

# Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o., Zagreb

---

**Kaltak, Majda Melani**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:764286>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**MAJDA MELANI KALTAK**

**Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički  
računi d.o.o., Zagreb**

**Motivation and satisfaction of employees in the company  
Elektronički računi Ltd., Zagreb**

Završni rad

Zabok, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu

Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički  
računi d.o.o., Zagreb**

**Motivation and satisfaction of employees in the company  
Elektronički računi Ltd., Zagreb**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment ljudskog kapitala**

Student:

**Majda Melani Kaltak**

Mentor: prof. dr. sc. **Kristina  
ČRNJAR**

Matični broj:

**25001/ps**

Zabok, srpanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

Ime i prezime studenta: **Majda Melani Kaltak**

Matični broj: **ps25001**

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o., Zagreb

izradila/o samostalno te sam suglasna/suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

U Opatiji, 21.7.2023.

Potpis studenta

## Sažetak

Motivacija je ključni faktor koji je povezan sa zadovoljstvom. Kada zaposlenici imaju visoku motivaciju, to pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo, što rezultira povećanom produktivnošću. Zadovoljstvo zaposlenika je izuzetno važno za svako poduzeće, a motivacija je jedan od ključnih faktora koji utječe na produktivnost zaposlenika te i na samo zadovoljstvo. Kada su zaposlenici zadovoljni, osjećaju se sretnije na radnom mjestu i postižu veći uspjeh u svom radu. Cilj ovog istraživanja bio je istražiti utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u jednom poduzeću. Za provođenje istraživanja, anketirano je 25 ispitanika kako bi se procijenilo njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu. Ispitanici su najmanje zadovoljni priznanjem svog nadređenog i na koji način se povećavaju plaće. Kroz povećanje motivacije, postiže se veća efikasnost i produktivnost zaposlenika, što rezultira uspješnijim poslovanjem.

Ključne riječi: motivacija; zadovoljstvo; produktivnost; zaposlenici

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. POJMOVNO ODREĐENJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU.....	3
1.1. Poimanje motivacije zaposlenika i njezin značaj za poduzeće.....	3
1.2. Teorije motivacije zaposlenika .....	5
1.3. Tehnike mjerenja motivacije i zadovoljstva zaposlenika .....	8
2. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U ELEKTRONIČKIM RAČUNIMA D.O.O. ....	11
2.1. Organizacijska i kadrovska struktura u Elektronički računi d.o.o. ....	11
2.2. Sustav mjerenja motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Elektronički računi d.o.o. ....	21
3. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U ELEKTRONIČKIM RAČUNIMA D.O.O. ....	25
3.1. Instrumenti i metodologija istraživanja .....	25
3.2. Rezultati istraživanja.....	26
3.3. Prijedlozi poboljšanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Elektronički računi d.o.o .....	32
Zaključak .....	35
Bibliografija.....	38
Popis ilustracija .....	41
Prilozi .....	42

# Uvod

Autor rada kroz uvod želi čitatelju približiti koncept ovog rada. Kroz uvod će se objasniti: problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, metode istraživanja, hipoteza i struktura rada.

Predmet ovog završnog rada je motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. Kako bi se svi ciljevi u poduzeću mogli ostvariti, potrebno je motivirati zaposlenike na rad. Odgovornost samog menadžmenta je motivirati svoje zaposlenike. Motivacija je vrlo zahtjevna jer su svi ljudi različiti, imaju različite želje, volju i potrebu. Dakle, motivacija zaposlenika psihološki je proces koji pokreće ljude na djelovanje i ne samo da utječe na produktivnost zaposlenika nego i na samo zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika proizlazi iz percepcije koju zaposlenik ima o svom poslu. Upravo iz tog razloga proizlazi problem ovog istraživanja, odnosno koliko je precizno moguće utvrditi i postići zadovoljstvo i motivaciju kod zaposlenih u poduzeću.

Svrha ovog istraživanja je analizirati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. Ono što čini svrhu ovog rada i ono što je važno je uspješno istraživanje te ispitivanje svih čimbenika koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanje će se provesti kroz anketni upitnik koji će biti prosljeđen zaposlenicima u poduzeću Elektronički računi d.o.o. Kroz provedeni anketni upitnik procijenit će se razina motivacije i zadovoljstva zaposlenika u poduzeću. Iznimno je važno odrediti čimbenike koji na zaposlenike ovog poduzeća djeluju motivacijski, što bi voljeli promijeniti kako bi situacija u poduzeću bila bolja i jesu li zadovoljni svojim poslom kojeg obavljaju.

Empirijske i teorijske metode istraživanja su metode koje su korištene u ovom radu. Metode su te koje vode do problematike rada. U teorijskom dijelu rada, korištene su sljedeće metode: induktivna, deduktivna, metoda analize i sinteze, komparativna, metoda kompilacije, empirijska te metoda deskripcije. Instrument istraživanja ovog rada bio je anketni upitnik u digitalnom obliku. Anketa se sastojala od 22 pitanja i davala je odgovore koji su vezani za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Provedena je kod zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o., kreirana je na Google obrascu i poslana je kao poveznica zaposlenicima.

Za potrebe empirijskog istraživanja, u ovom radu postavljena je glavna hipoteza:

**H.1: Unaprjeđenjem postojećeg sustava motiviranja i nagrađivanja u Elektroničkim računima d.o.o., a prema percepciji zaposlenika, utjecalo bi se na podizanja sveukupnoga zadovoljstva zaposlenika.** Cilj ove hipoteze je istražiti utjecaj unaprjeđenja postojećeg sustava motiviranja i nagrađivanja na sveukupno zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički

računi d.o.o. Hipoteza pretpostavlja da će promjene u sustavu motiviranja i nagrađivanja, prema percepciji zaposlenika, rezultirati povećanjem njihovog zadovoljstva. Ovim istraživanjem želi se potvrditi ili opovrgnuti pretpostavka da će poboljšanje sustava motivacije i nagrađivanja imati pozitivan utjecaj na ukupno zadovoljstvo zaposlenika. Motivacija utječe na produktivnost rada svakog zaposlenika te je iznimno važna za postizanje kvalitetnog rada.

Ovaj rad sastoji se od Uvoda u kojem su objašnjeni problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, metode istraživanja i hipoteza rada, prvog poglavlja, drugog poglavlja i trećeg poglavlja. Nakon njih slijede zaključak, bibliografija, popis ilustracija i prilozi. U prvom poglavlju objašnjava se pojam motivacije, odnosno poimanje motivacije kadrova i njezin značaj za poduzeće. Definira se pojam motivacija zaposlenika te kako ona utječe na njihov rad u poduzeću. Kroz teorije motivacije za rad objašnjavaju se sadržajne teorije. U drugom poglavlju koristi se primjer poduzeća Elektronički računari d.o.o. kako bi se prikazala primjena motivacije i zadovoljstva zaposlenika u stvarnom poslovnom okruženju. Ovaj dio rada opisuje motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u konkretnom poduzeću, daje uvid u poslovanje poduzeća te prikazuje kadrovsku strukturu. Treće poglavlje sastoji se od istraživanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Elektronički računari d.o.o. i rezultatima empirijskog istraživanja o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika u poduzeću Elektronički računari d.o.o. Potpoglavlja su: instrumenti i metodologija istraživanja, rezultati istraživanja i prijedlozi poboljšanja motivacije. Nakon trećeg poglavlja slijedi zaključak ovog istraživanja te je nakon njega prikazan popis literature i priloga korištenih u ovom završnom radu.



# **1. POJMOVNO ODREĐENJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU**

U prvom poglavlju ovog završnog rada objašnjavat će se pojam motivacije i zadovoljstva zaposlenika u poduzeću. Odnosno, kako motivacija utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Motivacija se odnosi na unutarnji psihološki i emocionalni poticaj koji utječe na ponašanje, izražavanje i primjenu znanja u određenoj situaciji. Ona može proizaći iz različitih ciljeva, kao što su materijalni ili financijski ciljevi, ali također može biti povezana sa psihološkim zadovoljstvom i potrebom za priznanjem.

Motivacija je složena pojava koja obuhvaća različite unutarnje čimbenike koji okupljaju ljudsku intelektualnu i fizičku energiju te utječu na njegovo ponašanje i postizanje ciljeva. Važno je istaknuti da motivacija može varirati među pojedincima i situacijama te da može biti intrinzična, dolazi iznutra i temelji se na unutarnjim interesima i vrijednostima, ili ekstrinzična, dolazi izvan nas samih i uključuje vanjske nagrade i poticaje. Razumijevanje motivacije je ključno za razvoj strategija i tehnika koje mogu potaknuti pojedince na postizanje željenih ciljeva i ispunjenje njihovog potencijala. U daljnjim poglavljima ovog rada bit će istražene različite teorije i pristupi motivaciji te njihova primjena u stvarnom svijetu.

## **1.1. Poimanje motivacije zaposlenika i njezin značaj za poduzeće**

Svaki postupak ima određeni razlog ili poticaj koji ga pokreće, a to se naziva motiv. Motivacija je povezana s različitim ciljevima, kao što su materijalni ili financijski ciljevi, ali i sa psihološkim zadovoljstvom ili potrebom za priznanjem. Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menadžer ne može vidjeti već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran, ako svjesno obavlja svoj posao. (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013:56) Ona je složena pojava koja uključuje različite unutarnje čimbenike koji okupljaju ljudsku intelektualnu i fizičku energiju te utječu na njegovo ponašanje. Potiče da ispunjavamo svoje obveze, dužnosti i želje. Motivacija igra ključnu ulogu u određivanju smjera, snage i trajanja naših napora u postizanju ciljeva. Važno je naglasiti da motivacija može varirati među pojedincima i situacijama. Ono što motivira jednu osobu možda neće imati isti učinak na drugu osobu. Istraživanje motivacije obuhvaća različite teorije i pristupe koji pokušavaju objasniti kako motivacija funkcionira i kako je moguće potaknuti ljude da budu motivirani.

Razumijevanje motivacije je važno za razvoj strategija i tehnika koje potiču ljude na ostvarenje njihovog potencijala. Motivacija je kompleksan sustav čimbenika koji potiču, jačaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje i aktivnost. (Vujić 2005:209) Motivacija nije jednostavno pitanje nagrađivanja ili stimulacije, već uključuje složenu mrežu međusobno povezanih elemenata.

Motivacija je ključni element za postizanje visoke produktivnosti i uspješnosti u radnom okruženju. Upravo stoga, motivacijski sustav predstavlja neophodan alat koji omogućuje organizacijama da njeguju motivaciju svojih zaposlenika. Motivacijski sustav se sastoji od različitih strategija i mjera koje organizacije koriste kako bi motivirale svoje zaposlenike. On obuhvaća razvoj i primjenu različitih motivacijskih čimbenika, kao što su stimulativno nagrađivanje, mogućnosti napredovanja, usavršavanje u struci, samopotvrđivanje i stjecanje poštovanja. Cilj ovog sustava je osigurati da zaposlenici budu motivirani i zadovoljni na radnom mjestu.

Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba. (Žeželjić, 2019:4) Važno je naglasiti da zaposlenici često očekuju više od samog novčanog aspekta. Motivacija i zadovoljstvo na radnom mjestu proizlaze iz različitih potreba, kao što su potreba za autonomijom, kompetencijom, pripadnošću i priznanjem. Stoga je potrebno prilagoditi motivacijske čimbenike prema različitim interesima i potrebama zaposlenika kako bi sustav bio učinkovit za sve. Razumijevanje motivacije zaposlenika je ključno za uspješno poslovanje poduzeća. Motivirani zaposlenici su produktivniji, kreativniji i angažiraniji u svom radu. (Vujić, 2010:46) Motivacija utječe na njihovo zadovoljstvo poslom, što rezultira većom kvalitetom rada i boljim poslovnim rezultatima. Poduzeća koja uspješno potiču motivaciju imaju prednost u privlačenju i zadržavanju kvalificiranih radnika, smanjujući stopu fluktuacije zaposlenika i povećavajući njihovu angažiranost.

Ukupno gledano, motivacija je ključna za stvaranje poticajnog i produktivnog radnog okruženja u kojem zaposlenici ostvaruju svoje potencijale i doprinose uspjehu organizacije. Kroz razumijevanje i primjenu motivacijskih strategija, poduzeća mogu poboljšati radnu atmosferu, postići veću produktivnost i ostvariti konkurentske prednosti na tržištu. Poduzeća koja uspješno potiču motivaciju imaju prednost u privlačenju i zadržavanju kvalificiranih radnika te stvaraju pozitivno radno okruženje koje potiče zadovoljstvo i angažman. Stoga, ulaganje u motivaciju zaposlenika predstavlja ključni faktor za postizanje uspješnosti i dugoročnog rasta poduzeća.

## 1.2. Teorije motivacije zaposlenika

S razvojem industrijske proizvodnje, pojavljuje se povećani interes za primjenom različitih metoda i tehnika motivacije zaposlenika. Teorije motivacije se obično dijele na sadržajne i procesne teorije. One se uglavnom bave sadržajem i vrstama motiva kod ljudi, odnosno onim što ih motivira u životu i na poslu. Uz poznavanje motiva pojedinca, može se znatno olakšati rješavanje problema u stavovima i ponašanju radnika prema poslu te pronaći način da se zadovolje relevantni motivi, što može dovesti do poslovnog uspjeha. Motivacijske teorije daju specifičan pogled na motivaciju uopće, u tom kontekstu i na motivaciju za rad, čineći jedan segment u ukupnom viđenju fenomena motivacije te razumijevanje kasnijih teorija. (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013: 57)

Sadržajne teorije su (Vujić, 2008:210):

- Teorija znanstvenog upravljanja, autora Frederick Winslow Taylor,
- Teorija međuljudskih odnosa autora Georgea Eltona Mayo,
- Teorija hijerarhije potreba ili Maslovljeva teorija,
- Teorija dvaju faktora koju je izučavao Fredrick Herzberg,
- Teorija trostupanjske hijerarhije ili "erg" od C. P. Alderfer-a,
- Teorija postignuća od Me Clellanda i Atkinsa.

Nakon pojave industrijske proizvodnje, **teorija znanstvenog upravljanja** razvila se s naglaskom na ljudski faktor. Frederick Winslow Taylor bio je jedan od prvih koji je prepoznao važnost motivacije radnika, a njegovo shvaćanje svodilo se na jedini motiv, a to je novac, odnosno plaću. Prema njegovoj teoriji, radnici će biti motivirani ako je njihova plaća, naknada izravno povezana s njihovim postignućima na radnom mjestu. Ova teorija motivacije za rad razvijena je u vrijeme kada su plaće bile vrlo niske te su zaposlenici često bili u situaciji u kojoj su se borili za osnovne egzistencijalne potrebe.

**Teorija međuljudskih odnosa**, koju je istraživao George Elton Mayo, temelji se na utjecaju uvjeta rada na produktivnost. Prema ovoj teoriji, produktivnost ovisi o suradnji i odnosima među radnicima, kao i odnosima između radnika i njihovih nadređenih. Fokus ove teorije je na međuljudskim odnosima unutar radne grupe, a ne samo na fizičkim uvjetima rada.

**Teorija hijerarhije potreba**, koju je 1943. godine predstavio Abraham Maslow, istražuje različite potrebe koje ljudi imaju i kako one utječu na njihovo ponašanje. Prema

Maslowu, potrebe su hijerarhijski organizirane, pri čemu se primarne potrebe moraju zadovoljiti prije nego što se mogu zadovoljiti sekundarne potrebe. Ova teorija motivacije naglašava da motivacijski proces nikada ne završava i da menadžeri trebaju pružiti podršku zaposlenicima u zadovoljavanju njihovih različitih potreba. Iako je teorija Maslowa doživjela kritike, ona ostaje popularna u literaturi i praktičnom menadžmentu. Lee Iacocca je također dao smjernice za razumijevanje motivacije zaposlenika i naglasio važnost kontinuiranog razvoja ljudi.

Abraham Maslow je razvrstao sve ljudske potrebe u pet kategorija (Salopek, 2019:122,123):

- **Fiziološke ili egzistencijalne potrebe** se odnose na osnovne potrebe za hranom, vodom, zrakom, odjećom i krovom nad glavom. Ljudi obično teže da prvo zadovolje ove potrebe, prije nego što se usredotoče na druge "više" potrebe.
- **Potrebe za sigurnošću** uključuju želju za stabilnošću i sigurnošću u životu. To uključuje zaposlenje, zdravstveno osiguranje, mirovinsko osiguranje i slično. Osiguravanje zadovoljstva ovih potreba kod radnika osigurava se putem radnih uvjeta, pravovremenih financijskih informacija i podrške.
- **Socijalne potrebe** se odnose na potrebu ljudi za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanjem društvenoj zajednici. Zadovoljenje ovih potreba zahtijeva dobre međuljudske odnose i timski rad unutar organizacije. Osobe koje su zadovoljne visokom razinom socijalnih potreba uživaju u radu s drugima.
- **Potrebe za poštovanjem** se odnose na želju ljudi za visokim samopoštovanjem i uvažavanjem od drugih. Ove potrebe se zadovoljavaju putem posebnih ovlasti i odgovornosti, priznanja, nagrada i drugih oblika pohvale.
- **Potrebe za samoaktualizacijom** se odnose na želju ljudi za potvrdom svojih sposobnosti i potencijala. Ove potrebe se zadovoljavaju putem izazovnih ciljeva, visokorangiranih poslova, mogućnosti profesionalnog razvoja i napredovanja, sudjelovanjem u procesu donošenja odluka i rješavanja poslovnih problema.

Frederick Herzberg izučavao je teoriju dvaju faktora u motivaciji zaposlenika, koju je podijelio na dva tipa faktora (HOU, 2021):

- zadovoljstvo poslom (motivatori)
- nezadovoljstvo poslom (higijenski faktori).

Motivatori su unutarnji faktori poput postignuća, priznanja, napredovanja i obrazovanja koji poboljšavaju zadovoljstvo na radu. S druge strane, higijenski faktori kao što su međuljudski odnosi, materijalna stimulacija i sigurnost na poslu, nisu motivirajući sami po sebi, ali njihov izostanak može izazvati nezadovoljstvo na radu. Herzberg je naglasio da visoka plaća, dobri međuljudski odnosi i radni uvjeti ne mogu poboljšati motivaciju zaposlenika, ali njihov nedostatak može izazvati nezadovoljstvo.

**Teorija trostupanske hijerarhije**, poznata i kao "ERG" teorija, zasniva se na Maslowljevoj hijerarhiji potreba, koju je dalje razradio Alderfer. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 565) ERG teorija sastoji se od tri kategorije potreba: egzistencijalnih potreba, potreba povezanosti i potreba rasta i razvoja. Egzistencijalne potrebe uključuju fiziološke i materijalne potrebe, dok potrebe povezanosti odražavaju socijalne potrebe za pripadanjem, druženjem i ljubavi. Potrebe rasta i razvoja povezane su s potrebom pojedinca da iskoristi svoje potencijale i razvije se u potpunosti. Prema ERG teoriji, pojedinci su motivirani da zadovolje barem jedan od ova tri seta potreba.

**Teorija postignuća** prepoznaje da mnogi zaposlenici imaju snažnu želju za postizanjem uspjeha u svom radu. Teorija potrebe za postizanjem rezultata, koju su razvili McClelland i Atkins, tvrdi da se motivacija za radno ponašanje sastoji od želje za uspjehom i straha od neuspjeha. (Bahtijarević-Šiber, 1999:569) Prema ovoj teoriji, postoji važnost u procjeni vjerojatnosti postizanja uspjeha i smanjenju pogrešaka kako bi se izbjegli neuspjesi.

Teorije motivacije koje proučavaju procese i mehanizme koji utječu na motivaciju i donošenje odluka kod ljudi u različitim situacijama nazivaju se procesne teorije. Ova vrsta teorije nudi različite perspektive i koncepte za objašnjenje ljudske motivacije, a najpoznatije procesne teorije su. (Vujić, 2005:214):

- Teorija put-cilj
- VJE teorija
- Fishbeinov model
- Teorija zalaganja
- Teorija pravednosti

**Teorija put-cilj** ističe da ljudi donose odluke i motiviraju se kako bi postigli određene ciljeve. Prema ovoj teoriji, vođe mogu utjecati na motivaciju svojih podređenih putem uspostavljanja jasnih ciljeva, pružanja podrške i nagrađivanja postignuća.

**VJE teorija** temelji se na ideji da motivacija ovisi o tri ključna faktora: vrijednosti (V) koju pojedinac pridaje cilju, očekivanjima (E) koja osoba ima u vezi vlastitih sposobnosti da postigne cilj te percepciji (J) o vezi između nagrađivanja i postizanja cilja. Prema ovoj teoriji, ljudi su više motivirani ako očekuju da će postići cilj i da će to rezultirati željenom nagradom.

**Fishbeinov model** temelji se na pretpostavci da ljudi donose odluke na temelju procjene vjerojatnosti i vrijednosti rezultata. Model analizira stavove pojedinca prema određenoj situaciji i njegove uvjerenja o tome kako će se različite radnje odraziti na ishod. Na temelju tih procjena, osoba će odabrati akciju koja ima najveću očekivanu vrijednost.

**Teorija zalaganja** sugerira da ljudi imaju tendenciju uložiti više napora i energije u zadatke koje doživljavaju kao važne, izazovne i koji su usklađeni s njihovim vrijednostima. Ova teorija naglašava važnost jasnoće ciljeva, povratnih informacija i pravedne nagrade kako bi se održala visoka razina motivacije.

**Teorija pravednosti**, koju je razvio J. Stacy Adams, ističe da ljudi procjenjuju svoju motivaciju i zadovoljstvo na temelju percepcije pravednosti u raspodjeli nagrada i resursa. Prema ovoj teoriji, ljudi uspoređuju omjer ulaganja (napor, vještine, vrijeme) koje su uložili u posao ili aktivnost s rezultirajućim ishodom koji dobivaju. Ova usporedba omogućuje im da ocijene je li raspodjela pravedna ili nepravedna.

