

*Prethodno priopćenje  
Preliminary communications*

*JEL Classification: G00, G17, E60*

**Lejla Danović\* ▪ Ibrahim Obhodaš\*\* ▪ Esad Jakupović\*\*\***

**ISTRAŽIVANJE UTJECAJA MOTIVACIONIH TEHNIKA NA  
KVALITU USLUGA U FINANCIJSKOM SEKTORU PROMOĆU  
STATISTIČKIH METODA**

**THE RESEARCH OF MOTIVATIONAL TECHNIQUES INFLUENCE  
ON THE QUALITY OF SERVICES IN THE FINANCIAL SECTOR  
BY APPLYING STATISTICAL METHODS**

***Sažetak***

*Glavni cilj rada pod naslovom "Utjecaj motivacijskih tehnika na kvalitetu usluga u financijskom sektoru pomoću statističkih metoda" je istražiti i znanstveno ispitati stavove zaposlenih u kompanijama na području Kantona Sarajevo. Pokažite kako motivacijske tehnike utječu na kvalitetu usluge primjenom reprezentativnih statističkih metoda. Svrha je ovog rada pristupiti statističkim istraživanjima na pravi način i analizirati metode prikupljanja, obrade i grupiranja podataka, kao i utvrditi koristi primjene statističkih istraživanja za financijski sektor. Istraživanje rada provedeno je na uzorku od 200 ispitanika koji su zaposlenici u financijskom sektoru. Najveći broj ispitanika su zaposlenici u*

---

Primljeno: 13.11.2019; Prihvaćeno: 12.02.2020  
Submitted: 13-11-2019; Accepted: 12-02-2020

\* **Lejla Danović**, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", Bosna i Hercegovina; [lejladanovic@gmail.com](mailto:lejladanovic@gmail.com)

\*\* **Ibrahim Ophodaš**, vanredni profesor, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ," Bosna i Hercegovina.

\*\*\* **Esad Jakupović**, akademik, Naučnoistraživački institut Apeiron, Banja Luka, Bosna i Hercegovina.

*bankama. Prije provođenja istraživanja pretpostavljalo se da motivacijske tehnike snažno utječu na rad zaposlenika, što pozitivno utječe na kvalitetu usluga. Motivacijske tehnike ne utječu na kvalitetu usluga samo u financijskom sektoru, već i u mnogim drugim sektorima, iako je istraživanje provedeno samo u financijskom sektoru. Istraživanje je provedeno metodom slučajnog uzorkovanja, pa su anketirani zaposlenici iz nekoliko banaka. Rad i istraživanje u ovom radu temelje se na opisnoj statistici koja uključuje aritmetičku sredinu i standardno odstupanje. Istraživanje sadrži demografske podatke u prvom, uvodnom dijelu, a ostatak istraživanja odnosi se na određeno istraživanje za koje je korištena Likertova skala. Na kraju se može zaključiti da bez odgovarajuće motivacije nema uspješne organizacije / tvrtke. Dokazane su sve hipoteze u radu, osim one koja je djelomično dokazana.*

**Ključne riječi:** *deskriptivna statistika, motivacija, kvaliteta usluge, uzorak, standardna devijacija.*

### **Abstract**

*The main objective of the Master's thesis "The Impact of Motivational Techniques on the Quality of Financial Services by Using Statistical Methods" is to investigate and scientifically examine the attitudes of employees in companies in the Sarajevo Canton. The goal is to demonstrate how motivational techniques, by using representative statistical methods, affect the quality of service. The purpose of thesis is to properly access the statistical research and analyze which methods of data collection, processing and data grouping to use, and also to highlight the advantages of the application of statistical research in the financial sector. The survey was conducted on a sample of 200 respondents who are employed in the financial sector. The largest number of surveyed respondents are employees of banks. Before the research, the assumption was the motivation techniques strongly impact on the work of employees, which positively influences the quality of services. Motivation techniques do not affect only on the quality of services in the financial sector, but in many other sectors too, even though the survey was conducted in the financial sector. The survey was conducted by the random sample method, so the respondents are employees of several banks. Thesis and the research are based on the descriptive statistics which include arithmetic mean and standard deviation. In the Survey, in the first introductory part are demographic data, and the rest of the survey refers to the specific research where was used the Likert scale. Finally, it can be concluded that without an adequate motivation there is no successful organization/ company. All of the hypotheses in thesis are proved except for one that has been partly proven.*

