

*Stručni rad / Professional paper*

## **ANALIZA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA I MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA**

**Karlo Salopek**, struč.spec.oec., Veleučilište VERN'  
Iblerov trg 10, Zagreb, Hrvatska  
Telefon: +385 99 5890 982, e-mail: kasalopek@gmail.com

dr.sc. **Ivica Katavić**, prof. v. š.  
Europska poslovna škola Zagreb  
Selska cesta 119, Zagreb, Hrvatska  
Telefon: +385 99 3695 585, e-mail: ivica.katavic@zrinski.org

### **SAŽETAK**

*Motivacija zaposlenika direktno utječe na njihove radne performanse, produktivnost i zadovoljstvo. Postoji niz metoda kako motivirati zaposlenike, no jedan od ključnih je sustav nagrađivanja. U odabranom poduzeću (RIPS – radionica i proizvodnja svijeća) ne postoji jasno definiran sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika i primjećuje se određeno nezadovoljstvo zaposlenika postojećim materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Stoga je glavni cilj istraživanja bio identificirati postojeće oblike motiviranja i nagrađivanja, stupanj njihove učinkovitosti te predložiti novi sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. U svrhu ostvarenja glavnog cilja istraživanja podaci i informacije su se prikupljale iz sekundarnih (analiza sadržaja relevantne literature i dokumentacije poduzeća RIPS) i primarnih (anketiranje i intervjui) izvora. Anketiranje je provedeno na populaciji zaposlenika odabranog poduzeća, a veličina uzorka bila je 30 ispitanika (N=30). Polustrukturirani intervjui proveli su se na populaciji voditelja odjela odabranog poduzeća, a veličina uzorka bila je šest ispitanika (N=6). Rezultati istraživanja pokazuju da su najveći motivatori plaća, redovitost njezina primanja, dobri međuljudski odnosi, ugodna radna atmosfera, slobodni dani, fleksibilno radno vrijeme (određena radna mjesta) te sigurnost radnog mjesta. Prijedlozi za poboljšanje sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika odnose se na varijabilni dio plaće kao nagrada, fleksibilno radno vrijeme (gdje je moguće) te izgradnja ugodnog radnog okruženja.*

**Ključne riječi:** *zadovoljstvo zaposlenika; motivacija; motivatori; ljudski potencijali*

## 1. UVOD I PREGLED LITERATURE

U vrijeme brzih i korjenitih promjena u tehnološkom, ekonomskom i socijalnom kontekstu, vještine i kompetencije zaposlenika postaju dominirajući indikatori uspjeha, što posljedno utječe na upravljanje ljudskim potencijalima. Stoga korporativni donositelji odluka posebnu pozornost posvećuju kvalitetnom i pravovremenom odabiru zaposlenika, njihovom kontinuiranom usavršavanju, motiviranju rad i nagrađivanju. Kvalitetan sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika predstavlja ključnu pretpostavku uspješnog poduzeća.

### 1.1. Sustav nagrađivanja

Različiti autori različito definiraju riječ „motivacija.“ Tablica 1 opisuje definiciju motivacije i izvore definicije.

**Tablica 1. Definicije motivacije**

Autor(i)	Definicije	Izvor
(Goudas, Biddle, & Fox (2011).	„Motivacija je stalni proces“	<i>Journal of Educational Psychology</i>
Khuntia, (2010).	„Motivation is a continuous process“	<i>Journal of Library and Information Science</i>
Hong, Cheng, Hwang, Lee, & Chang, (2009).	„Motivacija je želja za promjenom“	<i>Journal of Computer Assisted Learning</i>
Kim, & Lee, (2008).	„Motivacija je želja da se nešto učini“	<i>Computational Intelligence Magazine</i>
Sass, (1989).	„Motivacija je apstraktni koncept“	<i>Teaching of Psychology</i>
Strombeck, & Wakefield, (2008).	„Motivacija ovisi o pojedincu i situaciji“	<i>Journal of Services Marketing</i>
Thijs, (2011).	„Motivacija ovisi o ispunjenju temeljnih, urođenih psiholoških potreba za kompetencijom, povezanošću i autonomijom“	<i>The Journal of genetic psychology</i>
Potter, & Ware, (1987).	„Motivacija je akcija“	<i>Communication Research</i>
Locke i Baum, (2006).	„Motivacija je unutarnji nagon“	<i>The Psychology of Entrepreneurship</i>
Pew, (2007).	„Motivacija je razina napora“	<i>A Journal of the Center for Excellence in Teaching and Learning,</i>
Koob, & Le Moal, (2008).	„Motivacija se definira kroz dva procesa“	<i>Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences</i>
Fejes, (2008).	„Motivacija je ono što uzrokuje ponašanje“	<i>Foucault and lifelong learning: Governing the subject</i>

Autor(i)	Definicije	Izvor
Davis, & Singh, 2011).	„Motivacija je sustavno orijentirana“	<i>Organisational Behavior</i>
Schmidt, 2009).	„Motivacija se općenito smatra vrstom znatiželje“	<i>Psychological Science</i>
Kennedy, 2010).	„Motivacija je razina postojanosti“	<i>Naval Engineers Journal</i>
(Harmon-Jones, & Harmon-Jones, 2010).	„Motivacija je faza koja pokreće cijeli proces odlučivanja“	<i>Journal of Research in Personality,</i>

Izvor: rad autora

Bahtijarević-Šiber (2014, str. 199) navodi da postoje dva sustava nagrađivanja, od kojih se prvi temelji na znanjima i vještinama, a drugi na radnoj uspješnosti. U prvom modelu zaposleni podižu svoja primanja temeljem stjecanja novih znanja, dodatnih, novih vještina i kompetencija. Drugi model povezuje nagradu s radnom uspješnošću pojedinca te potiče razvoj sustava kojim se osiguravaju znatno veće nagrade i pogodnosti za uspješne radnike. Neke od pogodnosti su kompenzacije. Pod kompenzacijama se podrazumijevaju naknade koje se dobivaju za rad u poduzeću. „Naknade su u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi“ (Buble, 2006, str. 288). Temeljno pitanje svakoga poduzeća koje želi osigurati radno produktivno ponašanje i njegovog menadžmenta jest na koji način motivirati, vrednovati i nagraditi svoje radnike? Općenito, motivirati nekoga znači navesti ga da učini ono što radnik zaista može i želi te se sukladno tome razlikuju dvije vrste motivacije (Tadin, 2001): (a) motiviranje stavovima (postojanje samopouzdanja da se učini nešto određeno) i (b) motiviranje nagrađivanjem (nakon izvršenog zadatka slijedi nagrada). Istraživanja pokazuju da postoji velik broj strategija motivacije, niz sustava nagrađivanja i različiti oblici motivacije. Dessler (2015) je proveo istraživanje o nagrađivanju zaposlenika na 235 menadžera. Najkorišteniji oblici motivacije djelatnika prikazani su u Tablici 2.

