Izvor: izrada autora prema internim podacima DM Hrvatske

Prema navedenom grafikonu može se zaključiti kako se poslovi dijele prema poslovnim funkcijama i to: funkciji računovodstva, funkciji marketinga i odnosa s javnošću te funkciji logistike. Dobra koordinacija unutar pojedinih funkcijskih jedinica predstavlja prednost ove organizacijske strukture.

4.3. Ljudski resursi u organizaciji

Zadovoljni djelatnici

Trenutno je u hrvatskim prodavaonicama i upravno-distributivnom centru u Zagrebu zaposleno oko 1.400 djelatnika. Cijeli koncern zapošljava 59.046 djelatnika.
Uprava DM-a u Hrvatskoj sastoji se od 6 članova. Direktor je Mirko Mrakužić. Prokuristi Gordana Picek, Ana Fostač-Krilčić, Davor Željko, Dario Klemar i Branko Zvonarić uz pojedine resore zaduženi su i za prodajne regije. Na taj način zajamčena je u dm-u posebna struktura jer svaka filijala može direktno komunicirati s Upravom.[70]



Slika 11: Prikaz broja zaposlenika u DM – Drogerie Markt

Izvor: DM – Drogerie Markt;
https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/, pristupljeno 27. srpanj, 2018.

[70] DM - Drogerie Markt (2018.): O nama, [Internet], raspoloživo na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/

Djelatnici DM-a primaju 14 plaća godišnje, a prosječna neto plaća u prodavaonicama iznosi više od 9000 kn. DM osim prosječne plaće, koja je glavni motivator za rad, potiče svoje zaposlenike i brojnim drugim kompenzacijama.

Najznačajnije materijalne i nematerijalne kompenzacije u toj organizaciji su:[71]

- dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenog,
- poklon-bon u vrijednosti 730 kn za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti,
- službeno vozilo tvrtke, mobitel i prijenosno računalo za menadžere,
- poklon bon u iznosu od 3.000 kn za svako novorođeno ili posvojeno dijete naših djelatnika,
- DM poklon-paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji 4 puta godišnje,
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika,
- besplatno konzumiranje voća, sokova i toplih napitaka,
- mogućnost kliznog radnog vremena,
- mogućnost napredovanja i daljnjeg školovanja,
- osobne čestitke za rođendan i blagdane,
- mogućnost odlaska na sistematske preglede,
- tečajevi stranih jezika,
- organizacija Obiteljskog dana za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji i
- Božićna večera.

Tvrtka DM ne mjeri svoj uspjeh samo rastom prihoda,već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima,bili oni zaposlenici ili kupci. Također, DM sudjeluje u brojnim humanitarnim akcijama čime stvara pozitivnu sliku javnosti.

Kao rezultat neprekidnog rada,stvara se zadovoljstvo zaposlenika čime se očituje poželjnost DM-a kao poslodavca. Svaki uspjeh ili neuspjeh u kompaniji smatra se osobnim zaposlenikovim uspjehom. Svi zaposlenici imaju se priliku iskazati te doprinijeti poslovanju organizacije.

[71] Moj posao (2018.): Poslodavci prvog izbora, [Internet], raspoloživo na: https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/

DM koncern smatra zaposlenike kao ključne faktore u poslovanju jer su oni zaslužni za njihove izvanredne rezultate te time daju primjer i ostalim poslodavcima. Prema istraživanju o zadovoljstvu zaposlenika portala Moj posao, DM je zauzeo drugo mjesto među top tri poslodavca velikih tvrtki.

Selekcija zaposlenika

Svakodnevno dolazi do zaprimanja velikog broja molbi za posao koje se analiziraju i klasificiraju te postoji mogućnost otvaranja internog natječaja kojim se postojećim zaposlenicima otvara prilika za napredak unutar tvrtke. Pri selekciji zaposlenika vrednuju niz karakteristika jao što su točnost, pozitivan stav, profesionalnost, poznavanje tvrtke, snalažljivost i dobro izražavanje.

Kroz brojne edukacije, seminare i radionice dm kontinuirano ulaže u razvoj svojih zaposlenika, a u 2017. godini organizirali su 137 edukacija te razvili projekt dm akademije. Dugoročni cilj dm akademije je svim djelatnicima u prodavaonicama u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji omogućiti školovanje za zanimanje drogerista. Nakon edukacije djelatnici će lakše ići ukorak s današnjim potrebama kupaca te će zahvaljujući novim znanjima iz botanike, kemije, farmakologije, prehrane i ekonomije kupcima moći osigurati još bolju uslugu i stručne savjete.

5. EMPIRIJSKI DIO RADA

5.1. Anketni upitnik

Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika na radu tijekom srpnja 2018. nad stalnim i sezonskim zaposlenicima DM Hrvatska. Istraživanje je provedeno pomoću anketnih upitnika koji su podijeljeni zaposlenicima poduzeća.

5.1.1. Struktura anketnog upitnika

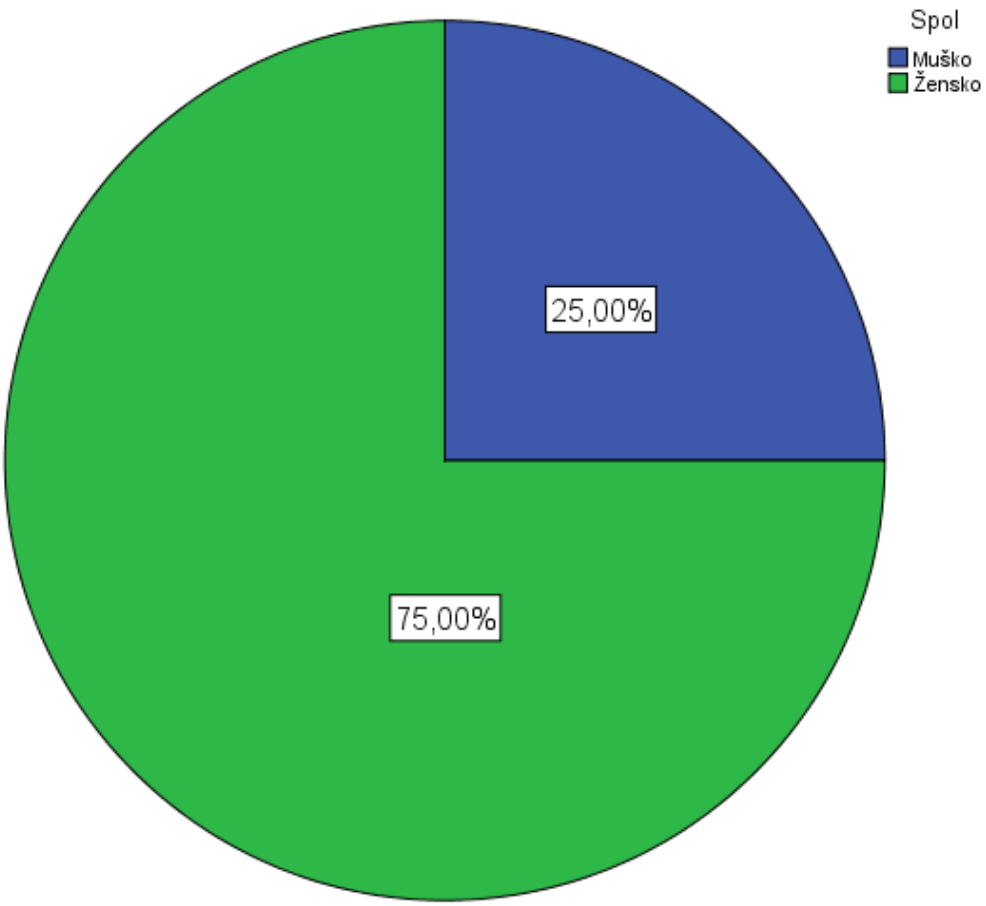
Anketni upitnik se sastojao od pitanja podijeljenih u 3 grupe:

- opći podaci o ispitaniku
- motivacija zaposlenika
- zadovoljstvo zaposlenika

Prva grupa pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku kao što su spol, dob, godine radnog staža u DM Hrvatska, stupanj obrazovanja. Pitanja vezana za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika obuhvaćaju pitanja vezana za faktore koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, tj. pitanja kojim bismo usporedili utjecaj određenih faktora motivacije na zadovoljstvo zaposlenika.

5.1.2. Uzorak ispitanika

U istraživanju je sudjelovalo 36 zaposlenika DM Hrvatske te oni čine uzorak korišten u ovom istraživanju.



Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na spol

Izvor: izrada autora

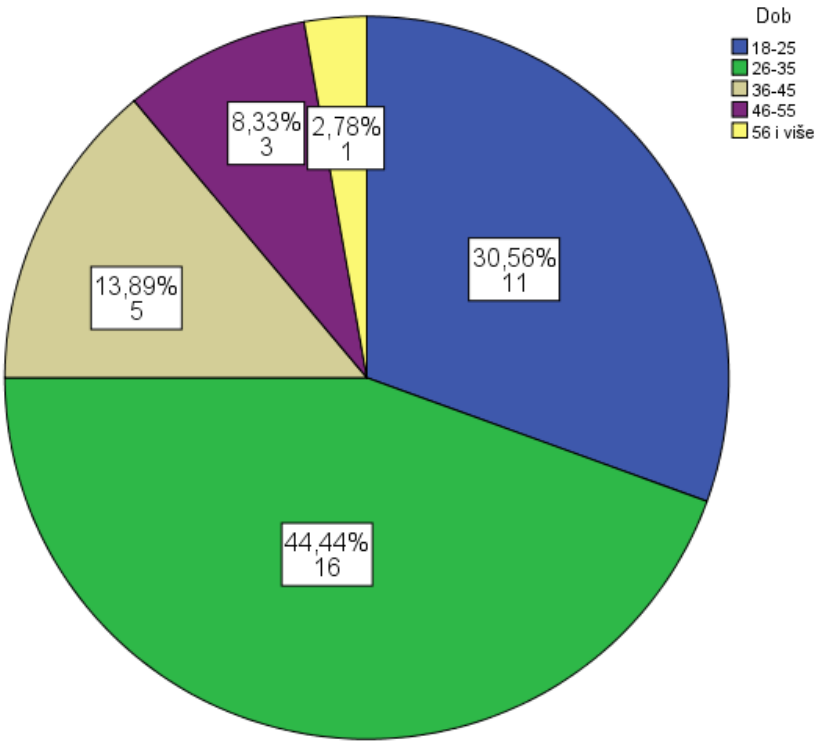
Prema navedenom grafikonu i tablici 2 , odnosno prema spolu ispitanih zaposlenika DM-a može se utvrditi da veći broj ispitanika su žene (75%) u odnosu na muškarce (25%).

Tablica 2: Struktura ispitanika s obzirom na spol

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muško	9	25,0	25,0	25,0
	Žensko	27	75,0	75,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora



Grafikon 3: Struktura ispitanika s obzirom na dob

Izvor: izrada autora

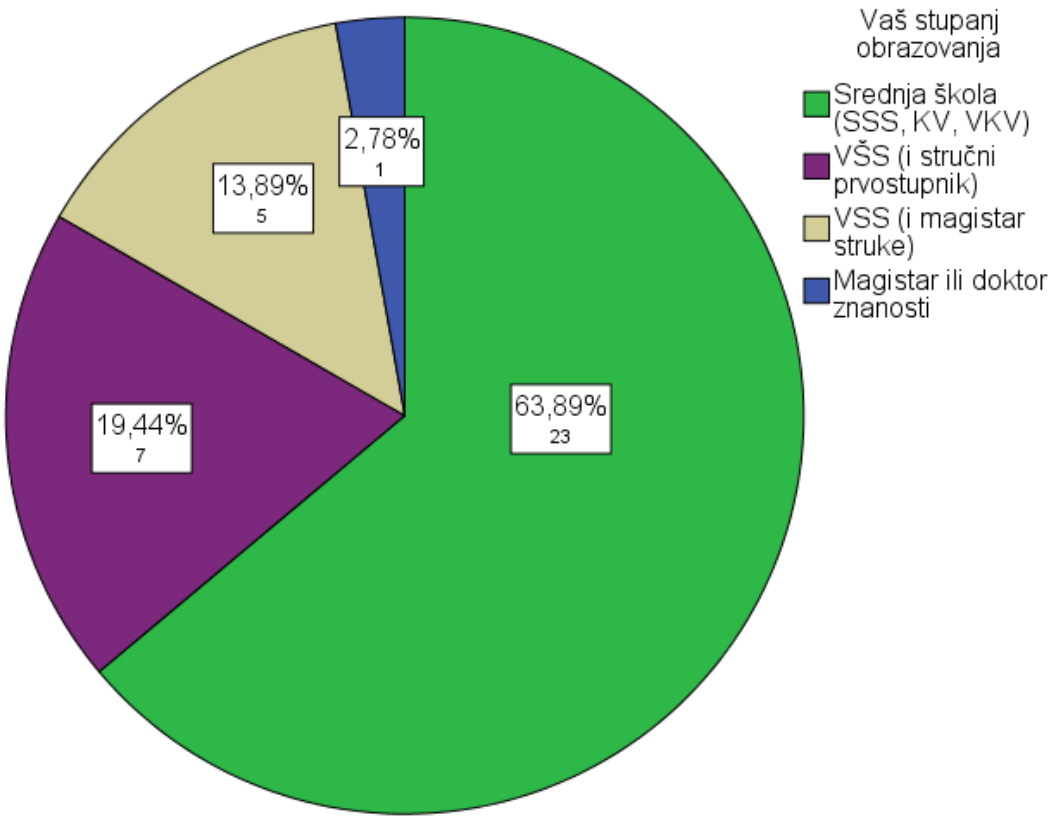
Grafikon 3 prikazuje kako najveći broj ispitanih zaposlenika DM-a su osobe starosne dobi između 26 i 35 godina koji su zastupljeni među ispitanicima sa 44,44%, dok je najmanji broj ispitanih zaposlenika starosne dobi preko 55 godina (2,78%).

Tablica 3: Struktura ispitanika s obzirom na dob

Dob

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	11	30,6	30,6	30,6
	26-35	16	44,4	44,4	75,0
	36-45	5	13,9	13,9	88,9
	46-55	3	8,3	8,3	97,2
	56 i više	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora



Grafikon 4: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Izvor: izrada autora

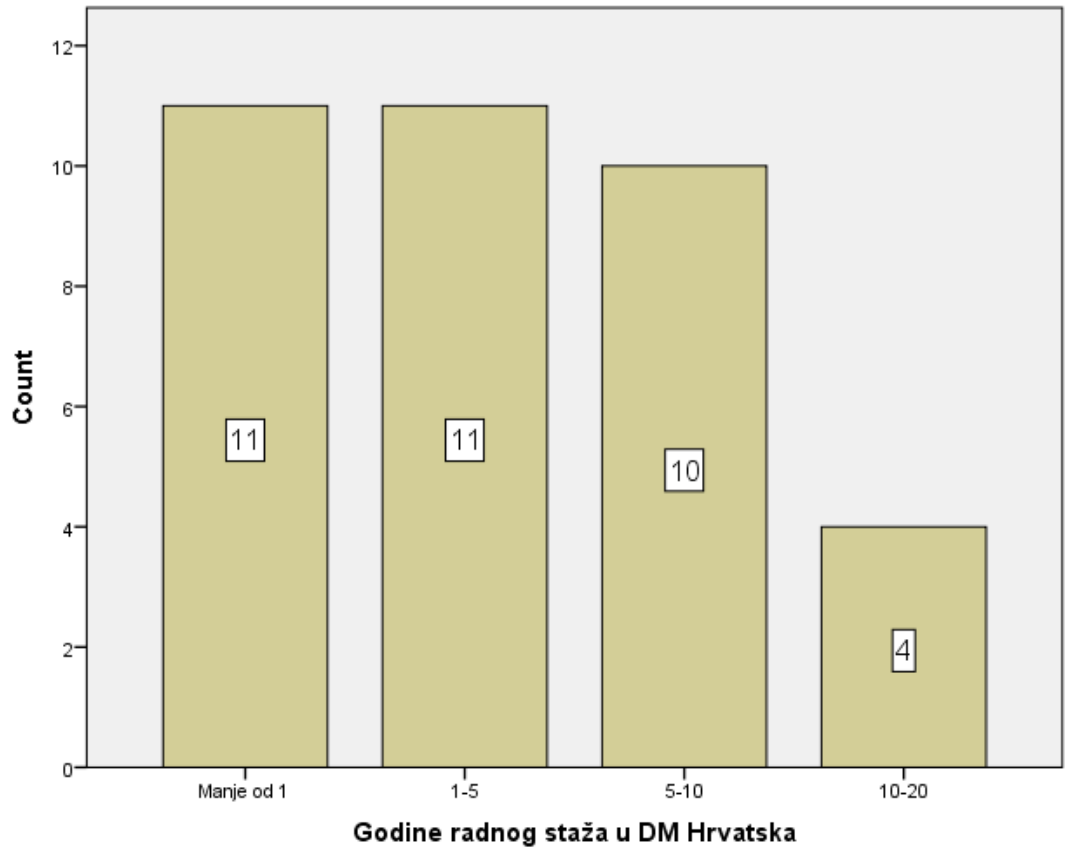
Najveći broj ispitanih zaposlenika DM-a ima navršenu srednju stručnu spremu (63,89%), dok je među ispitanicima jedan zaposlenik s navršenim stupnjem obrazovanja magistra ili doktora znanosti kao što je prikazano na grafikonu 4 i tablici 4.

Tablica 4: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Vaš stupanj obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednja škola (SSS, KV, VKV)	23	63,9	63,9	63,9
	VŠS (i stručni prvostupnik)	7	19,4	19,4	83,3
	VSS (i magistar struke)	5	13,9	13,9	97,2
	Magistar ili doktor znanosti	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora



Grafikon 5: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u DM Hrvatska

Izvor: izrada autora

Promatrajući ispitanike prema godinama staža u DM-u može se utvrditi da najveći broj zaposlenika ima radni staž do godine dana (11 ispitanika), te između 1 i 5 godina (11 ispitanika), dok svega 4 ispitanika imaju radni staž od 10 do 20 godina.

