

Motivacija zaposlenika u logističkim poduzećima

Mladenić, Karla

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:187:006410>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-01**



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](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI

POMORSKI FAKULTET

KARLA MLADENIĆ

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U LOGISTIČKIM
PODUZEĆIMA**

DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

POMORSKI FAKULTET

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U LOGISTIČKIM
PODUZEĆIMA**

**MOTIVATION OF EMPLOYEES IN LOGISTICS
COMPANIES**

DIPLOMSKI RAD

MASTER THESIS

Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima

Mentor: prof. dr. sc. Edvard Tijan

Komentor: Adrijana Agatić, mag. ing. logist.

Studentica: Karla Mladenić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112077893

Rijeka, rujan 2024.

Student/studentica: Karla Mladenčić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112077893

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/>

Student/studentica - autor

Karla Mladenčić

(potpis)

Student/studentica: Karla Mladenić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112077893

IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom

Motivacija zaposlenika u logističkom odjelu

(naslov diplomskog rada)

izradio/la samostalno pod mentorstvom

izv. prof. dr. sc. Edvard Tijan

(prof. dr. sc. / izv. prof. dr. sc. / doc dr. sc Ime i Prezime)

te komentorstvom mag. ing. Adrijana Agatić

stručnjaka/stručnjakinje iz tvrtke Pomorski fakultet u Rijeci

(naziv tvrtke).

U radu sam primijenio/la metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio/la literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tude spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo/la u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirao/la sam i povezo/la s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Student/studentica

Karla Mladenić
(potpis)

Ime i prezime studenta/studentice

SAŽETAK

U diplomskom radu istražena je motivacija zaposlenika, kao jedan od bitnijih čimbenika uspješnosti poduzeća. U radu je pojašnjen pojam motivacije kao i glavne teorije motivacije kojima se može objasniti ponašanje zaposlenika. Nadalje, u radu je pojašnjen pojam ljudskih potencijala. Kroz rad je naglašena važnost ljudskih potencijala kao i važnost kvalitetnog pristupa i upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću. U svrhu provedbe istraživanja napravljen je anketni upitnik kojim je analizirana motivacija zaposlenika logističkog odjela unutar poduzeća koje u ovome radu ostaje anonimno. Istraživanje je provedeno u svrhu dobivanja rezultata o motiviranosti zaposlenika prema poslu i svakodnevnim radnim zadacima koje obavljaju. Rezultati dobiveni istraživanjem služe kao uvid u stanje motiviranosti zaposlenika kao i pomoć menadžmentu poduzeća u budućem poslovanju i budućoj primjeni strategija motivacije.

Ključne riječi: logistički odjel, motivacija zaposlenika, motivacijske teorije, upravljanje ljudskim potencijalima.

SUMMARY

In the diploma thesis, employee motivation was investigated as one of the most important factors in the success of the company. The paper explains the concept of motivation as well as the main theories of motivation that can explain employee behavior. Furthermore, the concept of human potential is clarified in the paper. The paper emphasized the importance of human resources as well as the importance of quality access and management of human resources in the company. In order to carry out the research, a survey questionnaire was made which analyzed the motivation of employees of the logistics department within the company, which remains anonymous in this paper. The research was conducted in order to obtain results about employee motivation towards work and the daily work tasks they perform. The results obtained from the research serve as an insight into the state of employee motivation as well as help to the management of the company in future operations and the future application of motivation strategies.

Keywords: logistics department, employee motivation, motivational theories, human resources management.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
SUMMARY	II
SADRŽAJ	III
1. UVOD	1
1. 1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA	1
1. 2. RADNA HIPOTEZA.....	2
1. 3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA	2
1. 4. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA	3
1. 5. ZNANSTVENE METODE.....	4
1. 6. STRUKTURA RADA	4
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	5
2. 1. POJAM I GLAVNE ZNAČAJKE LJUDSKIH POTENCIJALA.....	5
2. 2. RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	6
3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA	11
3. 1. POJAM I FAKTORI MOTIVACIJE	11
3. 2. TEORIJE MOTIVACIJE.....	14
3. 2. 1. Sadržajne teorije motivacije	14
3. 2. 1. 1. Maslowljeva teorija motivacije	14
3. 2. 1. 2. Alderferova teorija motivacije.....	16
3. 2. 1. 3. Teorija motivacije postignuća	18
3. 2. 1. 4. Herzbergova teorija motivacije	19
3. 2. 1. 5. Minerova teorija motivacije uloga.....	21
3. 2. 2. Procesne teorije motivacije	22
3. 2. 2. 1. Kognitivni model motivacije.....	23
3. 2. 2. 2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni.....	25

3. 2. 2. 3. Integrativni procesni model motivacije	27
4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA	29
4. 1. MOTIVACIJSKI SUSTAV	29
4. 2. STRATEGIJE MATERIJALNE MOTIVACIJE	32
4. 3. STRATEGIJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE	34
5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U PROMETNIM I LOGISTIČKIM PODUZEĆIMA	37
5. 1. IZAZOVI I TEŠKOĆE U MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA	37
5. 2. NAČINI RJEŠAVANJA IZAZOVA I TEŠKOĆA	38
6. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE U LOGISTIČKOM PODUZEĆU	40
6. 1. ISPITANI UZORAK I POSTUPAK ISPITIVANJA	40
6. 2. ANALIZA PRIKUPLJENIH PODATAKA	41
7. ZAKLJUČAK	53
LITERATURA	55
POPIS SLIKA	58
POPIS TABLICA	58
POPIS SHEMA	58
POPIS PRILOGA	58

1. UVOD

U poslovnom okruženju motivacija zaposlenika predstavlja jedan od bitnih faktora koji utječu na uspješnost poduzeća. Sposobnost poduzeća da učinkovito upravlja motivacijom zaposlenika važna je u održavanju konkurentske prednosti, visokih standarda unutar poduzeća i postizanja ciljeva. Zadovoljni i motivirani zaposlenici, svojim znanjem i iskustvom, kreativnošću i inovativnošću, stvaraju konkurentsku prednost poduzeću te su stoga važan predmet proučavanja menadžera raznih organizacija.

Zadatak menadžera je prepoznati što motivira zaposlenike na rad, poticati kreativnost i inovacije te usmjeravati zaposlenike prema ostvarenju ciljeva.

Menadžment ljudskih potencijala je interdisciplinarno područje koje integrira znanja iz različitih disciplina kako bi se optimiziralo upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima. Savjesni i odgovorni menadžeri znaju da je za dobro poslovanje poduzeća potrebno imati zadovoljne zaposlenike, a kako je zadovoljstvo zaposlenika usko vezano uz motivaciju, može se reći da je zadovoljan zaposlenik onaj koji je motiviran.

Uloga motivacije u logističkom sektoru, kao i u drugim djelatnostima, veoma je važna i ne smije ju se zanemariti. Kroz temeljitu analizu i istraživanje, ovaj rad će pružiti uvid u različite aspekte motivacije zaposlenika u logističkom odjelu.

1. 1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA

Predmet znanstvenog istraživanja je motivacija zaposlenika logističkog odjela u kojemu se vrši istraživanje zaposlenika. Problem znanstvenog istraživanja je način na koji motivacija utječe na pojedince, njihovo zadovoljstvo i angažman. Objekt znanstvenog istraživanja obuhvaća zaposlenike koji sudjeluju u istraživanju, kao i samu motivaciju kao ključni faktor koji se istražuje. Rad je usredotočen na istraživanje različitih faktora motivacije i načina njihovog djelovanja kojima utječu na produktivnost, zadovoljstvo poslom i angažman zaposlenika. Anketnim se upitnikom, istražuju različiti faktori motivacije koji utječu na zaposlenike u logističkom odjelu.

1. 2. RADNA HIPOTEZA

Kako bi ostvarili ciljeve empirijskog dijela rada, postavljena je sljedeća hipoteza:

H1: Materijalni faktori imaju veći utjecaj na motivaciju zaposlenika od nematerijalnih faktora.

Potvrdom ili odbacivanjem hipoteze H1 utvrdit će se jesu li zaposlenicima, plaća, dodatci na plaću, naknade i nagrade kao i druge materijalne pogodnosti, važniji za motivaciju na poslu u odnosu na nematerijalne faktore, kao što su dobar i uvažavajući odnos s kolegama i rukovoditeljima, fleksibilno radno vrijeme i slične nematerijalne pogodnosti.

1. 3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha ovog istraživanja je dublje razumijevanje motivacije, kao jednog od glavnih čimbenika zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika u logističkom sektoru, te ukazivanje važnosti kvalitetnog sustava motiviranja zaposlenika u poduzećima.

Pitanja na koje rad nastoji dati odgovor su: Što je motivacija? Na koji način motivacija utječe na zadovoljstvo zaposlenika? Koji su glavni faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika u logističkom sektoru?

Cilj istraživanja je:

- definirati pojam motivacije,
- istražiti i identificirati koji su faktori motivacije važni za zaposlenike u logističkom odjelu ispitanog poduzeća,
- utvrditi koji od faktora ima veći učinak na motivaciju, je li to materijalno nagrađivanje i priznanja, mogućnosti napredovanja, radno vrijeme i fleksibilnost ili socijalne interakcije i timski rad.

Na temelju rezultata istraživanja, omogućit će se bolji uvid menadžmentu u trenutno stanje motiviranosti i zadovoljstva njihovih zaposlenika.

1. 4. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

U tvrtki BA-COM Trgovina d.o.o. registriranoj u Republici Hrvatskoj za obavljanje djelatnosti u trgovini, turizmu, ugostiteljstvu, prijevozu i uvozu - izvozu provedeno je istraživanje pod nazivom „Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM Trgovina d.o.o.“. Istraživanjem je dokazano da na motivaciju zaposlenika najviše utječu plaća i dodatne financijske nagrade dok je odnos s kolegama i rukovoditeljem na drugom mjestu.

U istraživanju, također provedenom u Republici Hrvatskoj, u tvrtki Orvas Yachting koja pod nazivom „Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća Orvas Yachting“ utvrđeno je da na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika najviše utječe dobar timski rad dok su zaposlenici najmanje zadovoljni faktorom plaće.

Istraživanje provedeno unutar čeških transportnih i logističkih poduzeća donijelo je rezultate prema kojima najpoželjnije motivacijske faktore za ispitanike čine timski rad i plaća. Suprotno tome, najmanje su zadovoljni čimbenicima financijske motivacije odnosno dodatnim novčanim nagradama, priznanjima u poslu i ovlastima poput profesionalnih čimbenika i socijalnih beneficija. Dobiveni rezultati govore o tome kako su ispitani zaposlenici unutar svojih poduzeća najzadovoljniji ispunjenjem faktora kao što su zaštita na radu, sigurnost posla, timski rad, vrsta posla koji se obavlja te radno vrijeme.

Istraživanjem azijskih studenata „Analysis Of The Work Motivation Factors On An Employee Performance“ koje je provedeno nad trideset ispitanika dobiven je sljedeći rezultat o motivaciji zaposlenika. Prvi i najbitniji motivacijski faktor je dobar odnos sa zaposlenicima, drugi faktor je osobni razvoj unutar poduzeća, nakon toga slijede sigurnost posla, te plaća.

Prema dosadašnjim istraživanjima vidljivo je da su zaposlenici motiviraniji u poduzećima gdje je menadžment koncentriraniji na razvoj i upravljanje ljudskim potencijala, uz to su i zadovoljniji, što ide u prilog tezi da je motiviran zaposlenik onaj zaposlenik koji je zadovoljan svojim poslom.

Nadalje, možemo doći do zaključka da se motivacijski faktori razlikuju kod zaposlenika različitih poduzeća, ne utječu na sve zaposlenike isti faktori jednakim intenzitetom. Na nečiju motivaciju najviše utječu radna atmosfera i dobar odnos s kolegama, dok na neke više utječu plaća i druge financijske beneficije. Ovim istraživanjem nastojat će

se doći do novih saznanja o poduzeću u kojemu se vrši istraživanje te će se dobivenim rezultatima dati uvid u stanje motiviranosti kao što je to dobiveno i s istraživanjima koja su u ovome poglavlju spomenuta.

1. 5. ZNANSTVENE METODE

Za potrebe ovog rada korišteno je nekoliko znanstvenih metoda, od kojih su metoda kompilacije, analize i sinteze, metoda dokazivanja i opovrgavanja, metoda anketiranja te statističke metode. Neke od metoda u ovome radu korištene su pojedinačno dok su neke korištene u kombinacijama.

1. 6. STRUKTURA RADA

Rad „Motivacija zaposlenika u logističkim poduzećima“ koncipiran je u nekoliko međusobno povezanih poglavlja.

U prvom poglavlju „Uvod“ obrađena je uvodna tematika, izneseni su problemi, predmet te objekti istraživanja, hipoteza te svrha i ciljevi ovog istraživanja. U drugom poglavlju s naslovom „Upravljanje ljudskim potencijalima“, definiran je pojam ljudskih potencijala, objašnjena je njihova važnost za poduzeća te ukazana važnost adekvatnog upravljanja zaposlenicima u svrhu krajnjih ciljeva poduzeća. U trećemu poglavlju, „Motivacija zaposlenika“, definiran je pojam motivacije, faktori te čimbenici koji su glavni pokretači motivacije. U četvrtom poglavlju naziva „Strategije motiviranja“ objašnjen je pojam motivacijskog sustava te su iznesene neke od strategija kojima se mogu motivirati zaposlenici. U petom poglavlju naziva „Motivacija zaposlenika u prometnim i logističkim poduzećima“ izneseni su problemi i teškoće u motiviranju zaposlenika te prijedlozi i načini rješavanja istih. U šestom je poglavlju iskazan istraživački dio rada u kojemu su korišteni anketni upitnik kojeg su ispunjavali zaposlenici poduzeća u kojem se radi istraživanje. Predstavljani su, analizirani i objašnjeni dobiveni rezultati te su prikazani statistički. U posljednjem poglavlju, „Zaključak“, iznesene su spoznaje na temelju provedenog istraživanja.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja izuzetnu važnost za poduzeća i njihov opstanak na tržištu. Kvalitetnim se upravljanjem ljudima postiže veća učinkovitost u ostvarenju ciljeva poduzeća stoga je upravljanje ljudskim potencijalima tema koju je bitno spomenuti u ovome radu.

U ovome se poglavlju definira pojam ljudskih potencijala te se ukazuje važnost kvalitetnog upravljanja ljudima unutar poduzeća. Također, objašnjava se veza između upravljanja ljudskim potencijalima i motiviranja zaposlenika.

2. 1. POJAM I GLAVNE ZNAČAJKE LJUDSKIH POTENCIJALA

Ljudski se potencijali u literaturi definiraju kao ljudi u organizaciji, no primjerenije je definirati ih kao ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili gospodarski sustav u cjelini. Ljudski potencijali predstavljaju ukupno intelektualno znanje i sposobnosti koju organizacija može iskoristiti u ostvarivanju svojih ciljeva i ciljeva poduzeća.¹

Ljudski se potencijali definiraju kao ljudski kapital kojim organizacija raspolaže i kojeg može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva.² Zato se stavlja naglasak na važnost ljudskih potencijala za ostvarivanje konkurentske prednosti kao i važnost pri upravljanju ovim ključnim oblikom imovine poduzeća. Za uspješno upravljanje ljudima bitno je razumjeti kompleksnost i specifičnost ovoga resursa, koji se često zanemaruje ili se jednostavno nedovoljno uspješno njime upravlja.

Veza između ljudskih potencijala i razvoja gospodarstva, kao i svakog poduzeća postaje *conditio sine qua non* gospodarskoga, tehnološkoga, političkoga, kulturnoga i svakog drugog napretka.³ Ljudski potencijali kao najvažniji, kreativni i inovativni element logističkih usluga mogu omogućiti sigurne, brze i racionalne procese pružanja logističkih usluga.

1 Bahtijarević–Šiber F., 2014., *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, p. 6

2 Ibidem

3 Pupovac D., Zelenika R., 2004., *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, p. 51

Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tome rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo.⁴

2. 2. RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Interes za ljudskim potencijalima vidljiv je još i u 19. stoljeću, kada je Karl Marx u analizi čimbenika proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i spretnost radnika, a svestrani je razvoj čovjeka uz znanje i znanost smatrao najvažnijom proizvodnom snagom društva.⁵ Nakon Marxove ideje o važnosti ljudi u poduzeću, interes za ovom tematikom se proširio i neprestano se nadopunjuje u svrhu boljeg upravljanja ljudskim potencijalima unutar poduzeća.