**Tablica 2. Elementi motivacije, sustavi nagrađivanja i oblici motivacije**

Elementi motivacije	Sustavi nagrađivanja	Oblici motivacije
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sustavu rukovođenja</li> <li>• stilu rukovođenja</li> <li>• kadrovskoj strukturi radnika</li> <li>• djelatnosti poduzeća</li> <li>• organizacijskoj strukturi</li> <li>• primijenjenoj tehnologiji</li> <li>• radnoj kulturi i</li> <li>• veličini poduzeća (Tadin, 2001, str. 83).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna i stimulativna plaća</li> <li>• posebne nagrade za rad</li> <li>• premije</li> <li>• krediti</li> <li>• sudjelovanje u dobiti</li> <li>• nenovčana primanja</li> <li>• kraći radni tjedan ili klizno radno vrijeme</li> <li>• prehrana</li> <li>• rad od kuće</li> <li>• status</li> <li>• radni uvjeti</li> <li>• sustavi napredovanja u karijeri</li> <li>• programi stručnog usavršavanja i drugi (Ekonomski fakultet u Osijeku, 2006).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priznanje upućeno djelatniku</li> <li>• darovni kupon</li> <li>• posebna događanja</li> <li>• gotovinske nagrade</li> <li>• poticaji u obliku robe</li> <li>• komunikacija putem elektroničke pošte ili tiskana komunikacija</li> <li>• programi osposobljavanja</li> <li>• poslovne i životne pogodnosti</li> <li>• varijabilna plaća</li> <li>• grupno putovanje</li> <li>• putovanje za pojedinoga radnika</li> <li>• igre na sreću (Dessler, 2015, str. 466):</li> </ul>

Izvor: rad autora

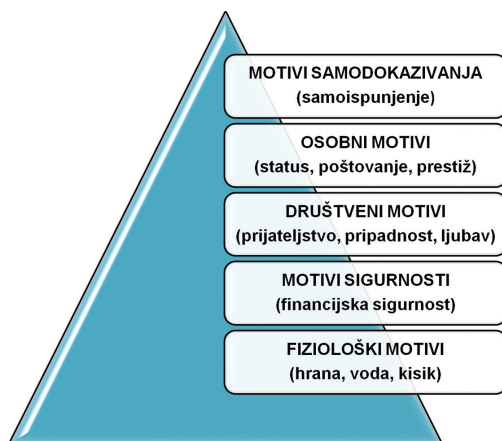
## 1.2. Motivacija zaposlenika

**Motivacija** se može definirati kao „unutarnje stanje organizma koje pokreće ljude prema cilju i rezultira u zadovoljenju potreba i gašenja motiva“ (Kesić, 2006, str. 140). Dakle, motivacija je proces, a odvija se kroz četiri faze: javljanje potrebe, aktiviranje organizma, spoznaja potrebe, cilj. Motiv se pak definira kao „trajna predispozicija koja usmjerava ponašanje prema određenom cilju“ (Previšić i Ozretić Došen, 2007, str. 100). Iako postoji više klasifikacija motiva ili potreba, ipak je najpoznatija Maslowljeva hijerarhija motiva, tj. potreba. Slika 1 prikazuje Maslowljevu hijerarhiju motiva.

Maslowljeva hijerarhija motiva potrebe pojedinca rangira u hijerarhijske vrijednosti kroz pet razina. Teorija se temelji na činjenici da ljudi prvo podmiruju osnovne potrebe (fiziološki te nakon podmirenja dominantnih potreba podmiruju sljedeću kategoriju potreba).

**Fiziološke ljudske potrebe** jesu one za vodom, hranom, kisikom, seksom i one se nalaze na najnižem stupnju hijerarhije. Nadalje, osoba ne osjeća potrebu za drugim motivima sve dok ne zadovolji ove motive.

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija motiva



Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta, str. 100.

**Motive sigurnosti (financijska sigurnost)** osoba zadovoljava zaposlenjem i svojim radom (materijalne kompenzacije). Kada se osoba osjeća sigurnom, ona počinje osjećati potrebu za društvom, za bliskošću (**društveni motivi**). Tada se javlja potreba za prijateljstvom, ljubavlju, pripadnosti, ljudskim kontaktom, dakle osoba želi ispuniti motive trećeg stupnja, stupnja društvenih motiva. Nadalje, nakon što je osoba ispunila svoje društvene motive, ona želi ispuniti određeni društveni status, osjetiti prestiž, dobiti poštovanje (**osobni motivi**). Nakon što je ovo postigla, želi postići najviši stupanj u hijerarhiji motiva, a to je **samodokazivanje** (samoaktualizacija, tj. samoispunjenje). Pojedinaac koji je postigao samoaktualizaciju ostvario je i iskoristio sve svoje kapacitete i potencijale. Zbog toga se ova potreba nalazi na vrhu Maslowljeve hijerarhije motiva.

Na menadžment poduzeća stavlja se zadatak prepoznavanja i razlikovanja stupnja motiviranosti svakog pojedinog zaposlenika. Jedna je od ključnih komponenti upravljanja i razvoja ljudskih potencijala motivacija zaposlenika te dodavanje vrijednosti poduzeću. Motivacija zaposlenika određena je mnogobrojnim čimbenicima, a prema Tafra, Graovac i Budimir Šoško, (2017, str. 58) to su: politika nagrađivanja unutar poduzeća, međuljudski odnosi, zadovoljavanje materijalnih potreba, odnos nadređenih, primljene povlastice, prikladno radno vrijeme, samostalnost u donošenju odluka i mogućnosti napredovanja i drugi.

### 1.3. Analiza materijalnih kompenzacija

Materijalna kompenzacija ovisi o politici i praksi organizacije, a temelj je za motiviranje radnika. Plaće, priznanja i napredovanja služe kao mehanizmi nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake organizacije. „Materijalna, odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motiviranja koji su usmjereni na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad“ (Buntak i sur., 2013a, str. 59). Naknade vezane uz rezultat rada prvenstveno su vezane uz rad pojedinca,

zatim uz njegove radne grupe i konačno uz rad poduzeća kao cjeline. Najčešće se isplaćuju u novcu u obliku plaća. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa finansijskih primanja, dvije su vrste finansijskih kompenzacija:

- izravni finansijski dobitci koje pojedinac dobiva u „novcu“ (izravne nagrade za rad poput plaća, bonusa i sl.)
- neizravni materijalni dobitci koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca (stječu ih samim zapošljavanjem u poduzeću i oni ne ovise o radnom učinku i uspješnosti).

Tablica 3. prikazuje klasifikaciju materijalnih i nematerijalnih kompenzacija.

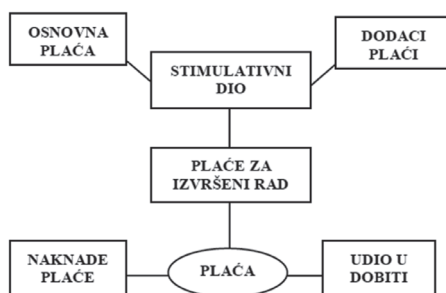
**Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih**

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	plaća bonusi i poticaji naknade za inovacije naknade za širenje znanja i fleksibilnost	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodan dan automobil kompanije menadžerske beneficije
	Poduzeće	bonusi vezani uz 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: Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), str. 162.

Osnovne komponente plaće sastoje se od: (a) plaće za izvršeni rad (osnovan plaća i dodaci plaći) i (b) naknade plaći i udio u dobiti. Slika 2. prikazuje osnovne komponente plaće.

**Slika 2. Osnovne komponente plaće**



Izvor: Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7, str. 61.

Materijalne kompenzacije se temelje na sustavima plaćanja i područjima primjene. Tablica 4 prikazuje materijalne kompenzacije.