Tablica 5: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u DM Hrvatska

Godine radnog staža u DM Hrvatska

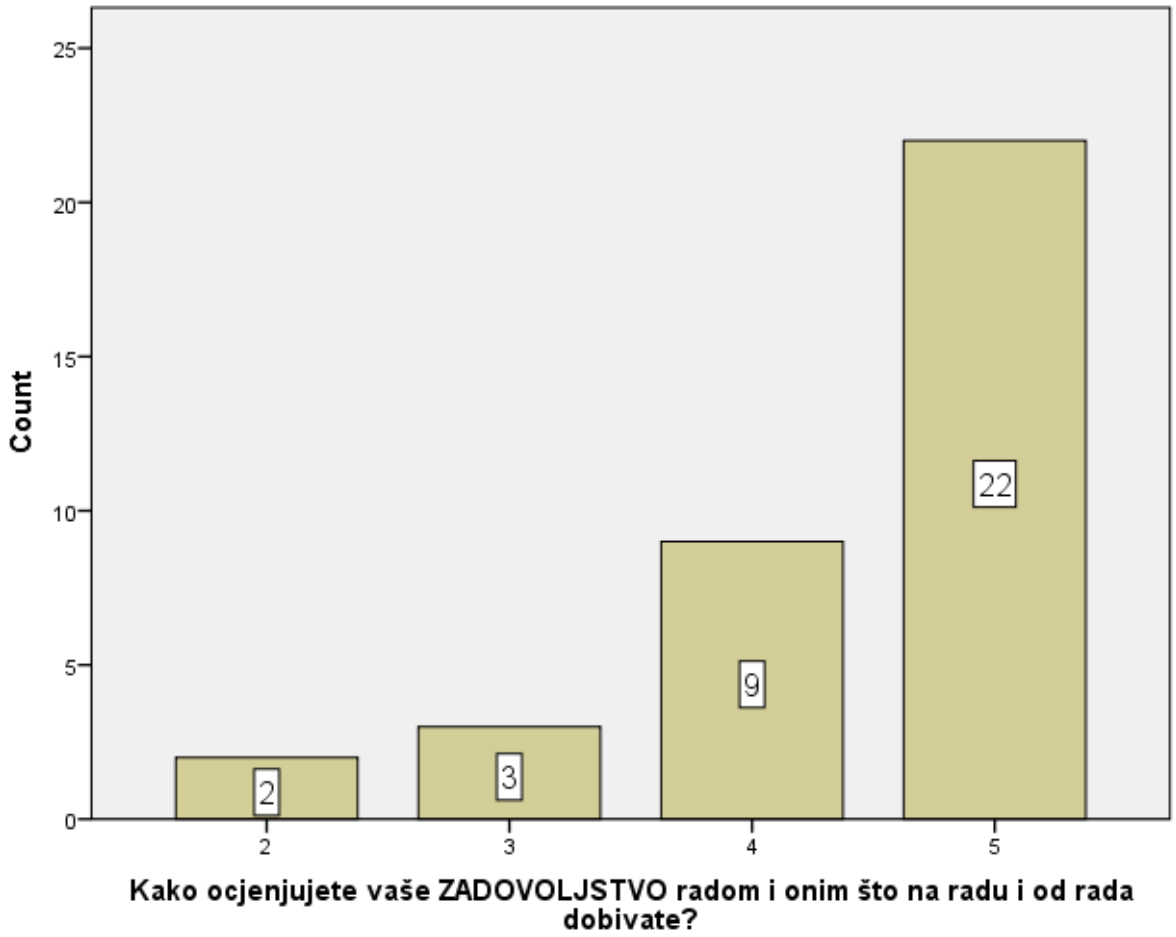
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manje od 1	11	30,6	30,6	30,6
	1-5	11	30,6	30,6	61,2
	5-10	10	27,8	27,8	88,9
	10-20	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

5.2. Metode obrade podataka

U empirijskom dijelu diplomskog rada korištene su metode deskriptivne statistike, tabelarno i grafičko prikazivanje, ANOVA test i T-test.

5.3. Rezultati istraživanja



Grafikon 6: Zadovoljstvo ispitanika

Izvor: izrada autora

Prema iskazanom zadovoljstvu radom i onim što na radu i od rada dobivaju može se utvrditi da najveći broj ispitanih zaposlenika DM-a je dao ocjenu 5 (22 ispitanika).
Niti jedan zaposlenik nije dao zadovoljstvu ocjenu 1.

Tablica 6: Zadovoljstvo zaposlenika

Kako ocjenjujete vaše ZADOVOLJSTVO radom i onim što na radu i od rada dobivate?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5,6	5,6	5,6
	3	3	8,3	8,3	13,9
	4	9	25,0	25,0	38,9
	5	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Tablica 7: Deskriptivni pokazatelji ekstrinzičnih faktora

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	Std. dev.	Minimum	Maksimum
Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju.	36	4,75	5,00	5,00	0,55	3,00	5,00
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju.	36	4,11	4,00	4,00	0,85	2,00	5,00
Moj odnos s menadžerom (neposrednim rukovodiocem) pozitivno utječe na moju motivaciju.	36	3,67	4,00	4,00	1,04	1,00	5,00
Stabilnost i sigurnost posla pozitivno utječu na moju motivaciju	36	4,19	4,00	4,00	0,82	2,00	5,00
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.	36	3,75	4,00	4,00	1,05	1,00	5,00
Ekstrinzični faktori	**36**	**4,09**	**4,20**	**4,00a**	**0,73**	**1,80**	**5,00**

Izvor: izrada autora

Prosječna razina utjecaja ekstrinzičnih faktora na motiviranost je 4,09 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,73. Najveća razina utjecaja ekstrinzičnih faktora utvrđena je kod novčanih kompenzacija (prosječna razina utjecaja 4,75 s prosječnim

odstupanjem od aritmetičke sredine 0,55), dok je najniža razina utjecaja utvrđena za odnos s menadžerom gdje je utvrđena prosječna razina utjecaja na motiviranost 3,67 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,04. Upravo to pokazuje kako su zaposlenicima najviše zadovoljena očekivanja u pogledu novčanih kompenzacija, a najmanje zadovoljni su odnosom s menadžerom.

Medijan predstavlja položajnu vrijednost koja statistički niz dijela na dva jednaka dijela. Rezultati istraživanja pokazuju kako medijan iznosi 4, odnosno polovica ispitanika je iskazala vrijednost 4 ili manje, a polovica 4 ili više.

Mod prikazuje vrijednost koja se najčešće pojavljuje. Vrijednost moda iznosi 4 te je vidljivo kako je na većinu tvrdnji dana upravo ta vrijednost, dok tvrdnji povezanoj za novčane kompenzacije najčešća vrijednost koja se pojavljuje je 5, što ukazuje na činjenicu kako su zaposlenici iznimno zadovoljni novčanim kompenzacijama koje primaju.

Tablica 8: Deskriptivni pokazatelji intrinzični faktora

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	Std. Dev.	Minimum	Maksimum
Mogućnost obrazovanja i napredovanja unutar poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.	36	3,83	4,00	4,00	1,08	1,00	5,00
Odgovornost koju imam na poslu pozitivno utječe na moju motivaciju.	36	4,06	4,00	4,00	0,92	2,00	5,00
Samostalnost koja mi je pružena u obavljanju posla pozitivno utječe na moju motivaciju.	36	3,94	4,00	4,00	1,04	1,00	5,00
Izazovnost posla pozitivno utječe na moju motivaciju.	36	3,94	4,00	4,00a	1,09	1,00	5,00
Postignuća i uspjesi koje ostvarujem pozitivno utječu na moju motivaciju.	36	4,03	4,00	4,00a	1,06	1,00	5,00
Intrinzični faktori	**36**	**3,96**	**4,00**	**4,00**	**0,94**	**1,20**	**5,00**

Izvor: izrada autora

Prosječna razina utjecaja intrinzičnih faktora na motiviranost je 3,96 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,94. Najveća razina utjecaja intrinzičnih faktora utvrđena je kod odgovornosti (prosječna razina utjecaja 4,06 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,92), dok je najniža razina utjecaja utvrđena za mogućnost obrazovanja i napredovanja unutar poduzeća gdje je utvrđena prosječna razina utjecaja na motiviranost 3,83 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,08. Vrijednost medijana i moda je 4.

