

Alma Brnad¹

Anita Stilin²

Ljerka Tomljenović³

Stručni rad

UDK 005.32:331.101.3

ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ⁴

SAŽETAK

Motivirani zaposlenici postižu višu radnu uspješnost, a time raste i ukupna uspješnost organizacije te njena konkurentnost na tržištu. Pritom motivacijski sustav organizacije mora biti oblikovan tako da zadovolji potrebe i želje većeg broja zaposlenika te usmjeren na podizanje individualne radne uspješnosti stvarajući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja. Primjeren i djelotvoran motivacijski sustav uključuje i više različitih oblika nagrađivanja, kao i pravednost pri raspodjeli nagrada zaposlenicima. Motiviranost i zadovoljstvo zaposlenih važni su parametri ocjene primjerenosti sustava motivacije u organizacijama. Svrha ovog rada je utvrditi razinu motivacije i zadovoljstva zaposlenika te prema tome odrediti jesu li u organizacijama potrebne promjene u sustavu motivacije. Ciljevi istraživanja su: utvrditi razinu motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika pojedinim faktorima, prikupiti saznanja o zainteresiranosti nadređenih, ali i same organizacije o motiviranosti i zadovoljstvu zaposlenika, istražiti namjere zaposlenih u pogledu promjene radnog mjesta te saznati koliko je motivacijski sustav koji organizacije koriste usklađen sa željama zaposlenika. Istraživanje je provedeno od 18. travnja do 18. svibnja 2015. godine na uzorku od 165 ispitanika korištenjem online anketnog upitnika. Nakon provedene deskriptivne statističke analize moguće je utvrditi srednju razinu motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika. Najveći broj ispitanika izdvojio je „sigurnost posla“ kao faktor najviše razine motivacije te „redovitost isplate plaće“ kao element kojim su u najvećoj mjeri zadovoljni u organizacijama u kojima su zaposleni, što odražava dugotrajno nepovoljno gospodarsko okruženje i rast broja nezaposlenih. „Mogućnost za napredovanje“ faktor je čijim su izostankom ispitanici u najvećoj mjeri nezadovoljni.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo, motivacijski faktori, teorije motivacije

1. UVOD

Velik interes za motivaciju pokazuje sve više organizacija koje su svjesne da su ljudi ključni resurs u ostvarivanju ciljeva organizacije, a predstavljaju i konkurentsku prednost organizacije. Zapravo, velik broj istraživanja ističe da su motivirani i zadovoljni zaposlenici ključni preduvjet za postizanje željenih rezultata (Kovach, 1995; Wiley, 1997; Jambrek, Penić, 2008; Rutherford *et al.*, 2009; Danish, Usman, 2010; Urošević, Milijić, 2012; Conțiu *et al.*, 2012; Kukanja, 2013; Mafini, Poole, 2013).

¹ Studentica, Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, Hrvatska. E-mail: almalbrnad@gmail.com

² Mr. sc., predavač, Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, Hrvatska. E-mail: anita.stilin@veleri.hr

³ Dr. sc., predavač, Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, Hrvatska. E-mail: ljerka.tomljenovic@veleri.hr

⁴ Datum primitka rada: 15. 1. 2016.; datum prihvaćanja: 1. 4. 2016.

Iako postoje brojna istraživanja iz područja motivacije koja su rezultirala i mnogobrojnim teorijama motivacije, nema jednoznačnog odgovora na pitanje što zaposlenike motivira. Ponajprije zato jer se motivacija najčešće definira kao unutarnji osjećaj ili poticaj, što je u domeni psiholoških faktora. Takva pojava je onda neopipljiva i teško mjerljiva te podložna subjektivnoj procjeni. Nadalje, pojedinci u organizaciji su različito motivirani jer isti faktor motivacije neće ostvariti jednaki učinak ili uopće neće biti motivirani istim elementima. Ponekad je potrebno osigurati kombinaciju različitih faktora te njihovu prilagodbu promjenama potreba zaposlenika. Budući da je to složen proces koji zahtijeva fleksibilnost i kontinuirane izmjene, organizacije koje to uspiju najčešće su i uspješne u postizanju svojih ciljeva.

Pristup motiviranju zaposlenika se kroz povijest mijenjao. U okviru klasičnih teorija zaposlenici su percipirani gotovo kao materijalni resurs uključen u proizvodni proces. Uz odgovarajuću obuku te stečena znanja i vještine mogli su povećati svoju efikasnost i produktivnost i sukladno tome dobiti odgovarajuću materijalnu (novčanu) kompenzaciju (Wiley, 1997). Već je neoklasična teorija upozorila na potrebu uvažavanja društvenih potreba zaposlenika te spoznala da financijske nagrade nisu uvijek dovoljne za postizanje željenih rezultata.