Teorije motivacije zaposlenika pružaju različite perspektive i koncepte za razumijevanje motivacije na radnom mjestu. Sadržajne teorije istražuju vrste motiva i potreba koje utječu na ponašanje radnika, dok se procesne teorije fokusiraju na procese i mehanizme motivacije. Sadržajne teorije poput teorija znanstvenog upravljanja, međuljudskih odnosa, hijerarhije potreba, teorije dvaju faktora i teorije postignuća proučavaju različite aspekte motivacije, uključujući financijske nagrade, međuljudske odnose, potrebe za rastom i postizanjem. Procesne teorije kao što su teorija put-cilj, VJE teorija, Fishbeinov model, teorija zalaganja i teorija pravednosti analiziraju mehanizme i faktore koji utječu na motivaciju, poput ciljeva, očekivanja, vrijednosti i percepcije pravednosti. Razumijevanje ovih teorija može pomoći organizacijama da identificiraju i zadovolje motivacijske potrebe svojih zaposlenika, što može rezultirati poboljšanom produktivnošću i poslovnim uspjehom.

### **1.3. Tehnike mjerenja motivacije i zadovoljstva zaposlenika**

Mjerenje motivacije ima važnu ulogu u postizanju poslovne izvrsnosti. Razumijevanje razine motivacije zaposlenika je važno za identifikaciju područja koja se mogu poboljšati u poslovnom procesu. Također, važno je napomenuti da je mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenika složen zadatak koji zahtijeva pažnju te bi se trebao provoditi barem jednom godišnje. Postoje

različiti pristupi, indikatori i instrumenti koji se koriste za procjenu motivacije zaposlenika. Tehnike mjerenja motivacije mogu biti dubinske, indirektna i psihološke koje se temelje na samoprocjeni. Dubinske tehnike obuhvaćaju intervjuiranje zaposlenika kako bi se dobila detaljnija i kvalitativna saznanja o njihovim motivacijskim faktorima. Indirektna tehnika koristi se za promatranje ponašanja zaposlenika, kao što su radna učinkovitost, inicijativa ili sudjelovanje u timskim aktivnostima. Psihološke tehnike uključuju upotrebu testova ili upitnika koji mjere različite aspekte motivacije, kao što su preferencije, vrijednosti ili sklonosti prema određenim vrstama motivacije. Samoprocjena uključuje da zaposlenici sami procjenjuju svoju razinu motivacije putem upitnika ili sličnih alata. Kroz posredno prikupljanje podataka o iskustvenim sadržajima putem usmenih ili pismenih komunikacija između ispitivača i ispitanika, dobiva se relevantan materijal za mjerenje motivacije za rad.

Postoje tri tehnike zasnovane na samoprocjeni koje se koriste u ovom kontekstu. Prva tehnika je intervju, gdje ispitivač postavlja pitanja ispitaniku kako bi dobio dublji uvid u njihovu motivaciju za rad. Intervju omogućuje osobni kontakt i interakciju, što može pružiti dodatne kontekstualne informacije i razumijevanje motivacija ispitanika. Druga tehnika je upitnik ili anketa, gdje se ispitanicima daju pitanja u pismenoj formi, a oni sami procjenjuju svoju motivaciju. Upitnici su strukturirani i sadrže skup standardiziranih pitanja, često s opcijama za odabir ili ocjenjivanje različitih aspekata motivacije. Treća tehnika je tehnika skaliranja koja se koristi za pretvaranje kvalitativnih činjenica u kvantitativne serije, omogućujući numeričko mjerenje stavova i procjena.

Postoje nekoliko poznatih vrsta skala procjene, uključujući Bogardusovu skalu, Thurstonovu skalu i Likertovu skalu. **Bogardusova skala** procjene se temelji na odnosu procjenjivača prema društvenim pojavama, vrijednostima, grupama ili pojedincima. Skala koristi stupnjeve označene stavovima koji izražavaju različite nijanse odnosa, obično rangirane od 1 do 5. Ispitanici ocjenjuju svoje stavove na temelju frekvencije određenih ocjena. **Thurstonova skala** sastoji se od niza tvrdnji koje izražavaju stav prema ispitanom pojavi. Ispitanici trebaju označiti tvrdnje s kojima se slažu. Označene tvrdnje se zatim dekodiraju i njihove vrijednosti se zbrajaju. Konačni zbroj se dijeli s brojem označenih tvrdnji kako bi se dobio numerički izraz stava (pozitivan ili negativan) prema ispitanom pojavi. (Vujić, 2005:217) **Likertova skala** sastoji se od određenog broja sudova, a za svaki sud pruža pet mogućih odgovora. Ispitanici odabiru odgovore koji najbolje odražavaju njihov stav. Kasnije se odabrani odgovori dekodiraju i statistički obrađuju. (Vujić, 2005:217)

Motivacija i zadovoljstvo na radu često su povezani. Zadovoljstvo na radu može se definirati kao mentalni stav pojedinca prema radnoj okolini, uključujući poduzeće, menadžere, suradnike, organizaciju rada i druge čimbenike. Zadovoljstvo na radu često je povezano i s

drugim aspektima života, poput obiteljskog ozračja, zdravlja, plaće, naknada i uvjeta rada. Kada je riječ o zalaganju na radu, ono je često rezultat kompleksnog skupa motiva. Visoko zalaganje na radu često ukazuje na veću uspješnost i može biti izraz visokog stupnja zadovoljstva. Kada su zaposlenici zadovoljni svojim radnim mjestom i radnom okolinom, vjerojatnije je da će biti motivirani i angažirani te će pokazivati veću predanost i učinkovitost u obavljanju svojih zadataka. Stvaranje zadovoljavajuće radne atmosfere, u kojoj se zaposlenici osjećaju cijenjeno, imaju priliku za osobni i profesionalni razvoj te se njihove potrebe i očekivanja uzimaju u obzir, može pozitivno utjecati na motivaciju i zadovoljstvo na radu. Kako bi se postigla veća produktivnost i uspješnost, organizacije često teže stvaranju pozitivne radne kulture koja podržava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

Mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenika igra važnu ulogu u postizanju poslovne izvrsnosti. Tehnike kao što su intervju, upitnici i tehnike skaliranja koriste se za prikupljanje informacija o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika. Motivacija i zadovoljstvo na radu često su povezani, a stvaranje pozitivne radne atmosfere može pozitivno utjecati na njih.



## **2. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U ELEKTRONIČKIM RAČUNIMA D.O.O.**

U drugom poglavlju ovog rada istražuje se motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. Njihova misija je olakšati i ubrzati digitalizaciju poslovnih subjekata, a cilj je postati ključna točka u životnom ciklusu svakog poslovnog dokumenta. Servis moj eRačun nudi različite usluge i rješenja za povećanje učinkovitosti, bolji nadzor nad poslovnim procesima i smanjenje troškova, s ciljem povećanja konkurentnosti klijenata. Također, tvrtka nastoji biti partner poslovnim subjektima u njihovoj digitalnoj transformaciji i pružiti im potrebne alate za uspješno vođenje poslovnih procesa

### **2.1. Organizacijska i kadrovska struktura u Elektronički računi d.o.o.**

Servis moj eRačun, poznat kao Elektronički računi d.o.o., osnovan je 2014. godine i danas je vodeći informacijski posrednik za razmjenu elektroničkih računa, zvanih eRačuna i drugih elektroničkih dokumenata u poslovanju. Ova tvrtka je jedan od pionira elektroničkog poslovanja (ePoslovanja) u Hrvatskoj, a njihov cilj je potpuna digitalizacija administrativnih procesa svih poslovnih subjekata. Misija Servisa moj eRačun je olakšati i ubrzati digitalizaciju svih poslovnih subjekata, a njihova vizija je postati ključna točka u životnom ciklusu svakog poslovnog dokumenta. S tim ciljem, razvili su različite usluge koje omogućavaju povećanje učinkovitosti, bolji nadzor nad poslovnim procesima i smanjenje troškova kako bi povećali konkurentnost svojih klijenata. (Elektronički računi, 2020.)

Njihove usluge, poput MojeRačun, MojDMS i MojeArhiv, čine cjelinu pod nazivom MojeUred. Kroz ove usluge, tvrtka pruža alate i rješenja koja omogućavaju digitalizaciju i upravljanje dokumentima, arhiviranje elektroničkih dokumenata te povećanje učinkovitosti poslovnih procesa. Ovim uslugama, Servis moj eRačun pomaže poslovnim subjektima da postignu veću produktivnost, bolju kontrolu nad dokumentima i smanjenje troškova.

Kroz svoje inovativne usluge i rješenja, Servis moj eRačun nastoji biti partner poslovnim subjektima u njihovoj digitalnoj transformaciji i pružiti im sve potrebne alate za uspješno vođenje poslovnih procesa.

Human Resource odjel, odnosno odjel ljudskih resursa, ima ključnu ulogu u osiguravanju kvalitetnog obavljanja svih funkcija unutar poduzeća. Njihova zadaća obuhvaća različite aktivnosti koje su usmjerene na upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji. Jedna od važnih zadaća HR odjela je provođenje procesa zapošljavanja. U suradnji s marketinškim odjelom, HR odjel objavljuje oglase za posao na različitim portalima poput "mojposao.hr" i mrežama kao što je LinkedIn. Osim toga, HR odjel vodi brigu o međuljudskim odnosima unutar poduzeća, potiče suradnju i kohabitaciju među zaposlenicima te prati njihov napredak. Također, organizira i moguće edukacije kako bi unaprijedio njihov razvoj i ubrzao njihov napredak u karijeri.

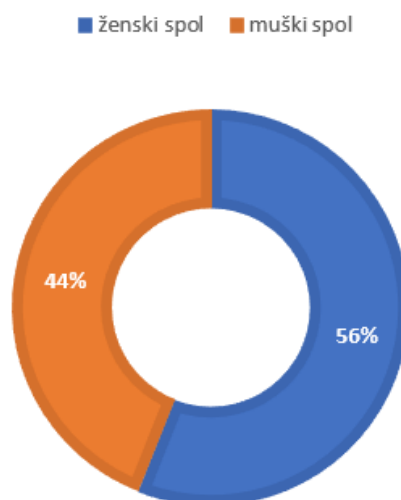
U konkretnom primjeru tvrtke Elektronički računi d.o.o., Human Resource odjel koristi dva kanala za zapošljavanje - web-portal "mojposao.hr" i LinkedIn. Ovisno o otvorenoj poziciji, traže se kandidati sa srednjom ili visokom stručnom spremom. Ako primijete potencijal u postojećim zaposlenicima na nižim pozicijama, Human Resource odjel će ih dodatno educirati kako bi ih pripremio za napredovanje na traženu poziciju.