Pojam „upravljanje ljudskim potencijalima“ imao je svoj razvoj te se s vremenom mijenjao prema stavu i položaju zaposlenika u poduzeću. U svijetu se isprva koristio pojam personal, zatim industrijski odnosi pa tek kasnije ljudski potencijali. U Hrvatskoj je redosljed bio nešto drugačiji, u početku se koristio pojam personal, zatim kadrovi pa ljudski potencijali.⁶

Personalna politika u Hrvatskoj označavala je uglavnom administriranje podataka dok je kadrovska politika stvorila put prema osnivanju kompleksne službe, stavljanje čovjeka ispred ostalih resursa, formiranje osnovnih funkcija njihovog razvoja.⁷

Ljudskim se resursima daje sve veće značenje što se može uočiti i u promjenama u terminologiji: termini radnici i radna snaga zamjenjuju se terminima suradnici, kadrovi, ljudski resursi i ljudski potencijal. Promjena termina proizlazi iz shvaćanja važnosti čovjeka i njegovog potencijala kao nositelja poslovnog uspjeha i razvoja.⁸

Definicija upravljanja i razvoja ljudskih potencijala je:⁹

4 Pržulj, Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, p. 19
5 Jambrek, I., & Penić, I., 2008., *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor...* p. 1184

6 Marušić S., 2006, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, p. 95

7 Marušić S., 2006, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, p. 97.

8 Avelini Holjevac I., 2007.; *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*; p .117

9 Ibidem

- integralni segment strategije poduzeća usmjeren na postizanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih, kao i na proizvodnost poduzeća i zadovoljenje krajnjih korisnika
- skup procesa koje obavljaju i stručnjaci ljudskih potencijala i rukovoditelji svih razina u jednakoj mjeri.

Upravljanje ljudskim potencijalima definira se i kao znanstvena disciplina, funkcija upravljanja u organizacijama i praksa te odnos prema ljudima u organizaciji.¹⁰ Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina koja je prvenstveno društvena, sastavljena je iz mnogih teorija, modela i spoznaja koje su dio drugih bitnih disciplina kao što su psihologija, sociologija, antropologija, ekonomija, filozofija i mnoge druge. Upravo iz toga razloga upravljanje ljudskim potencijalima je interdisciplinarno područje i zahtjeva suradnju stručnjaka iz različitih disciplina.

Menadžment ljudskih potencijala obuhvaća više od jednostavnog vođenja - uključuje selekciju visokokvalitetnih zaposlenika, poticanje njihove motivacije i ostvarivanje poslovnih ciljeva kroz njihovu edukaciju i razvoj. Ova funkcija unutar poduzeća često je pod snažnim utjecajem subjektivnih stavova menadžera, što može otežati praktičnu primjenu i pristup upravljanju ljudskim potencijalima. Općeniti stavovi i uvjerenja menadžera o ljudima, njihovom ponašanju na radnom mjestu i odnosu prema poslu direktno utječu na njihove aktivnosti i funkcije, te stoga imaju izravan utjecaj na ponašanje zaposlenika.¹¹

Kako bi napravili kvalitetnu selekciju menadžeri odjela ljudskih potencijala biraju zaposlenike s tržišta rada ovisno o ciljevima i zahtjevima poduzeća. Funkcije menadžera ljudskih potencijala mogu se razvrstati u dva područja, menadžerske funkcije i operativne funkcije.

Menadžerske funkcije uključuju¹²:

- planiranje,
- organiziranje,

¹⁰ Jambrek, I., & Penić, I., 2008., *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor...* p. 1185

¹¹ Perić Dora, Sveučilište u Zagrebu; „*Analiza upravljanja ljudskim resursima na primjeru logističkih poduzeća*“, p. 3

¹² Miljković D., Rijavec M.; *Organizacijska psihologija*, p. 9

- usmjeravanje i
- kontrolu.

Operativne funkcije menadžera ljudskih potencijala su:¹³

- zapošljavanje
- razvoj
- novčana naknada
- radni uvjeti
- motivacija
- vođenje kadrovske evidencije
- upravljanje međuljudskim odnosima.

Vođenje se sastoji od motiviranja zaposlenika i utjecaja na njihovo ponašanje radi postizanja ciljeva poduzeća. Usredotočuje se na upravljanje ljudima, kao što su pojedinačni zaposlenici, timovi i grupe, a ne na zadatke. Iako menadžeri mogu usmjeravati članove tima davanjem naredbi i usmjeravanjem, uspješni menadžeri koji su istovremeno i vođe obično se povezuju sa svojim zaposlenicima koristeći međuljudske vještine kako bi potaknuli, inspirirali i motivirali članove tima da rade najbolje što mogu.¹⁴

Autorica Bahtijarević-Šiber identificirala je ključne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća te njihove specifične karakteristike u upravljanju ljudskim potencijalima. Razlike koje autorica navodi prikazane su u sljedećim tablicama.

13 Horvat, Đ., 2007; *Temeljne funkcije upravljanja*, Zagreb: Edukator d.o.o., p. 22

14 Ibidem.

Tablica 1. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća

USPJEŠNA PODUZEĆA	NEUSPJEŠNA PODUZEĆA
Stvarni interes za ljude – ljudi najvrjednija imovina	Ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo brige za ljude
Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost napredovanja	Upravljaју na autokratski i birokratski način; rigidna su i nefleksibilna
Dobri programi nagrađivanja	Nimalo ili malo obrazuju i razvijaju zaposlene
Sposobni zadržati zaposlene; mala fluktuacija	Imaju loš sustav internog napredovanja
Vrhovni menadžment je posvećen i daje podršku ljudima	Slabe interne komunikacije
Razvijaju i potiču participaciju zaposlenih	Nejasna ili zastarjela politika; nekonzistentna primjena
	Visoka fluktuacija

Izvor: izradio autor prema *Bahtijarević–Šiber F., 1999., Management ljudskih potencijala*, Golden marketing

Iz priložene tablice vidljiva je razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća koja često leži u njihovom odnosu prema zaposlenicima i načinu upravljanja ljudskim potencijalima. Uspješna poduzeća ističu svoj stvarni interes za ljude, pružajući im kvalitetan trening, razvojne mogućnosti te nagrađivanje za postignuća. Poduzeća uspijevaju zadržati svoje zaposlene, potičući njihovu participaciju i podržavajući ih kroz posvećenost vrhovnog menadžmenta. Nasuprot tome, neuspješna poduzeća često propadaju zbog nedostatka brige za zaposlenike, autokratskog i nefleksibilnog upravljanja te nedostatka ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika. Loša interna komunikacija, zastarjela politika i visoka fluktuacija dodatno kompliciraju njihovu situaciju. Stoga je jasno da je pravilno upravljanje ljudskim potencijalima ključno za dugoročni uspjeh svake organizacije.

Uvažavajući individualnost svakog pojedinca i njihove različite interese, ključni zadatak organizacija i menadžmenta ljudskih potencijala je identificirati ljude koji pokazuju želju i predanost prema obavljanju posla kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Ovaj pristup osigurava učinkovitost rada kroz angažman zaposlenika, dok uspjeh u postizanju ciljeva poduzeća ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala i njihovoj motivaciji za rad.

Motivacija je ključni element u upravljanju ljudskim potencijalima jer je povezana s pokretačkim silama koje potiču zaposlenike da ostvare svoj puni potencijal. Upravljanje

ljudskim potencijalima koristi različite strategije i alate kako bi podržalo motivaciju zaposlenika. Neki od ključnih elemenata učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima u vezi s motivacijom uključuju jasnu komunikaciju između menadžera i zaposlenika, usavršavanje i obrazovanje zaposlenika zatim pravedan sustav nagrađivanja te kvalitetno radno okruženje.

Upravljanje ljudskim potencijalima treba stvarati sinergiju između motivacije zaposlenika i postizanja organizacijskih ciljeva. Kada poduzeće uspije potaknuti intrinzičnu motivaciju zaposlenika, stvara produktivnu i zadovoljavajuću radnu atmosferu koja može dovesti do dugoročnog uspjeha i rasta poduzeća što i jest konačni cilj svakog poduzeća.

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Motivacija je jedan od ključnih faktora vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima i glavna tema rada. U ovome se poglavlju opisuje motivacija, daju se temeljne definicije te se opisuju teorije motivacije koje mogu pomoći pri razumijevanju i objašnjenju radne motivacije kao i motivacije općenito.

3. 1. POJAM I FAKTORI MOTIVACIJE

Motivacija je važna za postizanje visoke razine uspješnosti i produktivnosti u svakoj organizaciji tako i u logističkom sektoru. Motivacija označava procese unutar osobe koji utječu na razinu, smjer i trajanje napora uloženog na poslu.¹⁵

Riječ motivacija izvedena je iz latinske riječi *movere*, što znači kretati se. Prema tome, motiviranje ljudskih potencijala može se odrediti kao dinamički proces kreiranja ili povećanja intrinzičnih motiva pojedinca kako bi oni u čim većoj mjeri usmjerili svoje napore ka ostvarivanju individualnih i organizacijskih ciljeva.¹⁶

Motivacija je jedna od aktivnosti poticanja uspješnosti u radu, uz kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti u radu. Ove aktivnosti u usporedbi s Europom zaostaju. Motivacijski planovi postoje u samo 12 % hrvatskih poduzeća, kreativne tehnike u 10 %, a ocjenjivanje uspješnosti u 32 % poduzeća.¹⁷ Pitanje koje se postavlja je na koji način motivirati zaposlenike, poticati njihovu kreativnost te održati njihovu motiviranost poslom.

Motivacija, kao glavni predmet ovog istraživanja može se definirati na više načina. Autori definiraju motivaciju na različite načine te stoga postoje brojne definicije. Motivacija odgovara na pitanja zašto se netko ponaša na određeni način, zašto postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine.

Ljudi obično jesu motivirani da učine nešto. Čak i kada netko naporno i uporno pokušava izbjeći posao, i to predstavlja motivirano ponašanje. Dok neki smatraju da je motivacija jedini faktor radne uspješnosti treba uzeti u obzir da su za uspjeh u poslu važne

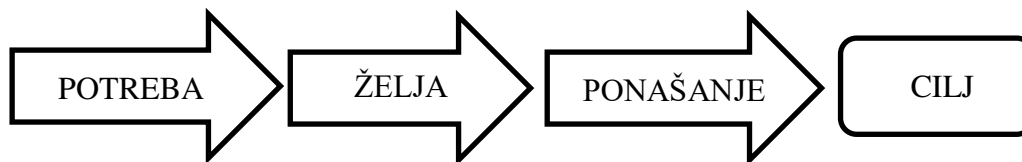
15 Miljković D., Rijavec M.; *Organizacijska psihologija*, p. 56

16 Pupovac D., Zelenika R., 2004, *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, p. 81

17 Marušić S., 2006, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, p. 317

sposobnosti i osobine ličnosti, kvaliteta, raspoloživost opreme i pribora potrebnog za rad kao i (ne) slaganje s ostalima u timu ili poduzeću.¹⁸

Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba¹⁹. Smatra se da se radi o derivatu riječi „motiv“, što označava emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju.



Slika 1. Proces motivacije

Izvor: izradio autor

Jedna od definicija motivacije određuje ju kao teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Autor tvrdi da je temeljna motivacijska pretpostavka da se organizmi približavaju cilju, ili da se bave nekim aktivnostima za koje očekuju poželjne ishode, kao i to da izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neugodnih ili odbojnih ishoda.²⁰

Motivacija je unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva, dakle zadovoljavanje njegovih potreba. Motivacija usmjerava ljudsko ponašanje, dok nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili to ne čine dovoljno dobro, zašto su odsutni s posla ili zašto odlaze iz organizacije.²¹

Motivacija je i zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.²² Motivacija dakle predstavlja unutarnju snagu ili podražaj koji pokreće pojedinca da djeluje, postigne ciljeve i zadovolji svoje potrebe.

18 Miljković D., Rijavec M.; *Organizacijska psihologija*, p. 56

19 *Leksikon psihologije*

20 Beck C. R., 2003, *Motivacija, teorija i načela*, Naklada Slap, p. 4.

21 Tudor G. & tim. 2012. *Vođenje i motiviranje ljudi*, Zagreb, p. 12

22 Bahtijarević–Šiber F. 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 557

Definicija koja se prvenstveno odnosi na organizacije određuje motivaciju kao spremnost da pojedinci sudjeluju u postizanju ciljeva organizacije.²³ Drukčije definiranje, vezano uz rad i kontekst organizacije, ističe kako je motivacija skup sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji. Stoga učinkovitom motivacijom zaposlenika u logističkom sektoru može se doći do poboljšanja rada timova, veće angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika te smanjene fluktuacije radne snage.

Motivacija je s aspekta pojedinca interno stanje koje vodi ka ostvarenju cilja, dok je s aspekta menadžera aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima te da ih ostvaruju. Oba gledišta imaju važno zajedničko značenje, a to je da je motivacija proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.²⁴

Na motivaciju pojedinca djeluje mnogo faktora koji se mogu razvrstati u četiri kategorije²⁵:

- individualne osobine,
- karakteristike posla koje pojedinac obavlja
- karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi te
- šira društvena okolina.

Uzevši u obzir sve navedeno može se zaključiti da na motivaciju djeluje niz različitih faktora. Svi oni djeluju na pojedinca, utječući na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i druga obilježja.²⁶ Upravo se iz tog razloga od menadžera očekuje da što bolje poznaje faktore koji utječu na motivaciju njegovih zaposlenika te da tako uspješno upravlja ljudima u organizaciji, da ih potiče i vodi prema ostvarenju ciljeva.

23 Marušić S., 2006, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, p. 318

24 Bahtijarević–Šiber F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 558.

25 Ibidem.p. 558

26 Ibidem. p. 559

3. 2. TEORIJE MOTIVACIJE

Kako bi se što bolje objasnila i razumjela motivacija s godinama se pojavilo nekoliko teorija koje nastoje odgovoriti na pitanje: Što je to motivacija te kako motivirati ljude kako bi postigli veću radnu uspješnost i uspješno ostvarili ciljeve?

Većina se teorija može svrstati u dvije glavne skupine, odnosno u sadržajne teorije i procesne teorije, koje će se u sljedećim poglavljima detaljnije pojasniti.

3. 2. 1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije su skupina teorija usmjerena na razumijevanje unutarnjih potreba i želja koje pokreću pojedinca, dok su ponašanje i ciljevi osnova za zaključivanje o potrebama. Neki navode da su ove teorije motivacije individualne jer zanemaruju karakteristike posla i radnog okruženja, a naglašavaju karakteristike pojedinca i usmjerene su upravo na analizu značenja individualnih potreba za ponašanje prema poslu.

Skupinu sadržajnih teorija čine Maslowljeva, Alderfredova, Herzbergerova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova teorija motivacije.

3. 2. 1. 1. Maslowljeva teorija motivacije

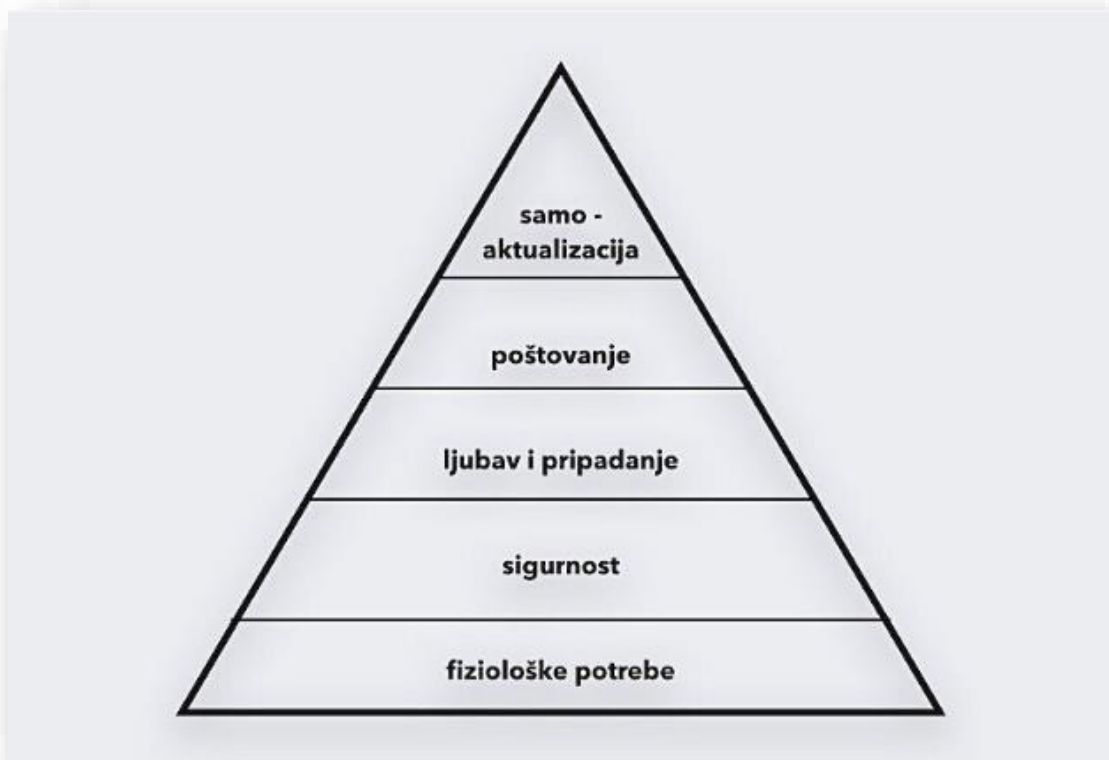
Maslowljeva teorija motivacije je najpopularnija i najpoznatija teorija koja je imala najveći utjecaj na istraživanje ponašanja ljudi u organizaciji. Smatra se da je gotovo svaki moderni menadžer zna.