Rad sadrži teorijsku i empirijsku analizu faktora koji određuju motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika te pomažu u utvrđivanju razine motiviranosti i zadovoljstva kao i ocjenu pojedinih faktora motivacije. Strukturu rada sačinjavaju četiri cjeline. Nakon uvoda dan je pregled temeljnih pojmova i dosadašnjih istraživanja. Zatim slijedi prikaz rezultata istraživanja te zaključak koji sadrži osvrt na predstavljene rezultate.

2. TEORIJSKI PREGLED POJMOVA I LITERATURE

Daft (2008:622) motivaciju definira kao „sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijazam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti“. Motivacija se često opisuje kao psihološki proces (Danish, Usman, 2010) te promatra kao lančana reakcija koja polazi od nezadovoljene potrebe koja stvara napetost i potiče određeno ponašanje ili djelovanje kojim će potreba biti zadovoljena, što onda vodi smanjenju napetosti (Weirich, Koontz, 1998; Buble, 2006; Jelačić *et al.*, 2010). Motivacija za rad, tj. motivacija povezana s radom i organizacijom je „kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:557). Da bi se to postiglo, potrebno je znati što ljude pokreće, koji faktori imaju utjecaj na motivaciju, odnosno što su motivatori.

Upravo utvrđivanjem potreba koje zaposlenici imaju i u namjeri pronalaženja odgovarajućeg načina kako ih zadovoljiti razvile su se mnogobrojne teorije motivacije. Karakteristike opće teorije motivacije ima teorija hijerarhije potreba čiji autor Maslow (1943) navodi da pojedinca motivira zadovoljenje sljedećih potreba: fiziološke, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za poštovanjem i potreba za samoostvarenjem. Alderfer (1969) je kasnije sažeo Maslowljeve potrebe na tri temeljne: egzistencijalne, potrebe povezanosti i rasta. Herzberg (1974) u svojoj dvofaktorskoj teoriji motivacije navodi dvije skupine faktora: higijenske i motivatore. On smatra da se ono što čini zaposlenike zadovoljnim se odnosi na sadržaj posla (postignuće, priznanje, zanimljiv posao, povećana odgovornost, rast i napredovanje). I to su motivatori. S druge strane, faktori koji se odnose na kontekst

posla (politika poduzeća i administrativni procesi, nadzor, međuljudski odnosi, radni uvjeti, plaća, status i sigurnost) samo sprečavaju nezadovoljstvo, ali ne potiču na veći angažman zaposlenika. Nazivaju se higijenski faktori. Premda, neka su istraživanja pokazala da se financijska nagrada, priznanje i odgovornost mogu ponašati i kao motivatori i kao higijenski faktori (Maidani, 1991). Motivacijsko-higijenska teorija polazi od intrinzičnih i ekstrinzičnih aspekata posla (Maidani, 1991; Robbins, Judge, 2009). Prema McClellandovoj teoriji pojedinci su motivirani potrebom za postignućem, moći i povezivanjem, a snaga pojedine potrebe će se mijenjati ovisno o situaciji (Wiley, 1997). Navedene teorije pripadaju skupini sadržajnih teorija jer se bave utvrđivanjem potreba. Procesne teorije motivacije se bave procesom motiviranja, odnosno time kako se čovjek motivira i kako donosi odluku u nekoj situaciji (Petz, 1987:111). Toj skupini pripada teorija kognitivne evaluacije koja tvrdi da kad organizacija koristi ekstrinzične nagrade kao kompenzaciju za visoke rezultate, opada utjecaj intrinzičnih nagrada koje proizlaze iz toga što pojedinac radi ono što voli (Robbins, Judge, 2009). Teorija pravednosti se temelji na pravednosti u nagrađivanju zaposlenika s obzirom na *input* i *output* (Kukanja, 2013), odnosno pojedinac očekuje primiti jednaku nagradu kao i njegov kolega za jednak posao u odnosu na uloženi trud (Wildes, 2008). Teorija očekivanja Victora Vrooma je trenutno jedno od najšire prihvaćenih objašnjenja motivacije (Robbins, Judge, 2009). Polazi od toga da će „snaga tendencije da osoba djeluje na određeni način ovisiti o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata i o privlačnosti rezultata za tu osobu“ (Robbins, Judge, 2009:208).

Kako se motivacija i zadovoljstvo često vežu zajedno, pa čak i poistovjećuju, potrebno je razdvojiti pojmove. Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata (Wehrlich, Koontz 1998). Takvim razdvajanjem pojmova lakše je razumjeti da je moguće imati motivirane zaposlenike, a da pritom nisu zadovoljni poslom koji obavljaju ili obrnuto, te druge moguće kombinacije odnosa zadovoljstva i motivacije (Buble, 2006). Zadovoljstvo na radu je moguće utvrditi i mjeriti istim onim tehnikama kojima se mjeri i motivacija za rad. Takvo ispitivanje je vrlo značajno s aspekta menadžmenta, a važno je da menadžment to i prepozna. Naime, dosadašnja istraživanja pokazala su povezanost između zadovoljstva poslom i apsentizma te fluktuacije, stoga su organizacije usmjerene na pronalaženje načina kako motivirati zaposlenike, učiniti ih zadovoljnim da bi smanjile apsentizam i fluktuaciju (Lawler, Porter, 1967).

