

# MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA ORVAS YACHTING

---

**Jurišić, Valentina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:935814>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-06**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**DIPLOMSKI RAD**

**MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO  
ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA  
ORVAS YACHTING**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc Srećko Goić**

**Studentica:**

**Valentina Jurišić**

**Split, rujan, 2020.**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	4
1.2. Cilj rada .....	6
1.3. Istraživačke hipoteze .....	6
1.4. Metode istraživanja .....	7
1.5. Struktura diplomskog rada .....	8
2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA .....	11
2.1. Pojmovno određivanja motivacije .....	11
2.2. Teorije motivacije .....	12
2.2.1. Sadržajne teorije motivacije.....	12
2.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije .....	14
2.2.1.3. Teorija motivacije postignuća .....	15
2.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije .....	16
2.2.1.5. Teorija motivacije uloga .....	17
2.2.2. Procesne teorije motivacije .....	18
2.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije .....	18
2.2.2.2. Porter – Lawlerov model očekivanja .....	20
2.2.2.3. Lawlerov model očekivanja .....	21
2.2.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni .....	21
2.2.3. Suvremene teorije motivacije .....	23
2.2.3.1. McClellandova teorija potreba .....	23
2.2.3.2. Teorija kognitivne evaluacije .....	24
2.2.3.3. Teorija postavljanja ciljeva .....	24
2.2.3.4. Teorija samoefikasnosti .....	24
2.2.3.5. Teorija potpore .....	25
2.2.3.6. Teorija jednakosti .....	25

2.2.3.7. Teorija očekivanja.....	25
2.3. Faktori motivacije .....	26
2.4. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika.....	27
3. ZADOVOLJSTVO NA RADU.....	29
3.1. Definiranje pojma zadovoljstva zaposlenika .....	29
3.2. Teorije zadovoljstva na radu.....	29
3.3. Čimbenici zadovoljstva na radu.....	30
3.3.2. Osobni čimbenici zadovoljstva na radu .....	31
3.4. Odnos motivacije i zadovoljstva .....	31
4. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA ORVAS YACHTING.....	34
4.1. Opći podaci o poduzeću Orvas d.o.o.....	34
4.1.2 Organizacijska struktura poduzeća .....	36
4.1.3. Poslovni rezultati.....	37
4.1.4. Ljudski resursi u organizaciji .....	38
4.2. Metodologija istraživanja .....	42
4.3. Rezultati istraživanja .....	43
4.4. Značenje rezultata .....	58
5. ZAKLJUČAK .....	60
LITERATURA:.....	62
SAŽETAK .....	64
SUMMARY .....	64
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	65
PRILOZI .....	67

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Zbog napretka tehnologije iz dana u dan i snažnih izazova s kojima se susreće ekonomska znanost dolazi do brojnih promjena u poslovnog okruženju. Kako prilagodljivost i kreativnost poduzeća ovisi o sposobnostima, idejama, kvalifikacijama zaposlenika javlja se potreba za što većim njihovim uključivanjem u poslovanje. Ljudski resursi, točnije zaposlenici predstavljaju najvažniji resurs svakog poduzeća u koji se treba ulagati kako bi se postiglo povećanje rezultata poslovanja (Jambrek i Penić, 2008). Značaj ljudskih resursa, kao jednog od glavnih čimbenika gospodarskog razvoja, u suvremenoj situaciji postaje sve naglašenija (Goić, 1998). Stoga se ovom problematikom počinju sve više baviti znanstvenici (psiholozi, ekonomisti, sociolozi) kako bi je što bolje približili menadžerima koji će je kasnije primjenjivati u praksi.

Mnoga poduzeća žele pronaći način kako bi upravo kroz ljudske resurse poboljšali svoje poslovanje. Jedan od načina kroz koji to mogu postići je putem motivacije svojih zaposlenika. Prema Buble (2006) motivaciju možemo definirati kao svaki utjecaj koji će izazvati, usmjeriti i održavati ciljno ponašanje ljudi. Beck (2003.) smatra motivaciju kao teorijski pojam koji nam objašnjava zašto ljudi izabiru neki određen način ponašanja u nekim određenim okolnostima. Za motivaciju možemo reći da se ostvaruje uključivanjem brojnih lančano povezanih reakcija kao što su: potrebe, želje, tenzije, akcije, satisfakcije (Buble, 2006). Pitanjem motivacije se bave brojne teorije prvenstveno kako bi dale odgovore na pitanja kao što su: što je motivacija, kako motivirati ljude za bolje ostvarivanje ciljeva i postizanje što bolje i radne uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999). Za motivaciju možemo reći da je ona jedan od ključnih razloga ljudskog ponašanja, faktora koji ga organiziraju, usmjeravaju, te će isto tako ti faktori odrediti i njeno trajanje (Bakotić, Bogdanović, 2013).

Bez obzira na brojna istraživanja i teorije koje se bave motivacijom teško je jednoznačno odgovoriti što je to što motivira zaposlenike. Razlog tome je upravo taj jer se motivacija definira kao unutarnji osjećaj, te je takva pojava nemjerljiva. Isto tako svakog zaposlenika motivira neki drugi faktor. Često je potrebno osigurati različite kombinacije brojnih elemenata kako bi se postigli zadovoljavajući rezultati (Brnad, Stilin, Tomljenović, 2016).

Motivacija i zadovoljstvo su dva usko povezana pojma, stoga je potrebno razjasniti razliku među njima.

Dakle motivacija se prvenstveno odnosi na žudnju i napor za zadovoljavanjem želja ili ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija je usmjerena na žudnju za rezultatom, dok zadovoljstvo predstavlja posljedicu ostvarenog rezultata (Brnad, Stilin, Tomljenović, 2016). Istraživanje koje je provedeno u poduzeću Bacom pokazalo je da što su zaposlenici poduzeća motiviraniji za rad veće je i njihovo zadovoljstvo na radu (Babić, 2017.)

Zadovoljstvo se može objasniti i kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i na druge faktore kao što su obitelj, zdravlje i ljubav, jer se na neki način i oni odražavaju na pojedinčev rad i rezultate rada (Marušić, 2006).

Ako su zaposlenici zadovoljni i njihovo zadovoljstvo će utjecati na rezultate koje će organizacija ostvariti. Prema istraživanju koje je proveo Rutherford 2009. godine utvrđeno je da su ključni elementi za postizanje zadovoljstva: zadovoljstvo nadređenim, opis posla, politika poduzeća, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti, međuljudski odnosi, te zadovoljstvo klijentima (Brnad, Stilin, Tomljenović, 2016).

Isto tako potrebno je istaknuti da se svaka osoba razlikuje na svoj način i da se te razlike temelje na obilježjima ličnosti. S obzirom na ponašanje čovjeka razvijeni su različiti modeli koji nam omogućavaju da bolje razumijemo njegovo ponašanje. Prema McCrae i Costi (1997) petofaktorski model ličnosti sastoji se od pet nezavisnih dimenzija: ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, savjesnost, ugodnost, emocionalna stabilnost. Svaka od navedenih ličnosti će imati određeni utjecaj na zadovoljstvo u radu.

Problem istraživanja je utvrditi koji to faktori utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika na radu u poduzeću Orvas Yachting. Ako zaposlenik nije motiviran za rad to će imati veliki utjecaj na njegovo zadovoljstvo na samom radnom mjestu, te se može očekivati da neće dovoljno kvalitetno izvršavati svoje zadatke. Bitnu ulogu u svemu imaju menadžeri poduzeća koji trebaju znati na koji način motivirati svoje zaposlene. Stoga je potrebno da menadžeri stvaraju pozitivnu radnu atmosferu, da obavještavaju radnike o uspješnosti njihovog rada, da potiču zaposlenike na timski rad, da ih potiču na da napreduju u okviru svoje stručne spreme, da uvedu materijalne i nematerijalne kompenzacije, jer prema istraživanju provedenom u poduzeću DM Hrvatska utvrđeno je da novčane kompenzacije, radni uvjeti, odnos s menadžerom imaju jak utjecaj na motivaciju zaposlenika (Malenica, 2018).

## 1.2. Cilj rada

Glavni cilj ovog rada je istražiti faktore i djelovanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika na radu. Konkretni cilj empirijskog dijela rada je putem anketnog upitnika u poduzeću Orvas Yachting odrediti imaju li pojedini faktori utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo na radu, te isto tako utvrdi postoji li razlika u motivaciji i zadovoljstvu na radu prema spolu i dobi.

## 1.3. Istraživačke hipoteze

U ovome radu koristit će se sljedeće hipoteze:

**H1:** Postoje razlike u motivaciji i zadovoljstvu radnika prema spolu.

Ispitivanjem H1 hipoteze se želi utvrditi jesu li žene više motivirane nego muškarci u poduzeću Orvas Yachting.

**H2:** Postoje razlike u motivaciji i zadovoljstvu radnika prema dobi.

Ovom hipotezom se želi utvrditi povećava li se zadovoljstvo na poslu s povećanjem dobi ili su pak s druge strane mlađi zaposlenici motiviraniji i zadovoljniji na radnome mjestu.

**H3:** Određeni faktori motivacije imaju posebno značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika.

H3.1. Sigurnost posla pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika

H3.2. Mogućnost napredovanja u okviru stručke pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika

H3.3. Visina plaće pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika

#### 1.4. Metode istraživanja

U radu će se koristiti sljedeće metode kako bi se postiglo ostvarenje postavljenih ciljeva (Zelenika, 2000):

- Metoda analize - služi za raščlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na jednostavnije dijelove koje se posebno izučavaju u odnosu na druge dijelove kako bi se objasnila stvarnost.
- Metoda sinteze - to je metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije tako da se elementi, procesi i pojave povezuju u cjelinu.
- Induktivna metoda- jest metoda istraživanja kojom se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka.
- Deduktivna metoda - je onda metoda istraživanja kojom se iz općih sudova izvode posebni sudovi, odnosno iz općih postavki dolazi se do pojedinačnih zaključaka.
- Metoda kompilacije - metoda istraživanja kojom se preuzimaju tuđi rezultati iz znanstveno-istraživačkog rada, tuđih opažanja, stavova i zaključaka.
- Metoda deskripcije - ovom metodom se opisuju ili ocrtavaju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez njihovog znanstvenog tumačenja.
- Metoda anketiranja - radi se o metodi istraživanja kojom se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, mišljenja o predmetu istraživanja. U poduzeću se koristi s ciljem povezivanja motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika.
- Matematičke metode - znanstveni sustavni postupak koji se sastoji u primjeni matematičke logike, matematičkih relacija, matematičkih simbola i matematičkom operacija u znanstvenoistraživačkom radu

Uz navedene metode provest će se i empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika u poduzeću Orvas Yachting. Anketiranje će se provesti anonimno, a pitanje će biti izrađena na što jednostavniji način. Za obradu potrebnih podataka koristit će se Excel i SPSS.



## **1.5. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad će biti koncipiran od 5 tematskih cjelina, te će svaka cjelina biti dodatno objašnjena potpoglavljima.

Prvo poglavlje je kratki uvod u kojem će biti definiran problem istraživanja, koji je cilj ovoga rada, istraživačke hipoteze, te metode koje će se koristiti u radu.

U drugom poglavlju će se pojmovno definirati motivacija, objasniti faktori motivacije, te teorijski razraditi teorije motivacije.

Treće poglavlje sadrži objašnjenje zadovoljstva na radu, čimbenike koji utječu na zadovoljstvo na radu te teorije zadovoljstva zaposlenika.

Četvrto poglavlje uključuje opće podatke o poduzeću, u njemu će se prezentirati i metodologija istraživanja, te dobiveni rezultati.

Posljednje peto poglavlje je opći zaključak teorijskog i empirijskog dijela rada.

Strukturu sadržaja možemo prikazati na sljedeći način:

### **1. UVOD**

1.1. Definiranje problema istraživanja

1.2. Cilj rada

1.3. Istraživačke hipoteze

1.4. Metode istraživanja

1.5. Struktura diplomskog rada

### **2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

2.1. Pojmovno određivanje motivacije

2.2. Teorije motivacije

2.2.1. Sadržajne teorije motivacije

- 2.2.1.1. Teorija hijerarhije potreba
- 2.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije
- 2.2.1.3. Teorija motivacije postignuća
- 2.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije
- 2.2.1.5. Teorija motivacije uloga
- 2.2.2. Procesne teorije motivacije
  - 2.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije
  - 2.2.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja
  - 2.2.2.3. Lawlerov model očekivanja
  - 2.2.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
- 2.2.3. Suvremene teorije motivacije
  - 2.2.3.1. McClellandova teorija potreba
  - 2.2.3.2. Teorija kognitivne evaluacije
  - 2.2.3.3. Teorija postavljanja ciljeva
  - 2.2.3.4. Teorija samoeфикаsnosti
  - 2.2.3.5. Teorija potrebe
  - 2.2.3.6. Teorija jednakosti
  - 2.2.3.7. Teorija očekivanja
- 2.3. Faktori motivacije
- 2.4. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika
- 3. ZADOVOLJSTVO NA RADU
  - 3.1. Definiranje pojma zadovoljstva zaposlenika
  - 3.2. Teorije zadovoljstva na radu
  - 3.3. Čimbenici zadovoljstva na radu

3.3.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva na radu

3.3.2. Osobni čimbenici zadovoljstva na radu

3.4. Odnos motivacije i zadovoljstva

#### 4. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA ORVAS YACHTING

4.1. Opći podaci o poduzeću Orvas d.o.o.

4.1.2 Organizacijska struktura poduzeća

4.1.3. Poslovni rezultati

4.1.4. Ljudski resursi u organizaciji

4.2. Metodologija istraživanja

4.2. Rezultat istraživanja

#### 5. ZAKLJUČAK

## 2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

U suvremenom poslovanju motiviranje zaposlenika postaje jedna od važnijih zadaća menadžmenta, jer motivirani i zadovoljni zaposlenici su ključni preduvjet za postizanje željenih rezultata i ostvarenja ciljeva organizacije. Iako postoje brojna istraživanja na području ove tematike još uvijek se ne može točno odrediti što to zaposlenike motivira prvenstveno jer se motivacija definira kao unutarnji osjećaj koji je kod svakog pojedinca različit (Brnad, Stilin, Tomljenović, 2016).

### 2.1. Pojmovno određivanje motivacije

Riječ motivacija potječe od latinske riječi *movere* što znači pokretati, poticati, to je dakle psihički proces koji nas potiče na određene aktivnosti bilo mentalne ili tjelesne te tako djeluje na naše ponašanje (Enciklopedija.hr).