**Key words:** *Descriptive statistics, Motivation, Quality of service, Sample, Standard Deviation.*

## UVOD

Predmet istraživanja jeste definirati i objasniti različite načine motivacije kojima se poboljšava produktivnost uposlenika što utiče na kvalitetu usluga. Podrazumijeva identifikaciju osnovnih elemenata statističkog istraživanja kao i istraživanje i prezentiranje efekata statističkog istraživanja. Objekt su osnovni elementi istraživanja, pojmovi i obilježja koji su preduvjet za određeno statističko istraživanje, uključuje sve ispitanike prilikom anketiranja. Problem rada jeste ispitati primjenom statističkih metoda kako motivacijske tehnike utiču na kvalitetu usluga u finansijskom sektoru. Problem statističkog istraživanja je u obimu i masovnosti podataka koje je pomoću deskriptivne statistike potrebno sumirati i prezentirati konačne zaključke.

Definiranjem problema, predmeta i objekta naučnog istraživanja postavlja se slijedeća radna hipoteza: ***P.H.0: „POSTOJI ZNAČAJNA RAZLIKA IZMEĐU MATERIJALNIH I NEMATERIJALNIH MOTIVACIONIH TEHNIKA U KOMPANIJAMA.***“ Prema jasno definiranoj radnoj hipotezi moguće je apstrahirati i slijedeće pomoćne hipoteze koje će definirati odabrana poglavlja strukture rada i kojima će se nastojati potvrditi radna hipoteza.

- ***P.H.1.:*** u današnjem društvu materijalne motivacijske tehnike imaju bolji učinak i više su vrednovane od strane uposlenika u odnosu na nematerijalne motivacijske tehnike
- ***P.H.2.:*** statističke metode su mjerodavne, da uz kvalitetne kvantitativne inpute (ulazne podatke) daju jasnu sliku smjernica pri odabiru motivacijskih tehnika
- ***P.H.3.:*** bonus i poticaji kao materijalne motivacijske tehnike su bolje od ostalih materijalnih tehnika jer daju bolje efekte
- ***P.H.4.:*** fleksibilno radno vrijeme kao nematerijalna motivacijska tehnika je bolja od ostalih nematerijalnih tehnika, također daje bolje efekte
- ***P.H.5.:*** postoji značajna statistička razlika između ispitanika različite starosne dobi po pitanju efikasnosti motivacijskih tehnika
- ***P.H.6.:*** motivacijske tehnike preko uposlenika utječu na kvalitetu usluga jer su nagrađivani radnici puno produktivniji od onih koji nisu bili nagrađeni.

Hipoteze će kroz istraživanje biti empirijski provjerene, dokazane ili eventualno odbačene. U istraživanju će se koristiti sekundarni i primarni podaci. Primarni podaci mogu dati rezultate na osnovu kojih će se utvrditi koje motivacijske tehnike najbolje utiču na kvalitetu usluga, kao i dati preporuke za nova istraživanja. U korelaciji sa problemom, predmetom i objektom istraživanja, te postavljenom radnom i pomoćnim hipotezama postavlja se svrha rada a to je pokazati pomoću statističkih metoda da je sistem motivacije ključni interes ne samo za radnike jedne kompanije već za menadžment i cijelu kompaniju. Svrha rada je na pravi način pristupiti statističkom istraživanju te analizirati koje su to metode prikupljanja, obrade i grupisanja podataka. Svrha rada je uočiti i prednosti u primjeni statističkog istraživanja za finansijski sektor.

Osnovni cilj istraživanja je: istražiti i ispitati na znanstveno utemeljen način stavove zaposlenih u kompanijama u Kantonu Sarajevo. Koliko motivacijske tehnike utiču na kvalitetu usluge uz primjenu reprezentativnih statističkih metoda. Ostali ciljevi

su: Ispitati mišljenje uposlenika u financijskom sektoru o faktorima koji utiču na radnu motivaciju; ukazati na odgovarajuće kompenzacije/motivacije zaposlenih a sve u cilju poboljšanja kvalitete usluga u kompanijama; prikupljene rezultate istraživanja predstaviti tabelarno i grafički te na naučno utemeljen način analizirati i predstaviti; na osnovnu dobivenih rezultata cilj je dati preporuke u zaključku.