Istraživanja se uglavnom slažu da različiti motivi pokreću različite potrebe, pa se samim time i zadovoljstvo zaposlenika razlikuje i ovisi o nizu faktora na koje organizacije reagiraju oblikujući različite strategije, materijalne i nematerijalne (Vukajlović, Stamatović, Urošević, 2012). Judge *et al.* (2010) smatraju da je visina plaće tek marginalno povezana sa zadovoljstvom. To ne znači da plaća nije motivirajuća iako se istraživači razlikuju u poimanju motivirajućih efekata novčanih stimulacija. Poslodavci moraju biti svjesni da vodstvo samo u financijskom obliku nagrađivanja neće rezultirati zadovoljstvom zaposlenika. Rutherford *et al.* (2009) su pak u svojem istraživanju utvrdili da su ključni elementi za postizanje zadovoljstva sljedeći: zadovoljstvo nadređenim, opis

posla, politika poduzeća, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti, međuljudski odnosi te zadovoljstvo klijentima.

Recentna istraživanja provedena u Hrvatskoj, Sloveniji i Grčkoj, posebice u vrijeme nepovoljne gospodarske situacije, generirala su slične zaključke. Tako su Jelačić *et al.* (2010) provedi istraživanje u drvnoj industriji i industriji namještaja u Hrvatskoj utvrdivši da su ispitanici pretežito zadovoljni sigurnošću zaposlenja. U najvećoj mjeri su nezadovoljni plaćom i mogućnošću njezina rasta. Prema Romeru i Kleineru (2000) mnoge su studije utvrdile da u oskudnoj financijskoj situaciji priznanje i stabilnost posla postaju učinkovit poticaj za ostvarenje boljeg učinka zaposlenika. No, u istraživanju motivatora u poduzećima za preradu drva prije ekonomske krize (2004.) i nakon što je zahvatila Slovačku (2012.) Hitka, Hajduková i Balážová (2014) su zaključili da su ispitanici zadržali istu razinu motivacije kao i rang važnosti motivacijskih faktora. Naime, u oba istraživanja ispitanici najvažnijim motivatorima smatraju osnovnu plaću i sigurnost radnog mjesta. Slično je utvrdio Kukanja (2013) nakon provedenog istraživanja u industriji hrane u općini Piran (Slovenija), navodeći da je novac najvažniji motivacijski faktor, nakon čega slijede fleksibilno radno vrijeme i socijalna sigurnost. Nasuprot tome istraživanje koje je proveo Panagiotakopoulos (2013) kroz 65 strukturiranih intervjua u 20 malih poduzeća u Grčkoj rezultiralo je saznanjem da je „učenje“ najvažniji, a ujedno i snažniji motivator od financijskih nagrada. Nadalje, značajnu važnost ispitanici pridaju oblikovanju posla i kvaliteti nadzora. Premda primaju niske financijske kompenzacije, većina ispitanika ističe da nemaju odlučujuću ulogu u želji da napornije rade, dok učenje i razvoj vještina smatraju izuzetno važnima jer povećavaju njihovu zapošljivost u razdoblju financijske krize. Pored toga, ističu da zanimljiv posao s aspekta različitosti potrebnih vještina povećava motivaciju jer vodi zadovoljenju potrebe za samoostvarenjem.

Motiviranje ljudi ključni je dio posla menadžera. Kako bi se moglo utjecati na motivaciju zaposlenih, potrebno je permanentno analiziranje i praćenje potreba, aspiracija i preferencija ljudi, zapravo onog što je za njih važno. Drugim riječima motivacija je ovisna o tome koliko se razumije zaposlenike, njihove potrebe i želje. Dakle, potrebno je prikupljati saznanja o tome kakve nagrade zaposlenici žele za uspješan rad i radni doprinos.

3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U svrhu provođenja istraživanja korišten je *online* anketni upitnik koji je ispitanicima bio dostupan slanjem elektroničkom poštom. Anketnim upitnikom prikupljeni su podaci o stavovima zaposlenika koji se odnose na motivaciju i zadovoljstvo. Istraživanje je provedeno od 18. travnja do 18. svibnja 2015. godine na uzorku od 165 ispitanika. Prvi dio anketnog upitnika odnosio se na opće karakteristike ispitanika, a drugi dio na motivaciju i zadovoljstvo ispitanika.

U tablici 1 navedeni su podaci o spolu, starosnoj dobi, stupnju obrazovanja ispitanika, prosječnoj mjesečnoj visini primanja iz radnog odnosa i veličini poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni.