Kako bi zaposlenici ostali zadovoljni i motivirani, tvrtka nudi određene pogodnosti. To uključuje "Multisport" karticu za korištenje sportskih sadržaja te konkurentne plaće. Plaća zaposlenika se prati i mijenja sukladno njihovoj efikasnosti i postignućima u radu. Human Resource odjel koristi alat nazvan GTMhub za praćenje efikasnosti zaposlenika. Taj sustav prati OKR-ove (Objective Key Result), koji su jasno postavljeni ciljevi te prati koliko su ti ciljevi uspješno ostvareni. Također, sve ove aktivnosti Human Resource odjela osmišljene su s ciljem stvaranja motivirane radne snage, poticanja razvoja zaposlenika i osiguravanja njihove produktivnosti i zadovoljstva u poslovnom okruženju.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika su ključni čimbenici za uspješno poslovanje poduzeća Elektronički računi d.o.o. Kroz razumijevanje važnosti tih aspekata, poduzeće je uspostavilo strategije i prakse koje doprinose stvaranju motivirane radne snage, potiču razvoj zaposlenika te osiguravaju njihovu produktivnost i zadovoljstvo u poslovnom okruženju. Jedna od ključnih uloga HR odjela je provođenje procesa zapošljavanja. Kroz suradnju s marketinškim odjelom, HR odjel objavljuje oglase za posao na relevantnim portalima poput "mojposao.hr" i koristi profesionalne mreže kao što je LinkedIn kako bi privukao kvalificirane kandidate. Ovaj pristup omogućuje poduzeću da privuče stručnjake sa srednjom ili visokom stručnom spremom, koji su ključni za uspješno obavljanje poslovnih zadataka. Također, HR odjel prepoznaje važnost međuljudskih odnosa unutar poduzeća i potiče suradnju i kohabitaciju među zaposlenicima. Održavanje pozitivne radne atmosfere i timskog duha stvara osjećaj pripadnosti i potiče produktivnost. Osim toga, HR odjel organizira i edukacije koje omogućavaju zaposlenicima da poboljšaju svoje vještine i napreduju u karijeri. Ova podrška

razvoju zaposlenika pokazuje brigu poduzeća o njihovom napredovanju i stvaranju mogućnosti za osobni rast. Uz pravilnu motivaciju, poduzeće Elektronički računi d.o.o. nudi i određene pogodnosti koje pomažu u održavanju zadovoljstva zaposlenika. "Multisport" kartica omogućuje zaposlenicima pristup različitim sportskim sadržajima i potiče njihovu tjelesnu aktivnost i zdravlje. Također, konkurentne plaće koje se prilagođavaju učinkovitosti i postignućima zaposlenika stvaraju osjećaj pravednosti i motiviraju ih da daju svoj maksimum u poslu.

Na idućem grafikonu prikazan je spol zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o.

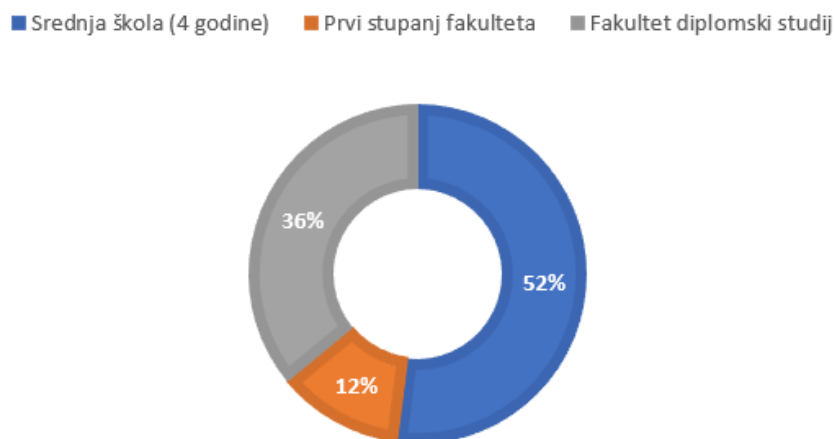


Grafikon 1. Zaposlenici prema spolu u poduzeću Elektronički računi d.o.o.

Izvor: izrada autorice prema internim podacima poduzeća

Na Grafikonu 1. su prikazani zaposlenici prema spolu. U poduzeću Elektronički računi d.o.o., zaposlenici su podijeljeni prema spolu, pri čemu 56% čine žene, dok 44% čine muškarci.

Grafikon 2. prikazuje stručnu spremu zaposlenika u poduzeću.

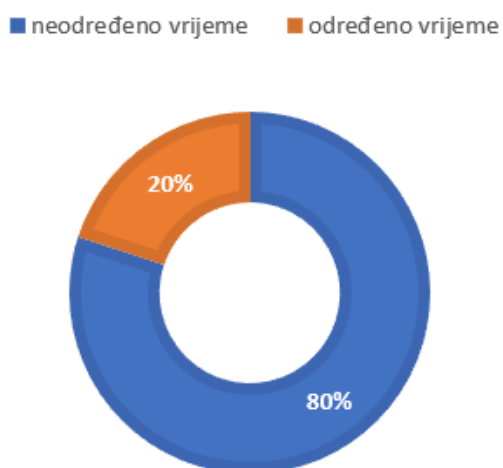


Grafikon 2. Stručna sprema zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o.

Izvor: izrada autorice prema internim podacima poduzeća

Na Grafikonu 2. prikazuje se stručna sprema zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. Najveći postotak zaposlenika, njih 52%, ima srednju školu u trajanju od 4 godine. Prvi stupanj fakulteta ima 12% zaposlenika, dok 36% zaposlenika ima završen fakultet diplomski studij. Ova raznolikost stručnih sprema doprinosi širokom spektru znanja i vještina unutar tvrtke, stvarajući temelj za timski rad i uspješno obavljanje različitih zaduženja.

Idući grafikon prikazuje vrste ugovora o radu zaposlenika u navedenom poduzeću.



Grafikon 3. Vrste ugovora o radu zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o.

Izvor: izrada autorice prema internim podacima poduzeća

Na Grafikonu 3. je vidljivo koliko zaposlenika je zaposleno na neodređeno, a koliko na određeno vrijeme. U poduzeću Elektronički računi d.o.o., većina zaposlenika ima ugovor o radu na neodređeno vrijeme. Preciznije, 80% zaposlenika ima ovu vrstu ugovora. Ostalih 20% zaposlenika ima ugovor o radu na određeno vrijeme.

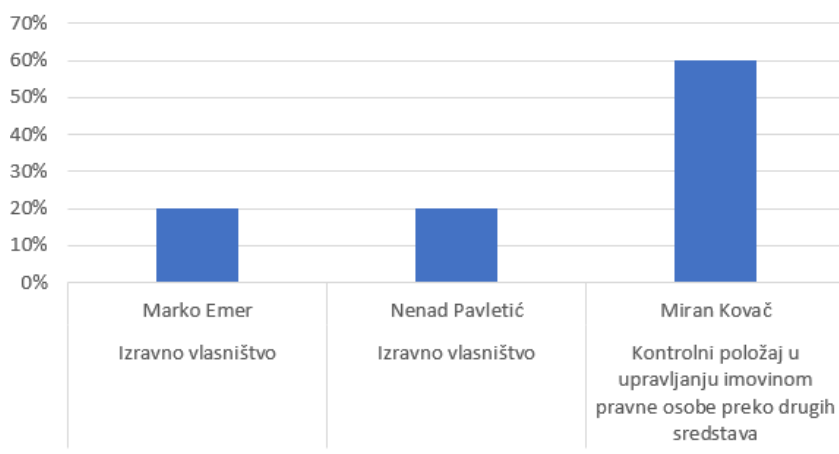
Ključni prvi element svakog poslovnog sustava je organizacijska struktura, koja ima svoje specifičnosti i nezamjenjivu ulogu u postizanju ciljeva poduzeća. Organizacijska struktura se sastoji od veza, odnosa i ponašanja među ljudima unutar poduzeća, kao i njihovih odnosa prema resursima i predmetima rada. Svrha organizacijske strukture je osigurati ostvarenje prethodno postavljenih ciljeva. Ona predstavlja cjelokupnost veza i odnosa među svim faktorima rada i poslovanja te unutar svake organizacijske jedinice unutar poduzeća. Može se reći da je važnost organizacijske strukture za poduzeće usporediva s važnošću anatomije za živi organizam. Stoga se organizacijsku strukturu često naziva i "anatomijom" poduzeća. Ona je jedinstveni sustav svih dijelova poduzeća te omogućuje integralnu uporabu resursa koje poduzeće posjeduje. Ako se uspostavi odgovarajuća organizacijska struktura, zaposlenici imaju

mogućnost da svojim individualnim i timskim aktivnostima stvore motivirajuće i ugodno radno okruženje, razvijaju svoje vještine, prilagođavaju se promjenama i postižu postavljene ciljeve. (Kiss 2007:380)

Oblik koji se naziva Služba ljudskog kapitala predstavlja važan segment djelovanja u području ljudskih resursa. Njen fokus se temelji na postavljenoj strategiji i politici razvoja ljudskih potencijala unutar poduzeća. Organizacijski oblik ove službe može varirati ovisno o vrsti, veličini i složenosti poslovnog sustava. Može biti organizirana na razini referenta, odjela, službe, sektora ili centra. Služba ljudskog kapitala obuhvaća raznolike funkcije i podfunkcije te je vrlo složena. Njena uloga nije samo organizacijski oblik, već također usko surađuje s drugim funkcijama i službama unutar poduzeća, kao i s okruženjem, uključujući lokalne, regionalne i državne uprave. Služba ljudskog kapitala sve više prelazi preko svoje tradicionalne uloge "opće službe", koja se bavila administracijom i vođenjem evidencija o zaposlenicima.

U poduzeću Elektronički računi d.o.o., većinski udio struktura vlasništva pripada slovenskom investicijskom fondu Alfi pe d.o.o., koji posjeduje 60% udjela vlasništva. To znači da Alfi pe d.o.o. ima kontrolu nad većinom odluka i upravljanjem poduzećem. Ostalih 40% udjela vlasništva dijeli se između dva vlasnika, pri čemu svaki posjeduje po 20% udjela.

Kako bi se prikazala struktura vlasništva na vizualnoj razini, koristi se grafička shema. Grafička shema je alat koji prikazuje odnos između različitih dionika u vlasničkoj strukturi poduzeća. U ovom slučaju, grafička shema prikazuje tri vlasnika s njihovim udjelima vlasništva.



Grafikon 4. Struktura vlasništva

Izvor: vlastita izrada autorice prema podacima s rsv.fina.hr

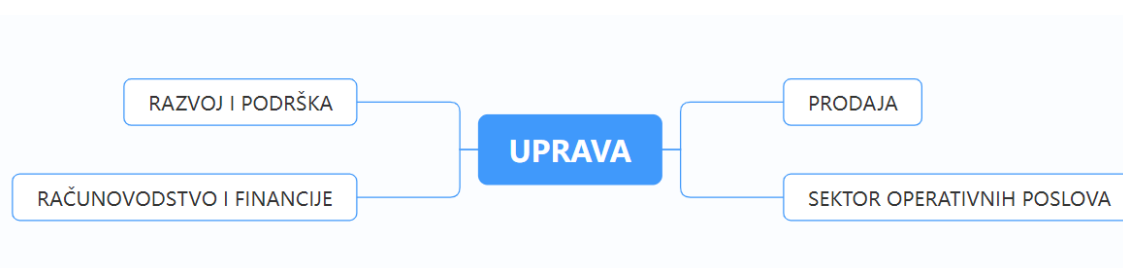
Na Grafikonu 4. većinski vlasnik Alfi pe d.o.o. se prikazuje kao najveći dio, koji predstavlja 60% udjela. Zatim se druga dva vlasnika prikazujuh kao manji dijelovi, svaki s

20% udjela. Ova shema omogućuje vizualni prikaz strukture vlasništva i jasno pokazuje koliki udio svaki vlasnik posjeduje.