**Tablica 4. Materijalne kompenzacije**

Sustavi plaćanja	Područja primjene
Sustavi plaćanja po vremenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poslovi koji zahtijevaju težak fizički rad</li> <li>• poslovi na kojima se traži točno određeni ritam rada</li> <li>• poslovi koji trebaju udovoljiti zahtjevu fleksibilnosti zbog čestih promjena u proizvodnom procesu</li> <li>• poslovi na kojima bi troškovi upravljanja sustavom stimulacijskog plaćanja mogli dovesti u pitanje efekte koji se od njega očekuju i sl. (Buntak i sur., 2013a, 61)</li> </ul>
Sustavi plaćanja po učinku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi</li> <li>• mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada</li> <li>• sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja</li> <li>• povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže</li> <li>• povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti</li> <li>• materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima.“(Buntak i sur., 2013a, 60)</li> </ul>
Stimulacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stimulativni dio plaće po osnovi učinka – u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi</li> <li>• stimulativni dio plaće po osnovi premija – zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa (Buble, 2006, 296)</li> </ul>
Dodaci plaći	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatak za rad u smjenama</li> <li>• dodatak za rad noću</li> <li>• dodatak za prekovremeni rad</li> <li>• dodatak za povremeno teže uvjete rada</li> <li>• dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi</li> <li>• dodatak za rad na dane tjednoga odmora. (Buntak i sur., 2013a, 61)</li> </ul>
Kompenzacije na temelju udjela u dobiti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistemi indirektnog udjela u dobiti</li> <li>• sistemi direktnog udjela u dobiti</li> <li>• sistemi dioničarstva zaposlenih</li> <li>• sistemi štednje zaposlenih.</li> <li>• (Buble, 2006, 296)</li> </ul>
Kompenzacije na temelju pripadnosti poduzeću	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>naknade plaće</i> – najznačajniji oblik kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću, isplaćuju se u uvjetima kada bi zaposlenici dobili plaću da su radili, kao npr. za vrijeme bolovanja, godišnjeg odmora, praznika u kojima se ne radi i dr.</li> <li>• <i>novčane pomoći</i> – isplaćuju se neposredno u novcu neovisno o obavljenom poslu, npr. naknade troškova godišnjeg odmora, prijevoza na posao i s posla, novčane pomoći umirovljenicima i sl.</li> <li>• <i>razne beneficije</i> – različite pogodnosti koje poduzeće pruža svojim zaposlenicima, primjerice dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana, kompletno osiguranje zaposlenih, jubilarne nagrade, otpremnine prilikom odlaska u mirovinu i sl.</li> <li>• (Buble, 2006, 296)</li> </ul>

## 1.4. Analiza nematerijalnih kompenzacija

U posljednje se vrijeme može uočiti sve veće značenje nematerijalnih kompenzacija kao načina za motiviranje radnika. Iako su materijalne kompenzacije nužne za sam opstanak i život radnika te kao takve predstavljaju motivatora, one ipak nisu dovoljne. Osobe žele biti zadovoljne poslom koji obavljaju, većina voli učiti nešto novo, raditi na sebi, dokazivati se i ako im se daju uvjeti u kojima to mogu ispuniti, osobe će se zasigurno više truditi, biti motiviranije i zadovoljnije. Vrlo je bitna stavka i briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika jer se zaposlenike može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta, proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto. Nematerijalan način motiviranja radnika dijelimo na oblikovanje posla, obogaćivanje posla, participaciju zaposlenika, fleksibilne i druge oblike radnoga vremena. Tablica 5. prikazuje nematerijalan način motiviranja radnika.

**Tablica 5. Nematerijalne kompenzacije**

Nematerijalne kompenzacije	Područja primjene
Oblikovanje posla	<p>Vrsta posla koju pojedinac obavlja igra i ulogu u tome koliko je taj posao moguće oblikovati. Neki su poslovi repetitivni te je jedini način da se promijeni njihovo oblikovanje da radnici cirkuliraju i obavljaju različite poslove. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Osim cirkuliranja, tj. rotacije, jedan je od važnijih pristupa i proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla. (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013b, str. 214).</p>
Participacija zaposlenika	<p>„Participacija ima više ciljeva (Buntak i sur., 2013b, str. 216):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih</li> <li>• poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi</li> <li>• poboljšanje kvalitete odluka</li> <li>• povećanje identifikacije s organizacijom</li> <li>• podizanje kvalitete radnoga života</li> <li>• povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.“</li> </ul> <p>(Buntak i sur., 2013b, str. 216):</p>
Fleksibilni oblici radnog vremena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska na posao i odlaska s posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu (eng. <i>core time</i>)</li> <li>• određuje se razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojem se može odlaziti s posla; pretpostavka je obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme</li> <li>• uz okvirno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više, odnosno mora se odraditi obavezno tjedno radno vrijeme.“</li> </ul> <p>(Buntak i sur., 2013b, str. 217):</p>
Alternativni oblici radnog vremena	<p>Jedan od <b>alternativnih oblika fleksibilnog radnog vremena</b> je rad od kuće. Suvremena tehnologija taj trend intenzivira kroz „telerad“ koji omogućava rad kod kuće upotrebom računala i elektroničke pošte. Također jedan je od novijih trendova i onaj gdje u poduzećima zaposlenici mogu birati broj sati u mjesecu koji žele raditi svaki mjesec sljedeće godine. (Buntak i sur, 2013b, str. 218):</p>



Pored gore navedenih nematerijalnih kompenzacija postoje još obogaćivanje posla i participacija zaposlenika. Obogaćivanje posla proces je koji vertikalno širi posao, uključujući u njega više različitih zadataka i vještina odgovornosti i autonomije djelovanja tako da povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja te omogućava individualan rast i razvoj. Tablica 6 prikazuje načela obogaćivanja posla.

**Tablica 6. Načela obogaćivanja posla**

NAČELA OBOGAĆIVANJA POSLA	MOTIVATORI
Odstranjivanje tradicionalnih oblika kontrole i osiguranje objektivnih standarda koji omogućavaju samokontrolu	Odgovornost i osobno postignuće
Povećanje odgovornosti pojedinca za vlastiti rad, planiranje i način izvršavanja	Odgovornost, autonomija, priznanje
Cjelovit radni zadatak	Smislenost, postignuće, priznanje, <i>feedback</i>
Osiguranje slobode i autonomije u radu	Priznanje, postignuće, odgovornost
Postavljanje izazovnih ciljeva, novih i težih zadataka	Razvoj i usavršavanje
Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima i rasprava o problemima	Priznanje i poštovanje
Davanje specifičnih zadataka koji zaposlenima omogućavaju da postanu eksperti	Odgovornost, razvoj i napredovanje
Poticanje ideja i kreativnosti, uvođenje novog, rješavanje problema	Samoaktualizacija i razvoj, raznolikost
Sudjelovanje u odlučivanju	Priznanje, status, poštovanje, samoaktualizacija i razvoj
Timski rad i suradnja	Identifikacija, socijalna povezanost i pripadanje

Izvor: Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R. (2013b). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 2, str. 215.

Temeljem pregleda relevantne literature, definirani su problem, predmet i ciljevi istraživanja te istraživačka pitanja.

