

# Procjena radne učinkovitosti, nagrađivanje i motivacija u poduzećima

---

Žaja, Mia

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:072789>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-14**



**Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**  
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



**uniri** DIGITALNA  
KNJIŽNICA

**dabar**  
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET**

**MIA ŽAJA**

**PROCJENA RADNE UČINKOVITOSTI, NAGRAĐIVANJE I  
MOTIVACIJA U PODUZEĆIMA**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET**

**PROCJENA RADNE UČINKOVITOSTI, NAGRAĐIVANJE I  
MOTIVACIJA U PODUZEĆIMA  
EVALUATION OF WORKING EFFICIENCY, REWARDING  
AND MOTIVATION IN COMPANIES**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima

Mentor: prof. dr. sc. Edvard Tijan

Komentorica: Adrijana Agatić, mag. ing. logist.

Studentica: Mia Žaja

Studijski smjer: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112074982

Rijeka, rujan 2023.

Studentica: Mia Žaja

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112074982

## IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom **Procjena radne učinkovitosti, nagrađivanje i motivacija u poduzećima** izradila samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Edvarda Tijana te komentorstvom Adrijane Agatić, mag. ing. logist.

U radu sam primijenila metodologiju izrade znanstvenog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirala sam i povezala s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Studentica

\_\_\_\_\_  
(potpis)

Mia Žaja

Mia Žaja

Studentica: Mia Žaja

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112074982

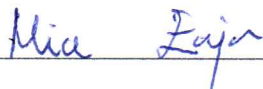
IZJAVA STUDENTA – AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Izjavljujem da kao student – autor diplomskog rada dozvoljavam Pomorskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog ograničenja mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>

Studentica

(potpis)



Mia Žaja

## **SAŽETAK**

Procjena radne učinkovitosti, nagrađivanje i motivacija su međuzavisni pojmovi koji utječu na produktivnost zaposlenika. Motivacija jest glavna pokretačka snaga zaposlenika te ista utječe na radnu učinkovitost pojedinca, dok su sustavi nagrađivanja sredstvo kojima se menadžeri koriste kako bi povećali razinu motivacije zaposlenika. Cilj rada je objasniti značaj razvoja upravljanja ljudskim potencijalima s naglaskom na procjenu radne učinkovitosti, nagrađivanje i motivaciju. U radu su pojašnjene osnovne značajke upravljanja ljudskim potencijalima. Nadalje, u radu su pojašnjene metode procjene radne učinkovitosti te najčešće pogreške prilikom procjene. U radu su analizirane i značajke nagrađivanja te motivacije. Glavni dio rada odnosi se na istraživanje provedeno na temelju anketnog upitnika koji se odnosi na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika u malim poduzećima.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, procjena radne učinkovitosti, nagrađivanje, motivacija, menadžment.

## **SUMMARY**

Evaluation of work efficiency, rewarding and motivation are interdependent concepts that affect employee productivity. Motivation is the main driving force of employees and it affects the work efficiency of an individual, while reward systems are a tool used by managers to increase the level of employee motivation. The purpose of the work is to explain the significance of the development of human resources management with an emphasis on the evaluation of work efficiency, rewards and motivation. The paper explains the basic features of human resources management. Furthermore, the methods of evaluating work efficiency and the most common errors during evaluation are explained in the paper. The paper also analyzed the features of reward and motivation. The main part of the work refers to research conducted on the basis of a survey questionnaire related to the satisfaction and motivation of employees in small companies.

Key words: human resources management, evaluation of work efficiency, rewarding, motivation, management.

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>I</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>I</b>
<b>SADRŽAJ.....</b>	<b>II</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	1
1.2. RADNE HIPOTEZE .....	1
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	1
1.4. ZNANSTVENE METODE .....	2
1.5. STRUKTURA RADA .....	2
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>3</b>
2.1. LJUDSKI POTENCIJAL UNUTAR PODUZEĆA .....	4
2.2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA .....	4
<b>3. PROCJENA RADNE UČINKOVITOSTI.....</b>	<b>8</b>
3.1. METODE PROCJENE RADNE UČINKOVITOSTI.....	9
3.1.1. <i>Metoda uspoređivanja</i> .....	10
3.1.2. <i>Metoda ljestvice procjene</i> .....	10
3.1.3. <i>Metoda kontrolnih listi</i> .....	12
3.2. POGREŠKE PRILIKOM OCJENJIVANJA RADNE USPJEŠNOSTI.....	13
<b>4. NAGRAĐIVANJE .....</b>	<b>15</b>
4.1. SUSTAV NAGRAĐIVANJA .....	16
4.2. SUSTAV PLAĆA.....	18
4.3. BENEFICIJE ZAPOSLENIKA.....	20
<b>5. MOTIVACIJA .....</b>	<b>21</b>
5.1. TEORIJE MOTIVACIJE .....	22
5.1.1. <i>Sadržajne teorije motivacije</i> .....	22
5.1.2. <i>Procesne teorije motivacije</i> .....	26
5.2. MOTIVACIJSKI SUSTAV UNUTAR PODUZEĆA.....	27
5.2.1. <i>Motivacija s aspekta menadžera</i> .....	28
5.2.2. <i>Materijalne strategije motiviranja</i> .....	29
5.2.2. <i>Nematerijalne strategije motiviranja</i> .....	30

<b>6. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE - MALA PODUZEĆA.....</b>	<b>32</b>
6.1. ANKETNI UPITNIK ZA ZAPOSLENIKE .....	32
6.1.1. Rezultati istraživanja – opći podatci o ispitaniku/ispitanici.....	33
6.1.2. Rezultati istraživanja – zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom.....	39
6.1.3. Rezultati istraživanja – nagrađivanje i motivacija .....	43
6.2. ANKETNI UPITNIK ZA VLASNIKE PODUZEĆA.....	46
6.2.1. Rezultati istraživanja – radni uvjeti.....	47
6.2.2. Rezultati istraživanja – nagrađivanje i motivacija .....	47
<b>7. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>48</b>
7.1. ANALIZA REZULTATA UPITNIKA ZA ZAPOSLENIKE.....	48
7.2. ANALIZA REZULTATA UPITNIKA ZA VLASNIKE PODUZEĆA .....	49
7.3. USPOREDBA REZULTATA S PRETHODNIM ISTRAŽIVANJIMA .....	50
7.3.1. Usporedba rezultata istraživanja za poduzeće X.....	50
7.3.2. Usporedba rezultata istraživanja za poduzeće Y.....	51
<b>8. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>53</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>57</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>57</b>
<b>PRILOG 1.....</b>	<b>58</b>
<b>PRILOG 2.....</b>	<b>63</b>



# **1. UVOD**

Pokretač razvoja društva oduvijek je čovjek, a na isti način može se povući i poveznica s razvojem poslovanja tvrtki gdje se svaka od njih temelji na radu pojedinca koji će omogućiti njen napredak. U tom kontekstu vrlo je bitno da poslodavac vodi brigu o svojim zaposlenicima te da im što kvalitetnije omogući najvišu moguću razinu produktivnosti na temelju koje će tvrtka imati zadovoljavajuće poslovanje iz perspektive vlasnika. Na temelju toga, vrlo je bitno znati kako se zaposlenici osjećaju na radnom mjestu, što ih motivira te je li njihov radni maksimum dovoljan da bi se zadovoljile ambicije poslodavca. U ovom diplomskom radu naglasak će biti na ispitivanju zadovoljstva radnika te proučavanje kvalitete njihova radnog mjesta na temelju odabranih parametara.

## **1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA**

Problem ovog istraživanja jest neusklađenost postojećih alata za procjenu radne učinkovitosti djelatnika u poduzećima te posljedično možebitan pogrešan način motivacije i nagrađivanja istih. Predmet istraživanja je radna učinkovitost, nagrađivanje i motivacija zaposlenika unutar proučavanih poduzeća.

## **1.2. RADNE HIPOTEZE**

Nastavno na problem i predmet istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

1. Značajan motivacijski čimbenik zaposlenicima jest novac, odnosno visina primanja.
2. Učinkovitost odrađenog posla od strane zaposlenika ovisi o međuljudskim odnosima, pogotovo u vertikalnoj hijerarhiji.

## **1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovog istraživanja jest istražiti čimbenike koji uvjetuju kvalitetu obavljanja posla od strane zaposlenika, odnosno da se istraže faktori koji oblikuju mišljenje zaposlenika o njihovom radnom mjestu, što utječe na njihovu produktivnost, motivaciju, itd. S druge strane, svrha ovog

istraživanja je da se istraži način unaprjeđivanja kvalitete rada s ciljem rasta poduzeća. To znači da bi poslodavac na temelju rezultata ovog istraživanja trebao poboljšati uvjete na radnim mjestima u svom poduzeću da bi ostvario efikasnije (financijske) rezultate.

#### **1.4. ZNANSTVENE METODE**

Znanstvene metode koje su korištene tijekom provođenja istraživanja i izrade ovog diplomskog rada jesu: metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, metoda kompilacije te metoda deskripcije.

#### **1.5. STRUKTURA RADA**

Ovaj diplomski rad napisan je u sedam međusobno povezanih poglavlja, uključujući uvod i zaključak. U prvom poglavlju rada "Uvod" naveden je problem, predmet te objekti istraživanja; navedene su hipoteze koje će biti ili potvrđene ili opovrgnute po završetku istraživanja; definirani su svrha i cilj istraživanja te su navedene korištene znanstvene metode tijekom istraživanja. Drugo poglavlje „Upravljanje ljudskim potencijalima“ odnosi se na upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno govori o najvažnijim čimbenicima suvremenih poduzeća – radnicima. Iduća tri poglavlja „Procjena radne učinkovitosti“, „Nagrađivanje“ i „Motivacija“ usredotočena su na čimbenike koji utječu na radne navike zaposlenika, a to su upravo procjena radne učinkovitosti, nagrađivanje i motivacija. Ukratko, radi se o iznimno važnim pokazateljima kvalitete radnog mjesta te će rezultati istraživanja dati odgovor na pitanja o tome jesu li radnici iskoristili svoj puni radni potencijal, jesu li (financijski) dovoljno nagrađeni za to te koja im je glavna motivacija za rad. Isto je analizirano i u poglavlju „Analiza primjera iz prakse - mala poduzeća“ gdje se na primjeru postojećih poduzeća analiziraju rezultati anketnog upitnika. Za kraj, sinteza skupljenih znanja i informacija tijekom istraživanja dio je zaključka.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Važnost ljudskih resursa ogleda se u poslovanju poduzeća. Konkretnije, može se reći da su ljudi glavni čimbenici uspjeha suvremenih poduzeća. Naime, ljudi posjeduju određene vještine, kompetencije, znanja, kreativnost, sposobnost i razne druge faktore koji ih čine jedinstvenima i izrazito bitnima za poslovanje poduzeća. Potrebno je razlikovati ljudski potencijal i ljudski kapital. Ljudski potencijal predstavlja čovjekovo znanje, dok ljudski kapital predstavlja vještine primjene tog znanja u okviru ciljeva organizacije. Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenom svijetu ključni su faktor za uspješnost poslovanja svakog poduzeća.<sup>1</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima sadržava niz međusobno povezanih zadataka i aktivnosti koji su ponajprije usmjereni na osiguravanje adekvatnog broja zaposlenih ljudi koji posjeduju vještine i znanja koja su poduzeću potrebna. Upravljanje ljudskim potencijalima u sebi sadrži i upravljanje motivacijom zaposlenih. Može se reći da je ključ za uspjeh organizacije način na koji se radnici odabiru, a potom organiziraju i vode.

Važno je planirati ljudske potencijale zbog očitog razloga – uspješnosti poduzeća, ipak postoji više konkretnih razloga koji objašnjavaju potrebu za planiranjem ljudskog potencijala<sup>2</sup>:

- Ljudski potencijali postaju izrazito osjetljiv resurs;
- Tržište radne snage nudi sve manje radne snage;
- Troškovi zapošljavanja, razvitka i održavanja;
- Treba dugo vremena kako bi se djelatnike razvijalo i ulagalo u njihovo obrazovanje;
- Troškovi nastali usred neefikasne uporabe ljudskih potencijala;
- Tehnološke promjene;
- Demografske promjene;
- Naglasak na upravljanje karijerom;
- Naglasak na proizvodnju, kvalitetu i usluge;
- Povećanje upotrebe računala.

Iz navedenih razloga može se uočiti da je potrebna koordinacija niza faktora kako bi planiranje, ali i realizacija ljudskih potencijala bila učinkovita. Danas, možda najbitnije su

---

<sup>1</sup> Marušnik, B.: Ljudski resursi u funkciji društveno-ekonomskog razvoja, Socioeconomica – The Scientific Journal and Practice of Socioeconomic Development, Vol. 1., N.2., 2012.

<sup>2</sup> Bahtijarević, Šiber, F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999

stavka tehnološke promjene i povećana uporaba računala, s obzirom na izrazite promjene u tehnološkoj industriji.

## **2.1. LJUDSKI POTENCIJAL UNUTAR PODUZEĆA**

Ranije je naglašeno da su ljudi izrazito bitan faktor svakog poduzeća, jer bez njih poduzeće ne bi moglo funkcionirati na valjan način. Ljudi odnosno zaposlenici su složeniji za proučavanje od svih ostalih resursa koji se proučavaju u poduzeću. Čovjek ima svoje vlastite želje, potrebe i ambicije kojima može utjecati na poduzeće – pozitivno ili negativno. Zbog navedenog upravljanje ljudskim potencijalima izuzetno je zahtjevan posao koji od menadžera zahtijeva više znanja i vještina, za razliku od upravljanja nad nekim drugim resursima u poduzeću.

Zaposlenici ulaze u organizaciju, provode radno vrijeme i napreduju (ili nazaduju, ovisno o motivaciji i drugim čimbenicima) unutar organizacije te naposljetku izlaze iz organizacije, ponajviše kao „posljedica“ ili produkt upravljanja ljudskim potencijalima. Iz navedenog se može zaključiti da je zadatak upravljanja ljudskih potencijala prevladavanje mogućih poteškoća do kojih može doći zbog primjerice osobnosti pojedinaca, koji istu unose u poduzeće te na taj način utječu na rad, ali na posljetku i na ciljeve poduzeća. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale trebaju znati na koji način i kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu svijest kod zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti i razviti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva poduzeća. Pri tomu rad zaposlenika ne bi trebao predstavljati nezadovoljstvo već zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na sebi određeni način, koji može biti negativan, stoga je poželjno osigurati dobre okolnosti, kako bi zaposlenikovo ponašanje bilo zadovoljavajuće.<sup>3</sup>

## **2.2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

Smisao menadžmenta je jasna. Potrebno je voditi ljude (zaposlenike), razvijati im potencijale, usmjeravati ih prema cilju poduzeća, nagrađivati njihov uspješan rad, cijeniti trud te osigurati ugodnu radnu atmosferu. Također, poznato je da su suvremene funkcije menadžmenta planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i

---

<sup>3</sup> Jambrek, I. Penić I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, Zbirka Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 1991., v. 29, br. 2, Rijeka 2008.

kontroliranje. Dakle, menadžment i ljudski potencijali su međusobno povezani. Menadžment ljudskih potencijala u sebi sadrži, uz ono što sam menadžment sadrži, planiranje i pribavljanje ljudskih resursa, selekciju zaposlenika, obrazovanje i motiviranje zaposlenika, funkcioniranje timskog rada i dr.<sup>4</sup> Postizanje uspjeha kroz zaposlenike odnosno njihov rad, može se smatrati općim ciljem menadžmenta ljudskih potencijala.<sup>5</sup>

Aktivnosti koje menadžment ljudskih potencijala obuhvaća su<sup>6</sup>:

- Planiranje kadrova,
- Rekrutiranje zaposlenika,
- Selekcija zaposlenika,
- Razvoj i procjena zaposlenika,
- Obuka kadrova,
- Upravljanje karijerom,
- Motivacija,
- Nagrađivanje.

Grafički prikaz aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala dan je u nastavku. Iz navedenog grafičkog prikaza vidljivo je osam aktivnosti koje obuhvaća menadžment ljudskih potencijala te se može uočiti da su sve aktivnosti podjednako važne – od planiranja kadrova do, naposljetku, nagrađivanja istih.

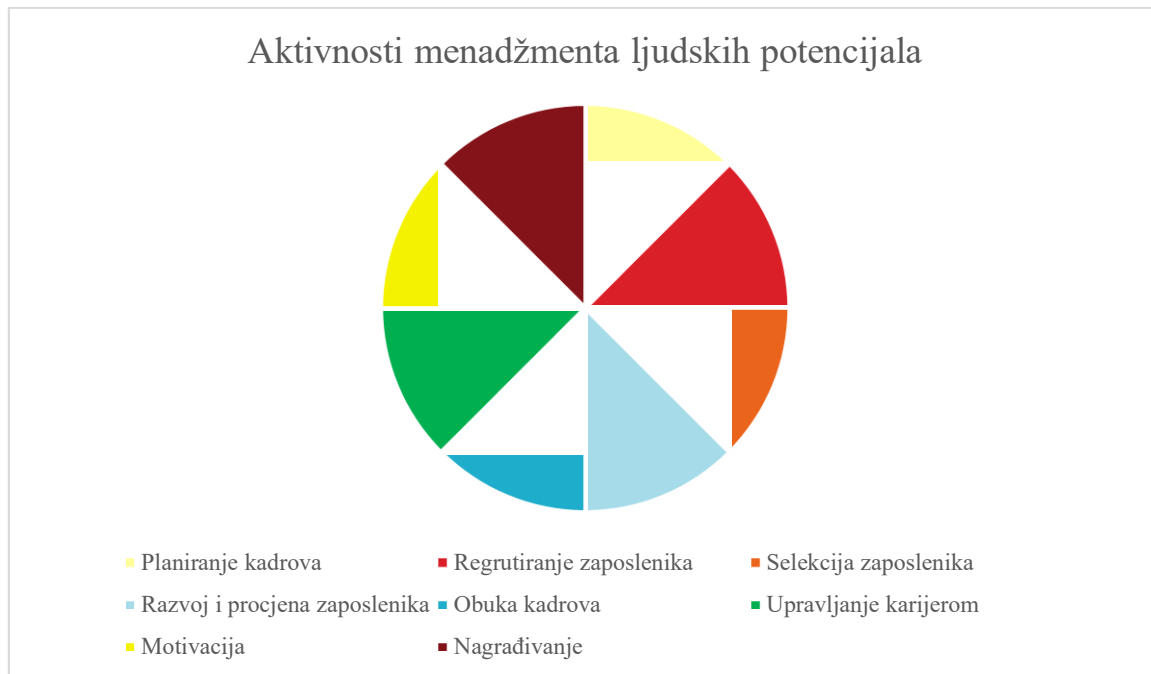
---

<sup>4</sup> Bahtijarević, Šiber, F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999

<sup>5</sup> Buble M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006.

<sup>6</sup> Perković, A.: Upravljanje radnom uspješnošću, Završni rad, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik 2020.

## Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala



Nadalje će se detaljnije objasniti aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Kako bi poduzeće pravovremeno odgovorilo na izazove okoline i povećalo svoju konkurentsku prednost, mora ulagati povećani broj resursa u planiranje ljudskih potencijala, tj. u planiranje kadrova. Pomoću istog organizacija uspješno ostvaruje svoje ciljeve. Planiranje ljudskih resursa predstavlja svojevrsan proces koji je fokusiran na predviđanju zahtjeva okoline, ali i samog posla koje bi organizacija mogla imati, vezano uz ljudske resurse.<sup>7</sup>

Regrutacija zaposlenika je proces privlačenja potencijalnih resursa (zaposlenika) za radna mjesta koja su slobodna i koja im odgovaraju. Obuhvaća traženje, privlačenje i osiguravanje određenih kandidata gdje se procesom selekcije biraju oni čije vještine i sposobnosti odgovaraju onomu što organizacija traži. Potencijalni kandidati moraju imati znanja i određene sposobnosti kako bi uspješno obavili radni zadatak tamo gdje se isti od njih traži te na taj način ostvarili ciljeve poduzeća, što je menadžmentu i u cilju.<sup>8</sup>

Glede obuke kadrova, razvijanje individualnih i organizacijskih performansi je od izuzetne važnosti za opstanak poduzeća na današnjem tržištu. Kako bi organizacija sačuvala svoju poziciju na tržištu, ali i povećala konkurentsku prednost, mora biti u mogućnosti stvarati nova znanja, a ne samo koristiti postojeća. Organizacije koje žele biti konkurentne na tržištu, moraju ulagati u konstantnu edukaciju svojih djelatnika. Obrazovanje i edukacije zaposlenika

<sup>7</sup> Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Krčelić“, Zapešić, 2009.

