VEZA IZMEĐU MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA RADU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU BA-COM TRGOVINA D.O.O.

Babić, Mirko

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:026168

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

VEZA IZMEĐU MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA RADU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU BA-COM TRGOVINA D.O.O.

Mentorica:
izv. prof. dr. sc. Danica Bakotić

Student:
Mirko Babić
Broj indeksa:
5150094

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Definicija problema istraživanja 1
1.2. Cilj rada 1
1.3. Metode rada 2
1.4. Struktura rada 3
2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA 4
2.1. Određenje pojma motivacije 4
2.2. Faktori motivacije 5
2.3. Teorije motivacije 6
2.3.1. Sadržajne teorije motivacije 7
2.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba 7
2.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije 9
2.3.1.3. Teorija motivacije postignuća 10
2.3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije 11
2.3.1.5. Teorija motivacije uloga 12
2.3.2. Procesne teorije motivacije 13
2.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije 14
2.3.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja 15
2.3.2.3. Lawlerov model očekivanja 16
2.3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni 16
2.3.3. Suvremene teorije motivacije 18
2.3.3.1. McClellandova teorija potreba 18
2.3.3.2. Teorija kognitivne evaluacije 19
2.3.3.3. Teorija postavljanja ciljeva 19
2.3.3.4. Teorija samoefikasnosti 19
2.3.3.5. Teorija potpore 20
2.3.3.6. Teorija jednakosti 20
2.3.3.7. Teorija očekivanja 21
2.4. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika 21
2.5. Utjecaj motivacije na produktivnost i učinkovitost zaposlenika 23
3. ZADOVOLJSTVO NA RADU 25
3.1. Teorije zadovoljstva na radu 26
3.2. Čimbenici zadovoljstva na radu 26
3.2.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva na radu 26

3.2.2. Osobni čimbenici zadovoljstva na radu 27
3.3. Odnos motivacije i zadovoljstva na radu 28
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – POVEZANOST MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA RADU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU BA-COM TRGOVINA D.O.O. 30
4.1. O poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. 30
4.1.1. Opći podatci o poduzeću 30
4.1.2. Djelatnost poduzeća 31
4.1.3. Organizacijska struktura poduzeća 33
4.1.4. Ljudski resursi u poduzeću 34
4.2. Metodologija istraživanja 36
4.3. Rezultati istraživanja 37
4.3.1. Opće karakteristike uzorka 37
4.3.2. Motivacija i zadovoljstvo na radu ispitanika 42
4.4.3. Procjena pouzdanosti upitnika motivacije i zadovoljstva 48
4.3.4. Korelacija među varijablama upitnika 49
4.4. Verifikacija istraživačkih hipoteza 49
5. ZAKLJUČAK 54
LITERATURA 56
SAŽETAK 58
SUMMARY 59
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 60
PRILOZI 62

1. UVOD

1.1. Definicija problema istraživanja

Predmet je završnog rada veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. Motivacija je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na uspješno poslovanja poduzeća. Motiviranost zaposlenika utječe na njihovo zadovoljstvo na radu, a samim time na njihovu produktivnost i učinkovitost. Nemotivirani zaposlenici neće biti zadovoljni poslom i samim time neće uspješno izvršavati radne zadatke. To je razlog zbog kojeg se motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika posvećuje posebna pažnja te se razvijaju brojne motivacijske teorije te teorije zadovoljstva na radu. Važno je da menadžment svakog poduzeća bude upoznat s time kako se mogu motivirati zaposlenici te kako se može utjecati na njihovo zadovoljstvo na radu. Problem istraživanja jest utvrđivanje načina povezanosti motivacije i zadovoljstva na radu, prvo s teorijskog aspekta, a zatim i kroz empirijsko istraživanje na primjeru poduzeća Ba-com trgovina d.o.o.

1.2. Cilj rada

Ciljevi završnog specijalističkog rada jesu sljedeći:

- definirati motivaciju
- definirati zadovoljstvo na radu
- utvrditi razinu motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika pojedinim faktorima (na primjeru poduzeća Ba-com trgovina d.o.o.)
- na praktičnom primjeru analizirati povezanost motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika (na primjeru poduzeća Ba-com trgovina d.o.o.).

1.3. Metode rada

Kako bi se u radu postiglo ostvarivanje postavljenih ciljeva koriste se odgovarajuće metode istraživanja (Zelenika, 2000: 323-366):

- Metode analize i sinteze – metoda analize istraživačka je metoda kojom se složeni pojmovi i zaključci raščlanjuju na jednostavnije dijelove koji se posebno izučavaju u odnosu na druge dijelove kako bi se objasnila stvarnost. Metoda sinteze jest metoda istraživanja kojom se događa obrnuti proces, odnosno to je metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije tako da se elementi, procesi i pojave povezuju u cjelinu. Te se metode koriste s ciljem konkretizacije teorije te prilikom izvođenja zaključaka.
- Induktivna i deduktivna metoda – induktivna metoda jest metoda istraživanja kojom se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka. Deduktivna metoda jest metoda istraživanja kojom se događa obrnuti proces, odnosno to je metoda kojom se iz općih sudova izvode posebni sudovi, odnosno iz općih postavki dolazi se do pojedinačnih zaključaka. Te se metode koriste s ciljem konkretizacije teorije, provjeravanja istraživačkih hipoteza te prilikom izvođenja zaključaka.
- Metoda kompilacije – metoda istraživanja kojom se preuzimaju tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada, odnosno rezultati tuđih opažanja, stavova i zaključaka. Ta se istraživačka metoda koristi u teorijskom dijelu rada pri određivanju nekih temeljnih karakteristika predmeta istraživanja.
- Metoda deskripcije – metoda istraživanja kojom se jednostavno opisuju ili ocrtavaju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez njihova znanstvenog tumačenja. Koristi se u teorijskom dijelu diplomskog rada pri opisivanju i pojašnjavanju specifičnosti predmeta istraživanja.
- Metoda anketiranja – metoda istraživanja kojom se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podatci, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Koristi se u istraživačkom dijelu rada s ciljem utvrđivanja povezanosti motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika na odabranom poduzeću.
- Statistička metoda – metoda istraživanja kojom se analiziraju pojave u okolini tako da se otkrivaju njihove strukture, karakteristike i zakonitosti u pojedinim vremenskim

intervalima te uzročno-posljedične veze između tih pojava. Koristi se u analiziranju rezultata istraživanja.

- Metoda studije slučaja – metoda istraživanja kojom se izučava neki pojedinačni slučaj iz znanstvenog područja. Koristi se u istraživačkom dijelu završnog rada, gdje se na primjeru odabranog poduzeća (Ba-com trgovina d.o.o.) nastoji analizirati povezanost motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika.

1.4. Struktura rada

Završni rad sadrži pet poglavlja. Prvo je poglavlje rada uvod u kojem se iznosi predmet i cilj završnog rada, metode istraživanja te struktura rada. Drugo poglavlje završnog rada odnosi se na motivaciju zaposlenika. U tom se dijelu rada određuje pojam motivacije te se analiziraju faktori motivacije, kao i sadržajne, procesne i suvremene teorije motivacije. Također se analiziraju materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika te utjecaj motivacije na produktivnost i učinkovitost zaposlenika. Treće poglavlje završnog rada vezano je za zadovoljstvo na radu. U tom se poglavlju rada analiziraju teorije zadovoljstva na radu, organizacijski i osobni čimbenici zadovoljstva na radu te odnos motivacije i zadovoljstva na radu. U četvrtom poglavlju završnog rada analizira se povezanost motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. Osim što se iznose opći podatci o poduzeću, njegovoj djelatnosti, organizacijskoj strukturi i ljudskim resursima, analizira se metodologija empirijskog istraživanja te rezultati istraživanja, a na kraju tog poglavlja verificiraju se istraživačke hipoteze. Peto je poglavlje završnog rada zaključak u kojem se sažeto iznosi sve što je istaknuto u radu te se donose određene spoznaje o vezi između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. Završnom radu pridodan je popis literature korištene prilikom pisanja rada. Relevantna literatura obuhvaća knjige, članke i internetske izvore. Na kraju završnog rada nalazi se sažetak na hrvatskom i na engleskom jeziku (Summary) te popis slika i tablica uvrštenih u rad, a u prilogu rada anketni upitnik korišten u empirijskom istraživanju koje se provodilo za potrebe rada.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Kako bi poduzeće bilo uspješno iznimno je važna motiviranost njegovih zaposlenika jer upravo njihova radna motivacija značajno utječe na to u kojoj su mjeri ti zaposlenici uspješni u obavljanju radnih zadataka, odnosno na njihovu produktivnost i učinkovitost (Varga, 2001: 155).

2.1. Određenje pojma motivacije

Pojam motivacija dolazi od latinske riječi *motus*, što znači „pokrenuti“ (Žugaj i Brčić, 2003: 160). Glavnu ulogu u motivaciji zaposlenika imaju menadžeri i njihove vještine motiviranja (Jambrek i Penić, 1991: 1195).

Ne postoji jedna općepoznata definicija motivacije, pa ih se u nastavku navodi nekoliko. U Hrvatskoj enciklopediji ističe se da je motivacija psihološki proces koji pojedinca potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i „iznutra“ djeluje na njegovo ponašanje (http://www.lzmk.hr/hr/izdanja/natuknice/120-hrvatska-enciklopedija/1018-motivacija, 28. 3. 2017.). U *Psihologijskom rječniku* navodi se da je motivacija stanje u kojem je pojedinac pobuđen potrebama i težnjama te u kojem je usmjeren prema postizanju cilja koji ga potiče na određeno ponašanje (Furlan i sur., 2005: 275). Lazibat i Dumičić (2002: 129) ističu da je motivacija „općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila“. Prema Vujiću (2005: 209) motivacija je „zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, odnosno djelovanje određenog intenziteta trajanja“. Buble (2009: 485) navodi da je motivacija u najopćenitijem smislu „svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi“. Bahtijarević-Šiber (1999: XIX) definira motivaciju kao „utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi“. Bakotić i Bogdanović (2013: 68) ističu da je motivacija „složen teorijski koncept i uključuje sustav individualnih sila i odnosa kao i vanjskih faktora koji utječe na ponašanje pojedinca“.

Prema tome, motivacija je ponašanje pojedinca usmjereno nekom zadanome cilju. Očito je potrebno motivirati zaposlenike za rad kako bi njihov rad bio što produktivniji i uspješniji. U praksi se pokazalo da se zaposlenici najbolje motiviraju poticajima i nagradama, ali ciljevi i potrebe pojedinaca različiti su u tolikoj mjeri da se ne može predvidjeti kako će neka nagrada utjecati na pojedinačno ponašanje zaposlenika.

Motivacija se ne može izmjeriti. Međutim, na temelju pojedinčeva ponašanja, veličine zalaganja i njegovih rezultata može se zaključiti u kojoj je mjeri motiviran. Prema tome, u određenom poduzeću pokazatelj motivacije zaposlenika jest njihova radna učinkovitost (Bahtijarević-Šiber, 1999: 557).

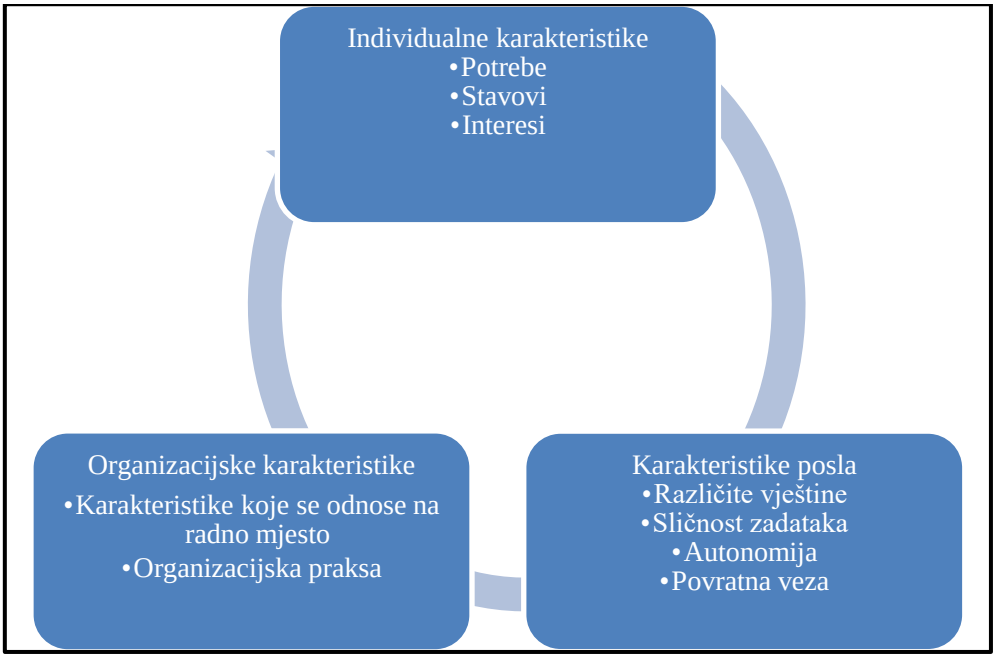
2.2. Faktori motivacije

Brojni su faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika. Te je faktore Buble (2009: 485-486) podijelio u tri sljedeće grupe:

- Individualne karakteristike – odnose se na potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Te se karakteristike razlikuju među pojedincima, pa je logično da utječu na njihovu radnu motivaciju. Menadžment treba biti svjestan individualnih razlika kod svojih zaposlenika kako bi poticao one karakteristike kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva.
- Karakteristike posla – obuhvaćaju atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment treba voditi računa da prilikom podjele poslova postoji sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- Organizacijske karakteristike – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ti instrumenti trebaju biti koncipirani tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.

Interakcija grupa faktora motivacije prikazana je na slici 1.

Slika 1. Interakcija motivacijskih faktora



Izvor. izradio autor prema Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 486.

Prema slici 1. vidljivo je da su tri grupe faktora koji utječu na motivaciju zaposlenika u međusobnoj interakciji, pa menadžment u konkretnoj radnoj sredini treba imati na umu sve tri grupe motivacijskih faktora, odnosno karakteristike koje posjeduju zaposleni, karakteristike koje zaposleni trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju te organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlenike (Buble, 2006: 338).

2.3. Teorije motivacije

Da bi se mogla analizirati motivacija zaposlenika, potrebno je objasniti brojne motivacijske teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. U stručnoj se literaturi motivacijske teorije dijele na sadržajne motivacijske teorije (teorije potreba), procesne teorije motivacije (teorije očekivanja) te suvremene motivacijske teorije. Te se teorije analiziraju u nastavku potpoglavlja.

2.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije, poznate i kao teorije potreba ili individualne teorije motivacije, orijentirane su na utvrđivanje potreba koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Potreba se može odrediti kao poremećaj ravnoteže u pojedincu čiji je uzrok fizička ili psihička deficijencija, a čija je posljedica određeni oblik ponašanja (Marušić, 2005: 321). Sadržajne teorije motivacije zapravo nastoje objasniti zašto pojedinci žele neke faktore (plaća, sigurnost posla, napredovanje i sl.), odnosno zašto ti faktori utječu na njihovu motivaciju, a zašto neki drugi faktori ne utječu. Od sadržajnih teorija motivacije najvažnije su (Buble, 2009: 487):

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

U nastavku je analizirana svaka od tih teorija.

2.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Jedna od najpoznatijih teorija motivacije jest teorija hijerarhije potreba čiji je idejni tvorac američki psiholog Abraham Maslow. On je u svojem djelu *Motivacija i ličnost* prikazao svojevrsnu piramidu potreba, pri čemu je objasnio kako „više" potrebe, odnosno potrebe koje se nalaze na višoj razini piramide ne dolaze do izražaja ako prije toga nisu zadovoljene „niže" potrebe, odnosno potrebe koje se nalaze na nižoj razini u piramidi potreba. Redoslijed potreba prema Maslowu jest sljedeći (Maslow, 1982: 92-101):

- Zadovoljenje fizioloških potreba – te se potrebe u Maslowljevoj piramidi nalaze na najnižoj razini, a obuhvaćaju potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom.
- Zadovoljenje potrebe za sigurnošću – te potrebe nalaze se na sljedećoj razini u piramidi potreba, a odnose se na potrebe za sigurnošću i stabilnošću te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti.
- Zadovoljenje potreba za ljubavlju i pripadanjem – to su potrebe koje se nalaze na sljedećoj razini, a odnose se na potrebe za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanjem.