Tablica 9: Deskriptivni pokazatelji faktora zadovoljstva

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	Std. Dev.	Minimum	Maksimum
Politika poduzeća u DM Hrvatska pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.	36	3,78	4,00	4,00	1,12	1,00	5,00
Radni uvjeti poduzeća DM Hrvatska pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.	36	4,06	4,00	4,00	0,98	1,00	5,00
Sigurnost posla u DM Hrvatska pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.	36	4,17	4,00	5,00	1,00	1,00	5,00
Novčane kompenzacije pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.	36	4,56	5,00	5,00	0,77	2,00	5,00
Suradnici pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.	36	4,36	5,00	5,00	0,87	2,00	5,00
Zadovoljstvo	**36**	**4,18**	**4,40**	**4,80**	**0,82**	**1,80**	**5,00**

Izvor: izrada autora

Prosječna razina utjecaja ekstrinzičnih faktora motivacije na zadovoljstvo je 4,18 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,82. Najveća razina utjecaja ekstrinzičnih faktora utvrđena je kod novčanih kompenzacija (prosječna razina utjecaja 4,56 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,77), dok je najniža razina utjecaja utvrđena za politiku poduzeća gdje je utvrđena prosječna razina utjecaja na zadovoljstvo 3,78 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,12. Vrijednost medijana iznosi 4,40 dok vrijednost moda je 4,80.

5.3.1. Hipoteza H1

H1: Intrinzični faktori imaju veći utjecaj na motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih faktora

Ispitivanje hipoteze H1 će potvrditi ili opovrgnuti postoji li povezanost između motivacije i njenih faktora (politika poduzeća, visina plaće, stalnost zaposlenja, radno vrijeme, obuka, beneficije, sigurnost posla, uvjeti na radu, mogućnost razvoja i odgovornost) te intenzitet te veze. Odnosno, otkrit će se imaju li intrinzični faktori veći utjecaj na motivaciju od ekstrinzičnih. Herzbergova teorija to pretpostavlja, ali mnoga istraživanja nisu to uvijek potvrdila. Stoga je cilj ove hipoteze otkriti imaju li intrinzični faktori veći utjecaj na motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih.

Hipoteza se testira T-testom.

Tablica 10: T-test H1

Independent Samples Test

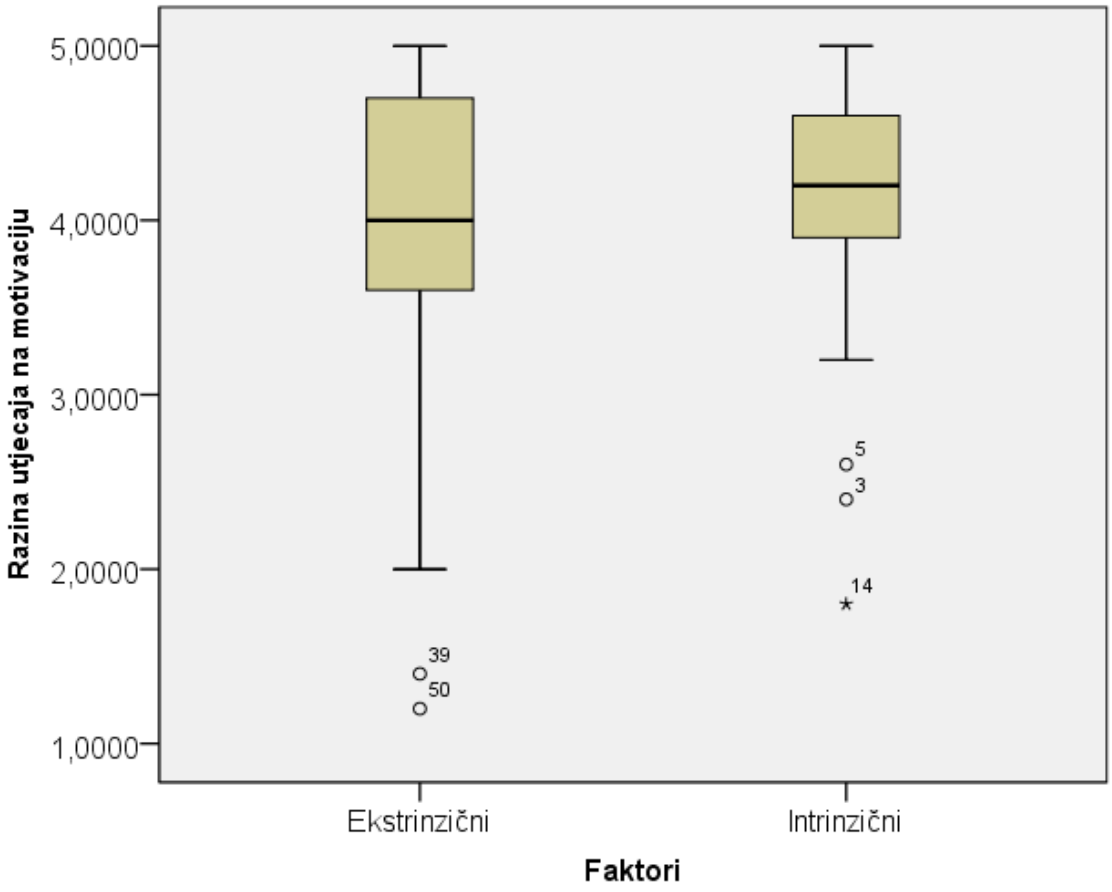
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Razina utjecaja na motivaciju	Equal variances assumed	,999	,321	,673	70	,503	,1333	,1981	-,2618	,5285
	Equal variances not assumed			,673	65,743	,503	,1333	,1981	-,2622	,5289

Izvor: izrada autora

Na temelju Levene's Test jednakosti varijance može se utvrditi da je zadovoljen uvjet jednakosti varijance (emp. F vrijednost 0,999; p=0,321).

Na temelju empirijske t vrijednosti 0,673 pri 70 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u intenzitetu utjecaja intrinzičnih faktora na motivaciju u odnosu na ekstrinzične. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,503 (vrijednost prelazi 5%). Odnosno, podjednako su važni intrinzični i ekstrinzični faktori motivacije.

Razdioba je prikazana i grafički.



Grafikon 7: Prikaz testiranja H1

Izvor: izrada autora

Slijedom rezultata provedenog testiranja može se donijeti zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u utjecaju intrinzičnih faktora na motivaciju u odnosu na ekstrinzične faktore(iako ekstrinzični faktori imaju nešto višu aritmetičku sredinu), zbog čega se hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da intrinzični faktori imaju veći utjecaj na motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih faktora odbacuje kao neistinita.

5.3.2 Hipoteza H2

H2: Određeni faktori motivacije pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika.

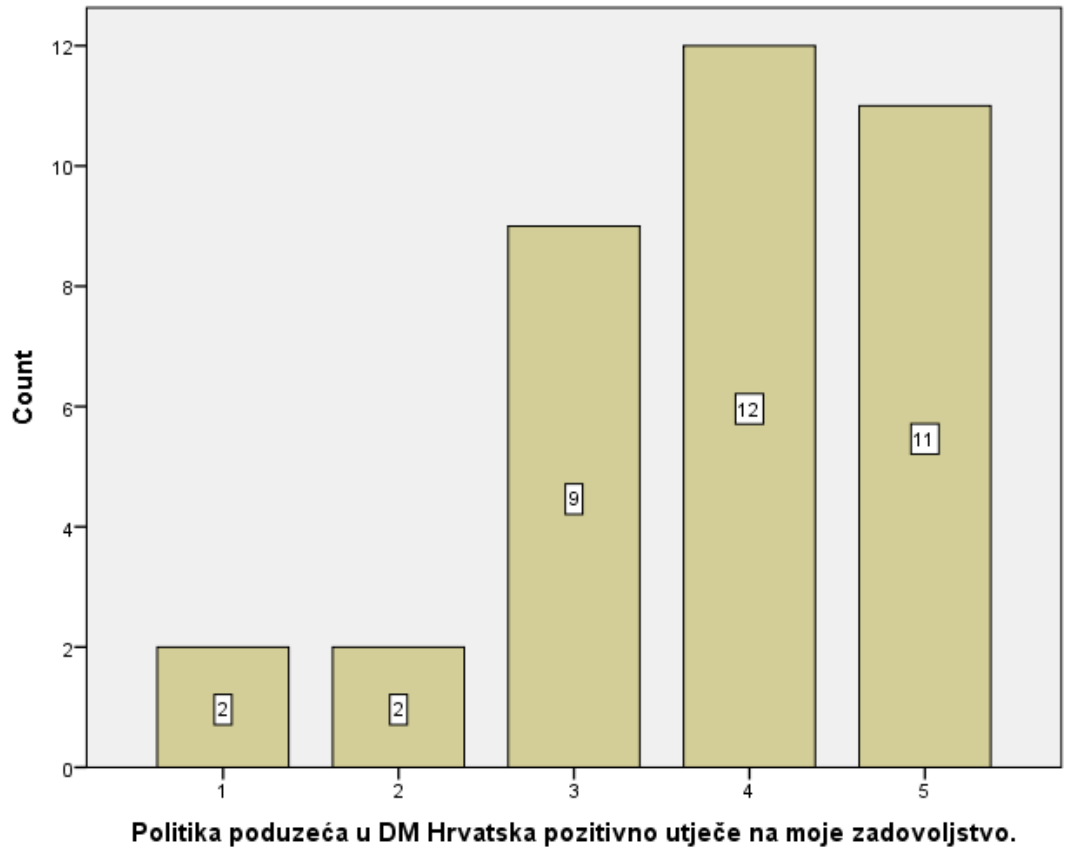
Potvrdom ili odbacivanjem hipoteze H2 dobit će se uvid u smjer i intenzitet veze između zadovoljstva i određenih faktora motivacije, odnosno pokušava se odgovoriti na pitanje koliko su zaposlenici zadovoljni čimbenicima poput politike poduzeća, radnog vremena, sigurnosti posla i sl. Kako bi se detaljnije otkrilo zadovoljstvo zaposlenika glavna hipoteza H2 će se raščlaniti na podhipoteze:

H2A: Politika poduzeća u DM Hrvatska pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Tablica 11: Deskriptivni pokazatelji faktora politike poduzeća DM Hrvatska

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Politika poduzeća u DM Hrvatska pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.	36	3,78	4,00	4,00	1,12	1,00	5,00

Izvor: izrada autora



Grafikon 8: Deskriptivni pokazatelji faktora politike poduzeća DM Hrvatska

Izvor: izrada autora

Tablica 12: T-test H2A

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Politika poduzeća u DM Hrvatska pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.	4,152	35	,000	,778	,40	1,16

Izvor: izrada autora

Prosječna razina utjecaja politike poduzeća u DM Hrvatska na zadovoljstvo je 3,78. Da postoji pozitivan utjecaj politike poduzeća na zadovoljstvo se može reći samo ako postoji i statistički značajno visoka razina slaganja s ponuđenom tvrdnjom (vrijednost veća od 3).

Na temelju empirijske t vrijednosti 4,152 pri 35 stupnjeva slobode donosi se zaključak da postoji statistički značajan utjecaj politike poduzeća u DM Hrvatska na zadovoljstvo. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti <0,001.

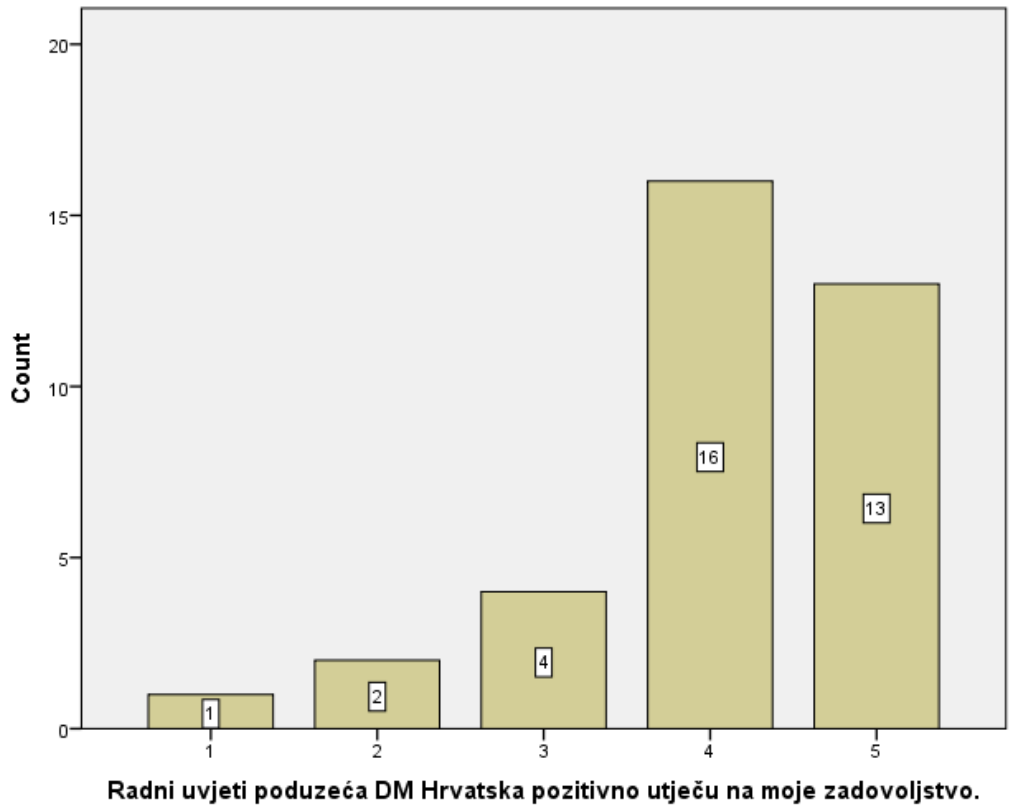
Hipoteza se prihvaća kao istinita.

H2B: Radni uvjeti poduzeća DM Hrvatska pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Tablica 13: Deskriptivni pokazatelji faktora radnih uvjeta DM Hrvatska

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Radni uvjeti poduzeća DM Hrvatska pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.	36	4,06	4,00	4,00	0,98	1,00	5,00

Izvor: izrada autora



Grafikon 9: Deskriptivni pokazatelji faktora radnih uvjeta DM Hrvatska

Izvor: izrada autora

Tablica 14: T-test H2B

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Radni uvjeti poduzeća DM Hrvatska pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.	6,436	35	,000	1,056	,72	1,39

Izvor: izrada autora

Prosječna razina utjecaja radnih uvjeta poduzeća u DM Hrvatska na zadovoljstvo je 4,06. Da postoji pozitivan utjecaj radnih uvjeta poduzeća na zadovoljstvo se može reći samo ako postoji i statistički značajno visoka razina slaganja s ponuđenom tvrdnjom (vrijednost veća od 3).

Na temelju empirijske t vrijednosti 6,436 pri 35 stupnjeva slobode donosi se zaključak da postoji statistički značajan utjecaj radnih uvjeta poduzeća DM Hrvatska na zadovoljstvo. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti <0,001.

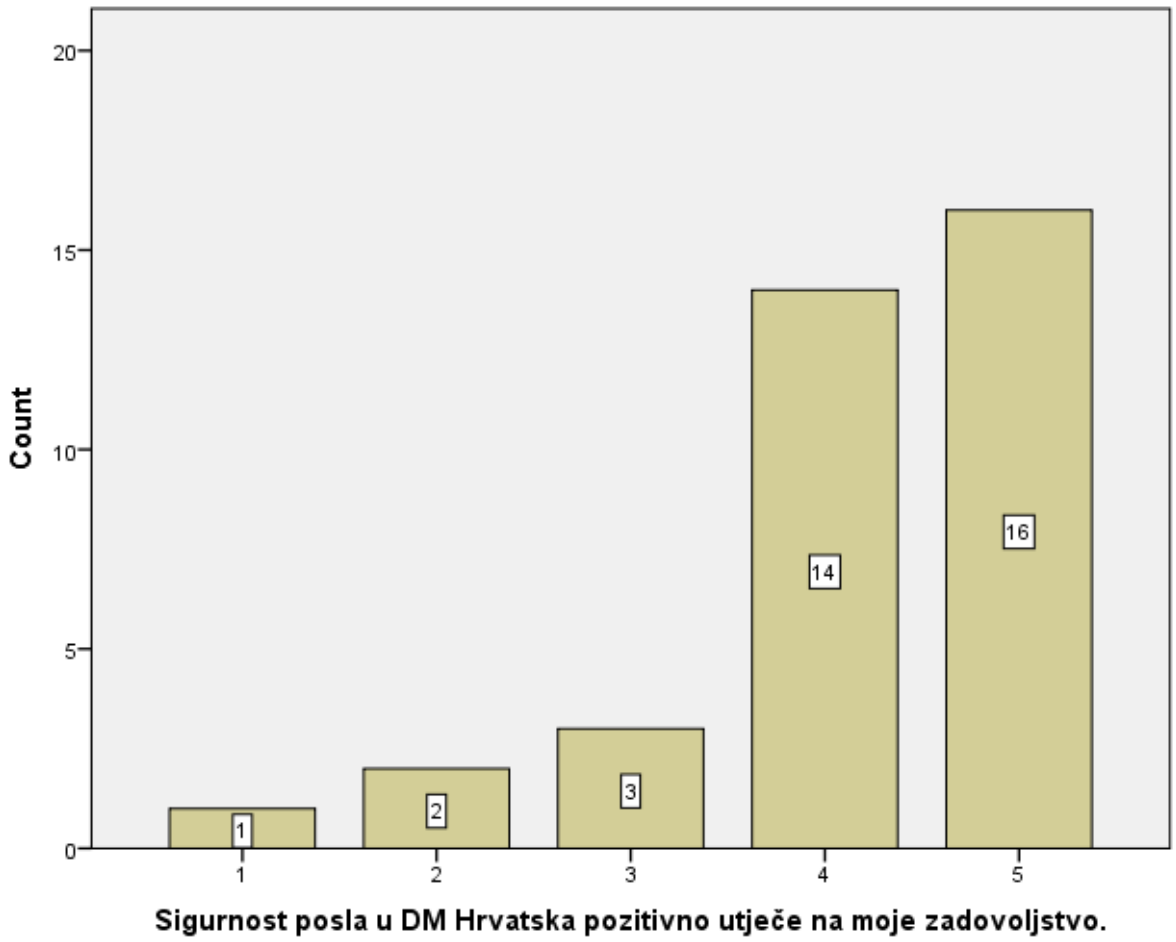
Hipoteza se prihvaća kao istinita.