<sup>8</sup> Ibidem

daju zaposleniku specifična znanja u određenom području, a uz to se razvijaju sposobnosti zaposlenika zbog kojih on lakše obavlja nove i/ili zahtjevnije zadatke.<sup>9</sup>

Pojam upravljanja karijerom može se definirati kao cjeloživotni proces ulaganja u resurse kako bi se postigli zadani ciljevi u karijeri. Predstavlja stalni proces koji je nužan kako bi se i poduzeća, ali i resursi prilagodili promjenama.<sup>10</sup> Iz tog razloga suvremene organizacije, ulažu sve više u karijeru i njezin razvoj. Uspoređujući s obukom koja je primarno usmjerena ka poslu, razvoj karijere je usmjeren prema pojedincu i ostvarivanju njegovih potencijala. Povezan je sa znanjem, vještinama i sposobnostima koji dozvoljavaju pojedincu, preuzimanja kompleksnijih poslova.

Motivacija i nagrađivanje kao dijelovi aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala bit će detaljnije objašnjeni u radu.

Menadžment ljudskih potencijala važan je za menadžment organizacije jer utječe na mogućnost zapošljavanja, atraktivnost organizacije na tržištu, sustav kompenzacija i nagrađivanja, također na razinu vertikalne i horizontalne komunikacije unutar organizacije te na sve druge faktore ključne za motivaciju i produktivnost djelatnika u organizaciji. Ukratko utječe na sve navedeno u prethodnom grafikonu. Također bavi se i moralnim i etičkim problemima s kojima se djelatnici mogu susresti na radnom mjestu, čime utječe i na okruženje izvan organizacije. Može se reći da je menadžment ljudskih potencijala poslovna funkcija, a uloga menadžera može biti: međuljudske i informativne prirode te vezana uz donošenje poslovnih odluka. Menadžeri moraju neprestano usavršavati tehnološke i socijalne vještine, ali posjedovati i vještine oblikovanja i intuicije kako bi se mogli suočiti s mogućim problemima i situacijama.<sup>11</sup>

Organizacijama je od iznimne važnosti pronaći i implementirati odgovarajući sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Sukladno tomu, potrebni su menadžeri koji se zadovoljavajuće služe stranim jezicima, poznaju pregovaračke procese i dobro pregovaraju, prihvaćaju strateško promišljanje te oni koji omogućuju usvajanje načela modernog upravljanja ljudskim potencijalima kao i brigu o zaposlenicima uz prisustvo profesionalnosti.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Štefica V.: Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom Hrvatska gospodarska komora, Centar za razvoj ljudskih potencijala, znanstveni članak, Zagreb, 2012.

<sup>11</sup> Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, Mate Zagreb, 1994.

<sup>12</sup> Mikulić, S.: „Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije“, Hrvatska i komparativna javna uprava, Časopis za teoriju i praksu javne uprave v. 9, br. 4, 2009.

### 3. PROCJENA RADNE UČINKOVITOSTI

Menadžment tvrtke provodi procjenu radnu učinkovitost djelatnika. Vrhovni menadžment (engl. *top management*) poduzeća nastoji postići najveću radnu učinkovitost djelatnika te od istih zahtijeva rad u skladu s ciljevima poduzeća, a istog ne bi bilo bez kvalitetne radne učinkovitosti zaposlenika.

Menadžeri procjenjuju radnu učinkovitost kako bi<sup>13</sup>:

- Mogli utvrditi potencijal pojedinaca ili poduzeća;
- Rasporedili i/ili profesionalno orijentirali kadar;
- Utvrdili potrebu za obrazovanjem i stručnim usavršavanjem, ali i planirali novčane resurse u tu svrhu;
- Planirali razvoj karijera, itd.

Proces procjene radne učinkovitosti može se podijeliti u 3 koraka<sup>14</sup>.

1. Vrednovanje posla s pripadajućim radnim mjestom
2. Proces procjene radne učinkovitosti svakog djelatnika zasebno
3. Povratna informacija svakom radniku pojedinačno o njegovo radnoj učinkovitosti.

Glede prvog koraka, svakom djelatniku prema opisu i svrsi njegovog zanimanja pripada odgovarajuće radno mjesto i zadatci koje mora obavljati tijekom radnog vremena. U Republici Hrvatskoj, Državni zavod za statistiku donio je nacionalni standard klasifikacije zanimanja – Nacionalnu klasifikaciju zanimanja (NKZ). Hrvatski standard je usklađen s Međunarodnim standardom klasifikacije zanimanja. Isto je učinjeno kako bi se olakšalo i radniku i poduzeća definiranje radnog mjesta, konkretnije specificiranje djelatnosti koje su obuhvaćene tim radnim mjestom te u svrhu definiranja raznih pravnih regulativa u tom području. Nadalje, proces procjene radne učinkovitosti svakog djelatnika zasebno važan je korak jer u tom koraku menadžer promatra svakog djelatnika zasebno i na taj ga način ocjenjuje, odnosno donosi svoje razmišljanje o njegovom radu.

---

<sup>13</sup> Petrinić, P.: Procjena radne učinkovitosti, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka 2018.

<sup>14</sup> Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999.



Ocjenjivanje radne učinkovitosti sastoji se od sljedećih ključnih smjernica<sup>15</sup>:

1. Mora postojati osnova za utvrđivanje karakteristika ocjenjivanja radnog učinka i ljestvica povezana sa svakom od karakteristika.
2. Zaposlenike je potrebno uključiti u proces formiranja čimbenika radnog učinka i izgradnje ljestvica za mjerenje istog.
3. Ocjenjivači moraju znaju koristiti sustav ocjenjivanja, dok svi zaposlenici moraju razumjeti funkcioniranje sustava i njegovu svrhu.
4. Ocjenjivači moraju biti motivirani za točno i pravedno ocjenjivanje.
5. Ocjenjivači bi trebali voditi dnevnik o radu zaposlenika.
6. Ocjenjivači bi trebali biti u mogućnosti postaviti dijagnozu rada kako bi unaprijed mogli odrediti jesu li problemi u poduzeću, vezani uz radni učinak, uzrokovani motivacijom, nedostatkom vještine ili vanjskim ograničenjima okoline.

Iz ovih smjernica može se zaključiti da su za procjenu radne učinkovitosti bitni osnova za utvrđivanje dimenzija ocjenjivanja, uključivanje zaposlenika u postupak, razumijevanje sustava, točno ocjenjivanje, dnevnik o radu zaposlenika te postavljanje dijagnoze rada.

Za procjenu radne učinkovitosti rabe se različite metode, a menadžer odabire onu koja mu se čini najprikladnijom. Mogu se izdvojiti<sup>16</sup>:

- Metode uspoređivanja,
- Ljestvice procjene
- Kontrolne liste.

### **3.1. METODE PROCJENE RADNE UČINKOVITOSTI**

Kao što je ranije navedeno, u metode procjene radne učinkovitosti uvrštavaju se metode uspoređivanja, ljestvice procjene i kontrolne liste.

---

<sup>15</sup> Milkovich, T. M., Newman, J. M.: Plaće i modeli nagrađivanja, Masmedia, Zagreb, 2006.

<sup>16</sup> Menčik, T., Deželić, S., Skledar Čorluka, A.,: Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje djelatnika na primjeru osiguravajuće kuće, FBIM Transactions, MESTE, Vol. 5, No. 2, 2017.

### 3.1.1. Metoda uspoređivanja

Unutar metode uspoređivanja se zaposlenik koji se trenutno ocjenjuje uspoređuje s učinkovitošću ostalih zaposlenika unutar poduzeća u kojem se provodi ispitivanje. Najpoznatije metode uspoređivanja su metoda rangiranja, metoda uspoređivanja u parovima i metoda prisilne distribucije.<sup>17</sup>

Metoda rangiranja smatra se najjednostavnijom metodom procjene radne učinkovitosti. Provodi se na način da se zaposlenici razvrstavaju, odnosno rangiraju od najboljeg prema najgorem. Prvo se odredi najkvalitetniji i najmanje kvalitetan zaposlenik, potom sljedeći „najbolji“ i „najgori“ zaposlenik sve dok se svi ne rangiraju na tzv. ljestvicu radne učinkovitosti. Ova metoda se najčešće provodi za manji broj zaposlenika.<sup>18</sup>

Metoda uspoređivanja u parovima pruža veću točnost od metode rangiranja, ali se i ona koristiti za usporedbu kod manjeg broja zaposlenika. Najjednostavniji način provođenja je putem tablice u kojoj su svi zaposlenici navedeni u redcima i stupcima te svaki zaposlenik uspoređuje s ostalima. Najbolji, odnosno najkvalitetniji zaposlenik je onaj koji je najviše puta označen kao bolji od drugog, odnosno onog s kojim je uspoređivan.<sup>19</sup>

Naposljetku, metoda prisilne distribucije primjenjuje se kod ocjenjivanja većeg broja zaposlenika. Zaposlenici se prema učinkovitosti razvrstavaju u kategorije, a najčešće se radi o pet kategorija, od najbolje prema najgoroj. Implementira se kada se pretpostavlja da distribucija radne uspješnosti odgovara normalnoj razdiobi. Na taj način svaka kategorija ima unaprijed definiran postotak koji se može u nju svrstati, s naglaskom na to da se najveći postotak svrstava u kategoriju prosječne stručnosti, a najmanji u kategoriju izrazito stručnih ili nestručnih.<sup>20</sup>

### 3.1.2. Metoda ljestvice procjene

Metoda ljestvice procjene se smatra najkorištenijom metodom ocjenjivanja radne učinkovitosti. Provodi se na način da se uspoređuje (i ocjenjuje) radna učinkovitost zaposlenika s unaprijed definiranim standardima poduzeća. Razlikuju se dvije vrste ljestvica<sup>21</sup>:

1. Grafičke ljestvice
2. Deskriptivne ljestvice

---

<sup>17</sup> Bahtijarević, Šiber, F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999

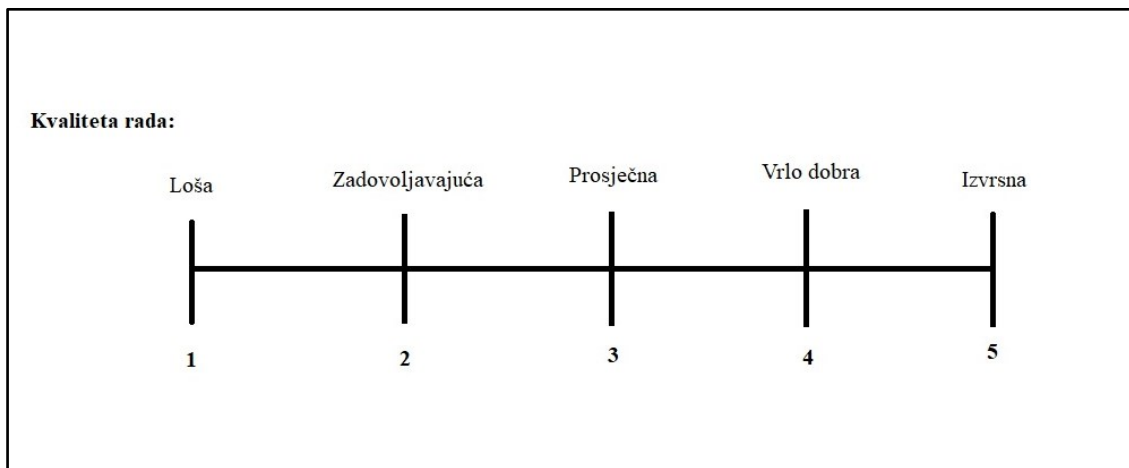
<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Ibidem

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Ibidem

Grafičke ljestvice predstavljaju široko primjenjivu metoda ocjenjivanja, primjerice u školstvu, visokom obrazovanju, medicini, raznim poduzećima i sl. Ovim ljestvicama navode se značajke djelatnika koji se ocjenjuju u obliku brojčane ljestvice, ali mogu se primjenjivati i ljestvice u obliku pridjeva, crtica ili znakova. Brojčane ljestvice se najčešće koriste u rasponu od 1 do 3 koje se sastoje od nezadovoljavajuće, prosječne i izvrsne ocjene. Moguća je primjena i u opširnijoj verziji gdje se koriste rasponi od 1 do 5 ili čak od 1 do 7. Na slici 1 prikazan je moguć izgled dijela grafičke ljestvice.



Slika 1. Primjer grafičke ljestvice.  
Izvor: izradila autorica

Deskriptivne ljestvice procjene su objektivnije i preciznije metode praćenja radne uspješnosti u odnosu na grafičke ljestvice. Daju detaljnije opise promatranih dimenzija za razliku od ostalih metoda koje uglavnom primjenjuju kraće verbalne atribute ili. Deskriptivne ljestvice predstavljaju opisne ljestvice gdje se kategorije rangiraju o lošijih prema boljim. Svaki zaposlenik svrstava se u odgovarajuću kategoriju.<sup>22</sup> Na slici 2 prikazan je primjer deskriptivne ljestvice za ocjenu stručnosti. U primjeru je stručnost izražena u stupnjevima od 1 do 5 gdje jedan predstavlja zaposlenika koji ne pokazuje stručnost koju posao zahtijeva, a pet predstavlja iznimnu stručnost.

<sup>22</sup> Ibidem

PRIMJER DESKRIPTIVNE LJESTVICE ZA OCJENU STRUČNOSTI	
Stupnjevi	
<b>1. Ne pokazuje stručnost koju zahtijeva posao</b>	
<b>2. Osnovna stručnost</b>	
2.1. Temeljna znanja i vještine	
2.2. Identificira i rješava određene probleme koji zahtijevaju malo ili nimalo analize pri čemu rabi postojeće postupke, tehnike i metode	
2.3. Razumije poboljšanja i promjene	
2.4. Zahtijeva nadzor i usmjeravanje	
<b>3. Prosječna stručnost</b>	
3.1. Dobre stručne vještine i znanja	
3.2. Određuje i rješava složene probleme koji zahtijevaju pažljivu analizu i prilagodbu postojećih postupaka, tehnika i metoda	
3.3. Aktivno pridonosi poboljšanjima i promjeni	
3.4. Radi nezavisno	
<b>4. Iznadprosječna stručnost</b>	
4.1. Visoko razvijena znanja i vještine	
4.2. Istražuje i rješava kompleksne probleme koji zahtijevaju znatnu analizu i razvoj postojećih postupaka, tehnika i metoda	
4.3. Vodi poboljšanja i promjene	
4.4. Osigurava vodstvo i usmjeravanje drugih	
<b>5. Iznimna stručnost</b>	
5.1. Iznimna znanja i vještine	
5.2. Istražuje i rješava kompleksne probleme koji zahtijevaju analizu dok rješenja traže inoviranje postupaka, tehnika i metoda	
5.3. Inicira i vodi poboljšanja i promjene	
5.4. Ima ugled iznimnog stručnog autoriteta	

Slika 2. Deskriptivne ljestvice

Izvor: Bahtijarević, Šiber, F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999

### 3.1.3. Metoda kontrolnih listi

„Kontrolne liste (engl. *check-liste*) su liste koje se sastoje od pozitivnih i negativnih tvrdnji koje opisuju razne oblike ponašanja zaposlenika na određenom radnom mjestu.“

Zadatak menadžera je ustvrditi koja tvrdnja i obrazac ponašanja odgovara kojem zaposleniku.<sup>23</sup>

Po načinu ocjenjivanja razlikuju se<sup>24</sup>:

1. Lista slobodnog izbora
2. Lista prisilnog izbora

<sup>23</sup> Buntak, K., Droždek, I.; Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 7(1), 2013.

<sup>24</sup> Čičin-Šain, D.: Menadžerski sustavi ocjenjivanja radne uspješnosti kadrova, Materijali sa predavanja, Sveučilište u Zadru, Zadar

Ukoliko se provodi ocjenjivanje putem liste slobodnog izbora, onda menadžer svojim vlastitim mišljenjem dodjeljuje tvrdnje određenom zaposleniku, a prilikom ocjenjivanja putem prisilnog izbora menadžer mora označiti za svaku tvrdnju, odgovara li ona zaposleniku ili ne.

Navedene metode smatraju se objektivnim jer ne daju mogućnost menadžeru da manipulira rezultatima, tj. odvrćaju ga od suviše subjektivnog mišljenja. Prilikom ocjenjivanja, poslodavac ne bi trebao biti upućen u činjenicu koje tvrdnje pomažu, a koje odmažu rezultatu, odnosno na koji način tvrdnje utječu na krajnji rezultat procjene.<sup>25</sup>

### **3.2. POGREŠKE PRILIKOM OCJENJIVANJA RADNE USPJEŠNOSTI**

Kao i u svakom aspektu poslovanja, tako i prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti dolazi do pogrešaka – mogućih, ali i subjektivnih. Neki ocjenjivači odnosno menadžeri mogu biti podložni subjektivnim pogreškama, tj. ne mogućnosti eliminacije subjektivnog dojma. Prilikom analiziranja osobe s vlastitog stajališta, može doći do problema kao što su sagledavanje pogrešnih detalja ili pak utjecaj okoline. Takve pogreške, naravno, negativno utječu na osobe koje se ocjenjuje, ponekad i do te mjere da je upitna poslovna egzistencija ocjenjivane osobe. Ipak, najveći problem predstavljaju tehnički problemi koji mogu utjecati na pravednost ocjenjivanja. Najčešće subjektivne pogreške prilikom ocjenjivanja radne učinkovitosti su<sup>26</sup>:

- Halo efekt – pogreška ocjenjivača gdje isti na temelju jednog uspješno odrađenog poslovnog zadatka ili zbog jedne dobre osobine zaposlenika, pozitivno ocjenjuje i ostale kategorije ocjenjivanje osobe, iako ne mora nužno značiti da i jesu kvalitetne;
- Pogreška projekcije – predstavlja suprotno od halo efekta. Zbog jednog loše odrađenog zadatka ili zbog jedne negativne osobine, ocjenjivač loše ocjenjuje sve ostale kategorije u ocjenjivanju, iako ne mora nužno značiti da i jesu negativne;
- Pogreška prvog dojma o osobi – pri ovoj pogrešci, ocjenjivač dopušta da pozitivan ili negativan prvi dojam o osobi, prevladaju u ocjenjivanju cjelokupne radne učinkovitosti;
- Pogreška zadnjeg dojma – pri ovoj pogrešci, ocjenjivač dopušta da prilikom ocjenjivanja radne učinkovitosti, prevladavaju radnje koje su se dogodile neposredno prije ocjenjivanja nego učinkovitost tijekom cijelog razdoblja;

---

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> Milkovich, T. M., Newman, J. M.: Plaće i modeli nagrađivanja, Masmedia, Zagreb, 2006.

- Pogreška blagosti – nerazumno blago ocjenjivanje;
- Pogreška strogoće – nerazumno strogo ocjenjivanje;
- Pogreška središnje tendencije – izbjegavanje negativnog ili pozitivnog ocjenjivanja nečije radne učinkovitosti, tj. ocjenjivanje prosječnom ocjenom;
- Pogreška sličnosti – pogreška pri kojoj ocjenjivač nagrađuje sebi slične djelatnike, iako se pritom te sličnosti ne odnose na zaposlenikovu radnu učinkovitost. Dakle te sličnosti, u teoriji, mogu biti i negativne međutim ocjenjivač ih neće ocijeniti takvima.
- Pogreška prelijevanja – uporno negativno ocjenjivanje djelatnika zbog neke greške u prošlom periodu ocjenjivanja. Ovakav način ocjenjivanja može djelovati jako demotivirajuće za zaposlenika.