Ova teorija predlaže hijerarhijsku strukturu ljudskih potreba, organiziranih u pet razina. Potrebe se rangiraju prema važnosti i zadovoljavaju se postupno. Prema Maslowljevoj teoriji „niže“ potrebe treba prve zadovoljiti kako bi se pojavila potreba za zadovoljenjem „viših“ potreba. Maslow je ljudske potrebe podijelio u pet skupina u nizu prema rastućoj važnosti²⁷:

- *Fiziološke potrebe* su esencijalne za preživljavanje, predstavljaju prvu razinu te one uključuju osnovne životne potrebe kao što su hrana, voda, zrak i seksualnost. Nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale potrebe.

27 Miljković D., Rijavec M.; *Organizacijska psihologija*, p. 58

- *Potrebe za sigurnošću i stabilnošću* pojavljuju se nakon što su zadovoljene fiziološke potrebe. One uključuju potrebu za fizičkom sigurnošću (odsutnost patnje i boli) i financijskom sigurnošću (stabilnost posla, novca, zdravstvena zaštita).
- *Socijalne potrebe* su potrebe za pripadanjem i ljubavlju, one postaju motivatori nakon što su zadovoljene prethodne dvije niže rangirane potrebe. One uključuju potrebe priznavanja sposobnosti i stručnosti, poštovanja i uvažavanja socijalne sredine te sve one potrebe koje su usmjerene na osiguranje određenog poštovanja i socijalnog statusa u sredini kojoj čovjek djeluje.
- *Potrebe poštovanja samog sebe* uključuje potrebe dostojanstva, samopoštovanja, prestiž i moć.
- *Potrebe za realizacijom (samoaktualizacijom)* su potrebe najvišeg ranga. Odnose se na potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja. Predstavljaju potrebe za osobnim razvojem i samoostvarenjem.



Slika 2. Hijerarhija potreba A. Maslowa

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

Temeljne teze o ovoj teoriji su:²⁸

- da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije“ potrebe
- da se niti jedna potreba ili želja ne mogu promatrati pojedinačno jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Maslowljeva teorija unatoč nedostacima pruža koristan i veoma poticajan predložak za promišljanje o ljudskoj motivaciji, a posebno motivacije za rad.

3. 2. 1. 2. Alderferova teorija motivacije

Alderferova teorija motivacije ili teorija trostupanjske hijerarhije nastala je kao odgovor na Maslowljevu teoriju koju su brojni autori pokušali modificirati. U ovoj teoriji glavne elemente čine²⁹:

- *egzistencijalne potrebe,*
- *potrebe povezanosti te*
- *potrebe rasta i razvoja.*

Kako bi razumjeli na koji način djeluju navedene potrebe bitno je i njihovo objašnjenje.

Egzistencijalne potrebe predstavljaju fiziološke potrebe i različite oblike materijalnih faktora koji su u funkciji zadovoljenja svih egzistencijalnih potreba (plaća, stanovanje i slično).

Potrebe povezanosti mogu se označiti kao socijalne potrebe. One predstavljaju sve faktore vezane uz odnose s osobama koje su povezane s pojedincem odnosno s njegovom obitelji, suradnicima, prijateljima itd..

Potrebe rasta i razvoja uključuju kreativne i produktivne akcije kojima pojedinac zadovoljava sebe. One predstavljaju one potrebe kojima pojedinac želi ostvariti svoj puni potencijal. Rezultat njihovog zadovoljavanja je osjećaj cjelovitosti i punoće. Potrebe rasta

28 Bahtijarević–Šiber F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 562.

29 Bahtijarević–Šiber F., 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 565.

razvijaju se i intenziviraju njihovim zadovoljenjem, što znači da što se osoba više razvija, to su njene potrebe razvoja veće, i obrnuto.³⁰

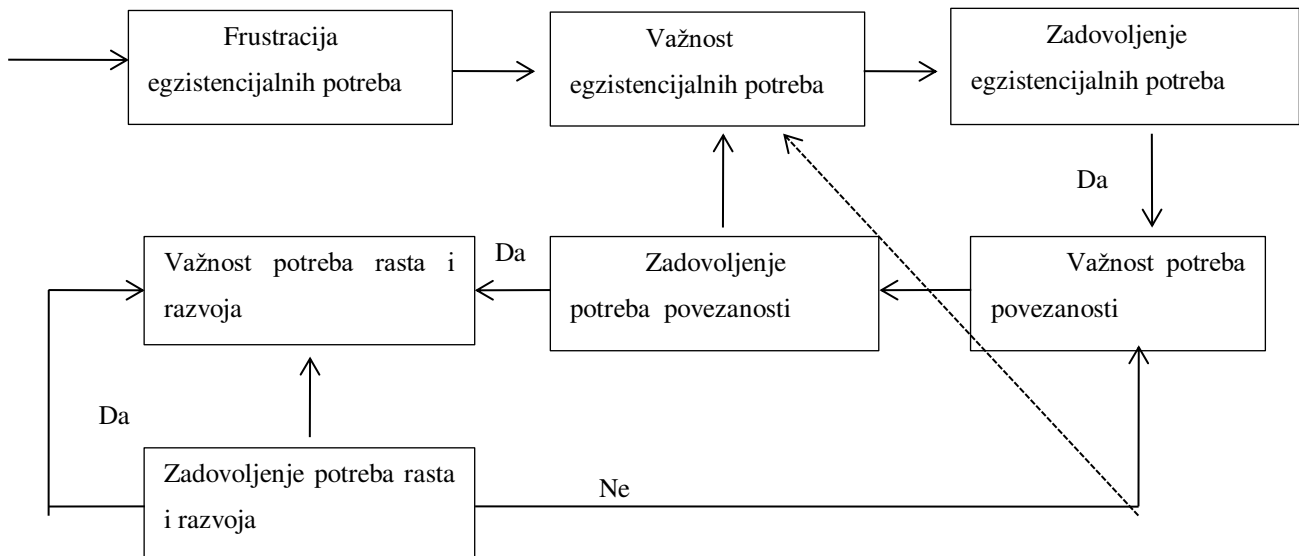
Temeljne postavke Alderferove teorije motivacije su sljedeće:³¹

- Prva postavka je zadovoljenje potreba, odnosno motivatora. Motivator, dapače, može jačati potrebu. Ovaj se mehanizam naziva *zadovoljenje – progresija*.
- Druga se odnosi na princip djelovanja hijerarhije potreba u obrnutom smjeru, odnosno mehanizam *frustracija – regresija*. Ako nije zadovoljena potreba „višeg reda“, aktivira se i pojačava sljedeća potreba „nižeg reda“, što znači da frustracija potreba rasta i razvoja može potencirati i intenzivirati socijalne pa i egzistencijalne potrebe.
- Treća postavka je svojstvo *multiple determinacije* svih kategorija potreba i međusobno dvosmjerno djelovanje na intenzitet potreba, kao i aktivnosti. Odnosno, svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama. Osim toga potrebe djeluju simultano, a ne sukcesivno.

Alderferova teorija motivacije, za razliku od hijerarhijske teorije potreba, zagovara da ne postoji redosljed zadovoljenja potreba te objašnjava njihovo istodobno zadovoljenje koje postaje motivator.

30 Ibidem, p. 567

31 Ibidem, p. 568



Shema 1. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije

Izvor: Izradio autor prema *Bahtijarević–Šiber F., 1999, Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 567

3. 2. 1. 3. Teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća ili teorija potrebe postignuća vezana je uz rad skupine autora od kojih se najviše ističe McClelland po kojemu je nazvana. McClellandova teorija se za razliku od prethodnih teorija razlikuje prema tome što je usmjerena prvenstveno na motivaciju za rad. Ponašanje prema radu označava temeljnim motivom, a druge potrebe koje uzima za osnovu smatra stečenim kao rezultatom učenja i socijalizacije u društvu te je u cijelosti orijentirana na unutarnju motivaciju pojedinca.

Ova je teorija usmjerena na tri temeljne potrebe³²:

- potreba za postignućem
- potreba za društvom
- potreba za moći

³² Miljković D., Rijavec M.; *Organizacijska psihologija*, p. 60

Potreba za postignućem definirana je kao individualna predispozicija da se teži uspjehom. Motivacija, u ovom slučaju, rezultat je dviju sila, odnos motiva suprotnog predznaka; *tendencije i želje za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh*.³³

Potreba za društvom ili potreba afilijacije odnosi se na želju za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosima te želju da se pomogne drugima, dok se *potreba za moći* odnosi na želju da utječemo na druge da se ponašaju na način na koji se inače ne bi ponašali odnosno izražava želju za kontrolom ponašanja drugih.³⁴

McClellandova teorija objašnjava da se ljudi razlikuju prema svojoj želji k postignuću, uspjehu i želji za bliskim i prijateljskim odnosima. Prema tome proizlazi i različito ponašanje i rezultati. Upravo većina viših menadžera obično ima umjerenu do visoku potrebu za moći i nisku potrebu za bliskim odnosima s drugim ljudima. Izražena potreba moći stvara želju za kontroliranjem drugih, a niska potreba za bliskim odnosima omogućuje im da donose i neugodne odluke te da se oko toga mnogo ne brinu.

Motiv postignuća u ovoj teoriji postaje elementaran čimbenik ekonomske uspješnosti i poduzetničkog duha.

3. 2. 1. 4. Herzbergova teorija motivacije

Herzbergova teorija, nekima poznatija kao dvofaktorska teorija motivacije ili motivacijsko – higijenska teorija, sljedeća je u nizu sadržajnih teorija. Također nastala kao odgovor na Maslowljev, a ujedno je uz nju jedna od najpopularnijih teorija.

Fredric Herzberg je u svojim istraživanjima tražio od zaposlenika da detaljno opišu kada se na poslu osjećaju iznimno dobro, a kada iznimno loše. Faktore koji su zaposlenike doveli do zadovoljstva nazvao je motivacijskim faktorima, a one koji dovode do nezadovoljstva higijenskim faktorima. Higijenski su faktori više vezani uz radnu okolinu, dok su motivacijski vezani više uz sam posao.³⁵

Stoga ova teorija ima karakterističan pristup motivaciji koji je usredotočen na radno okruženje i klasifikaciju faktora za rad, nasuprot drugim teorijama koje su usredotočene na potrebe i motive. Osnova klasifikacije faktora je mjerenje zadovoljstva poslom. Motivacijski

33 Bahtijarević–Šiber F., 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 569

34 Miljković D., Rijavec M.; *Organizacijska psihologija*, p. 61

35 Miljković D., Rijavec M.; *Organizacijska psihologija*, p. 61

faktori se prema osnovnoj klasifikaciji dijele na dvije skupine, na *ekstrinzične ili higijenske faktore* i *intrinzične* odnosno motivatore.

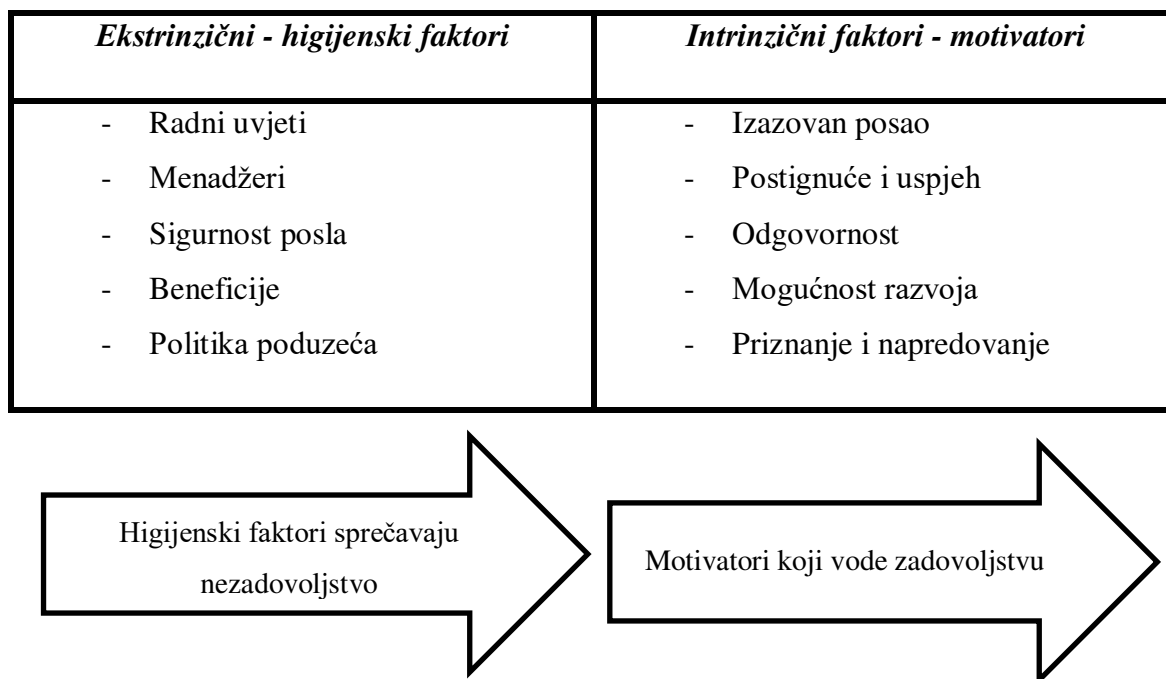
Higijenski faktori nisu poticajnog karaktera, ali bez njihovog zadovoljenja dolazi do nezadovoljstva zaposlenika. Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika - oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, itd. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo.³⁶

S druge strane, *intrinzični faktori*, imaju karakter motivatora, što znači da oni vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Prema tome, izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, itd., sve su to faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada.³⁷

Drugim riječima, zaposlenik je motiviran ako mu se pruži prilika za napredovanjem i postignućem. Stoga se zaposlenici trude pokazati svoj potencijal i trud kako bi ostvarili bolje rezultate.

36 Buble M., 2000., Management, Split: Ekonomski fakultet Split, p. 498

37 Buble M., 2000., Management, Split: Ekonomski fakultet Split, p. 498



Slika 3. Herzbergova teorija motivacije

Izvor: izradio autor prema *Bahtijarević–Šiber F., 1999, Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 575

Herzberg je razvio ideju i filozofiju obogaćivanja posla kao najvažnije motivacijske strategije. Vodeći se tom filozofijom, posao mora biti kreativniji, mora omogućiti više autonomije i odgovornosti, provocirati sposobnosti i njihovu primjenu u poslu odnosno mora omogućiti čovjeku potvrđivanje i samoaktualizaciju.³⁸

3. 2. 1. 5. Minerova teorija motivacije uloga

Teorija motivacije uloga ima drugačiji pristup motivaciji. Za razliku od ostalih Minerova teorija predlaže specifičnu motivacijsku strukturu različitih tipova poslova, odnosno uloga. Dakle, teorija motivacije uloga ističe kako ponašanje menadžera, stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom i različitim teorijama motivacije od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu.

³⁸ Bahtijarević–Šiber F., 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 576

Prema tome, Minerova teorija ukazuje kako je potrebno posebno istraživati motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka čije su potrebe prikazane u tablici.

Tablica 2. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova

<p>Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozitivan stav prema autoritetu ▪ Potreba za natjecanjem ▪ Potreba za moći ▪ Potreba za potvrđivanjem (afirmacijom) ▪ Potreba za različitim, diferenciranim statusom ▪ Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti
<p>Profesionalna motivacija (stručnjaka)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potreba za učenjem ▪ Potreba neovisnog rada i djelovanja ▪ Potreba za stjecanjem statusa ▪ Potreba pomaganja drugima ▪ Identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)
<p>Poduzetnička motivacija (zadataka)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potreba za postignućem ▪ Potreba izbjegavanja rizika ▪ Potreba „feedbacka“ ▪ Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja ▪ Potreba anticipiranja budućih mogućnosti

Izvor: Izrada autora prema *Bahtijarević–Šiber F., 1999., Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 578

Ova teorija nalaže kako će količina motivacije biti određena pozicijom koju pojedinac obavlja i na kojoj se nalazi. Teorija naglašava važnost posla koju pojedinac obavlja kao inicijator njegova motiva i potreba kojima su vođeni i koje žele ostvariti.³⁹

3. 2. 2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije imaju nešto drugačiji pristup u objašnjavanju motivacije, u odnosu na sadržajne teorije. Njihova usmjerenost je na unutarnje procese i mehanizme koji oblikuju i održavaju motivaciju.