### 1.5. Problem, predmet i ciljevi istraživanja te istraživačka pitanja

Glavni je problem istraživanja nepostojanje jasno utvrđenog sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, a posebno u odabranom poduzeću. Istraživanje je potaknuto činjenicom da u poduzeću postoji određeno nezadovoljstvo zaposlenika materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama, a ne postoji konkretan plan koji bi taj problem riješio.

Objekt istraživanja je Svječarsko-trgovački obrt Rips. Osnovan je 1966. g u Karlovcu te se od tada bavi proizvodnjom i prodajom svijeća i lampiona. Danas poduzeće broji oko 30 zaposlenika (uključujući i one na određeno vrijeme). Poduzeće se koristi direktnom distribucijom, tj. ne koristi posrednika. U suradnji je s velikim trgovačkim lancima, marketima, malim trgovcima, cvjećarima i sl. Poduzeće ima dugu tradiciju te stvara kvalitetne proizvode. Potvrdilo je svoju kvalitetu brojnim nagradama poput bronce za parafinske posude

za svijeće na 38. hrvatskom salonu inovacija s međunarodnim sudjelovanjem – INOVA 2013. Nadalje, poduzeće je 2010. godine od Hrvatske obrtničke komore dobilo uvjerenje o stjecanju statusa „obrta s tradicijom.“

Predmet istraživanja je (ne)zadovoljstvo zaposlenika radom u poduzeću Rips. Kako bi se motiviralo radnike, ali i nagradio njihov uspješan rad, treba razumjeti sustav nagrađivanja, tj. kompenzacija. Pod kompenzacijama podrazumijevaju se naknade koje se dobivaju za rad u poduzeću. Neke su vezane uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću, a iste će biti detaljnije objašnjene u ovome radu.

Ključni ciljevi istraživanja su:

C1. Istražiti postojeće načine nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću Rips.

C2. Utvrditi trenutno zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika postojećim sustavom motiviranja i nagrađivanja zaposlenika poduzeća Rips.

C3. Istražiti mogućnost poboljšanja sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću Rips.

C4. Na temelju dobivenih rezultata predložiti sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću Rips.

U svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva istraživanja definirana su sljedeća istraživačka pitanja:

IP 1. Kakav je postojeći način nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću Rips?

IP 2. Kakvo je trenutno zadovoljstvo i motivacija zaposlenika postojećim sustavom motiviranja i nagrađivanja zaposlenika poduzeća Rips?

IP 3. Kako dizajnirati sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika koji bi doprinio većem zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika u poduzeću Rips?

IP 4. Kakav sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću Rips može doprinijeti većem zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika?

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje koje se provelo u sklopu ovoga rada dijeli se na sekundarno i primarno. Sekundarnim istraživanjem nije se došlo samo do teorijskog temelja, već i do potrebnih informacija o promatranom poduzeću Rips. U sklopu ovoga poglavlja opisani su korišteni instrumenti istraživanja. Za provedbu primarnoga istraživanja u sklopu ovoga rada koristila se metoda ankete za ispitanike koji su zaposlenici poduzeća Rips. Anketnim su se upitnikom prikupili podatci o ispitanicima, među kojima su uključena i njihova demografska obilježja. Isti se koristio u anketiranju sa slijedom unaprijed pripremljenih pitanja, s unaprijed pripremljenim odgovorima ili praznim prostorom u koji su sami ispitanici upisivali svoje odgovore, odnosno zatvorenim i otvorenim pitanjima. Putem anketnoga upitnika identificirani su glavni faktori koji motiviraju ispitane radnike u poduzeću Rips. Anketni se upitnik sastojao se od 25 pitanja. Ukupno je ispitano 30 stalnih i honorarnih zaposlenika poduzeća Rips, a anketni upitnik proveden je anonimno. Ispitivanje je napravljano u siječnju 2019. godine u prostorijama odabranog poduzeća.

### 3. REZULTATI, RASPRAVA I ZAKLJUČCI

U ovom su poglavlju prikazani rezultati, rasprava i zaključci istraživanja. Fokus poglavlja je na rezultatima primarnih istraživanja, raspravi i odgovorima na istraživačka pitanja.

#### 3.1. Rezultati primarnih istraživanja

Slika 3. Demografske karakteristike ispitanika



Izvor: rad autora

Prema strukturi ispitanika po dobnim skupinama gotovo polovica ispitanika (njih 13 ili 43%) u dobnjoj je skupini od 26 do 35 godina. Osmero ispitanika ili njih 27% u dobnjoj je skupini od 36 do 45 godina. Četvero ispitanika starije je od 46 godina, a njih dvoje starije je od 55 godina. Svega troje ispitanika ili njih 10% u dobnjoj je skupini između 18 i 25 godina. Prema stručnoj spremi većina zaposlenika, točnije njih 18 ili 60%, osobe su srednje stručne spreme. Šest osoba ili njih 20% osobe su NKV, a petero zaposlenika ili 16,67% osobe su sa završenom višom stručnom spremom. Svega jedan zaposlenik ima visoku stručnu spremu (VSS).

Kada se promatra radni staž zaposlenika, njih 11 ili 36,67% osobe su koje imaju između šest i petnaest godina radnog staža. Drugu najveću skupinu čine osobe s manje od pet godina radnog staža, kojih je osmero ili 26,67%. Nadalje šestero ispitanika ili njih 20% imaju između 16 i 25 godina radnog staža te njih troje ili 10% između 26 i 35 godina. Više od 35 godina radnog staža imaju dva zaposlenika.

Prema spolu ispitanika njih 23 ili 77% osobe su muškog spola, što nije čudno s obzirom na to da se radi o industrijskoj proizvodnji u kojoj većinom rade muškarci. Sedmero ispitanika ili njih 23% osobe su ženskog spola te one uglavnom rade na poslovima prodaje, marketinga, knjigovodstva i drugim administrativnim poslovima u promatranom poduzeću.

Istraživanja o zadovoljstvu pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo na radu prikazano je u Tablici 7. Sastoji se od čimbenika zadovoljstva i Likertove skale odgovora.

Tablica 7. Zadovoljstvo pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo na radu

Čimbenici zadovoljstva	1. Vrlo nezadovoljan		2. Nezadovoljan		3. Niti nezadovoljan niti zadovoljan		4. zadovoljan		5. vrlo zadovoljan		Prosjek
	1	3,3	2	6,7	9	30,0	11	36,6	7	23,4	
Priroda posla	1	3,3	2	6,7	9	30,0	11	36,6	7	23,4	3,7
Suradnici	1	3,3	3	10,0	9	30,0	12	40,0	5	16,7	3,43
Nadređeni	6	20,0	4	13,3	7	23,4	9	30,0	4	13,3	3,03
Mogućnost napredovanja	6	20,0	9	30,0	8	26,6	6	20,0	1	3,3	2,56
Visina plaće					7	23,3	10	33,4	13	43,3	4,20
Redovitost plaće	1	3,3	2	6,7	4	13,3	9	30,0	14	46,7	4,1
Radni uvjeti	3	10	4	13,3	10	33,4	9	30,0	4	13,3	3,23
Stalnost zaposlenja	3	10	1	3,3	3	10	10	33,4	13	43,3	3,97
Radno vrijeme	2	6,7	3	10	5	16,7	11	36,6	9	30	3,73
Edukacija	4	13,3	8	26,6	7	23,3	8	26,6	3	10	2,93
Opće zadovoljstvo na radu	2	6,7	4	13,3	9	30,0	11	36,6	4	13,3	3,37

Izvor: rad autora

Rezultati istraživanja o zadovoljstvu pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo na radu pokazuju sljedeće:

**Priroda posla:** Na pitanje o važnosti prirode posla gotovo trećina ispitanika ili njih devetero dalo je neutralan odgovor. Svega se jedan ispitanik izjasnio da mu ovaj čimbenik nije uopće važan te dvoje njih da im nije važan. Preostalih 18 ispitanika ili 60% izjasnilo se da im je priroda posla bitna (37%) ili izrazito bitna (23%). Prosječna ocjena je 3,7 što ukazuje da je priroda posla vrlo važan čimbenik za zadovoljstvo zaposlenika.