H2C: Sigurnost posla u DM Hrvatska pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Tablica 15: Deskriptivni pokazatelji faktora sigurnost posla DM Hrvatska

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Sigurnost posla u DM Hrvatska pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.	36	4,17	4,00	5,00	1,00	1,00	5,00

Izvor: izrada autora



Grafikon 10: Deskriptivni pokazatelji faktora sigurnost posla DM Hrvatska

Izvor: izrada autora

Tablica 16: T-test H2C

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Sigurnost posla u DM Hrvatska pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.	7,000	35	,000	1,167	,83	1,51

Izvor: izrada autora

Prosječna razina utjecaja sigurnosti posla u poduzeću DM Hrvatska na zadovoljstvo je 4,17. Da postoji pozitivan utjecaj sigurnosti posla poduzeća na zadovoljstvo se može reći samo ako

postoji i statistički značajno visoka razina slaganja s ponuđenom tvrdnjom (vrijednost veća od 3).

Na temelju empirijske t vrijednosti 7,00 pri 35 stupnjeva slobode donosi se zaključak da postoji statistički značajan utjecaj sigurnosti posla poduzeća DM Hrvatska na zadovoljstvo. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti <0,001.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

H2D: S obzirom na dob, stariji radnici su zadovoljniji na radu u odnosu na mlađe.

Tablica 17: Povezanost između dobi i zadovoljstva radnika

Correlations

			Dobni razred	Kako ocjenjujete vaše ZADOVOLJSTVO radom i onim što na radu i od rada dobivate?
Spearman's rho	Dobni razred	Correlation Coefficient	1,000	,010
		Sig. (2-tailed)	.	,953
		N	36	36
	Kako ocjenjujete vaše ZADOVOLJSTVO radom i onim što na radu i od rada dobivate?	Correlation Coefficient	,010	1,000
		Sig. (2-tailed)	,953	.
		N	36	36

Izvor: izrada autora

Empirijska p vrijednost 0,953 korelacijskog koeficijenta (ro=0,010) upućuje na zaključak da ne postoji statistički značajna povezanost između ocjene zadovoljstva radom i onim što na radu i od rada dobivate sa dobom.

Tablica 18: Povezanost između dobi i zadovoljstva radnika (signifikantnost = 10%)

Correlations

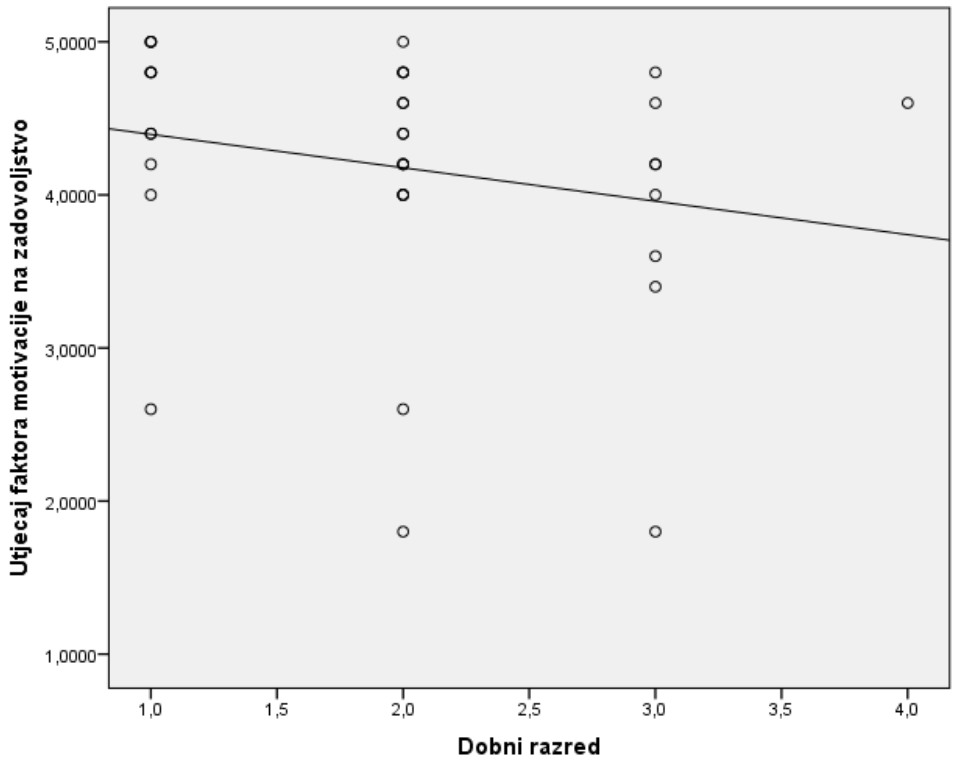
			Dobni razred	Utjecaj faktora motivacije na zadovoljstvo
Spearman's rho	Dobni razred	Correlation Coefficient	1,000	-,326
		Sig. (2-tailed)	.	,052*
		N	36	36
	Utjecaj faktora motivacije na zadovoljstvo	Correlation Coefficient	-,326	1,000
		Sig. (2-tailed)	,052*	.
		N	36	36

*utvrđena povezanost pri razini signifikantnosti od 10%

Izvor: izrada autora

Testirajući povezanost između utjecaja faktora motivacije na zadovoljstvo i dobi može se utvrditi postojanje negativne i statistički značajne povezanosti (pri razini signifikantnosti od 10%). Dakle, starenjem zaposlenika pada razina utjecaja faktora motivacije na zadovoljstvo.

Hipoteza se odbacuje kao neistinita. Rezultat je prikazan i grafički dijagramom rasipanja.



Grafikon 11: Povezanost dobi i zadovoljstva

Izvor: izrada autora

H2E: S obzirom na stupanj obrazovanja, obrazovaniji radnici su zadovoljniji na radu u odnosu na manje obrazovane.

Tablica 19: Povezanost stupnja obrazovanja i zadovoljstva radnika

Correlations

			Obrazovni razred	Kako ocjenjujete vaše ZADOVOLJSTVO radom i onim što na radu i od rada dobivate?
Spearman's rho	Obrazovni razred	Correlation Coefficient	1,000	,121
		Sig. (2-tailed)	.	,482
		N	36	36
	Kako ocjenjujete vaše ZADOVOLJSTVO radom i onim što na radu i od rada dobivate?	Correlation Coefficient	,121	1,000
		Sig. (2-tailed)	,482	.
		N	36	36

Izvor: izrada autora

Empirijska p vrijednost 0,482 korelacijskog koeficijenta (ro=0,121) upućuje na zaključak da ne postoji statistički značajna povezanost između ocjene zadovoljstva radom i onim što na radu i od rada dobivate sa obrazovanjem.