³⁹ Bahtijarević–Šiber F., 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 579

Procesne teorije polaze od činjenice da ljudske potrebe nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa zato u analizu uključuju i druge faktore (percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije). Te teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, pa im odakle i naziv.⁴⁰

Naglasak je, u ovim teorijama, kako pojedinac percipira, interpretira i obrađuje informacije kako bi odredio razinu svoje motivacije. Njima se izražava složenost motivacije i individualne razlike u percepciji, vjerovanjima i vrijednostima. Faktori, kao što su, samoprocjena, samoučinkovitost i potreba za postizanjem, imaju važnu ulogu u oblikovanju motivacije pojedinca.

Razumijevanje procesnih teorija motivacije može pomoći u stvaranju motivirajućeg okruženja i razvoju strategija koje će potaknuti angažman i uspjeh pojedinaca na radnom mjestu ili u drugim područjima života.

3. 2. 2. 1. Kognitivni model motivacije

Psiholog Victor Harold Vroom razvio je kognitivni model motivacije, poznat i kao teoriju očekivanja. Teorija objašnjava i analizira fenomene motivacije unutar organizacija odnosno radnog ponašanja i faktora koji ga određuju.

Teorija se temelji na pretpostavci da ljudi donose odluke o svom ponašanju na temelju procjena očekivanja o tome do kakvih će rezultata i ishoda dovesti njihov trud. Ako zaposlenik vjeruje da će njegov rad biti uočen, bit će motiviran prema poslu te će mu to osobno biti važno.⁴¹

Teorija je stoga usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u nekoj radnoj situaciji izabire ponašati se na jedan način, dok druge odbacuje. Vroom nastoji odgovoriti na taj problem uvodeći dva koncepta: *koncept valencije* ili *privlačnosti* i *koncept očekivanja*.

Koncept valencije odnosi se na emocionalnu vrijednost koju pojedinac pripisuje određenim ishodima ili nagradama, tj. privlačnosti i važnosti za određene ishode. Valencija se odražava razinom motivacije koju pojedinac ima prema određenim nagradama. Valencija može biti pozitivna i negativna. Prema tome, ako pojedinac doživljava željene ishode kao

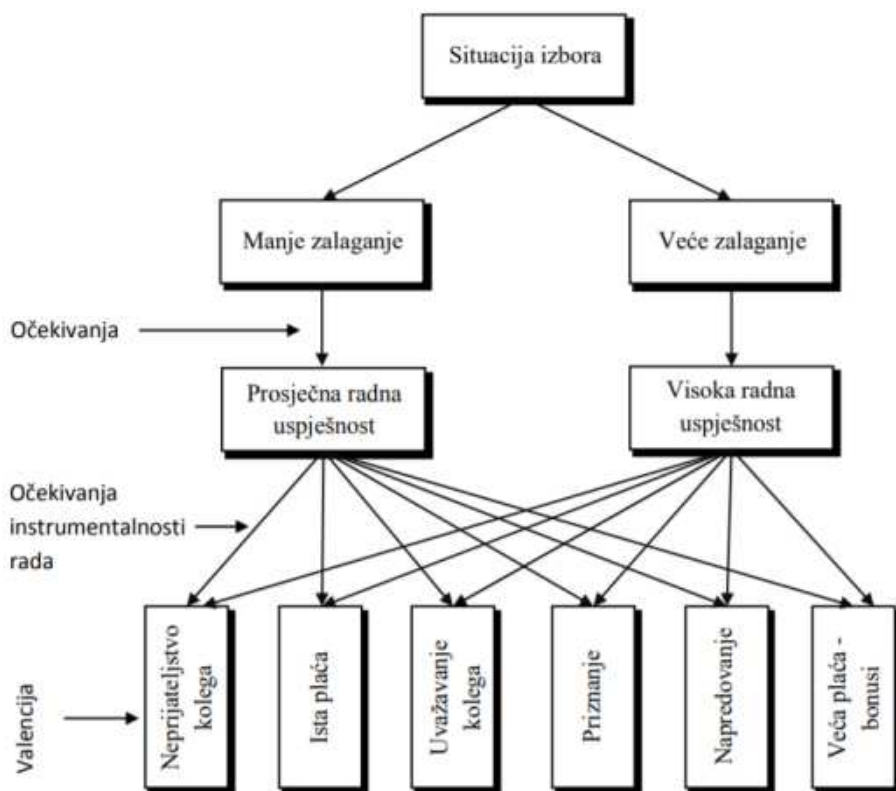
40 Buble M., 2000., Management, Split: Ekonomski fakultet Split, p. 500

41 Miljković D., Rijavec M.; *Organizacijska psihologija*, p. 64

vrijedne i privlačne, valencija će biti visoka. Međutim, ako osoba ne smatra da su ishodi privlačni ili važni, valencija će biti niska.

Koncept očekivanja odnosi se na uvjerenje pojedinca da će ulaganje napora i trud dovesti do željenog ishoda. Očekivanja se razlikuju prema intenzitetu i kreću se, od potpune subjektivne sigurnosti da će se postići određeni ishodi, do minimalne, subjektivne sigurnosti da se rezultat neće ostvariti. Ako osoba vjeruje da će trud rezultirati željenim rezultatima, očekivanje će biti visoko, i obrnuto.

Uz očekivanje veže se i pojam *instrumentalnosti*. Instrumentalnost se odnosi na vjerovanje pojedinca da će postizanje određenog rezultata dovesti do željenih nagrada ili ishoda. Ako osoba vjeruje da postizanje cilja rezultira vrijednim nagradama ili ishodima, instrumentalnost će biti visoka. Međutim, ako osoba ne vjeruje da će postizanje cilja rezultirati značajnim nagradama, instrumentalnost će biti niska.



Shema 2. Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad

Izvor: *Bahtijarević–Šiber F., 1999, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, p. 584*

Ova teorija objašnjava zašto mnogi zaposlenici nisu motivirani i rade samo onoliko koliko moraju.

3. 2. 2. 2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Adamsova teorija pravičnosti poznata i kao teorija jednakosti. Uz ostale kognitivne teorije, usmjerena je na razumijevanje ljudskog ponašanja, ali je područje interesa znatno suzila na materijalne naknade za odrađen rad, što ju ponekad definira i kao teoriju financijskog nagrađivanja.

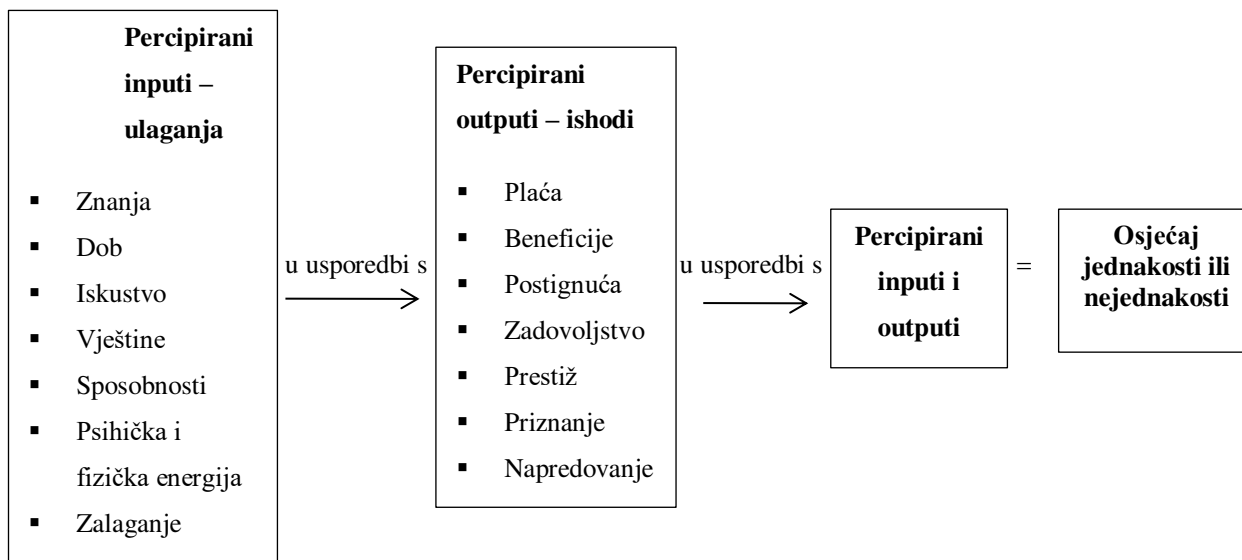
Osnovna pretpostavka od koje se polazi pri razumijevanju motivacije i ponašanja pojedinca u radnoj situaciji ovisi o doživljaju ili percepciji nejednakosti. Odnos između organizacije i pojedinca, kao i drugi socijalni odnosi, mogu se promatrati kao odnos razmjene u kojemu pojedinac ulaže svoja znanja, radne sposobnosti, iskustvo, kreativnost, interese, energiju itd., a za uzvrat od radne organizacije dobiva različite naknade i nagrade, odnosno mogućnost zadovoljavanja potreba. Reciprocitet, odnosno jednakost razmjene najvažniji je element odnosa, predstavlja „osnovnu polugu“ djelovanja u socijalnim situacijama.⁴²

Adams je percepcije nejednakosti podijelio je na dvije osnovne razine usporedbe. Prva je osnova *usporedba inputa*, onoga što pojedinac ulaže u realizaciju poslova i *outputa*, onoga što pojedinac dobiva zauzvrat. Druga je osnova *usporedba s drugima* na poslu u kontekstu usporedbe što pojedinac daje i dobiva u određenoj situaciji te onoga što drugi daju i dobivaju.

Inputi su u Adamsovoj teoriji sljedeći čimbenici: znanje, dob, iskustvo, vještine, sposobnosti, psihička i fizička energija, zalaganje te radni doprinos. Dok *outpute* predstavljaju plaća, povlastice, postignuća, zadovoljstvo, ugled, priznanje i napredovanje. Ovom se teorijom uspoređuje uloženi trud, volja i znanje pojedinca s količinom nagrade za odrađeni posao.

Na sljedećoj slici prikazana je usporedba i procesiranje osjećaja jednakosti ili nejednakosti kao i pravednog tretmana.

42 Bahtijarević–Šiber F., 1999., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 585



Shema 3. Glavne komponente teorije privlačnosti

Izvor: Izrada autora prema *Bahitjarević–Šiber F., 1999., Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 586

Rezultat usporedbe kod pojedinca može biti osjećaj negativne ili pozitivne nejednakosti. *Pozitivna nejednakost* označava osjećaj koji u odnosu na ono što je uložila dobila je više od drugih te se u ovom slučaju javlja osjećaj krivnje, iz tog razloga većina ljudi je sklona poboljšati kvalitetu i kvantitetu svog rada.

Negativna nejednakost označava osjećaj koji osoba ima kada smatra da je dobila manje od drugih u odnosu na ono što je uložila. U takvoj se situaciji javlja osjećaj gorčine i nepravde, pa osoba ponovo pokušava uspostaviti jednakost. Najčešće pojedinci u takvim situacijama nastoje smanjiti ulaganja, povećati dobit odnosno tražiti više beneficija, reinterpretirati situaciju ili dati otkaz.⁴³

Većina istraživanja provedena na temelju ove teorije, ukazuje na njen značaj u tome što pokazuje da većini zaposlenika nije stalo samo do apsolutne dobiti, nego da na njihovu motivaciju u velikoj mjeri utječe i usporedba s drugima u istoj situaciji.⁴⁴

43 Miljković D., Rijavec M.; *Organizacijska psihologija*, p. 64

44 Ibidem.

3. 2. 2. 3. *Integrativni procesni model motivacije*

Teorija motivacije Portera i Lawlera nastala je kao modifikacija Vroomove i Adamsove teorije. Ova teorija smatra da je motivacija samo jedan od faktora koji utječu na radno ponašanje i uspješnost, teorija uključuje i druge faktore kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcije zadatka i zadovoljstva. Ova teorija kombinira pretpostavke iz sadržajnih i procesnih teorija te predstavlja model s više varijabli i objašnjava kompleksnost odnosa između motivacije, učinka i zadovoljstva.

Prema Porterovoj i Lawlerovoj teoriji zadovoljstvo ne dovodi uvijek do učinka. Najčešće je obrnuto, jer ljudi mogu postati samozadovoljni nakon što su jednom postigli zadovoljstvo. S druge strane, učinak može dovesti do zadovoljstva ako su sustavi nagrađivanja učinkoviti.

Teorija razlikuje dvije vrste nagrada:

Intrinzične nagrade koje su rezultat individualnog odnosa prema poslu, samog posla, osjećaja uspjeha i postignuća. One uključuju osjećaje postignuća i zadovoljenja potreba viših razina kako ih je definirao Maslow. Intrinzična nagrada izravno je povezana s dobrim učinkom samo ako je struktura posla raznolika i izazovna tako da se pojedinac može osjećati ispunjeno i zadovoljno za dobro obavljen rad.

Ekstrinzične nagrade pojedincu dodjeljuje organizacija i one, prema ovoj teoriji, uglavnom zadovoljavaju potrebe niže razine. Ekstrinzične nagrade predstavljaju plaće, napredovanja, status i sigurnost posla.

Ovaj model dakle stavlja naglasak na tri faktora⁴⁵:

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

45 Bahtijarević–Šiber F., 1999., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 592

Motivacija se određuje s pomoću dva faktora. Prvi se odnosi na koji način će zadani posao završiti, a drugi faktor je sposobnost pojedinca koja vodi do uspješnosti obavljanja određenog posla. Također, integrativni procesni model motivacije obuhvaća dvije vrste očekivanja. Prvo očekivanje odnosi se na to je li uopće moguće uspješno obaviti zadani radni zadatak, dok se drugo očekivanje odnosi na to da li postoji vjerojatnost da nakon uspješno odrađenog radnog zadatka slijedi nagrada. Bitan faktor za pojedinca je privlačnost nagrade.⁴⁶

Navedene teorije motivacije ukazuju na složenost motivacije, važnost individualnog pristupa pojedincima te potrebu za razumijevanjem teorija. Teorije koje se u ovome poglavlju spominju međusobno se nadopunjavaju i sve ističu različite faktore i dimenzije motivacije, omogućujući nam njihovo bolje razumijevanje. Također, daju neophodne naputke za razvoj sustava nagrađivanja i menadžerskog djelovanja na oblikovanje ponašanja zaposlenih.

46 Ibidem.

4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Sljedeća poglavlja opisuju strategije materijalne i nematerijalne motivacije, objašnjena je važnost korištenja različitih strategija, kao i važnost stvaranja i korištenja motivacijskih sustava unutar poduzeća s ciljem motiviranja zaposlenika.

4.1. MOTIVACIJSKI SUSTAV

Motiviranjem i nagrađivanjem zaposlenika, kao jednim od ključnih zadataka funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, nastoji se podići radna učinkovitost u svrhu ostvarenja krajnjih ciljeva poduzeća. Kvalitetnim pristupom motiviranja i dobro oblikovanim motivacijskim sustavom menadžeri nastoje povećati proizvodnost i radnu uspješnost, zainteresirati zaposlenike ka ostvarenju ciljeva, pojačati njihovu vezu s poduzećem te omogućiti pozitivno i zadovoljno radno okruženje.

Dostupna literatura nudi brojne strategije motiviranja, ali važno je naglasiti kako nije dovoljno poslužiti se samo jednom od teorija i očekivati rezultate. Svaki je zaposlenik jedinstven stoga treba uzeti u obzir da zaposlenike ne motiviraju iste stvari, da zaposlenici dijele različite stavove te da imaju drugačija znanja. Iz toga je razloga nužno koristiti više različitih teorija kako bi se došlo do zadovoljavajućih rezultata unutar poduzeća. Potrebno je stvoriti te izgraditi odgovarajući i sveobuhvatni motivacijski sustav.