U procesu ocjenjivanja radne učinkovitosti mnoge su subjektivne pogreške zbog toga što postoji tendencija kod ljudi da ne donose uvijek zaključke na temelju cjelokupnog istraživanja, već to nerijetko zna biti na temelju prvog dojma. Isto tako, ukoliko se razmijenilo mnogo informacija, postoji mogućnost da se učini pogreška na temelju zadnje dane informacija koja potisne sve one koje su dotad bile dio razgovora. Također, pogreška sličnosti nerijetko zna biti vrlo problematična s obzirom na to da osoba koja vodi istraživanje nije svjesna svojih nedostataka te ih nekad može smatrati i prednostima kod ispitanika.

## 4. NAGRAĐIVANJE

Kako je na početku rada spomenuto, uspješnost poduzeća ovisi o ljudskim resursima, odnosno o njihovoj efikasnosti. S tim u vezi, može se reći da je potrebno da to isto poduzeće na svrsishodan način osigura poslovanje i okruženje koje će motivirati djelatnika, ali i da će imati na umu nagraditi zaposlenika za kvalitetno odrađen posao. Nagrađivanje zaposlenika može biti financijsko i nefinancijsko (primjerice u vidu slobodnih dana). Nagrađivanje je bitnije nego ikad jer su i zaposlenici zahtjevniji nego ikad. Zahtijevaju i više nego zadovoljavajuće plaće, popriličan broj slobodnih dana, mogućnost napredovanja, beneficije i stimulanse, neki i rad od kuće te generalno komfornost privatnog i poslovnog života.<sup>27</sup> Iz tog razloga, nikad teže nije bilo biti menadžer jer mora udovoljiti zaposleniku, a da ipak ne ugrozi poslovanje poduzeća.

Nagrada je način na koji upravitelj daje do znanja zaposlenicima da su njihov rad, trud i postignuti rezultati zapaženi. Uz sam osjećaj satisfakcije, zaposleniku je to i velika motivacija da nastavi s dobrim radom, što je posljedično menadžeru i u cilju. Kako bi se u današnje vrijeme reklo, „win-win“ (hrv. pobjeda-pobjeda) situacija. Obje strane su zadovoljne ishodom. Zaposlenik nagradom, a voditelj činjenicom da će zaposlenik vrlo vjerojatno nastaviti raditi na isti (ili bolji) način jer je uvidio da se njegov rad cijeni. Generalno, menadžer najčešće nagrađuje ono ponašanje, odnosno onaj rad za koji želi da se ponavlja, ili za koji želi da mu se zaposlenik još više posveti. Nagrađivanje djelatnika pozitivno, ali i motivirajuće utječe na radnu atmosferu jer se onda svi zaposlenici trude raditi što bolje kako bi baš oni bili ti koji će dobiti nagradu. Također, nagrađivanje dobro utječe i na privlačenje novih zaposlenika jer će takav način rada, potencijalnom budućem zaposleniku, biti izuzetno zanimljiv i motivirajući. Na slici 3. prikazan je utjecaj nagrađivanja zaposlenika i zadržavanje zaposlenika (u poduzeću). Navedeni su sljedeći pozitivni učinci: navedeno pomaže motivaciji zaposlenika; povećava zadovoljstvo zaposlenika; promovira se pozitivno radno okruženje; dolazi do boljeg odnosa s nadređenima te dolazi do povećanja zadovoljstva korisnika usluge ili kupca proizvoda.

---

<sup>27</sup> Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999.

## Utjecaj nagrađivanja zaposlenika



Slika 3. Utjecaj nagrađivanja zaposlenika

Izvor: izradila autorica prema <https://www.hifives.in/understanding-the-impact-of-employee-rewards-and-recognition-on-employee-turnover/>

Ipak, ne kvalitetan sustav nagrađivanja može itekako negativno utjecati na poslovanje poduzeća jer može doći do osjećaja manjka vrijednosti, nepravde i ljutnje kod onih zaposlenika koji nisu nagrađeni. Generalno, preopterećenost poslom i nedostatak nagrađivanja, kao i ne kvalitetni međuljudski odnosi su najstresniji čimbenici s kojima se susreću zaposlenici. Iz tog razloga je potreban integrirani pristup sustavu ocjenjivanja, motiviranja i nagrađivanja.<sup>28</sup>

### 4.1. SUSTAV NAGRAĐIVANJA

Sustav nagrađivanja sastoji se od financijske (novčane) nagrade i naknada zaposlenicima, dok te dvije stavke zajedno čine ukupnu plaću. Fiksna nagrada uključuje fiksne i varijabilne plaće. Sustav uključuje i nefinancijske nagrade, a to mogu biti pohvale, priznanja, dostignuća, odgovornost i osobni rast. Iz navedenog, može se reći da se sustav nagrađivanja sastoji od<sup>29</sup>:

- financijske nagrade,
- naknadne zaposlenima i
- nefinancijskih naknada.

<sup>28</sup> Oginska Bulik, N.: Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers, International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, University of Łódź, Poland, 2005.

<sup>29</sup> Pološki Vokić, N.: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.



Nadalje, u glavne komponente sustava nagrađivanja ubrajaju se<sup>30</sup>:

- procesi kojima se mjeri vrijednost radnog mjesta, način na koji pojedini zaposlenici doprinose tvrtki na svom radnom mjestu te obujam radne snage koja je potrebna da bi se posao mogao nesmetano obavljati; sve navedeno uključuje analizu tržišnih stopa, evaluaciju radnih mjesta te upravljanje učinkom
- motivacijske prakse u materijalnom i nematerijalnom smislu; materijalne obuhvaćaju financijske stavke, a osim osnovice plaće, mogu biti i razne druge naknade; dok se nematerijalni dio odnosi na međuljudske odnose u tvrtki, moguće obrazovanje radne snage i njihov osobni napredak i razvoj
- načini nagrađivanja radnika s obzirom na njihov doprinos rastu i razvoju tvrtke te uspješnosti poslovanja općenito, u skladu s vještinama i kompetencijama radnika; procjena doprinosa pojedinog radnog mjesta i učinkovitosti radnika na toj poziciji
- materijalne nagrade i poticaji koje mogu dobiti pojedinci, ali i grupe s obzirom na njihova postignuća
- osiguranje efikasnosti i fleksibilnosti rada kroz materijalne nagrade koje će omogućiti održavanje sustava

Poznato je da se nagrade ostvaruju kao dodatak na plaću za iznimno uspješan rad ili utjecaj na poboljšanje poslovanja organizacije. Sukladno tome, nagrade moraju biti dovoljno velike i kvalitetne da budu proporcionalne s uložnim trudom. Također preporuka je da se dodjeljuju netom nakon ostvarenja dobrog rezultata. Da bi sustav nagrađivanja bio pošten, mora ponajprije imati dobro razvijen sustav procjene radne učinkovitosti.

Potrebno je napomenuti da postoje i smjernice za izradu sustava nagrađivanja u poduzećima, a one su sljedeće<sup>31</sup>:

- primjena sustava nagrađivanja – na menadžerima je da utvrde načine primjene sustava nagrađivanja s obzirom na razlike zaposlenika; definiranje standarda radne učinkovitost ključno je da bi se svi zaposlenici mogli nagraditi na pravedan način
- formiranje budžeta – financijski plan poduzeća mora predvidjeti opseg potencijalnih nagrada čija vrijednost odgovara učinku zaposlenika; poslodavac je dužan formirati budžet da bi obje strane bile zadovoljne potencijalnim financijskim nagradama

---

<sup>30</sup> Armstrong, M.: Employee reward, Orient BlackSwan, United Kingdom, 2002.

<sup>31</sup> Nagrađivanje zaposlenika prema poslovnom rezultatu, Moj posao, <https://www.moj-posao.net/Vijest/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/> (23.7.2023.)

- kriteriji nagrađivanja – zaposlenik mora biti u mogućnosti provjeriti način nagrađivanja, stoga kriteriji moraju biti transparentni, a također je važno da zaposlenik zna uvjete dodjele nagrade, u smislu jasnih i mjerljivih kriterija; obično se za zaposlenike dodjeljuje do tri kriterija, dok se za menadžera može primijeniti i do sedam kriterija nagrađivanja
- vrijednost kriterija – nakon utvrđenih kriterija, potrebno im je odrediti vrijednost na kojoj će se temeljiti sustav nagrađivanja, odnosno zaposlenici bi trebali znati koji će se segment njihovog rada najviše cijeliti
- način i rok isplate nagrade – više je mogućnosti u smislu vremenskog okvira u kojem isplaćuju nagrade; nagrađivanje može biti provedeno odmah po postignuću zaposlenika, odnosno čim zaposlenik ostvari zadani cilj ili u pravilnom vremenskom razdoblju, na bazi tjedna, mjeseca, kvartala, godine, itd.

Osim sustava nagrađivanja, potrebno je imati razvijen i sustav opomene ili sankcije ukoliko je ustanovljeno da djelatnik ne udovoljava niti minimalnim standardima radne učinkovitosti poduzeća. Sustavom sankcija se zaposleni mogu unazaditi na hijerarhijskoj skali i u platnim razredima. Ukoliko se menadžer odluči za taj korak, istom obično prethodi usmena i/ili pismena opomena. Također kao sustav sankcije može se primijeniti novčana kazna ili nadoknada štete, a naposljetku i otkaz ugovora o radu ukoliko je potrebno. Pokuša li menadžer sustavom sankcija postići motivaciju kod zaposlenika, treba pažljivo birati način i metodu jer će isto kod većine zaposlenika djelovati suprotno od očekivanog, tj. destimulativno.

## **4.2. SUSTAV PLAĆA**

Plaća je novčani iznos koji poslodavac isplaćuje djelatniku za obavljeni rad u određenom vremenskom periodu. Vremenski, odnosno radni period može biti na godišnjoj, mjesečnoj, tjednoj, dnevnoj razini ili primjerice po izvršenju dogovorenog posla. Mogućnosti je više, a sve zavisi na koji način je posao ugovoren. Plaća se, uz ostale pojedinosti o poslu, unaprijed ugovara ugovorom o radu, kolektivnim ugovorom ili sličnim načinima. Plaća može biti bruto i neto. Bruto plaća je cjelokupan iznos plaće na koji se plaćaju davanja, porez i prirez, dakle prije odbitka poreza i svog popratnog sadržaja. Neto plaća je iznos koji zaposleniku ostaje

nakon plaćanja svih obaveznih davanja. Glede kompenzacija za izvršeni rad zaposlenika, ono se sastoji od<sup>32</sup>:

- osnovne plaće;
- stimulativnog dijela plaće;
- dodataka na plaću.

Osnovna plaća predstavlja oblik kompenzacije za izvršeni rad, odnosno to je razina plaće koja predstavlja stopu za obavljeni posao. Na nju se može nadovezati stimulativni dio plaće, kao i dodatak na plaću. Svaki posao u bilo kojem poduzeću svrstava se u platni razred ovisno o potrebnom stupnju obrazovanja, vještinama, znanjima i sposobnošću zaposlenika za obavljanje posla. U privatnim poduzećima, vlasnici određuju visinu plaće za svako radno mjesto, a ona se određuje temeljem prethodno navedenih faktora te same potrebe za tim poslom, kao i važnosti radnog mjesta. Također, menadžeri najčešće uspoređuju plaću s ostalim plaćama na tržištu za isti ili sličan posao te i na temelju toga određuju visinu plaće. Potrebno je napomenuti da se plaća ugovara i pregovaranjem – kolektivnim ili pojedinačnim sporazumima i dogovorima. Generalno, osnovna plaća može biti izražena kao satnica, tjedna, mjesečna i godišnja što, naravno, ovisi o ugovoru. Na osnovnu plaću mogu se dodati segmenti poput prekovremenog rada, bonusa i sl., a temeljem nje se određuje i primjerice visina naknade za bolovanje. Osnovna plaća najčešće regulira mirovinsko i životno osiguranje.

Stimulativni dio plaće ima svrhu poticanja radne učinkovitosti, s krajnjim ciljem – postizanje ciljeva poduzeća. Stimulativni dio plaće određuje se kao dodatak na osnovnu plaću. Većina studija smatra da bi stimulativni dio plaće trebao iznositi između 30% i 50% ukupne plaće. Stimulativni dio plaće se utvrđuje zavisno o osnovici na temelju koje se računa, stoga se može razmatrati<sup>33</sup>:

- Stimulativni dio plaće po osnovi uspješnosti radnog učinka – plaćanje temeljem količinske i vremenske osnove;
- Stimulativni dio plaće na osnovi premija – poticanje zaposlenih na razumno trošenje dostupnih resursa, kako materijalnih tako i ljudskih

---

<sup>32</sup> Čičin-Šain, D.: Menadžerski sustavi ocjenjivanja radne uspješnosti kadrova, Materijali sa predavanja, Sveučilište u Zadru, Zadar

<sup>33</sup> Buntak, K., Drožđek, I.; Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 7(1), 2013.

Naposljetku, govoreći o dodatcima na plaću, pod tim pojmom se najčešće smatraju sljedeći: dodatak na radni staž, dodaci na uvjete rada, dodaci za inovacije u poslovanju i sl. Dodatak za radni staž utvrđuje se na osnovnu bruto plaće u visini od 0,5% - 1% za svaku navršenu godinu rada. Dodaci za uvjete rada utvrđuju se na one uvjete rada koji su zahtjevniji od uobičajenih (primjerice rad opasan po zdravlje, rad noću, smjenski rad, utjecaj okoline, rad nedjeljom, blagdanima i praznicima te sve ostalo što spada u otežani rad). Način izračuna dodataka na plaću i kriteriji pod kojima se ostvaruju moraju biti zakonski propisani te dostupni svim zaposlenima u poduzeću. Danas se često koristi strategija maksimalnog smanjenja osnovnog dijela plaće, te povećanja stimulativnog djela koji će se obračunavati prilikom ispunjenja određenih zadanih kriterija. Na taj se način zaposlenici motiviraju i postiže se veća radna učinkovitost u poduzeću.

### **4.3. BENEFICIJE ZAPOSLENIKA**

Beneficije su razne vrste i oblici pogodnosti koje poduzeća pružaju svojim zaposlenicima. U pravilu se beneficije ne dodjeljuju zbog osobnog postignuća nego zbog određene pozicije u poduzeću ili zbog pripadnosti poduzeću. U osnovne vrste beneficija uvrštavaju se<sup>34</sup>:

- Beneficije sigurnosti i zdravlja: zdravstveno, mirovinsko i životno osiguranje, plaćena bolovanja, otpremnine prilikom odlaska u mirovinu i sl.
- Beneficije slobodnog vremena: plaćeni dopusti (primjerice rodiljni dopust), opravdani izostanci, plaćeni dani na stručnom usavršavanju, praznici i blagdani i sl.
- Usluge zaposlenicima: plaćena edukacija i usavršavanje, plaćen prijevoz na radno mjesto i/ili s radnog mjesta, mogućnost korištenja službenog mobilnog telefona, zajamčena prehrana na poslu, radna odjeća, plaćen smještaj u mjestu rada ukoliko je isto izvan mjesta prebivališta i sl.

Razna poduzeća dozvoljavaju zaposlenicima samostalni odabir među ponuđenim beneficijama. Primjerice, mogu birati hoće li im poduzeće plaćati račun za mobilni uređaj ili će koristiti službeni mobilni telefon. Ili zaposlenik može birati između isplate novčanih sredstava po prijađenom kilometru s vlastitim automobilom i korištenje službenog automobila. U većini poduzeća se količina i vrsta beneficija ostvaruju u skladu s položajem u poduzeću.

---

<sup>34</sup> Sikavica, P, Bahtijarević-Šiber, F, Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

## 5. MOTIVACIJA

„Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i djeluje na naše ponašanje.“<sup>35</sup> Nastaje kao rezultat neostvarenih želja koje u osobi generiraju težnju za njihovom realizacijom. Ako okolnosti nekog događaja to dozvole, želja će rezultirati aktivnošću, a aktivnost ostvarenjem potreba. Podjela motivacije prema izvoru nastanka je na intrinzičnu i ekstrinzičnu.<sup>36</sup> Intrinzična motivacija dolazi iznutra, od motivirane osobe, zbog njenih neostvarenih želja. Ekstrinzična motivacija dolazi iz okruženja, iz raznih razloga.

Uloga motivacije smatra se izrazito bitnom za poduzeće zbog postizanja boljih radnih performansi zaposlenika, poboljšanja atmosfere, poboljšanja uspješnosti poduzeća i raznih drugih čimbenika. Najkraće rečeno, motivacija, u određenoj mjeri, može dovesti do lakšeg ostvarenja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poduzeća. Sukladno tome, ispravna i odgovarajuća motivacija omogućit će djelatnicima u pravom trenutku da ostvare misiju i viziju poduzeća. Glavne odrednice motivacije su očekivane vrijednosti, valentnost<sup>37</sup> te vještine, mogućnosti u organizaciji i sl. Ukoliko se implementira motivacijski sustav koji čini zaposlenike zadovoljnijima, ono pomaže zadržavanju kvalitetnog i radno uspješnog kadra te samim time privlači ostale sposobne i potrebne zaposlenike.

Također, nemotivirani zaposlenici vjerojatno će uložiti malo truda u svoje poslove, odnosno zadatke, izbjegavat će radno mjesto i proizvoditi rad niske kvalitete, dok će se motivirani zaposlenici osjećati motiviranima za rad te će biti ustrajni, kreativni i produktivni, a radit će na visokom stupnju kvalitete.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> (25.7.2023.)

<sup>36</sup> Bosanac, I.: Procjena (radne) motivacije, <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/> (25.7.2023.)

<sup>37</sup> snaga, sposobnost (obrazloženje autora)

<sup>38</sup> Chaitanya Ganta V.: Motivation in the workplace to improve the employee performance, International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, v.2, br.6 Andhra University, Visakhapatnam, 2014.

## 5.1. TEORIJE MOTIVACIJE

Motivacija pomaže radniku da pravovaljano obavlja svoj posao, dok je samo motiviranje je proces kojim se utječe na ponašanje ljudi. Na motivaciju u poduzeću utječu i interni i eksterni faktor, što motivaciju čini izrazito složenom. Motivaciju se može smatrati mehanizmom koji omogućuje da se cijeli proces zvan rad, obavlja na određen i uspješan način. Ono uključuje performanse potencijala, podršku i poticaje među zaposlenima, izazove s kojima se susreću, uspjeh koji se ostvaruje, ponašanje, ideje te naposljetku ciljeve.

Teorije motivacije nastoje definirati što je motivacija i kako ona nastaje, a znanstvenici koji se bave teorijom motivacije proučavaju postojeće i istražuju buduće činjenice i tehnike za motivaciju. S obzirom na to da je ustanovljeno više različitih teorija motivacije, temeljnih na različitim pristupima, teorije motivacije se mogu podijeliti na<sup>39</sup>:

1. Sadržajne
2. Procesne

Sadržajnim teorijama se proučava što motivira ljude, dok se procesnim teorijama istražuje način poticanja motivacije. Odnosno, „*sadržajne teorije su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje ljudi, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad, a procesne teorije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije, te uključuju u analize i druge čimbenike, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.*“<sup>40</sup>

### 5.1.1. Sadržajne teorije motivacije

Kao najvažnije sadržajne teorije motivacije, valja spomenuti<sup>41</sup>:

- teorija hijerarhije potreba ili Masloweva hijerarhija potreba
- teorija trostupanske hijerarhije
- teorija motivacije postignuća

---

<sup>39</sup> Čičin-Šain, D.: Motivacija kao poticaj za rad, Predavanja iz Osnova menadžmenta, Sveučilište u Zadru, Zadar

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Ibidem

- Herzbergova dvo-čimbenička teorija motivacije ili dvojna teorija motivacije
- teorija motivacije uloga

**Teorija hijerarhije potreba ili Masloweva hijerarhija potreba** temelji se na zahtjevnosti, odnosno složenosti ljudske osobnosti i potreba, a iste su hijerarhijski koncipirane. Te potrebe su sljedeće: fiziološke potrebe (hrana, voda, san...); potrebe za sigurnošću (oslobađanjem od straha od gubitka imovine, hrane te odsutnost primjerice bolesti); potrebe za povezanošću i prihvaćanje; potrebe za štovanjem (samopoštovanjem i poštovanjem od drugih); potrebe za samopotvrđivanjem (za osobnim razvojem i realizacijom punog potencijala). Ova teorija naglašava da čim se neka od potreba zadovolji, prelazi se na sljedeću razinu potreba, u hijerarhiji potreba. Teoriju se smatra važnom za menadžment jer je za uspješno vođenje potrebno poznavanje ljudskih potreba i zadovoljavanje istih jer zadovoljavanje isključivo fizioloških potreba nije dovoljno motivirajuće.<sup>42</sup>

**Teoriju trostupanjske hijerarhije** čine tri temeljna elementa prema kojima je i nazvana teorija kao ERG teorija (engl. *Existence – Relatedness – Growth*)<sup>43</sup>:

- egzistencijalne potrebe – odnose se na različite oblike materijalnih i psiholoških potreba koji se ispunjuju uvjetima rada, plaćom ili drugim oblicima kompenzacija
- potrebe povezanosti – odnose se na povezanost za obitelj, prijatelje i sl.; opisani su međuljudski odnosi koje karakterizira proces razmjene koji može biti pozitivan i negativan
- potrebe rasta i razvoja – potrebe koje se nalaze u osnovi razvojnog djelovanja pojedinca, a njihovim zadovoljavanjem se potiče korištenje ljudskih potencijala te se stvara osjećaj ispunjenosti kod pojedinaca.