- Zadovoljenje potreba za poštovanjem – to su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. To se odnosi na mogućnost promocije, prestiža i statusa, što vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti i sl.
- Zadovoljenje potrebe za afirmacijom – potrebe za osobnim razvojem, samoostvarivanjem i realizacijom punog osobnog potencijala nalaze se na najvišoj razini u Maslowljevoj piramidi potreba.

Maslowljeva piramida, odnosno hijerarhijska organizacija potreba prema Abrahamu Maslowu prikazana je na slici 2.

Slika 2. Maslowljeva hijerarhija organizacija potreba



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

Prema slici 2. vidljivo je da su na najnižoj razini hijerarhijske organizacije potreba nalaze fiziološke potrebe. Slijede potrebe za sigurnošću koje dolaze do izražaja ako su zadovoljene fiziološke potrebe, zatim potrebe za ljubavlju i pripadanjem koje dolaze do izražaja kada se zadovolje potrebe za sigurnošću, a slijede potrebe za poštovanjem koje su izražene kada su zadovoljene potrebe za ljubavlju i pripadanjem. Na vrhu hijerarhijske organizacije potreba jesu potrebe za samoaktualizacijom koje su izražene kada su zadovoljene potrebe za poštovanjem. Prema tome, ako su sve potrebe nezadovoljene, organizmom vladaju fiziološke potrebe i sve druge potrebe odgurnute su u pozadinu. Tek kad se zadovolji najniža razina potreba prelazi se na sljedeću razinu itd. U skladu s time ističu se dvije temeljne postavke Maslowljeve teorije (Buble, 2006: 340):

- izražavanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije“ potrebe

- nijedna potreba ili želja ne može se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Iako je Maslowljeva teorija često bila kritizirana, menadžeri bi s njome trebali biti upoznati jer se potrebe koje ističe Maslow javljaju kod svih ljudi te je potrebno omogućiti zaposlenicima da ih zadovolje u okviru svojeg posla (Buble, 2009: 488).

2.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Alternativa Maslowljevoj teoriji, točnije nešto razrađenija teorija jest teorija trostupanjske hijerarhije koju je utemeljio američki psiholog Clayton P. Alderfer. Prema Alderferu temeljni elementi trostupanjske hijerarhije jesu egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti te potrebe rasta i razvoja (engl. *existence – relatedness – growth* – ERG) (Bahtijarević-Šiber, 1999: 565).

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja, kao što su fiziološke potrebe te faktori koji utječu na njihovo zadovoljavanje (npr. plaća, drugi materijalni dobitci i beneficije, fizički uvjeti rada i sl.). Te potrebe nisu beskonačne, pa pojedinac ima određenu percepciju njihova zadovoljenja koja je uvjetovana društveno i individualno, a koju smatra „dovoljnom“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 566).

Potrebe povezanosti odnose se na potrebe pojedinca da se poveže s obitelji, prijateljima, suradnicima itd. Takvi međuljudski odnosi mogu biti pozitivni i negativni (povjerenje – nepovjerenje, razumijevanje – nerazumijevanje itd.) (Buble, 2006: 341).

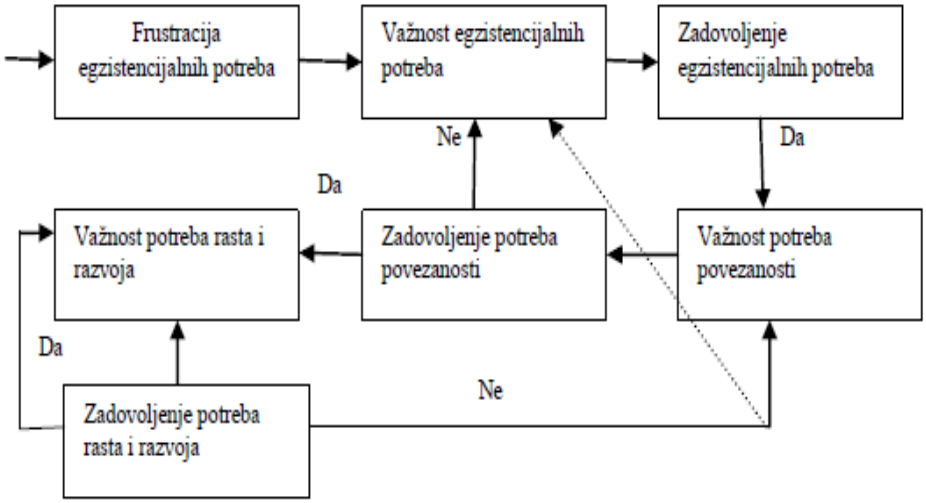
Potrebe rasta i razvoja uključuju potrebe koje su u osnovi stvaralačkih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se rješavanjem problema koji potiču pojedinca za korištenjem i razvijanjem potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999: 566).

Alderfer dijeli mišljenje s Maslowom da zadovoljavanje potreba utječe na njihovu važnost i na važnost drugih potreba, ali, za razliku od Maslowa smatra da na važnost određene potrebe ne utječe zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe. Prema tome, riječ je o simultanom djelovanju svih potreba (Buble, 2009: 489).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999: 567) razlikuju se tri bitne pretpostavke kod teorije trostupanjske hijerarhije. Jedna je od pretpostavki da zadovoljena potreba može dovesti do daljnjeg motiviranja ponašanja temeljem mehanizma zadovoljenja – progresije. Druga je pretpostavka da frustracija ili neispunjenje potreba višeg reda može rezultirati jačanjem potreba

nižeg reda po principu frustracija – regresija. Treća se pretpostavka odnosi na dvosmjerno djelovanje potreba jer se zadovoljenjem jedne kategorije potreba aktiviraju potrebe iz ostalih kategorija. Alderferov model prikazan je na slici 3.

Slika 3. Alderferov model



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 567.

Iz modela prikazanog na slici 3. vidljivo je da nezadovoljenje potreba rasta i razvoja dovodi do orijentiranja pojedinaca na druge potrebe, kao što su potrebe povezanosti, a da nezadovoljenje potreba povezanosti vodi do orijentiranja na egzistencijalne potrebe. Naime, pojedinci će zbog nepostojanja mogućnosti razvoja postati demotivirani te će se usmjeriti na zadovoljavanje nekih drugih svojih potreba. Prema tome, zaposlenici će se, ako su demotivirani, orijentirati na zadovoljenje drugih potreba, pa Alderferov model ukazuje na važnost poticanja motivirajuće radne okoline u poduzećima.

2.3.1.3. Teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća vezana je za rad skupine autora, ali su je najdalje razvili McClelland i Atkinson (Bahtijarević-Šiber, 1999: 569). Ta je teorija usmjerena na radnu motivaciju. Motivacija se shvaća kao određena struktura stavova i vrijednosti koji upućuju na

orijentaciju ljudi, prvenstveno radnu, ali i opću. Kako se promatra motivacija vidljivo je iz sljedećeg izraza (Buble, 2009: 489):

Motivacija = f (motiv postignuća) × (poticaji postignuća) × (očekivanje da izvršenje zadatka vodi uspjehu.

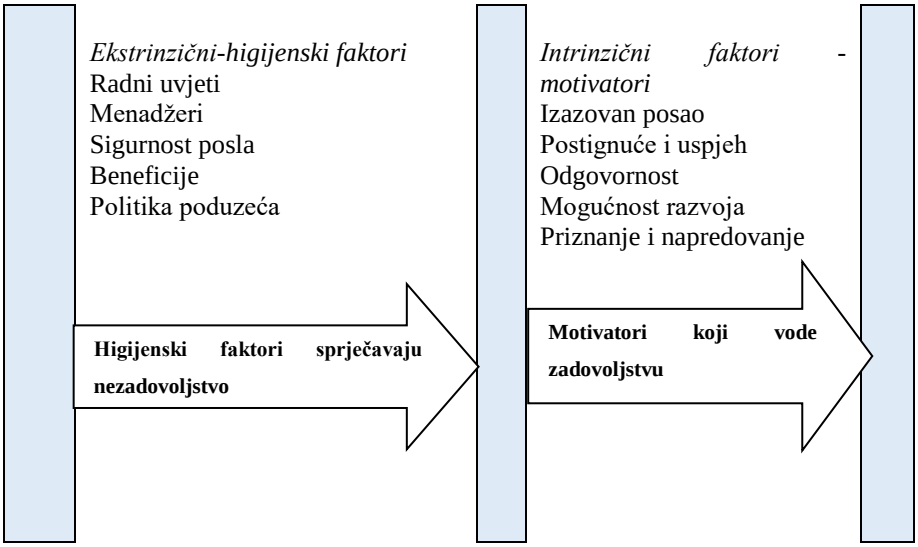
U tom se izrazu motiv postignuća u tom se izrazu odnosi na tendenciju težnje za uspjehom. U skladu s time motivacija je shvaćena kao rezultanta tendencije za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh (Bahtijarević-Šiber, 1999: 657-568). To znači da će zaposlenici biti motiviraniji za rad kada imaju veću želju za uspjehom i kada očekuju uspjeh pri obavljanju posla. Zadatci povezani s postignućem izazivaju pozitivna i negativna afektivna očekivanja (Evans, 1978: 77), što znači da su pri obavljanju određene djelatnosti zaposlenici motivirani da postignu uspjeh, ali su motivirani i strahom od neuspjeha.

Teorija motivacije postignuća uglavnom se koristi za objašnjenje motivacije menadžera jer se potrebe postignuća više manifestiraju u sferi zadataka menadžera nego u sferi zadataka izvršitelja (Buble, 2009: 490).

2.3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije ili motivacijsko-higijenska teorija, koju je razvio američki psiholog Frederic Herzberg, nastala je modifikacijom Maslowljeve teorije potreba, a u njezinoj je osnovi zadovoljstvo poslom. Jedna kategorija motivacijskih faktora odnosi se na ekstrinzične ili higijenske motivacijske faktore vezane za situaciju, dok drugu kategoriju motivacijskih faktora čine intrinzični faktori ili motivatori vezani za posao. Ekstrinzični ili higijenski faktori (npr. način rukovođenja, sigurnost posla, beneficije, politika poduzeća i međuljudski odnosi) povezani su s vanjskim uvjetima, a određuju jesu li zaposlenici aktivno nezadovoljni, dok intrinzični faktori ili motivatori (npr. zanimljivost posla, priznavanje zasluga u radu, postignuće i uspjeh, odgovornost, napredovanje te potencijal razvoja) sprječavaju nezadovoljstvo životom, a izravno su vezani za posao koji se obavlja (Beck, 2003: 391). Herzbergova dvofaktorska teorija prikazana je na slici 4.

Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2, 1, str. 157.

Iz koncepta prikazanog na slici 4. vidljivo je da povećanje motivacije za rad može uslijediti redizajniranjem posla kako bi se omogućio individualni razvoj (Buble, 2009: 491).

2.3.1.5. Teorija motivacije uloga

Teoriju motivacije uloga, koju je razvio John Miner, odnosi se na specifičan pristup motivaciji temeljen na potrebama te na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga. Tom se teorijom istražuje motivacija poduzetnika, menadžera i stručnjaka (Bahtijarević-Šiber, 1999: 578). Motivacija poduzetnika odnosi se na organizacijske situacije gdje je definicija uspjeha i neuspjeha prirodna zahtjevima samog zadatka. Motivacija menadžera ima dvije dimenzije, pri čemu je prva vezana za motivacijsku strukturu menadžerske uspješnosti, odnosno postojanje jedinstvene potrebe, motiva, stavova i potreba nužnih za postizanje uspjeha, dok se druga dimenzija odnosi na utvrđivanje motivacijskih pretpostavki, odnosno traženje odgovora na pitanje zašto netko želi, a netko ne želi biti menadžer. Motivacija stručnjaka odlika je za pojedince željne učenja, nezavisnog rada, statusa te želje da se pomogne drugima i odanosti profesiji i njezinim etičkim normama (Bahtijarević-Šiber, 1999: 463-466). Potrebe poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema Minerovoj teoriji motivacije uloga prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji motivacije uloga

Uloge	Potrebe
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba *feedbacka* Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Menadžer	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

Izvor: izradio autor prema Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 492.

Prema potrebama prikazanima u tablici 1. vidljivo je da poduzetnik ima potrebe za postignućem, izbjegavanjem rizika, za *feedbackom*, inovacijama te potrebe predviđanja, da menadžer ima pozitivan stav prema autoritetu, potrebe za natjecanjem, moći, afirmacijom, statusom te potrebu za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti, dok stručnjak ima potrebe za učenjem, autonomijom, statusom, pomaganjem drugima te identifikacije s profesijom.

Minerova teorija motivacije uloga važna je jer ukazuje na različite motive za zaposlenike koji u poduzeću imaju ključnu ulogu (Buble, 2006: 345).

2.3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije, već se u analizu motivacije uključuju i čimbenici kao što su percepcija, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Temeljna je pretpostavka procesnih teorija

motivacije da ljudi svoje odluke o tome kako će u određenim situacijama reagirati donose na temelju doživljaja vjerojatnosti da neki cilj mogu postići i na privlačnosti tog cilja (Furlan i sur., 2005: 496). Za razliku od sadržajnih teorija, procesne teorije motivacije nastoje objasniti ključne motivacijske procese te nude odgovor na pitanje zašto ljudi često rade stvari koje nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. Najznačajnije procesne teorije motivacije jesu sljedeće (Buble, 2006: 345):

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

U nastavku je analizirana svaka od navedenih procesnih teorija motivacija.

2.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Jedna od procesnih teorija motivacije jest Vroomov kognitivni model (nazvan po Victoru Haroldu Vroomu, profesoru u Školi menadžmenta na Yaleu) koji polazi od toga da u svakoj situaciji pojedinac obavlja racionalni izbor između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Tako se motivacija određuje kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999: 582).

Za Vrooma je najvažnije utvrditi zašto je pojedinac izabrao neku od mogućih alternativa u određenoj radnoj situaciji. Wroom uvodi koncept valencije, očekivanja i instrumentalnosti. Koncept valencije objašnjava izbor neke alternative u privlačnosti efekta te alternative za pojedinca, koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve, dok koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata.

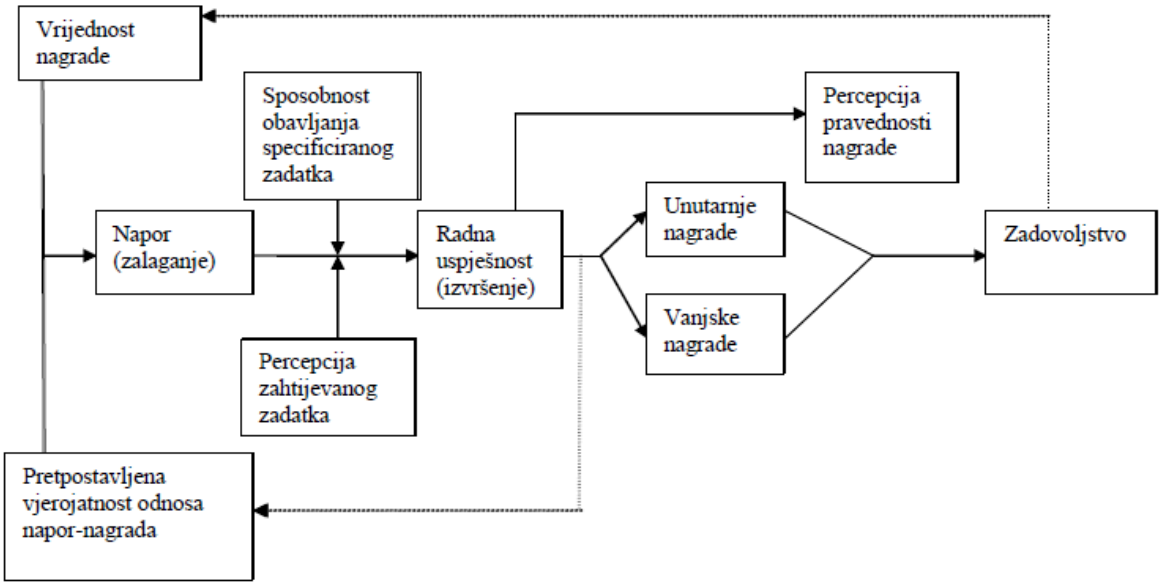
Vroom zaključuje da je motivacija rezultat važnosti koju pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja te da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve (Buble, 2009: 492-493).

Prednost Vroomove teorije jest u tome što ona prepoznaje važnost različitih individualnih potreba i motivacija, za razliku od Maslowljeve i Herzbergove teorije (Lazibat i Dumičić, 2002: 134).