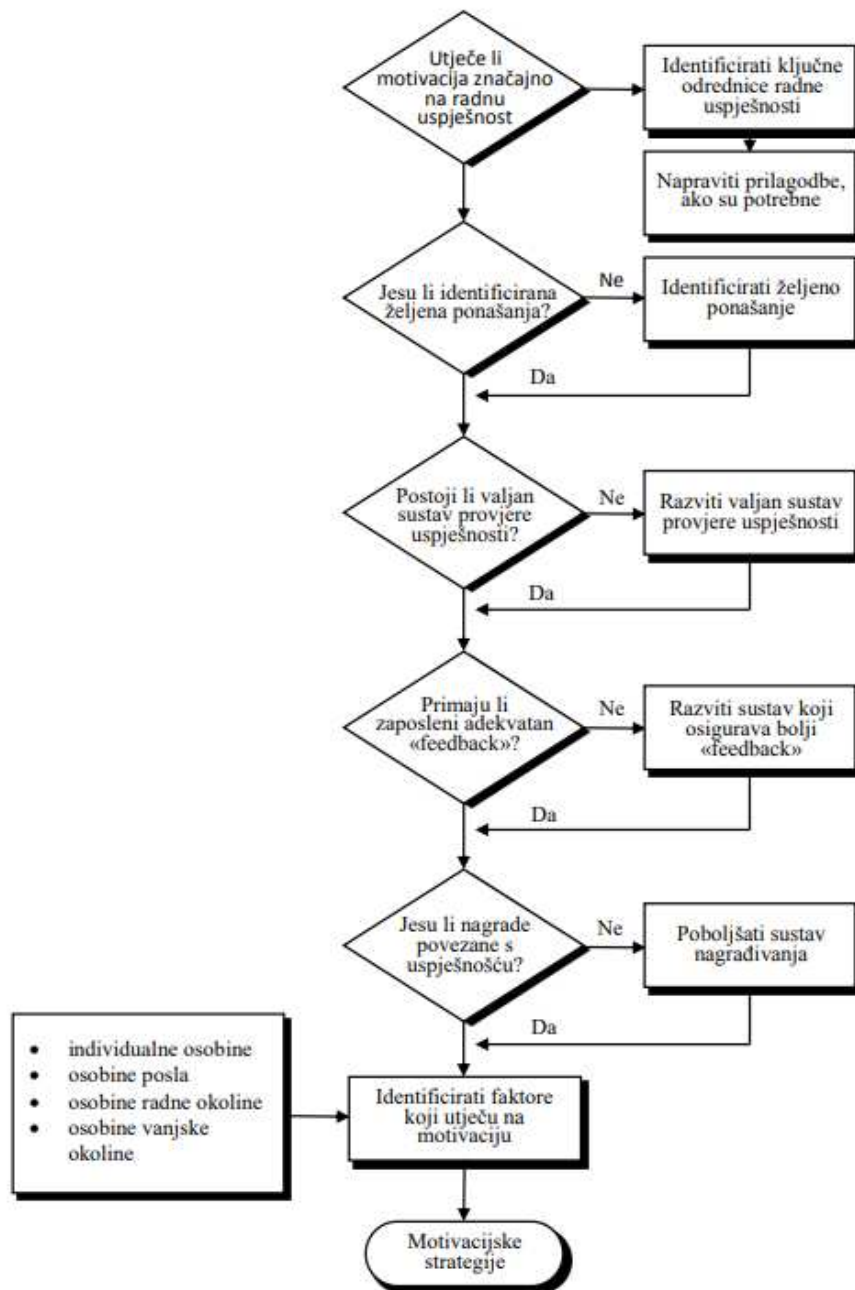
Prilikom korištenja motivacijskog sustava mora se poštovati pravilo o nagrađivanju ponašanja koje je poželjno, odnosno onoga koje vodi ka ostvarivanju ciljeva poduzeća i poslovne strategije. Takvim se stavom nastoji poticati zaposlenike da kvalitetno odrađuju posao, postižu dobre rezultate te ostvaruju zadane ciljeve, a samim tim i unapređuju poslovanje poduzeća. Cilj je svake od strategija zadržati i privući kvalitetne zaposlenike.

Motivacijski sustav definiran je kao sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju u svrhu motiviranja ljudi.⁴⁷

Kako bi se stvorio kvalitetan motivacijski sustav u kojemu su primijenjene odgovarajuće strategije motivacije autorica Bahtijarević - Šiber predlaže dijagram toka

47 Bahtijarević – Šiber F. 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 601

pitanja koja bi menadžeri trebali sagledati prije razvoja i plana nekih od strategija motiviranja.

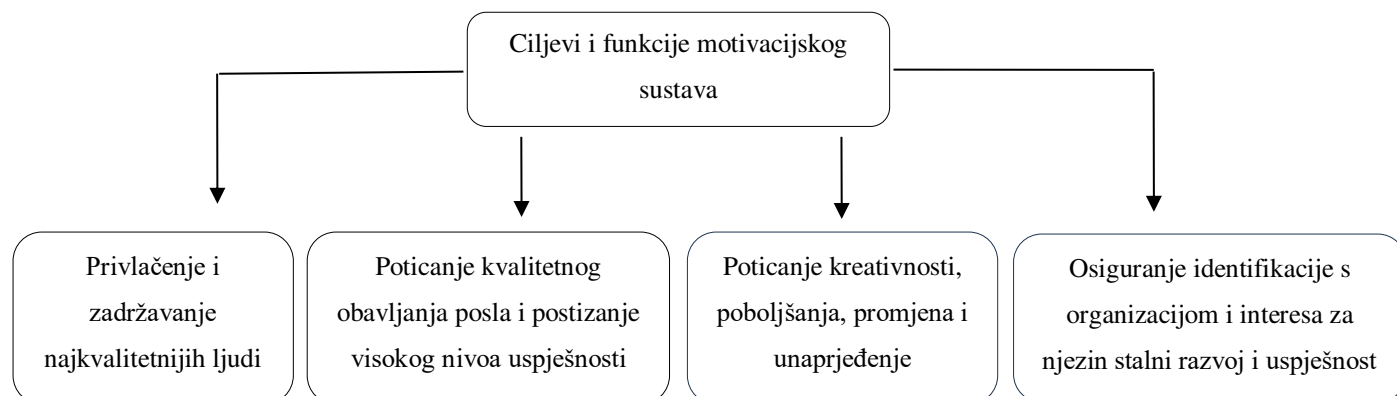


Slika 4. Dijagram toka pitanja za razvoj strategija motiviranja

Izvor : *Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., p. 604.

Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:⁴⁸

- mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude
- mora osigurati da zaposlenici kvalitetno obavljaju zadatke
- mora poticati kreativnost
- mora osigurati identifikaciju zaposlenih s poduzećem.



Shema 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: izrada autora prema Sikavica , Bahtijarević Šiber, & Pološki Vokić, 2008.

Kvalitetan motivacijski sustav koji bi trebao biti cilj svih organizacija uključuje i usvaja inicijative kojima se izlazi u susret zaposlenicima, njihovim željama i potrebama. Upravo povratne informacije mogu biti kritične u formuliranju praktičnih motivacijskih sustava i programa.⁴⁹

Motivacijski sustavi građeni su od različitih motivacijskih strategija kojima se nastoji poboljšati radna motivacija kao i postići gore navedena ponašanja.

Motivacijske strategije najčešće se dijele u dvije skupine⁵⁰:

- strategije materijalne motivacije i

48 Bahtijarević–Šiber F., 1999., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 601

49 Rahaman A.; Ali J.; Wafik A.; Mamoon Z.; Islam M.; 2020., *What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations*, p. 519

50 Bahtijarević–Šiber F., 1999., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 606

- strategije nematerijalne motivacije.

Navedena podjela je temeljna podjela motivacijskih strategija kao i temelj izrade motivacijskih sustava. Najučinkovitiji motivacijski sustavi koriste obje skupine kako bi se ostvario najveći mogući učinak na motivaciju zaposlenika.

Nadalje u radu će se obje skupine objasniti.

4. 2. STRATEGIJE MATERIJALNE MOTIVACIJE

Strategije materijalne motivacije podrazumijevaju korištenje materijalnih odnosno financijskih nagrada. Materijalnim se strategijama planira način na koji će se poboljšati materijalni položaj zaposlenika te način na koji će se dodjeljivati financijske kompenzacije za rad. Planiranje ovakvih strategija mora biti osmišljeno tako da sustav nagrađivanja bude pravedan i transparentan te da ciljevi poduzeća budu ostvareni prateći ciljeve pojedinaca. Materijalne strategije motivacije predstavljaju jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada.

Materijalna odnosno financijska primanja koja zaposlenici primaju dijele se prema stupnju izravnosti na izravne i neizravne materijalne kompenzacije.

Izravne materijalne kompenzacije odnosno izravni financijski dobici predstavljaju novčane nagrade koje se izravno isplaćuju zaposlenicima, pojedinac ih dobiva u „novcu“ i „na ruke“. Izravne materijalne kompenzacije uključuju osnovne plaće, bonuse, provizije, dodatke za prekovremeni rad, te druge novčane nagrade koje se isplaćuju kao rezultat rada i doprinosa zaposlenicima. Ove kompenzacije čine važan dio ukupnog paketa nagrađivanja, te mogu biti ključne za privlačenje, zadržavanje i motivaciju radne snage.⁵¹

Neizravne materijalne kompenzacije doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i njih zaposlenici ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca. One se ne odnose na direktne novčane uplate. Predstavljaju beneficije poput plaćenog zdravstvenog osiguranja, mirovinskog osiguranja, godišnjih odmora, slobodnih dana, dnevnica za poslovna putovanja, korporativne popuste i slične pogodnosti.⁵²

51 Bahtijarević – Šiber F. 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 613

52 Bahtijarević – Šiber F. 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 614

Sljedeća tablica prikazuje klasifikaciju izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija zaposlenih.

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	pojedinač	<ul style="list-style-type: none"> • Plaća • Bonusi i poticaji • Naknade za inovacije i poboljšnice • Naknade za širene zanja i fleksibilnot • Ostali poticaji (bonus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stipednije i školarine • Studijska putovanja • Specijalizacije • Plaćenje odsutnosti i slobodni dani • Automobil kompanije • Menadžerske beneficije
	poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> • Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća • Udio u profitu • Udio u vlasništvu (distribucija dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mirovinsko osiguranje • Zdravstvena zaštita • Životno i druga osiguranja • Naknade za nezaposlenost • Obrazovanje • Godišnji odmori. • božićnice

Izvor: Izrada autora prema *Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala* (1999). Zagreb, Golden marketing, p. 614

Kod dodjeljivanja materijalnih nagrada važno je znati da ne očekuju svi zaposlenici jednake nagrade. Neki od zaposlenika žele povišicu, neki slobodne dane, a treći unaprjeđenje. Menadžeri, koji obično nemaju preveliki raspon nagrada na raspolaganju, trebaju prilikom dodjeljivanju nagrada voditi računa o individualnim razlikama zaposlenika. Osim toga važno je da nagrade koje dodjeljuju budu povezane s učinkom te da zaposlenicima to bude jasno uočljivo.⁵³

U literaturi najčešće pronalazimo objašnjenje da materijalne nagrade imaju najveći učinak na motivaciju zaposlenika. Poslodavci koji imaju dobro razvijene motivacijske strategije i materijalno nagrađuju svoje zaposlenike za dobre poslovne rezultate u svome

⁵³ Miljković D., Rijavec M., 2007.; *Organizacijska psihologija*, p. 66

poduzeću imaju dobru radnu atmosferu, zaposlenici imaju povjerenja u poslodavce, odgovorni su te su manje šanse za stagnacijom i nezadovoljstvom.

4. 3. STRATEGIJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE

Uz motiviranje materijalnim strategijama, koje predstavlja temelj motivacijskog sustava bitno je motiviranje nematerijalnim strategijama. Motiviranje nematerijalnim strategijama podrazumijeva razumijevanje svakoga zaposlenika kao zasebne jedinice u cijelom sustavu. Svaki zaposlenik je drugačiji i samim time za očekivati je da zaposlenici imaju drugačije potrebe. One potrebe koje se materijalnim strategijama motiviranja ne mogu zadovoljiti nastoje se zadovoljiti nematerijalnim.

Prije samog razmatranja i objašnjenja nematerijalnih strategija potrebno je naglasiti da je na radnim mjestima prvenstveno potrebno postaviti prave ljude. Nisu svi jednako sposobni za sve poslove. Ako zaposlenik radi posao za koji nema sposobnosti ili interesa njegova motivacija će najvjerojatnije biti niska. Posebno demotivirajuće za zaposlenika je ulaganje napora bez vidljivih rezultata.⁵⁴

Nematerijalne strategije kojima se nastoje motivirati zaposlenici najčešće su radno vrijeme, mogućnost razvoja i usavršavanja, dobivanje, ali i davanje povratnih informacija o odrađenom poslu („feedback“), priznanje, organizacijska kultura poduzeća kao i dizajn posla.

Radno vrijeme odnosno fleksibilnost u radnom vremenu veliki je bonus zaposlenicima. Fleksibilno radno vrijeme daje zaposlenicima mogućnost lakšeg organiziranja privatnog i poslovnog života te im daje određenu slobodu, ali naravno u određenim okvirima.

Mogućnost razvoja, usavršavanja i školovanja također predstavljaju važan način nematerijalnog nagrađivanja te oni postaju sve bitniji i snažniji faktor motivacije. Svakom zaposleniku oni označavaju mogućnost napredovanja, mogućnost stjecanja novih znanja, a samim time mogućnost dobivanja izazovnijih i kompleksnijih radnih mjesta.

54 Miljković D., Rijavec M., 2007.; *Organizacijska psihologija*, p. 66

Povratna informacija o odrađenom poslu također utječe na motivaciju zaposlenika. Bitna je koliko i priznanje. Svaki odrađeni rad zaslužuje „feedback“ odnosno povratnu informaciju kako bi zaposlenik znao ispunjava li zadane ciljeve, prati li standarde poduzeća, a time zaposlenik dobiva samopouzdanje te je siguran da se njegov rad prati. Osim toga svaki zaposlenik mora imati jasno postavljene ciljeve u svom poslu kako bi znao kako ih ispunjava.

Organizacijska kultura kao i dizajn posla također su jedan od čimbenika koji izrazito utječu na motivaciju unutar poduzeća. Ako unutar poduzeća postoji dobra organizacijska struktura te su poslovi dobro dizajnirani, zaposlenici će imati veći poticaj za rad. Dobra atmosfera i zajedništvo omogućuju zaposlenicima da se osjećaju opuštenije, lakše iznose svoje ideje i stavove i imaju slobodnu komunikaciju.

Što se tiče samog dizajna posla, menadžeri moraju osigurati zaposlenicima posao koji nije monoton, potrebna je izazovnost kako bi se dovelo do veće motiviranosti, te je bitan osjećaj važnosti za posao koji se odrađuje. Osim toga potrebno je obogatiti posao. Posao može postati izvorom veće motivacije ako ga se obogati s raznolikim zadacima i većom odgovornošću što od zaposlenika zahtijeva šire angažiranje njegovih talenata i sposobnosti.⁵⁵

Konačno treba provjeriti vlada li u sistemu jednakost. Ljudi očekuju pravednost. Razlike u plaći i ostalim nagradama trebale bi biti posljedica ulaganja truda, vještina, iskustva, sposobnosti i drugih faktora koji zaposlenik ulaže u svoj posao. Osjećaj nepravednosti uvelike može smanjiti motivaciju kod zaposlenika.⁵⁶

Istraživanja motivacije nisu samo došla do spoznaja kako motivirati druge, već i kako motivirati sebe. Tehnike važne za samomotivaciju jesu postavljanje ciljeva. Ciljevi su ključni za motivaciju. Potrebno je definirati dugoročne i kratkoročne ciljeve.

Važno je da zaposlenici rade posao koji vole. Često kada i ne postoji puno izbora već se odrađuje trenutni posao. U takvoj situaciji postoji način za bavljenje onim dijelom posla koji nekome više odgovara. Izuzetno je važno tražiti povratne informacije ako ih zaposlenici ne dobivaju od menadžera. Potrebno je nagraditi se nakon nekog odrađenog posla ili

55 Miljković D., Rijavec M., 2007.; *Organizacijska psihologija*, p. 70.

56 Ibidem.

ostvarenog cilja. Također važno je razvijati vještine važne za određene ciljeve kao i povećati očekivanje od sebe. Zadnje, ali nimalo manje važno je razvijanje radne etike.

Gotovo sve strategije motivacije koje se primjenjuju imaju zajedničke tri bitne spoznaje:⁵⁷

1. većina je ljudskih potreba, kao i faktora motivacije nematerijalne naravi,
2. motivacijski se sustav treba temeljiti na što raznolikijim, istodobnim načinima i strategijama motiviranja, te
3. sustav mora biti usmjeren na ono što želi postići, kao što je već rečeno, treba nagrađivati ono čega želite da bude više.

Zaključno, cjeloviti motivacijski sustav koji proizvodi visoku motivaciju kroz cijelo poduzeće, koji potiče različite oblike ponašanja, identifikaciju i visoku zainteresiranost, mora koristiti različite faktore i strategije motivacije te se ne može osloniti na samo jednu od strategija. Autori posebnu važnost stavljaju na individualne karakteristike zaposlenika i prema tome se očekuje od menadžera da osim kvalitetne primjene strategija zna otkriti što je to zaposlenicima najvažnije kako bi u konačnici ostvarili ciljeve.

⁵⁷ Bahtijarević – Šiber F. 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, p. 605

5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U PROMETNIM I LOGISTIČKIM PODUZEĆIMA

Kroz prethodno poglavlje istaknuta je važnost pravilnog korištenja strategija motivacije te su objašnjene strategije motiviranja koje se najčešće koriste. U poglavlju „Motivacija zaposlenika u prometnim i logističkim poduzećima“ prikazani su izazovi i teškoće s kojima se susreću menadžeri u motiviranju zaposlenika te načini rješavanja problema na koje nailaze u prometnim i logističkim poduzećima.