Tablica 20: Povezanost stupnja obrazovanja i zadovoljstva radnika

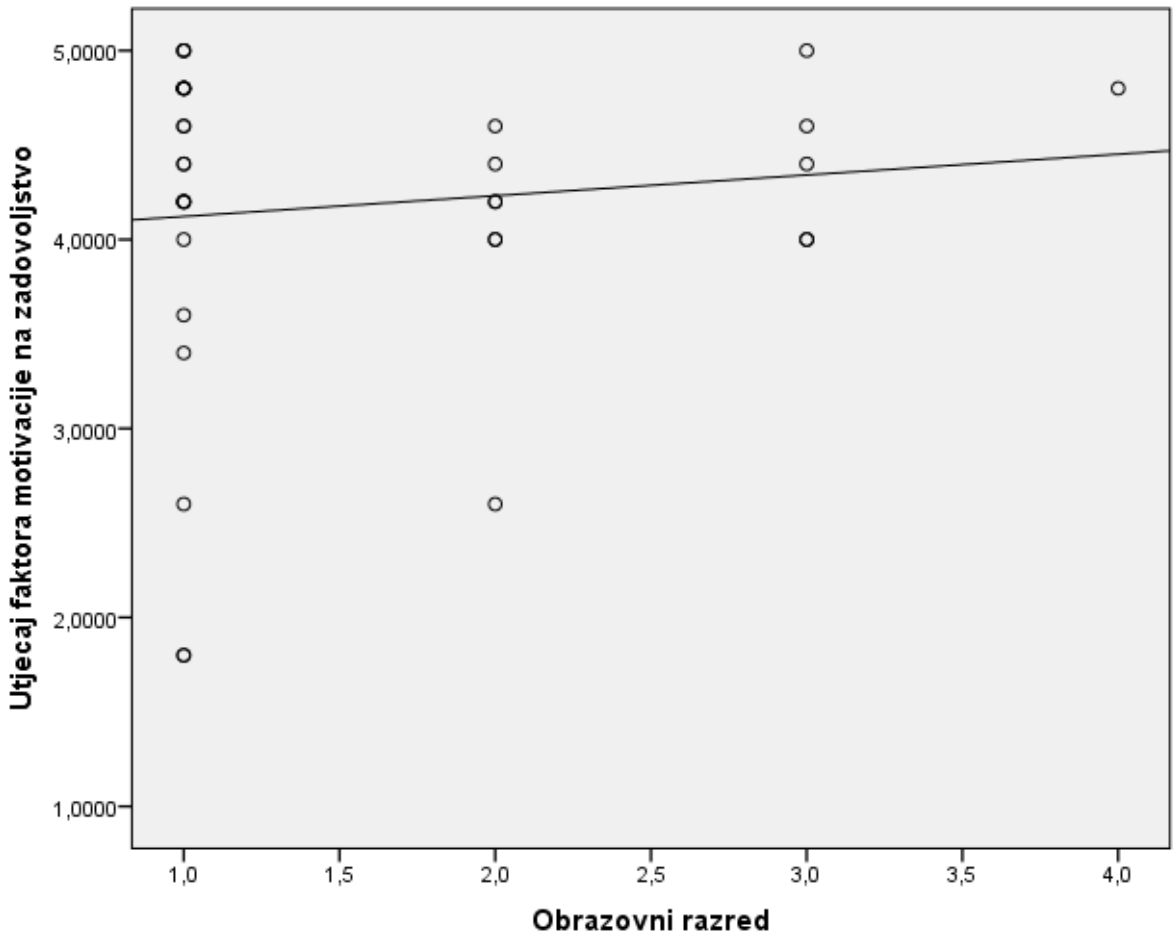
Correlations

			Obrazovni razred	Utjecaj faktora motivacije na zadovoljstvo
Spearman's rho	Obrazovni razred	Correlation Coefficient	1,000	-,068
		Sig. (2-tailed)	.	,692
		N	36	36
	Utjecaj faktora motivacije na zadovoljstvo	Correlation Coefficient	-,068	1,000
		Sig. (2-tailed)	,692	.
		N	36	36

Izvor: izrada autora

Testirajući povezanost između utjecaja faktora motivacije na zadovoljstvo i obrazovanja može se utvrditi nepostojanje statistički značajne povezanosti. Dakle, obrazovaniji zaposlenici neće imati različitu razinu utjecaja faktora motivacije na zadovoljstvo u odnosu na manje obrazovane zaposlenike.

Rezultat je prikazan i grafički dijagramom rasipanja.



Grafikon 12: Povezanost stupnja obrazovanja i zadovoljstva radnika

Izvor: izrada autora

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

5.4. Značenje rezultata

U ovom radu je istraživano pitanje koji su to faktori koji utječu zadovoljstvo i motivaciju u radu te na koji način oni djeluju.

Prvi doneseni zaključak se odnosi na motivaciju. Iako je pretpostavljeno kako intrinzični faktori imaju veći utjecaj na motivaciju od ekstrinzičnih, ovo se pokazalo kao neistina u poduzeću DM Hrvatska, odnosno pokazano je kako obje vrste faktora imaju značajan utjecaj. To bi značilo kako novčane kompenzacije, radni uvjeti, odnos s menadžerom i sl. imaju jednak utjecaj kao i mogućnost obrazovanja, odgovornost i samostalnost radnika pri obavljanja posla itd.

Politika poduzeća DM Hrvatska pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, a kao primjeri politike su društveno odgovorno poslovanje kao i kontinuiranu brigu za svoje zaposlenike kroz 13. plaću, božićnice i sl.

Radni uvjeti poduzeća DM Hrvatska, koji se ogledaju kroz organizaciju rada, temperaturu radnog prostora, zaštita i sigurnost na poslu i sl. pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika.

Sigurnost posla kao varijabla vjerojatnosti pojedinca da zadrži svoj posao, pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika poduzeća DM Hrvatska.

Nadalje, provedeno istraživanje je dovelo do zaključka kako su dobna skupina i zadovoljstvo radnika negativno i statistički značajno povezani. To nam govori kako starenjem zaposlenika pada razina zadovoljstva, što se može opravdati zasićenjem ili rutinom koji posao sadrži.

Promatrano s aspekta stupnja obrazovanja zaposlenika DM Hrvatska, svi zaposlenici, bez obzira na stupanj obrazovanja, nemaju različitu razinu utjecaja faktora motivacije na zadovoljstvo. Razlog toga se može pronaći u činjenici kako poduzeće sve svoje zaposlenike tretira jednako i bez diskriminacije po bilo kakvoj osnovi.

6. ZAKLJUČAK

Ljudski kapital kao najvažniji resurs poduzeća svakodnevno dobiva na važnosti. Menadžeri su svjesniji kako je neophodno da taj resurs djeluje u željenom pravcu na najefikasniji mogući način. Upravo ta važnost ljudskog kapitala dovela je do pitanja kako poboljšati produktivnost i efikasnost tog resursa što je rezultiralo razvojem i svakodnevnom primjenom različitih pristupa za povećanjem motiviranosti i zadovoljstva.

Motivacija podrazumijeva napor za zadovoljenjem želje ili cilja. Ona utječe na povećanje proizvodnosti, povećanje efikasnosti i efektivnosti rada, poboljšanje kvalitete života radnika unutar organizacije, dok organizaciji donosi prednosti putem jačanja konkurentske prednosti i povećanje sveukupne uspješnosti. Zbog svega navedenog razvijene su mnoge teorije motivacije kako bi pomogle razumijevanju same motivacije i pomogli menadžerima prilikom povećanja motivacije zaposlenika koje su podijeljene u dvije glavne skupine. Prva skupina obuhvaća sadržajne teorije motivacije, dok se druga odnosi na procesne teorije.

Sadržajne teorije otkrivaju faktore koji utječu na ponašanje osobe te je usmjeravaju da djeluje na određeni način. Procesne teorije motivacije uključuju dodatne faktore koji nisu dio sadržajnih teorija poput očekivanja, percepcije, vrijednosti i sl.

Motivacija rezultira zadovoljstvom. Zadovoljstvo se odnosi na osjećaj ispunjenja koji se javlja nakon ispunjene želje. Zadovoljstvo radnika pojedinim aspektom njegovog života djeluje na sve ostale, tako zadovoljstvo poslom djeluje na privatni život i obratno. Izvori zadovoljstva su mnogostruki, a dijele se na intrinzične i ekstrinzične.

Intrinzični izvori zadovoljstva proizlaze iz samog pojedinca i njegove osobnosti, dok je podrijetlo ekstrinzičnih vanjski svijet i njegovo djelovanje na pojedinca.

Upravo zbog kompleksnosti i važnosti provedena su mnoga istraživanja o motivaciji i zadovoljstvu, varijablama koje utječu na njih i u kojoj mjeri te povezanosti motivacije i zadovoljstva s radom. Istraživanje koje je provedeno u ovom radu na poduzeću DM Hrvatska donosi sljedeće zaključke:

- Iako Herzbergova teorija pretpostavlja kako intrinzični faktori imaju veći utjecaj od ekstrinzičnih, provedeno istraživanje je pokazalo kako oni imaju podjednako značajan utjecaj;

- Politika poduzeća utječe na sve svoje zaposlene te kao takva može imati negativno ili pozitivno djelovanje na svoje zaposlenike, provedeno istraživanje dokazuje kako poslovna politika poduzeća DM Hrvatska pozitivno djeluje na zadovoljstvo svojih zaposlenika;
- Prethodna istraživanja su pokazala kako negativni radni uvjeti povećavaju nezadovoljstvo poslom kod radnika, stoga se u ovom radu ispitalo i potvrdilo kako pozitivni radni uvjeti poduzeća DM Hrvatska pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenih;
- Sigurnost posla pozitivno djeluje na zadovoljstvo zaposlenih DM Hrvatska što potvrđuju i prethodno provedena istraživanja;
- Dobna skupina i zadovoljstvo radnika kao varijable su negativno statistički značajno povezani;
- Prema stupanju obrazovanja zaposlenika ne postoje različite razine utjecaja na faktor zadovoljstva

Iz svega navedenoga može se zaključiti kako poduzeće DM Hrvatska ima razvijene pristupe za usmjeravanje i djelovanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika te ih upravo to čini konkurentnim na tržištu i osigurava im lakše poslovanje čiji temelj čine zaposlenici.

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

1. Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.
2. Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi: doktorska disertacija. Split: D. Bakotić, str.44.
3. Beck, R. C. (2003.): Motivacija: teorija i načela, Jastrebarsko, Naklada Slap
4. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, str.340.
5. Buble, M. (2009): Menadžment, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str.487.
6. Certo, S. C. i sur. (2008): Moderni menadžment, Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 388.
7. Goić, S. (1998.): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split
8. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.329.
9. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco, str. 322.
10. Maslow, A.H. (1982): Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, str. 88.
11. Noe i ostali(2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., str. 364.
12. Rahimić, Z., (2010): Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
13. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec
14. Vujić, V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Rijeka: Veleučilište, Zagreb: Croma – hrvatsko udruženje menadžera: M.E.P. Consult.