## 1. MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Razlikuju se strategije materijalnog nagrađivanja i nematerijalne strategije nagrađivanja. Strategije materijalnog nagrađivanja podrazumijevaju materijalne kompenzacije i stimulacije, načine utvrđivanja individualnih plaća, stimuliranje radne uspješnosti kao i grupne sisteme stimulacije. Njihova osnovna podjela je na direktne strategije koje uključuju: plaću, bonuse i poticaje, naknadu za inovacije i poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnosti, ostali poticaji (bonusi), bonusi vezani za rezultate kompanije, udio u profitu i udio u vlasništvu. I indirektne strategije koje uključuju: stipendije i školarine, studentska putovanja, specijalizacije, plaćena odsustva i slobodne dane, automobil kompanije, menadžerske beneficije, mirovinsko osiguranje, zdravstvenu zaštitu, životno i drugo osiguranje, naknadu za nezaposlenost, obrazovanje, godišnji odmori, „božićnica“ i dr.<sup>1</sup>

Veoma je bitno dodati i nematerijalne strategije, jer one zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit sistem. Nematerijalne strategije podrazumijevaju: nematerijalne strategije u motivacijskom sistemu, posao i oblikovanje posla i „OB kocept“. U organizacijama se primjenjuju različite strategije kao što su: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i *feedback*, organizacijska kultura, usavršavanje, razvoj karijere i dr. „Motivacijski pristup polazi od intenzivne motivacije što znači povećanje raznolikosti, kompleksnosti i autonomije zadataka, veće odgovornosti i autoriteta zaposlenih.“<sup>2</sup>

Menadžeri bi prilikom upravljanja ljudskim resursima trebali upotrebljavati mješavinu od tzv. 4 R: Odgovornosti (*Responsibilities*), Odnosi (*Relationships*), Nagrade (*Rewards*) i Razlozi (*Reasons*). Odgovornosti koje najviše motiviraju su one koje pojačavaju i razvijaju vještine. Odgovornosti imaju najviše smisla kada odgovaraju vrijednosti osobe. Brižne osobe su motivirane radom koji pomaže drugima, kao što su podučavanje i mentorstvo. Zanatlije su motivirane izazovom da proizvode visoko kvalitetne proizvode. Zahtjevni menadžeri mogu biti motivirani odgovornošću da izgrade procese neophodne za provedbu strategije. Ljudi su motivirani dobrim odnosima sa šefovima, saradnicima i klijentima. U tehnološkim kompanijama, ljudi su često motivirani interakcijom s članovima tima koji tjeraju jedni druge na rad. To se jasno vidi kod uspješnih sportskih timova. Netko tko je po prirodi brižan može biti motiviran prilikom da pomogne kolegama ili klijentima.

Uvažavanje i priznanje su vrste nagrada koje jačaju motivirajuće odnose. Naravno, neki ljudi su motivirani novčanim nagradama. Investicijski bankari će se iscrpljivati radeći za velike isplate. Radnici koji šiju dijelove odjeće ili istu sastavljaju će raditi teže, kako bi proizveli više gotovih proizvoda i dobili dodatne dolare. No, nema

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing, 1999, str. 614.

<sup>2</sup> Rahimić, Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo 2010, str. 293.

dokaza da će vas nastavnici bolje učiti da bi zaradili više novca ili da će tehničko osoblje postati više inovativno ako je više plaćeno. **Razlozi** mogu biti najmoćniji motivatori od svih navedenih. Ljudi mogu biti veoma ponosni na svoj rad koji pridonosi dobrobiti drugih i općem dobru. Npr. radnici u Kini su posebno motivirani, jer imaju osjećaj da ne rade samo za sebe, već i za svoju državu. Oni su ponosni jer su dio pobjedničkog tima koji gradi snažnu ekonomiju.<sup>3</sup>

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Prilikom istraživanja i pisanja rada a u cilju dokazivanja radne i pomoćnih hipoteza koristiti će se širok spektar različitih metoda iz oblasti metodologije i tehnologije izrade radova a to su:

*Komparativna metoda* koja će služiti za uspoređivanje materijalnih i nematerijalnih tehnika motivacije koje utiču na kvalitetu usluga u finansijskom sektoru.