**Teorija motivacije postignuća** odnosi se ponajprije na motivaciju za rad, pri čemu je motivacija percipirana kao određena struktura stavova i vrijednosti koji ukazuju na radnu orijentaciju ljudi. Temelj teorije je u potrebi za uspjehom koja je rezultat djelovanja dviju želja – željom za uspjehom te željom da se izbjegne neuspjeh. Motivacija je uvjetovana samostalnom

---

<sup>42</sup> Ibidem

<sup>43</sup> Ibidem

procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Može se reći da što je zadatak zahtjevniji, vjerojatnost uspjeha je manja i obrnuto.<sup>44</sup>

**Herzbergova dvo-čimbenička teorija motivacije ili dvojna teorija motivacije** temelji se na klasifikaciji faktora za rad, a mjeri se zadovoljstvom rada. Motivatori teže većem užitku u radu, a time i većem radnom doprinosu jer izazovan posao, postignuće u određenom polju i/ili priznanje za izvrstan rad neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i ponašanje, a samim time i na kvalitetu rada. Također, valja napomenuti da se osnivač teorije zauzima za oplemenjivanje posla te daje osnovne principe i savjete kako to učiniti, a vidljivi su u tablici u nastavku.<sup>45</sup>

*Tablica 1. Principi obogaćivanja posla*

*Izvor: izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F.: Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986.*

<b>Principi obogaćivanja posla</b>	<b>Motivatori</b>
1. Eliminiranje određenih oblika kontrole uz osiguranje pokazatelja rezultata rada	1. Odgovornost i osobno postignuće
2. Povećanje osobne odgovornosti posljedica vezane za osobni rad	2. Odgovornost i priznanje
3. Davanje cjelovite prirodne jedinice rada	3. Odgovornost, postignuće i priznanje
4. Omogućavanje slobode i autonomije u radu	4. Odgovornost, postignuće i priznanje
5. Pružanje intervalnih izvještaja zaposlenima	5. Interno priznanje
6. Uvođenje novih i težih zadataka	6. Razvoj i učenje
7. Zadavanje specifičnih zadataka zaposlenima koji im omogućavaju da postanu stručnjaci	7. Odgovornost, rast i napredovanje

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> Ibidem



**Teorija motivacije uloga** temelji se na proučavanju motivacije na modelu u kojem se potrebe promatraju s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga i radnim mjestima. Ključ ove teorije leži u istraživanju motivacijske strukture poduzetnika, menadžera i drugih stručnjaka.<sup>46</sup>

Tablica 2. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka

Izvor: izradila autorica prema Čičin-Šain, D.: Motivacija kao poticaj za rad, Predavanja iz Osnova menadžmenta, Sveučilište u Zadru, Zadar

Uloge	Potrebe
<b>Poduzetnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ potreba za postignućem</li> <li>➤ potreba izbjegavanja rizika</li> <li>➤ potreba „feedback-a“</li> <li>➤ potreba za inovacijama</li> <li>➤ potreba predviđanja</li> </ul>
<b>Menadžer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pozitivan stav prema autoritetima</li> <li>➤ potreba za natjecanjem</li> <li>➤ potreba za moći</li> <li>➤ potreba za afirmacijom</li> <li>➤ potreba za statusom</li> <li>➤ potreba za odgovarajućim obavljanjem menadžerske dužnosti</li> </ul>
<b>Stručnjak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ potreba za učenjem</li> <li>➤ potreba za autonomijom</li> <li>➤ potreba za statusom</li> <li>➤ potreba pomaganja drugima</li> <li>➤ potreba identifikacije s profesijom</li> </ul>

<sup>46</sup> Ibidem

### 5.1.2. Procesne teorije motivacije

Najznačajnije procesne teorije motivacije su<sup>47</sup>:

- Vroom-ov kognitivni model motivacije
- Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
- Porter - Lawler-ov model očekivanja
- Lawler-ov model očekivanja

Zajedničko navedenim teorijama jest naglašavanje očekivanja kod pojedinaca, odnosno težnja da će njihovo ostvarivanje ciljeva rezultirati pozitivnim efektima te se iz tog razloga često nazivaju i teorijama očekivanja.

**Vroom-ov kognitivni model očekivanja** polazi od pretpostavke svojevoljnog, svjesnog izbora alternativnih oblika ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima ponašanja, vjerojatnosti da će postići ciljeve te afiniteta između njih. Odnosno, navedena teorija je usmjerena na pronalazak odgovora zašto pojedinac u određenoj situaciji izabire neke alternative ponašanja (primjerice bolji rad), dok druge odbacuje. Naposljetku, prema Vroomu ljudi su motivirani za akcije ako vjeruju u značaj cilja i ako uvide da ono što čine pomaže njegovu ostvarenju.<sup>48</sup>

**Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni** polazi od promatranja odnosa pojedinaca i organizacije kao specifičnog odnosa razmjene. Pojedinac ulaže svoja znanja i iskustvo, dok za isto od poduzeća dobiva razne vrste kompenzacija. U takvom odnosu je stalno prisutna mogućnost nejednakosti od strane samog pojedinca ili same organizacije ili od oboje strane. Taj osjećaj nejednakosti, smatra se baznim pokretačem u određenim društvenim situacijama. Potrebno je utvrditi uvjete i mehanizme kreiranja percepcije nejednakosti i metode rješavanja istih. Generiranje percepcije nejednakosti se ostvaruje<sup>49</sup>:

- usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije i onoga što daje organizaciji, pri čemu se ukoliko je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje nejednakost razmjene koja može biti u korist pojedinca ili obrnuto

---

<sup>47</sup> Čičin-Šain, D.: Motivacija kao poticaj za rad, Predavanja iz Osnova menadžmenta, Sveučilište u Zadru, Zadar

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Ibidem

- usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge zaposlenike u poduzeću

Ukoliko ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu rada ili čak napustiti organizaciju, a ukoliko smatraju da su nagrade veće od onoga što smatraju pravednim rade još i više, a moguće je i da takve oblike nagrada smatraju nagrađivanjem unaprijed.

Prema **Porter – Lawler-ovom modelu očekivanja** motivacija je jedan od faktora radnog ponašanja i uspješnosti, ali i karakteristike pojedinaca, percepcije zadataka i zadovoljstvo, očekivanja te percepciju jednakosti nagrađivanja, odnosno pravedne distribucije nagrada u organizaciji.

**Lawler-ov model očekivanja** je modificiran prethodni model, jer je Lawler smatrao da je nedovoljno kvalitetno analiziran koncept očekivanja u odnosima između zalaganja i učinka te učinka i nagrada. U Lawlerovom novom modelu bitna su tri čimbenika<sup>50</sup>:

- očekivanje da je moguće uspješno izvršiti radni zadatak većim zalaganjem
- vjerojatnost da će za vješto obavljanje zadataka uslijediti nagrada
- privlačnost nagrade za pojedinca

## 5.2. MOTIVACIJSKI SUSTAV UNUTAR PODUZEĆA

*„Motivacijski sustav je sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku strukturu radi motiviranja ljudi.“*<sup>51</sup> Sačinjen je od parametara koji utječu na motiviranost za rad, koji su ranije spomenuti, a nazivaju se motivatori. U poduzeću je potrebno implementirati motivacijski sustav temeljen na kombinaciji različitih motivatora koji će dovesti do kulminacije zaposlenikove motivacije, zadovoljstvom i učinkovitošću. Menadžer bi trebao poznavati sve teorije, strategije

---

<sup>50</sup> Ibidem

<sup>51</sup> Sikavica, P, Bahtijarević-Šiber, F, Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

i motivatore menadžmenta te bi trebao biti upoznat s činjenicom koji odabrati u određenoj situaciji. Motivacijski sustav poduzeća mora biti implementiran na način da se njime lakše ostvari poslovna strategija i ciljevi poduzeća. Govoreći o ciljevima motivacijskog sustava, valja ih spomenuti<sup>52</sup>:

- privlačenje i zadržavanje najvrjednijih, odnosno najkvalitetnijih ljudi;
- poticanje djelotvornog izvršavanja posla i postizanje visokih standarda uspješnosti;
- poticanje kreativnosti i poboljšanje poslovanja;
- osiguranje interesa za stalni razvoj organizacije i njenu uspješnost.

Generalno se motivacija unutar poduzeća može sagledati s dva aspekta<sup>53</sup>:

- aspekt pojedinca – unutarnje stanje svijesti koje vodi prema ostvarenju cilja
- aspekt menadžera – aktivnost koja osigurava da pojedinci teže zadanim ciljevima te ih ostvaruju

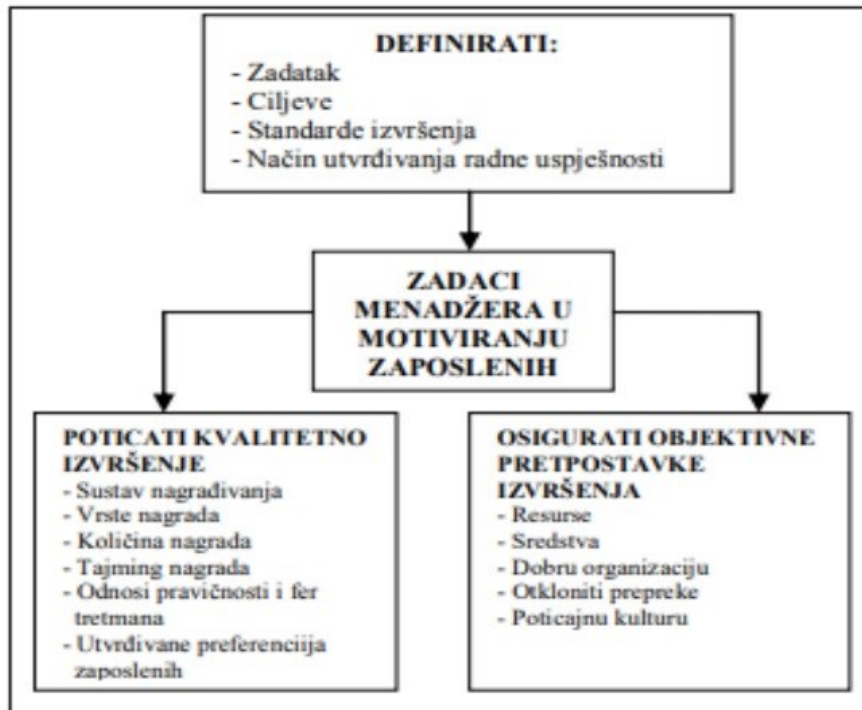
### **5.2.1. Motivacija s aspekta menadžera**

Gledajući na ulogu menadžera u poduzeću, jasno je da on ima izuzetno važnu ulogu i u motivaciji zaposlenih. Oni moraju konstantno usmjeravati zaposlene, komunicirati s njima, poticati njihovu stručnost i kreativnost te činiti što god je moguće da motiviraju zaposlenika da svoj rad obavlja savjesno i točno, s krajnjom svrhom – ostvarivanja ciljeva poduzeća. Poseban naglasak je stavljen na utjecaj na djelatnika, odnosno na njegov rad jer to i je sam bit menadžmenta – upravljanje. Menadžer je taj koji odlučuje je li djelatnik kompetentan za obavljanje zadatka koji je stavljen pred nj. Na slici 5 prikazani su zadatci menadžera u motiviranju zaposlenih iz koje je vidljivo da menadžer mora poticati kvalitetno izvršavanje zadataka te osigurati zaposlenicima objektivne pretpostavke izvršenja zadataka. U kvalitetno izvršavanje ubrajaju se sustav nagrađivanja, vrste, količine i „*tajming*“ (hrv. vrijeme) nagrada i sl. Ukoliko se obrati pozornost na objektivne pretpostavke izvršenja, uočava se da su to resursi, sredstva, dobra organizacija i sl.

---

<sup>52</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škole Čakovec, Čakovec, 2011.

<sup>53</sup> Buntak, K., Droždek, I.; Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 7(1), 2013.



Slika 4. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenih

Izvor: Buntak, K.; Droždek, I.; Kovačić, R.; Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013.

Sagledavajući motivaciju može se uočiti jedna zanimljiva činjenica – izrazito sposoban pojedinac s niskom razinom motivacije najčešće ima slabiju radnu učinkovitost od manje kompetentne osobe s visokom razinom motivacije. Upravo u toj zanimljivosti može se primijetiti koliko je motivacija važna. Upravo iz toga se uočava i važnost samog menadžera jer bi on trebao prepoznati kvalitete svih radnika i usmjeriti ih prema valjanom izvršavanju radnih zadataka te ih motivirati.

Slijedom gore navedenog, treba napomenuti da postoje materijalne i nematerijalne strategije motiviranja. Strategije motiviranja moraju biti u skladu s ciljevima poduzeća. Dakle, menadžer bi trebao utvrditi i pratiti potreba i preferencije, glede nagrade za rad, svakog zaposlenog poimence. Nažalost, često dolazi do nesporazuma oko toga što menadžeri misle da njihovi djelatnici žele i onoga što oni doista žele.

### 5.2.2. Materijalne strategije motiviranja

Materijalna ili financijska strategija motiviranja je osnova motiviranja unutar poduzeća. Materijalna strategija sastoji se od različitih metoda motivacija usmjerenih na poboljšanje

materijalnog statusa zaposlenika i pružanja financijskih naknada za rad. Materijalne strategije se mogu kategorizirati prema<sup>54</sup>:

- stupnju direktnosti materijalnih dobiti na direktnu i indirektnu materijalnu dobit;
- razini i obuhvatu organizacije i distribucije.

Izravna ili direktna materijalna dobit obuhvaća dobiti u novcu i/ili vlasništvu koje poslodavac pruža zaposleniku. Odnosno, izravna materijalna dobit obuhvaća plaće, bonusi, poticaji, udio u profitu ili vlasništvu te ostale materijalne nagrade. Neizravna ili indirektna materijalna dobit je ona koja se ne dobiva isključivo u novcu, ali predstavlja vrijednost koja podiže materijalni standard djelatnika. U neizravne materijalne dobiti pripadaju tečajevi, plaćena specijalizacija, stipendija, prehrana, plaćeni godišnji odmori, službeni automobil. Gledajući na razinu i obuhvat organizacije, materijalne kompenzacije sagledaju se kao rezultanta pojedinačne radne uspješnosti ili kao materijalna kompenzacija za cijelo poduzeće bazirano na cjelokupnom uspjehu. Sukladno tome, materijalne nagrade vezane uz organizacijsku strukturu se odnose na naknade za Božić ili Uskrs („Božićnice“ i „Uskrsnice“), udio u profitu, plaćeno zdravstveno i mirovinsko osiguranje i razne druge nagrade.

### **5.2.2. Nematerijalne strategije motiviranja**

Uspoređujući strategija motiviranja u prošlosti i sadašnjosti, dolazi se do zaključka da se danas se više koriste nematerijalni oblici motiviranja i nagrađivanja. Najveća razlika ogleda se u svrsi motivacije. Na temelju istraživanja, pokazalo se da plaća ima ponajprije svrhu poboljšanja zaposlenikovih fizičkih napora, dok se bonusi na plaće odnose na poboljšanje kreativnosti, inovativnosti, promišljanja i sl. Unatoč tomu što su materijalna sredstva potrebna pojedincu za ispunjenje životnih potreba, potrebno je istaknuti i važnost nematerijalne komponente u ocjenjivanju kvalitete života. Naime, iako su financijska sredstva vjerojatno najveći izvor kratkotrajnog osjećaja sreće u čovjeka, društvu je potrebno i ono što si ne mogu priuštiti bez obzira na količinu novca koju zarade tijekom obavljanja posla.

Radna motivacija pojedinca nije nužno rezultat isključivo materijalnih uvjeta zaposlenika, s obzirom na to da zadovoljstvo radnim uvjetima i odnos prema poslu imaju važnu ulogu u odabiru radnog mjesta. Da bi se posao, iz perspektive zaposlenika, mogao činiti zanimljivim i dinamičnim, potrebno je da poduzeće posveti pažnju mogućim programima

---

<sup>54</sup> Sikavica, P, Bahtijarević-Šiber, F, Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

preoblikovanja posla. U čovjekovoj je prirodi da se ne zadovoljava monotonim životnim situacijama, pa tako i monotonom radnom atmosferom, stoga je važno da poduzeće primijeni rotaciju pozicija s ciljem većeg zadovoljstva djelatnika. Također, važno je i proširivanje posla, odnosno proces povećanja raspona posla. Ono se ogleda u broju i vrsti različitih zadataka te učestalosti ponavljanja ciklusa zadatka (posla). Dosadni i monotoni uvjeti rada čine značajan udio u smanjenoj motivaciji radnika kako na radnom mjestu tako i izvan istog, stoga je izrazito bitno od strane menadžera posao učiniti zanimljivim i izazovnim te pronaći odgovarajuću motivaciju koja će radnika odmaknuti od takvih misli.

## **6. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE - MALA PODUZEĆA**

U svrhu diplomskog rada, provodi se istraživanje u dva hrvatska poduzeća, točnije u dva poduzeća koja se bave uslugama tiska – tiskare. Radi zaštite privatnosti, isti će u radu biti definirani kao poduzeće X i poduzeće Y.

Provedeno je istraživanje u dva podjednako velika, odnosno može se reći mala, poduzeća s podjednakom dobiti. Poduzeće X ima 15 zaposlenih i neto godišnju dobit od 53 tisuća eura. Poduzeće Y ima 16 zaposlenih i neto godišnju dobit od 50 tisuća eura.

Istraživanje u fokus stavlja zadovoljstvo zaposlenika radnim uvjetima. Obuhvaća odnos između zaposlenih, odnos između djelatnika i zaposlenika, plaće djelatnika, motivaciju, nagrađivanje... Također, u obzir će se uzeti i mišljenje vlasnika poduzeća što ovo istraživanje čini još zanimljivijim. S obzirom na to da se radi o malim poduzećima uzet će se u obzir odgovor svakog od zaposlenika, a naposljetku će se sagledati sveukupni dojam.