Tako Buble (2011) motivaciju definira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Lazibat i Dumančić (2002) istču da je motivacija skup nagona, zahtjeva, potreba, želja. Buntak (2013) pak motivaciju smatra kao unutarnju varijablu koju menadžer ne može vidjeti, nego može samo pretpostaviti da je ona prisutna kod zaposlenika ako on svjesno obavlja svoj posao. Zatim Vujić (2005) motivaciju definira kao sveobuhvatni pojam za sve one čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje. Tudor (2010) naglašava da je motivacija nagon koji čovjeka tjera da ostvari određene ciljeve koji su rezultat zadovoljenja njegovih potreba. Daft (2008) pak smatra da proučavanje motivacije može menadžerima pomoći u razumijevanju čimbenika koji će utjecati na pojedinca odnosno njihovo izvršavanje pojedine zadaće ili zašto s druge strane ustrajavaju u izvršenju te zadaće.

Motivacija za svakog pojedinca može predstavljati nešto drugo, jer svaka osoba različito reagira na iste stimulanse. Stoga je zadatak menadžmenta da što bolje otkrije što zaposlenike motivira kako bi ih se ispravno usmjerilo i kako bi oni tako što bolje obavljali svoje zadatke. Iako menadžment ima ključnu ulogu u motiviranju ipak je potrebno da i zaposlenici imaju određenu razinu samomotiviranosti.

## 2.2. Teorije motivacije

Kako se radi o kompleksom pojmu postoje brojne teorije kojima se nastoji analizirati motivacija, objasniti o kojim se motivacijskim procesima radi i kako funkcioniraju u svrhu energiziranja i usmjeravanja ponašanja neke osobe (Reeve, 2010). Razlikujemo tri vrste teorija motivacije: sadržajne teorije motivacije, procesne teorije motivacije i suvremene teorije motivacije.

### 2.2.1. Sadržajne teorije motivacije

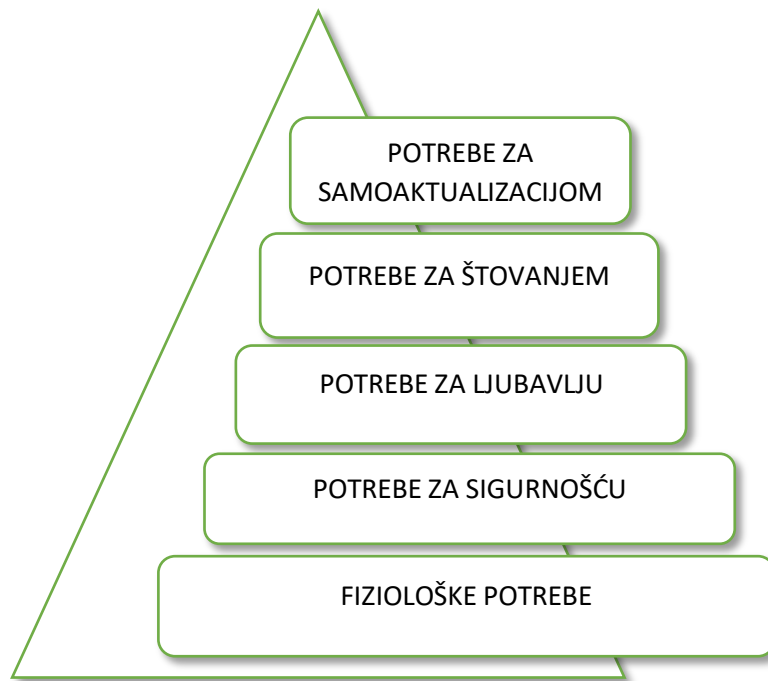
Drugi naziv za ovu grupu teorija je *teorija potreba*, jer polazi od toga da ljudi imaju potrebe za zadovoljenje određenih fizioloških i psiholoških potreba (Bakotić, 2009). Isto tako ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore motivacije preferiraju više nego neke druge (Sikavica i suradnici, 2008).

Prema Buble (2009) najznačajnije teorije motivacije su:

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

#### 2.2.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Naziva se još i *Maslowljeva teorija hijerarhije potreba* prema svome tvorcu Abrahamu Maslowu. Ovo je ujedno i jedna od najpopularniji teorija kako u literaturi tako i u praksi menadžmenta (Buble, 2006). Značajna je Maslowljeva piramida potreba (slika 1) gdje objašnjava da one potrebe koje se nalaze na višoj razini piramide to jest „više“ potrebe ne dolaze do izražaja ako se prije toga nisu zadovoljile „niže“ potrebe, odnosno potrebe na nižoj razini u piramidi. Sve potrebe Maslow je grupirao u pet kategorija.



**Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba**

Izvor: izrada autorice prema Bube, M (2006). Osnove menadžmenta. Split: Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu

Kao što je vidljivo na slici 1 redosljed zadovoljavanja potreba prema Maslowu je sljedeći (Buble, 2006):

- *Fiziološke potrebe* – ove potrebe se odnose na zadovoljenje potreba za hranom, vodom, zrakom, te se nalaze na najnižoj razini, stoga prvenstveno moraju biti zadovoljene ove osnovne potrebe koje su nužne za održavanje života te nakon njihova zadovoljenja ljudi teže zadovoljenju viših potreba.
- *Potrebe za sigurnošću* – odnose se na zadovoljenje potreba za sigurnošću, stabilnošću te odsunost patnje, prijetnje ili bolesti.
- *Potreba za ljubavlju* – uključuju potrebe za prijateljstvom, pripadanjem, ljubavlju. Ako je kod zaposlenika prisutna ova potreba oni su više skloniji timskom radu, dok oni s niskim stupnjem ovih potreba obično će raditi na zadacima u kojima nije potrebna interakcija s drugim zaposlenicima.
- *Potrebe za poštovanjem* – to su potrebe za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih, zadovoljenje ovih potreba će dovesti do većeg samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti, ali nedostatak ovih potreba izazvat će određeni osjećaj slabosti i bespomoćnosti, što će se svakako odraziti i na motivaciju.

- *Potrebe za samoaktualizacijom* – nalaze se na najvišoj razini Maslowljeve piramide i odnose se na potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem, te razvijanjem osobnog potencijala.

Stoga Bahtijarević – Šiber (1999) ističe dvije osnovne pretpostavke navedene teorije, a to su da pojavljivanje jedne od potreba uvjetovano je prethodnim zadovoljavanjem neke druge važnije potrebe te da se nijedna od ovih pet potreba se ne mogu promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

#### 2.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Kao preinaka Maslowljeve teorije nastaje Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije koju je razvio američki psiholog Clayton P. Alderfer. Postoje tri temeljna elementa trostupanjske hijerarhije, a to su: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti te potrebe rasta i razvoja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

*Egzistencijalne potrebe* uključuju one potrebe koje se odnose na materijalne i fiziološke želje. Faktori koji utječu na zadovoljenje su na primjer: plaća, razne materijalne beneficije, fizički uvjeti rada i dr. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

*Potrebe povezanosti* možemo ih još nazvati socijalnim potrebama, a odnose se na one potrebe pojedinca da se poveže se svojom obitelji, prijateljima, radnim kolegama. Glavna karakteristika ovih interpersonalnih odnosa je proces uzajamnosti i razmjene, ali s druge strane ova vrsta odnosa može često biti i negativna i izazvati u određenoj razini osjećaj ljutnje, nepovjerenja, nerazumijevanja (Buble, 2009).

*Potrebe rasta i razvoja* ova vrsta potreba usmjerena je na sve potrebe koje su važne za stvaralačko i produktivno djelovanje pojedinca na sebe i okolinu te one mogu biti od važnosti u razvijanju potencijala svakog pojedinca. Zadovoljavanje ovih potreba izazvat će osjećaj cjelovitosti i punoće, a njihovo zadovoljenje ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje će čovjeku osigurati da bude ono što jest i da može ostvariti ono što želi biti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Buble (2006) naglašava da je osnovna razlika između Maslowljevi i Aldeferovih potreba u tome što Alderfer smatra da važnost neke potrebe neće utjecati na zadovoljavanje onih potreba ispod, nego da to može utjecati na zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljenje potrebe.

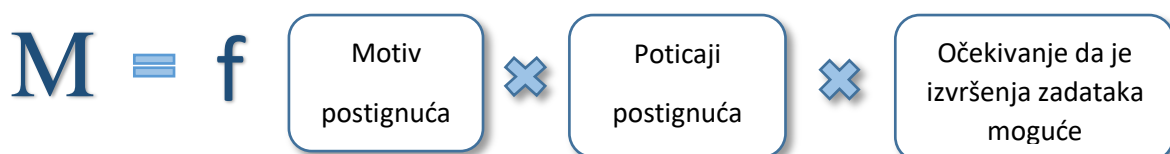
### 2.2.1.3. Teorija motivacije postignuća

Dva glavna osnivača ove to su Atkinson i McClelland. Za razliku od prethodnih teorija ova teorija je prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad te se uglavnom koristi za objašnjenje motivacije menadžera upravo zbog toga što se potrebe postignuća više manifestiraju u sferi zadataka menadžera nego u sferi zadataka izvršitelja (Buble, 2009).

Usporedimo li ovu teoriju s prethodnim uočit ćemo da se ovaj pristup motivaciji razlikuje u nekoliko dimenzija (Sikavica i suradnici, 2008):

- usmjeren na motivaciju za rad
- radno ponašanje objašnjava važnost pojedinačnog motiva koji smatra osnovnim
- potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu
- u cijelosti orijentirana na intrinzičnu motivaciju

Teorija motivacije postignuća naglašava ljudsku potrebu za postignućem, odnosno težnju za uspjehom koja se manifestira kroz djelovanje dviju sila od kojih je prva tendencija i želja za uspjehom i druga je želja za izbjegavanjem neuspjeha. Isto tako može se reći da je motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Ukoliko je zadatak teži može se reći da je i vjerojatnost neuspjeha veća, ali je veći i ugođaj uspjeha i obrnuto: lakši zadatak ima veću vjerojatnost ostvarenja, ali zbog toga je ugođaj uspjeha manji (Buble, 2009). Teorija motivacije postignuća je prikazana na slici 2.



**Slika 2: Teorija motivacije postignuća**

Izvor: izrada autorice prema Buble, M. (2006). Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet



#### 2.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Ova teorija razvijena je od strane američkog psihologa Fredric Herzberga kao modifikacija Maslowljeve teorije potreba. U svojim istraživanja došao je do spoznaje da ljudi imaju dvije vrste motivacijskih faktora:

- Higijenski (ekstrinzični) faktori
- Faktori motivatori (intrinzični)

Ekstrinzični faktori su vezani uz radno mjesto ili uz okruženje u kojem se pojedinac nalazi, a neki od njih su odnos sa suradnicima, radni uvjeti, plaća, organizacijska politika, procedure, beneficije, stalnost zaposlenja. Ovi faktori ne utječu na zadovoljstvo radnom nego samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo (Bakotić, 2009).

Intrinzični faktori su oni faktori koji su vezani uz prirodu posla. Neki od tih faktora su postignuća, priroda posla, odgovornost, napredovanje. Prisutnost ovih faktora dovodi do zadovoljstva na radu, međutim za razliku od higijenskih faktora odsustvo motivacijskih faktora neće imati utjecati na nezadovoljstvo na radu (Bakotić, 2009).



**Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija**

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

Prema konceptu sa Slike 3 možemo zaključiti da povećanje motivacije za rad može uslijediti redizajniranjem posla kako bi se omogućio individualan razvoj.

#### 2.2.1.5. Teorija motivacije uloga

Osnivač ove teorije je američki stručnjak za poduzetništvo John Miner. Teorija motivacije uloga se s jedne strane temelji na potrebama i pretpostavci specifične motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga u organizaciji koje po njemu pretpostavljaju različite motivacijske strukture potreba. Miner ističe tri različite motivacijske teorije: menadžersku, stručnu i poduzetničku. Zbog toga naglašava da ponašanje menadžera, stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom i različitim teorijama motivacije koja će odgovarati specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu (Bahtijarević-Šiber, 1999). Isto tako ova teorija je bitna zbog toga što upozorava na motive upravo kod onih zaposlenika koji imaju ključnu ulogu u poduzeću (Buble, 2006). Na idućoj tablici prikazane su potrebe menadžera, poduzetnika i stručnjaka.

**Tablica 1: Minerova teorija motivacije uloga**

<b>ULOGE</b>	<b>POTREBE</b>
<b>Menadžer</b>	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
<b>Poduzetnik</b>	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba za povratnom informacijom Potreba za uvođenjem inovativnih
	Potreba za učenjem

<b>Stručnjak</b>	Potreba neovisnog rada i djelovanja Potreba za stjecanjem statusa Potreba pomaganja drugima Identifikacija s profesijom
------------------	--

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

Prema navedenim potrebama u tablici vidljivo je da menadžersku motivaciju čine pozitivan stav prema autoritetu, kompetitivne potrebe, potrebe za dokazivanjem, potreba za isticanjem te potreba za odgovornim obavljanjem svojih dužnosti. Motivaciju poduzetnika sačinjava potreba za ostvarenim postignućima, potreba za izbjegavanjem rizika, potreba za povratnim informacijama, potreba za uvođenjem inovativnih rješenja te potreba anticipiranja budućih mogućnosti i naposljetku motivacija stručnjaka se sastoji od potrebe za učenjem, neovisnog djelovanja i neovisnog rada, potrebe za stjecanjem statusa, potrebe da pomažu drugima i identifikacija s profesijom.

### 2.2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije su značajne po tome što u svoju analizu uključuju brojne faktore poput percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije jer smatraju da potrebe ljudi nisu dovoljan čimbenik za analizu radne motivacije (Buble, 2006.)

Najznačajnije teorije su:

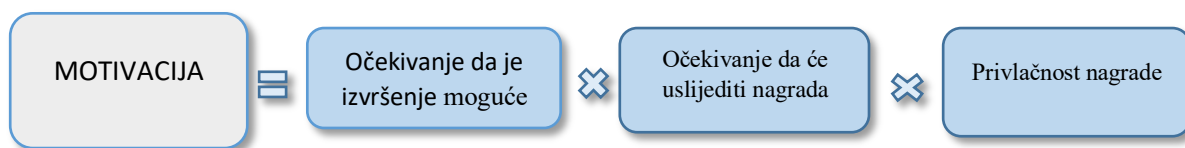
- Vroomov kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

#### 2.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Tvorac ove teorije je psiholog Victor H. Vroom u kojoj polazi od toga da svaki pojedinac u nekoj situaciji ima izbor između alternativnih ponašanja, procjenjujući efekte i koju vrijednost i značenje imaju za njega ti efekti, preferiranjem jedne, a izbjegavanjem druge alternative. Stoga je za Vrooma važno utvrditi zašto je u određenoj situaciji pojedinac izabrao neku od mogućih alternativa te uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti (Buble, 2006):

- *Koncept valencije* objašnjava izbor određene alternative u značenju efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca te to znači da ovaj efekt neće biti dovoljno motivirajući čimbenik, nego da je glavna motivacijska snaga u tome koliki efekt ima za pojedinca.
- *Koncept očekivanja* nam govori da će pojedinac izabrati određenu alternativu samo ako tim izborom može ostvariti svoje željene ciljeve jer ako pojedinac očekuje da će svojim boljim zalaganjem i radom ostvariti bolji status on će tada i bolje raditi.
- *Koncept instrumentalnosti* objašnjava izbor određene alternative očekivanom vezom između različitih efekata, što nam govori da je za pojedinca važna upravo veza između uloženog truda i cilja, a ne samo značenje efekta odabrane alternative i vjerojatnosti da će time ostvariti željeni cilj.