*Metoda analize* poslužit će za definiranje postojeće kvalitete usluga bez uticaja motivacijskih tehnika a *metoda sinteze* će povezati podatke iz teorijskog dijela rada sa rezultatima u empirijskom dijelu. Sve skupa će pomoći za dokazivanje ili opovrgavanje hipoteze.

Klasificirat će se svi zaključci u radu na one koji idu u prilogu dokazivanju glavne i pomoćnih hipoteza kao i oni koji će te hipoteze eventualno opovrgnuti, uz pomoć *metode klasifikacije*. U okviru rada empirijski dio istraživanja će se bazirati na anketiranju uposlenika u finansijskom sektoru u Kantonu Sarajevo, uz pomoć *metode anketiranja*. Anketiranje je provedeno metodom slučajnog uzorka. Samo istraživanje je zasnovano na temeljima deskriptivne statistike koja obuhvata aritmetičku sredinu i standardnu devijaciju. Aritmetička sredina se koristi u statistici kao jedna od središnjih vrijednosti. Standardna devijacija predstavlja odstupanje od prosječne vrijednosti, odnosno označava mjeru raspršenosti podataka u skupu. Istraživanje je provedeno na uzorku od 200 ispitanika u finansijskom sektoru. Najveći broj ispitanika su uposlenici banaka: UniCredit banke d.d., Raiffeisen banke, Intesa Sanpaolo banke BiH, Sparkasse, Union i ProCredit banke. Rezultati ankete su obrađeni u aplikaciji SPSS 20.

## 3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

### Demografski podaci o ispitanicima

Tablica 1. Spol anketiranih uposlenika

Koji je Vaš spol		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muški	92	46.0	46.0	46.0
	Ženski	108	54.0	54.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

<sup>3</sup> Maccoby, M., *The 4 Rs of motivation*“, Research Technology Management, Vol. 53, broj 4, July-August, 2010, str. 60-61.

Od ukupno 200 anketiranih ispitanika njih 92 su muškarci a 108 žene. Odnosno 46% je zastupljenost muške a 54% ženske populacije zaposlene u finansijskom sektoru. Rezultati pokazuju da je anketirano više ženskih osoba i da su ženske osobe bile spremnije dati odgovore na anketu. Od ukupno 200 ispitanika najmanje je onih do 30 godina starosti, njih ukupno 32, odnosno 16%. Približan je broj zaposlenika srednje starosne dobi od 31 do 40 godina (24%) i 41 do 50 godina (22%), a najviše je starijih zaposlenika odnosno onih koji imaju 51 godinu i više (28%).

Od ukupno 200 anketiranih ispitanika njih ukupno 120 ima završen fakultet odnosno VSS (60%). Sa srednjom stručnom spremom je ukupno 24 (odnosno 12%), a isti toliki je broj magistara koji su zaposleni u finansijskom sektoru (12%).

Od anketiranih ispitanika njih 120 odnosno 60% ima potpisan ugovor o radu na neodređeno vrijeme dok njih 80 odnosno 40% ima potpisan ugovor na određeno vrijeme.

Prema podacima iz ankete, najviše je ispitanika koji imaju od sedam od deset godina staža u kompaniji, njih ukupno 68 odnosno 34%. Najmanji je broj uposlenika koji imaju do dvije godine staža i onih sa preko 31 godinu radnog staža. Uposlenika sa do dvije godine staža je ukupno 8, odnosno 4%, a uposlenika sa 31 godinu staža i više je ukupno 4, odnosno 2%.

*Tablica 2. Pozicija anketiranih u kompaniji zaposlenika*

Pozicija u kompaniji		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Direktor, viši i srednji rukovoditelj	16	8.0	8.0	8.0
	Operativni rukovoditelj	40	20.0	20.0	28.0
	Samostalni stručni kadrovi	96	48.0	48.0	76.0
	Izvršitelji	48	24.0	24.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Od ukupno 200 anketiranih zaposlenika najviše je samostalnih stručnih kadrova, ukupno 96 odnosno 48%. Izvršitelja ima duplo manji broj, njih 48 odnosno 24%. Operativnih rukovoditelja je ukupno 40, odnosno 20% i na poziciji direktora, viših i srednjih rukovoditelja zaposleno je ukupno 16, odnosno 8%.