**Suradnici:** Što se tiče suradnika kao čimbenika zadovoljstva radnim mjestom također vrlo mali broj ispitanika ovaj čimbenik smatra nebitnim (troje ili 10%) ili u potpunosti nebitnim (jedan ili 3%). Kao i na pitanje o prirodi posla, njih devetero ili 30% na ovo je pitanje dalo neutralan odgovor. 12 ispitanika (40%) suradnike smatra vrlo bitnim čimbenikom zadovoljstva radnim mjestom te njih petero (16,6%) izrazito bitnim čimbenikom.

**Nadređeni:** Kada je riječ o nadređenima, sedmero ispitanika (23%) smatra ih neutralnim čimbenikom. Desetero ispitanika ili 33% nadređene smatra nebitnim ili u potpunosti nebitnim, dok trinaestero ili 43% ispitanika ovaj čimbenik smatra bitnim ili izrazito bitnim.

**Mogućnost napredovanja:** S obzirom na to da se u promatranom primjeru radi o malom proizvodnom poduzeću, većina ispitanika zaposlena je u samoj proizvodnji ili prodaji te su mogućnosti napredovanja gotovo neznatne. Sukladno tome (slika 5.7.) dobiveni su očekivani rezultati da je manjini ispitanika mogućnost napredovanja bitna. Svega šestoro ispitanika ovaj čimbenik smatra bitnim, a samo jedan ispitanik izrazito bitnim. Osmero ispitanika na ovo pitanje daje neutralan odgovor, dok ostali mogućnost napredovanja smatraju nebitnom ili u potpunosti nebitnom.

**Visina plaće:** Kada je riječ o visini plaće (slika 5.8.), niti jedan ispitanik nije rekao da je nebitna ili u potpunosti nebitna. Tek je sedmero zaposlenika reklo da nije bitna niti nebitna, dok je jedna trećina ili njih 10 reklo da je visina plaće bitna, a njih 13 ili 43% da im je ona izrazito bitna.

**Mogućnost napredovanja:** S obzirom na to da se u promatranom primjeru radi o malom proizvodnom poduzeću, većina ispitanika zaposlena je u samoj proizvodnji ili prodaji te su mogućnosti napredovanja gotovo neznatne. Sukladno tome (slika 5.7.) dobiveni su očekivani rezultati da je manjini ispitanika mogućnost napredovanja bitna. Svega šestoro ispitanika ovaj čimbenik smatra bitnim, a samo jedan ispitanik izrazito bitnim. Osmero ispitanika na ovo pitanje daje neutralan odgovor, dok ostali mogućnost napredovanja smatraju nebitnom ili u potpunosti nebitnom.

**Redovitost plaće:** Izrazitu važnost ispitanici pridodaju i redovitosti plaće (slika 5.9.), za koju je njih 14 ili 47% izjasnilo da im je izrazito bitna te njih 9 ili 30% da im je bitna. Četvero ispitanika (13%) na ovo je pitanje dalo neutralan odgovor. Svega je dvoje ispitanika izjavilo da im je ona nebitna te je jedan ispitanik izjavio da mu je ona u potpunosti nebitna.

**Radni uvjeti:** Kada je riječ o radnim uvjetima (slika 5.10.), trećina je ispitanika dala neutralan odgovor, tj. da su im oni nisu niti bitni niti nebitni. Sedmero ispitanika ili njih 23% izjasnilo se da su im radni uvjeti nebitni ili u potpunosti nebitni, dok ih je 13 ili 43% reklo da su bitni ili izrazito bitni.

**Stabilnost zaposlenja:** Prema rezultatima o stalnosti zaposlenja (slika 5.11.), ali i s obzirom na prethodna pitanja, zaključuje se da je ispitanicima izrazito bitna sigurnost radnih mjesta i primanja. Čak 23 ispitanika ili njih 76% izjasnilo se da im je stalnost zaposlenja bitna ili izrazito bitna. Troje ispitanika na ovo je pitanje dalo neutralan odgovor. Jedan ispitanik izjasnio se da mu je to nebitno te njih troje da im je u potpunosti nebitno.

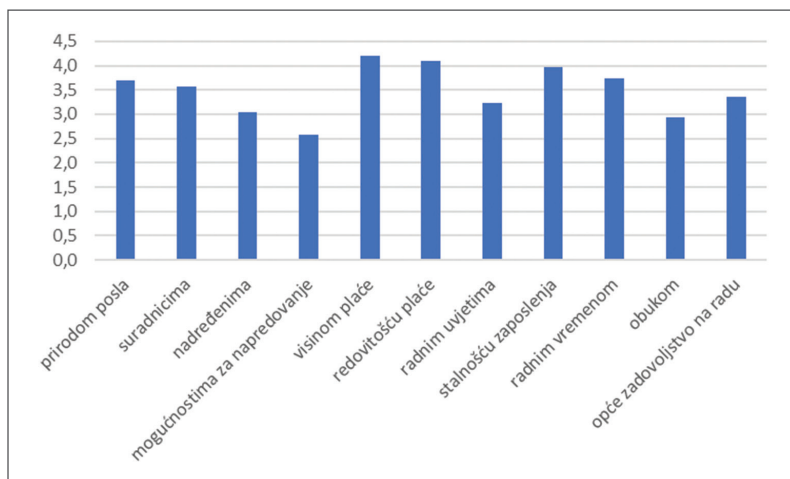
**Radno vrijeme:** Kada je riječ o radnom vremenu (slika 5.12.) petero ispitanika na ovo je pitanje odgovorilo da im je ono nebitno ili u potpunosti nebitno te je njih petero dalo neutralan odgovor. 11 ispitanika ili njih 17% izjasnilo se da im je radno vrijeme važan faktor te njih devetero ili 30% da im je ono vrlo bitno.

**Edukacija:** Kada je riječ o edukacijama (slika 5.13.), gotovo se jednaki broj ispitanika izjasnio da su im one bitne ili vrlo bitne (njih 11 ili 37%), kao i da su im nebitne ili u potpunosti nebitne (njih 12 ili 40%). Sedmero ispitanika ili njih 23% na ovo je pitanje dalo neutralan odgovor.

**Opće zadovoljstvo na radu:** Kada je riječ o općem zadovoljstvu (slika 5.14.) na radnom mjestu, svega se dvoje ispitanika izjasnilo da im je ono u potpunosti nebitno te njih četvero da im je nebitno. Devetero ili 30% ispitanika dalo je neutralan odgovor, dok se njih 40% izjasnilo da im je bitno ili vrlo bitno.