5. 1. IZAZOVI I TEŠKOĆE U MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA

Menadžment logističkih i prometnih poduzeća suočava se s nizom izazova u pogledu motivacije svojih zaposlenika. Izazovi s kojima se suočavaju često su posljedica različitih faktora kao što su brze i intenzivne promjene koje vladaju u poslovnom okruženju, konkurencija na tržištu, složenost operacija i logističkih procesa koji su rezultat promjena, kao i individualne potrebe i različita očekivanja zaposlenika

Jedan od izazova je osiguravanje stalne motivacije zaposlenika u okvirima često ponavljajućih poslova koji mogu dovesti do osjećanja monotonije i gubitka interesa za rad, što ima za posljedicu smanjenje produktivnosti i angažiranosti zaposlenika.

S druge strane prilagodba novim tehnologijama, i poslovnim modelima može predstavljati izazov u motivaciji posebice ako se radi o zaposlenicima kojima je teže usvajati i primjenjivati nove tehnologije u poslu.⁵⁸ Kod ovog izazova javlja se pitanje je li zaposlenicima omogućeno dodatno usavršavanja i osposobljavanje kako bi stekli znanja za korištenje novih tehnologija ili su zaposlenici u svom radu „prepušteni sami sebi“.

Izazov predstavlja i upravljanje različitim tipovima zaposlenika, od vozača, skladištara do upravljača prometom i logističkih analitičara. Svaki od ovih zaposlenika zahtijeva specifične vještine i motivatore, što stvara kompleksnost u oblikovanju jedinstvenih strategija motivacije koje odgovaraju različitim potrebama.

⁵⁸ Motivation of Employees for Creativity as a Form of Support to Manage Innovation Processes in Transportation-Logistics Companies

Teškoće u motivaciji zaposlenika u logističkim i prometnim poduzećima mogu proizaći iz više faktora, kao što su nedostatak prepoznavanja i osjećaja pripadnosti, nagrađivanja za uspješnost, mogućnosti napredovanja te jasno postavljenih ciljeva i očekivanja kao i loša komunikacija.

Nedostatak motivacije kod sezonskih ili privremenih zaposlenika, koji često nemaju istu razinu predanosti i motivacije kao stalno zaposleni zaposlenici također je jedna od čestih teškoća koju uočava menadžment. Ovo može dovesti do problema u održavanju stabilnosti i kontinuiteta zaposlenika, što može negativno utjecati na operativnost poduzeća.

5. 2. NAČINI RJEŠAVANJA IZAZOVA I TEŠKOĆA

Prilikom rješavanja teškoća u motivaciji zaposlenika, menadžeri poduzeća prvenstveno moraju znati identificirati iz kojeg izvora dolaze motivacijski izazovi, s kojim se motivacijskim teškoćama zaposlenici suočavaju te prema izvoru problema, menadžeri moraju znati implementirati spomenute strategije.

Menadžeri i rukovoditelji poduzeća stoga koriste različite strategije kako bi prevladali izazove u motivaciji zaposlenika. Primjerice, pružanjem učestalih povratnih informacija zaposlenicima kao i osiguravanjem jasne komunikacije o ciljevima, očekivanjima i mogućnostima napredovanja mogu pomoći u savladavanju problema individualne motivacije. Prepoznavanje važnosti povratnih informacija izuzetno je važno za rješavanje problema individualne motivacije kod zaposlenika. Redoviti razgovori između menadžera i zaposlenika pružaju priliku za razumijevanje njihovih jedinstvenih želja, snaga i područja rasta.⁵⁹

Osim jasne komunikacije o ciljevima, očekivanjima i mogućnostima napredovanja, važno je da menadžeri znaju implementirati metode prepoznavanja i nagrađivanja postignuća. Jasno prepoznavanje postignuća, kao i nagrađivanje istog, kod zaposlenika ne samo da povećava njihovo zadovoljstvo poslom, već i potiče osjećaj lojalnosti prema poduzeću.

Pružanje kontinuirane edukacije kao i mogućnost korištenja razvojnih programa također predstavlja jedan od načina rješavanja problema motivacije. Zaposlenicima se uz

⁵⁹ *Overcoming the Top Challenges in Employee Motivation*

mogućnost dodatnog školovanja i napredovanja osigurava prilika za unaprjeđenje vještina i napredovanja u karijeri. Uz mogućnost dodatnog školovanja i napredovanja, kao pomoć u motivaciji može koristiti i unaprjeđenje samog poslovanja. Primjerice upotrebom novih tehnologija i automatizacijom radnih procesa zaposlenicima se olakšavaju neki zadaci te je time vidljiv trud i ulaganje od strane poslodavca što može biti dodatan poticaj zaposlenicima.

Učinkovito vodstvo koje potiče redovite povratne informacije nudi priznanje i nagrade te potiče pozitivno radno okruženje bez sumnje će poboljšati individualnu motivaciju i timski moral. Na taj će se način potaknuti osjećaj pripadnosti i ispunjenosti kod zaposlenika i stvorit će se atmosfera u kojoj se zaposlenici osjećaju motivirano, angažirano i zadovoljno.⁶⁰

⁶⁰ *Overcoming the Top Challenges in Employee Motivation*

6. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE U LOGISTIČKOM PODUZEĆU

Glavni cilj ovog rada je istražiti motiviranost zaposlenika u logističkom odjelu jednog vodećeg energetske poduzeća smještenog u Primorsko - goranskoj županiji. U svrhu dobivanja rezultata o motiviranosti zaposlenika provedeno je anketno istraživanje zaposlenika poduzeća. U nastavku je opisan postupak istraživanja te su predstavljeni rezultati.

6. 1. ISPITANI UZORAK I POSTUPAK ISPITIVANJA

Istraživanje ovoga diplomskog rada provedeno je u poduzeću koji se bavi logističkim aktivnostima. Poduzeće se nalazi na području Primorsko – goranske županije te je ono dio vodeće energetske organizacije koja ima dugogodišnje iskustvo u istraživanju, proizvodnji, preradi i distribuciji nafte i plina. Organizacija ima važnu ulogu u energetske sektoru i pridonosi stabilnosti opskrbe energijom na tržištu. Također posluje u maloprodajnom sektoru te je prisutna u drugim područjima industrije, poput kemijske proizvodnje i proizvodnje elektroenergetske opreme. Navedena organizacija ima dobro razvijeni logistički sustav koji igra ključnu ulogu u njezinom poslovanju.

Logistički dio posla ove kompanije se odnosi na planiranje, organizaciju i upravljanje transportom, skladištenjem i distribucijom roba i usluga od izvora do krajnjeg korisnika. Logistika organizacije, točnije dio u kojem se obavlja istraživanje, bavi se s nekoliko ključnih segmenata, kao što su transport, skladištenje, distribucija te upravljanje zalihama. Svaki od ovih segmenata logistike od vitalne je važnosti za održavanje kontinuirane opskrbe tržišta, učinkovitog upravljanja resursima i pružanja kvalitetnih usluga korisnicima.

Uzorak istraživanja čine zaposlenici u logističkom poduzeću koji se bave različitim segmentima logističkih aktivnosti, koji su na različitim pozicijama te izvršavaju drugačije poslove. U svrhu ispitivanja zadanih ciljeva sastavljen je anketni upitnik koji je poslan zaposlenicima navedenog poduzeća. Istraživanjem su obuhvaćeni zaposlenici različitog spola, dobi i stupnja stručne spreme. Ispitanicima je prije započetog istraživanja predstavljena svrha ovog istraživanja te im je prije ispunjavanja anketnog upitnika naznačeno da je sudjelovanje u istraživanju anonimno te dobrovoljno što im je omogućilo da odustanu tijekom ispitivanja. Anketni upitnik je korišten isključivo u svrhu ovog

istraživanja i izradu diplomskog rada. Ispitanici su svojim rješavanjem anketnog upitnika dali informirani pristanak za sudjelovanje u istraživanju.

Predviđen ukupan broj ispitanika je 105 zaposlenika, od toga su 44 zaposlenika u cijelosti riješila anketnu. Anketni upitnik koji nije u cijelosti ispunjen smatra se nevažećim. Poziv za sudjelovanje odvio se u svibnju 2024. godine te se ispitivanje provelo mrežnim putem s pomoću platforme Google forms (Google obrasci). Zaposlenici su primili poziv putem elektroničke pošte (Gmail).

Istraživanje se provelo tijekom svibnja 2024. godine nakon čega se više nije moglo pristupiti anketi. Anketni upitnik je izrađen od strane autorice putem mrežne platforme Google forms (Google obrazac) isključivo u svrhu izrade ovog diplomskog rada.

6. 2. ANALIZA PRIKUPLJENIH PODATAKA

Istraživanjem mišljenja i stavova zaposlenika u logističkom poduzeću dobiven je uvid u stanje motiviranosti zaposlenika u svezi s istraživanom temom.

H1: Materijalni faktori imaju veći utjecaj na motivaciju zaposlenika od nematerijalnih faktora.

Podaci su obrađeni u programu IBM SPSS Statistics 24, dok su grafički prikazi napravljeni u programu Microsoft Excel.

Tvrđnje su opisane relativno uz pomoć postotaka te deskriptivno aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom, kao najčešće korištenim mjernim alatima.

Konzistentnost mjernih ljestvica provjerena je Cronbach Alptom. Alphu je razvio Lee Cronbach 1951. godine kako bi osigurao mjeru unutarnje dosljednosti testa ili ljestvice; izražava se kao broj između 0 i 1. Unutarnja dosljednost opisuje u kojoj mjeri sve stavke u testu mjere isti koncept ili konstrukt i stoga je povezana s međuodnosom stavki unutar testa. Treba utvrditi unutarnju dosljednost prije nego što se test može koristiti u svrhu istraživanja ili ispitivanja kako bi se osigurala valjanost. Osim toga, procjene pouzdanosti pokazuju količinu pogreške mjerenja u testu. Prihvatljive vrijednosti Cronbach alphe su od 0.70 do 0.95, a preporučene vrijednosti su one veće od 0.90⁶¹.

61 Nunnally J, Bernstein L.;1994., *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Higher, INC. p 82

Način testiranja odlučuje normalnost distribucije. Za simetrične distribucije s malim veličinama uzorka, preporuka je Kolmogorov-Smirnov testom⁶². Kolmogorov-Smirnov test za testiranje normalnosti pripada u testove za ispitivanje prilagođenosti distribucije, tzv. EDF statistiku (Empirical Distribution Function= Funkcija empirijske razdiobe) koja se temelji na usporedbi kumulativne populacije distribucijska funkcija $F(x)$ s empirijskom kumulativnom funkcijom distribucije $F(x)$.⁶³

Nakon ispitivanja normalnosti Kolmogorov-Smirnovim testom, korišten je t – test za nezavisne uzorke. Razina statističke značajnosti za sve statističke testove je $p < 0,05$.

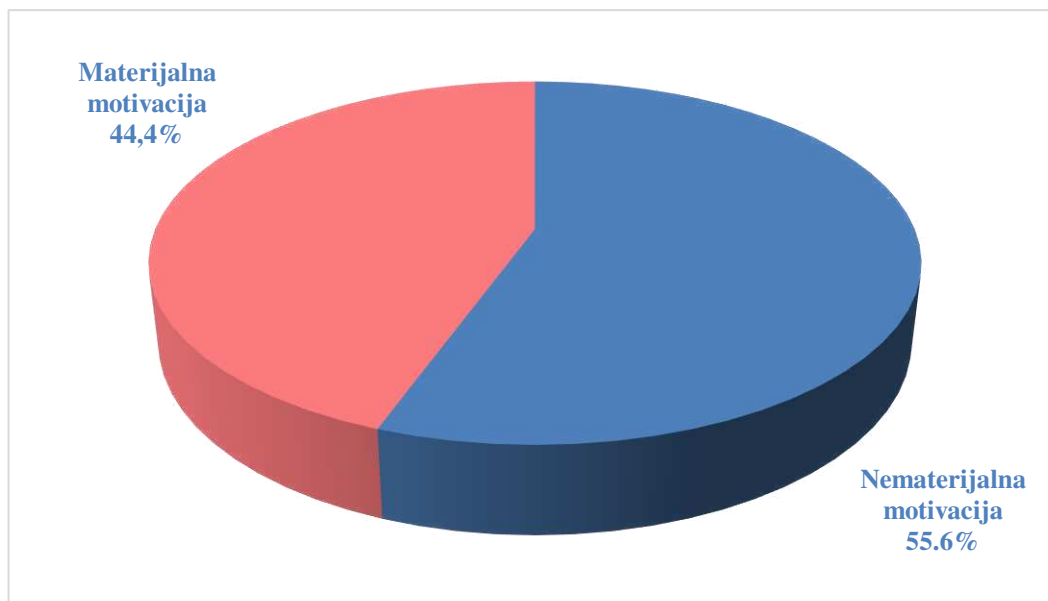
Uzorak se sastoji od 44 ispitanika.

U anketnom upitniku ispitivani su stavovi o faktorima motivacije te je anketni upitnik izrađen prema Likertovoj skali. Ponuđeno je pet odgovora o tvrdnjama na koju su ispitanici odgovarali odgovorom koji najviše odgovara njihovom stavu. Ponuđeni odgovori su:

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem niti se ne slažem
- slažem se
- apsolutno se slažem

62 Yazici, B., & Yolacan, S. (2007). A comparison of various tests of normality. *Journal of statistical computation and simulation*, p. 175-183

63 Hanusz, Z., & Tarasińska, J. (2015). Normalization of the Kolmogorov–Smirnov and Shapiro–Wilk tests of normality. *Biometrical Letters*, p. 85-93



Slika 5. Struktura pitanja

Izvor: izradio autor

U ovom istraživanju postavljeno je ukupno 27 pitanja, od kojih se 15 odnosi na nematerijalnu motivaciju, a 12 na materijalnu motivaciju. Vrijednosti ovih pitanja prikazane su u postocima što je vidljivo na gore prikazanoj slici. Na slici 5. grafički je prikazana struktura korištenih pitanja. Pitanja koja se odnose na nematerijalnu motivaciju čine 55,6 % ukupnog broja pitanja, dok pitanja vezana za materijalnu motivaciju čine preostalih 44,4 %.

U tablici 4. prikazana je deskriptivna statistička analiza faktora nematerijalne motivacije (struktura, aritmetička sredina i standardna devijacija).

Tablica 4. Deskriptivna analiza stavova o nematerijalnoj motivaciji (u %)

Red. br.	Tvrđnja	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	Apsolutno se slažem	AS	SD
N1	Mogućnost stručnog usavršavanja i školovanja.	0,0	0,0	20,5	45,5	34,1	4,14	0,734
N2	Mogućnost razvoja i napredovanja unutar poduzeća.	0,0	4,5	18,2	43,2	34,1	4,07	0,846
N3	Poslovna politika tvrtke.	2,3	4,5	38,6	47,7	6,8	3,52	0,792

N4	Izazovnost i odgovornost posla.	0,0	4,5	22,	43,2	29,5	3,98	0,849
N5	Sigurnost i stabilnost posla.	0,0	6,8	13,6	36,4	43,2	4,16	0,914
N6	Pohvala i priznanje od strane kolega.	2,3	11,4	13,6	36,4	36,4	3,93	1,087
N7	Poštovanje i uvažavanje od strane kolega.	2,3	4,5	11,4	38,6	43,2	4,16	0,963
N8	Podrška i pomoć pri obavljanju posla od strane kolega.	2,3	2,3	11,4	36,4	47,7	4,25	0,918
N9	Pohvala i priznanje rukovoditelja.	0,0	4,5	20,5	31,8	43,2	4,14	0,905
N10	Podrška i pomoć pri obavljanju posla od strane rukovoditelja.	0,0	2,3	13,6	38,6	45,5	4,27	0,788
N11	Uvažavanje na obavljenom poslu bez obzira na poslovni rezultat od strane rukovoditelja.	0,0	6,8	9,1	56,8	27,3	4,05	0,806
N12	Promjena mjesta rada.	2,3	15,9	27,3	40,9	13,6	3,48	1,000
N13	Rad od kuće.	9,1	9,1	18,2	36,4	27,3	3,64	1,241
N14	Fleksibilno radno vrijeme.	9,1	2,3	22,7	27,3	38,6	3,84	1,238
N15	Priznanja kolega i nadređenih za inovativnost i posebna postignuća.	0,0	2,3	25,0	38,6	34,1	4,05	0,834

Izvor: izradio autor

Unutar stavova o „Nematerijalnoj motivaciji“, ispitanicima je najbitnije okruženje u kojem rade što se može zaključiti prema odgovorima na tvrdnje N8 i N10. S tvrdnjom „Podrška i pomoć pri obavljanju posla od strane rukovoditelja“, odnosno tvrdnjom N10, 45,5 % ispitanika se apsolutno slaže, dok se 38,6 % slaže. Navedena tvrdnja je najviše ocijenjena (AS = 4,27) s najmanjom varijabilnošću (SD = 0,788). Tvrdnja „Podrška i pomoć pri obavljanju posla od strane kolega“ pozitivno je ocijenjena, što ukazuje na snažan timski duh. Gotovo polovina ispitanika, njih 47,7 % se apsolutno slaže, dok se 36,4 % slaže. Prosječna ocjena je visoka (AS = 4,25) uz relativno nisku varijaciju (SD = 0,918).