2.3.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

Prema Porter-Lawlerovu modelu očekivanja, motivacija je samo jedan od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka. Porter i Lawler proširuju Vroomov model novim faktorima koji, osim onih standardnih (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), uključuje one kao što su sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo (Buble, 2006: 347). Porter-Lawlerov model očekivanja prikazan je na slici 5.

Slika 5. Porter-Lawlerov model očekivanja



Izvor: Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 472.

Prema slici 5. vidljivo je da na napor pojedinca koji ulaže u obavljanje određenog zadatka utječu vrijednost nagrade te vjerojatnost odnosa između napora i nagrade, a rezultira radnim učinkom pojedinca. Postoje i dvije povratne veze, a to su veza između zadovoljstva i vrijednosti nagrade te veza između izvršenja radnog učinka i percipiranog odnosa između napora i nagrade (Weihrich i Koontz, 1998: 472).

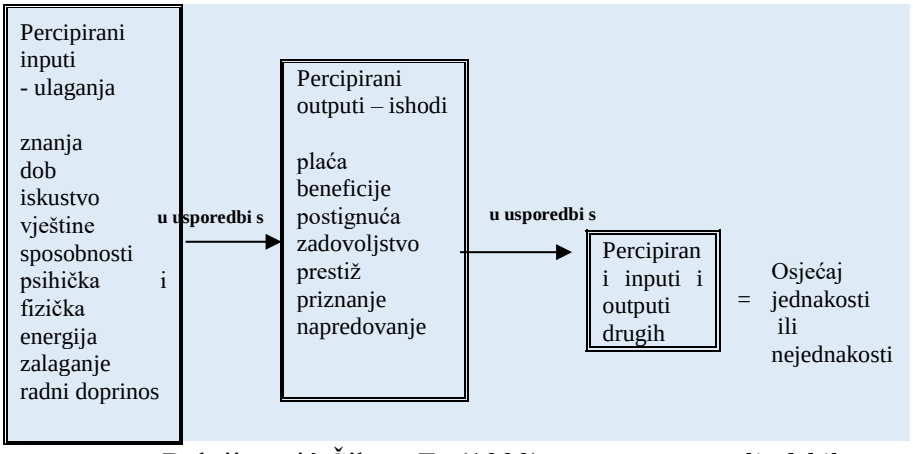
2.3.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler daje značajan doprinos raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja, koja utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. Precizno je razradio koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N-I) i učinak – efekti (I-E). Istražujući relaciju očekivanja N-I utvrdio je brojne faktore, među kojima se ističu objektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama te individualne karakteristike, od kojih se posebno ističe samopouzdanje. Za relaciju očekivanja E-I Lawler je također identificirao određene faktore, među kojima su najvažniji objektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama, privlačnost (valencija) očekivanih efekata, unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada te točnost N-I očekivanja (Buble, 2009: 494). Navedeni faktori predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka putem motivacije.

2.3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Još jedna procesna motivacijska teorija jest Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni. Važnost te teorije jest naglasak na percepciji ljudi. Naime, ako se sa zaposlenicima postupa (ne)pravedno, to će utjecati na njihovu motivaciju i radni učinak te dovesti do promjena u ponašanju. Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti na dvije opće kategorije, od kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti (Varga, 2001: 160). Ta situacija usporedbe i stvaranje osjećaja jednakosti ili nejednakosti i pravednog tretmana prikazana je na slici 6.

Slika 6. Glavne komponente teorije nejednakosti



Izvor: izradio autor prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 586.

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se usporedbom onoga što zaposlenik dobiva od poduzeća i onoga što daje te usporedbom onoga što zaposlenik dobiva od poduzeća za ono što mu daje u odnosu na druge zaposlenike. Rješenje nejednakosti zaposlenik može provesti na neki od sljedećih načina:

- djelovanjem na vlastite inpute i outpute, pa da u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a poveća outpute, odnosno da u slučaju pozitivne razlike smanjuje outpute, a povećava inpute
- rezistencijom prema radu koja se odnosi na izostanke s posla, odugovlačenje s izvršenjem radnih zadataka, prelazak na drugi posao ili u drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem poduzeća i sl.
- racionalizacijom nastalih razlika (iznalaženjem opravdanja za te razlike) ili promjenom referentne grupe (iznalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati).

Adamsova teorija za razvoj teorije motivacije važna je za menadžment jer ističe važnost percepcija i stavova, a posebno kako zaposlenici percipiraju pravednost u nagrađivanju njihova rada (Varga, 2001: 160).

2.3.3. Suvremene teorije motivacije

Suvremene teorije nisu nužno nedavno predstavljene teorije, već je riječ o teorijama koje predstavljaju trenutnu razinu misli u objašnjavanju motivacije zaposlenika. U suvremene teorije motivacije ubrajaju se sljedeće teorije (Robbins i Judge, 2006: 192):

- McClellandova teorija potreba
- teorija kognitivne evaluacije
- teorija postavljanja ciljeva
- teorija samoefikasnosti
- teorija potpore
- teorija jednakosti
- teorija očekivanja.

Te se teorije analiziraju u nastavku.

2.3.3.1. McClellandova teorija potreba

Šezdesetih godina prošlog stoljeća David C. McClelland utemeljio je McClellandovu teoriju potreba kojom ističe tri ljudske potrebe (Certo i sur., 2008: 388):

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

Potreba za postignućem pretpostavlja da neke pojedince motivira težnja za postignućem u radu te da takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih, ali ostvarivih ciljeva, spremnih na rizik, ali ga oprezno procjenjuju te prihvaćaju izazove i odgovornost (Varga, 2001: 158). Potreba za moći manifestira se u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih, a potreba za pripadanjem izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima (Buble, 2006: 342).

2.3.3.2. Teorija kognitivne evaluacije

Teorija kognitivne evaluacije ističe da ekstrinzični poticaji smanjuju pojedinčeve intrinzične poticaje. Primjerice, ako se pojedincu dodijeli ekstrinzična nagrada za obavljanje zanimljivog posla to uzrokuje pad intrinzičnog interesa za sam zadatak. Međutim, to ne znači da menadžment poduzeća ne treba svojim zaposlenicima davati intrinzične i ekstrinzične nagrade. Zaposlenici koji osjećaju da rade nešto što je pod njihovom kontrolom i da je rezultat slobodnog izbora vjerojatno će biti motiviraniji za posao i predani svojim poslodavcima (Robbins i Judge, 2006: 194-197).

2.3.3.3. Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva pretpostavlja da specifični i teški ciljevi, s povratnim informacijama, dovode do više performanse. To znači da će zaposlenici raditi bolje kada dobiju informacije o svom napredovanju u poslu jer im te informacije pomažu da utvrde što su učinili i ono što još treba obaviti. Međutim, nisu sve povratne informacije jednako motivirajuće za zaposlenike. Tako se pokazalo da informacije koje zaposlenici sami generiraju u većoj mjeri motiviraju od informacija koje su generirane izvana. Teorija postavlja ciljeva ističe da uz povratne informacije na motivaciju zaposlenika utječe odnos između ciljeva i performanse utječu i predanost cilju, karakteristike zadatka i nacionalna kultura. Ta teorija pretpostavlja da pojedinac neće odustati od zadanog cilja. Također, ciljevi imaju veći utjecaj na performansu ako su zadatci jednostavni, dobro izučeni i samostalni. Po pitanju nacionalne kulture, ta je teorija najprikladnija za zemlje kao što su SAD i Kanada jer su njezini ključni sadržaji u skladu s tim kulturama (Robbins i Judge, 2006: 197-198).

2.3.3.4. Teorija samoefikasnosti

Teorija samoefikasnosti ističe da na motivaciju zaposlenika djeluje uvjerenje da je sposoban obaviti određeni zadatak. Tako pojedinčevo samopouzdanje vezano za radne zadatke raste s njegovom samoefikasnošću. Pojedinci koji su visoko samoefikasni reagiraju povećanjem truda i motivacije čak i u slučajevima kada dobiju negativne povratne informacije vezane za

obavljanje određenih radnih zadataka. Razlikuju se četiri načina na koja se može postići samoefikasnost (Robbins i Judge, 2006: 200-201):

- Svladavanje izvedbe – dobivanje odgovarajućeg iskustva kroz zadatak ili posao. Ako je zaposlenik prije mogao uspješno obavljati zadatak, sigurniji je da će ga obaviti i ubuduće.
- Imitiranje – dobivanje više samopouzdanja nakon što zaposlenik vidi da je netko drugi uspješno obavio zadatak. Ono je učinkovito u situacijama kada je zaposlenik sličan onom zaposleniku kojeg promatra i kojeg nastoji imitirati.
- Verbalno uvjeravanje – zaposlenik postaje samopouzdaniji kada ga se uvjeri da posjeduje vještine koje su potrebne za uspjeh.
- Uzbuđenje – uzrokuje ispunjenost energijom koja potiče zaposlenika da dovrši radne zadatke.

2.3.3.5. Teorija potpore

Teorija potpore jest jedna od motivacijskih teorija koja ignorira pojedinčeva unutrašnja stanja te umjesto toga fokus stavlja na ono što se događa nakon što osoba poduzme neku akciju. Unatoč tome što ta teorija ignorira pojedinčeva unutrašnja stanja, ipak pruža snažno sredstvo za analiziranje čimbenika koji kontroliraju ponašanje, pa je to razlog zbog kojeg se ipak ubraja u suvremene motivacijske teorije (Robbins i Judge, 2006: 202). Jasno je da podržavatelji poput plaće mogu motivirati zaposlenike, ali je također jasno da je taj proces složeniji za ljude od jednostavne veze poticaja i odgovora.

2.3.3.6. Teorija jednakosti

Teorija jednakosti jest motivacijska teorija koja upućuje na ulogu koju ima jednakost u motivaciji. Zaposlenici uspoređuju ono što ulažu u posao te ono što od posla dobivaju s onime što drugi ulažu u posao i što od njega dobivaju. Isto tako vrijedi i za Adamsovu teoriju (nejednakosti). Kada zaposlenik smatra da je podcijenjen to može utjecati na njegovo ponašanje. Iako je većina istraživanja na području teorije jednakosti usmjerena na plaću, zaposlenici traže pravednost i u raspodjeli drugih organizacijskih nagrada. Osim distributivne

pravde koja se bavi zaposlenikovom percepcijom o pravednosti količine i raspodjele nagrada među zaposlenicima, danas se sve više govori o i organizacijskoj pravdi, odnosno o općoj percepciji o tome što je pravedno u radnom okruženju (Robbins i Judge, 2006: 204-205).

2.3.3.7. Teorija očekivanja

Teorija očekivanja jest motivacijska teorija koja ističe da će snaga tendencija da osoba djeluje na određeni način ovisiti o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata te o privlačnosti tog rezultata za osobu. Dakle, zaposlenici će biti motiviraniji kada vjeruju da će trud koji ulože u obavljanje radnih zadataka rezultirati dobrim procjenama performanse te da će dobre procjene performanse dovesti do organizacijskih nagrada, a te nagrade zadovoljiti osobne ciljeve zaposlenika (Robbins i Judge, 2006: 208).

2.4. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika u određenom poduzeću može biti materijalna i nematerijalna. Materijalna motivacija zaposlenika odnosi se na motiviranje zaposlenika materijalnim vrijednostima. Uključuje tri strategije nagrađivanja, a to su nagrađivanje pojedinaca, grupno nagrađivanje te beneficije.

Nagrađivanje pojedinaca znači materijalno nagraditi uspješne zaposlenike. Osim individualnog nagrađivanja pojedinaca, primjenjuje se i grupno nagrađivanje, odnosno nagrađivanje cijele grupe zaposlenika koja je sudjelovala u stvaranju nekih izvanrednih rezultata. Takva se motivacija zaposlenika primjenjuje u praksi kada je teško mjeriti učinak svakog pojedinca i kada je važan timski rad. Zahvaljujući strategiji grupnog nagrađivanja povećava se buduća učinkovitost nagrađenih jer znaju da njihovi nadređeni pravilno valoriziraju njihove uspjehe (Petar i Vrhovski, 2003: 193). Beneficija, pak, obuhvaća sve materijalne oblike nagrađivanja zaposlenika osim mjesečne plaće, kao što su bonusi, planovi dijeljenja profita, dijeljenje dobitka itd. (Robbins i Judge, 2006: 240-241). Međutim, beneficije ne moraju biti isključivo financijskog karaktera, već se u njih ubrajaju i mirovinsko i zdravstveno osiguranje, osiguranje u slučaju nesreće, povezane sa slobodnim vremenom kao što su dnevni odmori, neradni dani, plaćena usavršavanja, godišnji odmori ili pak beneficije kao što su stipendije za dodatno obrazovanje.

Materijalno nagrađivanje, odnosno materijalne kompenzacije za zaposlenike se prema Bahtijarević-Šiber (1999: 614) mogu podijeliti na izravne i neizravne materijalne kompenzacije, i to na razini pojedinca i na razini poduzeća. Ta je podjela prikazana u tablici 2.

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike

	Izravne materijalne kompenzacije	**Neizravne materijalne kompenzacije**
Pojedinac	- plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije - naknade za širenje znanja i fleksibilnost	- stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil poduzeća na korištenje - menadžerske beneficije
Poduzeće	- bonusi vezani za rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu (distribucija dionica)	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmor - božićnica

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 614.

Iz podataka prikazanih u tablici 2. vidljivo je da se izravne materijalne kompenzacije odnose na plaće, naknade i bonuse na razini pojedinca i na razini poduzeća, dok se neizravne materijalne kompenzacije na jednoj i drugoj razini razlikuju među poduzećima.

Da bi bio učinkovit, sustav nagrađivanja treba zadovoljiti sljedeće uvjete (Armstrong, 2003: 35):

- „mora biti jasna veza između uspješnosti i nagrade
- mjerila koja se koriste za ocjenjivanje uspješnosti trebala bi biti pravedna i dosljedna
- nagrada bi trebala biti vrijedna truda
- pojedinci trebaju očekivati da će primiti pažnje vrijednu nagradu ako se odgovarajuće ponašaju.“

Nematerijalna motivacija zaposlenika veže se za potrebe koje ima većina ljudi, a koje su povezane s radnim mjestom (npr. potrebe za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim razvojem). Postignuće se postiže u natjecanju s drugima i mjeri osoban standard uspješnosti. Da bi se razvila motivacija za postignućem pojedincima treba pružiti priliku da nešto izvrše u okruženju u kojem će moći koristiti svoje vještine i sposobnosti. Priznanjem se ukazuje na doprinos nagrađenog zaposlenika, a može se javiti u obliku pohvale, nagrade za dugi staž, statusnog simbola, slobodnog dana, putovanja i sl. Oblik nematerijalnog nagrađivanja jest i pružanje veće odgovornosti zaposlenicima u obavljanju posla, čime ih se zapravo potiče da se osamostale u radu i ostvare unutarnje zadovoljstvo. Još jedan oblik nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika jest utjecaj zaposlenika naspram drugih, odnosno dopuštanje zaposlenicima da izraze svoja mišljenja koja će se saslušati, uvažiti i ponekad primijeniti. Osobni razvoj zaposlenika još je jedan oblik nematerijalnog nagrađivanja koji se odnosi na davanje prilike zaposlenicima za učenjem, za pohađanjem različitih tečajeva, dodatnim programima izobrazbe i sl.

Moderna i kvalitetna poduzeća sve više uz materijalno nagrađivanje koriste i nematerijalno nagrađivanje. Unutrašnje nagrade ne dodjeljuje samo poduzeće, nego su one rezultat psiholoških procesa unutar pojedinca. Takvo se nagrađivanje zapravo sastoji u individualnoj percepciji vlastite važnosti, odgovornosti i mogućnosti odlučivanja, što može rezultirati manjim ili većim zadovoljstvom ili nezadovoljstvom (Horvat i Kovačić, 2004: 230).

2.5. Utjecaj motivacije na produktivnost i učinkovitost zaposlenika

U više je navrata istaknuto da motivacija utječe na produktivnost i učinkovitost zaposlenika. Menadžeri znaju da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi oko učinkovitosti poduzeća, odnosno oko odnosa uloženih resursa i ostvarenih rezultata.