Najvišu prosječnu ocjenu dobila je čista plaća (4,5), a uz to se očituje i važnost njene redovitosti (4,10). Kao vrlo važan čimbenik s ocjenom gotovo 4,0 ocijenjena je i stalnost zaposlenja. Ispitanicima je, dakle, uz samu visinu i redovitost primanja, vrlo važna i sigurnost radnih mjesta. Najniže ocijenjeni čimbenik jest mogućnost napredovanja za koju je dobivena prosječna ocjena od tek nešto više od 2,5. Slika 4 prikazuje prosječnu ocjenu čimbenika zadovoljstva.

Slika 4. Prosječna ocjena čimbenika zadovoljstva



Izvor: rad autora

Analiza čimbenika motiviranosti prema pojedinim faktorima motivacije prezentirani su u Tablici 8. Sastoji se od 10 faktora motivacije i odgovora temeljenim na Likertovoj skali.

Tablica 8. Motiviranost prema pojedinim faktorima motivacije

Faktori motivacije	1. Ne motiviraju		2 Slabo motiviraju		3 Srednje motiviraju		4 Jako motiviraju		5 vrlo jako motiviraju		Prosjek
	4	13,3	6	20,0	10	33,3	5	16,7	5	16,7	
Politika poduzeća	4	13,3	6	20,0	10	33,3	5	16,7	5	16,7	3,03
Beneficije	3	10,0	5	16,7	8	26,7	7	23,3	7	23,3	3,33
Sigurnost posla	2	6,6	2	6,6	5	16,7	9	30,0	12	40,0	3,90
Menadžeri	4	13,3	7	23,3	7	23,3	6	20,0	6	20,0	3,1
Radni uvjeti	3	10,0	5	16,7	9	30,0	7	23,3	6	20,0	3,27
Primanja i napredovanje	6	20,0	6	20,0	7	23,3	4	13,3	7	23,3	3,00
Mogućnost razvoja	4	13,3	6	20,0	8	26,7	6	20,0	6	20,0	3,13
Odgovornost	2	6,6	4	13,3	9	30,0	9	30,0	6	20,0	3,43
Postignuće i uspjeh	3	10	4	13,3	8	26,7	7	23,3	8	26,7	3,43
Izazovan posao	3	10	4	13,3	7	23,3	9	30,0	7	23,3	3,43

Izvor: rad autora

**Politika poduzeća:** Kada je riječ o politici poduzeća kao faktoru motivacije, trećina ispitanika na ovo je pitanje dala neutralan dogovor. Također, trećina ispitanika (33%) ističe politiku poduzeća kao važan ili izrazito važan čimbenik motivacije, dok podjednaki broj njih ističe da politika poduzeća kao faktor motivacije nije važna ili u potpunosti nije važna.

**Beneficije** (slika 5.16.) kao važan ili izrazito važan faktor motivacije ističe 14 ispitanika ili njih 46%. Osmero ispitanika ili njih 27% na ovo pitanje daje neutralan odgovor, dok ih njih petero ili 17% ističe da beneficije nisu važne te njih troje ili 10% da nisu uopće važne.

**Sigurnost posla:** Kada je riječ o sigurnosti posla (slika 5.17.), 12 ispitanika ili 40% ističe da je to izrazito važan faktor zadovoljstva te njih 9 ili 30% da je važan. Petero ispitanika na ovo pitanje dalo je neutralan odgovor, odnosno smatra da im sigurnost posla kao faktor zadovoljstva nije niti važan niti nevažan. Svega je četvero ispitanika istaknulo da nije važna ili u potpunosti nije važna.

**Menadžeri:** Menadžere kao faktor zadovoljstva (slika 5.18.) u firmi kao niti važan niti nevažan faktor ocijenilo je sedmero ispitanika (23%). Isti broj ispitanika ističe da menadžeri nisu važni te njih četvero ili 13% da nisu uopće važni. Po šestoro ispitanika (20%) istaknulo je da im je taj faktor važan ili u potpunosti važan.

**Radni uvjeti:** Devetero ili 30% ispitanika za radne uvjete (slika 5.19.) istaknulo je da im kao faktor zadovoljstva na poslu nisu niti važni niti nevažni. Sedmero ispitanika (23%) ističe taj faktor kao važan te njih šestoro (20%) kao izrazito važan. Petero ispitanika (17%) smatra ga nevažnim te njih troje ili 10% u potpunosti nevažnim.

**Primanja i napredovanja:** Sedmero ispitanika ili njih 23% izjasnilo se da su im primanje i napredovanje kao faktor zadovoljstva (slika 5.20.) izrazito važni te njih četvero ili 13% da su im važni. Također sedmero ispitanika na ovo pitanje daje neutralan odgovor, dok njih 12 ili 40% smatra da su primanje i napredovanje nevažan ili u potpunosti nevažan faktor zadovoljstva radnim mjestom.

**Mogućnost razvoja:** Osmero ispitanika ili njih 27% na pitanje o mogućnosti razvoja kao faktora zadovoljstva (slika 5.21) izjasnilo se neutralnim odgovorom, odnosno smatraju da im taj faktor nije niti važan niti nevažan. 13% ispitanika smatra da im je mogućnost razvoja potpuno nevažna te njih šestoro ili 20% da im je nevažna. Po šestoro ispitanika (20%) izjasnilo se da im je isti faktor zadovoljstva važan ili izrazito važan.

**Odgovornost:** Kada je riječ o odgovornosti kao faktoru zadovoljstva (slika 5.22.), svega dvoje ispitanika ili njih 7% izjasnilo se da im je taj faktor u potpunosti nevažan te njih četvero ili 13% da im je nevažan. Devetero ili 30% njih na ovo je pitanje dalo neutralan odgovor, dok se jednaki broj ispitanika izjasnio da im je faktor zadovoljstva važan te njih šestoro (20%) da im je izrazito važan.

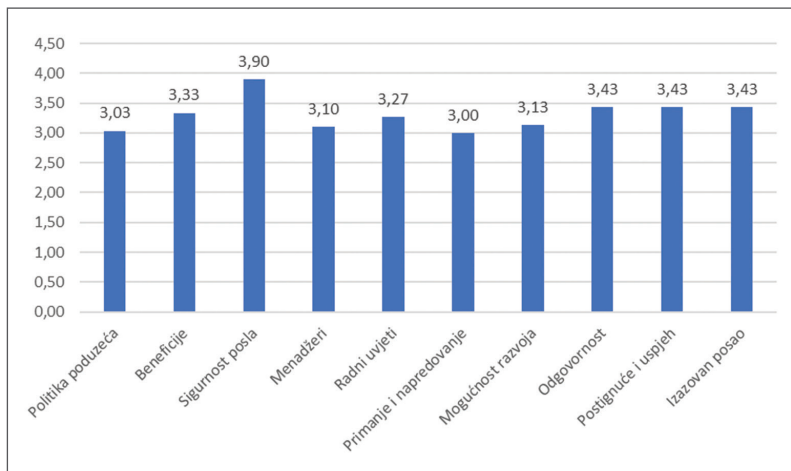
**Postignuće i uspjeh:** Na pitanje o postignućima i uspjehu kao faktoru zadovoljstva (slika 5.23.), njih sedmero ili 23% navodi da im je taj faktor nevažan ili u potpunosti nevažan. Osmero ispitanika ili njih 27% daje neutralan odgovor. Polovica ispitanika, odnosno njih 15 (50%), izjašnjava se da su im postignuće i uspjeh važan (23%) ili izrazito važan (27%) faktor zadovoljstva.