Stoga motivacija je rezultat važnosti koju pojedinac pridaje ciljevima koje ima namjeru ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će tom alternativom ostvariti ciljeve. Povećanje ili smanjenje nekog od tih faktora će povećavati ili smanjivati motivaciju.



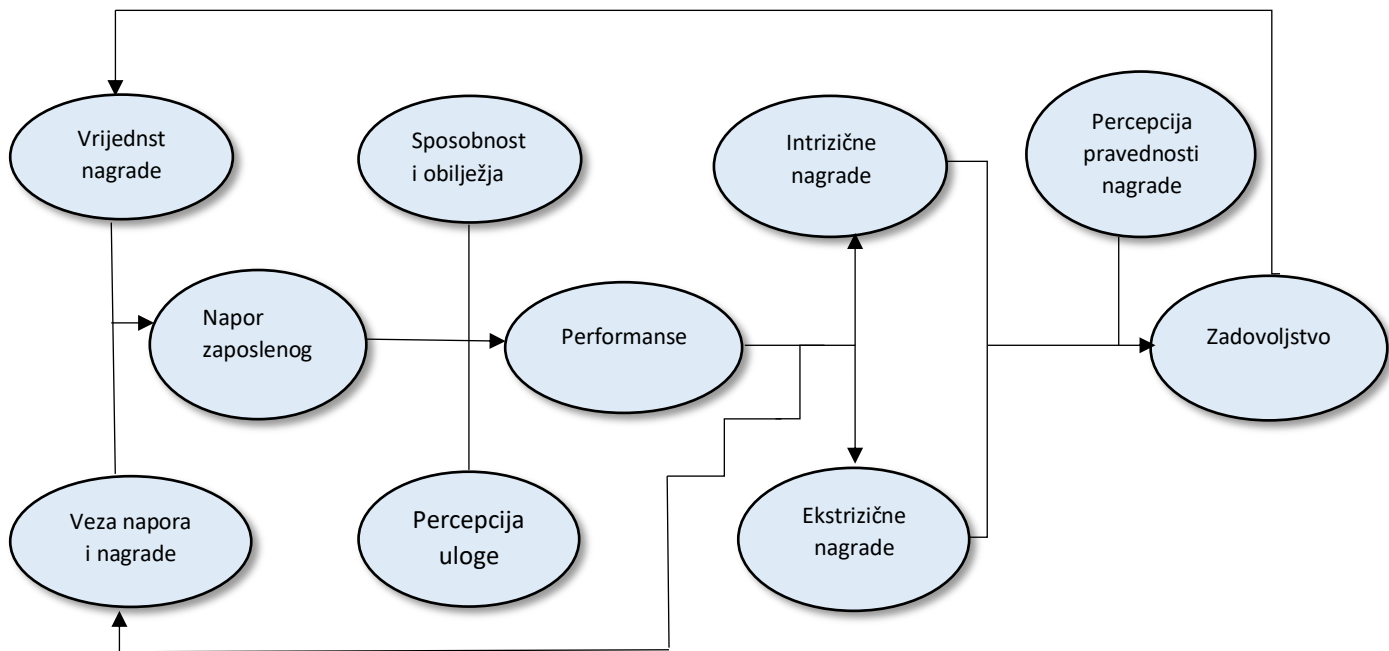
**Slika 4: Vroomov model motivacije**

Izvor: izrada autorice prema Buble, M (2006). Osnove menadžmenta. Split: Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu

Ovaj model izrađen je upravo za situacije radnog ponašanja te se još naziva i „model radnog izvršenja“ međutim može se isto tako primijeniti i na druge oblike ponašanja u poduzeću.

### 2.2.2.2. Porter – Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler proširuju Vroomov model novim faktorima upravo zbog toga što smatraju da je motivacija samo jedan faktor radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka. Ovaj model pored standardnih faktora uključuje i druge kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinaca, percepcija uloge zadataka i zadovoljstvo (Buble, 2006).



**Slika 5: Porterov i Lawlerov model očekivanja**

Izvor: izrada autorice prema Buble, M (2006). Osnove menadžmenta. Split: Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu

Kako što je prikazano na slici 5 model se sastoji od devet varijabli. Vrijednost nagrade, percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu koji će pojedinac uložiti da bi tu nagradu ostvario. S druge strane njegov učinak nije samo rezultat napora nego on ovisi o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravdnosti tih nagrada rezultiraju zadovoljstvom. Isto tako možemo uočiti dvije povratne veze. Prva veza nam govori je li pojedinac dobro percipirao odnos između nagrade i uloženog napora, odnosno je li taj napor urodio ostvarenjem zadanih ciljeva ili ga pak u idućem ciklusu radnog angažmana treba smanjiti. Druga povratna veza pokazuje je li nagrada dobro predviđena s obzirom na rezultirajuću satisfakciju ili bi ju trebalo povećati u idućem ciklusu (Buble, 2006).

### 2.2.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler doraduje Porter-Lawlerov model upravo zbog toga što tvrdi da koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N-I) i učinak – efekti (I-E) nije dovoljno ni precizno razrađen te svoju pozornost usmjerava na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja za navedenu relaciju (Buble, 2009).

Najznačajniji faktori za relaciju napori – učinak su (Buble, 2009):

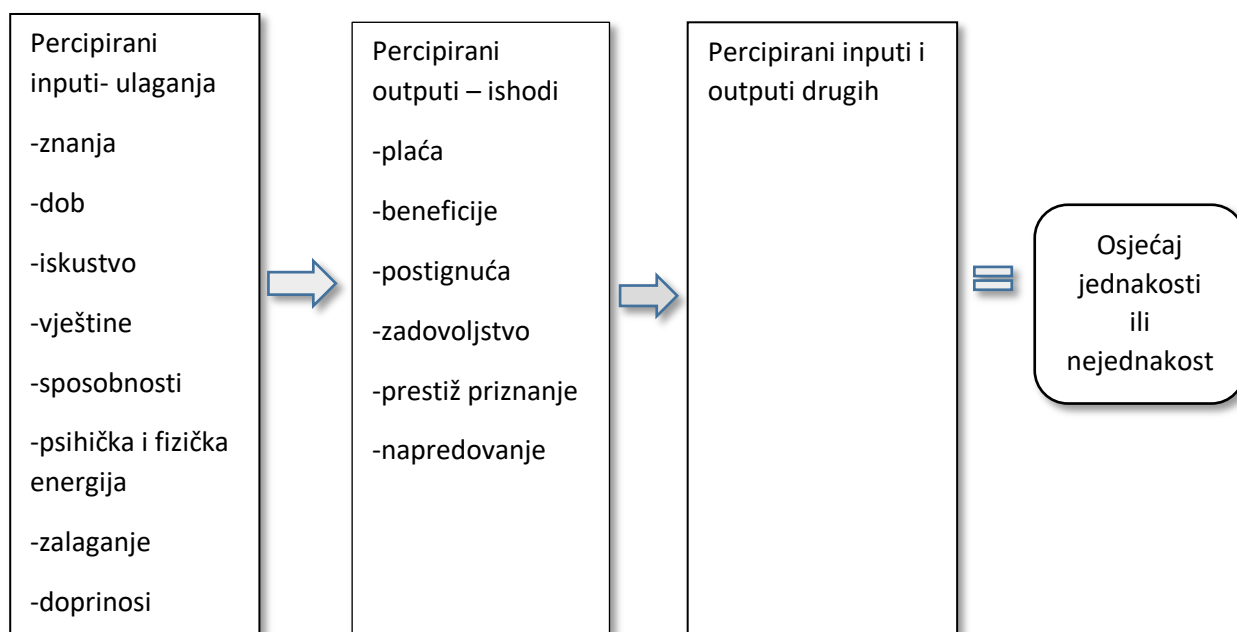
- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
- individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje

Kod relacije učinak – efekti Lawler je identificirao iduće faktore (Buble, 2009):

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

### 2.2.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

U svojoj teoriji polazi od koncepta u kojem promatra odnos pojedinca i organizacije kao specifičan odnos razmijene te istražuje uvijete i posljedice nepravde i nejednakosti koje pojedinac doživljava na radnom mjestu. Kako pojedinac stalno ulaže svoje znanje, energiju, stečeno iskustvo te za to od organizacije dobiva plaću, beneficije i slično, stoga je moguće da je u ovoj razmjeni prisutna vjerojatnost nastanka nejednakosti koju može osjetiti jedna ili pak obje strane. Zbog mogućnosti nastanka nejednakosti u socijalnim situacijama Adams smatra da treba utvrditi uvijete i mehanizme generiranja nejednakosti i metode rješavanja tih nejednakosti (Buble, 2006). Odnos nejednakosti postoji upravo onda kada je odnos outputa prema inputima nejednak. Na slici 6 je prikazana situacija usporedbe i stvaranja osjećaja jednakosti ili nejednakosti i pravednog tretmana.



**Slika 6: Glavne komponente teorija nejednakosti**

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

Međutim Buble (2011) naglašava tri načina na koja pojedinac može riješiti te nejednakosti:

- djelovanjem na vlastite inpute i outpute u smislu da u slučaju negativnih razlika smanjuje inpute, a nastoji povećati outpute, a s druge strane u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati inpute.
- rezistencijom prema radu koja se očituje u izostancima s posla, odugovlačenjem s izvršenjem, prelaskom ili napuštanjem posla.
- racionalizacijom nastalih razlika ili promjenom referentne grupe

Načini na koje se nejednakost može reducirati nisu dostupni svakom pojedincu, što dovodi do toga da pojedinac bira onaj koji maksimizira outpute i minimalizira inpute, a koji neće dovesti u pitanje vlastito samopoštovanje ili pak sliku o sebi.

### 2.2.3. Suvremene teorije motivacije

Iako sam naziv tako govori ovdje se ne radi o nužno nedavno predstavljenim teorijama motivacije nego o teorijama koje objašnjavaju trenutnu razinu misli u objašnjavanju motivacije zaposlenika.

U suvremene teorije motivacije ubrajamo (Robbins u Judge, 2006):

- McClellandova teorija potreba,
- Teorija kognitivne evaluacije,
- Teorija postavljanja ciljeva,
- Teorija samoeфикаsnosti,
- Teorija potpore,
- Teorija jednakosti,
- Teorija očekivanja.

#### 2.2.3.1. McClellandova teorija potreba

McClelland dodatno proširuje teoriju motivacije postignuća uvođenjem novih varijabli te posebno naglašava tri vrste potreba (Certo, 2008):

- Potreba za postignućem – odnosi se na želju da se poboljša učinkovitost određenih aktivnosti i da se određene radnje naprave bolje i kvalitetnije, pretpostavlja se da pojedinca motivira težnja da postignućem stoga će si sukladno tome postaviti i visoke ciljeve
- Potreba za moći – odnosi se na želju za jačanjem utjecaja, kontrole i odgovornosti za druge odnosno kontrolu drugih
- Potreba za pripadanjem – usmjerena je na ostvarivanje prijateljskih i bližih odnosa te povezanošću s drugima



### 2.2.3.2. Teorija kognitivne evaluacije

Navedena teorija nam objašnjava učinke ekstrinzične motivacije na intrinzičnu motivaciju. Uvođenje vanjskih nagrada (plaća) za radni napor koji je prije predstavljao užitek to jest intrinzično zadovoljstvo će uvelike smanjiti razinu motivacije. Isto tako ova teorija naglašava da će dodjeljivanje ekstrinzičnih nagrada pojedincu za obavljanje zanimljivog posla imati utjecaj na pad intrinzičnog interesa za sam zadatak (Robbins i Judge, 2006).

### 2.2.3.3. Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva pretpostavlja da će pojedinci bolje obavljati svoje poslove kada za njih dobiju i određenu povratnu informaciju, jer im ona daje uvid koje su zadatke korektno obavili ili pak na čemu još trebaju dodatno poraditi. Isto tako te povratne informacije koje će zaposlenici sami generirati motiviraju u većoj mjeri nego informacije koje su generirane izvana.

Na motivaciju zaposlenika pored povratnih informacija na odnos između ciljeva i performansi utječu i predanost cilju, karakteristike zadataka i nacionalna kultura. Ova teorija također naglašava predanost pojedinca cilju, odnosno da ipak neće lako odustati od njega te da ciljevi imaju veći utjecaj na performansu ako su zadaci jednostavni, samostalni i dobro proučeni (Robbins i Judge, 2006).

### 2.2.3.4. Teorija samoefikasnosti

Teorija samoefikasnosti naglašava da će zaposlenik biti motiviraniji ako je uvjeren u svoju sposobnost obavljanja određenog zadatka. Njegovo samopouzdanje da obavi određeni zadatak bit će veće što je samoefikasnost veća, jer one osobe sa visokom samoefikasnošću neće lako odustati od svojih zadataka te će uložiti više truda kako bi što uspješnije obavile taj zadatak. Prema tome razlikuju se četiri načina putem kojih se može postići samoefikasnost (Robbins i Judge, 2006):

- Svladavanje izvedbe – ako je pojedinac prije moga uspješno obaviti određeni zadatak, on će onda biti siguran da će ga i u budućnosti moći isto tako obaviti

- Imitiranje – pojedinac može postati samouvjereniji i motiviraniji ako vidi da je netko drugi prije njega mogao uspješno obaviti određeni zadatak
- Verbalno uvjeravanje - zaposlenik će jednostavno imati veće samopouzdanje ako se uvjeri da ima odgovarajuće vještine potrebne za izvršenje određenog zadatka
- Uzbuđenje – stvara pojedincu određenu pozitivnu energiju i ispunjenost što mu je i potrebno za izvršavanje određenih zadataka

#### 2.2.3.5. Teorija potpore

Ova teorija temelji na tome da je ponašanje pojedinca isključivo uvjetovano okolinom. Teorija potpore stavlja po strani unutrašnja stanja pojedinca te stavlja fokus na događaje koji nastaju nakon što pojedinac poduzme neku aktivnost.

#### 2.2.3.6. Teorija jednakosti

Zaposlenici su skloni uspoređivanju onoga što ulažu u određeni posao te onoga što dobiju od tog posla s onim što drugi ulažu u posao i što od toga dobiju. Ako taj omjer uložene i dobivenog nije jednak s omjerom drugih jasno je da se javlja nejednakost što može rezultirati određenom napetošću i nezadovoljstvom. Isto tako može se javiti osjećaj krivice ili grižnje savjesti ako je pojedinac nagrađen više od svojih kolega za obavljanje istog posla. Osim jednakosti u smislu plaće zaposlenici traže pravednost i u raspodjeli ostalih organizacijskih nagrada (Robbins i Judge, 2006).