### **6.1. ANKETNI UPITNIK ZA ZAPOSLENIKE**

Upitnik za zaposlenike je podijeljen svim zaposlenicima, u oba poduzeća. Uvodni dio upitnika sadrži razlog provedbe upitnika te upoznavanje sudionika s dijelovima upitnika. Anketni upitnik se sastoji od 3 dijela:

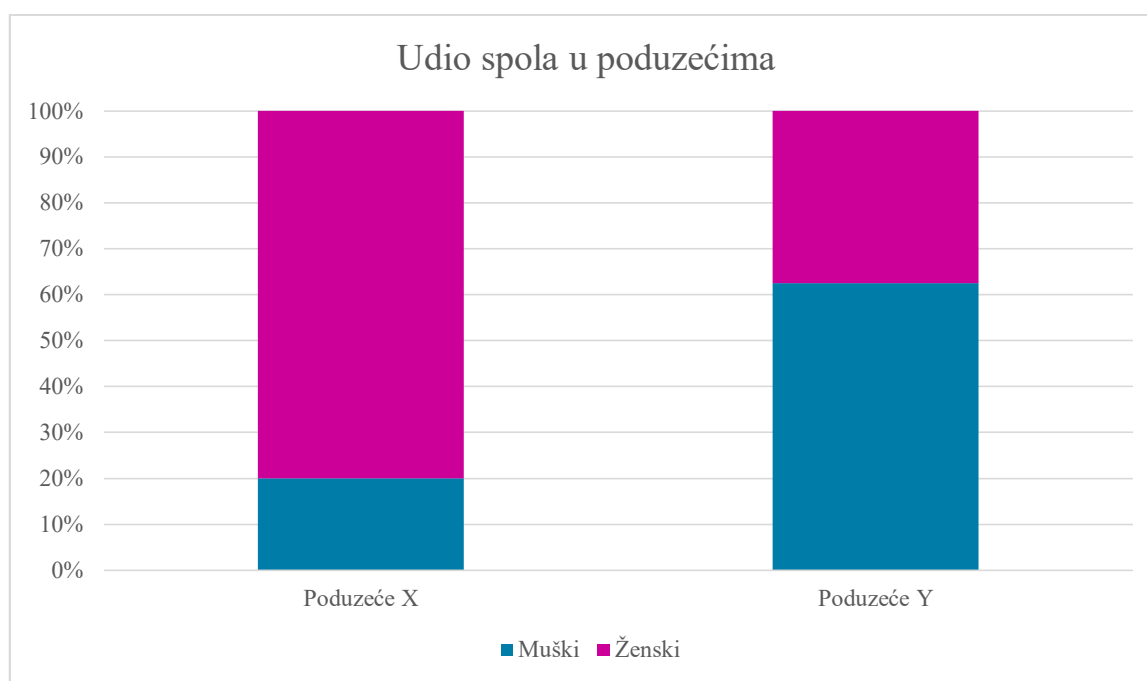
1. opći podatci o ispitaniku/ispitanici
2. zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom
3. nagrađivanje i motivacija.

U prvom dijelu zatraženi su opći podatci poput spola, dobi, stupnja obrazovanja, godina radnog staža, iznos plaće i sl. U drugom dijelu zatraženo je ocjenjivanje radnih uvjeta, međuljudskih odnosa, odnosa s nadređenim i sl. Naposljetku, treći dio upitnika u sebi sadrži nagrađivanje i motivaciju, primjerice jesu li i u kojoj mjeri djelatnici uopće nagrađivani i motivirani od strane poslodavaca. U nastavku poglavlja dani su rezultati istraživanja.



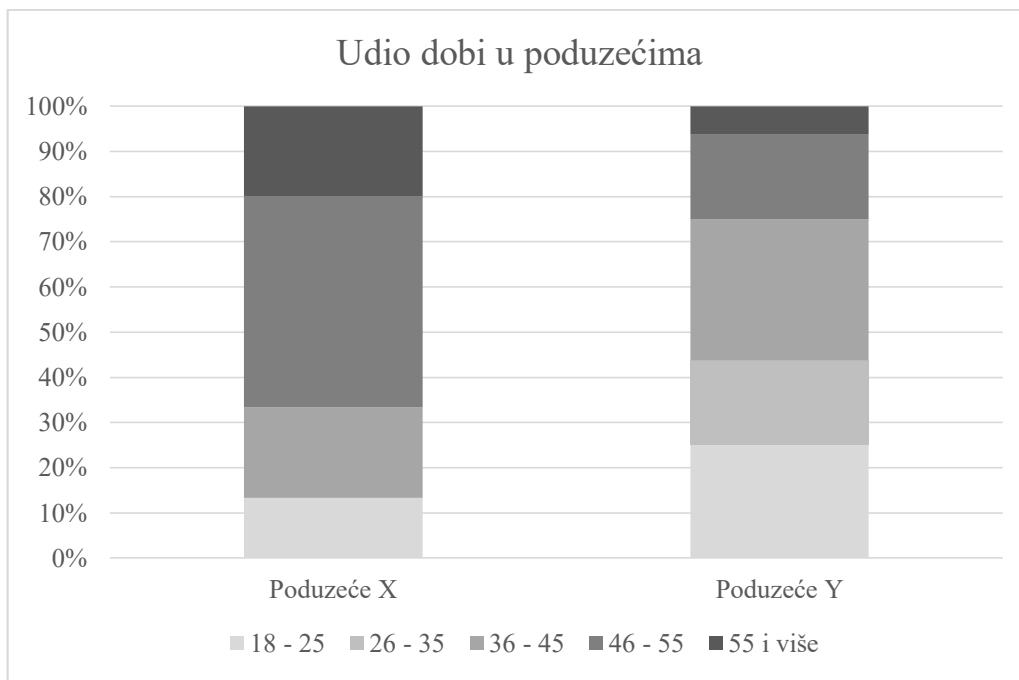
### 6.1.1. Rezultati istraživanja – opći podatci o ispitaniku/ispitanici

Grafikon 1. ovog istraživanja prikazuje udio spola u promatranim poduzećima. Iz grafikona je vidljivo da poduzeće X broji 3 djelatnika i 12 djelatnica, odnosno 20% muške radne snage i 80% ženske. U poduzeću Y uočljivo je da se ono sastoji od 10 djelatnika i 6 djelatnica, odnosno od 62,5% muškaraca i 37,5% žena. Može se zaključiti da u poduzeću X prevladavaju žene, dok je u poduzeću Y zaposleno nešto više muškaraca nego žena.



Slika 5. Udio spola u poduzećima  
Izvor: Izradila autorica

Sljedeći grafikon prikazuje udio dobi u poduzećima. Iz istog se može iščitati da poduzeće X broji 2 (13,3%) djelatnika u dobnoj skupini od 18 do 25 godina; niti jednog djelatnika u dobnoj skupini od 26 do 35 godina; 3 (20%) djelatnika u dobnoj skupini od 36 do 45 godina; 7 (46,7%) djelatnika u dobnoj skupini od 46 do 55 godina te 3 (20%) djelatnika u dobnoj skupini „55 i više“. U poduzeću Y situacija je vidno drugačija. Ono se sa sastoji od 4 (25%) djelatnika u dobnoj skupini od 18 do 25 godina; 3 (18,7%) djelatnika u dobnoj skupini od 26 do 35 godina; 5 (31,3%) djelatnika u dobnoj skupini od 36 do 45 godina; 3 (18,7%) djelatnika u dobnoj skupini od 46 do 55 godina te jednog (6,3%) zaposlenika u dobnoj skupini „55 i više“. Iz grafikona se može zaključiti da u oba poduzeća ima gotovo svih dobni skupina, s varijacijom u broju djelatnika u određenoj skupini.



*Slika 6. Udio dobi u poduzećima  
Izvor: izradila autorica*

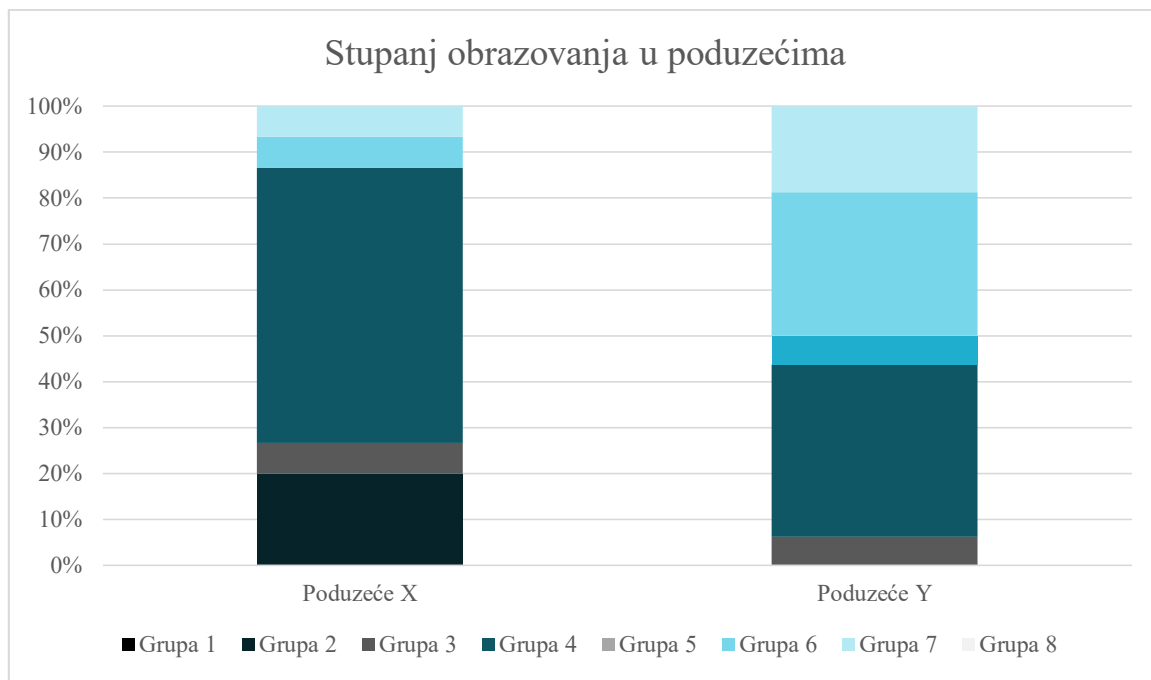
Grafikon 3. ovog istraživanja prikazuje stupanj obrazovanja u promatranim poduzećima. Radi jednostavnijeg iščitavanja grafikona, prikazat će se tablica s objašnjenjem navedenih grupa u grafikonu.

*Tablica 3. Grupe obrazovanja  
Izvor: izradila autorica*

GRUPA	OPIS
Grupa 1	osnovno obrazovanje (8g osnovne škole)
Grupa 2	trogodišnje strukovno obrazovanje
Grupa 3	gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje
Grupa 4	četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje
Grupa 5	stručni studiji završetkom kojih se stječe manje od 180 ECTS bodova; strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje; programi za majstore uz

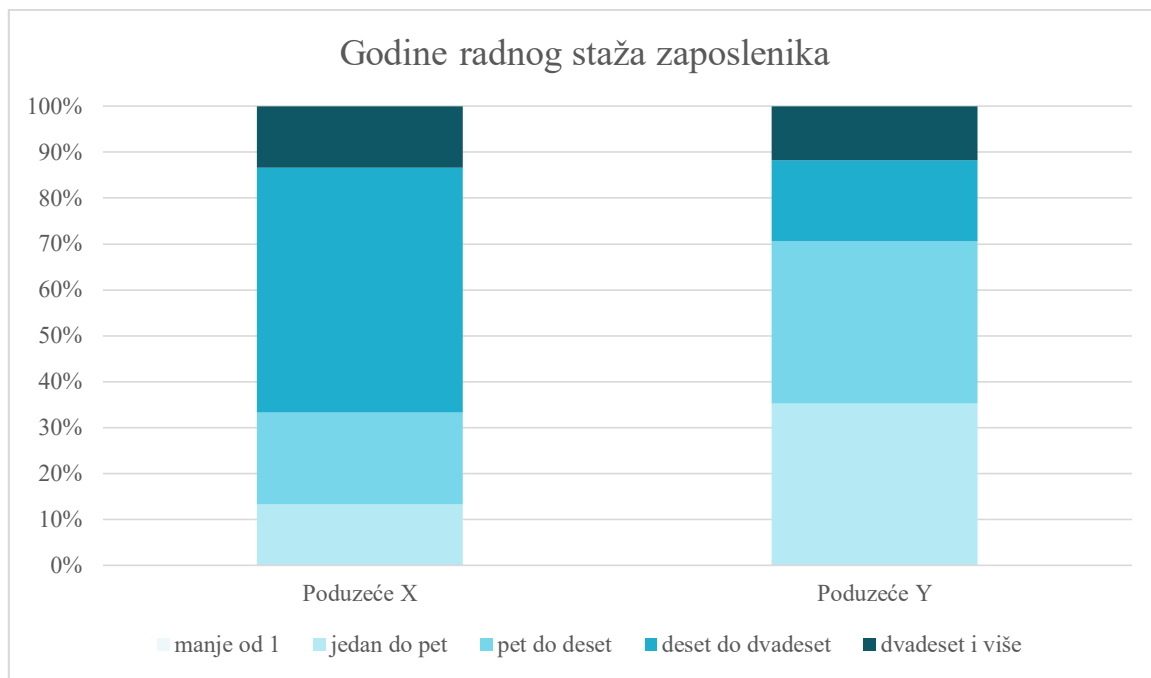
	najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva
Grupa 6	sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji
Grupa 7	sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji
Grupa 8	poslijediplomski znanstveni magistarski studiji; poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji

Iz grafikona se može iščitati da unutar poduzeća X 3 (20%) djelatnika imaju završeno trogodišnje strukovno obrazovanje; 1 (6,7%) djelatnik ima završeno gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; čak 9 (60%) djelatnika imaju završeno četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje; 1 (6,7%) djelatnik ima završen sveučilišni preddiplomski studij ili stručni preddiplomski studij te 1 (6,7%) djelatnik ima završen sveučilišni diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili poslijediplomski specijalistički studij. Glede poduzeća Y samo 1 (6,3%) djelatnik ima završeno gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; 6 (37,5%) djelatnika ima završeno četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje; samo 1 (6,3%) djelatnik ima završen stručni studij završetkom kojeg se stječe manje od 180 ECTS bodova ili strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje ili program za majstore uz najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva; njih 5 (31%) ima završen sveučilišni preddiplomski studij ili stručni preddiplomski studij te njih 3 (19%) ima završen sveučilišni diplomski studiji ili specijalistički diplomski stručni studij ili poslijediplomski specijalistički studij. Iz grafikona se može zaključiti da u poduzeću X prevladavaju zaposlenici bez visokog stupnja obrazovanja, dok u poduzeću Y ima više zaposlenika s visokim stupnjem obrazovanja, iako su otprilike podijeljeni ona sa i bez visokog stupnja obrazovanja.



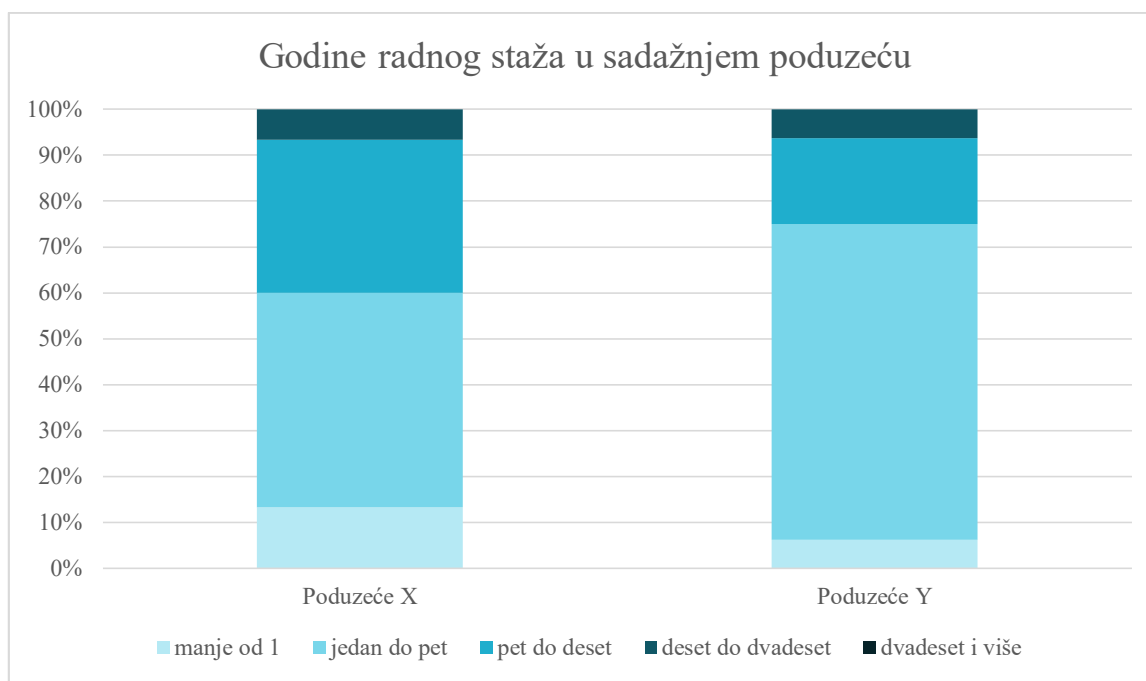
*Slika 7. Stupanj obrazovanja u poduzećima  
Izvor: izradila autorica*

Sljedeći grafikon predstavlja godine radnog staža zaposlenika. Vidljivo je sljedeće: poduzeće X raspolaže s 2 (13%) djelatnika koji imaju od jedne do pet godina radnog staža; 3 (20%) djelatnika koja imaju pet do deset godina radnog staža; 8 (53%) djelatnika koji imaju deset do dvadeset godina radnog staža te dva (13%) djelatnika s dvadeset i više godina radnog staža. Poduzeće Y raspolaže sa 6 (37,5%) djelatnika koji imaju od jedne do pet godina radnog staža; 6 (37,5%) djelatnika s pet do deset godina radnog staža; 3 (19%) djelatnika s deset do dvadeset godina radnog staža te samo jednog (6,3%) djelatnika koji ima dvadeset ili više godina radnog staža. Glede rezultata ovog grafikona, uočljivo je da poduzeće Y ima više djelatnika s manje godina radnog staža nego poduzeće X, iako oba imaju i određen broj djelatnika s većim brojem godina radnog staža, gdje ta brojka prevladava u poduzeću X.



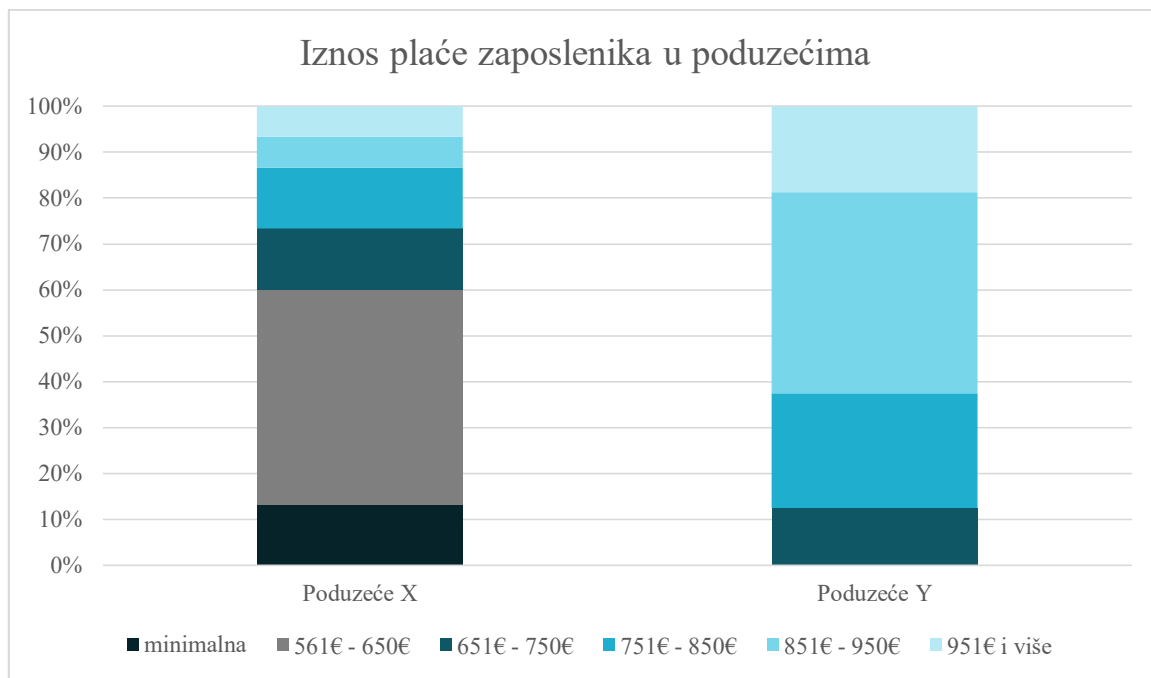
*Slika 8. Godine radnog staža zaposlenika  
Izvor: izradila autorica*

Grafikon ispod teksta predstavlja godine radnog staža u sadašnjem poduzeću (poduzeću X ili poduzeću Y). Glede poduzeća X, dva (13%) djelatnika rade manje od godinu dana u tom poduzeću; čak 7 (47%) djelatnika rade od jedne do pet godina; 5 (33%) djelatnika rade od pet do deset godina, dok samo 1 (7%) djelatnik radi od deset do dvadeset godina. U poduzeću Y samo jedan (6%) djelatnik radi manje od godinu dana; čak 11 (69%) djelatnika radi od jedne do pet godina; njih 3 (19%) radi od pet do deset godina, a samo 1 (6%) radi od deset do dvadeset godina. Iz grafikona je uočljivo da poduzeće X ima više dugogodišnjih zaposlenika, dok poduzeće Y ima više djelatnika koji su u poduzeću svega nekoliko godina.