Ispitanicima je važna i sigurnost i stabilnost posla što se može zaključiti iz odgovora na tvrdnju N5 s visokom ocjenom (AS = 4,16) i niskom varijacijom odgovora zaposlenika (SD = 0,914). Gotovo polovina ispitanika, njih 43,2 % smatra je iznimno važnom, odnosno apsolutno se slaže s tvrdnjom „Sigurnost i stabilnost posla“. Istovjetni broj ispitanika cijeni poštovanje i uvažavanje od svojih kolega, što je vidljivo prema odgovorima na tvrdnju „Poštovanje i uvažavanje od strane kolega“. Ocjena navedene tvrdnje je visoka (AS = 4,16), ali varijabilnost pokazuje da stav može varirati među zaposlenicima (SD = 0,963).

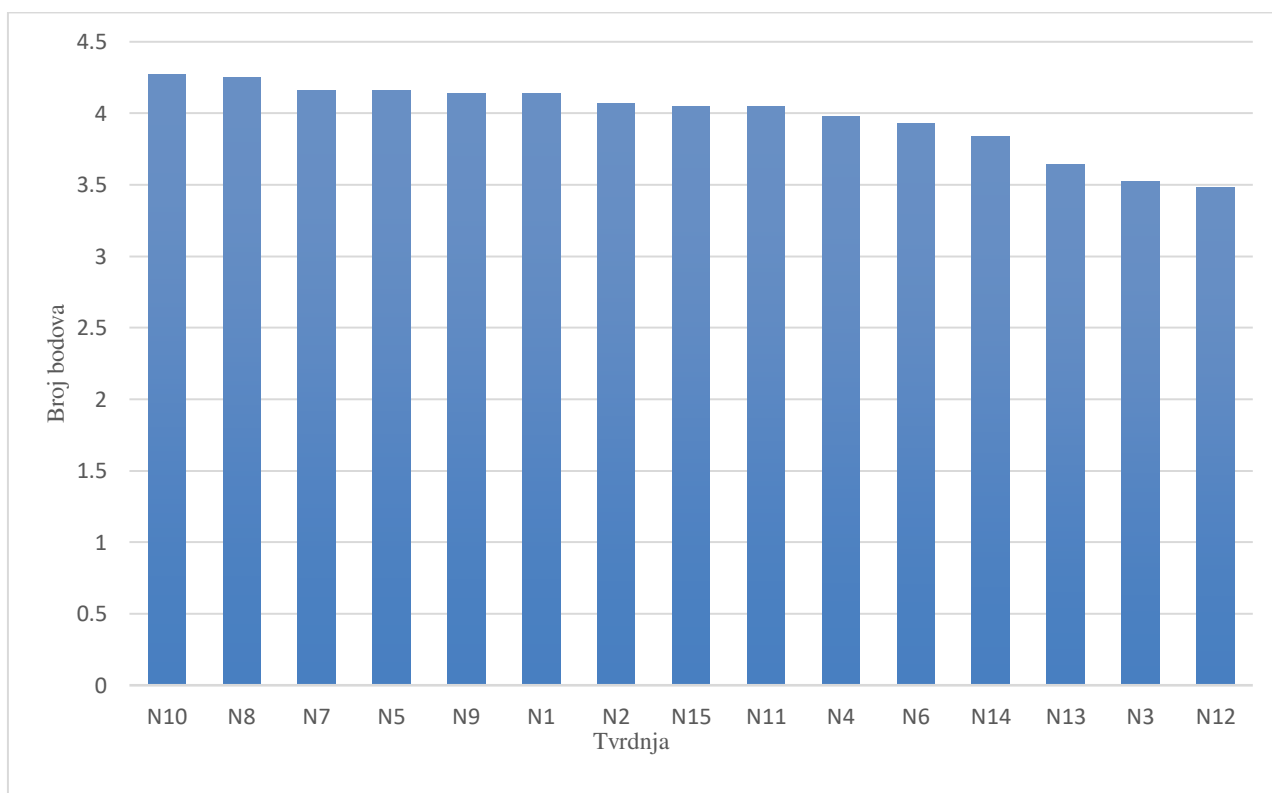
Valorizacija, odnosno „Pohvale i priznanja od rukovoditelja“ je visoko cijenjena (AS = 4,14), iako postoji određena varijabilnost u percepciji (SD = 0,905) dok je tvrdnja „Pohvala i priznanje od strane kolega“ važna ispitanicima, ali u znatno manjoj mjeri. Iako se 36,4 % slaže i 36,4 % apsolutno slaže, postoji i značajan udio neutralnih odgovora. Prosjek je 3,93, uz višu varijaciju mišljenja (SD = 1,087). Zaposlenici cijene uvažavanje od strane rukovoditelja, čak i kada poslovni rezultati nisu idealni, što potvrđuju odgovori na tvrdnju „Uvažavanje na obavljenom poslu bez obzira na poslovni rezultat od strane rukovoditelja“ s visokom ocjenom (AS = 4,05) i niskom varijacijom odgovora (SD = 0,806). S tvrdnjom „Priznanja kolega i nadređenih za inovativnost i posebna postignuća“ 38,6 % se slaže, a 34,1% se apsolutno slaže. Prema odgovorima na navedenu tvrdnju da se zaključiti da su inovativnost i posebna postignuća visoko vrednovani, što ukazuje na prepoznavanje i nagrađivanje uspjeha.

Osim saznanja da je ispitanicima važno da se njihov rad cijeni te da im je važna kolegijalna atmosfera, ispitanicima je važna mogućnost stručnog usavršavanja i školovanja, što ukazuje na važnost kontinuiranog profesionalnog razvoja. Tvrdnja „Mogućnost stručnog usavršavanja i školovanja“ ima prosječnu ocjenu od 4,14 i nisku varijaciju mišljenja (SD = 0,734), što ukazuje na relativno visok i ujednačen stupanj slaganja. Ispitanici u velikoj mjeri podržavaju tvrdnju „Mogućnost razvoja i napredovanja unutar poduzeća“, iako je varijabilnost nešto veća nego za prethodnu tvrdnju (AS = 4,07 i SD = 0,846).

Najmanje bitan faktor je „Promjena mjesta rada“ s prosjekom od 3,48 i standardnom devijacijom od 1,000. Najveći broj odgovora je neutralan ili sklon slaganju (40,9 %).

„Rad od kuće“ podržalo je nešto manje od dvije trećine ispitanika (63,7 %) od kojih se 36,4 % slaže, dok se 27,3 % apsolutno slaže. Stavovi prema radu od kuće su raznoliki, što ukazuje na podijeljena mišljenja ili različite uvjete rada.

Općenito, iako važni, fleksibilnost radnog mjesta te radnog vremena nisu se pokazali jako bitni ispitanicima.



Slika 6. Stavovi o nematerijalnoj motivaciji prema visini prosječne ocjene

Izvor: izradio autor

Na slici 6. prikazane su grafički ocjene za navedene tvrdnje vezane uz stavove prema „Nematerijalnoj motivaciji“. Vidljivo je da tvrdnja N10, odnosno „Podrška i pomoć pri obavljanju posla od strane rukovoditelja“ ima najveći broj bodova odnosno najvišu ocjenu (4,27). Prati je tvrdnja N8, odnosno „Podrška i pomoć pri obavljanju posla od strane kolega“ s nešto nižom ocjenom (4,25) te najnižu ocjenu (3,48) ima tvrdnja N12 odnosno „Promjena mjesta rada“. Navedene ocjene ukazuju na važnost dobrog radnog okruženja kod ispitanika, kao i važnost uvažavajućeg odnosa s rukovoditeljima i kolegama.

U tablici 5. prikazana je deskriptivna statistička analiza faktora „Materijalne motivacije“ (struktura, aritmetička sredina i standardna devijacija).

Tablica 5. Deskriptivna analiza stavova o materijalnoj motivaciji (u %)

Red. br.	Tvrđnja	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	Apsolutno se slažem	AS	SD
M1	Mogućnost ostvarivanja veće plaće zbog napredovanja u zvanju, dodatnog školovanja i usavršavanja.	0,0	2,3	18,2	43,2	36,4	4,14	0,795
M2	Mogućnost ostvarivanja veće plaće temeljem boljeg radnog učinka (nagrada za radne rezultate – bonus).	9,1	9,1	18,2	25	38,6	3,75	1,314
M3	Mogućnost ostvarivanja dodataka na plaću (minuli rad) i novčane nagrade (jubilara nagrada) za vjernost tvrtki.	4,5	6,8	18,2	27,3	43,2	3,98	1,151
M4	Mogućnost ostvarivanja ostalih materijalnih prava (naknada troškova prijevoza na posao i s posla, dodatak za topli obrok).	0,0	2,3	4,5	25	68,2	4,59	0,693
M5	Mogućnost ostvarivanja materijalnih kompenzacija i pogodnosti (npr. službeni automobil, službeni mobitel).	6,8	2,3	29,5	27,3	34,1	3,8	1,153
M6	Naknada troškova stanovanja u slučaju rada izvan mjesta stanovanja, te isplata novčane naknade za odvojeni život od obitelji.	2,3	4,5	25	36,4	31,8	3,91	0,984
M7	Mogućnost ostvarivanja dodataka na plaću za različite oblike organizacije rada (smjenski rad, dvokratni rad, dežurstvo, rad po pozivu, prekovremeni rad, rad subotom, blagdanom i neradnim danom).	0,0	6,8	4,5	29,5	59,1	4,41	0,871
M8	Mogućnost ostvarivanja novčanih nagrada za inovativnost u radu.	4,5	9,1	20,5	22,7	43,2	3,91	1,197
M9	Mogućnost ostvarivanja povećanja plaće temeljenih na prijedlozima za poboljšanje kvalitete rada i postizanja boljih poslovnih rezultata.	6,8	6,8	15,9	40,9	29,5	3,8	1,153

M10	Mogućnost ostvarivanja novčanih potpora (za vrijeme bolovanja, prekida rada zbog izvanrednih okolnosti).	0,0	2,3	25	22,7	50	4,2	0,904
M11	Ostvarivanje materijalnih pogodnosti kroz sistematske preglede, osiguranje djelatnika, stambeno zbrinjavanje.	2,3	2,3	4,5	36,4	54,5	4,39	0,868
M12	Mogućnost isplate ostalih materijalnih prava (božićnica, regres za godišnji odmor, uskršnjica, dar djetetu).	0,0	0,0	0,0	20,5	79,5	4,8	0,408

Izvor: izradio autor

Najviša prosječna ocjena prilikom ocjenjivanja tvrdnji "Materijalne motivacije" znatno je viša od najviše ocjene „Nematerijalne motivacije“ i iznosi 4,8 bodova te se odnosi na tvrdnju „Mogućnost isplate ostalih materijalnih prava (božićnica, regres za godišnji odmor, uskršnjica, dar djetetu)“ s čim su se složili svi ispitanici, od čega 79,5 % apsolutno, što je vidljivo iz priložene tablice. Navedena tvrdnja stoga ima najveći stupanj slaganja među ispitanicima, s prosjekom (AS = 4,8) i vrlo niskom varijacijom (SD = 0,408). S tvrdnjom „Mogućnost ostvarivanja ostalih materijalnih prava (naknada troškova prijevoza na posao i s posla, dodataka za topli obrok“, apsolutno se složilo nešto više od dvije trećine ispitanika odnosno 68,2 %, uz izrazito visok stupanj slaganja (AS = 4,59) i vrlo malu varijaciju (SD = 0,693),

Tvrdnju „Mogućnost ostvarivanja dodataka na plaću za različite oblike organizacije rada (smjenski rad, dvokratni rad, dežurstvo, rad po pozivu, prekovremeni rad, rad subotom, blagdanom i neradnim danom)“ podržalo je 88,6 % ispitanika, od kojih se 59,1 % apsolutno se slaže s tvrdnjom i 29,5 % se slaže. Tvrdnja je ocijenjena sa visokim stupnjem slaganja (AS = 4,41) i relativno niskom varijacijom (SD = 0,871), što ukazuje na veliku suglasnost među sudionicima. S tvrdnjom „Ostvarivanje materijalnih pogodnosti kroz sistematske preglede, osiguranje djelatnika, stambeno zbrinjavanje“ apsolutno se slaže 54,5 % ispitanika, uz visok prosjek (AS = 4,39) i relativno nisku varijaciju (SD = 0,868).

Ispitanici su više zainteresirani za mogućnost ostvarivanja veće plaće zbog napredovanja u zvanju, dodatnog školovanja i usavršavanja nego ostvarivanje veće plaće temeljem boljeg radnog učinka što je vidljivo iz priloženih odgovora. S tvrdnjom „Mogućnost ostvarivanja veće plaće zbog napredovanja u zvanju, dodatnog školovanja i

usavršavanja“ većina ispitanika se slaže 43,2 % ili apsolutno slaže 36,4 %, s visokim prosjekom (AS = 4,14) i malom varijacijom odgovora (SD = 0,795) dok su za tvrdnju „Mogućnost ostvarivanja veće plaće na temelju boljeg radnog učinka (nagrada za radne rezultate – bonus)“ odgovori ispitanika podijeljeni, s prosjekom (AS = 3,75) i većom varijacijom odgovora (SD = 1,314).

S tvrdnjom „Naknada troškova stanovanja u slučaju rada izvan mjesta stanovanja, te isplata novčane naknade za odvojeni život od obitelji“, većina se ispitanika slaže 36,4 % ili apsolutno slaže 31,8 %, uz prosjek (AS = 3,91) i manju varijaciju odgovora (SD = 0,984). Ispitanici se u velikoj mjeri slažu s tvrdnjom „Mogućnost ostvarivanja novčanih potpora (za vrijeme bolovanja, prekida rada zbog izvanrednih okolnosti)“ s prosjekom (AS = 4,2) te malom varijacijom (SD = 0,904), što potvrđuje značaj ove mogućnosti.

Prema nagrađivanju samog procesa rada, primjerice kao odgovor na tvrdnju „Mogućnost ostvarivanja novčanih nagrada za inovativnost u radu“, 29,5 % ispitanika se ne slaže ili je neutralnog stava dok se većina slaže 22,7 % ili apsolutno slaže 43,2 %. Prosjek za ovu tvrdnju iznosi (AS = 3,91) uz nešto veću varijaciju (SD = 1,197). Za tvrdnju „Mogućnost ostvarivanja povećanja plaće temeljenih na prijedlozima za poboljšanje kvalitete rada i postizanja boljih poslovnih rezultata“ ispitanici imaju podijeljena mišljenja, no većina se slaže 40,9 % ili apsolutno slaže 29,5 %, s prosjekom (AS = 3,8) i umjerenom varijacijom (SD = 1,153).

Ispitanicima su bitnije novčane nagrade na plaći, dok su dodaci na plaći (minuli rad) i novčane nagrade (jubilara nagrada) za vjernost tvrtki, te materijalne kompenzacije i pogodnosti (npr. službeni automobil, službeni mobitel) poželjne, ali ne apsolutno budući da su njihove prosječne ocjene na donjem dijelu ljestvice.

Tvrdnje M10 do M12 pokazuju visoki stupanj slaganja, posebno tvrdnja „Mogućnost isplate ostalih materijalnih prava (božićnica, regres za godišnji odmor, uskršnjica, dar djetetu)“, gdje je postignuta gotovo potpuna suglasnost kod ispitanika.



Slika 7. Stavovi o materijalnoj motivaciji prema visini prosječne ocjene

Izvor: izradio autor

Na slici 7. prikazan je grafički prikaz prema visini prosječnih ocjena tvrdnji vezanih uz stavove prema „Materijalnoj motivaciji“. Prema slici vidljivo je da tvrdnja M12, odnosno „Mogućnost isplate ostalih materijalnih prava (božićnica, regres za godišnji odmor, uskršnjica, dar djetetu)“ ima najveći broj bodova 4,8. Dok najmanji broj bodova, njih 3,75 ima tvrdnja M2, odnosno „Mogućnost ostvarivanja veće plaće na temelju boljeg radnog učinka (nagrada za radne rezultate – bonus)“.

Testiranje pouzdanosti mjernih ljestvica provedeno je izračunavanjem Cronbach alpha koeficijenta za konstrukte: „Nematerijalni faktori“ (15 tvrdnji) i „Materijalni faktori“ (12 tvrdnji).