Poduzeće je uspješno ako postiže svoje ciljeve, a kako bi postiglo ciljeve zaposlenici trebaju biti motivirani. Ako zaposlenici nisu motivirani, neće ni učinkovito obavljati svoje radne zadatke i neće biti učinkoviti. Učinkovitost je umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što bolji rezultat ili se s dodatnim resursima može napraviti značajno povećanje rezultata. Međutim, upravo su ljudi, odnosno zaposlenici najvažniji resurs poduzeća u koji se treba ulagati kako bi se postiglo povećanje rezultata (Jambrić i Penić, 1991: 1195). Kako bi zaposlenici bili što uspješniji u obavljanju svojih radnih zadataka velika se pažnja pridaje postizanju motivacijske radne sredine. Razvijaju se različite materijalne i nematerijalne tehnike

nagrađivanja zaposlenika kojima se zaposlenici nastoje motivirati te se uvodi uključivanje zaposlenika u donošenje odluka koje na njih utječu. Uključivanje zaposlenika može se provoditi kao u participativno upravljanje, reprezentativna participacija te kroz radne skupine za kvalitetu (Robbins i Judge, 2006: 236-237).

3. ZADOVOLJSTVO NA RADU

Motivacija je povezana sa zadovoljstvom, pa je radna motivacija povezana sa zadovoljstvom na radu. Pojam zadovoljstvo potječe od latinske riječi *iucunditas*, što znači „užitak“ (Bakotić i Vojković, 2013: 33). U skladu s time zadovoljstvo na radu odnosi se na užitak obavljanja posla. U stručnoj literaturi navode se brojne definicije zadovoljstva poslom. Prema Marušiću (2006: 255) zadovoljstvo na poslu može se odrediti kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, zdravlje i ljubav, što se posredno održava na pojedinčev posao (Marušić, 2006: 255). Prema definiciji koju navode Davis i Newstrom (1989; prema Bakotić i Vojković, 2013: 33), zadovoljstvo na radu jest skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu. Spector (1997; prema Bakotić i Vojković, 2013: 33) određuje zadovoljstvo poslom kao stupanj koji pokazuje koliko ljudi vole svoj posao, dok Jones i suradnici (2000; prema Bakotić i Vojković, 2013: 33) ističu da je zadovoljstvo na radu skup osjećaja i uvjerenja koje radnici imaju u odnosu na posao koji obavljaju. Daft i Marcic (2001; prema Bakotić i Vojković, 2013: 33) navode da je zadovoljstvo na radu stav koji radnici imaju kad se poklapaju njihove potrebe i interesi, kad su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće, i kad vole raditi sa svojim kolegama. Prema definiciji koju daju Noe i suradnici (2006: 321), zadovoljstvo poslom jest „ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe“. Ta definicija odražava tri važna aspekta zadovoljstva poslom, a to su (Noe i sur., 2006: 321):

- „zadovoljstvo poslom jest funkcija vrijednosti, definirana kao ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići
- različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje su vrijednosti važne
- pojedinčeva percepcija o sadašnjoj situaciji s obzirom na vrijednosti koje osoba cijeni – percepcija treba biti odraz stvarnosti, ali različiti ljudi mogu različito gledati na istu situaciju“.

Prema tome, zadovoljstvo na radu ovisi o individualnim stavovima zaposlenika o njihovom poslu, o tome kako se zaposlenici žele ostvariti na poslu te o tome kako percipiraju određene situacije. Zadovoljstvo poslom može se odnositi samo na zadovoljstvo poslom, ali i na zadovoljstvo nadređenima, zadovoljstvo plaćom i drugim beneficijama u poduzeću i sl.

3.1. Teorije zadovoljstva na radu

Teorije zadovoljstva na radu uključuju motivacijske, emocionalne i informacijske komponente. Kao predložak se izdvajaju tri teorije (Beck, 2003: 398-399):

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

3.2. Čimbenici zadovoljstva na radu

Brojni su čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na radu, a oni se mogu podijeliti na dvije skupine, i to na organizacijske čimbenike zadovoljstva na radu te osobne čimbenike zadovoljstva poslom. U nastavku su analizirani neki od važnijih organizacijskih i osobnih čimbenika.

3.2.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva na radu

Organizacijski čimbenici zadovoljstva na poslu jesu oni čimbenici zadovoljstva na koje poduzeće može utjecati jer ti čimbenici proizlaze iz samog poduzeća i pojedinčeva radnog mjesta. Neki od organizacijskih čimbenika zadovoljstva na radu jesu sljedeći (Bakotić, 2004: 44):

- Karakteristike posla – obuhvaćaju sadržaj i prirodu radnih zadataka. Zaposlenici preferiraju poslove na kojima mogu pokazati stečene vještine i sposobnosti te različite radne zadatke, pri čijem obavljanju imaju određenu slobodu i za koje imaju povratnu informaciju o svojoj učinkovitosti.

- Mogućnost napredovanja – odnosi se na postojanje realnih mogućnosti za napredovanje zaposlenika. Neki zaposlenici su zainteresirani za napredovanje zbog porasta plaće ili zbog potrebe za samoaktualizacijom i dokazivanjem.
- Suradnici – odnosi se na odnos s kolegama. Prijateljski i podupirući odnos s kolegama kod zaposlenika stvara osjećaj zadovoljstva na poslu.
- Nadređeni – obuhvaća pružanje stručne pomoći i podrške zaposlenicima u obavljanju radnih zadataka te socijalne potpore koja uključuje brigu za dobrobit, napredak i zadovoljstvo zaposlenika. Kvalitetan odnos s nadređenima kod zaposlenika utječe na zadovoljstvo poslom.
- Plaća – uključuje visinu plaće, percepciju pravednosti plaćanja te adekvatnost korištenih metoda za obračun plaća. Plaća zaposlenicima odražava njihovu važnost te utječe na njihovo zadovoljstvo radom.
- Nagrade i priznanja – odnosi se na beneficije koje zaposlenici dobivaju na radnom mjestu. Osim same visine nagrade i priznanja, zaposlenicima je iznimno važna pravednost u načinu nagrađivanja.
- Uvjeti rada – uključuje uvjete u kojima zaposlenik radi. Negativni radni uvjeti povećavaju nezadovoljstvo poslom kod zaposlenika.
- Sigurnost zaposlenja – odnosi se na sklapanje radnog odnosa na neodređeno vrijeme, čime se zaposlenicima pruža određena sigurnost u odnosu na one zaposlenike koji su zaposleni na određeno radno vrijeme.

3.2.2. Osobni čimbenici zadovoljstva na radu

Osobni čimbenici zadovoljstva na radu jesu čimbenici na koje poduzeće ne može utjecati, već ti čimbenici ovise o samom pojedincu. Među osobnim čimbenicima zadovoljstva na radu ističu se sljedeći čimbenici (Noe i sur., 2006: 365-366):

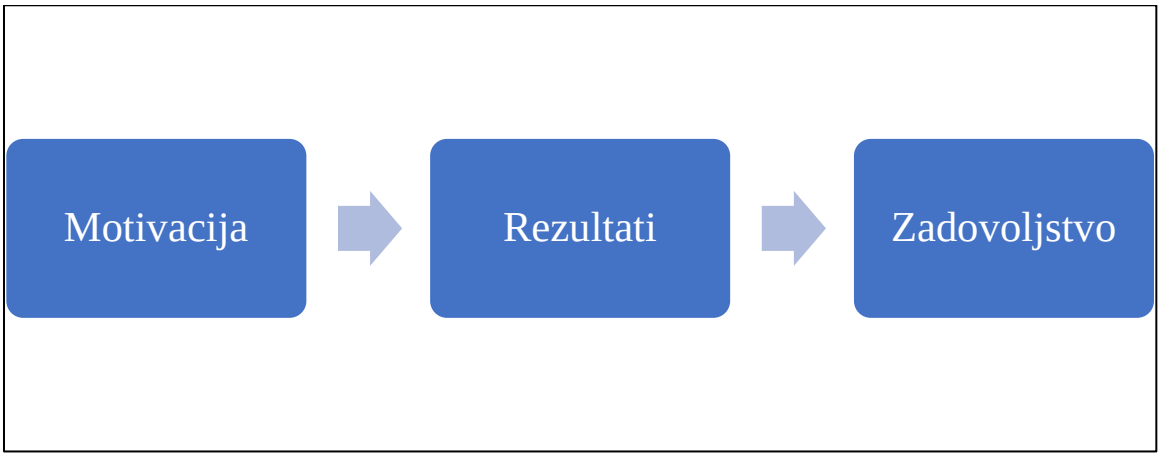
- Osobne dispozicije, raspoloženje i emocije – obuhvaćaju zaposlenikovu sklonost nezadovoljstvu, kritičke osvrte prema samome sebi i drugima te koncentriranje na negativne aspekte.
- Usklađenost osobnih interesa i posla – odnosi se na usklađenost kvalifikacija i radnog mjesta. Zaposlenik s odgovarajućim kvalifikacijama za određeno radno mjesto postiže bolje rezultate od zaposlenika koji nema odgovarajuće kvalifikacije za to radno mjesto.

- Dob i radni staž zaposlenika – stariji zaposlenici ili zaposlenici s duljim stažem obično su zadovoljniji poslom jer su već utvrdili pozicije, ili su zadovoljni postojećim stanjem i/ili nisu spremni na izazove i/ili promjene.
- Status – najčešće su zadovoljniji višepozicionirani zaposlenici u odnosu na nižepozicionirane zaposlenike. Višepozicionirani zaposlenici imaju veću plaću i veće priznanje, što utječe na zadovoljstvo poslom.

3.3. Odnos motivacije i zadovoljstva na radu

Iako su motivacija i zadovoljstvo na radu povezani, ti se pojmovi različito definiraju. Tako se motivacija zaposlenika odnosi se na težnju i napor koji zaposlenici ulažu kako bi zadovoljili svoje ciljeve i ostvarili uspješne rezultate, dok zadovoljstvo na radu obuhvaća ispunjenje koje zaposlenik osjeća kada se postavljeni rezultati dostignu. Odnos između motivacije i zadovoljstva shematski je prikazan na slici 7.

Slika 7. Odnos između motivacije i zadovoljstva



Izvor: izrada autora prema Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 465.

Na temelju shematskog prikaza na slici 7. vidljivo je da je motivacija ono što potiče pojedinca na ostvarenje rezultata, a kad se ti rezultati ostvare pojedinac se osjeća zadovoljno. Postoje četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva prikazane u tablici 3.

Tablica 3. Kombinacije motivacije i zadovoljstva

		Zadovoljstvo	
		Visoko	**Nisko**
Motivacija	**Visoko**	vM vZ	vM nZ
	Nisko	nM vZ	nM nZ

Izvor: Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 520.

Prema kombinacijama motivacije i zadovoljstva vidljivo je da je najbolja kombinacija visoke motivacije i visokog zadovoljstva (vM vZ) jer se radi o dobro izvršenoj selekciji i adekvatnom konceptu motivacije. Najlošija je kombinacija niske motivacije i niskog zadovoljstva (nM nZ) jer ukazuje na to da zaposlenicima treba promjena posla i koncepta motivacije. Postoje još dvije kombinacije zadovoljstva i motivacije, a to su kombinacija niske motivacije i visokog zadovoljstva (nM vZ), koja pokazuje da su zaposlenici zadovoljni poslom, ali da nisu motivirani te kombinacija visoke motivacije i niskog zadovoljstva (vM nZ), koja ukazuje na to da su zaposlenici motivirani, ali da nisu zadovoljni poslom (Buble, 2009: 520).

Prema tome, vidljivo je da poduzeće može imati motivirane zaposlenike koji nisu zadovoljni svojim poslom ili obrnuto te druge kombinacije odnosa motivacije i zadovoljstva poslom (Brnad i sur., 2016: 111).

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – POVEZANOST MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA RADU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU BA-COM TRGOVINA D.O.O.

U ovom poglavlju završnog rada iznose se opći podatci o poduzeću Ba-com trgovina d.o.o., analizira metodologija istraživanja, rezultati empirijskog istraživanja te se verificiraju istraživačke hipoteze.

4.1. O poduzeću Ba-com trgovina d.o.o.

Prije nego bude riječi o povezanosti motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. potrebno je iznijeti opće podatke o poduzeću, povijesti poduzeća, organizacijskoj strukturi te ljudskim resursima u tom poduzeću.

4.1.1. Opći podatci o poduzeću

Ba-com trgovina d.o.o. za trgovinu, turizam, ugostiteljstvo, prijevoz i *export-import* jest društvo s ograničenom odgovornošću sa sjedištem u Dicmu na adresi Prisoje 26a. Poduzeće je osnovano 2009. godine, a upisano je u sudski registar Trgovačkog suda u Splitu pod matičnim brojem MBS: 060258484. U privatnom je vlasništvu od osnivanja. Vlasnici poduzeća su braća Ilija i Ivan Babić. Direktor zastupa poduzeće pojedinačno i samostalno.

Riječ je o poduzeću koje ima višegodišnje iskustvo u opskrbi alkoholnim i bezalkoholnim pićima, pivom, vinom, kavom, gotovim i polugotovim prehrambenim proizvodima, sanitarnom opremom i papirnom konfekcijom te prepoznavanjem složenih potreba HoReCa (hoteli, restorani, *caffe* barovi) tržišta i veleprodaje na području Istre i Hrvatskog primorja, s posebnim naglaskom na Dalmaciju.

Prodajni asortiman sastoji se od oko 4 000 artikala. Glavne grupe artikala jesu pivo (preko 100 različitih vrsta), vino (širok asortiman domaćih i stranih vrhunskih i kvalitetnih vina), alkoholna i bezalkoholna pića, gazirani i prirodni sokovi, mineralne vode, kava i kavovine, sanitarna oprema i toaletne potrepštine, ugostiteljsko mlijeko, šećer, med, keksi te ostali artikli slične namjene kreirani su upravo za kupce u HoReCa kanalu.

Važno je napomenuti kako je Ba-com trgovina d.o.o. uvoznik kave s logom tvrtke čiji je proizvođač tvrtka Gambato iz Italije, kao i pjenušavog vina Prosecco proizvođača Vinicola Serena te maslinovog ulja proizvođača Farchioni, također iz Italije. Usprkos brojnoj konkurenciji Ba-com trgovina d.o.o. ostvaruje značajnu poziciju na tržištu.

Poslovni razvoj Ba-com trgovine d.o.o. počeo se odvijati još 1990. godine kada je jedan od vlasnika, Ivan Babić, u obiteljskoj kući u Stobreču otvorio samostalnu trgovačku radnju, nespecijaliziranu trgovinu mješovitom robom, s ciljem opskrbe kvartovskog stanovništva prehrambenom robom i drugim kućanskim potrepštinama. Kako takva prodaja, s obzirom na ograničeno tržište, nije omogućavala rast, vlasnik obrta u okviru strategije rasta usmjerava poslovanje na opskrbu mjesnih kafića i restorana. Tome je pogodovao znatan broj lokala u mjestu Stobreč koje je u to vrijeme bilo popularno, naročito za večernje izlaske mladih. Istovremeno se poslovanje prestaje obavljati kroz samostalni obrt te se prenosi u novoosnovano poduzeće Ba-com d.o.o. sa sjedištem na istoj adresi. Međutim, postojeći prostorni kapaciteti nisu mogli na zadovoljavajući način odgovoriti povećanoj prodaji te poduzeće prvotnu lokaciju u Stobreču zamjenjuje lokacijom u Žrnovnici koja svojim kapacitetima omogućuje nesmetano poslovanje i daljnji rast prodaje.

Odlukom skupštine od 2. travnja 2010. godine, a na temelju Ugovora o podjeli od 10. prosinca 2009. godine došlo je do podjele društva Ba-com d.o.o. (kao društva koje se dijeli) i novoosnovanog društva Ba-com trgovina (kao društva preuzimatelja). Tom se podjelom cjelokupna trgovačka djelatnost prenosi na društvo Ba-com trgovina d.o.o.