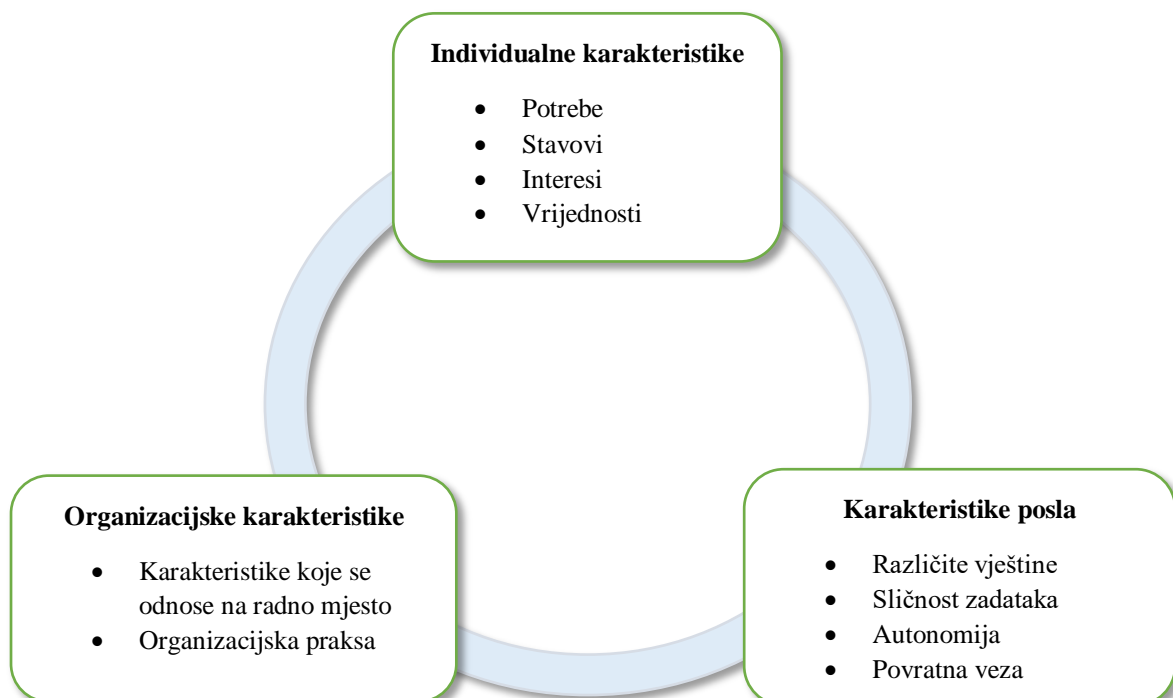
#### 2.2.3.7. Teorija očekivanja

Tvorac teorije očekivanja je Victor Vroom koji ističe da će snaga koju osoba ulaže u neki posao ovisiti o snazi očekivanja da će ta aktivnost dovesti do određenog rezultata i privlačnosti tog rezultata za pojedinca. Stoga motivacija zaposlenika ovisi o njihovom uvjerenju da će uloženi trud u određene zadatke rezultirati dobrim procjenama performanse te da će dobre procjene performanse dovesti do organizacijskih nagrada i da će ujedno te nagrade zadovoljiti osobne ciljeve zaposlenika (Robbins i Judge, 2006).

### 2.3. Faktori motivacije

Kao što je već spomenuto na motivaciju utječu razni faktori te ih Buble (2009) dijeli na tri osnovne grupe, a to su:

- Individualne karakteristike – se odnose na potrebe, stavove i interese koje posjeduje svaki pojedinac. Stoga menadžment treba imati na umu da se ove karakteristike razlikuju od osobe do osobe i potrebno je poticati one karakteristike kojima se upravo doprinosi ostvarenju ciljeva jer na primjer neke zaposlenike motivira plaća, dok ostale može motivirati nešto sasvim drugo.
- Karakteristike posla – odnose se na kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost nekog posla te menadžment treba obratiti posebnu pažnju prilikom dodjele poslova zaposlenicima kako bi se postigao sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- Organizacijske karakteristike – usmjerene su na pravila i procedure, personalnu karakteristiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kako bi se doprinijelo efikasnosti poduzeća



**Slika 7: Interakcija faktora motivacije**

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

Na prethodnoj slici 7 prikazana je interakcija između ove tri karakteristike. Nijedna od navedenih karakteristika ne bi trebala biti zanemarena od strane menadžmenta jer da bi imali kvalitetan motivacijski sustav potrebno je uzeti u obzir individualne karakteristike, organizacijske karakteristike i karakteristike posla.

## 2.4. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika

S ciljem poboljšanja djelatnosti svojih zaposlenika poduzeća mogu koristiti materijalnu ili nematerijalnu strategiju motiviranja zaposlenika. Materijalna motivacija prvenstveno se odnosi na one oblike motiviranja koji su usmjereni na poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad (Buntak i suradnici, 2013). Pored individualnog nagrađivanja pojedinca primjenjuje se isto tako i grupno nagrađivanje to jest cijele grupe koja se sudjelovala u ostvarivanju nekih zadataka. Ova vrsta motivacije zaposlenika je isključivo bitna kada se želi istaknuti važnost timskog rada i onda kada je teško mjeriti koliki je bio učinak svakog pojedinog zaposlenika (Petar i Vrhovski, 2003). Razlikujemo dvije temeljne vrste materijalnih kompenzacija: izravne materijalni dobici koje pojedinac dobivaju u novcu i neizravni materijalni dobici koje doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika (Buntak i suradnici, 2013).

**Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih**

	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
<b>POJEDINAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi</li> <li>• poticaji</li> <li>• naknade za inovacije</li> <li>• naknade za širenje znanja i fleksibilnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stipendije i školarine</li> <li>• studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• automobil poduzeća na korištenje</li> <li>• menadžerske beneficije</li> </ul>

<b>PODUZEĆE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• udio u profitu</li> <li>• udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko osiguranje</li> <li>• zdravstvena zaštita</li> <li>• životno i druga osiguranja</li> <li>• naknade za nezaposlenost</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• godišnji odmori</li> <li>• „božićnica“ i drugo</li> <li>• skrb od djece i starima</li> </ul>
-----------------	--	--

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijal., Zagreb: Golden Marketing

U prethodnoj tablici je prikazana klasifikacija materijalnih kompenzacija. Vidljivo je da su u prvoj grupi obuhvaćene izravne nagrade za rad, dok se s druge strane neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću tako da one i ne ovise o radnom učinku. Međutim kada gledamo materijalne kompenzacije sa stajališta poduzeća možemo uočiti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa i uspješnosti u postizanju ciljeva.

S druge strane u današnjem poslovnom svijetu nije dovoljno samo materijalno motivirati zaposlenike, jer na primjer novac je bitan kod nagrađivanja međutim kada pojedinac riješi svoj egzistencijalni problem kod njega će se javiti i druge potrebe kao što su poštovanje ili pak samopotvrđivanje (Buntak i suradnici, 2013). Motivacija svakog pojedinca bit će viša što on zadovolji više svojih potreba koje su dosta raznolike, stoga je zadaća menadžmenta da prepozna potrebe svojih zaposlenika kako bi ih na što bolji način mogao i motivirati. Danas su razvijene brojne strategije nematerijalnih motivacija kao što su: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje, organizacijska kultura i dr. (Buble, 2010).

### **3. ZADOVOLJSTVO NA RADU**

#### **3.1. Definiranje pojma zadovoljstva zaposlenika**

Pojam zadovoljstvo potječe od latinske riječi *iucunditas* što bi u prijevodu značilo užitek. Tako se u samom podrijetlu te riječi može vidjeti da zadovoljstvo na poslu podrazumijeva uživanje u aktivnostima koje radnik obavlja na poslu (Bakotić i Vojković, 2013.).

No najprije je potrebno napraviti razliku između pojmova zadovoljstva poslom i zadovoljstva na radu, jer se radi o dva slična termina koja se u literaturi veoma često izjednačavaju, a kako ističe Bakotić (2009) nikako ih se ne može smatrati identičnim. Stoga pojam zadovoljstvo poslom bi prvenstveno značilo zadovoljstvo prirodom posla kojeg radnik obavlja, dok bi s druge strane zadovoljstvo na radu uključuje razne faktore (plaća, suradnici, radni uvjeti itd.) koji upravo utječu na to zadovoljstvo.

Kako se radi o kompleksnom pojmu u stručnoj literaturi se mogu pronaći brojne definicije zadovoljstva poslom. Tako Marušić (1990) zadovoljstvo na poslu definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Mihailović (1985) smatra da je zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom generalizirano iskustvo i za same sadržaje posla, okolnosti pod kojima se obavlja i organizira u cjelini.

Prema tome zadovoljstvo na poslu ovisi o pojedincu, to jest o njegovim individualnim stavovima, jer za nekoga zaposlenika to će biti posao koji obavlja, za drugoga plaća, odnos s ostalim zaposlenicima, zadovoljstvo s nadređenim ili pak neke beneficije.

#### **3.2. Teorije zadovoljstva na radu**

Zadovoljstvo na radu još uvijek nema sveobuhvatnu teoriju, te zbog toga danas imamo veoma mnogo teorija koje se bave stavovima o radu i samim tim i zadovoljstvom na radu. Neke od tih teorija koriste se i za objašnjenja motivacije, tako da se zadovoljstvo na radu i motivacija često paralelno objašnjavaju (Bakotić, 2009).

Prema Becku (2003.) se izdvajaju tri teorije zadovoljstva na radu, a to su:

- *teorija instrumentalnosti* – obuhvaća novac, ugled, autonomiju, fleksibilno radno vrijeme
- *teorija pravednosti* – zadovoljstvo zaposlenika ovisi o nagradi koju će dobiti za svoj rad i trud, tj. ta bi nagrada trebala odgovarati količini truda koji je uložio
- *model karakteristike posla* – sastoji se od nekoliko komponenti koje mogu utjecati na zadovoljstvo poslom, a to su raznolikost radnih aktivnosti, identitet zadatka, povratne informacije, autonomija, mogućnost stvaranja prijateljstva na poslu te odnosi s kolegama

### 3.3. Čimbenici zadovoljstva na radu

Na zadovoljstvo na radu utječu i brojni čimbenici, a možemo ih podijeliti u dvije osnovne skupine (Marušić, 2001.):

#### 3.3.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva na radu

Organizacijski čimbenici su oni čimbenici na koje poduzeće može utjecati te se oni direktno odnose na radno mjesto pojedinca. Neki od ključnih čimbenika su sljedeći (Bakotić, 2009):

- *Karakteristike posla* – zaposlenici preferiraju onu vrstu poslova kod kojih će moći primijeniti svoje stečene vještine i sposobnosti. Žele da im posao bude što izazovniji, zanimljiviji te da imaju mogućnost izbora poslova s onim karakteristikama koje oni više preferiraju.
- *Mogućnost napredovanja* – kao jedan od najznačajnijih čimbenika koji utječu na zadovoljstvo na radu. Određeni broj zaposlenika će biti zainteresiran za napredovanje na poslu zbog rasta plaće ili pak zadovoljenja svoje potrebe za samoaktualizacijom i dokazivanjem.
- *Plaća* – bitno je naglasiti kako se radi o čimbeniku koji ne izrazito ne utječe na zadovoljstvo na radu, ali novac predstavlja instrument za zadovoljenje potreba višeg ranga. Međutim zaposlenicima je jako bitno pravednost u plaćanju, jer svoju plaću uspoređuju s plaćama drugih radnika te takve usporedbe mogu izazvati osjećaj nepravednosti ako su drugi zaposlenici na istim pozicijama više plaćeni od njih.
- *Suradnici* – dobri i podupirući odnosi s kolegama će svakako utjecati na zadovoljstvo na radu pogotovo ako se radi o radnicima koji rade u timovima

- *Nadređeni* – njihova je zadaća da zaposlenicima daju upute za rad, pomoć i prijedloge pri rješavanju svakodnevnih zadataka, a isto tako dužni su im dati povratne informacije o uspješnosti obavljenih zadataka, a pored navedenog na zadovoljstvo radnika će u određenoj mjeri utjecati i to koliko nadređeni daju mogućnost svojim zaposlenicima da sudjeluju u odlučivanju.
- *Sigurnost zaposlenja* – bitno je naglasiti da brojni radnici danas rade na temelju ugovora na određeno što doprinosi njihovoj nesigurnosti i nezadovoljstvu na poslu, a navedeno utječe i na daljnje planiranje njihove karijere i općenito životnog okruženja.

### 3.3.2. Osobni čimbenici zadovoljstva na radu

Osobni čimbenici zadovoljstva na radu su ona vrsta čimbenika na koje poduzeće ne može utjecati, nego oni ovise isključivo o pojedincu (Noe i suradnici, 2006).

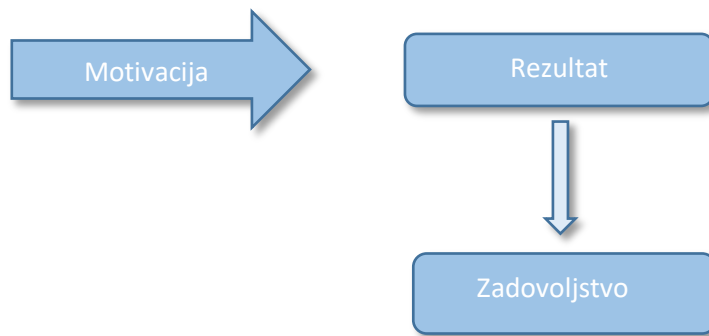
- *Osobne dispozicije, emocije i raspoloženje* – oni se odnose na zaposlenikovo nezadovoljstvo, kritici i samokritici prema svojoj okolini te koncentraciji na negativne aspekte.
- *Usklađenost osobnih interesa i posla* – odnosi se na povezanost kvalifikacija i radnog mjesta zaposlenika, jer upravo oni zaposlenici koji imaju određene kvalifikacije za ta radno mjesto će postići i bolje rezultate.
- *Starost i radni staž* – stariji zaposlenici ili pak zaposlenici s dužim radnim stažom su zadovoljniji na svome radnom mjestu, jer oni su obično zadovoljni postojećim stanjem ili nisu otvoreni za izazove i velike promjene.
- *Pozicija i status* – više pozicionirani zaposlenici imaju veći ugled, mogućnosti, plaću te su stoga oni zadovoljniji u odnosu na druge zaposlenike koji rade na nižim pozicijama.

### 3.4. Odnos motivacije i zadovoljstva

Motivacija i zadovoljstvo su dva povezana pojma povezana, no različito ih definiramo. Motivacija se prvenstveno predstavlja težnju da se ostvari određena radnja koja će dovesti do određenog rezultata, dok zadovoljstvo s druge strane predstavlja osjećaj ispunjenje koji



zaposlenik dobije nakon određenog rezultata (Bakotić, 2009). Razliku između ova dva pojma možemo predstaviti i idućoj slici.