*Slika 9. Godine radnog staža u sadašnjem poduzeću  
Izvor: izradila autorica*

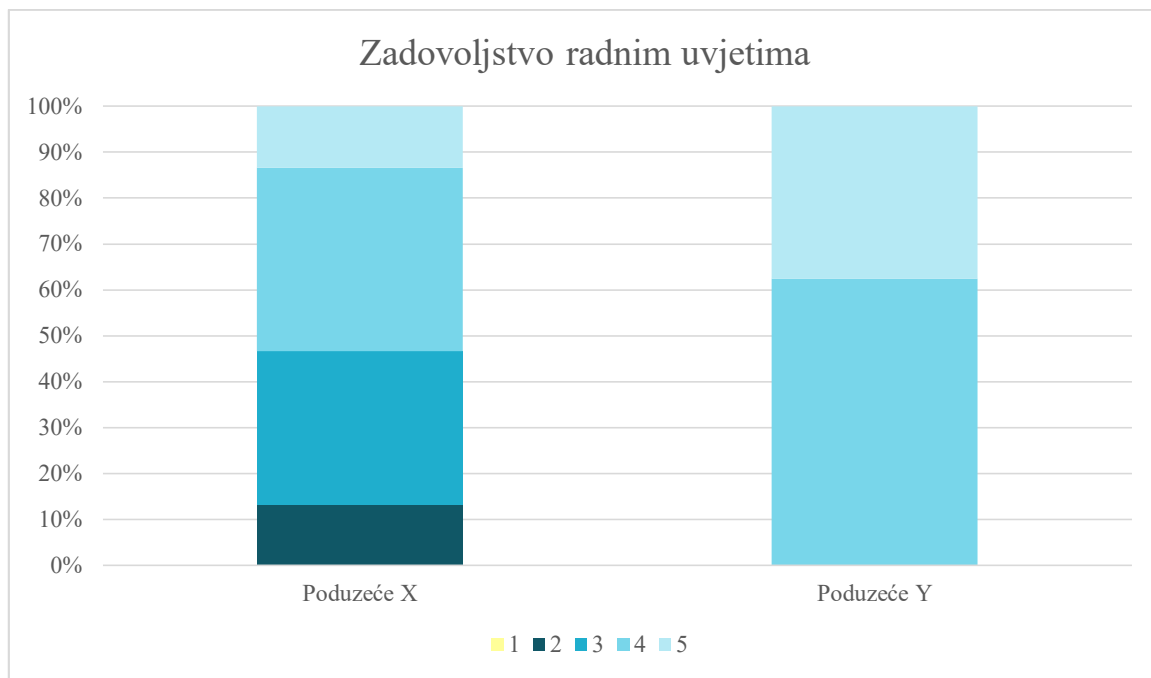
Sljedeći grafikon predstavlja iznos plaće zaposlenika u poduzećima X i Y. Dva (13%) djelatnika poduzeća X imaju minimalnu plaću (560€ neto); 7 (47%) djelatnika imaju plaću u rasponu od 561€ do 650€; 2 (13%) djelatnika imaju plaću u rasponu od 651€ do 750€; također 2 (13%) djelatnika ima plaću u rasponu od 751€ do 850€; samo jedan (7%) djelatnik ima plaću u rasponu od 851€ do 950€ te samo jedan (7%) djelatnik ima plaću 951€ ili više. U poduzeću Y dva (13%) djelatnika imaju plaću u rasponu od 651€ do 750€; 4 (25%) djelatnika ima plaću u rasponu od 751€ do 850€; čak 7 (43%) djelatnika ima plaću u rasponu od 851€ do 950€ te 3 (19%) djelatnika ima plaću 951€ ili više. Iz grafikona se može uočiti da u poduzeću X prevladava niži iznos plaće, nego u poduzeću Y. Također, u poduzeću X prevladavaju zaposlenici u skupini od 561€ do 650€, dok u poduzeću Y prevladavaju zaposlenici u skupini od 851€ do 950€.



*Slika 10. Iznos plaće zaposlenika u poduzećima  
Izvor: izradila autorica*

### 6.1.2. Rezultati istraživanja – zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom

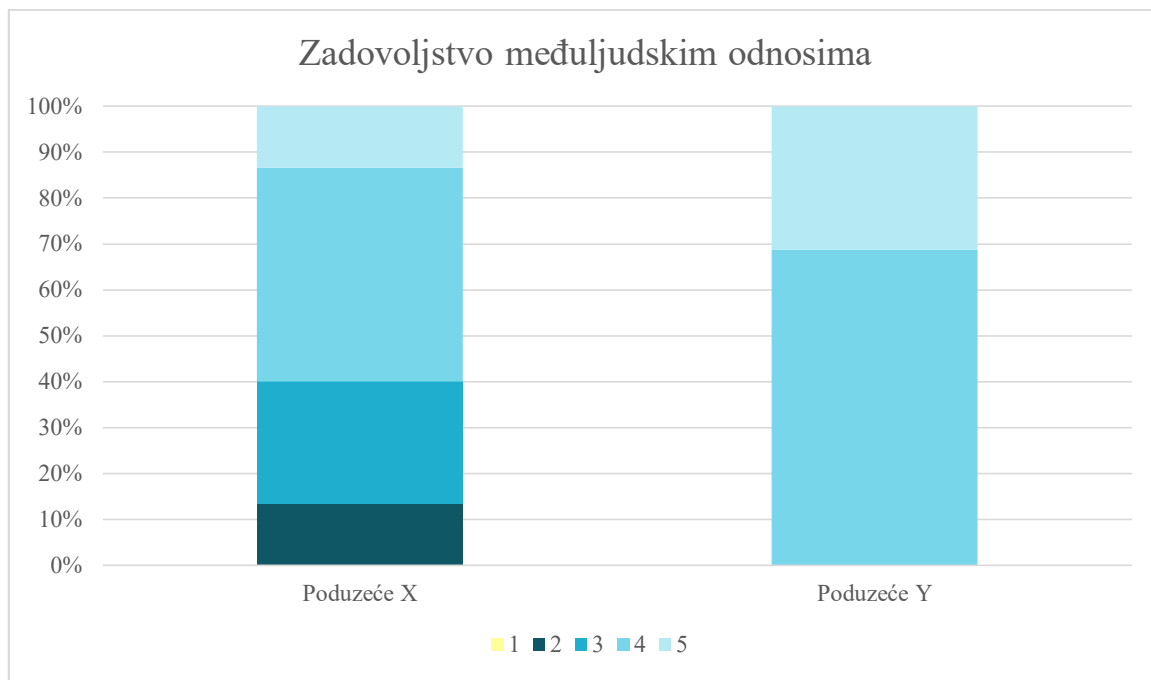
Idući grafikon predstavlja zadovoljstvo radnim uvjetima u trenutnim poduzećima. Dva (13%) djelatnika poduzeća X izrazili su zadovoljstvo ocjenom 2 (od 5); 5 (34%) djelatnika izrazili su zadovoljstvo ocjenom 3; 6 (40%) ih je izrazilo zadovoljstvo ocjenom 4 te ih je dvoje (13%) izrazilo zadovoljstvo ocjenom 5. U poduzeću Y je čak 10 (63%) djelatnika izrazilo zadovoljstvo ocjenom 4, dok je čak 6 (37%) djelatnika zadovoljstvo izrazilo ocjenom 5. Može se zaključiti da su djelatnici poduzeća X različitog mišljenja, jer su podjednako podijelili i ocjenu 2 i 3 i 4 i 5, pri čemu prevladava ocjena 4. U poduzeću Y, djelatnici su ipak zadovoljniji radnim uvjetima jer su podijeljenog mišljenja oko ocjene 4 i 5, ali ipak nešto više ih smatra da su radni uvjeti za ocjenu 4.



*Slika 11. Zadovoljstvo radnim uvjetima  
Izvor: izradila autorica*

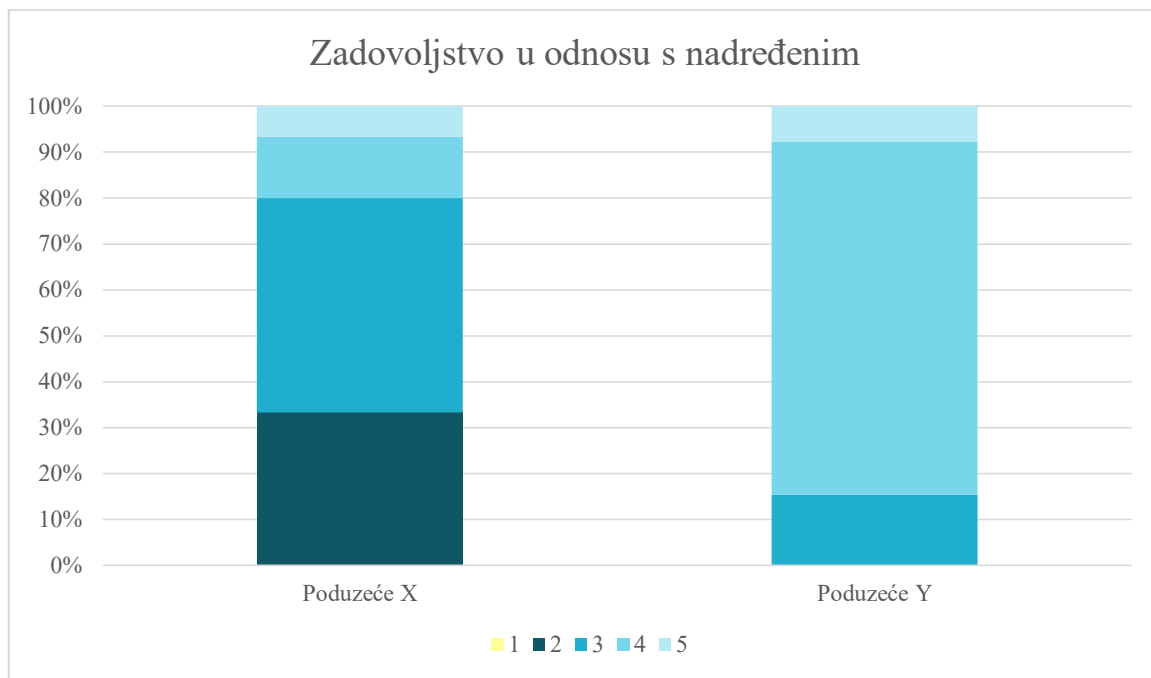
Iz idućeg grafikona se može iščitati zadovoljstvo međuljudskim odnosima u trenutnim poduzećima. Dva (13%) djelatnika poduzeća X izrazili su zadovoljstvo ocjenom 2 (od 5); 4 (27%) djelatnika izrazili su zadovoljstvo ocjenom 3; 7 (47%) ih je izrazilo zadovoljstvo ocjenom 4 te ih je dvoje (13%) izrazilo zadovoljstvo ocjenom 5. U poduzeću Y je čak 11 (69%) djelatnika izrazilo zadovoljstvo ocjenom 4, dok je čak 5 (31%) djelatnika zadovoljstvo izrazilo ocjenom 5. Glede međuljudskih odnosa, djelatnici poduzeća X opet su podijeljenog mišljenja u kojem je najviše njih dalo ocjenu 4, dok su djelatnici poduzeća Y opet podijeljenog mišljenja između ocjene 4 i 5 gdje opet prevladava ocjena 4.





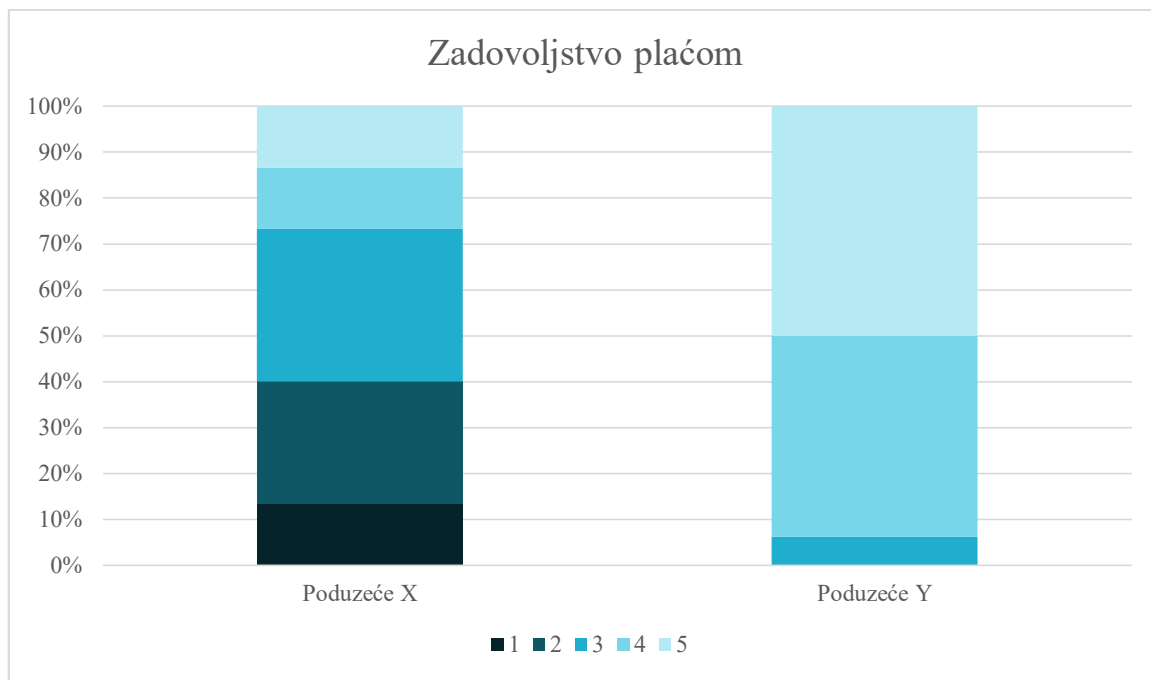
Slika 12. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima  
Izvor: izradila autorica

Sljedeći grafikon predstavlja zadovoljstvo u odnosu s nadređenim. Dva (13%) djelatnika poduzeća X izrazili su zadovoljstvo ocjenom 2 (od 5); 4 (27%) djelatnika izrazili su zadovoljstvo ocjenom 3; 7 (47%) ih je izrazilo zadovoljstvo ocjenom 4 te ih je dvoje (13%) izrazilo zadovoljstvo ocjenom 5. U poduzeću Y je čak 11 (69%) djelatnika izrazilo zadovoljstvo ocjenom 4, dok je čak 5 (31%) djelatnika zadovoljstvo izrazilo ocjenom 5. Iz ovog grafikona može se zaključiti da su zaposlenici poduzeća Y više zadovoljni odnosom s nadređenim nego zaposlenici poduzeća X. Oni poduzeća X su opet poprilično podijeljenog mišljenja, dok u poduzeću Y prevladava ocjena 4.



Slika 13. Zadovoljstvo u odnosu s nadređenim  
Izvor: izradila autorica

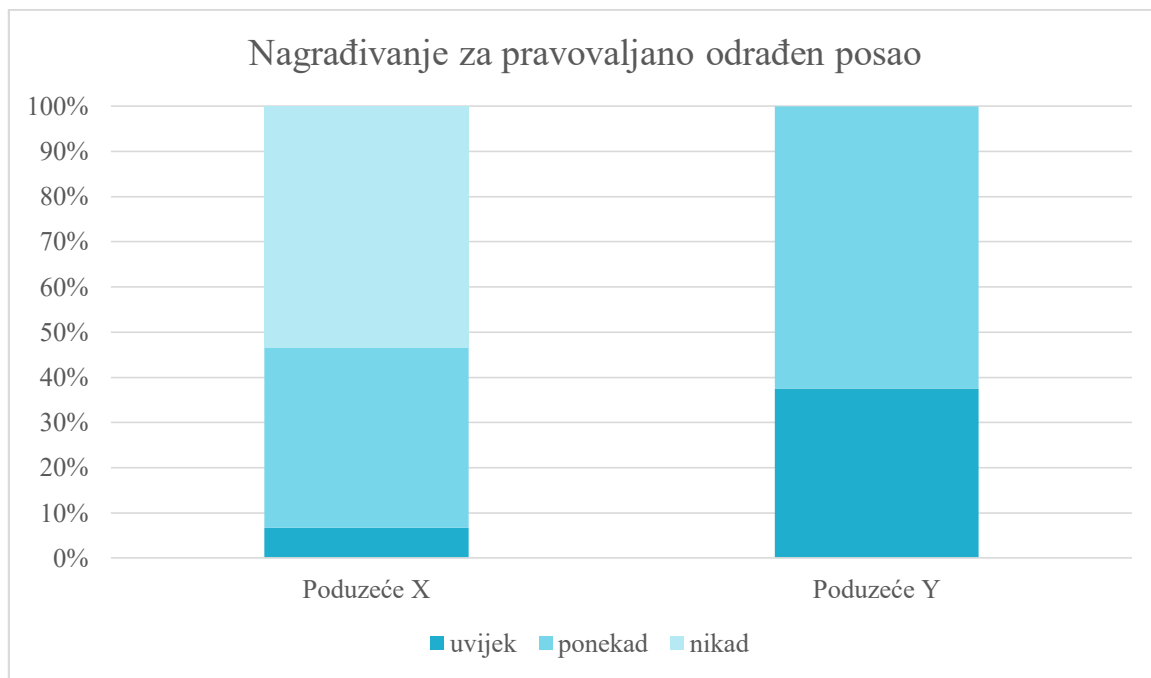
Nadalje, idući grafikon u radu predstavlja zadovoljstvo plaćom. Glede poduzeća X dva (13%) djelatnika poduzeća X izrazili su zadovoljstvo ocjenom 1 (od 5); 4 (27%) djelatnika izrazili su zadovoljstvo ocjenom 2; 5 (34%) ih je izrazilo zadovoljstvo ocjenom 3; dvoje (13%) je izrazilo zadovoljstvo ocjenom 4 te ih je također dvoje (13%) je izrazilo zadovoljstvo ocjenom 5. U poduzeću Y je jedan (6%) djelatnik izrazio zadovoljstvo plaćom ocjenom 3; 7 (44%) djelatnika je izrazilo zadovoljstvo ocjenom 4, a čak 8 (50%) djelatnika zadovoljstvo izrazilo ocjenom 5. Glede rezultata ovog pitanja, može se uočiti da kod djelatnika poduzeća X prevladava prosječno ili ispod prosječno zadovoljstvo, dok kod djelatnika poduzeća Y prevladava iznad prosječno ili izvrsno zadovoljstvo plaćom.