Tablica 1. Deskriptivna statistika karakteristika ispitanika

OPIS	BROJ ISPITANIKA	
	Apsolutno	Relativno (u %)
SPOL		
Ženski	91	55,15
Muški	74	44,85
DOB		
do 25 godina	10	6,06
26 - 35	49	29,70
36 - 45	76	46,06
46 - 55	28	16,97
56 - 65	2	1,21
66 i više	0	0,00
STUPANJ OBRAZOVANJA		
NKV	0	0,00
SSS	51	30,91
VŠŠ	52	31,52
VSS	56	33,94
MR. SC.	4	2,42
DR. SC.	2	1,21
PROSJEČNA MJESEČNA VISINA PRIMANJA IZ RADNOG ODNOSA		
do 3.000 kn	7	4,24
3.001 - 5.000 kn	52	31,52
5.001 - 7.000 kn	50	30,30
7.001 - 9.000 kn	39	23,64
9.001 - 11.000 kn	14	8,48
11.001 i više	3	1,82
VELIČINA PODUZEĆA (prema broju zaposlenika)		
Mikropoduzeće (do 9 zaposlenika)	25	15,15
Malo poduzeće (10 - 49 zaposlenika)	23	13,94
Srednje poduzeće (50 - 249 zaposlenika)	37	22,42
Veliko poduzeće (250 i više zaposlenika)	80	48,48

Izvor: obrada autorica

S obzirom na spol nešto veći udio čine osobe ženskog (55,15 %) u odnosu na muški spol (44,85 %). Najviše ispitanika, njih 46,06 %, pripada dobnoj skupini od 36 do 45 godina. Manji udio ispitanika pripada dobnoj skupini do 25 godina (6,06 %) i skupini od 56 do 65 godina (1,21 %) dok dobna skupina 66 i više godina nije bila zastupljena među ispitanicima. Prema stupnju obrazovanja najviše se ističu tri skupine ispitanika koje imaju približno slične udjele u ukupnoj strukturi. To su ispitanici visoke stručne spreme (33,94 %), više stručne spreme (31,52 %) i srednje stručne spreme (30,91 %) što je ujedno i najniža stručna sprema ispitanika obuhvaćenih ispitivanjem. Mali udio ispitanika čine magistri znanosti (2,42 %) te doktori znanosti (1,21 %). Prosječna mjesečna visina primanja iz radnog odnosa ispitanika je ravnomjerno zastupljena među ispitanicima u rasponu od 3.001 do 5.000 kuna (i iznosi 31,52 %) i od 5.001 do 7.000 kuna (i iznosi 30,30 %). Mali udio ispitanika ima primanja iznad 11.000 (1,82 %) i do 3.000 kuna (4,24 %). S obzirom na veličinu poduzeća prema kriteriju prosječnog broja zaposlenika ispitanici su većim dijelom zaposlenici velikih poduzeća (48,48 %) dok udio ispitanika koji su zaposlenici srednjih poduzeća iznosi 22,42 %. Ostatak čine zaposlenici malih (13,94 %) i mikro (15,15 %) poduzeća.

Najveći broj ispitanika zaposlen je u organizacijama u Rijeci (52 %). Drugu polovinu čine ispitanici zaposleni u 27 različitih gradova, a od toga najviše u Zagrebu, njih 13 %, te u Opatiji 7 % u odnosu na ukupnu strukturu ispitanika.

Ispitanici su ocjenom od 1 do 5 vrednovali u kojoj mjeri ih pojedini faktori motiviraju na rad u organizaciji u kojoj su zaposleni (tablica 2). Faktori motivacije koji su navedeni u upitniku temelje se na konceptu Herzbergove dvofaktorske teorije.

Tablica 2. Motiviranost prema pojedinim faktorima motivacije

FAKTORI MOTIVACIJE	1 (ne motiviraju)		2 (slabo motiviraju)		3 (srednje motiviraju)		4 (jako motiviraju)		5 (vrlo jako motiviraju)		Prosječna ocjena
	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	
Politika poduzeća	20	12,12	34	20,61	56	33,94	27	16,36	28	16,97	3,05
Beneficije	19	11,52	24	14,55	44	26,67	41	24,85	37	22,42	3,32
Sigurnost posla	9	5,45	10	6,06	25	15,15	52	31,52	69	41,82	3,98
Menadžeri	26	15,76	34	20,61	38	23,03	34	20,61	33	20,00	3,08
Radni uvjeti	15	9,09	25	15,15	52	31,52	40	24,24	33	20,00	3,31
Priznanje i napredovanje	34	20,61	37	22,42	36	21,82	21	12,73	37	22,42	2,94
Mogućnost razvoja	23	13,94	31	18,79	44	26,67	32	19,39	35	21,21	3,15
Odgovornost	10	6,06	20	12,12	52	31,52	50	30,30	33	20,00	3,46
Postignuće i uspjeh	16	9,70	20	12,12	43	26,06	42	25,45	44	26,67	3,47
Izazovan posao	17	10,30	21	12,73	37	22,42	48	29,09	42	25,45	3,47