4.1.2. Djelatnost poduzeća

Poduzeće Ba-com trgovina d.o.o. registrirano je za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- kupnja i prodaja robe
- trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- zastupanje inozemnih tvrtki
- turističke usluge u nautičkom turizmu
- iznajmljivanje veza u lukama nautičkog turizma za smještaj plovnih objekata i turista-nautičara koji borave na njima; iznajmljivanje plovnih objekata s posadom ili bez posade, s pružanjem ili bez pružanja usluge smještaja, radi odmora, rekreacije i krstarenja turista nautičara (*charter, cruising* i sl.); usluge upravljanja plovnim

objektom turista nautičara; prihvat, čuvanje i održavanje plovnih objekata na vezu u moru i suhom vezu; usluge opskrbe turista nautičara (vodom, gorivom, namirnicama, rezervnim dijelovima, opremom i sl.); uređenje i pripremanje plovnih objekata; davanje različitih informacija turistima nautičarima (vremenska prognoza, nautički vodič i sl.) te druge usluge za potrebe nautičkog turizma

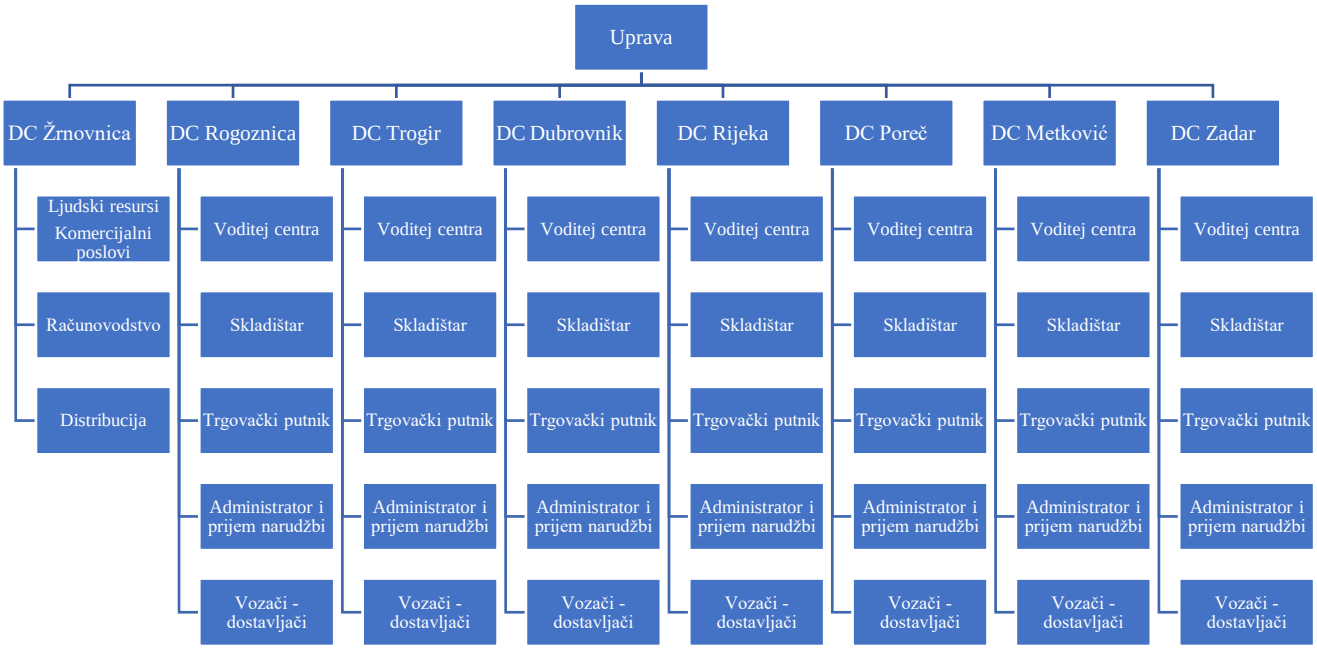
- turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude: seoskom, zdravstvenom, kulturnom, *wellness*, kongresnom, za mlade, pustolovnom, lovnom, sportskom, golf-turizmu, sportskom ili rekreacijskom ribolovu na moru, ronilačkom turizmu, sportskom ribolovu na slatkim vodama kao dodatak na djelatnost u uzgoju morskih i slatkovodnih riba, rakova i školjka i dr.
- ostale turističke usluge - iznajmljivanje pribora i opreme za sport i rekreaciju, kao što su sandoline, daske za jedrenje, bicikli na vodi, suncobrani, ležaljke i sl.
- turističke usluge koje uključuju sportsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (*catering*)
- stručni poslovi prostornog uređenja
- projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina
- nadzor nad gradnjom
- poslovanje nekretninama
- proizvodnja hrane i pića
- proizvodnja proizvoda od papira i kartona
- proizvodnja proizvoda od plastike
- sakupljanje otpada za potrebe drugih
- prijevoz otpada za potrebe drugih
- posredovanje u organiziranju oporabe i zbrinjavanja otpada u ime drugih
- skupljanje, oporaba i zbrinjavanje (obrada, odlaganje, spaljivanje i drugi načini zbrinjavanja otpada), odnosno djelatnost gospodarenja posebnim kategorijama otpada
- skladištenje otpada
- prodaja na veliko industrijskog, ambalažnog otpada, ambalaže i ambalažnog otpada, građevinskog otpada, električnog i elektroničkog otpada i opreme

- djelatnost javnog cestovnog prijevoza putnika i tereta u domaćem i međunarodnom prometu
- prijevoz za vlastite potrebe
- javni prijevoz u linijskom obalnom pomorskom prometu
- međunarodni linijski promet
- povremeni prijevoz putnika u obalnom pomorskom prometu
- promidžba (reklama i propaganda)
- savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem.

4.1.3. Organizacijska struktura poduzeća

Nositelj i koordinator svih aktivnosti poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. jest uprava poduzeća koja se odnosi na direktora poduzeća, tajništvo, direktora komercijalnih poslova te direktora za ljudske resurse. Uprava poduzeća nalazi se u Žrnovnici, odnosno u najvećem distribucijskom centru poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. Shema organizacijske strukture poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. prikazana je na slici 8.

Slika 8. Shema organizacijske strukture poduzeća Ba-com trgovina d.o.o.



Izvor: izradio autor prema podatcima poduzeća Ba-com trgovina d.o.o.

Prema slici 8. vidljivo je da su upravi poduzeća podređeni odjel ljudskih resursa, komercijalni odjel te financije i računovodstvo. Komercijalni odjel objedinjuje poslove nabave i prodaje, s time da se prodaja dalje raščlanjuje na osam distribucijskih centara:

- DC Žrnovnica (Split)
- DC Rogoznica (Šibenik)
- DC Trogir
- DC Mokošica (Dubrovnik)
- DC Viškovo (Rijeka)
- DC Poreč
- DC Metković
- DC Zadar.

4.1.4. Ljudski resursi u poduzeću

Ljudski resursi poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. predstavljaju najvažniji resurs te su uz materijalne resurse ključ poslovnog uspjeha. Dugoročni poslovni interes poduzeća jest imati motivirano i zadovoljno osoblje, jer samo u takvim uvjetima poduzeće može očekivati najbolje rezultate rada svih djelatnika. Svi zaposlenici društva imaju primjerene kvalifikacije i osposobljeni su za izvršavanje poslova pojedinog radnog mjesta. Osposobljavanje za izvršavanje poslova radnog mjesta u društvu stječe se temeljnom izobrazbom stečenom redoviti školovanjem, dodatnim treningom na radu u poduzeću, dodatnim internim osposobljavanjem ili u vanjskim ustanovama kroz seminare i tečajeve te radnim iskustvom. Razvoj poduzeća Ba – com trgovina d.o.o. kroz rast zaposlenika prikazan je u tablici 4.

Tablica 4. Broj zaposlenika poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. u razdoblju od 2010. do 2016. godine

Ba-com trgovina d.o.o	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
DC Žrnovnica	44	42	44	44	50	58	63
DC Rogoznica	4	3	4	4	4	4	4
DC Dubrovnik	6	6	8	10	13	17	18
DC Trogir	3	3	3	3	3	4	4
DC Rijeka	12	11	12	13	11	12	13
DC Poreč	4	4	6	7	6	6	7
DC Metković	-	-	-	-	-	4	6
DC Zadar	-	-	-	-	-	-	16
Ukupno	73	69	77	81	87	105	131

Izvor: izradio autor prema podatcima poduzeća Ba-com trgovina d.o.o.

Prema podatcima prikazanima u tablici 4. vidljivo je kako je dinamika zapošljavanja rasla iz godine u godinu, pa je tako je broj od ukupno 73 zaposlenika u šest distribucijskih centara u 2010. godini porastao na 131 zaposlenika u osam distribucijskih centara krajem 2016. godine. Svakako je porast zaposlenika u uskoj vezi s porastom prometa. Osim toga, u 2015. i 2016. godini otvorena su dva nova distribucijska centra (DC Metković i DC Zadar), što je također dovelo do porasta broja zaposlenika u poduzeću. Posebno treba istaknuti porast broja zaposlenih žena i poboljšanje obrazovne strukture zaposlenika. Isto tako, treba napomenuti da tijekom ljetnih mjeseci, odnosno tijekom turističke sezone raste broj zaposlenika zaposlenih na određeno, odnosno tijekom turističke sezone zbog povećanog obujma posla. Zapošljava se i veliki broj učenika i studenata preko studentskog servisa. Tako se tijekom turističke sezone na određeno zapošljava oko 40 zaposlenika.

4.2. Metodologija istraživanja

Da bi se postigao cilj rada, a to je rasvjetljivanje veze između motivacije i zadovoljstva na radu, postavljaju se sljedeće istraživačke hipoteze:

H_1: Između motivacije i zadovoljstva na radu postoji empirijski dokaziva pozitivna veza, i to na sljedeći način: što su zaposlenici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. motiviraniji za rad veće je i njihovo zadovoljstvo na radu.

H_2: Sezonski radnici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. motiviraniji i zadovoljniji na radu od stalno zaposlenih radnika.

H_3: Postoje razlike u motivaciji i zadovoljstvu radnika prema njihovim demografskim karakteristikama (spol i dob).

Istraživanje veze između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. provodilo se tijekom svibnja nad stalnim i sezonskim zaposlenicima tog poduzeća. Prostorna definicija uzorka istraživanja određena je samim poduzećem jer su anketni upitnik ispunjavali zaposlenici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o., i to zaposlenici u upravi poduzeća, odjelima u distribucijskom centru Žrnovnica te ostalim zaposlenicima u tom distribucijskom centru. Podatci prikupljeni istraživanjem primarnog su karaktera, jer su prikupljeni odgovori dobiveni direktno od pripadnika promatrane grupe.

Za potrebe istraživanja koristio se anketni upitnik kreiran posebno za potrebe završnog rada, a koji je podijeljen u tri dijela:

- opći podatci o ispitaniku
- motivacija zaposlenika za rad
- zadovoljstvo zaposlenika na radu.

Opći podaci o ispitaniku podrazumijevaju pitanja kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja, status zaposlenja, dosadašnji radni staž u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. te razina u poduzeću na kojoj ispitanik radi. Dio anketnog upitnika vezan za motivaciju zaposlenika za rad u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. obuhvaća pitanja o motiviranosti zaposlenika za rad na radnom mjestu, o mjeri u kojoj nadređeni i vodstvo utječu na motivaciju zaposlenika, o mjeri u kojoj uključivanje zaposlenika, ocjenu stavki koje motiviraju zaposlenika na što bolji radni učinak, oblici motivacije koji se koriste u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. te važnosti sustava kompenzacija kao sredstva za poticanje motivacije zaposlenih.

Dio anketnog upitnika koji se odnosi na zadovoljstvo zaposlenika na radu obuhvaća ocjenu stavki koje utječu na zaposlenikovo zadovoljstvo na radu u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. Anketni upitnik sadrži 12 pitanja zatvorenog tipa, što znači da ispitanici odgovaraju na pitanja biranjem jednog od ponuđenih odgovora. Potrebne statističke obrade obavljene su u programskom paketu SPSS.

4.3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja dijele se u skladu s dijelovima anketnog upitnika, pa se prvo analiziraju opće karakteristike uzorka, zatim motivacije zaposlenika te na kraju zadovoljstvo na radu zaposlenika poduzeća Ba-com trgovina d.o.o.

4.3.1. Opće karakteristike uzorka

U prvom dijelu anketnog upitnika ispitivale su se opće demografske i radno-statusne karakteristike ispitanika, a u drugom dijelu motivacija i zadovoljstvo ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 50 ispitanika. U tablici 5. prikazani su deskriptivni podatci o spolu, starosnoj dobi, stupnju obrazovanja ispitanika, statusu zaposlenja, radnom stažu te položajnom statusu u poduzeću u kojem su ispitanici zaposleni.

Tablica 5. Deskriptivni pokazatelji demografskih i radno-statusnih karakteristika ispitanika

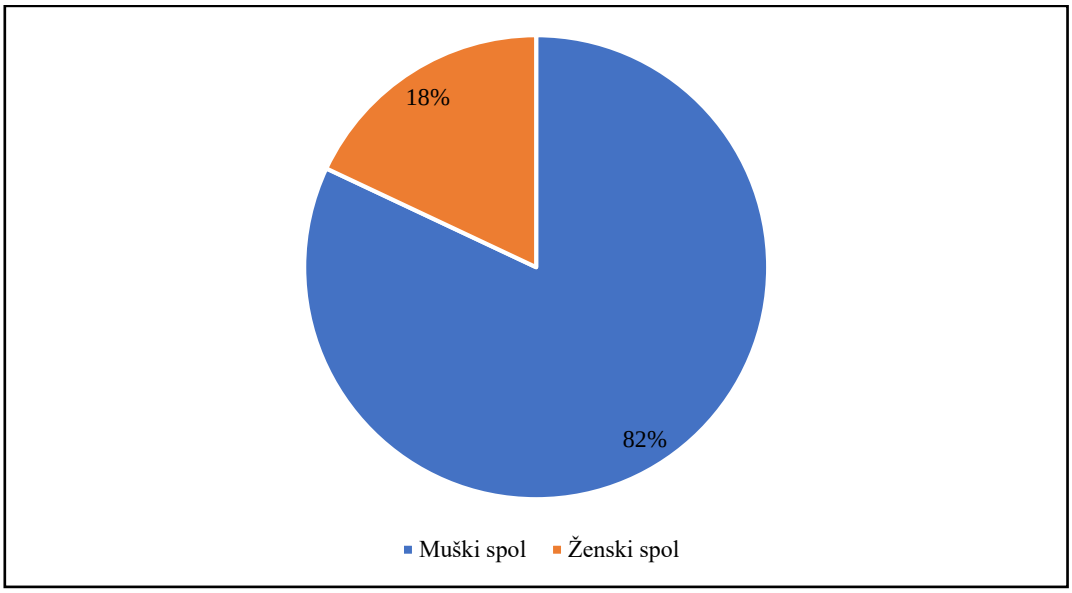
OPIS	BROJ ISPITANIKA		KS test P
	Apsolutno (N)	Relativno (u %)	
SPOL			
Muški	41	82,0	,499
Ženski	9	18,0	
DOB			
Do 30	25	50,0	,297
31 do 40	15	30,0	
41 do 50	7	14,0	
51 i više	3	6,0	
STUPANJ OBRAZOVANJA			
Dvije godine srednje škole ili manje	6	12,0	,316
Trogodišnja srednja škola	27	54,0	
Četverogodišnja srednja škola	11	22,0	
Viša škola	6	12,0	
Visoka škola ili viši stupanj obrazovanja	6	12,0	
STATUS ZAPOSLENJA			
Stalni zaposlenik	25	50,0	,339
Sezonski zaposlenik	25	50,0	
STAŽ U PODUZEĆU			
Do 2 godine	20	40,0	,233
3 do 5 godina	15	30,0	
6 do 10 godina	8	16,0	
11 do 20 godina	4	8,0	
21 godina i više	3	6,0	
RAZINA U PODUZEĆU			
Viši i srednji rukovoditelj	6	12,0	,312
Operativni rukovoditelj	8	16,0	
Samostalni stručni kadrovi	10	20,0	
Izvršitelji	26	52,0	

Izvor: izradio autor

Prema podatcima prikazanima u tablici 5. vidljivo je da je kod svih varijabli empirijska razina signifikantnosti iznosila više od 0,05, pa se može zaključiti da Kolmogorov-Smirnovljev test pokazuje da su sve varijable normalno distribuirane, odnosno da su ispunjene pretpostavke

o obliku distribucije, pa se u daljnjoj obradi mogu primjenjivati parametarske metode. Udio ispitanika prema spolu prikazan je u grafikonu 1.