**Slika 8: Odnos između motivacije i zadovoljstva**

Izvor: izrada autorice prema Wehrich, H. i Koontz, H. (1998), Menedžment, Zagreb: Mate

Dakle možemo zaključiti da motivacija predstavlja namjeru da se ostvari određena radnja odnosno određeni rezultat, ostvari neka želja, dok s druge strane zadovoljstvo se javlja kao osjećaj impliciran postignućem nekog određenog rezultata.

Kako ističe Buble (2009.) postoje četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva koje su prikazane u tablici.

**Tablica 3: Kombinacije motivacije i zadovoljstva**

		ZADOVOLJSTVO	
		Visoko	Nisko
MOTIVACIJA	Visoko	MvZv	MvZn
	Nisko	MnZn	MnZv

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

Najbolja je prva kombinacija tj. kombinacija visoke motivacije i visokog zadovoljstva („MvZV“) što upućuje na dobro upravljanje ljudskim resursima te su radnici motivirani i zadovoljni na svome radnom mjestu. Suprotno tome imamo kombinaciju niske motivacije i niskog zadovoljstva („MnZn“) što nam govori da nije izvršena adekvatna selekcija i radnici će vjerojatno napustiti svoj posao. Zatim imamo kombinaciju „MvZn“ koja nam govori da je zaposlenik motiviran na svome radnom mjestu, ali opet nije zadovoljan što će možda dovesti do toga da on ode u potragu za novim radnim mjestom. Zadnja kombinacija je „MnZv“ koja nam pokazuje da je radnik zadovoljan na svome radnom mjestu, ali mu nedostaje motivacije te bi menadžment u ovoj situaciji trebao uvesti neke nove načine motiviranja svojim zaposlenika.

## **4. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA ORVAS YACHTING**

### **4.1. Opći podaci o poduzeću Orvas d.o.o.**

Orvas d.o.o. je privatna hrvatska tvrtka osnovana 1992. godine. Nekoliko godina kasnije, točnije 1999., utemeljen je Orvas Yachting kao turistička agencije koja svoje poslovanje bazira na iznajmljivanju vlastitih plovila (jedrilica i motornih brodova). S ciljem proširivanja svog poslovanja koje je vezano za Jadransku obalu 2003. godine u svojoj ponudi imaju hotele, vile, apartmane i agroturizam (proizvodnja vina i ulja).

Orvas svoje prve korake u svijetu hotelijerstva započinje otvaranjem hotela Pharia na Hvaru i vile Bonaca u Sumartinu na Braču te u veoma kratkom vremenu postaje specijaliziran u svijetu hotelijerstva stoga razvijaju brendove Orvas Villas, Orvas Hotels i Orvas Apartments. Danas se Orvas može pohvaliti s nizom objekata različitih tipova: od luksuznih vila s bazenom do malih hotela i apartmana na privlačnim lokacijama otoka Hvara i Brača i Makarske rivijere tako da svaki gost može pronaći za sebe idealan objekt bilo da ga privlači moderni dizajn vila ili pak ljepota kamenih kuća sa zavidnim pogledom na more.

S druge strane Orvasov charter Orvas Yachting se može pohvaliti s flotom od 28 jedrilica raznih marki poput Bavaria, Benetau, Elan, Jeanneau, 11 motornih brodova (Jeanneau i Princess) i regatnim brodom IMX-45. Radi se o plovilima veličine od 7 do 16 metara koja dobrom opremom predstavljaju optimalni izbor za jedrenje Mediteranom i Jadranom. Bitno je naglasiti da je svako od plovila opremljeno opremom poput GPS plottera, autopilota, biminija, VHF stanicom i tako dalje. Iako Orvas Yachting više fokus stavlja na jedrenje, u svojoj ponudi sadrži i brojne luksuzne brodove poput jahti, mini kruzera i guleta. Pored najma vlastitih brodova gostima Orvas Yachting pruža uslugu iznajmljivanja i održavanja plovila i drugim privatnim vlasnicima te im u tom slučaju osiguravaju pronalazak veza u marini, održavanje plovila, prihvata gostiju i druge administrativne poslove.

Korisnici Orvasovih usluga su prvenstveno gosti koji dolaze sa stranih tržišta te u odjelu hotelijerstva to su gosti iz Velike Britanije, Norveške, Finske, Njemačke i Poljske, dok u sektoru chartera najmnogobrojniji su Britanci, Nijemci, Poljaci, Česi, Francuzi i Talijani. Orvas d.o.o. surađuje s 2500 agencija širom svijeta te je član HUH-a (Hrvatske udruge hotelijera) i UHPA-e (Udruženja hrvatskih putničkih agencija).

**Misija** agencije je pružanje usluga smještaja u vlastitim i tuđim kapacitetima: hotelima, vilama, kućama za odmor, apartmanima i plovilima: jedrilicama, motornim brodovima i guletima.

**Vizija** agencije je biti najbolja turistička agencija u pružanju usluga smještaja i zadovoljstvu gostiju.

Poduzeće Orvas d.o.o registrirano je za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- Djelatnost putničkih agencija i turoperatora
- Djelatnost ostalih agencija u prometu
- Promidžba (reklama i propaganda)
- Posredovanje i zastupanje u prometu robe i usluga u vanjskotrgovinskom poslovanju
- Prodaja robe iz konsignacijskih skladišta
- Vodeni prijevoz
- Iznajmljivanje strojeva i opreme, bez rukovatelja o predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo
- Izdavačka i tiskarska djelatnost, te umnožavanje snimljenih zapisa
- Održavanje i popravak motornih vozila
- Kupnja i prodaja robe
- Trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- Uzgoj usjeva, vrtnoga i ukrasnoga bilja
- Uzgoj stoke, peradi i ostalih životinja
- Proizvodnja pića
- Maslinarstvo
- Proizvodnja maslinovog ulja
- Mjenjački poslovi
- Računalne i srodne djelatnosti
- Istraživanje tržišta i ispitivanje javnoga mnijenja
- Djelatnosti pakiranja
- Tajničke i prevoditeljske djelatnosti
- Računovodstvene i knjigovodstvene djelatnost
- Modno dizajniranje tkanina, odjeće, obuće, nakita, namještaja i druge unutarnje dekoracije, ostalih modnih proizvoda, kao i drugih proizvoda za osobnu potrošnju, djelatnost unutarnjih dekoratera, djelatnost organizatora sajmova, izložaba, i kongresa, djelatnost dizajnera štandova

- Unutarnje čišćenje zgrada svih vrsta, uključujući urede, tvornice, prodavaonice, ustanove i druge poslovne i profesionalne prostorije, te stambene zgrade s više stanova, pranje prozora i pranje vozila
- Davanje savjeta, usmjeravanje i operativna pomoć poduzećima i javnim službama: odnosi s javnosti i priopćavanje, izrada nacрта računovodstvenog sustava, programa za knjigovodstvo troškova, postupaka proračunske kontrole,
- savjeti i pomoć poduzećima i javnim službama u vezi s planiranjem, organizacijom, efikasnošću i kontrolom, upravljačke funkcije
- Građenje
- Popravak, održavanje i preinake brodova
- Ugradnja i popravak (servisiranje) unutarbrodskih i izvanbrodskih motora
- Pružanje usluga u nautičkom turizmu, turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude i ostale usluge koje se pružaju turistima u svezi s njihovim putovanjem i boravkom
- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
- Pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu (prijevoznim sredstvima, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering)
- Osposobljavanje zaposlenika, poslodavaca i pučanstva za preventivne mjere zaštite od požara
- Organizacija i održavanje stručnih seminara, edukacija, tečajeva, sajмова, konferencija, simpozija, promocija, izložba, priredbi, koncerata, tribina

#### 4.1.2 Organizacijska struktura poduzeća

Organizacijska struktura poduzeća Orvas d.o.o. je jako kompleksna i sastoji se od nekoliko sektora, a to su:

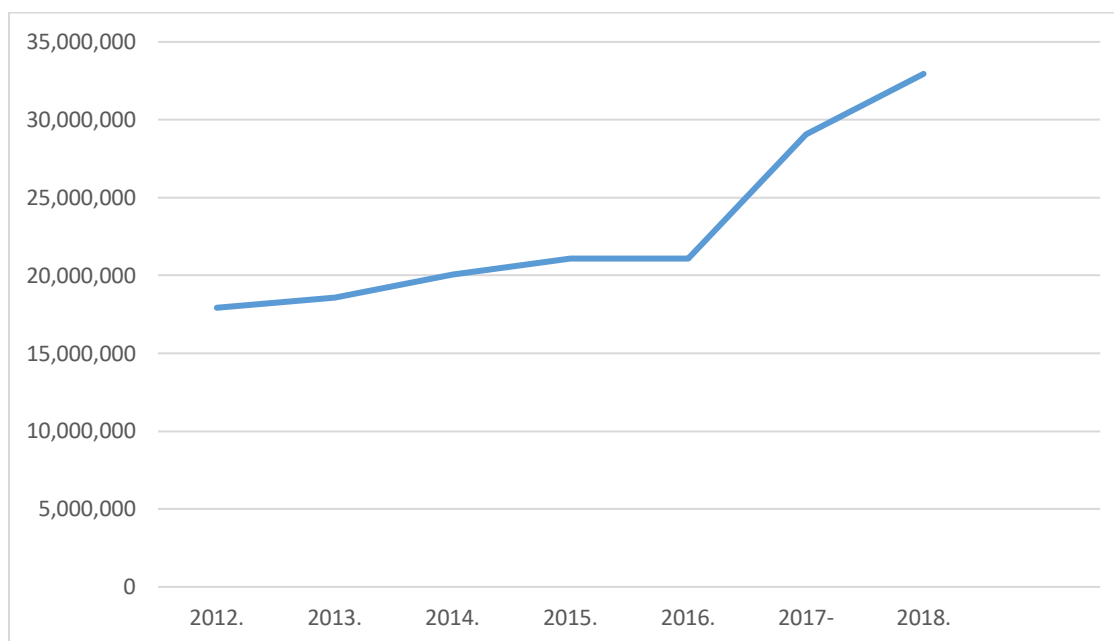
- Uprava
- Financije i računovodstvo
- Charter baza
- Hoteli

- Prodaja i marketing
- Održavanje i gradnja
- Poljoprivreda
- Tehnička služba

Na čelu uprave je direktor, a nakon njega slijedi komercijalni direktor. Na čelu svakog odjela nalazi se voditelj te tako imamo voditelja financija i računovodstva, voditelja charter flote, voditelja marketinga, voditelja prodaje u charteru, voditelja održavanja i gradnje, voditelja poljoprivrede, managera kvalitete u charteru i managera kvalitete u hotelijerstvu. U odjelu financija i računovodstva pored voditelja tu su još viši financijsko računovodstveni referent, financijski analitičar, samostalni računovodstveni referent, financijsko računovodstveni referent i administrator. Charter baza ima zaposlene u funkcijama kao što su: samostalni radnik u charteru, radnik u charteru-brodobrižnik, radnik u charteru - sezonac. U odjelu hotela zaposleni su: radnik u hotelijerstvu, radnik u hotelijerstvu – sezonac, recepcioner, konobar, domaćica hotela, sobarica, noćni recepcioner, kućni majstor te voditelj recepcije. Odjel prodaje i marketinga ima voditelja prodaje u hotelijerstvu, samostalnog referenta u marketingu chartera, samostalnog referenta centralne prodaje, samostalnog referenta u prodaji chartera, referenta prodaje u charteru, referenta u marketingu hotelijerstva, samostalnog referenta u marketingu, administratora u turizmu i managera u hotelijerstvu. Potom dolazimo do odjela održavanja i gradnje gdje su zaposleni samostalni radnik u službi održavanja, radnik u održavanju i glavni građevinski radnik. Pored voditelja poljoprivrede u odjelu poljoprivrede zaposleni su i samostalni radnik u poljoprivredi, radnik u poljoprivredi te pomoćni radnik u poljoprivredi i održavanju. Odjel tehničke službe zapošljava sistem inženjera – web razvojni programer, sistem administratora, tehničkog asistenta i referenta zaštite na radu, programera, samostalnog referenta nabave, logistike i zaštite na radu.

#### 4.1.3. Poslovni rezultati

Temeljni kapital Orvas d.o.o. financiran je 100% domaćim kapitalom te u prethodnom razdoblju nije mijenjao iznos temeljnog kapitala. U sljedećem grafikonu prikazani su ostvareni prihodi poduzeća u zadnjih nekoliko godina poslovanja.



**Grafikon 1: Prihod poduzeća**

Izvor: izrada autorice

Prema podacima navedenim u grafikonu može se vidjeti kako je prihod Orvas d.o.o. od 2012 do 2016. godine lagano rastao, dok od 2016. do 2018. ostvaren je visoki rast prihoda.

#### 4.1.4. Ljudski resursi u organizaciji

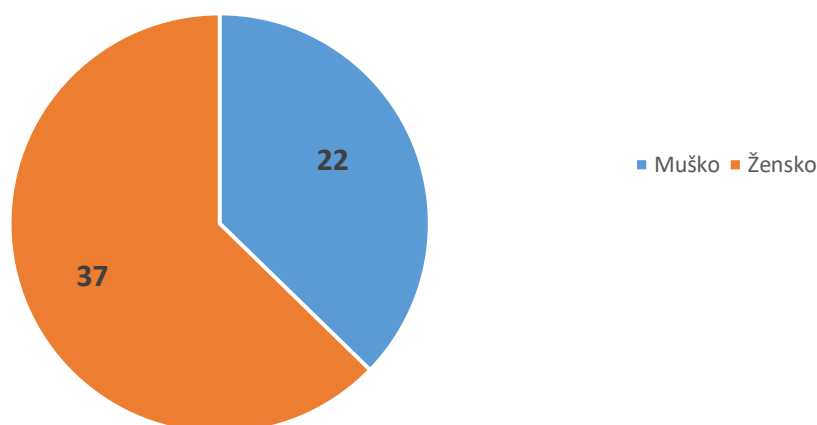
Ljudski resursi su jedan od glavnih faktora svakog poduzeća te je cilj svakog poduzeća imati motivirane i zadovoljne zaposlenike što poduzeće nastoji ostvariti brojnim materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Plaća Orvasovih zaposlenika se sastoji od fiksnog i varijabilnog dijela odnosno stimulacije. Stimulacija ovisi o mjesečnim rezultatima zaposlenika, dakle zaposlenici koji rade bolje i više mogu i više zaraditi što predstavlja jedan dobar način kako potaknuti zaposlenike da razvijaju svoje ideje i da budu puni entuzijazma. Pored navedenog radnici dobivaju i godišnju nagradu za svoj rad koja se obično isplaćuje krajem godine. Isto tako svake sezone najzaslužniji radnici dobivaju na korištenje neku od Orvasovih vila ili brodova po izboru gdje mogu provesti tri dana s obitelji ili prijateljima. Pojednim svojim zaposlenicima firma redovno financira tečaj stranih jezika ili neki drugi stručni seminar što predstavlja još jedan vid ulaganja u svoje ljudske potencijale. Isto tako svake godine firma svim radnicima financira sistematski pregled u specijalnoj bolnici.