## Rezultati istraživanja ankete

*Tablica 3. Odgovor na pitanje – Znete li šta se od Vas očekuje na radnom mjestu?*

Znete li šta se od Vas očekuje na radnom mjestu		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	156	78.0	78.0	78.0
	Ne	44	22.0	22.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Prema rezultatima istraživanja vidljivo je da veći broj ispitanika zna šta se od njih očekuje na radnom mjestu, njih ukupno 78%, dok je njih 44 odnosno 22% je dalo negativan odgovor.

*Tablica 4. Odgovor na pitanje -Koje direktne materijalne tehnike koristi Vaš poslodavac?*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Plaća	200	3.00	5.00	4.3000	.60980
Bonusi i poticaji	200	3.00	5.00	4.6000	.53048
Naknade za inovacije i poboljšanja	200	1.00	5.00	3.0200	.73642
Naknada za širenje znanja i fleksibilnosti	200	2.00	4.00	3.0400	.52896
Ostali poticaji (bonusi)	200	2.00	4.00	3.0000	.44834
Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice odnosno kompanije	200	3.00	5.00	4.5800	.66770
Udio u profit	200	2.00	4.00	3.0000	.49113
Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	200	2.00	4.00	3.2600	.48329
Valid N (listwise)	200				

Na osnovu urađene analize može se zaključiti da se ispitanici slažu sa tvrdnjom da direktne materijalne tehnike koje koriste poslodavci su prije svega u vidu bonusa i poticaja, plaća i bonusa vezanih za rezultat i dobitak organizacijske jedinice. Ispitanici se u manjoj mjeri slažu da su direktne materijalne tehnike koje se koriste u njihovoj kompaniji u vidu naknada za inovacije i poboljšanje, naknade za širenje znanja i fleksibilnosti, ostali bonusi, udio u profitu i udio u vlasništvu. Standardna devijacija pokazuje da nema velikog odstupanja oko prosječne vrijednosti odgovora, te se može zaključiti da se radi o homogenoj grupi odgovora.

*Tablica 5. Indirektne materijalne tehnike koje koristi Vaš poslodavac?*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Stipendije i školarine	200	1.00	4.00	2.0600	.73423
Specijalizacije i plaćeno vrijeme tokom stručnog usavršavanja i obrazovanja	200	1.00	5.00	2.9000	.85654
Plaćene odsustva i slobodni dani	200	3.00	5.00	4.1800	.74186
Automobil kompanije	200	3.00	5.00	3.8000	.53048
Menadžerske beneficije	200	3.00	5.00	4.7000	.50125
Zdravstvena zaštita	200	3.00	5.00	3.9600	.52896
Godišnji odmori	200	3.00	5.00	4.6400	.62639
„božicnica“ i sl.	200	2.00	5.00	3.7600	.68171
Valid N (listwise)	200				

Urađena je i analiza koja se odnosi na indirektne materijalne kompenzacije. Može se zaključiti da se ispitanici slažu sa tvrdnjom da indirektne materijalne tehnike koje koriste poslodavci su prije svega u vidu plaćenih odsustava i menadžerskih ugovora, zdravstvene zaštite, automobila kompanije kao i godišnjih odmora. Ispitanici se u manjoj mjeri slažu da su indirektne materijalne tehnike koje se koriste u njihovoj kompaniji u vidu stipendija i školarina, specijalizacije i plaćeno vrijeme tokom stručnog usavršavanja i obrazovanja i „božićnice“. Standardna devijacija pokazuje da nema velikog odstupanja oko prosječne vrijednosti odgovora, te se može zaključiti da se radi o homogenoj grupi odgovora.