**Izazovan posao:** Na pitanje o postignućima i uspjehu kao faktoru zadovoljstva (slika 5.23.), njih sedmero ili 23% navodi da im je taj faktor nevažan ili u potpunosti nevažan. Osmero ispitanika ili njih 27% daje neutralan odgovor. Polovica ispitanika, odnosno njih 15 (50%), izjašnjava se da su im postignuće i uspjeh važan (23%) ili izrazito važan (2%) faktor zadovoljstva.

Kada je riječ o faktorima motivacije najveća ocjena dodijeljena je sigurnosti posla (3,90). Više ocjene nadalje dobili su faktori poput odgovornosti (3,43), postignuća i uspjeh (3,43) te izazovan posao (3,43). Najniže ocjene faktora zadovoljstva dodijeljene su mogućno-

stima razvoja (3,13), menadžerima (3,10), politici poduzeća (3,03) te primanjima i napredovanju (3,00). Slika 5 prikazuje prosječne ocjene faktora motivacije.

Slika 5. Prosječna ocjena faktora motivacije



Izvor: rad autora

### 3.2. Rasprava i zaključci

Dolje navedena istraživačka pitanja usmjerila su istraživanje.

#### 1. Kakav je postojeći način nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću Rips?

Poduzeće Rips u većini slučajeva prakticira primarno materijalne oblike za motiviranje svojih zaposlenika. Jedan od važnih elemenata motivacije zaposlenika svakako je njihova plaća, a poduzeće vodi brigu o tome da su plaće adekvatne radnom mjestu te konkurentne da bi se spriječio odlazak zaposlenika konkurenciji uslijed većih primanja za isti posao. Oko dvije trećine ukupno zaposlenih radnika uz plaću dobiva neki dodatni oblik beneficije. Također, kada je to moguće, voditelji odjela omogućavaju svojim podređenima i fleksibilno radno vrijeme, kao i rad od kuće.

#### 2. Kakvo je trenutno zadovoljstvo zaposlenika postojećim sustavom motiviranja i nagrađivanja zaposlenika poduzeća Rips?

Polovica zaposlenika smatra da plaća koju primaju za svoj rad nije adekvatna za rad koji obavljaju. Oko trećine zaposlenika smatra da uz plaću koju primaju za svoj rad nemaju nikakvih drugih beneficija od poduzeća. Zaposlenici su zadovoljni radnom okolinom i atmosferom u poduzeću te međuljudskim odnosima. Također se može zaključiti da su postojeći zaposlenici lojalni promatranom poduzeću.

S obzirom na primarno istraživanje, zaključuje se da postoji značajan prostor za poboljšanje postojećeg sustava motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Premda dio zaposlenika smatra da plaće koje primaju nisu adekvatne poslu koji obavljaju za promatrano poduzeće, s druge strane isto tako ističu da su im ispred materijalnih naknada i beneficija znatno



važnije one nematerijalne stavljajući upravo na prvo mjesto međuljudske odnose, kao i stabilnost poslovanja te sigurnost njihovih radnih mjesta.

Budući da se radi o fizički intenzivnom poslu u proizvodnji, transportu i skladištenju, većini zaposlenika mogućnost napredovanja u poduzeću uopće nije bitna. Također većina ispitanika smatra da ne bi ostvarivala ništa bolje rezultate, odnosno u svojem radu ne bi bila ništa produktivnija da ih njihovi nadređeni bolje motiviraju.

### **3. Kako dizajnirati sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika koji bi doprinio većem zadovoljstvu zaposlenika u poduzeću Rips?**

S obzirom na to da se radi o proizvodnom procesu, u jednom segmentu moguće je nagrađivati zaposlenike i prema poslovnom rezultatu, odnosno učinku. Ipak, ovo nije najbolje rješenje jer nisu svi zaposlenici isti, nemaju jednake vještine, brzinu obavljanja zadataka te bi ovakav sustav nagrađivanja bio diskriminirajući prema zaposlenicima koji se trude i daju svoj maksimum, no jednostavno nisu brzi poput drugih zaposlenika. Predlaže se da se postavi minimum koji se mora zadovoljiti te da menadžment nagrađuje zaposlenike koji mjesečno premašuju zadanu normu.

Jedan je od mogućih modela nagrađivanja u pogledu prodaje i pronalaska novih prodajnih kanala i kupaca, pri čemu bi se zaslužnom zaposleniku dala jednokratna nagrada ili kroz duži period dokle god kanal koji je stvorio zaposlenik postoji i ostvaruje prihode. Svim zaposlenicima treba omogućiti uključenje u sve procese poduzeća kroz davanje prijedloga za poboljšanje poduzeća po uzoru na TQM (eng. *total quality management*). I čistačica poduzeća može dati savjet o tome koja sredstva za čišćenje koristiti te time poboljšati svoj učinak rada, a ujedno i smanjiti ukupni trošak poduzeća. Uključenjem svih zaposlenika na ovaj način stvorit će se dublja povezanost zaposlenika s poduzećem, kao i pojačati osjećaj pripadnosti.

### **4. Kakav sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću Rips može doprinijeti većem zadovoljstvu zaposlenika?**

Zaposlenicima je iznimno bitna stabilnost poduzeća i sigurnost njihovog radnog mjesta te ih se treba do određene mjere informirati upravo o stabilnosti poduzeća i trenutnom poslovanju. Premda većina zaposlenika tvrdi da ne bi davala bolje rezultate u obavljanju svojih poslovnih zadataka, iz primarnog se istraživanja može zaključiti da postoje motivatori koji će svakako pridonijeti većem zadovoljstvu zaposlenika.

Primarni motivator kod zaposlenika na primjeru promatranog poduzeća upravo je čista plaća, no već drugi glavni motivator jesu dobri međuljudski odnosi i timski rad. Potrebno je svakako nadalje poticati timski rad te izgrađivati odnose kroz zajednička druženja i organizaciju, tzv. eng. *team buildinga*, što do sada nije bila praksa u poduzeću.

Uz sigurnost radnih mjesta, zaposlenicima je važan i rad bez velikih stresova. Također, na temelju istraživanja zaključuje se da će značajan doprinos većem zadovoljstvu zaposlenika pridonijeti i fleksibilnost radnog vremena. Uslijed specifičnosti posla ovo nije u potpunosti moguće provesti s obzirom na to da se radi o djelatnosti proizvodnje. S druge strane, u jednom ju je dijelu moguće provesti i trebala bi se omogućiti zaposlenicima kada za to postoji realna mogućnost. Naposljetku, sukladno provedenom primarnom istraživanju, dolazi se do sljedećih zaključaka:

- kao motivatori za rad ističu se oni nematerijalni, i to dobri međuljudski odnosi na poslu, ugodno radno okruženje te fleksibilno radno vrijeme,
- čista plaća jedan je od glavnih motivatora za rad,
- većini ispitanika nije važna mogućnost napredovanja na poslu,
- radnici posebno ističu važnost redovitosti, kao i dodatnih beneficija na plaću,
- visoko ocijenjeni čimbenik jest stalnost zaposlenja,
- zaposlenicima nije bitna edukacija niti im nadređeni predstavljaju faktor motivacije i zadovoljstva,
- sigurnost radnog mjesta najviše je ocijenjeni faktor zadovoljstva radnika.