**Grafikon 2: Broj zaposlenika Orvas d.o.o.**

Izvor: izrada autorice

Prema prikazu iz prethodnog grafikona vidljivo je da je broj zaposlenika od 2012. do 2013. godine porastao nakon čega stagnira, te 2015. kratko pao na 43 zaposlena, zatim je prisutan ponovni rast da bi 2017. došli na brojku od 53 zaposlenika. Uz ove brojke bitno je spomenuti da firma zapošljava veliki broj sezonskih zaposlenika koji se redovno vraćaju i studenata, a veliki broj radnika zadnjih godina prijavljuju i kao stalne sezonce u zimskom periodu.



**Grafikon 3: Spolna struktura zaposlenika**

Izvor: Izrada autorice



Na prethodnom grafikonu prikazana je spolna struktura stalnih zaposlenika prema podacima iz 2019. godine gdje možemo vidjeti da poduzeće zapošljava 37 osoba ženskog spola što čini postotak od 63% i 22 osobe muškog spola što čini postotak od 37%.

**Tablica 4: Broj zaposlenika prema dobi**

	Stalni	Sezonski
Do 18 godina	0	0
Od 19 – 24 godine	0	5
Od 25 – 29 godine	11	3
Od 30 – 34 godine	13	4
Od 35 – 39 godine	9	3
Od 40 – 44 godine	10	3
Od 45 – 49 godine	3	2
Od 50 – 54 godine	8	6
Od 55 – 59 godine	3	1
Od 60 – 64 godine	2	0
Više od 65 godina	0	0

Izvor: izrada autorice

U tablici broj 4 prikazan je broj zaposlenika prema dobi te je u 2019. godini bilo zaposleno 59 stalnih zaposlenika i 27 sezonskih zaposlenika. Može se vidjeti da poduzeće najviše zapošljava zaposlenika srednje i mlade starosne dobi.

**Tablica 5: Stručna sprema**

	Stalni zaposlenici	Sezonski zaposlenici
Nerazvrstana stručna sprema	0	3
Nekvalificirani	1	1
Niža stručna sprema	0	0
Polukvalificirani	0	0
Kvalificirani	0	0
Srednja stručna sprema	27	17

Visokokvalificirani	0	0
Viša stručna sprema	12	5
Visoka stručna sprema	19	1
Magistar	0	0
Doktor specijalist	0	0
Doktor znanosti	0	0

Izvor: izrada autorice

U prethodnoj tablici prikazane su stručne spreme zaposlenika te se može vidjeti da najviše zaposlenika ima sa srednjom stručnom spremom i kod stalnih i kod sezonskih zaposlenika.

**Tablica 6: Broj radnika po organizacijskim jedinicama**

	Stalni zaposlenici	Sezonski zaposlenici
Zajednički poslovi	13	0
Charter	15	7
Hotelijerstvo	10	0
Hotel Pharia	4	8
Hotel Croatia	5	7
Ville – redovan postupak	3	3
Villa Dubrava	1	1
Poljoprivreda	2	0
Maslinarstvo	1	0
Vinogradarstvo Župa	1	0
Vinogradarstvo Pelješac	1	0
Gradnja	3	0
Apartmani Maja	0	1

Izvor: izrada autorice

U tablici 6 prikazan je broj stalnih i sezonskih zaposlenika po organizacijskim jedinicama te je vidljivo da je najviše zaposlenika zaposlenu u odjelu za charter.

## 4.2. Metodologija istraživanja

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

Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik proveden među 32 ispitanika. Anketni upitnik se sastoji od 3 dijela, i to dijela kojim se prikupljaju podatci o socioekonomskom statusu, podatci o zadovoljstvu, te podatci o motiviranosti.

U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira struktura odgovora na anketna pitanja od strane ispitanika.

Upotrebom metoda deskriptivne statistike prezentiraju se srednje vrijednosti i pokazatelji odstupanja oko srednjih vrijednosti na tvrdnje vezane uz zadovoljstvo i motivaciju.

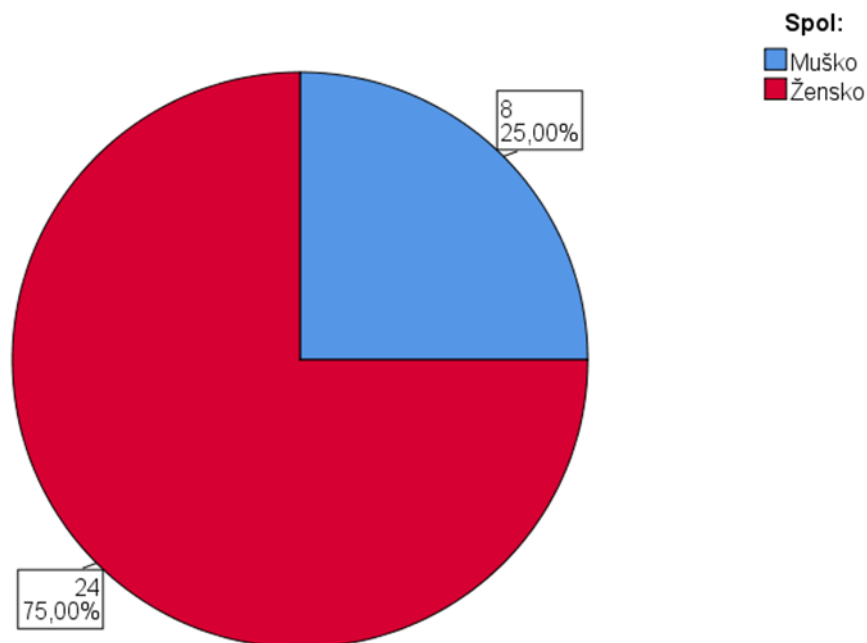
Ukupna razina motivacije i zadovoljstva se dobiva temeljem odgovora na ponuđene tvrdnje gdje se prethodno ispituje unutarinja dosljednost među tvrdnjama Cronbach alpha pokazateljem.

Testiranje razlika u razini zadovoljstva i motivacije prema spolu ispituje se T-testom, dok se razlika prema dobnoj skupini testira ANOVA testom.

Utjecaj odabranih elemenata motivacije na zadovoljstvo ispituje se regresijom.

Analiza je rađena u statističkom softveru SPSS 25.

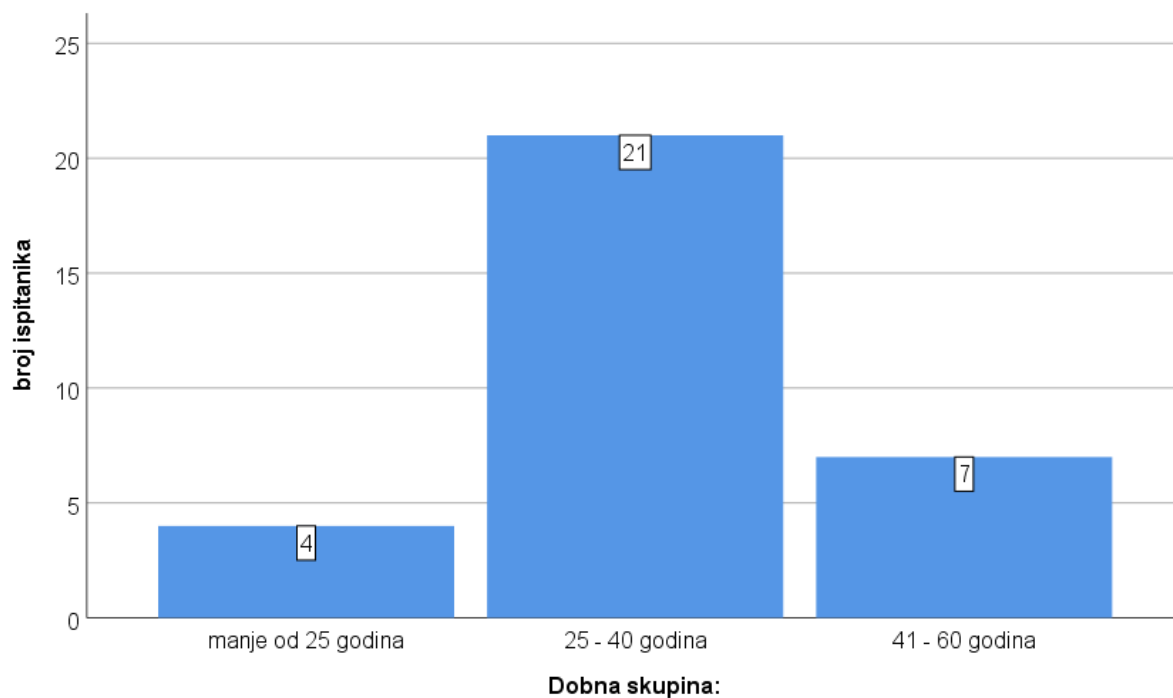
### 4.3. Rezultati istraživanja



**Grafikon 4: Udio zaposlenika prema spolu**

Izvor: izrada autorice

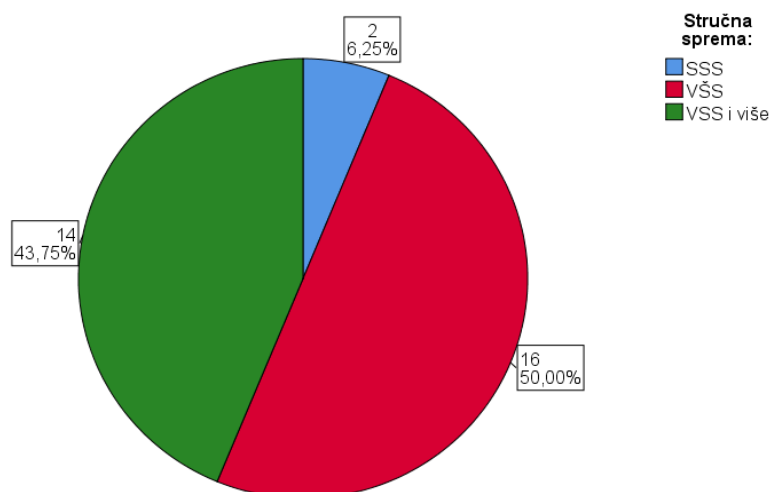
U istraživanju su sudjelovala 32 ispitanika. U uzorku su više zastupljeni ispitanici ženskog spola (24 ispitanika; 70,00%), u odnosu na ispitanike muškog spola kojih je u uzorku 8 (25,00%).



**Grafikon 5: Broj ispitanima s obzirom na dob**

Izvor: izrada autorice

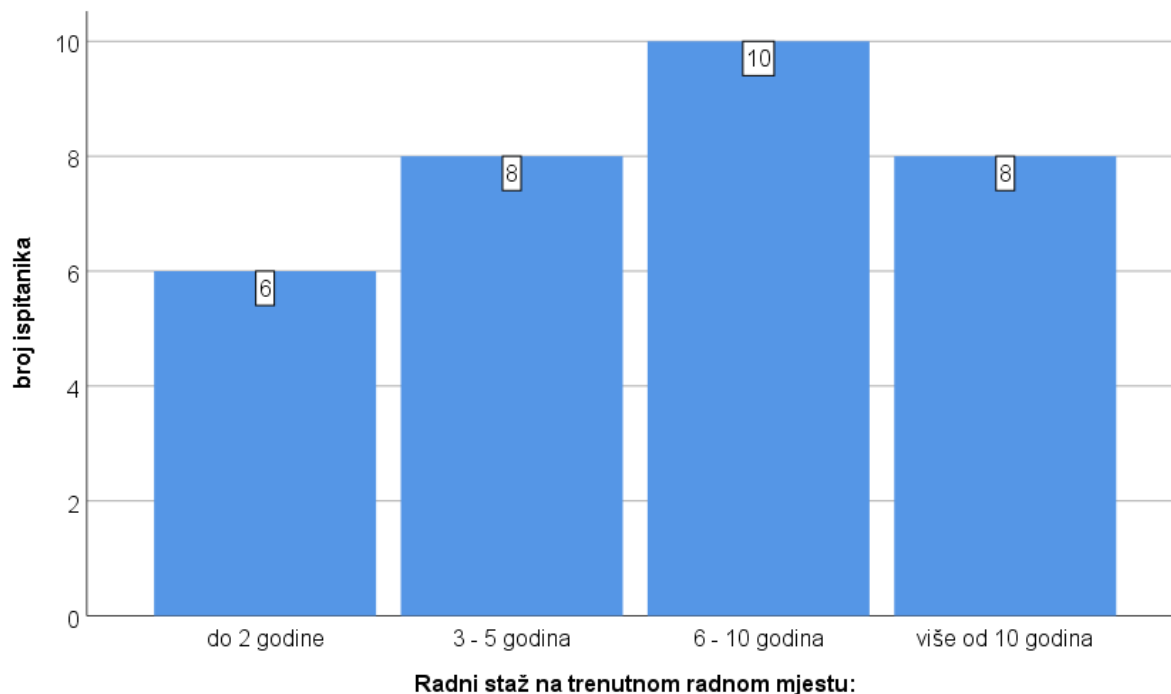
Najveći broj ispitanika je unutar dobne skupine od 25 do 40 godina (21 ispitanik), dok su 4 ispitanika unutar dobne skupine do 25 godina, te 7 ispitanika dobne skupine u rasponu od 41 do 60 godina.



**Grafikon 6: Broj ispitanika s obzirom na stručnu spremu**

Izvor: izrada autorice

U uzorku su najzastupljeniji ispitanici koji imaju VŠS (16 ispitanika), dok 14 ispitanika ima VSS i više te 2 ispitanika ima SSS.



### Grafikon 7: Ispitanici s obzirom na staž u poduzeću

Izvor: izrada autorice

Radni staž na trenutnom radnom mjestu između 6 i 10 godina ima najveći broj ispitanika (10 ispitanika), dok najmanji broj ispitanika ima radni staž do 2 godine (n=6).

Ispitanici su ocjenjivali zadovoljstvo na radu prema 6 promatranih kategorija upotrebom Likertove mjerne skale s rasponom odgovora od 1 do 5 gdje vrijednosti znače:

- 1 – vrlo nezadovoljan/na,
- 2 – nezadovoljan/na,
- 3 – osrednje zadovoljan/na,
- 4 – zadovoljan/na,
- 5 – vrlo zadovoljan

Navedenih 6 kategorija čini ukupno zadovoljstvo na radu, no prije kreiranja varijable ukupnog zadovoljstva potrebno je ispitati unutarnju dosljednost mjerne skale.

**Tablica 7: Testiranje konzistentnosti**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,825	6

Izvor: izrada autorice

Vrijednost Cronbach alpha pokazatelja 0,825 upućuje na zaključak da postoji visoka razina unutarnje dosljednosti mjerne skale, odnosno da je kreiranje mjerne skale zadovoljstva upotrebom odabranih 6 tvrdnji opravdano.