*Tablica 6. Vrednujte u kojoj mjeri se slažete sa navedenim?*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Imate sve materijale i opremu kako biste ispravno obavljali svoj posao	200	2.00	4.00	3.1000	.57590
Imate priliku svakoga dana na poslu raditi ono u čemu ste najbolji	200	1.00	4.00	2.2400	.71058
Vašem nadređenom ili nekome drugom je stalo do Vas kao osobe	200	1.00	3.00	1.4600	.72874
Na radnom mjestu postoji neko ko ohrabruje Vaš razvoj	200	1.00	3.00	2.0600	.42105
Vaše mišljenje na poslu se uzima u obzir	200	2.00	4.00	3.0000	.44834
Zbog misije Vaše kompanije osjećate da je Vaš posao važan	200	3.00	5.00	3.9800	.42486
Vaši saradnici su predani i obavljaju svoj posao kvalitetno	200	2.00	5.00	3.7800	.54136
Valid N (listwise)	200				

Anketirani ispitanici se slažu sa slijedećim tvrdnjama: zbog misije Vaše kompanije osjećate da je Vaš posao važan i Vaši saradnici su predani i obavljaju svoj posao kvalitetno. Dok se ispitanici ne slažu sa tvrdnjama: imate sve materijale i opremu kako biste ispravno obavljali svoj posao; Imate priliku svakoga dana na poslu raditi ono u čemu ste najbolji; Vašem nadređenom ili nekome drugom je stalo do Vas kao osobe; Na radnom mjestu postoji neko ko ohrabruje Vaš razvoj; Vaše mišljenje na poslu se uzima u obzir.

*Tablica 7. Nematerijalne strategije koje koristi Vaš poslodavac?*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zadaci koje obavljate su jako raznoliki i kompleksni	200	2.00	4.00	2.8600	.56746
Vaš posao je jako odgovoran	200	2.00	5.00	3.8000	.56710



Obavljanje Vašeg posla zahtijeva rad i sa drugim kolegama	200	3.00	5.00	4.1400	.66529
Ispunjava Vas postizanje izazovnih ciljeva, novih i težih zadataka	200	1.00	5.00	2.9800	.67964
Jako Vam je značajno davanje periodičnih izvještaja o Vašem radu	200	3.00	5.00	3.8400	.57972
Za Vas je bitno sudjelovanje u odlučivanju prilikom rješavanja određene problematike	200	1.00	4.00	2.1800	.51860
Valid N (listwise)	200				

Na osnovu urađene analize može se zaključiti da se ispitanici slažu sa tvrdnjom da nematerijalne strategije koje koriste poslodavci su: • Obavljanje Vašeg posla zahtijeva rad i sa drugim kolegama; • Jako Vam je značajno davanje periodičnih izvještaja o Vašem radu; • Vaš posao je jako odgovoran. Ispitanici se manje slažu sa tvrdnjama: • Ispunjava Vas postizanje izazovnih ciljeva, novih i težih zadataka; • Zadaci koje obavljate su jako raznoliki i kompleksni. Dok se ispitanici nikako ne slažu sa tvrdnjama: • Za Vas je bitno sudjelovanje u odlučivanju prilikom rješavanja određene problematike. Standardna devijacija pokazuje da nema velikog odstupanja oko prosječne vrijednosti odgovora, te se može zaključiti da se radi o homogenoj grupi odgovora.

Tablica 8. Novčana nadoknada za dobro obavljene posao

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Da li ste zadovoljni ukoliko za dobro obavljene posao dobijete novčanu nadoknadu	200	3.00	5.00	4.5800	.66770
Valid N (listwise)	200				

Prema podacima iz tablice 10 anketirani ispitanici se slažu sa tvrdnjom da su zadovoljni ukoliko za dobro obavljene posao dobiju novčanu naknadu. Najniža ocjena je tri a najveća pet. Prosjek od 4,58 pokazuje da nema velikog odstupanja od prosječne vrijednosti odgovora, što ukazuje na činjenicu da se radi o homogenoj grupi odgovora.

Tablica 9. Vrsta radnog vremena koje Vam više odgovara

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Fiksno radno vrijeme od 08 do 16 h	200	1.00	3.00	1.9000	.53987
Fleksibilno radno vrijeme s tim da je neophodno ispuniti normu od 8 sati dnevno	200	3.00	5.00	3.8400	.54395
„Klizno radno vrijeme“- mogućnost dolaska na posao od 07 do 09 kao i odlazak s posla od 15 do 18 sati	200	3.00	5.00	4.7000	.53987
Valid N (listwise)	200				

Na osnovu analize o vrsti radnog vremena koje odgovara anketiranim ispitanicima može se zaključiti da se ispitanici slažu da im odgovara „klizno radno vrijeme“-mogućnost dolaska na posao od 07 do 09 kao i odlazak s posla od 15 do 18 sati. Ispitanicima nešto manje odgovara fleksibilno radno vrijeme s tim da je neophodno ispuniti normu od 8 sati, a ne odgovara im fiksno radno vrijeme od 08 do 16 h. Standardna devijacija pokazuje da nema velikog odstupanja oko prosječne vrijednosti odgovora, te se može zaključiti da se radi o homogenoj grupi odgovora.