Slika 14. Zadovoljstvo plaćom  
Izvor: izradila autorica

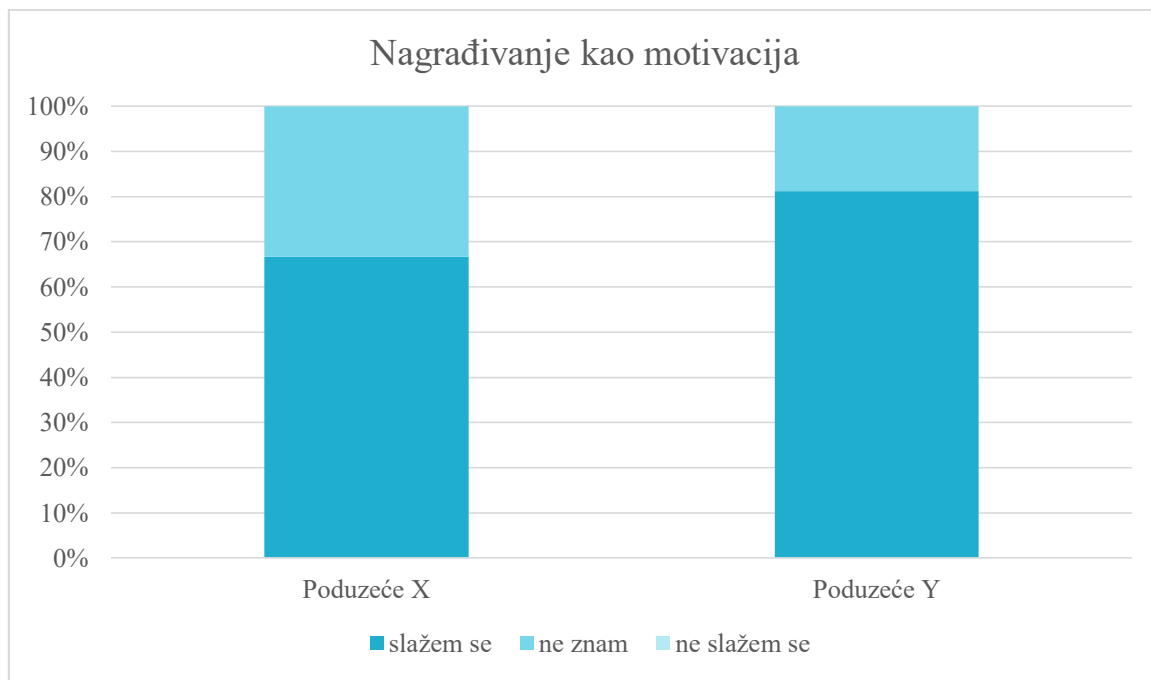
### 6.1.3. Rezultati istraživanja – nagrađivanje i motivacija

Idući grafikon prikazuje učestalost nagrađivanja djelatnika za pravovaljano odrađen posao u poduzećima X i Y. U poduzeću X djelatnici su se izrazili na sljedeći način: njih 8 (53,5%) smatra da nikad nisu bili nagrađeno za kvalitetno obavljen posao; 6 (40%) ih smatra da su ponekad nagrađeni za pravovaljano odrađen posao, dok samo 1 (6,5%) smatra da je uvijek nagrađen. Glede poduzeća Y, 10 (63%) djelatnika smatra da su ponekad nagrađeni za pravovaljano odrađen posao, dok ih čak 6 (37%) smatra da su uvijek nagrađeni za isti. Djelatnici poduzeća X, kako je vidljivo iz grafikona, najviše smatraju da su ponekad ili nikad nagrađeni za pravovaljano odrađen posao. U poduzeću Y smatraju da su ponekad ili uvijek nagrađeni te se nijedan djelatnik nije izrazio da nikad nije bio nagrađen.



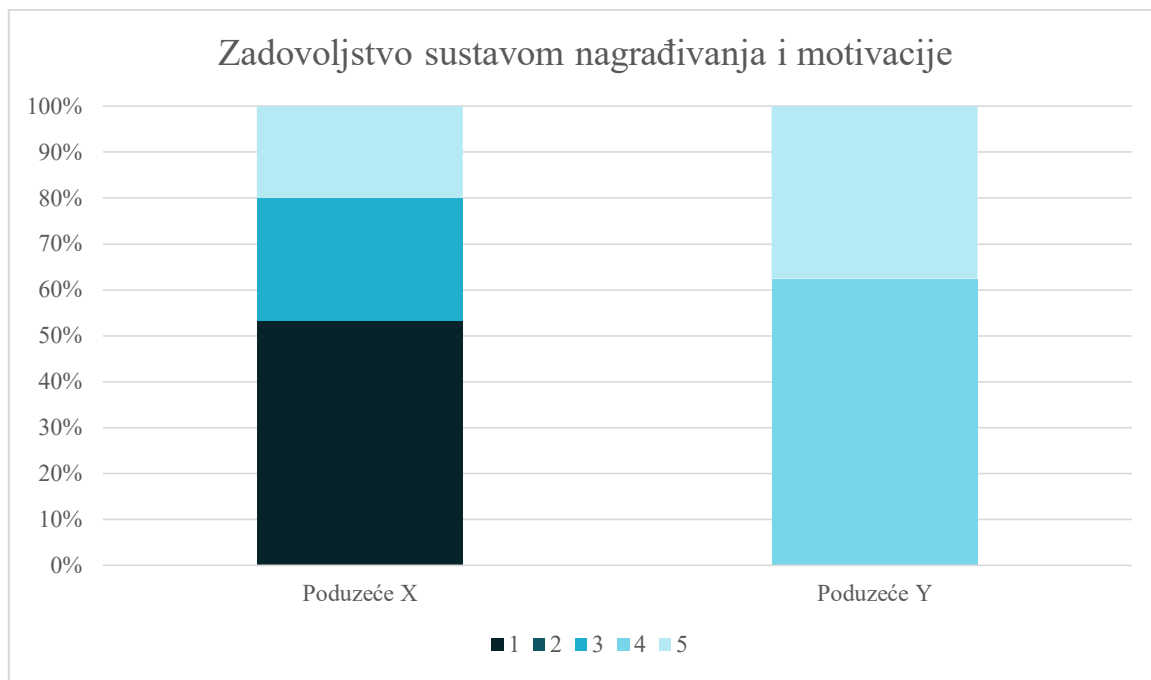
Slika 15. Nagrađivanje za pravovaljano odrađen posao  
Izvor: izradila autorica

Sljedeći grafikon prikazuje mišljenje djelatnika o nagrađivanju kao motivaciji. U oba poduzeća nema djelatnika koji se protive toj tezi. U poduzeću X djelatnici su se izrazili na sljedeći način: njih 5 (33%) ipak ne znaju je li nagrađivanje može poslužiti kao motivacija, a njih 10 (67%) smatra da je teza u potpunosti istinita, odnosno da se s njom slažu. U poduzeću Y 3 (19%) djelatnika ne zna je li nagrađivanje može poslužiti kao motivacija, a njih većina, 13, (81 %) smatra da je teza istinita, odnosno da se s njom slažu. Iz navedenog se može zaključiti da u oba poduzeća djelatnici uglavnom smatraju da nagrađivanje služi kao motivacija.



Slika 16. Nagrađivanje kao motivacija  
Izvor: izradila autorica

Naposljetku, zadnji grafikon ovog dijela istraživanja predstavlja zadovoljstvo djelatnika sustavom nagrađivanja i motivacije u sadašnjem poduzeću. Vidljivo je da 8 (53,5%) djelatnika poduzeća X nije uopće zadovoljno navedenim sustavom, odnosno dodijelilo mu je ocjenu 1; 4 (26,5%) djelatnika su sustavu dodijelila ocjenu 3, dok je njih 3 (20%) dodijelilo ocjenu 5. U poduzeću Y čak 10 (63%) djelatnika sustavu je dodijelilo ocjenu 4, a njih 6 (37%) ocjenu 5. Može se zaključiti da su djelatnici poduzeća X uglavnom nezadovoljni sustavom, dok su oni poduzeća Y zadovoljni.



*Slika 17. Zadovoljstvo sustavom nagrađivanja i motivacije  
Izvor: izradila autorica*

## **6.2. ANKETNI UPITNIK ZA VLASNIKE PODUZEĆA**

Radi jednostavnijeg provođenja ankete nad vlasnicima oba poduzeća, neće se uzimati u obzir njihovi opći podaci već isključivo pristup poslovanju, djelatnicima i radnom okruženju. Kratki upitnik podijeljen je vlasnicima oba poduzeća. Uvodni dio upitnika sadrži razlog provedbe upitnika te upoznavanje sudionika s dijelovima upitnika. Anketni upitnik se sastoji od 2 dijela:

1. radni uvjeti
2. nagrađivanje i motivacija.

U prvom dijelu zatraženo je ocjenjivanje radnih uvjeta, međuljudskih odnosa, odnosa sa zaposlenicima i sl. Drugi dio upitnika naglašava nagrađivanje i motivaciju, primjerice nagrađuju li i motiviraju poslodavci svoje zaposlene. U nastavku poglavlja dani su rezultati istraživanja.

### **6.2.1. Rezultati istraživanja – radni uvjeti**

Prvo pitanje ovog dijela anketnog upitnika odnosilo se na mišljenje o radnim uvjetima koje poslodavci pružaju zaposlenicima. Jedan poslodavac dao je ocjenu 4, dok je drugi dao ocjenu 5. Drugo pitanje odnosi se na mišljenje o međuljudskim odnosima zaposlenika gdje je jedan poslodavac dao ocjenu 2, dok je drugi dao ocjenu 4. Treće pitanje odnosi se na mišljenje poslodavaca vezano uz odnos sa zaposlenicima, gdje je jedan poslodavac dao ocjenu 3, dok je drugi dao ocjenu 4. Četvrto pitanje odnosi se na mišljenje o visini plaće koju isplaćuju zaposlenicima. Pri tom pitanju, oba poslodavca su dala ocjenu 4.

Iz navedenog se može zaključiti da poslodavci imaju različita mišljenja o njihovim poduzećima, s tim da se slažu vezano uz visinu plaće koju isplaćuju zaposlenicima. Ipak, usporede li se ti odgovori s mišljenjem zaposlenika, može se uočiti da je jedan od poslodavaca poprilično drugačijeg razmišljanja nego njegovi zaposlenici.

### **6.2.2. Rezultati istraživanja – nagrađivanje i motivacija**

Peto pitanje odnosilo se na nagrađivanje zaposlenika, pri čemu su oba vlasnika odgovorila da ponekad nagrađuju zaposlenike za pravovaljano odrađen posao. Na šesto pitanje, misle li poslodavci da zaposlenike nagrađivanje motivira da svakom sljedećem zadatku pristupe još predanije, oba su odgovorila sa „ponekad“. Na sedmo pitanje, misle li da bi zaposlenike nagrađivanje motiviralo da zadacima pristupite još predanije, oba su odgovorila sa „vjerojatno“. Osmo pitanje glasilo je: „Mislite li da nagrađivanje služi kao odlična motivacija?“, na što je jedan poslodavac odgovorio s „ne znam“, dok je drugi odgovorio s „mislim“. Naposljetku, deveto pitanje odnosi se na mišljenje poslodavca o sustavu nagrađivanja i motivacije u njegovom poduzeću, na što se jedan poslodavac izjasnio ocjenom 3, a drugi ocjenom 4.

Kao i u prethodnom dijelu ankete, tako se i u ovom može zaključiti da se poslodavci slažu oko većine pitanja. Ipak, i u ovom dijelu anketu mogu se uočiti razlike između mišljenja zaposlenika i poslodavaca.

## **7. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Poglavlje 6. ovoga rada sadrži grafički i tekstualni prikaz rezultata istraživanja, dok će se u ovom poglavlju vršiti analiza rezultata istraživanja. Najprije će se analizirati rezultati upitnika za zaposlenike, potom upitnika za poslodavce, a naposljetku će se usporediti rezultati s već postojećim istraživanjima.

### **7.1. ANALIZA REZULTATA UPITNIKA ZA ZAPOSLENIKE**

Upitnik za zaposlenike sadrži opće podatke o ispitanicima, njihovo zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom te mišljenje o nagrađivanju i motivaciji. Sukladno tome, dobivaju se idući podatci: u poduzeću X prevladavaju žene, dok je u poduzeću Y zaposleno više muškaraca nego žena. U oba poduzeća ima gotovo svih dobnih skupina, s varijacijom u broju djelatnika u određenoj skupini, što ukazuje na to da nema dobne diskriminacije ni prema starijoj, ali ni prema mlađoj populaciji. Nadalje, u poduzeću X prevladavaju zaposlenici bez visokog stupnja obrazovanja, dok u poduzeću Y ima više zaposlenika s visokim stupnjem obrazovanja, iako su otprilike podijeljeni ona sa i bez visokog stupnja obrazovanja. S obzirom na vrstu djelatnosti kojima se poduzeća bave, razumljivo je da nisu potrebni zaposlenici s visokim stupnjem obrazovanja, ipak s obzirom na to da sve više populacije završava neku vrstu visokog obrazovanja, nije nelogično da u jednom od poduzeća ima podjednak broj onih sa i bez visokog obrazovanja. Sljedeće, poduzeće Y ima više djelatnika s manje godina radnog staža nego poduzeće X, iako oba imaju i određen broj djelatnika s većim brojem godina radnog staža, gdje ta brojka prevladava u poduzeću X. Iz navedenog se može uočiti da poduzeće Y ipak zapošljava nešto mlađu populaciju ili zapošljava stariju populaciju a manjim brojem godina radnog staža. Nadalje, poduzeće X ima više dugogodišnjih zaposlenika, dok poduzeće Y ima više djelatnika koji su u poduzeću svega nekoliko godina. U prilog istomu ide činjenica da je poduzeće Y nešto mlađe nego poduzeće X. U poduzeću X prevladava niži iznos plaće, nego u poduzeću Y. Također, u poduzeću X prevladavaju zaposlenici u skupini od 561€ do 650€, dok u poduzeću Y prevladavaju zaposlenici u skupini od 851€ do 950€. Iz navedenog se može pretpostaviti, a kasnije i potkrijepiti da su s tim u vezi zaposlenici u poduzeću Y zadovoljniji, nego oni u poduzeću X, odnosno djelatnici poduzeća X različitog su mišljena, jer su podjednako podijelili i ocjenu 2 i 3 i 4 i 5, pri čemu prevladava ocjena 4. U poduzeću Y, djelatnici su ipak



zadovoljniji radnim uvjetima jer su podijeljenog mišljenja oko ocjene 4 i 5, ali ipak nešto više ih smatra da su radni uvjeti za ocjenu 4. Glede međuljudskih odnosa, djelatnici poduzeća X opet su podijeljenog mišljenja u kojem je najviše njih dalo ocjenu 4 (iako su dane i ostale ocjene), dok su djelatnici poduzeća Y opet podijeljenog mišljenja između ocjene 4 i 5 gdje opet prevladava ocjena 4. Može se povući poveznica između zadovoljstva plaćom, radnim mjestom i međuljudskim odnosima iz čega se može uočiti da su generalno djelatnici poduzeća Y zadovoljniji. Nadalje, zaposlenici poduzeća Y više su zadovoljni odnosom s nadređenim nego zaposlenici poduzeća X. Oni poduzeća X su opet poprilično podijeljenog mišljenja, dok u poduzeću Y prevladava ocjena 4. Također se može povući poveznica ovog pitanja s nekoliko prethodnih. Također kod djelatnika poduzeća X prevladava prosječno ili ispod prosječno zadovoljstvo, dok kod djelatnika poduzeća Y prevladava iznad prosječno ili izvrsno zadovoljstvo plaćom. Isto je razumljivo, s obzirom na rezultate ankete gdje je postavljeno pitanje kojem rangu plaće pripadaju te je u odgovorima uočeno da djelatnici poduzeća Y imaju veće plaće nego djelatnici poduzeća X. Djelatnici poduzeća X, smatraju da su ponekad ili nikad nagrađeni za pravovaljano odrađen posao, dok u poduzeću Y smatraju da su ponekad ili uvijek nagrađeni te se nijedan djelatnik nije izrazio da nikad nije bio nagrađen. Razumljivo je zašto su onda djelatnici poduzeća Y zadovoljniji generalno radnim mjestom, nego djelatnici poduzeća X. Isto tako, u oba poduzeća djelatnici uglavnom smatraju da nagrađivanje služi kao motivacija. Naposlijetku, uočeno je da su djelatnici poduzeća X uglavnom nezadovoljni sustavom, dok su oni poduzeća Y zadovoljni, što je i razumljivo s obzirom na prethodne analizirane rezultate.

## **7.2. ANALIZA REZULTATA UPITNIKA ZA VLASNIKE PODUZEĆA**

Upitnik za zaposlenike sadrži mišljenje o radnim uvjetima i nagrađivanju i motivaciji. Sukladno tome, dobivaju se idući podatci: poslodavci imaju različita mišljenja o njihovim poduzećima, s tim da se slažu vezano uz visinu plaće koju isplaćuju zaposlenicima. Dakle, oba poslodavca smatraju da pristojno plaćaju svoje zaposlenike. Ipak, usporede li se ti odgovori s mišljenjem zaposlenika, može se uočiti da je jedan od poslodavaca poprilično drugačijeg razmišljanja nego njegovi zaposlenici. Onaj poduzeća X. Teško će mišljenje zaposlenika promijeniti ukoliko sam poslodavac ne vidi problem u manjim plaćama, ali i obrnuto. Nije vjerojatno da će poslodavac promijeniti mišljenje ukoliko sam smatra da bi zaposlenici trebali biti zadovoljni plaćama. U dijelu ankete koji se odnosi na nagrađivanje i motivaciju se može

zaključiti da se poslodavci slažu oko većine pitanja. Ipak, i u ovom dijelu anketu mogu se uočiti razlike između mišljenja zaposlenika i poslodavaca što sigurno ne pridonosi dobroj radnoj atmosferi i odnosu s nadređenima, odnosno podređenima.

### **7.3. USPOREDBA REZULTATA S PRETHODNIM ISTRAŽIVANJIMA**

Kao što je navedeno u uvodnom dijelu ovog poglavlja, usporedit će se rezultati ovog istraživanja s rezultatima već postojećih sličnih istraživanja. Proučena su razna dostupna istraživanja, hrvatske i strane literature, te će se navesti do kojih se zaključaka dolazi prilikom usporedbe.

#### **7.3.1. Usporedba rezultata istraživanja za poduzeće X**

Uzimajući u obzir dobivene rezultate prilikom istraživanja, a uspoređujući ih s istraživanjem „Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera“ doc. dr. sc. Ivane Načinović Braje s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i Luke Bosnića, magistra ekonomije iz poduzeća sa sjedištem u Mostaru, dobiveni su sljedeći rezultati. Rezultati njihove analize pokazuju da se relativno najveći dio ispitanika iz uzorka slaže s tvrdnjom da kompenzacije i nagrađivanje imaju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju zaposlenika, isto kao i djelatnici poduzeća X koji su analizirani u ovom istraživanju. Nadalje, prema istom istraživanju menadžeri koji su ujedno i vlasnici poduzeća, svim su analiziranim kategorijama nagrađivanja dali u prosjeku manju važnost za poticanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika negoli menadžeri bez većinskog vlasničkog udjela u poduzeću, dok je isto slučaj i za poduzeće X jer u istom vlasnik motivaciju i zadovoljstvo ne smatra toliko bitnom.

Nadalje, uspoređujući rezultate s istraživanjem „Ispitivanje uloge motivacije i nagrađivanja u radnom učinku zaposlenika posredstvom učinka zadovoljstva poslom“ (engl. *Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction*) provedenog od strane Kalpina Kumari, Salima Barkat Ali, Noor un Nisa Khan, Jawad Abbas s pakistanskih sveučilišta, a objavljenim u časopisu kanadskog sveučilišta, dobiveni su sljedeći rezultati. Hipoteza navedena u njihovom

istraživanju H.: „Nagrade pozitivno utječu na zadovoljstvo poslom zaposlenika“, u potpunosti je potvrđena te vrijedi i za istraživanje poduzeća X, odnosno uočeno je da ispitanici i jednog i drugog istraživanja imaju jednako mišljenje o istom. Hipoteza navedena u njihovom istraživanju H.: „Motivacija pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika poslom“, također je potvrđena i također se djelatnici poduzeća X slažu s navedenom hipotezom.

Promatrajući i uspoređujući rezultate istraživanja „Nagrade kao motivacijski alat za učinak zaposlenika“ (engl. *Rewards as a motivation tool for employee performance*) u sklopu obrane rada na MBA programu Fakulteta za menadžment u Švedskoj, autora Cynthia Eshun i Franka Duah dobiveni su sljedeći rezultati. Menadžeri i vlasnici poduzeća iz njihovog istraživanja smatraju da bi zaposlenici trebali biti nagrađivani, da bi im se utjecalo na motivaciju odnosno da bi bili više motivirani. Ipak, vlasnik poduzeća X se ne slaže s tom tvrdnjom, odnosno nije siguran bi li nagrađivanje zaposlenika utjecalo na njihovu motivaciju i s tim u vezi bolju predanost poslu. Prema istom istraživanju, u slučaju kad su ispitanici zaposlenici, podijeljena su mišljenja oko zadovoljstva radnim uvjetima. Istovjetni rezultat dobiven je istraživanjem provedenim u sklopu ovog diplomskog rada, a koji se odnosi na poduzeće X.