**Tablica 8: Deskriptivni pokazatelji faktora zadovoljstva**

	N	Prosjek	Std.Dev	Medijan	Mode	Minimum	Maksimum
[Posao (općenito)]	32	4,19	0,93	4,00	5,00	2,00	5,00
[Sigurnost posla]	32	3,91	0,86	4,00	4,00	2,00	5,00
[Vodstvo poduzeća]	32	3,31	1,09	3,00	n/a	2,00	5,00
[Odnos s kolegama]	32	4,19	0,59	4,00	4,00	3,00	5,00
[Organizacija posla]	32	3,47	0,95	3,00	3,00	2,00	5,00
[Visina plaće]	32	3,03	1,28	3,00	3,00	1,00	5,00
Zadovoljstvo	32	3,68	0,71	3,83	4,00	2,33	5,00

Izvor: izrada autorice

Najveću razinu zadovoljstva ispitanici su iskazali na stavku *Odnos s kolegama*, te posao općenito koje su ocijenili prosječnom ocjenom 4,19, dok je najniža razina zadovoljstva utvrđena za visinu plaće gdje je prosječna razina zadovoljstva 3,03 sa prosječnim odstupanjem od prosjeka 1,28. Ukupna razina zadovoljstva je 3,68 sa prosječnim odstupanjem od prosjeka 0,71, odnosno među ispitanicima je prisutno zadovoljstvo budući da je prosječna vrijednost

zadovoljstva veća od vrijednosti indiferencije 3, odnosno prag prijelaza iz nezadovoljstva u zadovoljstvo.

Ocjenom od 1 do 5 su ispitanici ocjenjivali u kojoj mjeri ih navedene stavke motiviraju, riječ je o Likertovoj mjernoj skali gdje vrijednosti znače:

- 1 – uopće me ne motiviraju,
- 2 – vrlo malo motiviraju,
- 3 – malo motiviraju,
- 4 – poprilično motiviraju, te
- 5 – u potpunosti me motiviraju.

Unutarnja dosljednost mjerne skale ispituje se Cronbach alpha pokazateljem.

**Tablica 9: Testiranje dosljednosti**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,924	6

Izvor: izrada autorice

Vrijednost Cronbach alpha 0,924 upućuje na zaključak da je prisutna unutarnja dosljednost među ponuđenim tvrdnjama, te da je kreiranje dimenzije promatranja motivacije upotrebom promatranih 6 tvrdnji opravdana.



**Tablica 10: Deskriptivni pokazatelji faktora motivacije**

	N	Prosjek	Std.Dev.	Medijan	Mode	Minimum	Maksimum
Iskorištenost stručnog potencijala	32	4,00	0,80	4,00	4,00	2,00	5,00
Mogućnost napredovanja	31	4,06	0,85	4,00	4,00	2,00	5,00
Mogućnost dodatnog obrazovanja	31	3,90	0,98	4,00	5,00	2,00	5,00
Pohvale nadređenog	31	3,71	1,10	4,00	3,00	1,00	5,00
Izazovnost posla	32	3,66	1,04	4,00	4,00	1,00	5,00
Postignuća i uspjesi	32	4,00	1,11	4,00	5,00	1,00	5,00
<b>Motivacija</b>	<b>32</b>	<b>3,89</b>	<b>0,84</b>	<b>4,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,50</b>	<b>5,00</b>

Izvor: izrada autorice

Stavka koja u najvećoj mjeri motivira ispitanike je mogućnost napredovanja (prosječna ocjena 4,06; std.dev.0,0,85), dok su ispitanici iskazali da ih najmanje motivira izazovnost posla (prosječna ocjena 3,66; std.dev.1,04). Ukupna razina motiviranosti je 3,88 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,84. Riječ je o visokoj razini motiviranosti promatranim faktorima (prosječna razina veća od granične vrijednosti 3 koja predstavlja indiferenciju iz nemotiviranosti u motiviranost).

### Testiranje hipoteza

**H1:** Postoje razlike u motivaciji i zadovoljstvu radnika prema spolu.

Ispitivanjem H1 hipoteze se želi utvrditi jesu li žene više motivirane nego muškarci u poduzeću Orvas Yachting.

**Tablica 11: Razlika zadovoljstva prema spolu**

Group Statistics					
	Spol:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljstvo	Muško	8	3,27	,71	,25
	Žensko	24	3,82	,67	,14

Izvor: izrada autorice

Prosječna razina zadovoljstva kod ispitanih zaposlenika je 3,27, dok je prosječna razina zadovoljstva zaposlenica 3,82, odnosno u prosjeku je veća za 0,55 bodova u odnosu na zaposlenike.

Testiranje razlike u promatrane dvije dimenzije zadovoljstva ispituje se T-testom.

**Tablica 12: T-test H1 hipoteze**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Zadovoljstvo	Equal variances assumed	,454	,506	1,976	30	,028	-,55	,28	-1,12	,02

Izvor: izrada autorice

Jednakost varijance u zadovoljstvu je ispitana Levene's test jednakosti varijance, te je temeljem empirijske p vrijednosti 0,506 utvrđeno postojanje jednakosti varijance ( $F=0,454$ ). Nakon provedenog testiranja utvrđeno je razina zadovoljstva kod promatrane dimenzije 1 statistički značajno veća kod zaposlenica u odnosu na zaposlenike ( $t_e=1,976$ ;  $p_e=0,29$ ).

**Tablica 13: Razlika u motivaciji prema spolu**

Group Statistics					
	Spol:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivacija	Muško	8	3,49	1,07	,38
	Žensko	24	4,02	,72	,15

Izvor: izrada autorice

Prosječna razina motivacije kod zaposlenika je 3,49, dok je kod zaposlenica 4,02, odnosno u prosjeku je veća za 0,53 bodova u odnosu na zaposlenike.

**Tablica 14: T – test**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Motiviranost	Equal variances assumed	2,473	,126	1,601	30	,060	-,53	,33	-1,21	,15

Izvor: izrada autorica

Jednakost varijance kod ispitanih zaposlenika i zaposlenica je utvrđena ( $F_e=2,47$ ;  $p_e=0,126$ ). Nakon provedenog ispitivanja utvrđeno je postojanje statistički značajno veće razine motiviranosti zaposlenika u odnosu na zaposlenice. Zaključak je donesen pri graničnoj razini signifikantnosti od 10% ( $t_e=1,601$ ;  $p_e=0,060$ ).

Nakon provedenog testiranja utvrđeno je postojanje razlike u zadovoljstvu gdje je veća razina zadovoljstva utvrđena kod zaposlenica u odnosu na zaposlenike, te je veća motiviranost utvrđena kod zaposlenica u odnosu na zaposlenike.

Slijedom utvrđenih rezlika se može donijeti zaključak da se hipoteza prihvaća kao istinita.

**H2:** Postoje razlike u motivaciji i zadovoljstvu radnika prema dobi.

Ovom hipotezom se želi utvrditi povećava li se zadovoljstvo na poslu s povećanjem dobi ili su pak s druge strane mlađi zaposlenici motiviraniji i zadovoljniji na radnome mjestu. Podatak o starosnoj dobi ispitanika prikupljen je upotrebom 3 dobna razreda, i to razreda do 25 godina, razreda od 25 – 40 godina, te razreda od 41 do 60 godina.

**Tablica 15: Testiranje zadovoljstva radnika prema dobi**

Descriptives								
Zadovoljstvo								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Do 25 godina	4	3,67	,56	,28	2,77	4,56	2,83	4,00
25 – 40 godina	21	3,55	,67	,15	3,24	3,85	2,33	5,00
41 – 60 godina	7	4,10	,83	,31	3,33	4,86	2,67	5,00

Izvor: izrada autorice

Najveća razina zadovoljstva je utvrđena kod ispitanih zaposlenika starosne dobi od 41 do 60 godina, te je za 0,55 bodova veća u odnosu na zaposlenike dobne skupine 25-40 godina.

**Tablica 16: Razlika u razini zadovoljstva prema dobi**

ANOVA					
Zadovoljstvo					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,576	2	,788	1,619	,216
Within Groups	14,111	29	,487		
Total	15,687	31			

Izvor: izrada autorice

Nakon provedenog ispitivanja nije utvrđeno postojanje statistički značajne razlike u razini zadovoljstva s obzirom na dobnu skupinu zaposlenika ( $F_e=1,619$ ;  $p_e=0,216$ ).

**Tablica 17: Testiranje motivacije prema dobi**

Descriptives									
Motiviranost									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Do 25 godina	4	3,50	,41	,20	2,85	4,15	3,00	4,00	
25-40 godina	21	3,84	,90	,20	3,43	4,25	1,50	5,00	
41-60 godina	7	4,26	,73	,28	3,58	4,94	3,33	5,00	

Izvor: izrada autorice

Porastom starosne dobi se može utvrditi da dolazi do rasta razine motivacije, te je najmanja razina motivacije utvrđena kod ispitanih zaposlenika dobne skupine do 25 godina gdje je prosječna razina motivacije 3,50, te je za 0,76 bodova manja u odnosu na motivaciju utvrđenu kod zaposlenika dobne skupine 41-60 godina. Postojanje razlike u motivaciji ispituje se ANOVA testom.

**Tablica 18: Razlika u razini motivacije prema dobi**

ANOVA					
Motiviranost					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,625	2	,812	1,178	,322
Within Groups	20,002	29	,690		
Total	21,627	31			

Izvor: izrada autorice

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

**H3:** Određeni faktori motivacije imaju posebno značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika.

H3.1. Sigurnost posla pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika

**Tablica 19: Koeficijent determinacije**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,665 <sup>a</sup>	,442	,423	,54
a. Predictors: (Constant), [Sigurnost posla]				

Izvor: izrada autorice

Vrijednost koeficijenta determinacije 0,442 znači da procijenjeni model tumači 44,2% sume kvadrata odstupanja razine zadovoljstva od aritmetičke sredine.

**Tablica 20: Utjecaj zadovoljstva sigurnosti posla na ukupno zadovoljstvo**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,525	,453		3,367	,002
	[Sigurnost posla]	,552	,113	,665	4,872	,000
a. Dependent Variable: Zadovoljstvo						

Izvor: izrada autorice

Zadovoljstvo sigurnosti posla ima pozitivan i statistički značajan utjecaj na ukupno zadovoljstvo zaposlenika, odnosno porastom zadovoljstva sigurnosti posla za 1 bod se može očekivati porast razine ukupnog zadovoljstva u prosjeku za 0,552 boda. Parametar je statistički značajan pri empirijskoj razini signifikantnosti od  $<0,001$ .

Statistička značajnost modela kao cjeline ispituje se ANOVA testom.

**Tablica 21: ANOVA test**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,929	1	6,929	23,737	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,757	30	,292		
	Total	15,687	31			
a. Dependent Variable: Zadovoljstvo						
b. Predictors: (Constant), [Sigurnost posla]						

Izvor: izrada autorice

Temeljem empirijske F vrijednosti 23,737 se može donijeti zaključak da je model kao cjelina statistički značajan.

Slijedom rezultata provedenog ispitivanja može se donijeti zaključak da se hipoteza prihvaća kao istnita.

### H3.2. Mogućnost napredovanja u okviru struke pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika

Hipoteza se testira regresijom gdje se enter metodom u model unose svi pokazatelji motivacije kako bi ostale varijable kontrolirale utjecaj mogućnosti napredovanja u okviru struke na zadovoljstvo, odnosno da bi se iz izuzeo utjecaj ostalih promatranih elemenata motivacije.

**Tablica 22: Koeficijent determinacije H3.2. hipoteze**

<b>Model Summary</b>
----------------------

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,865 <sup>a</sup>	,749	,683	,41
a. Predictors: (Constant), [Postignuća i uspjesi], [Mogućnost napredovanja], [Iskorištenost stručnog potencijala], [Pohvale nadređenog], [Mogućnost dodatnog obrazovanja], [Izazovnost posla]				

Izvor: izrada autorice

Vrijednost koeficijenta determinacije 0,749 upućuje na zaključak da procijenjeni model tumači 74,9% sume kvadrata odstupanja razine zadovoljstva od aritmetičke sredine.

**Tablica 23: Utjecaj mogućnosti napredovanja na zadovoljstvo**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,530	,416		3,680	,001
	[Iskorištenost stručnog potencijala]	-,050	,170	-,056	-,297	,769
	[Mogućnost napredovanja]	,159	,140	,184	1,135	,268
	[Mogućnost dodatnog obrazovanja]	-,323	,145	-,437	-2,227	,036
	[Pohvale nadređenog]	,215	,117	,325	1,835	,080
	[Izazovnost posla]	,118	,143	,172	,825	,418
	[Postignuća i uspjesi]	,440	,138	,676	3,180	,004
a. Dependent Variable: Zadovoljstvo						

Izvor: izrada autorice

Iz tablice regresije se može utvrditi da mogućnost napredovanja nema statistički značajan utjecaj na zadovoljstvo (beta=0,159; pe=0,268).



Statistička značajnost procijenjenog modela se ispituje ANOVA testom.

**Tablica 24: ANOVA test**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,718	6	1,953	11,419	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,934	23	,171		
	Total	15,652	29			
a. Dependent Variable: Zadovoljstvo						
b. Predictors: (Constant), [Postignuća i uspjesi], [Mogućnost napredovanja], [Iskorištenost stručnog potencijala], [Pohvale nadređenog], [Mogućnost dodatnog obrazovanja], [Izazovnost posla]						

Izvor: izrada autorice

Empirijska F vrijednost provedenog testa značajnosti modela kao cjeline  $<0,001$  upućuje na zaključak da je procijenjeni model kao cjelina statistički značajan ( $F_e=11,419$ ).

Hipoteza H1.2 kojom se pretpostavlja da motivacija pozitivno utječe na zadovoljstvo se ne može prihvatiti kao istinita budući da nije utvrđen utjecaj mogućnosti napretka na zadovoljstvo.

H3.3. Visina plaće pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika

**Tablica 25: Koeficijent determinacije H3.3. hipoteze**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,895 <sup>a</sup>	,802	,795	,32
a. Predictors: (Constant), [Visina plaće]				

Izvor: izrada autorice

Vrijednost koeficijenta determinacije 0,802 znači da procijenjeni model tumači 82,2% sume kvadrata odstupanja razine zadovoljstva od aritmetičke sredine.

**Tablica 26: Utjecaj visine plaće na zadovoljstvo**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,177	,148		14,697	,000
	[Visina plaće]	,497	,045	,895	11,013	,000

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo

Izvor: izrada autorice

Zadovoljstvo visinom plaće ima pozitivan i statistički značajan utjecaj na ukupno zadovoljstvo zaposlenika, odnosno porastom zadovoljstva visinom plaće za 1 bod se može očekivati porast razine zadovoljstva u prosjeku za 0,497 bodova. Parametar je statistički značajan pri empirijskoj razini signifikantnosti od <0,001.

Statistička značajnost modela kao cjeline ispituje se ANOVA testom.

**Tablica 27: ANOVA test H3.3. hipoteze**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,576	1	12,576	121,290	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,111	30	,104		
	Total	15,687	31			

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo

b. Predictors: (Constant), [Visina plaće]

Izvor: izrada autorice

Temeljem empirijske F vrijednosti 121,29 se može donijeti zaključak da je procijenjeni model kao cjelina statistički značajan. Empirijska p vrijednost <0,001.