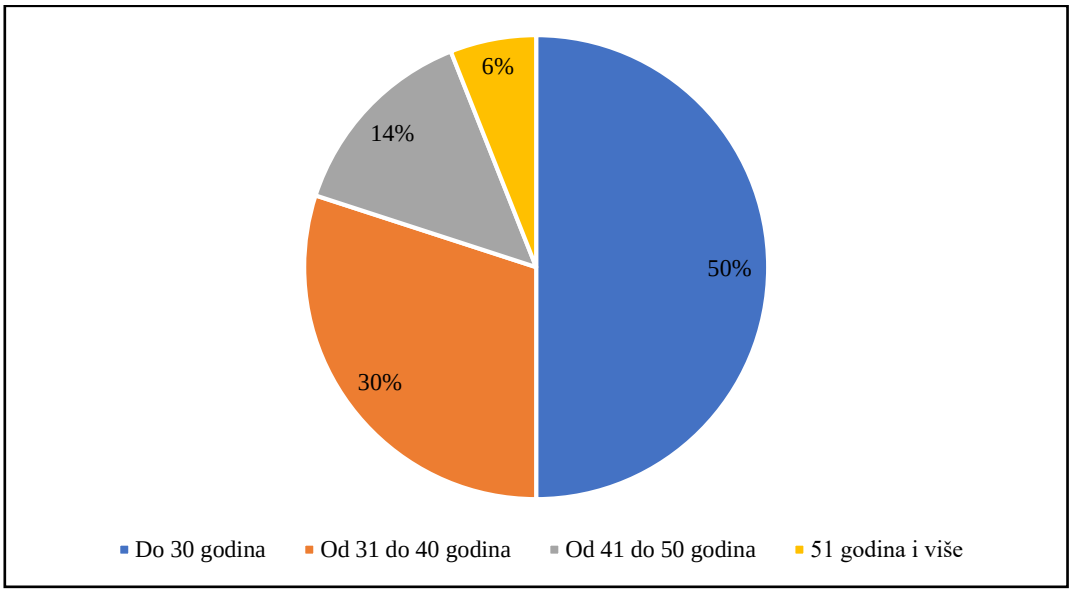
Grafikon 1. Udio ispitanika prema spolu



Izvor: izradio autor

S obzirom na spol znatno veći udio čine osobe muškog (82 %) u odnosu na ženski spol (18 %). Udio ispitanika s obzirom na dob prikazan je na grafikonu 2.

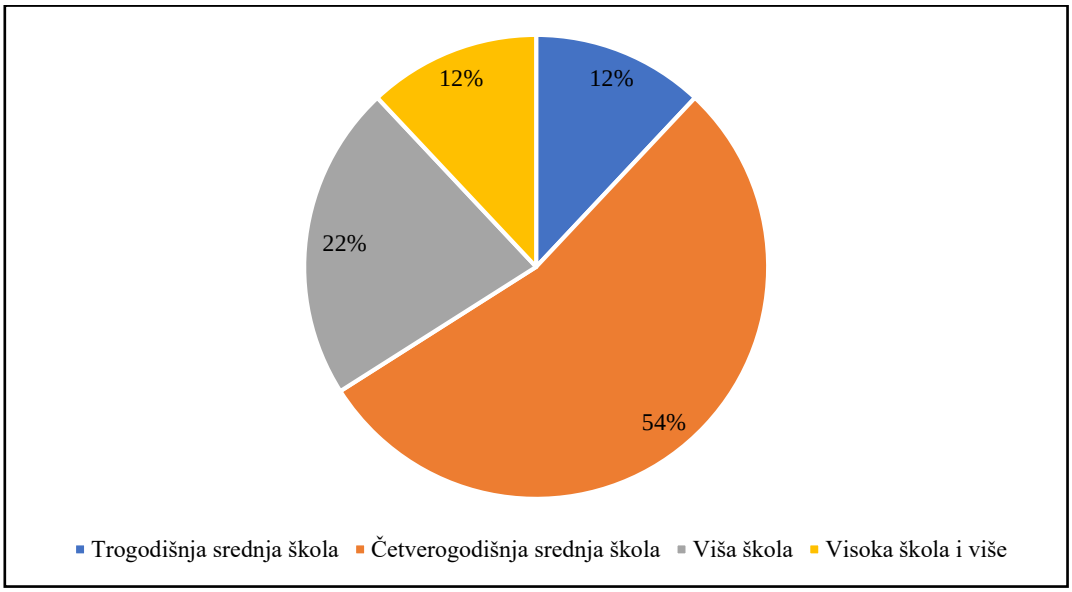
Grafikon 2. Udio ispitanika s obzirom na dob



Izvor: izradio autor

Najviše ispitanika, njih 50 %, pripada dobnoj skupini od 30 godina. Zatim slijedi udio ispitanika koji pripada dobnoj skupini od 31 do 40 godina (30 %), udio ispitanika koji pripada dobnoj skupini od 41 do 50 godina (14 %) te manji udio ispitanika koji pripadaju dobnoj skupini 51 i više godina (6 %). Udio ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja prikazan je na grafikonu 3.

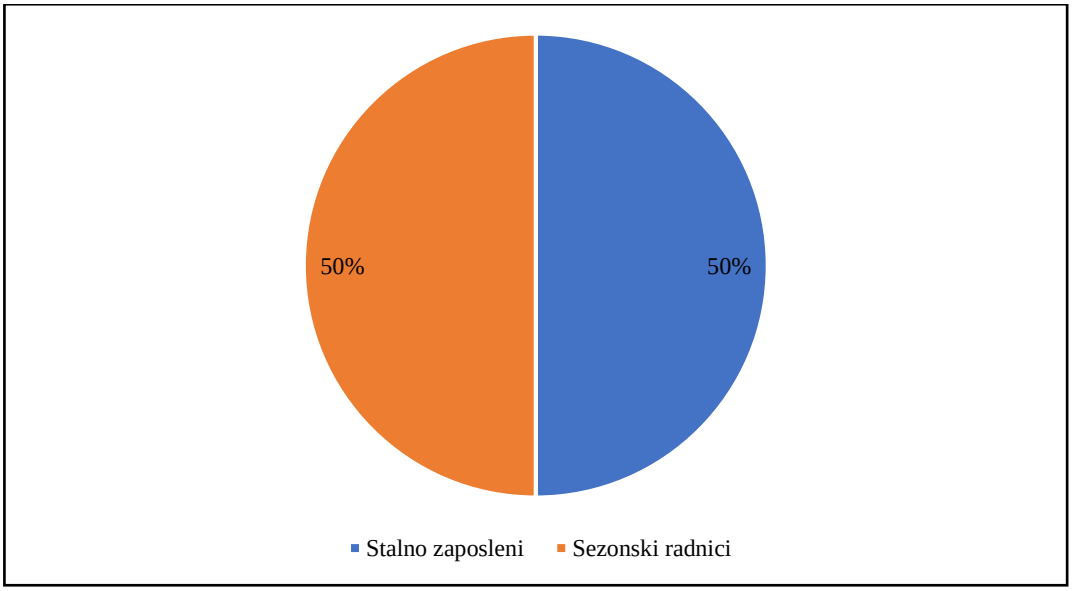
Grafikon 3. Udio ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja



Izvor: izradio autor

Prema stupnju obrazovanja najviše ispitanika ima četverogodišnju srednju školu (54 %), a slijede ispitanici koji imaju završenu višu školu (22 %), dok su na začelju ispitanici koji imaju završenu trogodišnju srednju školu i ispitanici koji imaju završenu visoku školu ili viši stupanj obrazovanja – u te dvije kategorije ubraja se po 12 % ispitanika. Udio ispitanika prema statusu zaposlenja prikazan je na grafikonu 4.

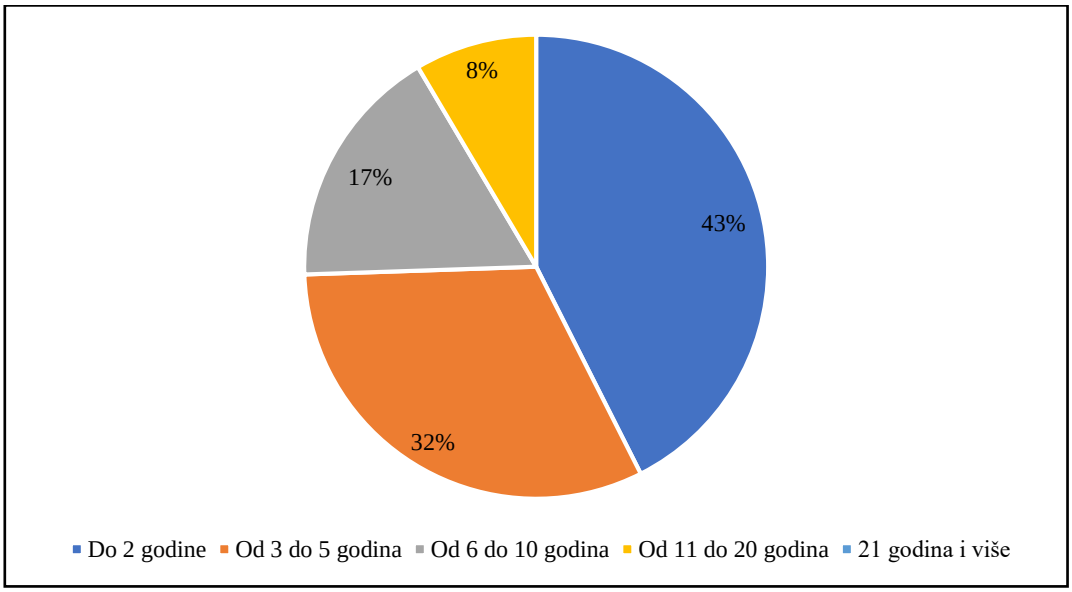
Grafikon 4. Udio ispitanika s obzirom na status zaposlenja



Izvor: izradio autor

Status zaposlenika poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. s obzirom na stalno zaposlene i sezonske radnike je u ukupnom uzorku ravnomjerno raspoređen s udjelom od 50 % obje kategorije. Udio ispitanika s obzirom na staž u poduzeću prikazan je na grafikonu 5.

Grafikon 5. Udio ispitanika s obzirom na staž u poduzeću

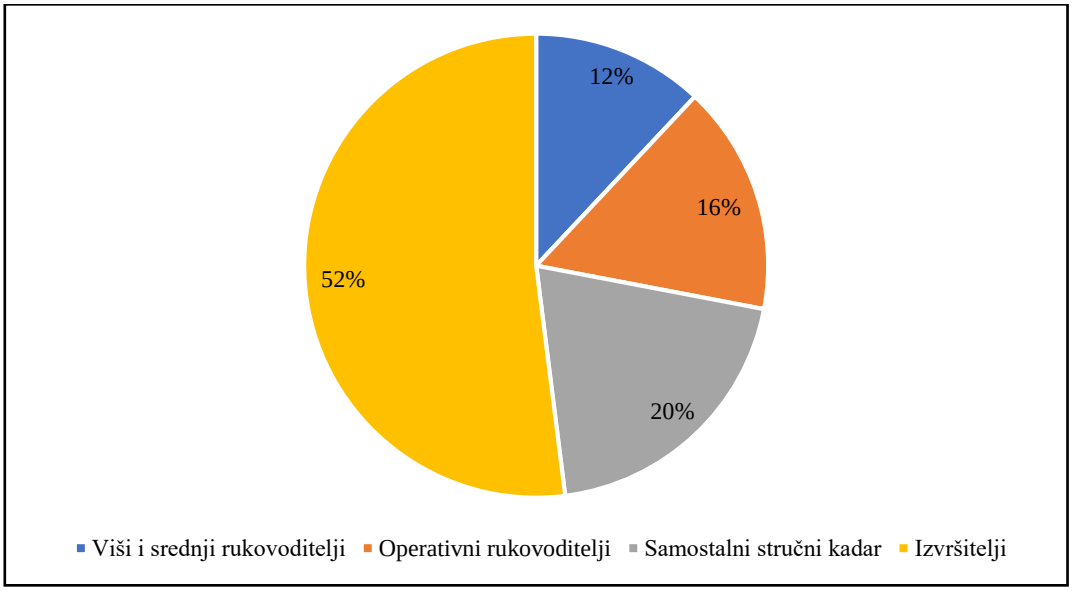


Izvor: izradio autor

Prema radnom stažu u poduzeću najviše je zastupljeno radnika u radnom odnosu do dvije godine, i to njih 40 %. Slijede zaposlenici s radnim stažem od dvije do pet godina s

udjelom od 30 %, zaposlenici s radnim stažem od šest do 10 godina s udjelom od 16 %, zaposlenici s radnim stažem između 11 i 20 godina s udjelom od 8 %, dok je najmanje zaposlenika s radnim stažem iznad 21 godine, i to 6 % ispitanika. Udio ispitanika s obzirom na statusnu razinu u poduzeću prikazan je na grafikonu 6.

Grafikon 6. Udio ispitanika s obzirom na statusnu razinu u poduzeću



Izvor: izradio autor

S obzirom na statusnu razinu u poduzeću, među ispitanom skupinom dominiraju radnici izvršitelji (52 %). Slijede samostalni stručni kadrovi (20 %), operativni rukovoditelji (16 %), dok je najmanje viših i srednjih rukovoditelja (12 %).

4.3.2. Motivacija i zadovoljstvo na radu ispitanika

Vrijednosti deskriptivne statistike mjerenja uključenih u istraživanje vezanih za varijable motivacije i zadovoljstva navedene su u tablicama 6. i 7. Minimum predstavlja najmanju izmjerenu ili izračunatu vrijednost pojedine varijable, dok je maksimum najveća opažena vrijednost. Aritmetička sredina je najčešće korištena mjera centralne tendencije koja se dobiva tako da se zbroj vrijednosti promatrane varijable podijeli s njihovim brojem, pa tako predstavlja prosječnu vrijednost promatranog obilježja. Standardna devijacija označava mjeru raspršenosti podataka te se interpretira kao prosječno odstupanje od aritmetičke sredine, i to u apsolutnom smislu.

Također je Kolmogorov-Smirnov testom (KS test) ispitana normalnost raspodjele podataka, pa je dodan stupac signifikantnih vrijednosti. Razina značajnosti određuje odbacivanja nulte hipoteze, pa ako je dobivena vrijednost veća od zadane razine značajnosti (α) koja po konvenciji iznosi α = 0.05, može se prihvatiti pretpostavka o normalnosti raspodjele podataka.

Tablica 6. Deskriptivni pokazatelji faktora motivacije

Faktori motivacije	**N**	**Aritmet. sredina**	**Stand. devijacija**	**Min.**	**Maks.**	**(KS test)**
Plaća	50	4,62	,530	3	5	**,403**
Dodatne financijske nagrade	50	4,56	,577	3	5	**,377**
Pohvale nadređenog	50	3,44	1,343	1	5	**,222**
Sigurnost na radu i radni uvjeti	50	3,30	1,093	1	5	**,208**
Moguća napredovanja	50	3,80	1,143	1	5	**,213**
Postignuća i ostvareni status	50	3,58	1,071	1	5	**,186**
Odnos s nadređenim	50	3,46	1,199	1	5	**,171**
Odnos s kolegama	50	3,74	1,291	1	5	**,216**
Odgovornost	50	3,56	1,163	1	5	**,227**
Izazovnost posla	50	3,30	1,165	1	5	**,206**
Zanimljivost posla	50	3,68	1,220	1	5	**,243**

Izvor: izradio autor

S obzirom na dobivene P-vrijednost KS testa zaključuje se kako su sve varijable normalno distribuirane te nema značajnog odstupanja od normalne raspodjele jer su najveća odstupanja između kumulativnih i teoretskih proporcija niža od granične vrijednosti odstupanja pa je opravdano koristili parametarske statističke testove.

Tablica 7. Deskriptivni pokazatelji faktora zadovoljstva

Faktori zadovoljstva	**N**	**Aritmet. sredina**	**Stand. devijacija**	**Min.**	**Maks.**	**(KS test)**
Posao	50	3,78	,954	1	5	**,231**
Vodstvo poduzeća	50	4,20	,881	2	5	**,258**
Suradnici	50	4,02	,937	2	5	**,231**
Neposredno nadređeni	50	3,92	,966	2	5	**,233**
Mogućnost napredovanja	50	3,16	1,131	1	5	**,224**
Plaća	50	4,02	,820	2	5	**,250**
Status u poduzeću	50	3,44	1,053	1	5	**,223**
Radni uvjeti prostora i opreme	50	3,38	1,067	1	5	**,199**
Mogućnost obrazovanja	50	2,82	,983	1	5	**,233**
Stalnost zaposlenja	50	3,30	1,055	1	5	**,206**
Radno vrijeme	50	3,68	1,052	1	5	**,243**

Izvor: izradio autor

U daljnjem dijelu anketnog upitnika ispitivao se osobni stav zaposlenika u dvjema kategorijama, i to s obzirom na razinu motivacije i razinu zadovoljstva. Ispitanici su po načelu Likertove skale ocjenom od 1 do 5 vrednovali u kojoj mjeri ih pojedini faktori motiviraju na rad u organizaciji u kojoj su zaposleni. Faktori motivacije na radu i opća motiviranost na rad prikazani su u tablici 8.