### **7.3.2. Usporedba rezultata istraživanja za poduzeće Y**

Glede usporedbe rezultata istraživanja za poduzeće Y, uspoređivat će se rezultati s istim istraživanjima kao što je bio slučaj i za poduzeće X. Sukladno tome, istraživanjem „Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera“ doc. dr. sc. Ivane Načinović Braje s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i Luke Bosnića, magistra ekonomije iz poduzeća sa sjedištem u Mostaru, dobiveni su sljedeći rezultati. Rezultati njihove analize pokazuju da se relativno najveći dio ispitanika iz uzorka slaže s tvrdnjom da kompenzacije i nagrađivanje imaju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju zaposlenika, isto kao i djelatnici poduzeća Y. Također, prema istom istraživanju menadžeri koji su ujedno i vlasnici poduzeća, svim su analiziranim kategorijama nagrađivanja dali u prosjeku manju važnost za poticanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika negoli menadžeri bez većinskog vlasničkog udjela u poduzeću, dok isto nije slučaj i za poduzeće Y jer u istom vlasnik motivaciju i zadovoljstvo smatra bitnom.

Uspoređujući rezultate s istraživanjem „Ispitivanje uloge motivacije i nagrađivanja u radnom učinku zaposlenika posredstvom učinka zadovoljstva poslom“ (engl. *Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction*) provedenog od strane Kalpina Kumari, Salima Barkat Ali, Noor un Nisa Khan, Jawad Abbas s pakistanskih sveučilišta, a objavljenim u časopisu kanadskog sveučilišta, dobiveni su sljedeći rezultati. Hipoteza navedena u njihovom istraživanju H.: „Nagrade pozitivno utječu na zadovoljstvo poslom zaposlenika“, u potpunosti je potvrđena te vrijedi i za istraživanje poduzeća Y, odnosno uočeno je da ispitanici oba istraživanja imaju jednako mišljenje o istom. Hipoteza navedena u njihovom istraživanju H.: „Motivacija pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika poslom“, također je potvrđena i također se djelatnici poduzeća Y slažu s navedenom hipotezom.

Promatrajući i uspoređujući rezultate istraživanja „Nagrade kao motivacijski alat za učinak zaposlenika“ (engl. *Rewards as a motivation tool for employee performance*) u sklopu obrane rada na MBA programu Fakulteta za menadžment u Švedskoj, autora Cynthie Eshun i Franka Duah dobiveni su sljedeći rezultati. Menadžeri i vlasnici poduzeća iz njihovog istraživanja smatraju da bi zaposlenici trebali biti nagrađivani, da bi im se utjecalo na motivaciju odnosno da bi bili više motivirani. Vlasnik poduzeća Y slaže se s navedenom tvrdnjom, odnosno smatra da bi nagrađivanje zaposlenika utjecalo na njihovu motivaciju i s tim u vezi bolju predanost poslu. U slučaju kad su ispitanici zaposlenici, podijeljena su mišljenja oko zadovoljstva radnim uvjetima, glede navedenog istraživanja. Rezultat dobiven istraživanjem provedenim u sklopu ovog diplomskog rada, a koji se odnosi na poduzeće Y, drugačiji je u odnosu na usporedno istraživanje s obzirom na to da su zaposlenici poduzeća Y zadovoljni radnim uvjetima koji su im pruženi.

## 8. ZAKLJUČAK

Jedan od najvažnijih elemenata provjere funkcionalnosti nekog poduzeća jest procjena radne učinkovitosti. Ta se procjena odnosi na vrednovanje i ocjenjivanje dostignuća pojedinaca unutar poduzeća. Naime, da bi se procjena radne učinkovitosti mogla provoditi, bitno je odrediti norme prema kojima će se vrednovati zaposlenici, a zatim je potrebno dobiti i informacije od zaposlenika. Ipak, cilj dobivanja informacija i naknadnog odnosa između zaposlenika i nadređenog mora biti usmjeren k pozitivnoj reakciji, odnosno da nakon tog razgovora zaposlenik ne gubi motivaciju za posao, neovisno o tome kakvi su rezultati procjene. Naime, tada je zadatak na nadređenom da uvidi što je zaposleniku potrebno da bi se povećala njegova radna učinkovitost, odnosno na koji ga način motivirati i nagraditi – možda se radi o boljim financijskim uvjetima, o dodatnoj edukaciji, napredovanju ili nečemu što će usmjeriti zaposlenikovu energiju prema novom poslu. Ipak, ukoliko se zaposlenik pokaže radno neučinkovitim, postoji mogućnost i otkaza ili sporazumnog prekida suradnje.

Motivacija je element koji nadređeni mora prepoznati da bi mogao na pravilan način potaknuti veću produktivnost svojih zaposlenika. Stupanj motivacije ni uzroci motiviranosti nisu kod svih zaposlenika isti te je tada potrebno ustanoviti što će omogućiti veću produktivnost: financijski uvjeti, međuljudski odnosi, mjesto rada, itd.

Nagrađivanje je jedan od načina na koji se može povećati motivacija kod zaposlenika, a najčešće se radi o financijskom nagrađivanju u smislu povećanja plaće ili drugih jednokratnih novčanih premija. Ipak, postoji i nematerijalno nagrađivanje u kojemu zaposlenik neće dobiti određenu sumu novca, već će dobiti neku uslugu za koju poslodavac smatra da će pozitivno utjecati na motivaciju zaposlenika, npr. godišnje pretplate za sportske aktivnosti, putovanja i sl.

Prema rezultatima ovog istraživanja, radnici oba poduzeća zadovoljniji su generalno na svojim trenutnim radnim mjestima nekog što su to bili na nekim prethodnim. Ipak, radnici drugog poduzeća zadovoljniji su radnim uvjetima na poslu u odnosu na radnike prvog poduzeća, između ostalog to se odnosi i na zadovoljstvo međuljudskim odnosima, ali i zadovoljstvo u odnosu s nadređenim te plaćom. Zaposlenici drugog poduzeća češće bivaju nagrađivani za pravovaljano odrađen posao, zadovoljniji su sustavom nagrađivanja u odnosu na radnike prvog poduzeća te smatraju da im je to dobra motivacija.

Oba poslodavca smatraju da su njihovi poslovni uvjeti vrlo dobri, no zaposlenici prvog poslodavca nisu istog mišljenja s obzirom na rezultate njihovog ispitivanja. Poslodavac drugog poduzeća dao je nešto veće ocjene na sva pitanja, a najveća je razlika vezana za pitanje o

međuljudskim odnosima. Također, oba poslodavca imaju slično mišljenje vezano za sustav nagrađivanja i korelaciju s motivacijom. Ipak, prvi nije siguran da je nagrađivanje dobra motivacija, dok drugi misli da jest.

Veće su plaće kod radnika drugog poduzeća i oni su generalno zadovoljniji svojim radnim mjestom te je na temelju te činjenice prva hipoteza potvrđena, odnosno radnici s većim primanjima su zadovoljniji i motiviraniji. Druga hipoteza također je potvrđena jer djelatnici u prvom poduzeću nisu zadovoljni međuljudskim odnosima, što negativno utječe na njihovu radnu učinkovitost. U drugom poduzeću radnici su zadovoljniji međuljudskim odnosima i uvjetima rada te su produktivniji.

Za kraj, u usporedbi s već provedenim sličnim istraživanja u Hrvatskoj i svijetu, dolazi se do zaključka da su obje postavljene hipoteze potvrđene, odnosno da su radnici zadovoljniji i motiviraniji većom plaćom te da su međuljudski odnosi iznimno bitni u kontekstu uvjeta rada i produktivnosti zaposlenika. Činjenica da su identični rezultati i u istovjetnim stranim istraživanjima dovodi do zaključka da ljudi, koji su dio mikro i malih poduzeća, diljem svijeta imaju sličnu percepciju o svom poslu – iz perspektive zaposlenika, ali i poslodavca.

## LITERATURA

### 1) KNJIGE

1. Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999.
2. Milkovich, T. M., Newman, J. M.: Plaće i modeli nagrađivanja, Masmedia, Zagreb, 2006.
3. Armstrong, M.: Employee reward, Orient BlackSwan, UK, 2002.
4. Sikavica, P, Bahtijarević-Šiber, F, Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
5. Bahtijarević-Šiber, F.: Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986.
6. Wehrich, H., Koontz, H.: Menadžment, Mate Zagreb, 1994.
7. Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Krčelić“, Zaprešić, 2009.
8. Pološki Vokić, N.: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.

### 2) ČLANCI U ČASOPISIMA

1. Marušnik, B.: Ljudski resursi u funkciji društveno-ekonomskog razvoja, Socioeconomica – The Scientific Journal and Practice of Socioeconomic Development, v. 1., br. 2., 2012.
2. Menčik, T., Deželić, S., Skledar Ćorluka, A.,: Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje djelatnika na primjeru osiguravajuće kuće, FBIM Transactions, MESTE, v. 5, br. 2, 2017.
3. Buntak, K., Droždek, I.; Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 7(1), 2013.
4. Mikulić, S.: „Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije“, Hrvatska i komparativna javna uprava, Časopis za teoriju i praksu javne uprave v. 9, br. 4, 2009.
5. Štefica V.: Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom Hrvatska gospodarska komora, Centar za razvoj ljudskih potencijala, znanstveni članak, Zagreb, 2012.
6. Oginska Bulik, N.: Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers, International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, University of Łódź, Poland, 2005.

7. Chaitanya Ganta V.: Motivation in the workplace to improve the employee performance, International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, v.2, br.9, Andhra University, Visakhapatnam, 2014.
8. Kumari K., Barkat Ali S., Khan N., Abbas J.: Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction, International Journal of Organizational Leadership br.10, Canadian institute for knowledge development 2021.

### 3) INTERNET IZVORI

1. Nagrađivanje zaposlenika prema poslovnom rezultatu, Moj posao, <https://www.mojposao.net/Vijest/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/> (23.7.2023.)
2. Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> (25.7.2023.)
3. Bosanac, I.: Procjena (radne) motivacije, <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/> (25.7.2023.)

### 4) OSTALI IZVORI

1. Jambrek, I. Penić I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, Zbirka Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 1991., v. 29, br. 2, Rijeka 2008.
2. Buntak, K.; Drožđek, I.; Kovačić, R.; Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013.
3. Čičin-Šain, D.: Menadžerski sustavi ocjenjivanja radne uspješnosti kadrova, Materijali s predavanja, Sveučilište u Zadru, Zadar
4. Čičin-Šain, D.: Motivacija kao poticaj za rad, Predavanja iz Osnova menadžmenta, Sveučilište u Zadru, Zadar
5. Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011.
6. Načinović Braje I., Bosnić L.: Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, br. 23, str. 44-66, 2017.
7. Eshun C., Duah F.: Rewards as a motivation tool for employee performance, stručni MBA rad, Fakulteta za menadžment u Švedskoj, 2011.



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Principi obogaćivanja posla Izvor: izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F.: Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tablica 2. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka Izvor: izradila autorica prema Čičin-Šain, D.: Motivacija kao poticaj za rad, Predavanja iz Osnova menadžmenta, Sveučilište u Zadru, Zadar.....	25
Tablica 3. Grupe obrazovanja Izvor: izradila autorica .....	34

## POPIS GRAFIKONA

Slika 1. Primjer grafičke ljestvice. Izvor: izradila autorica .....	11
Slika 2. Deskriptivne ljestvice Izvor: Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999.....	12
Slika 3. Utjecaj nagrađivanja zaposlenika Izvor: izradila autorica prema <a href="https://www.hifives.in/understanding-the-impact-of-employee-rewards-and-recognition-on-employee-turnover/">https://www.hifives.in/understanding-the-impact-of-employee-rewards-and-recognition-on-employee-turnover/</a> .....	16
Slika 4. Zadatci menadžera u motiviranju zaposlenih Izvor: Buntak, K.; Drožđek, I.; Kovačić, R.; Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013. ....	29
Slika 5. Udio spola u poduzećima Izvor: Izradila autorica .....	33
Slika 6. Udio dobi u poduzećima Izvor: izradila autorica .....	34
Slika 7. Stupanj obrazovanja u poduzećima Izvor: izradila autorica .....	36
Slika 8. Godine radnog staža zaposlenika Izvor: izradila autorica.....	37
Slika 9. Godine radnog staža u sadašnjem poduzeću Izvor: izradila autorica .....	38
Slika 10. Iznos plaće zaposlenika u poduzećima Izvor: izradila autorica .....	39
Slika 11. Zadovoljstvo radnim uvjetima Izvor: izradila autorica .....	40
Slika 12. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima Izvor: izradila autorica.....	41
Slika 13. Zadovoljstvo u odnosu s nadređenim Izvor: izradila autorica .....	42
Slika 14. Zadovoljstvo plaćom Izvor: izradila autorica .....	43
Slika 15. Nagrađivanje za pravovaljano odrađen posao Izvor: izradila autorica .....	44
Slika 16. Nagrađivanje kao motivacija Izvor: izradila autorica .....	45
Slika 17. Zadovoljstvo sustavom nagrađivanja i motivacije Izvor: izradila autorica .....	46

## PRILOG 1

### Anketni upitnik

Poštovani,

hvala Vam što ćete izdvojiti vrijeme i ispuniti upitnik kreiran u svrhu istraživanja, koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na Pomorskom fakultetu u Rijeci pod nazivom „Procjena radne učinkovitosti, nagrađivanje i motivacija u poduzećima“.

Pročitajte niže navedene izjave (pitanja) te odaberite onu izjavu koja se odnosi na stvarnu situaciju u Vašem poduzeću. Anketni upitnik se sastoji od 3 dijela:

1. Opći podaci o ispitaniku/ispitanici
2. Zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom
3. Nagrađivanje i motivacija

Molim Vas da budete u potpunosti iskreni i time valjano pridoneseite ovom istraživanju. Anketni upitnik je u potpunosti anoniman!

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji i Vašem vremenu!

## I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU/ISPITANICI

1) Spol: \_\_\_ (na crtu upišite M za muški spol ili Ž za ženski spol)

2) Dobna skupina: (zaokružite onu u koju pripadate)

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

3) Stupanj obrazovanja: (zaokružite onaj koji se odnosi na Vas)

- osnovno obrazovanje (8g osnovne škole)
- trogodišnje strukovno obrazovanje
- gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje
- četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje
- stručni studiji završetkom kojih se stječe manje od 180 ECTS bodova; strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje; programi za majstore uz najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva
- sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji
- sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji
- poslijediplomski znanstveni magistarski studiji; poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji

4) Godine radnog staža (zaokružiti onaj odgovor koji se odnosi na Vas)

- manje od 1
- 1 – 5
- 5 – 10
- 10 – 20
- 20 i više

I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU/ISPITANICI – nastavak

4) Godine radnog staža u **sadašnjem** poduzeću (zaokružiti odgovor)

- manje od 1
- 1 – 5
- 5 – 10
- 10 – 20
- 20 i više

5) Iznos plaće u **sadašnjem** poduzeću (zaokružiti odgovor koji se odnosi na Vas)

- minimalna plaća (560€ neto)
- 561€ – 650€
- 651€ – 750€
- 751€ – 850€
- 851€ – 950€
- 951€ i više

6) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše zadovoljstvo **cjelokupnim** radnim stažem. Primjerice, radno mjesto, međuljudski odnosi, odnosi voditelj – zaposlenik i sl. Stavite X u onaj kvadrat koji Vas opisuje.

1	2	3	4	5

7) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše zadovoljstvo radnim stažem u **trenutnom** poduzeću. Primjerice, radno mjesto, međuljudski odnosi, odnosi voditelj – zaposlenik i sl. Stavite X u onaj kvadrat koji Vas opisuje.

1	2	3	4	5

## II. ZADOVOLJSTVO TRENUTIM RADNIM MJESTOM

8) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše zadovoljstvo **radnim uvjetima**. Primjerice, čistoća, grijanje tokom zimskih mjeseci, klimatizirani uvjeti tokom ljetnih mjeseci i sl. Stavite X u onaj kvadrat koji Vas opisuje.

1	2	3	4	5

9) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše zadovoljstvo **međuljudskim odnosima**. Primjerice, kolegijalnost, pomoć radnih kolega, razumijevanje za probleme i sl. Stavite X u onaj kvadrat koji Vas opisuje.

1	2	3	4	5

10) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše zadovoljstvo **u odnosu s nadređenim**. Primjerice, pomoć, razumijevanje, briga i sl. Stavite X u onaj kvadrat koji Vas opisuje.

1	2	3	4	5

11) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše zadovoljstvo **plaćom**. Stavite X u onaj kvadrat koji Vas opisuje.

1	2	3	4	5

### III. NAGRAĐIVANJE I MOTIVACIJA

12) Nagrađen/a od strane nadređenog za pravovaljano odrađen posao: (zaokružiti odgovor)

- uvijek
- ponekad
- nikad

13) Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje „uvijek“ ili „ponekad“, motivira li Vas to da svakom sljedećem zadatku pristupite još predanije? (zaokružiti odgovor )

- da
- ponekad
- ne

14) Ukoliko je odgovor na 12. pitanje „ne“, mislite li da bi Vas nagrađivanje motiviralo da zadacima pristupite još predanije? (zaokružiti odgovor )

- da
- vjerojatno
- ne

15) Mislite li, onda, da nagrađivanje služi kao odlična motivacija? (zaokružiti odgovor)

- mislim
- ne znam
- ne mislim

16) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše zadovoljstvo **sustavom nagrađivanja i motivacije u poduzeću**. Stavite X u onaj kvadrat koji Vas opisuje.

1	2	3	4	5

## PRILOG 2

### Anketni upitnik

Poštovani,

hvala Vam što ćete izdvojiti vrijeme i ispuniti upitnik kreiran u svrhu istraživanja, koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na Pomorskom fakultetu u Rijeci pod nazivom „Procjena radne učinkovitosti, nagrađivanje i motivacija u poduzećima“.

Pročitajte niže navedene izjave (pitanja) te odaberite onu izjavu koja se odnosi na stvarnu situaciju u Vašem poduzeću. Anketni upitnik se sastoji od 2 dijela:

1. Radni uvjeti
2. Nagrađivanje i motivacija

Molim Vas da budete u potpunosti iskreni i time valjano pridonese ovom istraživanju.

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji i Vašem vremenu!

## I. RADNI UVJETI

1) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše mišljenje o **radnim uvjetima** koje pružate Vašim zaposlenicima. Primjerice, čistoća, grijanje tokom zimskih mjeseci, klimatizirani uvjeti tokom ljetnih mjeseci i sl. Stavite X u onaj kvadrat koji opisuje Vaše mišljenje.

1	2	3	4	5

2) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše mišljenje o **međuljudskim odnosima** Vaših zaposlenika. Primjerice, kolegijalnost, pomoć radnih kolega, razumijevanje za probleme i sl. Stavite X u onaj kvadrat koji opisuje Vaše mišljenje.

1	2	3	4	5

3) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše mišljenje **u odnosu sa zaposlenicima**. Primjerice, pomažete li im, imate li razumijevanja, brinete li o njima i sl. Stavite X u onaj kvadrat koji opisuje Vaše mišljenje.

1	2	3	4	5

4) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše mišljenje o **visini plaće** koju isplaćujete zaposlenicima. Stavite X u onaj kvadrat koji opisuje Vaše mišljenje.

1	2	3	4	5



## II. NAGRAĐIVANJE I MOTIVACIJA

5) Nagrađujete li svoje zaposlenike za pravovaljano odrađen posao: (zaokružiti odgovor)

- uvijek
- ponekad
- nikad

6) Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje „uvijek“ ili „ponekad“, mislite li da ih to motivira da svakom sljedećem zadatku pristupe još predanije? (zaokružiti odgovor )

- da
- ponekad
- ne

7) Ukoliko je odgovor na 5. pitanje „ne“, mislite li da bi ih nagrađivanje motiviralo da zadacima pristupite još predanije? (zaokružiti odgovor )

- da
- vjerojatno
- ne

8) Mislite li da nagrađivanje služi kao odlična motivacija? (zaokružiti odgovor)

- mislim
- ne znam
- ne mislim

9) Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (gdje 1 predstavlja najmanje zadovoljstvo, a 5 predstavlja najvišu razinu zadovoljstva) Vaše mišljenje o **sustavu nagrađivanja i motivacije u Vašem poduzeću**. Stavite X u onaj kvadrat koji opisuje Vaše mišljenje.

1	2	3	4	5