Izvor: obrada autorica

Iz prikazanih podataka može se primijetiti da je faktor „sigurnost posla“ najveći udio ispitanika ocijenio najvišom ocjenom 5, odnosno odgovorom „vrlo jako motivira“ (41,82 %) te ocjenom 4, tj. odgovorom „jako motivira“ (31,52 %). Faktori koji je najveći broj ispitanika ocijenio nemotivirajućim su „priznanje i napredovanje“ (20,61 %) te „menadžeri“ (15,76 %). Bitno je, međutim, pojasniti da „priznanje i napredovanje“ nisu prisutni u organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni (što je vidljivo iz nastavka istraživanja), stoga i ne mogu djelovati kao motivatori. Najveću prosječnu ocjenu ima faktor „sigurnost posla“ (3,98), zatim slijede faktori s istom prosječnom ocjenom „postignuće i uspjeh“ i „izazovan posao“ (3,47) te faktor „odgovornost“ (3,46). Ipak, vidljivo je da nema značajnijih razlika u procjeni faktora koji ispitanike motiviraju na rad u organizaciji u kojoj su zaposleni.

Zanimljivo je uočiti da je pri istraživanju elemenata zbog kojih su „spremniji na veći intenzitet rada i zalaganja na poslu“ najveći broj ispitanika (26,67 %) odabrao „priznanje i napredovanje“. Zatim slijedi faktor „beneficije“ (14,55 % ispitanika) te faktor „postignuće i uspjeh“ (13,94 % ispitanika). No, faktor „odgovornost“ nijedan ispitanik ne smatra važnim faktorom za povećanje intenziteta rada i zalaganja na poslu. U svojoj teoriji Herzberg faktor „beneficije“ (za razliku od ostalih faktora) smatra higijenskim/održavajućim, odnosno pripada skupini onih faktora koji samo sprečavaju nezadovoljstvo, ali ne djeluju na motivaciju za rad.

Vrednujući sveukupnu motiviranost na trenutnom radnom mjestu najveći broj ispitanika (35,15 %) je srednje motivirani na rad, a prosječna vrijednost sveukupne motiviranosti iznosi 3,27. Vrijedi istaknuti da tek 8 ispitanika (4,85 %) „nije motivirano“ iako je 31 ispitanik (18,79 %) „slabo motiviran“.

Tablica 3 sadrži ocjene (od 1 do 5) zadovoljstva ispitanika pojedinim elementima posla te općeg zadovoljstva na radu. Navedeni elementi posla oblikovani su na temelju proučavanja literature iz pripadajućeg područja (Bahtijarević, 1999; Buble 2006).

Tablica 3. Zadovoljstvo pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo na radu

FAKTORI ZADOVOLJSTVA (Zadovoljstvo ...)	1 (vrlo nezadovoljan)		2 (nezadovoljan)		3 (niti nezadovoljan niti zadovoljan)		4 (zadovoljan)		5 (vrlo zadovoljan)		Prosječna ocjena
	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	
prirodom posla	4	2,42	12	7,27	44	26,67	67	40,61	38	23,03	3,74
suradnicima	4	2,42	18	10,91	45	27,27	70	42,42	28	16,97	3,61
nadređenima	27	16,36	24	14,55	35	21,21	55	33,33	24	14,55	3,15
mogućnostima za napredovanje	33	20,00	47	28,48	42	25,45	34	20,61	9	5,45	2,63
visinom plaće	29	17,58	33	20,00	53	32,12	41	24,85	9	5,45	2,81

redovitošću isplate plaće	4	2,42	8	4,85	20	12,12	53	32,12	80	48,48	4,19
radnim uvjetima	15	9,09	25	15,15	44	26,67	55	33,33	26	15,76	3,31
stalnošću zaposlenja	12	7,27	3	1,82	20	12,12	55	33,33	75	45,45	4,08
radnim vremenom	11	6,67	11	6,67	34	20,61	62	37,58	47	28,48	3,74
obukom	23	13,94	43	26,06	39	23,64	43	26,06	17	10,30	2,93
Opće zadovoljstvo na radu	13	7,88	22	13,33	50	30,30	62	37,58	18	10,91	3,30

Izvor: obrada autorica

Najveći udio ispitanika (48,48 %) je ocijenio „redovitost isplate plaće“ najvišom ocjenom 5 odnosno odgovorom „jako zadovoljan“. Istom ocjenom je i 45,45 % ispitanika vrednovalo „stalnost zaposlenja“. To su ujedno i elementi s najvišim prosječnim vrijednostima (4,19 i 4,08). Isti i ujedno 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).

Na upit provode li se ispitivanja o motivaciji i zadovoljstvu u organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni, samo 13 % odnosno 21 ispitanik je odgovorio potvrdno. U organizacijama u kojima se ispitivanje provodi 16 ispitanika je navelo da se provodi jednom godišnje, 2 ispitanika svake tri godine i 3 ispitanika su odgovorila da se rijetko provodi.