Tablica 8. Faktori motivacije na radu i opća motiviranost na rad

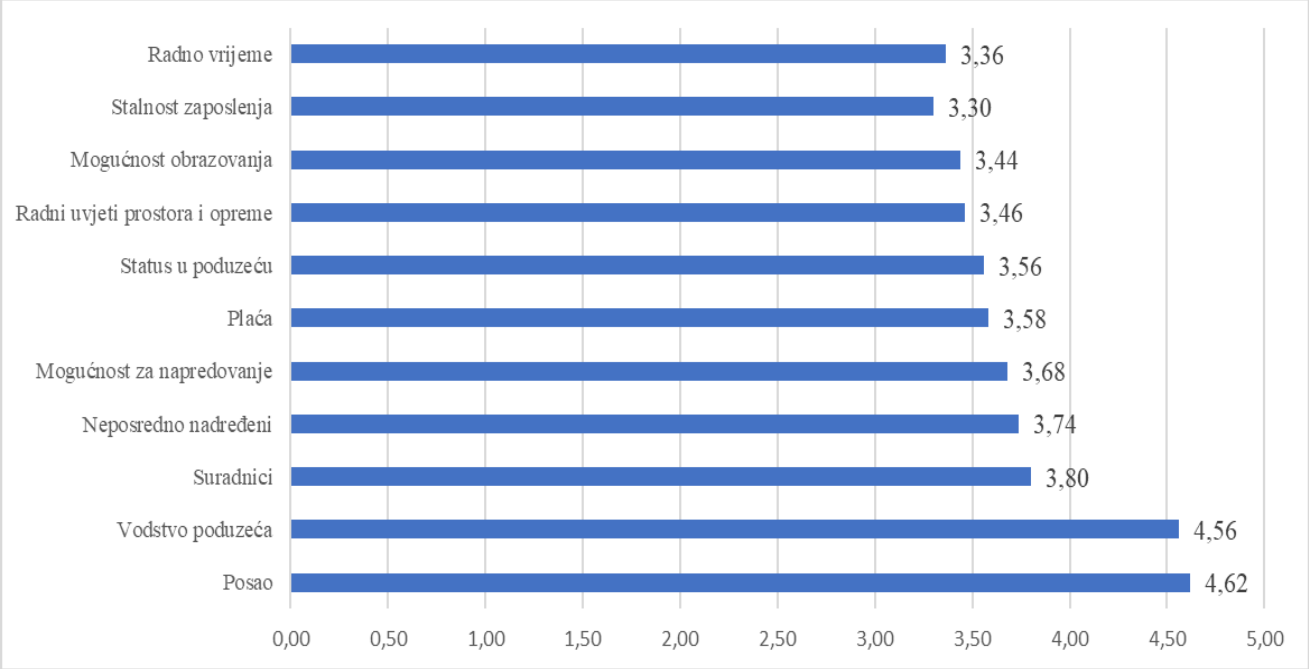
Faktori motivacije	**1 (Uopće ne)**		**2 (vrlo malo)**		**3 (malo)**		**4 (poprilično)**		**5 (potpuno)**		**Prosječna ocjena**
	N ispitanika	**%**	N ispitanika	**%**	N ispitanika	**%**	N ispitanika	**%**	N ispitanika	**%**	
Plaća	0	**0**	0	**0**	1	**2,0**	17	**34,0**	32	**64,0**	4,62
Dodatne financijske nagrade	0	**0**	0	**0**	2	**4,0**	18	**36,0**	30	**60,0**	4,56
Pohvale nadređenog	6	**12,0**	7	**14,0**	9	**18,0**	15	**30,0**	13	**26,0**	3,44
Sigurnost na radu i radni uvjeti	3	**6,0**	7	**14,0**	20	**40,0**	12	**24,0**	8	**16,0**	3,30
Mogućnost napredovanja	1	**2,0**	7	**14,0**	11	**22,0**	13	**26,0**	18	**36,0**	3,80
Postignuća i ostvareni status	1	**2,0**	7	**14,0**	16	**32,0**	14	**28,0**	12	**24,0**	3,58
Odnos s nadređenim	4	**8,0**	5	**10,0**	17	**34,0**	12	**24,0**	12	**24,0**	3,46
Odnos s kolegama	4	**8,0**	5	**10,0**	10	**20,0**	12	**24,0**	19	**38,0**	3,74
Odgovornost	4	**8,0**	4	**8,0**	13	**26,0**	18	**36,0**	11	**22,0**	3,56
Izazovnost posla	3	**6,0**	11	**22,0**	12	**24,0**	16	**32,0**	8	**16,0**	3,30
Zanimljivost posla	3	**6,0**	7	**14,0**	8	**16,0**	17	**34,0**	15	**30,0**	3,68
										UKUPNO	3,37

Izvor: izradio autor

Na temelju podataka prikazanih u tablici 8. vidljivo je da je materijalne faktore „plaća“ i „dodatne financijske nagrade“ najveći udio ispitanika ocijenio najvišom ocjenom 5, odnosno odgovorom „u potpunosti me motivira“, i to 67,0 % za „plaću“ i 60,0 % ispitanika za „dodatne financijske nagrade“ te ocjenom 4, odnosno odgovorom „poprilično motivira“, i to 34 % ispitanika za „plaću“ i 36 % ispitanika za „dodatne financijske nagrade“. Faktori koje je najveći broj ispitanika ocijenio ne motivirajućim su „pohvale nadređenog“ (12 %), „odnos s

nadređenim, (8 %) „odnos s kolegama“ (8 %) i „odgovornost“ (8 %). Hijerarhija prosječnih ocjena varijabli zadovoljstva prikazana je na grafikonu 7.

Grafikon 7. Hijerarhija prosječnih ocjena varijabli motiviranosti



Izvor: izradio autor

Najveću prosječnu ocjenu ima faktor „plaće“ (4,62) i „dodatne financijske nagrade“ (4,56). Slijedi faktor „mogućnost napredovanja“ (3,80), dok su ostali faktori „sigurnosti na radu i radi uvjeti“ te „izazovnost posla“ ocijenjeni najnižim prosječnim ocjenama (3,30). Vidljivo je da nema značajnijih razlika u procjeni faktora, osim materijalnih prediktora, koji ispitanike motiviraju na rad u organizaciji u kojoj su zaposleni. Ipak, vrednujući sveukupnu motiviranost na trenutnom radnom mjestu najveći broj ispitanika, njih 16 (32 %) potpuno je motivirano na rad, a prosječna vrijednost sveukupne motiviranosti iznosi 3,73. Vrijedi istaknuti da tek tri ispitanika ili njih 5 % „uopće nije motivirano“ te da je 11 ispitanika ili njih 22 % „malo motivirano“. U tablici 9. prikazano je zadovoljstvo ispitanika pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo na radu.

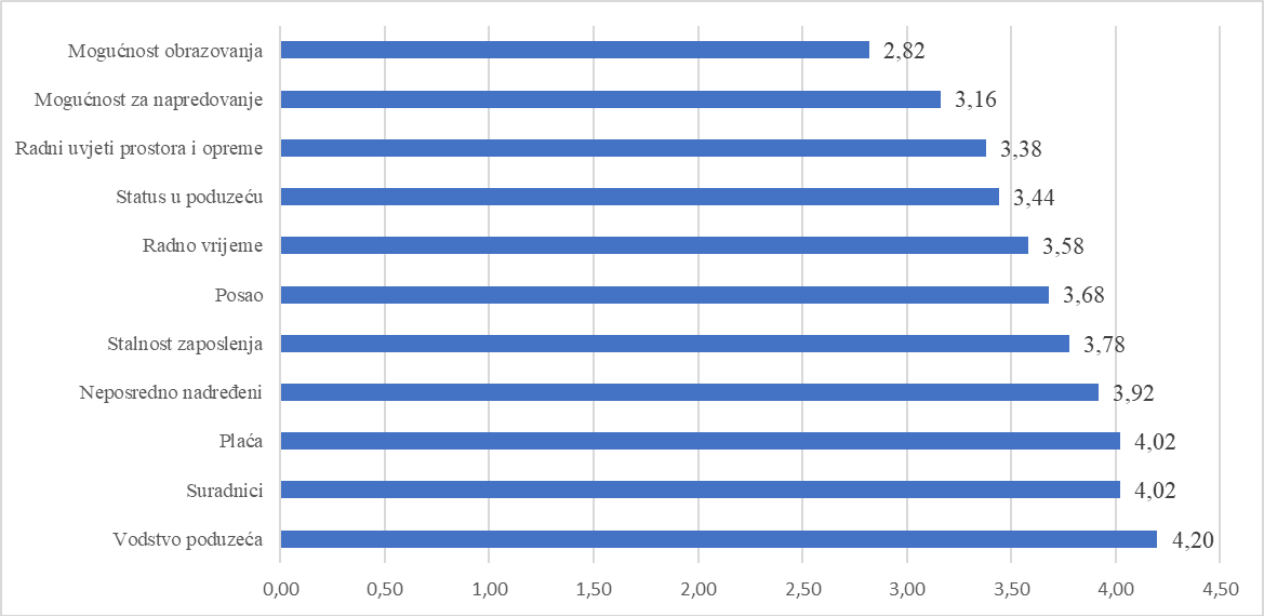
Tablica 9. Zadovoljstvo ispitanika pojedinim elementima zadovoljstva na radu

Faktori zadovoljstva	1 (vrlo nezadovoljan)		2 (nezadovoljan)		3 (osrednje zadovoljan)		4 (zadovoljan)		5 (vrlo zadovoljan)		Prosječna ocjena
	N ispitanika	%	N ispitanik	%	N ispitanik	%	N ispitanik	%	N ispitanik	%	
Posao	1	**2,0**	3	**6,0**	14	**28,0**	20	**40,0**	12	**24,0**	3,68
Vodstvo poduzeća	0	**0**	3	**12,0**	6	**12,0**	19	**38,0**	22	**44,0**	4,20
Suradnici	0	**0**	4	**8,0**	9	**18,0**	19	**38,0**	18	**36,0**	4,02
Neposredno nadređeni	0	**0**	5	**10,0**	10	**20,0**	19	**38,0**	16	**32,0**	3,92
Mogućnost za napredovanje	5	**10,0**	6	**12,0**	22	**44,0**	10	**20,0**	7	**14,0**	3,16
Plaća	0	**0**	2	**4,0**	10	**20,0**	23	**46,0**	15	**30,0**	4,02
Status u poduzeću	3	**3,0**	5	**10,0**	16	**32,0**	19	**38,0**	7	**14,0**	3,44
Radni uvjeti prostora i opreme	3	**6,0**	6	**12,0**	17	**34,0**	17	**34,0**	7	**14,0**	3,38
Mogućnost obrazovanja	5	**10,0**	12	**24,0**	22	**44,0**	9	**18,0**	2	**4,0**	2,82
Stalnost zaposlenja	1	**2,0**	6	**12,0**	10	**20,0**	19	**38,0**	14	**28,0**	3,78
Radno vrijeme	1	**2,0**	8	**16,0**	12	**24,0**	19	**38,0**	10	**20,0**	3,58
										UKUPNO	3,64

Izvor: izradio autor

Najveći udio ispitanika (46%) ocijenio je zadovoljstvo plaćom ocjenom „zadovoljan“. Ocjenom „vrlo zadovoljan“ 44 % ispitanika je vrednovalo „vodstvo poduzeća“. To su ujedno i elementi s najvišim prosječnim vrijednostima (4,20 i 4,02). Jednaki, a ujedno i najmanji udjeli ispitanika s ocjenom „jako zadovoljan“ vidljivi su pri vrednovanju elemenata „mogućnosti za napredovanje“ i „visina plaće“ te su njihove prosječne ocjene najniže (2,63 i 2,81). Hijerarhija prosječnih ocjena varijabli motivacije prikazana je na grafikonu 8.

Grafikon 8. Srednja vrijednost varijabli zadovoljstva



Izvor: izradio autor

Gornji grafikon prikazuje ukupne prosječne ocjena ispitanika u upitniku zadovoljstva iz kojega je vidljivo da je najviša ocjena pripala vodstvu poduzeća, i iznosi 4,20. Nakon toga slijede visoke ocjene zadovoljstva suradnicima i plaćom (4,02). Kao je prikazano u tablici 9, a također vidljivo iz grafikona 8, među ispitanicima je najviše onih koji svoj stav o zadovoljstvu ocjenjuju „osrednje zadovoljnim“, ocjenom „osrednje zadovoljan“ (27), nakon čega slijede „vrlo zadovoljni“ (24 %), dok je svega (3 %) ispitanika vrlo nezadovoljno radom u poduzeću.

4.4.3. Procjena pouzdanosti upitnika motivacije i zadovoljstva

Kako se nije radilo o standardiziranim upitnicima kojima se ispitivao stav o zadovoljstvu i motivaciji provedena je analiza pouzdanosti primijenjenih čestica utvrđivanjem vrijednosti Cronbach alpha ($\propto$) koeficijenta na temelju procjene kovarijance. Izračunati koeficijent Cronbach alpha za skalu zadovoljstva je vrlo visok ($\propto$=0,903), što govori o visokoj pouzdanosti čestica upitnika. Čestice u upitniku o ispitivanju motivacije nešto je niži ($\propto$=0,822), što i dalje predstavlja vrlo visoku pouzdanost testa. S obzirom na dobivene visoke vrijednosti kod obaju testova može se zaključiti da su rezultati dobiveni njihovom primjenom u provedenom istraživanju visoko pouzdani.

4.3.4. Korelacija među varijablama upitnika

Potrebno je istražiti odnos između naslovnih varijabli. Stoga se ispitivalo jesu li varijable statistički povezane, na koji način i koliko snažno. Pri tome povezanost predstavlja mogućnost predviđanja s određenom vjerojatnošću vrijednost jedne varijable na osnovi saznanja o vrijednosti druge varijable.

Kao mjerenje povezanosti između ordinarnih varijabli korišten je Spearmanov koeficijent korelacije. Verifikacija ostalih istraživačkih hipoteza, slijedom toga, provedena je neparametrijskim Kruskal Wallis testom.

4.4. Verifikacija istraživačkih hipoteza

Prvom se istraživačkom hipotezom pretpostavljalo da između motivacije i zadovoljstva na radu postoji empirijski dokaziva pozitivna veza, i to na sljedeći način: što su zaposlenici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. motiviraniji za rad veće je i njihovo zadovoljstvo na radu. Verifikacija prve istraživačke hipoteze prikazana je u tablici 10.

Tablica 10. Verifikacija prve istraživačke hipoteze

Deskriptivna statistika			
	Aritm. sredina	Std. devijacija	N
MOTIVACIJA	3,730	,661	50
ZADOVOLJSTVO	3,645	,708	50
Korelacija			
		MOTIVACIJA	ZADOVOLJSTVO
MOTIVACIJA	Spearman Correlation	1	,649**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
ZADOVOLJSTVO	Spearman Correlation	,649**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: izradio autor

Prva istraživačka hipoteza se može potvrditi te se zaključuje da što su zaposlenici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. motiviraniji za rad veće je i njihovo zadovoljstvo na radu.

Drugom se istraživačkom hipotezom pretpostavljalo da su sezonski radnici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. zadovoljniji su na radu od stalno zaposlenih radnika. Verifikacija druge istraživačke hipoteze prikazana je u tablici 11.

Tablica 11. Verifikacija druge istraživačke hipoteze s obzirom na status zaposlenja

Rank			
	Status zaposlenja	N	Mean Rank
MOTIVACIJA	stalni zaposlenik	25	26,90
	sezonski zaposlenik	25	24,10
	Ukupno	50	
ZADOVOLJSTVO	stalni zaposlenik	25	27,60
	sezonski zaposlenik	25	23,40
	Ukupno	50	

Testna statistika [ab]		
	MOTIVACIJA	ZADOVOLJSTVO
Chi-Square	,501	1,039
df	1	1
Asymp. Sig.	,479	,308
a. Kruskal Wallis Test		
b. Grouping Variable: Status zaposlenja		

Testna statistika [a]			
		MOTIVACIJA	ZADOVOLJSTVO
N		50	50
Median		4,00	3,68
Chi-Square		,000	2,000
df		1	1
Asymp. Sig.		1,000	,157
Yates' Continuity Correction	Chi-Square	,110	1,280
	df	1	1
	Asymp. Sig.	,741	,258
a. Grouping Variable: Status zaposlenja			

Izvor: izradio autor

Druga istraživačka hipoteza se odbacuje jer nije utvrđena statistički značajna razlika među definiranom kategorijom ispitanika p< 0,05. Stoga se zaključuje da sezonski radnici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. nisu zadovoljniji niti motiviraniji na radu od stalno zaposlenih radnika.