Hipoteza H3.3. kojom se pretpostavlja da visina plaće pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika se može prihvatiti kao istinita.

Slijedom rezultata se može donijeti zaključak da se hipoteza H3 kojom se pretpostavlja da određeni faktori motivacije imaju posebno značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika prihvaća kao istinita.

#### **4.4. Značenje rezultata**

Nakon provedenog istraživanja prvi zaključak do kojega se može doći je taj da su žene odnosno zaposlenice zadovoljnije i motiviranije na radnom mjestu u odnosu na svoje muške kolege. S jedne strane to je bitno jer može se reći da se zaposlenice ne osjećaju diskriminirano na svome radnom mjestu, međutim s druge strane menadžeri bi trebali obratiti pozornost na ovu razliku i uvažavati je jer za napredak poduzeća bitno je da su podjednako motivirani i zaposlenici i zaposlenice. Prema brojnim istraživanjima može se vidjeti da su ženama na radnom mjestu bitniji odnosi s kolegama, timski rad, prijateljski su više nastrojene za razliku od muškaraca kojima je bitniji uspjeh, zarada i itd. Isto tako bitno je spomenuti da su ispitanici najveću razinu zadovoljstva iskazali na stavku *Odnos s kolegama* što je jako bitno da među zaposlenicima vlada „timski duh“ kako bi sve zajedničke zadatke bolje odradili, kako bi pomogli i poticali nove zaposlenike koji još nemaju dovoljno znanja i iskustva. Rezultat navedenog može biti što u poduzeću organiziraju domjenke, zajednička druženja i team buildinge jer to je dobar način da se zaposlenici mogu malo bolje upoznati i povezati u opuštenijoj situaciji tako da će onda bolje funkcionirati i u radnoj okolini.

Iako su zaposlenici iskazali zadovoljstvo svojim poslom (općenito) ipak najniža razina zadovoljstva je iskazana za visinu plaće stoga bi poduzeće možda trebalo provesti anketu među svojim zaposlenicima da spozna koju visinu plaće oni smatraju prihvatljivom za određene poslove ili ako su u mogućnosti direktno razgovarati sa zaposlenicima da bi ustanovili koliko su njihovi zahtjevi za povećanje plaće ostvarivi jer poduzeće se isključivo bavi turizmom, a ta grana ima dosta gubitaka zbog trenutne situacije u svijetu s Corona virusom.

Daljnijim ispitivanjem nije utvrđena statistički značajna razlika u razini zadovoljstva i motivacije s obzirom na dobnu skupinu.

Nadalje zaposlenici su iskazali da će sigurnost posla utjecati na njihovo zadovoljstvo poslom stoga bi poduzeće ako je u mogućnosti trebalo povećati svoj broj zaposlenika na neodređeno jer ukoliko pojedinac zna da je njegov posao siguran onda je u mogućnosti dalje planirati svoju karijeru ili privatni život što će se svakako odraziti i na njegovo zadovoljstvo samim poslom. Pored toga zaposlenici su iskazali na mogućnost napredovanja na radnom mjestu neće utjecati na njegovo zadovoljstvo te bi se moglo zaključiti da je većina zaposlenika zadovoljna svojom trenutnom pozicijom u poduzeću.

## 5. ZAKLJUČAK

Najvažniji resurs svakog poduzeća su njegovi zaposlenici stoga se danas u suvremenom poslovnom svijetu ulaže dosta resursa u ljudski potencijal. Za uspješnost poslovanja poduzeća jako je bitno zadovoljstvo i motivacija njegovih zaposlenika. Pred menadžerima nije laka zadaća jer svaka osoba je individua za sebe i teško je odrediti što će pojedinog zaposlenika motivirati, jer motivacija za svakog predstavlja nešto drugo i shodno tome javlja se i njegovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom.

Motivacija je unutarnji osjećaj koji je kod svakog pojedinca različit te bi on trebao potaknuti pojedinca na poboljšanje svog radnog života, efikasnosti, povećanje proizvodnosti, kreativnosti. U današnjem suvremenom poslovanju motivaciji zaposlenika se pruža posebna pažnja te su shodno tome razvijene brojne motivacijske teorije, a to su: sadržajne, procesne i suvremene. Sadržajne motivacijske teorije su usmjerene na faktore koji utječu na ponašanje ljudi te naglašavaju potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Procesne teorije motivacije uključuju dodatne faktore kao što su očekivanja, percepcije, vrijednosti koji nisu dio sadržajnih teorija. S druge strane suvremene teorije predstavljaju trenutnu razinu misli u objašnjavanju motivacije. Isto tako bitno je naglasiti da motivacija može biti intrinzična (unutarnja) koja je potaknuta nekim unutarnjim motivom pojedinca te ekstrinzična koja je potaknuta nekim vanjskim motivom. Kako motivacija zaposlenika može biti materijalna i ne materijalna u praksi se pokazalo da su zaposlenici zadovoljniji materijalnim nagrađivanjem.

Motivacija i zadovoljstvo su dva usko povezana pojma te su brojna istraživanja pokazala da što su zaposlenici poduzeća motiviraniji za rad veće je i njihovo zadovoljstvo na radu te ako su pojedinci zadovoljni to će svakako utjecati na rezultate koje će poduzeće ostvariti. Za motivaciju možemo reći da je predstavlja namjeru da se ostvari određena radnja to jest rezultat, dok s druge strane zadovoljstvo predstavlja osjećaj impliciran postignućem nekog određenog rezultata. Isto tako zadovoljstvo zaposlenika nije samo rezultat njegovog zadovoljstva prirodom posla nego na njega ima utjecaj radna okolina, odnosi s kolegama i tako dalje. Faktore koji utječu na zadovoljstvo poslom možemo podijeliti na organizacijske i osobne faktore. Organizacijski faktori su oni faktori na koje poduzeće može utjecati (radni uvjeti, kompenzacije, organizacijska struktura) dok s druge strane osobni faktori su oni faktori koji se odnose na pojedinčeve emocije, radni staž, starost, osobne dispozicije.

U ovom diplomskom radu upravo je putem kreiranog anketnog upitnika ispitana povezanost između motivacije i zadovoljstva u poduzeću Orvas Yachting. Naime utvrđeno je da postoji razlika u motivaciji i zadovoljstvu između zaposlenika i zaposlenica, odnosno da su zaposlenice motiviranije i zadovoljnije na svome radnom mjestu. S druge strane nije utvrđena statistički značajna razlika u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika prema dobnim skupinama. Isto tako faktori kao što su sigurnost posla i visina plaće pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika, dok mogućnost napredovanja nema statistički značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika.

Na menadžerima je stoga zadatak da što bolje upoznaju svoje zaposlenike, da s jedne strane budu dobri slušatelji i savjetnici jer tako će najbolje znati što svakog pojedinca zanima pa bio to napredak na poslu ili pak visina plaće. Jasno je da će motivirani i zadovoljni zaposlenici više dopirnosti poduzeću stoga bi trebalo provoditi povremeno anketiranje, jer tako mogu ustanoviti koji će to faktori utjecati na motivaciju zaposlenika, a samim tim i na zadovoljstvo

## LITERATURA:

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Beck, R. C. (2003): Motivacija: Teorija i načela, Slap, Jastrebarsko
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija nakladništvo
4. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
5. Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija nakladništvo
6. Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb
7. Certo, S. C. i suradnici (2008): Moderni menadžment, Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
8. Daft, R. L. (2008): Management, Vanderbilt University, Thomson South Western
9. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, 1998.
10. Marušić S. (2006.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Adeco
11. Marušić, S. (1990). Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Zagreb
12. Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Mate
13. Petar S. i Vrhovski I. (2003): Ljudska strana upravljanja ljudima, Zagreb, Mozaik knjiga
14. Reeve J. (2010): Razumijevanje motivacije i emocija. Zagreb, Naklada Slap
15. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006): Organizacijsko ponašanje, Zagreb, Mate
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga
17. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb
18. Vujić, V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Udžbenici Sveučilišta u Rijeci
19. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, Zagreb, Mate
20. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

## **Članci:**

1. Bakotić, D. i Bogdanović, V. (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta
2. Bakotić, D., Vojković, I. (2013): Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti
3. Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016): Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci
4. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik
5. Jambrek I., i. Penić I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća
6. Lazibat, T., Dumičić, K. (2009): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
7. McCrae, R. R. i Costa, P. T. Jr. (1997): Personality trait structure as a human universal, American Psychologist

## **Diplomski radovi:**

1. Babić M. (2017): Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM trgovina d.o.o., završni rad, EFST
8. Malenica A. (2018.): Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća DM Hrvatska, diplomski rad, EFST

## **Doktorska disertacija:**

9. Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu

## **Internet izvor:**

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020.  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> (pristupljeno 19. 1. 2020.)



## SAŽETAK

Brojna poduzeća žele pronaći načine kako poboljšati svoje poslovanje te jedan od načina može biti i putem zadovoljnih i motiviranih zaposlenika. Motivacija se prvenstveno odnosi na žudnju i napor za zadovoljavanjem želja ili ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija je usmjerena na žudnju za rezultatom, dok zadovoljstvo predstavlja posljedicu ostvarenog rezultata. Stoga se u ovom radu analizirala motivacija i zadovoljstvo zaposlenika Orvas Yachting-a. Rad je podijeljen na dva dijela teorijski i empirijski dio rada. U prvom dijelu rada su definirani pojmovi motivacije i zadovoljstva, te teorije motivacije i zadovoljstva, dok je u drugom djelu rada razrađeno istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Nakon dobivenih rezultata testiranjem određenih hipoteza može se donijeti zaključak da određeni faktori motivacije imaju posebno značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo, zaposlenici

## SUMMARY

Today many companies want to find methods and ways how to improve their business and one way they can accomplish that is to improve job satisfaction and employee motivation. Motivation primarily refers to the desire and effort to satisfy desires or goals, while satisfaction refers to the fulfillment we feel due to the satisfaction of a desire. Motivation main focus is on the desire for results, while satisfaction is a consequence of the results achieved. Therefore, this paper analyzed the motivation and satisfaction of Orvas Yachting employees. The paper is divided into two parts, the theoretical and the empirical part of the paper. The first part of the paper defines the concepts of motivation and satisfaction, and the theory of motivation and satisfaction, while the second part of the paper elaborates the research of employee motivation and satisfaction. After obtaining the results by testing certain hypotheses, it can be concluded that certain motivational factors have a particularly significant impact on employee satisfaction.

Keywords: motivation, satisfaction, employees

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba .....	13
Slika 2: Teorija motivacije postignuća .....	15
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija .....	16
Slika 4: Vroomov model motivacije.....	19
Slika 5: Porterov i Lawlerov model očekivanja .....	20
Slika 6: Glavne komponente teorija nejednakosti.....	22
Slika 7: Interakcija faktora motivacije.....	26
Slika 8: Odnos između motivacije i zadovoljstva .....	32
Tablica 1: Minerova teorija motivacije uloga .....	17
Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	27
Tablica 3: Kombinacije motivacije i zadovoljstva .....	32
Tablica 4: Broj zaposlenika prema dobi .....	40
Tablica 5: Stručna sprema.....	40
Tablica 6: Broj radnika po organizacijskim jedinicama .....	41
Tablica 7: Testiranje konzistentnosti.....	46
Tablica 8: Deskriptivni pokazatelji faktora zadovoljstva .....	46
Tablica 9: Testiranje dosljednosti .....	47
Tablica 10: Deskriptivni pokazatelji faktora motivacije .....	48
Tablica 11: Razlika zadovoljstva prema spolu .....	48
Tablica 12: T-test H1 hipoteze.....	49
Tablica 13: Razlika u motivaciji prema spolu .....	49
Tablica 14: T – test.....	50
Tablica 15: Testiranje zadovoljstva radnika prema dobi.....	51
Tablica 16: Razlika u razini zadovoljstva prema dobi .....	51
Tablica 17: Testiranje motivacije prema dobi.....	52
Tablica 18: Razlika u razini motivacije prema dobi.....	52
Tablica 19: Koeficijent determinacije .....	53
Tablica 20: Utjecaj zadovoljstva sigurnosti posla na ukupno zadovoljstvo .....	53
Tablica 21: ANOVA test .....	54
Tablica 22: Koeficijent determinacije H3.2. hipoteze .....	54

Tablica 23: Utjecaj mogućnosti napredovanja na zadovoljstvo .....	55
Tablica 24: ANOVA test .....	56
Tablica 25: Koeficijent determinacije H3.3. hipoteze .....	56
Tablica 26: Utjecaj visine plaće na zadovoljstvo .....	57
Tablica 27: ANOVA test H3.3. hipoteze.....	57

Grafikon 1: Prihod poduzeća .....	38
Grafikon 2: Broj zaposlenika Orvas d.o.o. ....	39
Grafikon 3: Spolna struktura zaposlenika.....	39
Grafikon 4: Udio zaposlenika prema spolu .....	43
Grafikon 5: Broj ispitanima s obzirom na dob.....	44
Grafikon 6: Broj ispitanika s obzirom na stručnu spremu .....	44
Grafikon 7: Ispitanici s obzirom na staž u poduzeću .....	45

# PRILOZI

## Anketni upitnik

Poštovani,

Pred Vama se nalazi anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na temu: „Motivacija i zadovoljstvo na primjeru poduzeća Orvas Yachting“. Istraživanje je anonimno i podaci će se koristiti isključivo za potrebe izrade rada.

Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

### DIO 1. OSNOVNI PODACI O ISPITANIKU

1. Spol:

1) muški

2) ženski

2. Dob:

1) manje od 25 godina

2) 25-40 godina

3) 41-60 godina

4) više od 60 godina

3. Stručna sprema:

1) NSS

2) SSS

3) VŠS

4) VSS i više

4. Radni staž na radnom mjestu:

1) do 2 godine

2) 3-5 godina

4) 6-10 godina

5) više od 10 godina

## DIO 2. ZADOVOLJSTVO NA RADU

Ocjenom od 1 do 5 ocijenite Vaše zadovoljstvo na radu (1 – vrlo nezadovoljan/na, 2 – nezadovoljan/na, 3 osrednje zadovoljan/na, 4 – zadovoljan/na, 5 – vrlo zadovoljan)

	1	2	3	4	5
Posao (općenito)					
Sigurnost posla					
Vodstvo poduzeća					
Odnos s kolegama					
Organizacija posla					
Visina plaće					

### DIO 3. MOTIVACIJA

Ocjenom od 1 do 5 ocijenite u kojoj Vas mjeri navedene stavke motiviraju? (1 – uopće me ne motiviraju, 2 – vrlo malo, 3 – malo, 4 – poprilično, 5 – u potpunosti me motiviraju)

	1	2	3	4	5
Iskorištenost stručnog potencijala					
Mogućnost napredovanja					
Mogućnost dodatnog obrazovanja					
Pohvale nadređenog					
Izazovnost posla					
Postignuća i uspjesi					