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

ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Babić M. (2017): Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM trgovina d.o.o., završni rad, EFST
2. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013): Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 7, 1, str. 33.
3. Brnad,A., Stilin A.,Tomljenović,Lj.(2016): Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 4 (2016), No. 1, pp. 109-122
4. Brozd D. (2016): Nematerijalna motivacija u gospodarstvu varaždinske i međimurske županije, Sveučilišni centar Varaždin, str. 53.
5. Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7 (1), 56-63.
6. Đokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J.(2015): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. Ekonomska misao i praksa, (1), 49-79.
7. Gutić Martinčić, S. (2017): Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu. Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 8(1), 60-67.
8. Jambrek, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor...Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
9. Nusret H. (2013) : Motivacija zaposlenih u organima lokalne samouprave, Časopis za poslovnu teoriju i praksu, str. 37-432
10. Pomper, I., Malbašić, I. (2016): Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji. Ekonomski pregled, 67(2), 135-152.

11. Pupavac, D. (2015): The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators. International Journal Vallis Aurea, 1 (1), str.1.-25.

12. Sageer, A., Rafat, N., & Agarwal, P. (2012): Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. Journal of Business and Management. 5(1), Sep-Oct. 2012, 32-39.

13. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017): Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 7(1), 49-61.

INTERNETSKI IZVORI

1. DM - Drogerie Markt (2018.): O nama, [Internet], raspoloživo na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/

2. Gareth, T. (2015.): Hackman and Oldham's job charactetistics model, [Internet], raspoloživo na: https://search.proquest.com/openview/5066292815081c15bd890be3efa24652/1?pq-origsite=gscholar&cbl=33585

3. Moj posao (2018.): Poslodavci prvog izbora, [Internet], raspoloživo na: https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/

4. Pupavac, D.,Zelenika, R. (2003.): Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika - čimbenik kompetitivnosti prometnih tvrtki, [Internet], raspoloživo na: https://www.researchgate.net/profile/Drago_Pupavac/publication/27209497_UPRAVLJANJE_ZNANJEM_I_ZADOVOLJSTVOM_ZAPOSLENIKA_-_CIMBENIK_KOMPETITIVNOSTI_PROMETNIH_TVRTKI/links/597b3314aca272e8cc47fdb8/UPRAVLJANJE-ZNANJEM-I-ZADOVOLJSTVOM-ZAPOSLENIKA-CIMBENIK-KOMPETITIVNOSTI-PROMETNIH-TVRTKI.pdf

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba 15
Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija 19
Slika 3: Glavne komponentne teorije pravičnosti 24
Slika 4: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima 25
Slika 5: Ukupan broj prodajnih mjesta po zemljama 30
Slika 6: Poznavanje prodavaonica kozmetičkih proizvoda 31
Slika 7: DM active beauty kartica 32
Slika 8:. Prikaz ostvarenog prometa DM – Drogerie Markt u 2016. / 2017. 32
Slika 9: Rast broja DM-ovih prodajnih mjesta 33
Slika 10: Logo DM-Drogerie Markt 34
Slika 11: Prikaz broja zaposlenika u DM – Drogerie Markt 36

Tablica 1: Minerova teorija motivacije uloga 20
Tablica 2: Struktura ispitanika s obzirom na spol 40
Tablica 3: Struktura ispitanika s obzirom na dob 41
Tablica 4: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja 42
Tablica 5: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u DM Hrvatska 43
Tablica 6: Zadovoljstvo zaposlenika 45
Tablica 7: Deskriptivni pokazatelji ekstrinzičnih faktora 45
Tablica 8: Deskriptivni pokazatelji intrinzični faktora 46
Tablica 9: Deskriptivni pokazatelji faktora zadovoljstva 47
Tablica 10: T-test H1 48
Tablica 11: Deskriptivni pokazatelji faktora politike poduzeća DM Hrvatska 50
Tablica 12: T-test H2A 51
Tablica 13: Deskriptivni pokazatelji faktora radnih uvjeta DM Hrvatska 52
Tablica 14: T-test H2B 53
Tablica 15: Deskriptivni pokazatelji faktora sigurnost posla DM Hrvatska 53
Tablica 16: T-test H2C 54
Tablica 17: Povezanost između dobi i zadovoljstva radnika 55
Tablica 18: Povezanost između dobi i zadovoljstva radnika (signifikantnost = 10%) 56
Tablica 19: Povezanost stupnja obrazovanja i zadovoljstva radnika 57

Tablica 20: Povezanost stupnja obrazovanja i zadovoljstva radnika 57

Grafikon 1: Organizacijska struktura DM Hrvatska 35
Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na spol..... 40
Grafikon 3: Struktura ispitanika s obzirom na dob 41
Grafikon 4: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja 42
Grafikon 5: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u DM Hrvatska 43
Grafikon 6: Zadovoljstvo ispitanika..... 44
Grafikon 7: Prikaz testiranja H1..... 49
Grafikon 8: Deskriptivni pokazatelji faktora politike poduzeća DM Hrvatska 51
Grafikon 9: Deskriptivni pokazatelji faktora radnih uvjeta DM Hrvatska..... 52
Grafikon 10: Deskriptivni pokazatelji faktora sigurnost posla DM Hrvatska..... 54
Grafikon 11: Povezanost dobi i zadovoljstva..... 56
Grafikon 12: Povezanost stupnja obrazovanja i zadovoljstva radnika..... 58

SAŽETAK

Problem koji se istraživao jesu faktori koji utječu na zadovoljstvo i motivaciju u radu te način njihova djelovanja, dok je predmet istraživanja bio svaki pojedinačni faktor i njegov utjecaj na zaposlenike poduzeća DM Hrvatska. Motivacija podrazumijeva napor za zadovoljenjem želje ili cilja. Motivacija rezultira zadovoljstvom. Zadovoljstvo se odnosi na osjećaj ispunjenja koji se javlja nakon ispunjene želje. Kao glavni cilj rada postavljeno je utvrđivanje čimbenika zadovoljstva i motivacije te njihov smjer i intenzitet koji je ostvaren te donosi ovaj zaključak: intrinzični i ekstrinzičnih faktori imaju jednako značajan utjecaj na motivaciju, poslovna politika, pozitivni radni uvjeti i sigurnost posla poduzeća DM Hrvatska pozitivno djeluje na zadovoljstvo svojih zaposlenika, dobna skupina i zadovoljstvo radnika kao varijable su negativno statistički značajno povezane te prema stupanju obrazovanja zaposlenika ne postoje različite razine utjecaja na faktor zadovoljstva.

Ključne riječi: **zaposlenik, motivacija, zadovoljstvo**

SUMMARY

Main problem that was being explored in this paper are factors that affect the satisfaction and motivation at the work and the way in which they work, while the subject of the research was each individual factor and its impact on the employees of the company DM Croatia. Motivation implies effort to satisfy desire or goal. Motivation results in satisfaction. Satisfaction refers to the feeling of fulfillment that comes after a fulfilled desire. The main aim of the paper is to determine the factors of satisfaction and motivation and their direction and intensity. The conclusion are: intrinsic and extrinsic factors have an equally significant effect on motivation, business policy, positive working conditions and job security of DM Croatia positively affects the satisfaction of their employees, the age group and the satisfaction of workers as variables are negatively statistically significantly linked, and according to the level of employee education there are no different levels of influence on the satisfaction factor.

Key words: **employee, motivation, satisfaction**

PRILOZI

Anketni upitnik

Poštovani,

Pred Vama je anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Split na temu:

„Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća DM Hrvatska“

Molim Vas da pozorno pročitate niže navedene izjave te ocijenite upisivanjem oznake X u odgovarajući kvadrat onu koja najbolje opisuje stvarnu situaciju u poduzeću DM Hrvatska. Također Vas molim da budete u potpunosti iskreni i time pridonesete ovom istraživanju. Anketni upitnik je u potpunosti anoniman!

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji i vašem dragocjenom vremenu!

I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU

1.) Spol

- □ Muško
- □ Žensko

2.) Dob

- □ 18-25
- □ 26-35
- □ 36-45
- □ 46-55
- □ 56 i više

3) Godine radnog staža u DM Hrvatska

- □ Manje od 1
- □ 1-5
- □ 5-10
- □ 10-20
- □ 20 i više

4) Vaš stupanj obrazovanja

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

5) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1= najmanje, najlošije; 5= najviše, najbolje) vašu motivaciju za rad i zadovoljstvo radom:

	1	2	3	4	5
Kako ocjenjujete vašu MOTIVACIJU, volju za radom i spremnost za ulaganje radnih napora					
Kako ocjenjujete vaše ZADOVOLJSTVO radom i onim što na radu i od rada dobivate.					

II. MOTIVACIJA

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem,2-uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem).

	1	2	3	4	5
Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju.					
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju.					
Moj odnos s menadžerom (neposrednim					

rukovodiocem) pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Stabilnost i sigurnost posla pozitivno utječu na moju motivaciju.					
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.					

	1	2	3	4	5
Mogućnost obrazovanja i napredovanja unutar poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Odgovornost koju imam na poslu pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Samostalnost koja mi je pružena u obavljanju posla pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Izazovnost posla pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Postignuća i uspjesi koje ostvarujem pozitivno utječu na moju motivaciju.					

III. ZADOVOLJSTVO

	1	2	3	4	5
Politika poduzeća u DM Hrvatska pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.					
Radno uvjeti poduzeća DM Hrvatska pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.					

Sigurnost posla u DM Hrvatska pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.					
Novčane kompenzacije pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.					
Suradnici pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.					