Važno je napomenuti da struktura vlasništva može imati značajan utjecaj na upravljanje i odlučivanje u poduzeću. Većinski vlasnik ima veću kontrolu i utjecaj na strategije i smjer poduzeća, dok manjinski vlasnici mogu imati ograničeniji utjecaj na donošenje odluka. Struktura vlasništva također može odražavati ulaganja i financijske aranžmane među dionicima poduzeća.

Alfi pe do.o. (ALFI PE SIS) je neovisni fond za privatni kapital koji se usredotočuje na ulaganje u razvijajuće, inovativne i brzorastuće tvrtke srednjeg i velikog kapitala koje su uglavnom smještene ili posluju u Sloveniji i Hrvatskoj. Fokusiraju se na prepoznavanje poslovnih prilika u tvrtkama i suradnji s ljudima s kojima dijele strast i stratešku viziju. Usredotočuju na operativna poboljšanja, potencijal za međunarodno širenje i dugoročne rezultate. Jačajući tvrtke i pružajući im bolju poziciju za dugoročni rast, mogu pomoći u stvaranju kvalitetnih radnih mjesta, podržavati lokalne zajednice i osigurati budućnost ljudi.

Organizacijska struktura u poduzeću Elektronički računi d.o.o. podijeljena je na upravu, sektor operativnih poslova, sektor razvoja, tehnička podrška (dijeli se na L1 i L2), prodaja (dijeli se na small medium entrence, crm i key account manager) i marketing. Organizacijska struktura odjela Uprava je niže prikazana u obliku sheme:

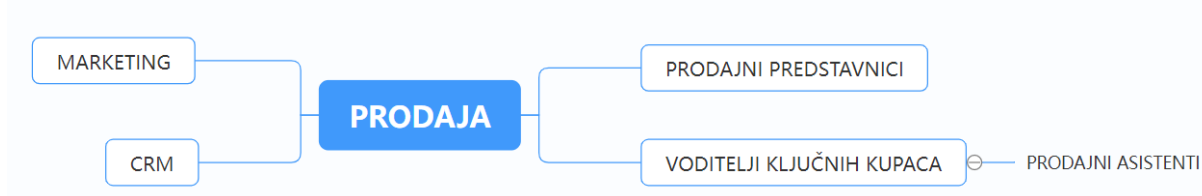


Shema 1. Organizacijska struktura odjela Uprava

Izvor: vlastita izrada autorice prema internim podacima poduzeća

Na Shemi 1. na vrhu je prikazana Uprava koja ima ključnu ulogu u vođenju i upravljanju poslovnim aktivnostima tvrtke. Njena funkcija je osigurati strateško usmjeravanje, donošenje odluka i upravljanje svim aspektima poslovanja. Upravni tim donosi ključne strategijske odluke i postavlja dugoročne ciljeve za tvrtku. Oni prate trendove u industriji, identificiraju nove poslovne prilike i razvijaju strategije za postizanje konkurentske prednosti. Uprava također nadzire financijske aktivnosti tvrtke, uključujući proračuniranje, planiranje i praćenje financijskih rezultata. Oni se brinu o optimalnom korištenju resursa i donose odluke o ulaganjima i financijskim strategijama. Posjeduje odgovornost za upravljanje ljudskim

resursima što uključuje regrutiranje i zapošljavanje novih zaposlenika, razvoj zaposlenika, upravljanje performansama i osiguravanje zadovoljstva zaposlenika. U komunikaciji s ostalim odjelima unutar poduzeća Elektronički računi d.o.o osiguravaju učinkovitu razmjenu informacija, suradnju i koordinaciju između različitih timova i funkcija. Na idućoj shemi prikazana je organizacijska struktura odjela prodaje:



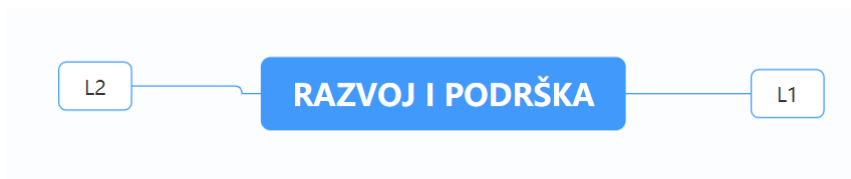
Shema 2. Organizacijska struktura prodaje

Izvor: vlastita izrada autorice prema internim podacima poduzeća

U poduzeću Elektronički računi d.o.o., odjel prodaje ima ključnu ulogu u ostvarivanju uspjeha tvrtke jer je prodaja iznimno važna te Shema 2. prikazuje organizacijsku strukturu prodaje. Glavna odgovornost odjela prodaje je prodaja proizvoda, usluga ili rješenja tvrtke potencijalnim klijentima s ciljem generiranja prihoda. Kroz uspješnu prodaju, odjel prodaje doprinosi financijskom uspjehu tvrtke. U Elektroničkim računima d.o.o., odjel prodaje podijeljen je na nekoliko područja: prodajne predstavnike, voditelje ključnih kupaca, CRM (Customer Relationship Management) i marketing.

Prodajni predstavnici, njih ukupno trinaest, rade u call centru te aktivno kontaktiraju tvrtke malog i srednjeg poduzetništva. Njihova glavna zadaća je ostvarivanje prodajnih kontakata i stvaranje poslovnih prilika s potencijalnim klijentima. Key Account Manageri su zaposlenici zaduženi za upravljanje portfeljem najvećih poduzeća s kojima tvrtka surađuje, kao što su proizvodna poduzeća poput Kraša i Vindije, osiguravajuća društva, banke i slično. U poduzeću Elektronički računi d.o.o., ima šest Key Account Managera koji su odgovorni za održavanje i razvoj dugoročnih poslovnih odnosa s ključnim klijentima. Odjel Customer Relationship Management (CRM) sastoji se od pet referenata. Njihova glavna uloga je pružanje podrške postojećim korisnicima, rješavanje njihovih upita i briga o zadovoljstvu korisnika u vezi s ugovorima koje su sklopili s tvrtkom Elektronički računi d.o.o. Marketing odjel vodi brigu o različitim aspektima marketinških aktivnosti tvrtke. To uključuje vođenje web stranice, provedbu oglašavanja i promociju proizvoda ili usluga tvrtke. Odjel marketinga u Elektroničkim računima d.o.o. sastoji se od četiri zaposlenika koji su zaduženi za razvoj marketinških strategija, kreiranje sadržaja, upravljanje društvenim mrežama i koordinaciju marketinških aktivnosti.

Na idućoj shemi prikazan je razvoj i podrška.

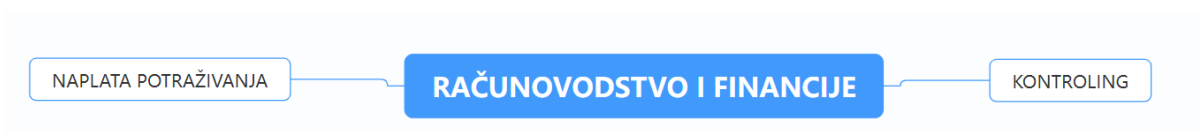


Shema 3. Organizacijska struktura razvoja i podrške

Izvor: vlastita izrada autorice prema internim podacima poduzeća

Organizacijska struktura razvoja i podrške prikazana je na Shemi 3. Odjel razvoja i podrške u tvrtki sastoji se od dva dijela: Level 1 podrške i Level 2 podrške. Level 1 podrška obuhvaća tim od šest zaposlenika koji pružaju tehničku podršku svim postojećim korisnicima putem telefona. Njihova uloga je da se brzo i učinkovito odazovu na upite korisnika te rješavaju njihove tehničke probleme i izazove. Level 1 podrška ima izravan kontakt s korisnicima i nastoji pružiti im odgovore i rješenja na njihove upite u skladu s postavljenim standardima podrške. S druge strane, Level 2 podrška sastoji se od pet zaposlenika koji su odgovorni za održavanje partnerske mreže, razvoj naprednih rješenja i pružanje podrške ključnim korisnicima. Njihova uloga je osigurati visoku razinu podrške i tehničke stručnosti za specifične zahtjeve i potrebe ključnih korisnika. Oni rade na razvoju novih funkcionalnosti, rješavanju složenijih problema i pružaju napredne savjete i podršku kako bi osigurali najbolje moguće iskustvo za ključne korisnike. Level 2 podrška usko surađuje s timom prodaje i ključnim korisnicima kako bi razumjela njihove potrebe i pružila prilagođenu podršku. Ova struktura odjela razvoja i podrške omogućuje tvrtki da osigura visoku razinu korisničke podrške, kako za široku bazu postojećih korisnika putem Level 1 podrške, tako i za ključne korisnike putem specijalizirane Level 2 podrške. Time se osigurava kontinuirana podrška i rješavanje tehničkih pitanja korisnika te pružanje dodatne vrijednosti kroz napredne funkcionalnosti i usluge za ključne korisnike.

Organizacijska struktura računovodstva i financija prikazana je na sljedećoj shemi:



Shema 4. Organizacijska struktura računovodstva i financija

Izvor: vlastita izrada autorice prema internim podacima poduzeća



Na Shemi 4. prikazana je organizacijska struktura računovodstva i financija. Odjel za računovodstvo i financije ima ključnu ulogu u osiguravanju učinkovite naplate dugovanja od klijenata i održavanju financijske stabilnosti tvrtke. Ovaj odjel sastoji se od četiri zaposlenika koji obavljaju različite zadatke kako bi osigurali pravovremenu i efikasnu naplatu. Naplata potraživanja obuhvaća slanje faktura klijentima za pružene proizvode, usluge ili rješenja. Zaposlenici odjela prate plaćanja klijenata i provjeravaju jesu li plaćanja izvršena prema dogovorenim rokovima. U slučaju kašnjenja ili nenaplaćenih računa, oni upravljaju tim situacijama, poduzimajući mjere za naplatu dugovanja i rješavajući eventualne sporove s klijentima. Osim naplate potraživanja, zaposlenici odjela za računovodstvo i financije također obavljaju analizu financijskih podataka. To uključuje praćenje financijskog stanja tvrtke, analizu prihoda, rashoda, bilance stanja i ostalih financijskih pokazatelja. Kroz ovu analizu, zaposlenici mogu dobiti uvid u financijsku performansu tvrtke, identificirati trendove i donositi informirane odluke o financijskom upravljanju. Naplata potraživanja i kontroling, koje obavlja odjel za računovodstvo i financije, igraju ključnu ulogu u financijskom upravljanju Elektroničkim računima d.o.o. Ovaj odjel osigurava da se pravovremeno naplaćuju dugovanja od klijenata, održava likvidnost tvrtke i pruža relevantne financijske informacije koje su potrebne za donošenje strateških odluka.