Tablica 10. Da li Vas motivira da više radite i doprinosite u kompaniji ukoliko ste prethodno nagrađeni za dobro obavljene posao?

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Da li Vas motivira da više radite i doprinosite u kompaniji ukoliko ste prethodno nagrađeni za dobro obavljene posao	200	3.00	5.00	4.6200	.59782
Valid N (listwise)	200				

Na osnovu provedenog istraživanja može se zaključiti da anketirane ispitanike motivira da više rade i doprinose u kompaniji ukoliko su prethodno nagrađeni za dobro obavljene posao. Aritmetička sredina od 4,62 pokazuje da se ispitanici slažu sa navedenom tvrdnjom.

## ZAKLJUČAK

Cilj istraživanja je bio pokazati i dokazati u kojoj mjeri motivacione tehnike utiču na kvalitetu usluga i pokazati da postoji velika razlika između materijalnih i nematerijalnih motivacijskih tehnika. Najbolji način za provedbu postavljenih ciljeva je pomoću statističkih metoda a na osnovu ulaznih parametara koji su prikupljeni anketnim upitnikom.

Ljudski resursi, njihova znanja i vještine predstavljaju najvažniji resurs u jednoj kompaniji pa tako i u finansijskom sektoru. Postoji više strategija za motiviranje zaposlenika ali najvažnije strategije su materijalne i nematerijalne koje su analizirane i korištene u anketnom upitniku. Cilj anketiranja je da se utvrdi koje motivacione tehnike najbolje utiču na motiviranost uposlenika kako bi se na taj način dokazale postavljene hipoteze.

Postavljena je jedna glavna i šest pomoćnih hipoteza, koje su kroz teorijske i empirijske dijelove ispitane. Osnovna hipoteza glasi: „Postoji značajna razlika između materijalnih i nematerijalnih motivacijskih tehnika u kompanijama.“. Nakon provedenog istraživanja i obrade rezultata ankete glavna hipoteza je dokazana. Sam koncept formulisanja pitanja prilikom kreiranja anketnog upitnika ukazuje na značajne razlike u navedenim motivacijskim tehnikama, što su dodatno potvrdili i odgovori ispitanika na samu anketu.

Pored glavne hipoteze kao što je navedeno postavljene su i pomoćne hipoteze a prva pomoćna hipoteza glasi: „u današnjem društvu materijalne motivacijske tehnike imaju bolji učinak i više su vrednovane od strane uposlenika u odnosu na nematerijalne

*motivacijske tehnike.*“ Ispitanici se slažu sa tvrdnjom da su zadovoljni ukoliko za dobro obavljene posao dobiju novčanu nadoknadu čime je dokazana prva pomoćna hipoteza. Nema velikog odstupanja od prosječne vrijednosti odgovora i visoka ocjena od 4,58 ide u prilog dokazivanju navedene hipoteze.

Druga pomoćna hipoteza glasi: „*statističke metode su mjerodavne, da uz kvalitetne kvantitativne inpute (ulazne podatke) daju jasnu sliku smjernica pri odabiru motivacijskih tehnika.*“ Podatci dobiveni anketiranjem su veoma obimni. Pomoću deskriptivne statistike je lako sumirati masovne podatke i prezentirati konačne zaključke. Prilikom analize podataka iz anketnih upitnika pomoću aritmetičke sredine i standardne devijacije ustanovljeno je da li postoji odstupanje od prosječne vrijednosti odnosno da li se radi o homogenoj grupi podataka. Rezultati ankete i prosječne vrijednosti su pomogle u dokazivanju glavne i ostalih pet pomoćnih hipoteza čime je dokazana druga pomoćna hipoteza.