#### 4. ZAKLJUČAK

Rad se fokusirao na poduzeće Rips te je u sklopu njegove izrade provedeno anketiranje sa zaposlenicima poduzeća. Anketni upitnik proveden je nad zaposlenicima kako bi na anonimn način mogli dati informacije o postojećem stanju u promatranom poduzeću te da bi se mogao utvrditi trenutni stupanj njihovog zadovoljstva postojećim sustavom motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Kroz ovo istraživanje željelo se dodatno istražiti mogućnosti poboljšanja sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću.

Iz rezultata provedene ankete zaključuje se da većina ispitanika prima plaću adekvatnu razini posla koju obavljaju. Također, većina ispitanika ističe i da prima dodatne beneficije poput dopunskog zdravstvenog osiguranja, plaćenog troška prijevoza te ujedno dobiva i dodatne slobodne dane. Najvažniji motivator kod zaposlenika svakako je čista plaća i redovitost njezina primanja, a kao važan čimbenik tu su i druge materijalne koristi. Osim plaće, zaposlenicima promatranog poduzeća Rips iznimno je važna i sigurnost radnoga mjesta.

Kao najvažniji motivatori za rad ističu se dobri međuljudski odnosi i ugodna radna atmosfera. Dodatni motivatori svakako su i slobodni dani, fleksibilno radno vrijeme i slične nematerijalne beneficije koje uživaju zaposlenici promatranoga poduzeća. Zaposlenicima je važna sigurnost njihovih radnih mjesta, kao i rad bez stresova.

Iz istraživanja se zaključuje da su zaposlenici zadovoljni radnom atmosferom te su lojalni promatranom poduzeću. Većina ispitanika ne bi promijenila poduzeće da im se ukaže prilika za time. Budući da se radi o proizvodnom poduzeću, većina ispitanika nema afiniteta za napredovanjem.

S obzirom na to da su brojni ispitanici naveli uvođenje fleksibilnog radnog vremena kao mogućeg motivatora, menadžmentu promatranog poduzeća preporučuje se njegovo uvođenje gdje je to moguće. Također, jedan su od glavnih motivatora upravo dobri međuljudski odnosi i timski rad, stoga se menadžmentu poduzeća preporučuje da svakako nadalje potiče timski rad te izgrađuje dobre međuljudske odnose kroz zajednička druženja i organizaciju tzv. *team buildinga*.

## A SYSTEM FOR REWARDING AND MOTIVATING EMPLOYEES IN THE CHOSEN COMPANY

**Karlo Salopek**, MSc, VERN' University of Applied Sciences  
Ibberov trg 10, Zagreb, Croatia  
Telephone: +385 99 5890 982, e-mail: kasalopek@gmail.com

**Ivica Katavić**, PhD, College Professor  
European Business School Zagreb  
Selska cesta 119, Zagreb, Croatia  
Telephone: +385 99 3695 585, e-mail: ivica.katavic@zrinski.org

### ABSTRACT

*Employee motivation directly affects their performance, productivity and satisfaction. There are many ways to motivate employees but the key one is a reward system. In the selected company (RIPS - workshop and candle production), there is no clearly defined employee rewarding and motivating system and there is a certain employee dissatisfaction with the existing material and immaterial compensations. Therefore, the main objective of the research was to identify the existing ways of motivating and rewarding and their effectiveness, and to propose a new rewarding and motivating system. Data and information were collected from secondary (analysis of relevant literature and company documentation) and primary sources (surveys and interviews). Surveys were applied to the population of the selected company and the sample size was 30 (N = 30). Half-structured interviews were applied to the population of the head of the department of the selected company and the sample size was six (N = 6). Research results show that the biggest motivators are salary, the regularity of receiving a salary, good interpersonal relationships, a pleasant working atmosphere, free days, flexible working hours and workplace safeness. Suggestions for improving the employee rewarding and motivating system are related to the variable parts of a salary such as rewards, flexible working hours (where possible) and building a pleasant working environment.*

**Keywords:** *employee satisfaction; motivation; motivators; human resources*

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013a). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7, 56 – 63.
4. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R. (2013b). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik Varaždin*, 2(1), 213 – 219.
5. Davis, J. Q., & Singh, H. (2011). Chapter 6: Motivation *Organisational Behavior* (pp. 131). New Delhi: VK (India) Enterprises.
6. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate.
7. Fejes, A. (2008). *Foucault and lifelong learning: Governing the subject*. New York, NY: Routledge.
8. Goudas, M., Biddle, S., & Fox, K. (2011). Perceived locus of causality, goal orientations, and perceived competence in school physical education classes. *British Journal of Educational Psychology*, 64(3), 453-463.
9. Harmon-Jones, E., & Harmon-Jones, C. (2010). On the relationship of trait PANAS positive activation and trait anger: Evidence of a suppressor relationship. *Journal of Research in Personality*, 44(1), 120-123. doi:110.1016/j.jrp.2009.1009.1001.
10. Hong, J. C., Cheng, C. L., Hwang, M. Y., Lee, C. K., & Chang, H. Y. (2009). Assessing the educational values of digital games. *Journal of Computer Assisted Learning*, 25(5), 423-437.
11. Kennedy, K. P. (2010). Training: The key to keeping your head in a crisis situation. *Naval Engineers Journal*, 122(3), 73-85.
12. Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača*. 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Opinio.
13. Khuntia, D. K. (2010). Motivation: The essence of library management. *Pearl: A Journal of Library and Information Science*, 4(4), 232-237.
14. Kim, J. H., & Lee, C. H. (2008). Multi-objective evolutionary generation process for specific personalities of artificial creature. *Computational Intelligence Magazine, IEEE*, 3(1), 43-53.
15. Koob, G. F., & Le Moal, M. (2008). Neurobiological mechanisms for opponent motivational processes in addiction. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 363(1507), 3113-3123.
16. Locke, E. A., & Baum, J. R. (2006). Entrepreneurial Motivation in *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 93-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Mata, J., Silva, M. N., Vieira, P. N., Carraça, E. V., Andrade, A. M., Coutinho, S. R., et al. (2009). Motivational "spill-over" during weight control: Increased self-determination and exercise intrinsic motivation predict eating self-regulation. *Health Psychology*, 28(6), 709.
17. Pew, S. (2007). Andragogy and pedagogy as foundational theory for student motivation in higher education. *A Journal of the Center for Excellence in Teaching and Learning*, 4(1), 14.
18. Potter, W. J., & Ware, W. (1987). An analysis of the contexts of antisocial acts on prime-time television. *Communication Research*, 14(6), 664-686. doi: 610.1177/009365087014006003.
19. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta.
20. Sass, E. J. (1989). Motivation in the college classroom: What students tell us. *Teaching of Psychology*, 16(2), 86-88.
21. Schmidt, L., Palminteri, S., Lafargue, G., & Pessiglione, M. (2010). Splitting motivation unilateral effects of subliminal incentives. *Psychological Science*, 21(7), 977-983.

22. Strombeck, S. D., & Wakefield, K. L. (2008). Situational influences on service quality evaluations. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 409-419.
23. Tadin. H. (2001). *Rukovođenje: umijeće uspjeha*. Zagreb: Hita.
24. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017). Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7(1), 49 – 61.
25. Thijs, J. (2011). Ethnic differences in teacher-oriented achievement motivation: A study among early adolescent students in the Netherlands. *The Journal of genetic psychology*, 172(2), 121-140.
26. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152 – 169.