Organizacijska struktura ljudskih resursa prikazana je na idućoj shemi.



Shema 5. Organizacijska struktura ljudskih resursa

Izvor: vlastita izrada autorice prema internim podacima poduzeća

Shema 5. prikazuje organizacijsku strukturu ljudskih resursa. Odjel ljudskih resursa u poduzeću Elektronički računi d.o.o. sastoji se od nekoliko ključnih članova koji imaju različite uloge i odgovornosti. Na čelu odjela je direktor ljudskih resursa, koji je najviši autoritet i odgovoran za vođenje i upravljanje svim aspektima ljudskih resursa unutar organizacije.

Direktor ljudskih resursa surađuje s upravom tvrtke i donosi stratejske odluke vezane za različite aspekte ljudskih resursa. Njegova uloga uključuje planiranje novih zapošljavanja, razvoj zaposlenika, definiranje kompenzacija i beneficija, planiranje radne snage, razvoj talenata i druge slične aktivnosti. On je odgovoran za uspostavljanje i provedbu strategija i inicijativa koje potiču angažman zaposlenika, razvijaju organizacijsku kulturu i podržavaju rast tvrtke.

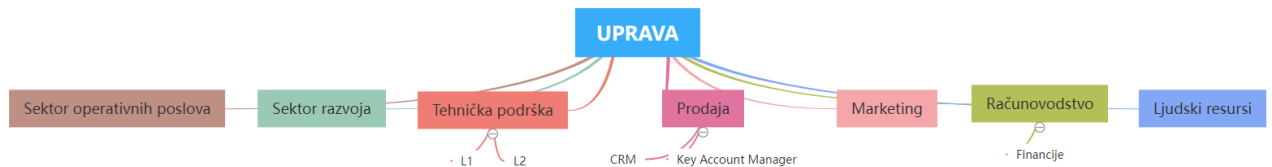
Rukovoditeljica ljudskih resursa je podređena direktoru ljudskih resursa i ima operativnu ulogu u odjelu. Njezina odgovornost uključuje nadzor nad svakodnevnim aktivnostima odjela, uključujući procese zapošljavanja i selekcije, upravljanje performansama, razvoj i obuku zaposlenika, kao i rješavanje pitanja vezanih za radno pravo i propise. Rukovoditeljica pruža smjernice i podršku ostatku tima, surađuje s drugim odjelima i menadžmentom kako bi osigurala učinkovitu primjenu politika i procedura.

U odjelu postoje i dvije referentice, koje obavljaju operativne zadatke i izravno su pod nadzorom rukovoditeljice ljudskih resursa. Njihove odgovornosti uključuju administrativne poslove kao što su vođenje evidencija o zaposlenicima, priprema ugovora o radu, upravljanje radnim vremenima, priprema izvještaja o prisutnosti i odsutnosti te suradnja s drugim odjelima i zaposlenicima u rješavanju pitanja i pružanju podrške. Osim toga, referentice imaju i dodatnu ulogu motivacije zaposlenika. Organiziraju "fantastični petak" u kojem zaposlenicima pružaju iznenađenja poput kolača, brze hrane ili sličnih gesta. Također, pripremaju i šalju eTjednik svakog utorka na e-mail svim zaposlenicima. eTjednik sadrži zanimljivosti i najave budućih događanja u poduzeću. Referentice su odgovorne za sastavljanje eTjednika, pružajući zaposlenicima informacije o novostima, aktivnostima i važnim događajima koji će se odvijati unutar tvrtke.

Odjel ljudskih resursa u Elektroničkim računima d.o.o. igra ključnu ulogu u upravljanju ljudskim kapitalom i razvoju organizacije. Direktor ljudskih resursa usmjerava strategijske inicijative, dok rukovoditeljica ljudskih resursa vodi operativne zadatke i osigurava pridržavanje politika i procedura. Referentice pružaju administrativnu podršku te motiviraju zaposlenike putem aktivnosti poput fantastičnog petka i slanjem eTjednika. Ovaj tim ljudskih resursa ima važan zadatak održavanja produktivnog radnog okruženja, razvoja zaposlenika i ostvarenja ciljeva organizacije. Njihov rad doprinosi uspjehu tvrtke i osigurava da se ljudski resursi optimalno koriste za postizanje poslovnih rezultata.

Organizacijska struktura igra nezamjenjivu ulogu u postizanju ciljeva poduzeća. Ona se sastoji od veza, odnosa i ponašanja među ljudima unutar poduzeća, kao i njihovih odnosa prema resursima i predmetima rada. Organizacijska struktura osigurava ostvarenje ciljeva i predstavlja cjelokupnost veza i odnosa među svim faktorima rada i poslovanja unutar poduzeća. U poduzeću Elektronički računi d.o.o., većinski udio struktura vlasništva pripada slovenskom investicijskom fondu Alfi pe d.o.o., koji posjeduje 60% udjela. Ova struktura vlasništva ima značajan utjecaj na upravljanje i odlučivanje u poduzeću. Osim toga, shematski prikazi, kao što su grafičke sheme, koriste se za vizualno prikazivanje strukture vlasništva i organizacijske strukture poduzeća.

Na idućoj shemi prikazana je organizacijska shema cijelog poduzeća.



Shema 6. Organizacijska shema poduzeća Elektronički računi d.o.o.

Izvor: izrada autorice prema internim podacima poduzeća

Shema 6. prikazuje cijelu organizacijsku strukturu poduzeća Elektronički računi d.o.o. Uprava ima ključnu ulogu u vođenju i upravljanju poslovnim aktivnostima tvrtke. Sektor operativnih poslova obuhvaća operativne timove unutar poduzeća, kao što su razvoj, tehnička podrška i prodaja. Tehnička podrška podijeljena je na Level 1 (L1) i Level 2 (L2) podršku. Prodaja se dalje dijeli na prodajne predstavnike, CRM (Customer Relationship Management) i Key Account Managere. Odjel marketinga vodi brigu o marketinškim aktivnostima tvrtke. Drugi dijelovi organizacijske sheme uključuju odjel računovodstva i financija koji je odgovoran za naplatu potraživanja od klijenata, financijsku analizu i kontroling. Odjel ljudskih resursa brine se o regrutiranju, zapošljavanju, razvoju zaposlenika i ostalim aspektima upravljanja ljudskim resursima.

Tvrtka Elektronički računi d.o.o. usmjerena je prema potpunoj digitalizaciji administrativnih procesa. Nudi razne usluge digitalizacije i upravljanja dokumentima te ima uravnoteženu kadrovsku strukturu. Cilj tvrtke je potaknuti motivaciju i razvoj zaposlenika radi postizanja veće produktivnosti i zadovoljstva na radnom mjestu.

## 2.2. Sustav mjerenja motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Elektronički računi d.o.o.

Elektronički računi d.o.o. su značajno primjetili kako je motiviranje od izuzetne važnosti za zaposlenike, a samim time i njihovog zadovoljstva. Kroz zadovoljstvo zaposlenika i timski rad mjeri se uspjeh poslovanja. Bez obzira na spol, dob, obrazovanje, radnog iskustva i vrste pozicije koju obnašaju zaposlenici, cilj tvrtke je svakom zaposleniku pružiti jednak tretman. Poduzeće nudi mogućnost napredovanja, fleksibilno radno vrijeme, bonuse, obrok, službeni mobitel i auto, redovna isplata plaće i slično. Ispunjavanjem materijalnih i nematerijalnih kompenzacija motivacije poduzeće dolazi do zadovoljstva zaposlenika, a to je prikazano u Tablici 1.

Tablica 1. Materijalna i nematerijalna motivacije poduzeća Elektronički računi d.o.o.

MATERIJALNA MOTIVACIJA	NEMATERIJALNA MOTIVACIJA
Stimulativni dio plaće	Fleksibilno radno vrijeme
Putni troškovi	Rad od kuće
Službeni mobitel i auto	Napredovanje
Redovna plaća	Sportski treninzi
Plaćen obrok	Radna okolina

Izvor: vlastita izrada autorice prema internim podacima poduzeća

Tablica 1. prikazuje materijalnu i nematerijalnu motivaciju zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. Pod materijalnom motivacijom navedeni su: stimulativni dio plaće, putni troškovi, službeni mobitel i auto, redovna plaća i plaćen obrok. Stimulativni dio plaće prikazuje dodatni iznos koji se isplaćuje iznad osnovne plaće kao nagrada za postignute rezultate ili visoku produktivnost. Prodajni predstavnici i voditelji ključnih kupaca na temelju ostvarenog rezultata dobivaju bonuse. Tehnička podrška ostvaruje bonuse na temelju rezultata riješenih tehničkih poteškoća kod postojećih korisnika. Voditelji ključnih kupaca svakodnevno putuju u razne gradove te na temelju toga ostvaruju pravo na putne troškove koji uključuju nadoknadu troškova za putovanja i prijevoz koji zaposlenik snosi u obavljanju svojih radnih zadataka. Oni posjeduju službene automobile koji olakšavaju obavljanje poslovnih aktivnosti i samim time pruža im dodatnu pogodnost. Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije. (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013:60)

Pod nematerijalnom motivacijom navedeno je: fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, napredovanje, sportski treninzi i radna okolina. Fleksibilno radno vrijeme zaposlenicima omogućava fleksibilnost u odabiru radnog vremena kako bi se bolje prilagodili svojim obvezama i postigli ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Rad od kuće omogućava zaposlenicima da obavljaju svoje zadatke i odrađuju radne sate iz udobnosti svog doma umjesto u uredskom okruženju. Rad od kuće je uveden za vrijeme pandemije COVID-19 te je i dalje ostalo na snazi. Osiguravanje mogućnosti za razvoj karijere i napredovanje na više pozicije unutar tvrtke osigurava dodatnu motivaciju da zaposlenici ostvare svoje profesionalne ciljeve.

U sklopu poduzeća organizirani su grupni treninzi prije i nakon radnog vremena. Stvaranje ugodne i poticajne radne okoline, kao što su dobri radni uvjeti, suradnju s kolegama i podršku nadređenih je motivirajuće za zaposlenike. Poduzeće Elektronički računi d.o.o. ima niz pogodnosti i beneficija za svoje zaposlenike. Pogodnosti koje nudi zaposlenicima su:

- Božićnica - Svake godine, poduzeće Elektronički računi d.o.o. isplaćuje božićnicu svojim zaposlenicima kao dodatni financijski bonus za blagdane.
- Uskršni pokloni - Za vrijeme Uskrsa, zaposlenici dobivaju poklone kao izraz zahvalnosti i proslave ovog blagdana.
- Poklon bonovi za trgovinu - Pored božićnice i uskršnih poklona, poduzeće Elektronički računi d.o.o. dodatno nagrađuje svoje zaposlenike poklon bonovima koje mogu iskoristiti u određenim trgovinama.
- Slobodan dan za vlastiti rođendan - Svaki zaposlenik ima pravo na slobodan dan kako bi proslavio vlastiti rođendan, omogućavajući im da provedu taj poseban dan onako kako žele.
- Svježe voće - Poduzeće se brine o zdravlju svojih zaposlenika te osigurava dnevno svježe voće na radnom mjestu. To im omogućuje zdrav i osvježavajući izbor užine tijekom radnog dana.