Ukoliko kompanija ima kvalitetan motivacioni sistem isti joj može pomoći u ostvarivanju bolje kvalitete usluga čime postaje konkurentnija na tržištu. Prilikom kreiranja motivacionih tehnika za jednu kompaniju potrebno je uvijek uzeti u obzir različitost u mišljenju i pristupu jer ono što motiviše jednog uposlenika nije način da se motivišu i ostali. Svaki uposlenik ima drugačija očekivanja. Materijalne kompenzacije prema rezultatima su mnogo važnije, daju bolje efekte jer se ispitanici slažu sa tvrdnjom da direktne materijalne tehnike koje koriste poslodavci su prije svega u vidu bonusa i poticaja. Navedeno dokazuje i najveća prosječna ocjena od 4,6 čime je dokazana i treća pomoćna hipoteza koja glasi: „*bonusi i poticaji kao materijalne motivacijske tehnike su bolji od ostalih materijalnih tehnika jer daju bolje efekte.*“

Četvrta pomoćna hipoteza glasi: „*fleksibilno radno vrijeme kao nematerijalna motivacijska tehnika je bolja od ostalih nematerijalnih tehnika, također daje bolje efekte.*“ Urađena je analiza o vrsti radnog vremena te se može zaključiti da anketiranim ispitanicima najviše odgovara „klizno radno vrijeme“ koje podrazumijeva mogućnost dolaska na posao od 07 do 09 kao i odlazak s posla od 15 do 18. Ispitanicima nešto manje odgovara fleksibilno radno vrijeme ali im nikako ne odgovara fiksno radno vrijeme. Kako standardna devijacija pokazuje da nema velikog odstupanja oko prosječne vrijednosti odgovora može se zaključiti da je postavljena hipoteza djelomično dokazana.

U nizu se navodi i pet pomoćna hipoteza a to je: „*postoji značajna statistička razlika između ispitanika različite starosne dobi po pitanju efikasnosti motivacijskih tehnika.*“ Rezultati ankete su pokazali da najviše ispitanika ima preko 51 godinu starosti. Mlađa populacija ispitanika smatra da su jako bitne materijalne tehnike: stipendije i školarine kao specijalizacije i plaćeno vrijeme tokom stručnog usavršavanja i obrazovanja dok starijoj populaciji ovo nije najvažnija indirektna materijalna tehnika. Oni smatraju da je puno važnija zdravstvena zaštita, plaćeno odsustvo i slobodni dani. Ovim je dokazana i peta pomoćna hipoteza.

I prije kraja, šesta pomoćna hipoteza: „*motivacijske tehnike preko uposlenika utiču na kvalitetu usluga jer su nagrađivani radnici puno produktivniji od onih koji nisu bili nagrađeni.*“ Šesta hipoteza se dovodi u vezu sa prvom hipotezom koja je ranije dokazana. Kroz kompletan rad i empirijsko istraživanje je dokazano da motivacija utiče na kvalitetu usluga. Nagrađeni radnik je u svakom slučaju produktivniji od onoga koji nije nagrađen. Glavni razlog za njegovu veću produktivnost je dokazivanje kako bi opravdao nagradu a i želja da ponovo bude nagrađen. I na samom kraju se može

zaključiti da bez adekvatne motivacije nema uspješne organizacije/kompanije. Sve hipoteze koje su postavljene na početku rada su dokazane, osim četvrte pomoćne hipoteze koja je djelomično dokazana. Niti jedna hipoteza nije odbačena.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Dizdar, D., *Kvantitativne metode*, Kineološki fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006.
3. Landika, M., Mikić, Đ., *Metodi statističke analize*, Panevropski Apeiron univerzitet Banja Luka, Banja Luka, 2015.
4. Newbold, P., Carlson, L.W., Thorne, B., *Statistika za poslovanje i ekonomiju*, Šesto izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate, Zagreb 2010.
5. Rahimić, Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo 2010.
6. Resić, E., Delalić, A., Balavac, M., Abdić, A., *Statistics in economics and management*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo 2010.
7. Savić, M., *Poslovna statistika*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 2005.
8. Weihrich, H. - Koontz, H., *Menadžment*, 10. izd., MATE, Zagreb, 1998.
9. Kalyani, M. - Sahoo M.P., *Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence*, *International Journal of Business and Management*, Aug 2011.
10. Maccoby, M: *The 4 Rs of motivation*, *Research Technology Managment*, Vol. 53, broj 4., July-August, 2010.