Cronbach alfa koeficijent je mjera unutarnje dosljednosti skupa tvrdnji, a može poprimiti vrijednost između 0 i 1. Što je koeficijent bliže vrijednosti 1, to je mjerna ljestvica pouzdanija. S obzirom na to da je najniža sugerirana vrijednost koeficijenta 0,6, dok se vrijednost od 0,7 i više smatra dobrom, na temelju rezultata prikazanih u tablici 6., te navedenih referentnih vrijednosti, može se zaključiti da je pouzdanost primijenjenih mjernih ljestvica prihvatljiva jer je viša od 0,7.

Tablica 6. Cronbach alpha koeficijenti mjernih ljestvica

Mjerna ljestvica	Broj tvrdnji	Cronbach alpha koeficijenti
Nematerijalni faktori	15	0,903
Materijalni faktori	12	0,902

Izvor: izradio autor

Nakon provjere unutarnje konzistentnosti koja je zadovoljena budući da je Cronbach alfa veća od 0.90, dobivene su dvije varijable: „Nematerijalni“ i „Materijalni faktori“ te su za njih izračunate aritmetičke sredine i standardne devijacije na temelju tvrdnji od kojih se sastoje.

Konstrukt „Nematerijalna motivacija“ ima prosječnu vrijednost 3,98 uz prosječno odstupanje od 0,611 bodova, dok je prosječna vrijednost konstrukta „Materijalna motivacija“ nešto viša i iznosi 4,14 uz prosječno odstupanje od 0,611 boda.

Prosječne vrijednosti upućuju da su ispitanicima bitni i materijalni i nematerijalni faktori, iako su materijalni nešto važniji.

Normalnost razdiobe provjerena je Kolmogorov-Smirnov testom. Distribucija nije statistički značajno odstupala od normalne niti za varijablu „Nematerijalna motivacija“ niti za varijablu „Materijalna motivacija“. S obzirom na navedeno, zadovoljeni su uvjeti za provedbu parametrijskih testova, te je u analizi korišten t - test.

T - testom za nezavisne uzorke uspoređuju se njihove srednje vrijednosti. Primjenjuje se samo kada su podaci za svaku skupinu normalno raspoređeni i ako su dvije su skupine neovisne.⁶⁴

T - test pokazao je da ne postoji statistički značajna razlika između „Materijalne“ i „Nematerijalne motivacije“. Međutim, prosječne vrijednosti materijalnih faktor su veće od prosječnih vrijednosti nematerijalnih faktora, iako ne statistički značajno. Stoga se hipoteza:

64 Amanda, R., Victor, L. W., 2017.; *Basic and Advanced Statistical Tests*. Springer., p.13-16

„Materijalni faktori imaju veći utjecaj na motivaciju zaposlenika od nematerijalnih faktora“ prihvaća.

Provedena analiza pokazala je da su unutar stavova o materijalnoj motivaciji, ispitanici visoko ocijenili tvrdnje vezane uz materijalne pogodnosti kao što su božićnice, regresi za godišnji odmor i darovi za djecu. Također su visoko ocijenili mogućnost ostvarivanja ostalih materijalnih prava poput naknada troškova prijevoza i toplog obroka te dodataka za različite oblike organizacije rada.

S druge strane, unutar nematerijalne motivacije, ispitanici su najviše ocijenili podršku i pomoć pri obavljanju posla od strane rukovoditelja i kolega, kao i sigurnost i stabilnost posla. Mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja također je visoko ocijenjena.

Analizom je utvrđeno da su materijalni faktori bitniji, ali ne dovoljno da bi razlika bila statistički značajna. Stoga bi bilo uputno napraviti analizu s većim brojem ispitanika, kao i po spolu ili dobnoj starosti ispitanika.

7. ZAKLJUČAK

Motivacija kao predmet diplomskog rada važna je prilikom promišljanja o upravljanju ljudskim potencijalima. Kao što je do sada rečeno, motivacija predstavlja pokretačku energiju koja je u poslovnom okruženju izuzetno bitna. Motiviranošću zaposlenika raste i njihov osjećaj ispunjenosti poslom, kao i povezanosti s poduzećem i ideologijom poduzeća. Motivirani zaposlenici su zadovoljniji te u konačnici i učinkovitiji na radnom mjestu, što je svakom poslodavcu od velike važnosti.

Menadžeri, kao i osobe koje se bave upravljanjem ljudskih potencijala trebaju znati prepoznati što zaposlenike motivira, koje su prepreke u motivaciji i koji su načini rješavanja teškoća. Rukovoditelji se stoga oslanjaju na niz motivacijskih strategija od kojih su neke navedene u radu. Međutim, potrebna je individualna procjena jer svaki od zaposlenika ima drugačije želje, potrebe, mogućnosti kao i probleme.

Problem rješavanja motivacije zaposlenika stoga nije jednostavan. Ako je poduzećima u interesu imati što kvalitetnije poslovanje, moraju razmišljati u smjeru da pokretačka energija dolazi od strane zaposlenika te se stoga u zaposlenike mora i ulagati.

Prema ocjenama dosadašnjih istraživanja navedenih u radu, vidljivo je da su zaposlenici motiviraniji u onim poduzećima gdje je menadžment između ostalog, orijentiran i na same zaposlenike. Također se može primijetiti da zaposlenici cijene različite motivacijske faktore, pri čemu su financijska nagrađivanja uvijek među najvažnijima.

Na temelju provedenog istraživanja mišljenja i stavova zaposlenika u logističkom poduzeću, došlo se do rezultata koji upućuju na važnost materijalnih kao i nematerijalnih faktora motivacije. Iako su materijalni faktori nešto važniji, nematerijalni faktori također su važni u motivaciji zaposlenika.

U poglavlju „Analiza prikupljenih podataka“ ovog diplomskog rada dokazano je kroz provedenu anketu kako je hipoteza „Materijalni faktori imaju veći utjecaj na motivaciju zaposlenika od nematerijalnih faktora“ prihvaćena.

Analiza istraživanja pokazala je da su ispitanici visoko ocijenili, uz plaću, važnost ostalih materijalnih prava kao što su božićnica, regres za godišnji odmor i dar za dijete, naknadu troškova prijevoza i toplog obroka te dodatke za različite oblike organizacije rada.

S druge strane, unutar stavova o nematerijalnoj motivaciji, zaposlenici su najviše ocjene dali tvrdnjama vezanim uz podršku i pomoć pri obavljanju posla od strane rukovoditelja i kolega, kao tvrdnji vezanoj o sigurnosti i stabilnosti posla. Mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja također je visoko ocijenjena.

Zaključno, iako su materijalni faktori nešto važniji, rezultati ukazuju da su zaposlenicima važni i nematerijalni faktori motivacije.

Na temelju rezultata provedene analize ankete, preporuka logističkom poduzeću je implementacija sljedećih strategija za poboljšanje motivacije zaposlenika:

- financijska stimulacija, uvođenjem bonusa za izvanredne rezultate,
- sigurnost radnog mjesta kroz ugovore na neodređeno vrijeme,
- mogućnost profesionalnog razvoja, kroz dodatna školovanja i edukacije,
- poboljšanje radnih uvjeta kroz unapređenje radnog okruženja.

Implementacijom ovih preporuka može se unaprijediti motivacija zaposlenika, čime će se povećati produktivnosti zaposlenika i ukupan uspjeh poduzeća. Daljnja istraživanja trebala bi se usmjeriti na dugoročne učinke predloženih mjera i prilagodbu motivacijskih strategija promjenama u poslovnom okruženju.

Rezultati ovog diplomskog rada upućuju na to da, iako materijalni faktori imaju nešto veći utjecaj, oba tipa motivacijskih faktora – materijalni i nematerijalni – značajno doprinose motivaciji zaposlenika. Menadžeri poduzeća trebaju uzeti u obzir oba aspekta prilikom kreiranja strategija motivacije kako bi osigurale visoku razinu zadovoljstva i produktivnosti svojih zaposlenika.

LITERATURA

KNJIGE

1. Amanda, R., Victor, L. W., 2017.; *Basic and Advanced Statistical Tests*. Springer
2. Avelini Holjevac I., 2007.; *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*;
Opatija : Hotelijerski fakultet Opatija
3. Bahtijarević – Šiber F. 1999, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing
4. Bahtijarević – Šiber F., 2014, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga
5. Beck C. R., 2003, *Motivacija, teorija i načela*, Naklada Slap
6. Buble M., 2000., *Management*, Split: Ekonomski fakultet Split
7. Gutić D., Horvat Đ., Jurčević M., 2018, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb
8. Hanusz, Z., & Tarasińska, J. (2015). Normalization of the Kolmogorov–Smirnov and Shapiro–Wilk tests of normality. *Biometrical Letters*
9. Horvat, Đ.; 2007., *Temeljne funkcije upravljanja*, Zagreb; Edukator d.o.o.
10. Lothar J. Seiwert, *Vremenski menadžment*, Jastrebarsko 1999., Naklada Slap
11. Marušić S., 2006, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb
12. Miljković D., Rijavec M., 2007.; *Organizacijska psihologija*
13. 10. Miljković D., Rijavec M.; *Menadžerske vještine*; Edicija Obelisk
14. Miljković D., Rijavec M., Zagreb 2002., *Komuniciranje u organizaciji*, , Edicija Obelisk
15. Nunnally J, Bernstein L.;1994., *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Higher, INC.
16. Pržulj, Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
17. Pupovac D., Zelenika R., 2004, *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci
18. Petar S., Španjol Marković M., *Emocionalno poslovanje: dobrom komunikacijom do poslovnog uspjeha*, Zagreb, Školska knjiga
19. Tudor G. & tim, 2012., *Vodjenje i motiviranje ljudi*, Zagreb

20. Yazici, B., & Yolacan, S. (2007). A comparison of various tests of normality. *Journal of statistical computation and simulation*

ČLANCI

1. Jambreč, I., & Penić, I., 2008., *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zagreb, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/63808>
2. Buntak K., Droždek I., Kovačić R., 2013, *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnički glasnik
3. *Porterova i Lawlerova teorija motivacije*, dostupno na: <https://papertyari.com/general-awareness/management/porter-and-lawler-theory-of-motivation/>
4. *Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća Orvas Yachting 2020.*, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:935814>
5. *Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM Trgovina d.o.o*, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:026168>
6. *Czech transport and logistic companies need a sophisticated approach to employee motivation*, dostupno na: <https://aosp.upce.cz/index.php/perner/article/view/1548>
7. International Journal of Educational Research & Social Sciences, *Analysis Of The Work Motivation Factors On An Employee Performance*, dostupno na: <https://www.ijersc.org/index.php/go/article/view/104>
8. *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Buntak K., Droždek I., Kovačić R., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/155360>
9. *Motivation of Employees for Creativity as a Form of Support to Manage Innovation Processes in Transportation-Logistics Companies*, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/304710>
10. Rahaman A.; Ali J.; Wafik A.; Mamoon Z.; Islam M.; 2020., *What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations*, dostupno na: <https://koreascience.kr/article/JAKO202034651879323.page>
11. Perić Dora, Sveučilište u Zagrebu; „*Analiza upravljanja ljudskim resursima na primjeru logističkih poduzeća*“, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:600884>

12. *Leksikon psihologije* , dostupno na:

<https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/search?q=motivacija>

13. *Overcoming the Top Challenges in Employee Motivation*, dostupno na:

<https://www.linkedin.com/pulse/overcoming-top-challenges-employee-motivation-glenn-daniels-ii>

POPIS SLIKA

Slika 1. Proces motivacije	12
Slika 2. Hijerarhija potreba A. Maslowa.....	15
Slika 3. Herzbergova teorija motivacije.....	21
Slika 4. Dijagram toka pitanja za razvoj strategija motiviranja	30
Slika 5. Struktura pitanja.....	43
Slika 6. Stavovi o nematerijalnoj motivaciji prema visini prosječne ocjene	46
Slika 7. Stavovi o materijalnoj motivaciji prema visini prosječne ocjene	50

POPIS TABLICA

Tablica 1. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća.....	9
Tablica 2. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova	22
Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih	33
Tablica 4. Deskriptivna analiza stavova o nematerijalnoj motivaciji (u %)	43
Tablica 5. Deskriptivna analiza stavova o materijalnoj motivaciji (u %).....	46
Tablica 6. Cronbach alpha koeficijenti mjernih ljestvica	51

POPIS SHEMA

Shema 1. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije	18
Shema 2. Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad	24
Shema 3. Glavne komponente teorije privlačnosti	26
Shema 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava	31

POPIS PRILOGA

Prilog 1 Anketa: Istraživanje motivacije zaposlenika u logističkim poduzećima	59
---	----

Prilog 1 Anketa: Istraživanje motivacije zaposlenika u logističkim poduzećima

Istraživanje motivacije zaposlenika u logističkim poduzećima

Poštovani,

pred Vama se nalazi anketni upitnik pomoću kojega se ispituju Vaši stavovi o motivaciji prema radu. Anketu provodi Karla Mladenić, studentica diplomskog studija logistike i menadžmenta u pomorstvu i prometu na Pomorskom fakultetu u Rijeci, pod mentorstvom prof. dr. sc. Edvarda Tijana i komentorice Adrijane Agatić mag. ing. logist.

Molim Vas da ukoliko pristanete na sudjelovanje u istraživanju, odgovorite na sve tvrdnje te po završetku provjerite jeste li na sve dali odgovor. Sudjelovanje u istraživanju je anonimno te će se dobiveni rezultati koristiti isključivo u svrhu ovoga diplomskog rada. Vaše ispunjavanja ankete je dobrovoljno te u bilo kojem trenutku možete odustati.

Odjeljak bez naslova

Sljedeće tvrdnje ocijenite skalom od 1 do 5 prema tome koliko pojedini motivacijski faktori utječu na vašu radnu motivaciju i pridonose boljem izvršavanju zadanih obveza.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - uglavnom se ne slažem
- 3 - niti se slažem niti se ne slažem
- 4 - uglavnom se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

1. Mogućnost stručnog usavršavanja i školovanja.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopć u potpunosti se slažem

2. Mogućnost razvoja i napredovanja unutar poduzeća.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

3. Mogućnost ostvarivanja veće plaće zbog napredovanja u zvanju, dodatnog školovanja i usavršavanja.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

4. Poslovna politika tvrtke.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

5. Mogućnost ostvarivanja veće plaće temeljem boljeg radnog učinka (nagrada za radne rezultate – bonus).

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

6. Izazovnost i odgovornost posla.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uop: u potpunosti se slažem

7. Sigurnost i stabilnost posla.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uop: u potpunosti se slažem

8.

Mogućnost ostvarivanja dodataka na plaću (minuli rad) i novčane nagrade (jubilarne nagrade) za vjernost tvrtci.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uop: u potpunosti se slažem

9. Mogućnost ostvarivanja ostalih materijalnih prava (naknada troškova prijevoza na posao i s posla, dodatak za topli obrok).

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uop: u potpunosti se slažem

10. Pohvala i priznanje od strane kolega.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

11. Poštovanje i uvažavanje od strane kolega.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

12. Podrška i pomoć pri obavljanju posla od strane kolega.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

13. Pohvala i priznanje rukovoditelja.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

14. Podrška i pomoć pri obavljanju posla od strane rukovoditelja.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

15. Uvažavanje na obavljenom poslu bez obzira na poslovni rezultat od strane rukovoditelja.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

16. Mogućnost ostvarivanja materijalnih kompenzacija i pogodnosti (npr. službeni automobil, službeni mobitel)

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

17. Naknada troškova stanovanja u slučaju rada izvan mjesta stanovanja, te isplata novčane naknade za odvojeni život od obitelji.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

18. Promjena mjesta rada.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

19. Rad od kuće.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

20. Fleksibilno radno vrijeme.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

21. Mogućnost ostvarivanja dodataka na plaću za različite oblike organizacije rada (smjenski rad, dvokratni rad, dežurstvo, rad po pozivu, prekovremeni rad, rad subotom, blagdanom i neradnim danom)

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

22. Mogućnost ostvarivanja novčanih nagrada za inovativnost u radu

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

23. Mogućnost ostvarivanja povećanja plaće temeljenih na prijedlozima za poboljšanje kvalitete rada i postizanja boljih poslovnih rezultata

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

24. Priznanja kolega i nadređenih za inovativnost i posebna postignuća.

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

25.

Mogućnost ostvarivanja novčanih potpora (za vrijeme bolovanja, prekida rada zbog izvanrednih okolnosti)

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopri u potpunosti se slažem

26.

Ostvarivanje materijalnih pogodnosti kroz sistematske preglede, osiguranje djelatnika, stambeno zbrinjavanje

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopće u potpunosti se slažem

27. Mogućnost isplate ostalih materijalnih prava (božićnica, regres za godišnji odmor, uskršnjica, dar djetetu)

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

uopće u potpunosti se slažem

Odjeljak bez naslova

Zahvaljujem na rješavanju ankete i izdvojenom vremenu!