U nastojanju da se utvrdi u kojoj mjeri nadređeni brinu o zadovoljstvu svojih podređenih na postavljeno pitanje o zainteresiranosti nadređenog za zadovoljstvo/nezadovoljstvo na radu odgovori ispitanika gotovo su ravnomjerno raspoređeni (oko 20 %), osim u izražavanju „izrazite zainteresiranosti“ (samo 8,48 %) i „potpune nezainteresiranosti“ (28,48 %).

Upitnik je sadržavao i pitanje o mogućnosti zaposlenika da izraze vrstu nagrade koju očekuju za uspješan rezultat. Samo je jedna četvrtina ispitanika potvrdno odgovorila, odnosno navela da su „dali do znanja nadređenom kakvu vrstu nagrade žele za svoj uspješan rad“. Tri su razloga koja objašnjavaju negativan odgovor. Jednak broj ispitanika, njih 30,91 %, odgovorilo je da su zaposleni u poduzeću koji „nema sustav nagrađivanja“ te da „očekuju da nadređeni to sam prepozna“. Preostali ispitanici, njih 12,73 %, nemaju mogućnost izražavanja koju vrstu nagrade žele primiti.

U kojoj mjeri su motivirani i zadovoljni ispitanici moguće je utvrditi i iz odgovora na pitanje razmišljaju li o promjeni radnog mjesta. Gotovo 60 % zaposlenika odgovorilo je potvrdno, iako je tome potrebno pridodati još 20 % njih koji navode da ne razmišljaju o promjeni radnog mjesta samo zato jer „nemaju izbora“.

U provedenom istraživanju 44,24 % ispitanika odgovorilo je na pitanje usmjereno na iznošenje prijedloga promjena u sustavu motivacije u organizaciji u kojoj su zaposleni. Pitanje je bilo otvorenog tipa te se u nastavku izdvaja nekoliko preporuka: uvođenje varijabilnog dijela plaće, poticanje timskog rada, pohvala, a ne samo kritika, bolji odnos i komunikacija nadređenih s

podređenima, stimulativno nagrađivanje, svrhovito i objektivno praćenje i vrednovanje rada te prikladno nagrađivanje, davanje povratne informacije.

Analizom podataka moguće je uočiti da ispitanici nisu jako motivirani niti zadovoljni. Budući da je „sigurnost posla“ vrednovana najvišom razinom motivacije, a „redovitost isplate plaće“ elementom kojim su ispitanici u najvećoj mjeri zadovoljni, može se zaključiti da su to tek minimalni kriteriji za obavljanje posla, a ne poticaji za ulaganje većeg truda i napora u ostvarenje boljih rezultata. Navedeni rezultati su usporedivi s ranije navedenim istraživanjima, premda su ona provedena u različitim industrijama.

4. ZAKLJUČAK

Što ljude motivira i na koji način ih se motivira na rad opisano je u mnogobrojnim teorijama motivacije. Teorije motivacije olakšavaju razumijevanje ljudskog ponašanja, ali i potreba koje pojedince potiču na određeno ponašanje. Ljudske potrebe su raznolike i razlikuju se ne samo od čovjeka do čovjeka nego i kod samog pojedinca su promjenjive prirode. Za organizaciju je važno saznati koje su to potrebe, te pokušati zadovoljiti potrebe i želje većeg broja zaposlenika kako bi takav sustav motivacije bio primjeren i djelotvoran. Sveobuhvatan sustav motivacije trebao bi uključivati veći broj materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja, čime se postiže viša razina motivacije zaposlenika. Uz pretpostavku da je taj motivacijski sustav i pravedan.

Razina motivacije ispitanika prema ocjeni većine faktora motivacije pokazala se osrednjom, osim pri vrednovanju „sigurnosti posla“, gdje je i najviša. Takva ocjena je i očekivana s obzirom na nepovoljnu ekonomsku situaciju i sve višu razinu nezaposlenosti. Naime, prema Judge *et al.* (2010) za većinu mogućnost izbora „raditi ili ne“ često i nije izbor jer novac omogućuje hranu i sigurnost. Najmanje motivirajući faktor kod ispitanika pokazao se faktor „priznanje i napredovanje“. Budući da je razina sveukupne motiviranosti također osrednja, podudara se sa srednjom razinom motiviranosti pojedinih faktora. Ono što je ispitanicima najvažnije, a zbog čega bi povećali intenzitet rada i zalaganja na poslu, jest „priznanje i napredovanje“. To se bitno razlikuje od onog što ih trenutno najviše motivira na rad u organizaciji u kojoj su zaposleni. Navedeno se može tumačiti u kontekstu dvofaktorske teorije motivacije prema kojoj sigurnost posla pripada skupini higijenskih faktora koji tek sprečavaju nezadovoljstvo, dok priznanje i napredovanje pripadaju skupini motivatora i rezultiraju (visokim) zadovoljstvom. Prema tome, odgovori zaposlenika ukazuju na relativno nisku razinu motivacije u organizacijama u kojima su zaposleni jer su pitanja formulirana tako da ispitanici ocjenjuju u kojoj mjeri ih navedeni faktori motiviraju u trenutnoj organizaciji. Budući da je to sigurnost posla, opravdano je zaključiti da su sami motivatori izostali te ispitanici nisu nezadovoljni, ali nisu ni osobito motivirani. Ta se oprečnost u odgovorima može objasniti time da je to ono što ispitanici žele, ali nije moguće i ostvariti u organizaciji u kojoj su zaposleni. To je razmjerno vidljivo iz odgovora na otvoreno pitanje o prijedlozima promjena u sustavu motiviranja zaposlenika u organizaciji u kojoj su ispitanici zaposleni. Ispitanici su često isticali potrebu za pohvalom i priznanjem, iako ne i za napredovanjem. Uputno je da organizacije prate što njihovi zaposlenici trebaju i žele, pa prema tome i prilagođavaju sustav kako bi ostvarili željene učinke kroz visoko motivirane zaposlenike.