Trećom se istraživačkom hipotezom pretpostavljalo da postoje razlike u motivaciji radnika prema njihovim demografskim karakteristikama (spol i dob). Verifikacija treće istraživačke hipoteze vezano za spol ispitanika prikazana je u tablici 12.

Tablica 12. Verifikacija treće istraživačke hipoteze vezano za **spol** ispitanika

Rank			
	Spol	N	Mean Rank
MOTIVACIJA	muško	41	23,80
	žensko	9	33,22
	Ukupno	50	
ZADOVOLJSTVO	muško	41	23,56
	žensko	9	34,33
	Ukupno	50	

Testna statistika [ab]		
	MOTIVACIJA	ZADOVOLJSTVO
Chi-Square	3,349	4,037
df	1	1
Asymp. Sig.	,067	,045
a. Kruskal Wallis Test		
b. Grouping Variable: Spol ispitanika		

Testna statistika [a]			
		MOTIVACIJA	ZADOVOLJSTVO
N		50	50
Median		4,00	3,68
Chi-Square		5,992	6,640
df		1	1
Asymp. Sig.		,014	,010
Yates' Continuity Correction	4,068	4,878	1,280
	1	1	1
	,044	,027	,258
a. Grouping Variable: Spol			

Izvor: izradio autor

Prema dobivenim rezultatima nije utvrđena statistički značajna razlika u motivaciji zaposlenika s obzirom na spol izabrane kategorije ispitanika p< 0,05. Stoga se odbacuje postojanje razlike u motivaciji i zadovoljstva zaposlenika s obzirom na njihov spol. Verifikacija treće istraživačke hipoteze vezano za dob ispitanika prikazana je u tablici 15.

Tablica 13. Verifikacija treće istraživačke hipoteze vezano za dob ispitanika

Rank			
	Dob ispitanika	N	Mean Rank
MOTIVACIJA	do 30 godina	25	23,04
	od 31-40 godina	15	25,47
	od 41-50 godina	7	30,36
	51 godina i više	3	34,83
	Ukupno	50	
ZADOVOLJSTVO	do 30 godina	25	23,54
	od 31-40 godina	15	22,50
	od 41-50 godina	7	31,29
	51 godina i više	3	43,33
	Ukupno	50	

Testna Statistika [a,b]		
	MOTIVACIJA	ZADOVOLJSTVO
Chi-Square	2,956	6,692
df	3	3
Asymp. Sig.	,398	,082
a. Kruskal Wallis Test		
b. Grouping Variable: Dob ispitanika		

Testna Statistika[a]		
	MOTIVACIJA	ZADOVOLJSTVO
N	50	50
Median	4,00	3,68
Chi-Square	,355[b]	5,246[c]
df	3	3
Asymp. Sig.	,949	,155
a. Grouping Variable: Dob ispitanika		
b. 4 cells (50,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is ,7.		
c. 4 cells (50,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1,5.		

Izvor: izradio autor

Prema dobivenim podatcima ne pronalazi se statistički značajna razlika u motivaciji zaposlenika s obzirom na dob izabranih ispitanika $p< 0,05$. Stoga se odbacuje postojanje razlike u motivaciji zaposlenika s obzirom na njihovu dob. Prema tome, u cijelosti se odbacuje treća istraživačka hipoteza te se zaključuje da ne postoje razlike u motivaciji radnika prema njihovim demografskim karakteristikama (spol i dob).

5. ZAKLJUČAK

Suvremeni uvjeti poslovanja stavljaju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih u fokus zanimanja menadžmenta. Motivacija predstavlja ponašanje koje je usmjereno nekomu zadanome cilju. Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori koji se mogu podijeliti u tri grupe: individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike. Te su grupe faktora u međusobnoj interakciji, pa menadžment mora uzeti u obzir sve tri grupe motivacijskih faktora, odnosno karakteristike koje posjeduju zaposleni, karakteristike koje zaposleni trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju.

Zbog njezine iznimne važnosti motivaciji se danas posvećuje posebna pažnja, što je dovelo do razvoja brojnih motivacijskih teorija koje se mogu podijeliti na sadržajne, procesne i suvremene motivacijske teorije. Sadržajne motivacijske teorije su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. S druge strane, procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije, pa u analizu uključuju i percepciju, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Za razliku od sadržajnih teorija, procesne teorije motivacije nastoje objasniti ključne motivacijske procese te nude odgovor na pitanje zašto ljudi često rade stvari koje nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. Suvremene teorije, pak, predstavljaju trenutnu razinu misli u objašnjavanju motivacije zaposlenika. Menadžment svakog poduzeća treba biti upoznat s raznim motivacijskim teorijama i tehnikama motiviranja zaposlenika, kao i s individualnim karakteristikama svojih zaposlenika kako bi mogao primjenjivati one motivacijske tehnike koje će zadovoljiti određene vrste ponašanja, poticati kreativnost i inovativnost, te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja poduzeća.

Za motiviranje zaposlenika koristi se i njihovo nagrađivanje, koje može biti materijalno i nematerijalno. Iako se obično smatra kako se prednost treba dati materijalnom nagrađivanju zaposlenika, odnosno nagrađivanju materijalnim vrijednostima, moderna poduzeća sve više koriste i nematerijalne oblike nagrađivanja zaposlenika kao što su zadovoljavanje potreba za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim razvojem. Ako su zaposlenici motivirani, to će sigurno pomoći u postizanju ciljeva poduzeća.

Motivacija je usko vezana za zadovoljstvo. Tako je radna motivacija usko vezana za zadovoljstvo na radu. Zadovoljstvo poslom jest ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.

Ono ovisi o individualnim stavovima zaposlenika o njihovom poslu, o tome kako se zaposlenici žele ostvariti na poslu te o tome kako percipiraju određene situacije. Teorije zadovoljstva na radu uključuju motivacijske, emocionalne i informacijske komponente. Kao predložak se izdvajaju teorija instrumentalnosti, teorija pravednosti te model karakteristike posla – šest je obilježja koja mogu utjecati na zadovoljstvo poslom, a to su raznolikost radnih aktivnosti, autonomija, identitet zadatka, povratne informacije, odnosi s drugima te mogućnost ostvarenja prijateljstva na poslu. Brojni čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na radu mogu se podijeliti na dvije skupine, i to na organizacijske čimbenike zadovoljstva na radu te osobne čimbenike zadovoljstva poslom. Organizacijski čimbenici jesu oni čimbenici zadovoljstva na koje poduzeće može utjecati jer ti čimbenici ne proizlaze iz samog pojedinca, nego iz samog poduzeća i pojedinčeva radnog mjesta, dok su osobni čimbenici oni čimbenici zadovoljstva poslom na koje poduzeće ne može utjecati s obzirom na to da oni ovise o samom pojedincu.

U diplomskom radu analizirana je veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. To je poduzeće u privatnom je vlasništvu, a osnovano je 2009. godine. Ba-com trgovina d.o.o. opskrbljuje hotele, restorane i *caffe* barove na području Istre i Hrvatskog primorja (s naglaskom na Dalmaciju) alkoholnim i bezalkoholnim pićima, pivom, vinom, kavom, gotovim i polugotovim prehrambenim proizvodima, sanitarnom opremom i papirnom konfekcijom. Nositelj i koordinator svih aktivnosti poduzeća je uprava poduzeća koja se nalazi u Žrnovnici. Upravi poduzeća podređeni su odjel ljudskih resursa, komercijalni odjel te financije i računovodstvo. Komercijalni odjel objedinjuje poslove nabave i prodaje, s tim da se prodaja dalje raščlanjuje na osam distribucijskih centara. Ljudski resursi poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. predstavljaju najvažniji resurs te su uz materijalne resurse ključ poslovnog uspjeha. Krajem 2016. godine poduzeće je imalo 131 zaposlenika. Broj zaposlenika značajnije se povećava tijekom ljetne sezone.

Istraživanje provedeno za potrebe diplomskog rada pokazalo je da između motivacije i zadovoljstva na radu postoji empirijski dokaziva pozitivna veza, i to na sljedeći način: što su zaposlenici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. motiviraniji za rad veće je i njihovo zadovoljstvo na radu. Nadalje, nisu pronađene statistički značajne razlike u zadovoljstvu na radu zaposlenika poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. s obzirom na radni status te statistički značajne razlike u motivaciji zaposlenika s obzirom na njihove demografske karakteristike (spol i dob).

U odnosu na dosadašnja istraživanja slična ovom može se zaključiti da u većini istraživanja provedenih u nerazvijenim gospodarstvima u kojima nisu zadovoljene osnovne egzistencijalne potrebe i u kojima ne postoji mogućnost zapošljavanja, materijalni čimbenici su i dalje glavni motivirajući faktor, s obzirom na nizak životni standard.

LITERATURA

Knjige:

1. Armstrong M. (2003). *Kompletna menadžerska znanja: upravljanje ljudima i sobom*. Zagreb: M.E.P. Consult.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bakotić, D. (2009). *Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi: doktorska disertacija*. Split: D. Bakotić.
4. Beck, R. C. (2003.). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
5. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
6. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
7. Certo, S. C. i sur. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
8. Evans, F. (1978). *Motivacija*. Beograd: Nolit.
9. Furlan I. i sur. (2005). *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
10. Horvat Đ. i Kovačić M. (2004). *Menadžment u malom poduzeću*. Zagreb: M.E.P. Consult.
11. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
12. Maslov, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
13. Petar S. i Vrhovski I. (2003). *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga.
14. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
15. Vujić, V. (2005). *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Rijeka: Veleučilište, Zagreb: Croma – hrvatsko udruženje menadžera: M.E.P. Consult.
16. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
17. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
18. Žugaj, M. i Brčić, R. (2003). *Menadžment*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Varaždin.

Članci:

1. Bakotić, D. i Bogdanović, V. (2013). Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 4, 2, str. 67-71.
2. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 7, 1, str. 31-43.
3. Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 4, , str. 109-122.
4. Jambrek, I. i Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29, 2, str. 1181-1206.
5. Lazibat, T. i Dumičić, K. (2002). Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, u: *Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti „Kvaliteta i napredak"*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Rovinj, str. 127-134.
6. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2, 1, str. 152-169.

Internetski izvori:

1. Hrvatska enciklopedija, *Motivacija*. URL: http://www.lzmk.hr/hr/izdanja/natuknice/120-hrvatska-enciklopedija/1018-motivacija (prestupljeno 28. 3. 2017.)

SAŽETAK

Predmet diplomskog rada jest veza između motivacije i zadovoljstva na radu. Motivacija predstavlja ponašanje koje je usmjereno nekomu zadanome cilju. Motivacija je usko vezana za zadovoljstvo. Tako je radna motivacija usko vezana za zadovoljstvo na radu. Zadovoljstvo poslom jest ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.

U diplomskom radu analizirana je veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. Istraživanje je pokazalo da između motivacije i zadovoljstva na radu postoji empirijski dokaziva pozitivna veza, i to na sljedeći način: što su zaposlenici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. motiviraniji za rad veće je i njihovo zadovoljstvo na radu. Rezultati istraživanja pokazali su i da ne postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu na radu zaposlenika poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. s obzirom na radni status, odnosno da sezonski radnici poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. nisu zadovoljniji na radu od stalno zaposlenih radnika. Također se pokazalo da ne postoje statistički značajne razlike u motivaciji radnika prema njihovim demografskim karakteristikama (spol i dob).

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo na radu, povezanost, zaposlenici

SUMMARY

The subject of this paper is the link between motivation and work satisfaction. Motivation is a behavior that is directed to a certain goal. Motivation is closely related to pleasure. Work motivation is closely related to work satisfaction. Work satisfaction is a pleasant feeling stemming from the perception that one's job meets or fulfills the important business values of that person.

In this paper is analyzed the relationship between motivation and work satisfaction of employees at Ba-com trade d.o.o. Research has shown that there is an empirically demonstrable positive link between motivation and work satisfaction, as follows: what are employees of Ba-com trade d.o.o. more motivated to work, the greater is their work satisfaction. The results of the research have shown that there are no statistically significant differences in the work satisfaction of employees of the company Ba-com trade d.o.o. Given the working status, that is, the seasonal workers of the Ba-com trade d.o.o. are not more satisfied with the work of the constantly employed workers. It has also been shown that there are no statistically significant differences in the motivation of workers according to their demographic characteristics (gender and age).

Key words: motivation, satisfaction at work, connectivity, employees

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Popis slika:

Slika 1. Interakcija motivacijskih faktora 6
Slika 2. Maslowljeva hijerarhija organizacija potreba 8
Slika 3. Alderferov model 10
Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija 12
Slika 5. Porter-Lawlerov model očekivanja 15
Slika 6. Glavne komponente teorije nejednakosti 17
Slika 7. Odnos između motivacije i zadovoljstva 28
Slika 8. Shema organizacijske strukture poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. 33

Popis tablica:

Tablica 1. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji motivacije uloga 13
Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike 22
Tablica 3. Kombinacije motivacije i zadovoljstva 29
Tablica 4. Broj zaposlenika poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. u razdoblju od 2010. do 2016. godine 35
Tablica 5. Deskriptivni pokazatelji demografskih i radno-statusnih karakteristika ispitanika 38
Tablica 6. Deskriptivni pokazatelji faktora motivacije 43
Tablica 7. Deskriptivni pokazatelji faktora zadovoljstva 44
Tablica 8. Faktori motivacije na radu i opća motiviranost na rad 45
Tablica 9. Zadovoljstvo ispitanika pojedinim elementima zadovoljstva na radu 47
Tablica 12. Verifikacija prve istraživačke hipoteze 49
Tablica 11. Verifikacija druge istraživačke hipoteze 50
Tablica 12. Verifikacija treće istraživačke hipoteze vezano za spol ispitanika 51
Tablica 15. Verifikacija treće istraživačke hipoteze vezano za dob ispitanika 52

Popis grafikona:

Grafikon 1. Udio ispitanika prema spolu 39
Grafikon 2. Udio ispitanika s obzirom na dob 39
Grafikon 3. Udio ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja 40
Grafikon 4. Udio ispitanika s obzirom na status zaposlenja 41
Grafikon 5. Udio ispitanika s obzirom na staž u poduzeću 41
Grafikon 6. Udio ispitanika s obzirom na statusnu razinu u poduzeću 42
Grafikon 7. Hijerarhija prosječnih ocjena varijabli zadovoljstva 46
Grafikon 8. 48

PRILOZI

Anketni upitnik za zaposlenike poduzeća Ba-com trgovina d.o.o.

Poštovani, molim Vas da ispunite anketni upitnik kojim se ispituje povezanost motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o. Istraživanje je anonimno te se anketni upitnici koriste isključivo za potrebe istraživanja koje se provodi za specijalistički završni rad. Molim Vas da odgovorite na sva pitanja u anketnom upitniku. Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

Mirko Babić

Molim Vas da uz sljedeća pitanja zaokružite odgovarajući broj:

1. Spol:

1) muški
2) ženski

2. Dob:

1) do 30 godina
2) od 31 do 40 godina
3) od 41 do 50 godina
4) 51 godina i više

3. Stupanj obrazovanja:

1) Dvije godine srednje škole ili manje
2) Trogodišnja srednja škola
3) Četverogodišnja srednja škola
4) Viša škola
5) Visoka škola i više

4. Status zaposlenja:

1) Stalni zaposlenik
2) Sezonski zaposlenik

5. Staž u poduzeću:

1) do 2 godine
2) od 3 do 5 godina
3) od 6 do 10 godina
4) od 11 do 20 godina
5) 21 godina i više

6. Razina u poduzeću:

1) viši i srednji rukovoditelji
2) operativni rukovoditelji (uključujući i zadnju razina rukovođenja)
3) samostalni stručni kadrovi (koji nemaju neposredno podređenih ljudi)
4) izvršitelji

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

	1	2		3	4	5
Plaća						
Dodatne financijske nagrade						
Pohvale nadređenog						
Sigurnost na radu i radni uvjeti (prostor, oprema itd.)						
Mogućnost napredovanja						
Postignuća i ostvareni status						

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

	1	2	3	4	5
Posao					
Vodstvo poduzeća					
Suradnici					
Neposredno nadređeni					
Mogućnosti za napredovanje					
Plaća					
Status u poduzeću					
Radni uvjeti (prostor, oprema itd.)					
Mogućnosti obrazovanja					
Stalnost zaposlenja					
Radno vrijeme					