Razina zadovoljstva ispitanika prema pojedinim elementima posla pokazala se najvišom pri ocjeni „redovitosti isplate plaće“ i „stalnosti zaposlenja“, a najniža pri ocjeni „visine plaće“ i „mogućnosti za napredovanje“. Dakle, moguće je uočiti da zaposlenici plaću primaju redovito, no ona nije adekvatna. Razina općeg zadovoljstva na radu je također osrednja, što je u skladu s razinom zadovoljstva pojedinim elementima.

Nadalje, istraživanje pokazuje nisku zainteresiranost organizacije za razinu zadovoljstva zaposlenika. Usprkos tome, potrebno je istaknuti da je preko 50 % ispitanika ipak izrazilo srednju ili veću zainteresiranost nadređenih za (ne)zadovoljstvo zaposlenika. No, formalno provođenje ispitivanja o motivaciji i zadovoljstvu u organizaciji navodi tek 12,73 % ispitanika. Time se zaposlenicima šalje poruka da organizaciji nije važno što oni trebaju i žele, što oblikuje percepciju organizacije koja ne vodi brigu o svojim zaposlenicima, a time niti o primjerenosti sustava motivacije u organizaciji. Pritom, gotovo 31 % ispitanika očekuje da nadređeni sam prepozna koju vrstu nagrade zaposlenik želi za uspješno obavljeni posao. Jednostavnije bi bilo izgraditi sveobuhvatan i djelotvoran sustav, a time i primjereniji potrebama i željama zaposlenika kada bi se češće zaposlenike pitalo za mišljenje, a ne odlučivalo umjesto njih, a posebice kada bi oni bili spremniji artikulirati svoje želje i potrebe.

Smatraju li ispitanici da je sustav motivacije primjeren u organizaciji u kojoj su zaposleni vidljivo je kroz njihove raznolike i mnogobrojne odgovore o prijedlozima promjena u postojećem motivacijskom sustavu. Ispitanici naglasak stavljaju na oblikovanje objektivnog i pravednog sustava ocjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika te davanje povratne informacije, specifičnije, pohvale koja za razliku od kritike najčešće izostaje.

Rezultate i donesene zaključke treba promatrati u kontekstu ograničenja ovog istraživanja. Naime, osim malog broja ispitanika (165) nedostatak jest koncentriranost lokacije ispitanika jer je većina zaposlena u Rijeci. Ujedno, prema kriteriju broja zaposlenika preko 48 % ispitanika zaposleno je u velikim poduzećima. Nadalje, ispitanici su vrednovali motivacijske faktore i zadovoljstvo u postojećoj organizaciji što otežava spoznaju koji faktori onda njih zaista motiviraju (a nisu prisutni u analiziranoj organizaciji) uz potrebu razlikovanja higijenskih faktora od motivatora. Djelomično je taj odgovor obuhvaćen pitanjima o faktorima za povećanje intenziteta zalaganja koja slijede, kao i prijedlozima promjene motivacijskog sustava.

Pored potrebe za heterogenijim uzorkom ili detaljnijim istraživanjem određene skupine ispitanika daljnja istraživanja mogu se usmjeriti na istraživanje različitosti u razini motiviranosti i zadovoljstva prema spolu, dobi, razini obrazovanja, položaju unutra organizacije, veličini organizacije i pripadnosti određenoj skupini zanimanja. Dublje istraživanje moglo bi se pozabaviti procesnim aspektom motivacije. Proširivanjem istraživanja moguće je istražiti povezanost između različitih faktora motivacije i radnog učinka te uspješnosti organizacije.

LITERATURA

- Alderfer, C. P. (1969) "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), p. 142-175
- Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
- Buble, M. (2006) *Menadžment*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
- Conțiu, L. C., Gabor, M. R., Oltean, F. D. (2012) "Employee's motivation from a cultural perspective – A key element of the hospitality industry competitiveness", *Procedia Economics and Finance*, 3, p. 981-986
- Daft, R. L. (2008) *New era of management*, 2nd ed., Mason, Ohio: Thomson South-Western
- Danish, R. Q., Usman, A. (2010) "Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, 5(2), p. 159-167
- Herzberg, F. (1974) "Motivation-Hygiene profiles: pinpointing what ails the organization", *Organizational Dynamics*, 3(2), p. 18-29
- Hitka, M., Hajduková, A., Balážová, Ž. (2014.) "Impact of economic crisis on changes in motivation of employees in woodworking industry", *Drvna industrija*, 65(1), p. 21-26
- Jambreč, I., Penić, I. I. (2008) "Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspjeha poslovanja poduzeća", *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), p. 1181-1206
- Jelačić, D. et al. (2010) "Motivation factors analysis in industrial plants", *Strojarstvo: časopis za teoriju i praksu u strojarstvu*, 52(3), p. 349-361
- Judge, T. A. et al. (2010) "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature", *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), p. 157-167
- Kovach, K. A. (1995) "Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance", *Employment Relations Today*, 22(2), p. 93-107
- Kukanja, M. (2013) "Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies", *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), p. 97-107
- Lawler III, E. E., Porter, L. W. (1967) "The effect of performance on job satisfaction", *Industrial Relations*, 7(1), p. 20-28
- Mafni, C., Poole, D. (2013) "The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department", *SA Journal of Industrial Psychology*, 39, p. 1-9
- Maidani, E. A. (1991) "Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors", *Public Personnel Management*, 20(4), p. 441-448
- Maslow, A. H. (1943) "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50(4), p. 370-396
- Panagiotakopoulos, A. (2013) "The impact of employee learning on staff motivation in Greek small firms: the employees' perspective", *Development and learning in organizations: an international journal*, 27(2), p. 13-15
- Petz, B. (1987) *Psihologija rada*, Zagreb: Školska knjiga
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*, 12. izd., Zagreb: Mate d. o. o., Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta
- Romero, J., Kleiner, B. H. (2000) "Global trends in motivating employees", *Management Research News*, 23(7/8), p. 14-17
- Rutherford, B. et al. (2009) "The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors", *Journal of Business Research*, 62(11), p. 1146-1151
- Urošević, S., Milijić, N. (2012), "Influence of demographic factors on employee satisfaction and motivation", *Organizacija*, 45(4), p. 174-182

- Vukajlović, Đ., Stamatović, M., Urošević, S. (2012) "Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima", *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), p. 263-271
- Wehrich, H., Koontz, H. (1998) *Menedžment*, 10. izd., Zagreb: Mate d. o. o.
- Wildes, V. J. (2008) "Should I stay or should I go? Motivation to work in foodservice", *Journal of Foodservice Business Research*, 11(3), p. 286-294
- Wiley, C. (1997) "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", *International Journal of Manpower*, 18(3), p. 263-280

Alma Brnad¹

Anita Stilin²

Ljerka Tomljenović³

Professional paper

UDC 005.32:331.101.3

A STUDY INTO MOTIVATION AND SATISFACTION OF CROATIAN EMPLOYEES⁴

ABSTRACT

Motivated employees achieve better work performance, thereby increasing the overall performance of an organisation and its competitiveness in the market. The motivational system of an organization must be designed to meet the needs and wishes of a large number of employees and to aim at improving individual work performance by creating and rewarding desirable behaviour. An adequate and effective motivational system includes several different forms of rewards, as well as fairness in the distribution of rewards to employees. Employees' motivation and satisfaction are important parameters in evaluating the appropriateness of the motivation system in organizations. The purpose of this study is to determine the level of employees' motivation and satisfaction and, therefore, determine whether organizations require changes in the motivation system. The research objectives are: to determine the employees' level of motivation and satisfaction concerning specific factors, to collect information about the interest superiors, but also the organization itself, demonstrate concerning employees' motivation and satisfaction, to explore the intentions of employees about changing their position, to ascertain to what extent the motivational system that organizations use is in compliance with the wishes of employees. The survey was conducted from 18 April to 18 May, 2015 on a sample of 165 respondents using an online questionnaire. After the descriptive statistical analysis was conducted, it is possible to determine the medium level of motivation and satisfaction of employees. The largest number of the respondents selected "job security" as the most motivating factor and "regularity of salary payments" as an element they are mostly satisfied with in the organization where they work. This reflects a long-term unfavourable economic environment and a rise in the number of the unemployed. "Opportunity for advancement" is a factor, which was due to its absence in organizations, rated poorly by the respondents to a great extent.

Key words: motivation, satisfaction, motivation factors, motivation theories

¹ Student, Polytechnic of Rijeka, Vukovarska 58, Rijeka, Croatia. E-mail: almabrnad@gmail.com

² MSc, Lecturer, Polytechnic of Rijeka, Vukovarska 58, Rijeka, Croatia. E-mail: anita.stilin@veleri.hr

³ PhD, Lecturer, Polytechnic of Rijeka, Vukovarska 58, Rijeka, Croatia. E-mail: ljerka.tomljenovic@veleri.hr

⁴ Received: 15. 1. 2016.; Accepted: 1. 4. 2016.