Poduzeće Elektronički računi d.o.o. pokazuje veliku brigu za svoje zaposlenike pružajući im razne pogodnosti i beneficije. Pored financijskih poticaja kao što su božićnica i uskršni pokloni, također se trude stvoriti ugodno radno okruženje i pružiti zaposlenicima posebne privilegije kao što su slobodan dan za rođendan i pristup svježem voću. Ove pogodnosti doprinose zadovoljstvu zaposlenika i potiču pozitivnu radnu atmosferu u poduzeću.

Poduzeće redovno organizira događaje i druženja koja okupljaju sve zaposlenike. Ova druženja pružaju priliku da se zaposlenici opuste, upoznaju i razviju bolje međusobne odnose. Svake godine za vrijeme blagdanskog razdoblja, poduzeće organizira božićni domjenak. To je prilika za zaposlenike da zajedno proslave božićne blagdane, uživaju u hrani, piću i stvaraju lijepe uspomene. Tijekom uskršnjeg razdoblja, poduzeće organizira uskršnji domjenak za svoje zaposlenike. To je prilika za zajedničko slavlje, uživanje u tradicionalnim uskršnjim obrocima i radost zajedništva. Štefanje je tradicionalni blagdan koji se obilježava u Hrvatskoj. Poduzeće Elektronički računi d.o.o. organizira domjenak za svoje zaposlenike kako bi proslavili ovaj blagdan zajedno i stvorili veselu i ugodnu atmosferu. Skoro svaki petak, zaposlenici poduzeća imaju priliku družiti se u kantini. Ova neformalna okupljanja pružaju priliku za opuštanje, razgovor i povezivanje izvan radnih obveza.

Posebnu važnost pridaje se razvijanju pozitivnih odnosa među zaposlenicima i stvaranju ugodnog radnog okruženja. Redovna organizacija zajedničkih druženja, domjenaka,

teambuildinga i ostalih događaja promiče timski duh, međusobno povjerenje i radost rada u poduzeću.

Ukupno gledajući, poduzeće Elektronički računi d.o.o. ima sveobuhvatan pristup motivaciji zaposlenika, kombinirajući materijalne i nematerijalne kompenzacije te organizirajući događaje koji promiču timski rad i povezivanje. Ovaj pristup doprinosi zadovoljstvu zaposlenika, stvaranju pozitivne radne atmosfere i postizanju uspješnog poslovanja. Poduzeće prepoznaje važnost timskog rada i organizira razne teambuilding aktivnosti. Ove aktivnosti potiču suradnju, jačaju povjerenje među članovima tima i poboljšavaju komunikaciju.

### **3. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLNIKA U ELEKTRONIČKIM RAČUNIMA D.O.O.**

U svrhu ovog završnog rada, provedeno je empirijsko istraživanje s ciljem analiziranja motivacije i zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Elektronički račun d.o.o. Sve veći značaj koji se pridaje motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika u organizacijama rezultirao je potrebom za većim razumijevanjem njihovih stavova, preferencija i ukupnog zadovoljstva radnim okruženjem. Stoga je ovaj rad usmjeren na istraživanje navedenih čimbenika kako bi se dobili korisni uvidi i informacije koje mogu pomoći u unaprjeđenju radnog iskustva zaposlenika. Niže navedena poglavlja prikazat će instrumente i metodologiju istraživanja, nakon njih slijede rezultati provedenog istraživanja. Na kraju ovog poglavlja objasnit će se prijedlozi poboljšanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Elektronički račun d.o.o.

#### **3.1. Instrumenti i metodologija istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je analizirati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički Računi d.o.o. kako bi se dobio uvid u njihove stavove, preferencije i ukupno zadovoljstvo radnim okruženjem. Za potrebe prikupljanja podataka korištena je anketa koja je provedena putem online obrasca pomoću Google Forms alata.

Upitnik je razvijen na temelju istraživanja objavljenog u članku "Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia" (Bustamama, Liyana, Tenga, Sze Sook, & Abdullah, Fakhrul Zaman, 2014), objavljenom u časopisu *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. U tom istraživanju su identificirani ključni konstrukti i pitanja relevantna za analizu motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu. Pitanja su prilagođena specifičnim potrebama i kontekstu poduzeća Elektronički Računi d.o.o. kako bi bila primjerena i relevantna. Važno je napomenuti da su preuzeta pitanja iz ankete zasnovana na istraživanjima koja su se bavila motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika te su pružila teorijsku i empirijsku podršku za korištenje tih pitanja u ovom istraživanju. Svi postupci i metode istraživanja provedeni su u skladu s etičkim načelima istraživanja, uključujući pristanak sudionika, povjerljivost podataka i zaštitu osobnih informacija.

Anketu su ispunili 25 ispitanika iz poduzeća, što čini polovicu ukupnog broja zaposlenika (50 zaposlenika). Na početku ankete bilo je naglašeno da je ova anketa anonimna i dobrovoljna te da se provodi u svrhu pisanja završnog rada. U prvom dijelu ankete, sudionici su bili zamoljeni da ocijene svoje mišljenje o 22 tvrdnje koristeći skalu od jedan do pet, gdje je

jedan označavao potpuno neslaganje, a pet potpuno slaganje s tvrdnjom. Tvrdnje su se odnosile na različite aspekte njihove motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu. Drugi dio ankete je sadržavao općenite informacije o sudionicima kao što su spol, dob, ukupan radni staž, radni staž u sadašnjem poduzeću, razina obrazovanja, trenutni status zaposlenja i radno mjesto na kojem rade. Ovim pristupom omogućeno je detaljnije analiziranje i obradu podataka te njihovo povezivanje kako bi se obuhvatila šira problematika.

Ovo istraživanje je provedeno tijekom svibnja 2023. godine, pri čemu je svaki zaposlenik navedenog poduzeća imao mogućnost ispunjavanja ankete. Anketa je bila dostupna online, omogućujući ispitanicima da je popune preko računala, pametnog telefona ili tablet uređaja. Podaci su prikupljeni i analizirani na temelju odgovora sudionika. Svi podaci su obrađeni anonimno i povjerljivo te su korišteni isključivo u svrhu istraživanja. Analiza podataka obuhvatila je statističke metode kako bi se dobili relevantni rezultati i interpretacije.

Kroz detaljnu analizu prikupljenih podataka, istraživanje je imalo za cilj pružiti uvid u percepciju zaposlenika o motivaciji i zadovoljstvu na radnom mjestu u poduzeću Elektronički Računi d.o.o. Ovi rezultati pružaju korisne informacije za upravljanje ljudskim resursima i unaprjeđenje radnog okruženja kako bi se povećala motivacija i zadovoljstvo zaposlenika.

### 3.2. Rezultati istraživanja

Prvi dio istraživanja prikazuje 22 pitanja na koja su ispitanici odgovarali. U nastavku je prikazana analiza provedene ankete.

Tablica 2. prikazuje rezultate motivacije i zadovoljstva zaposlenika u poduzeći elektronički računari d.o.o.

Tablica 2. Rezultati provedene ankete

Tvrdnje	Procjena zadovoljstva				
	1	2	3	4	5
Kada sam iznimno motiviran/a, sigurno ću uložiti više truda u posao.				7	18
Kada sam iznimno motiviran/a, sigurno ću povećati kvalitetu mog posla.				6	19
Kada sam iznimno motiviran/a, sigurno ću povećati svoju produktivnost na poslu.				7	18



Kada sam iznimno motiviran/a, sigurno ću biti voljan/na uključiti se u moj posao.			1	5	19
Općenito gledajući, zadovoljan/na sam poslom kojeg obavljam.		1	7	9	8
Općenito gledajući, zadovoljan/na sam kolegama s kojima surađujem.		2	5	12	6
Općenito gledajući, zadovoljan/na sam svojim nadređenim/om.		3	3	7	12
Zadovoljan/na sam svojom osnovnom plaćom.	1	3	11	8	2
Povećanje plaće u organizaciji događa se rijetko.	2	3	9	6	5
Zadovoljan/na sam s načinom na koji se određuje povećanje moje plaće.	5	3	10	5	2
Povećanje plaća u organizaciji odvija se na pravedan način.	6	4	11	1	3
Povećanje plaća doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika.				9	16
Oni koji dobro rade, imaju priliku za unaprjeđenje u organizaciji.		1	11	7	6
Kada nešto dobro napravim, primim odgovarajuće priznanje za moj doprinos.	3	1	11	5	5
Kada nešto dobro napravim, primim povratnu informaciju o tome.	1	3	6	6	9
Kada nešto dobro napravim, primim neformalnu pohvalu (npr. Dobro obavljen posao, hvala!).		3	8	7	7
Kada nešto dobro napravim, primim formalno priznanje (certifikat).	15	4	3	1	2
Zadovoljan/na sam količinom i učestalošću pohvala od svog nadređenog/e.	3	3	10	6	3
Zadovoljan/na sam načinom na koji mi nadređeni/na daje povratnu informaciju.	1	2	11	8	3
Primitak povratne informacije je jako važan.		1	1	5	18
Primljene povratne informacije su u skladu sa mojim postignućima.	2	1	5	11	6
Priznanja se daju pravedno i dosljedno.		6	9	7	3

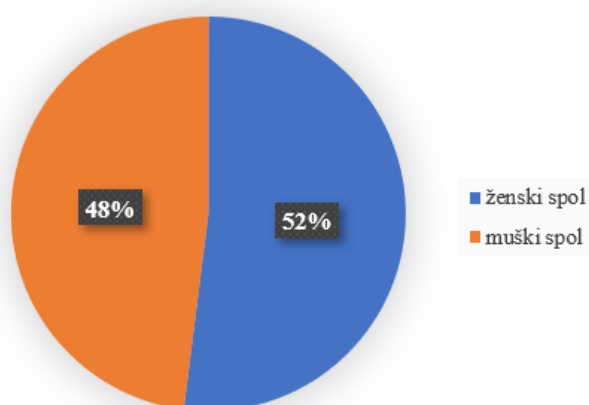
Izvor: vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju

Tablica 2. prikazuje rezultate istraživanja o stavovima i mišljenjima ispitanika o različitim aspektima posla i zadovoljstva na radnom mjestu. Podaci su prikazani u obliku ocjena od 1 do 5, pri čemu ocjena 1 prikazuje da se ispitanik uopće ne slaže s tvrdnjom, ocjena 2

označava da se ispitanik uglavnom ne slaže, ocjena 3 označava da se ispitanik i slaže i ne slaže s tvrdnjom, ocjena 4 prikazuje da se ispitanik djelomično slaže, dok ocjena 5 označava da se ispitanik u potpunosti slaže s tvrdnjom i samim time označava veće zadovoljstvo. Kada su zaposlenici iznimno motivirani, sedam ispitanika izjavljuje da će uložiti više truda u posao. Također, 18 ispitanika ih je ocijenilo s ocjenom 5, što ukazuje na visoku razinu truda koji će uložiti kada su iznimno motivirani. 6 ispitanika također izražavaju uvjerenje da će povećati kvalitetu svog posla kada su iznimno motivirani. Ovdje također 19 ispitanika daje ocjenu 5, što ukazuje na njihovo visoko očekivanje od vlastite kvalitete rada. Kada su iznimno motivirani, 18 ispitanika izjavljuje da će povećati svoju produktivnost na poslu i to s ocjenom 5. Ovo sugerira da postoji jasna veza između motivacije i povećanja produktivnosti. Kada su iznimno motivirani, 19 ispitanika izjavljuje da će biti voljni uključiti se u svoj posao. Ovo je važan pokazatelj angažiranosti zaposlenika koji su visoko motivirani. Ispitanici daju pozitivne ocjene u pogledu zadovoljstva poslom koji obavljaju. Ukupno 8 ispitanika daje ocjenu 5, dok je većina ocijenila s ocjenom 4. To sugerira da postoji zadovoljstvo među ispitanicima u pogledu samog posla. Ispitanici su uglavnom zadovoljni kolegama s kojima surađuju, ali postoji manje zadovoljstvo nadređenima. Većina ispitanika daje ocjene 4 u pogledu zadovoljstva kolegama, dok se ocjene za nadređene kreću između 3 i 4. Ispitanici su manje zadovoljni svojom osnovnom plaćom, s većinom ocjena između 2 i 3. Također, većina ispitanika smatra da se povećanja plaća u organizaciji događa rijetko, s ocjenama koje se kreću od 1 do 4. Postoji i podijeljeno mišljenje o načinu na koji se određuje povećanje plaće, pri čemu ocjene variraju od 2 do 5. Ovi rezultati upućuju na potrebu za poboljšanjem sustava plaća i povećanja transparentnosti u organizaciji. Ispitanici ističu važnost priznanja i povratne informacije o svom radu. Većina ispitanika daje pozitivne ocjene kada je riječ o primanju odgovarajućeg priznanja za svoj doprinos ocjene 4 i 5 te povratne informacije o svom radu ocjene 3, 4 i 5. Ovi rezultati naglašavaju potrebu za redovitom komunikacijom i pružanjem povratne informacije zaposlenicima. Većina ispitanika izražava uvjerenje da su priznanja dana pravedno i dosljedno. Ocjene se kreću između 4 i 5, što ukazuje na zadovoljstvo zaposlenika u pogledu pravednosti u dodjeli priznanja. Ispitanici su podijeljeni u pogledu zadovoljstva načinom na koji im nadređeni pružaju povratnu informaciju. Ocjene variraju od 2 do 4, pri čemu većina ispitanika daje ocjenu 4. Ovo ukazuje na potrebu za unapređenjem načina pružanja povratne informacije od strane nadređenih. Ispitanici ističu važnost primanja povratne informacije, pri čemu većina njih daje visoke ocjene 4 i 5. Ovo ukazuje na to da zaposlenici smatraju da je povratna informacija ključna za njihov rad i razvoj. Analiza ove tablice otkriva nekoliko ključnih činjenica zadovoljstva zaposlenika. Motivacija, trud, angažiranost, priznanje i povratna informacija su važni faktori za zadovoljstvo na radnom mjestu. Međutim, postoji potreba za poboljšanjem u

području plaće i povećanja, kao i pružanju dosljedne povratne informacije od strane nadređenih. Kao zaključak, ovi rezultati mogu poslužiti kao smjernice za organizaciju u poboljšanju radnog okruženja i zadovoljstva zaposlenika.

Drugi dio provedenog istraživanja obuhvaća demografska obilježja ispitanika, uključujući njihovu godinu rođenja, spol, radni staž uopće i radni staž u poduzeću Elektronički račun d.o.o., razinu obrazovanja te vrstu zaposlenja. Najčešća godina rođenja među ispitanicima je 1995., sa 6 ispitanika koji su rođeni te godine. Godina 1990., 1993., 1996. imaju po 3 ispitanika. Postoje i godine rođenja s po jednim ispitanikom, kao što su 1976., 1979., 1980., 1984., 1987., 1988., 1989., 1998., 1999. i 2000. Idući grafik prikazuje spol ispitanika koji su sudjelovali u anketi.

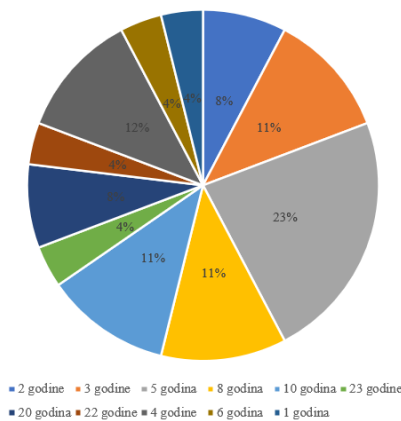


Grafikon 5. Spol ispitanika u poduzeću Elektronički račun d.o.o.

Izvor: vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju

Iz Grafikona 5. uočava se da je veći dio ispitanika muškog spola s 52%, dok je ženski spol nešto manji s 48%.

Idući grafik prikazuje radni staž ispitanika ankete.

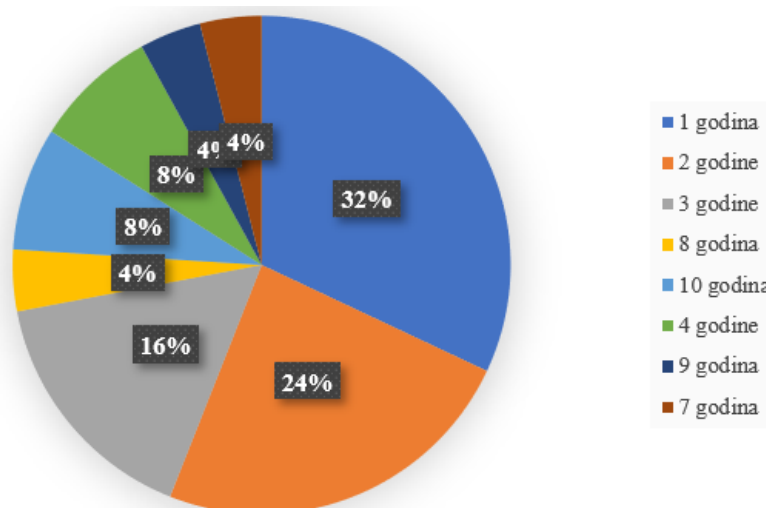


Grafikon 6. Ukupni radni staž ispitanika

Izvor: vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju

Grafikon 6. prikazuje ukupni radni staž ispitanika koji su sudjelovali u anketi. Najčešći raspon radnog staža među ispitanicima je 5 godina, s 6 ispitanika koji imaju taj radni staž. Također, postoje i nekoliko ispitanika s radnim stažem od 3 godine, 8 godina, 10 godina, 4 godine i 20 godina, s po 3 ispitanika u svakom rasponu. Ostali rasponi radnog staža imaju po jednog ili dva ispitanika. Ova tablica pruža uvid u raznolikost radnog staža ispitanika. Većina ispitanika ima radni staž između 3 i 10 godina. Također, postoje ispitanici s kraćim radnim stažem od 2 ili 1 godine, kao i oni s dugim radnim stažem od 20, 22 i 23 godine. Analiza radnog staža može pružiti dodatne informacije o iskustvu ispitanika na radnom mjestu.

Radni staž zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. prikazan je na idućem grafikonu.

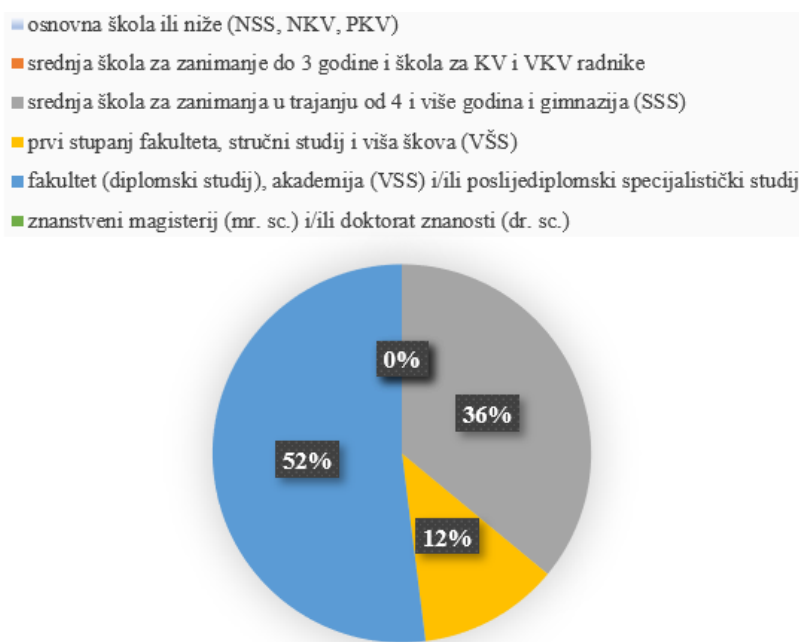


Grafikon 7. Radni staž ispitanika u poduzeću Elektronički računi d.o.o.

Izvor: vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju

Grafikon 7. prikazuje radni staž ispitanika u sadašnjem poduzeću Elektronički računi d.o.o. zajedno s brojem ispitanika u svakom rasponu radnog staža. Najveći broj ispitanika (8) ima radni staž od 1 godine u poduzeću Elektronički računi d.o.o. Također, 6 ispitanika ima radni staž od 2 godine, dok 4 ispitanika ima radni staž od 3 godine. Ostali rasponi radnog staža imaju manji broj ispitanika: 2 ispitanika s radnim stažem od 10 godina, 2 ispitanika s radnim stažem od 4 godine, te 1 ispitanik s radnim stažem od 8 godina, 9 godina i 7 godina. Ova tablica pruža uvid u distribuciju radnog staža ispitanika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. Najveći broj ispitanika ima relativno kratki radni staž u tom poduzeću, od 1 ili 2 godine. Također, postoje ispitanici s radnim stažem od 3 godine, dok manji broj ispitanika ima duži radni staž od 4 do 10 godina. Analiza radnog staža u sadašnjem poduzeću može pružiti uvid u stabilnost i dugoročnost zaposlenja ispitanika u Elektronički računi d.o.o.

Razina obrazovanja ispitanika navedene ankete prikazana je na idućem grafikonu.



Grafikon 8. Razina obrazovanja ispitanika u poduzeću Elektronički računi d.o.o.

Izvor: vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju

Grafikon 8. prikazuje razinu obrazovanja ispitanika u provedenom istraživanju. 52% ispitanika ima završen fakultet (diplomski studij), akademiju (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij. To ukazuje na visoku razinu obrazovanja među većinom ispitanika. 36% ispitanika ima završenu srednju školu u trajanju od 4 godine. To predstavlja značajan udio ispitanika koji su završili srednjoškolsko obrazovanje. 12% ispitanika ima prvi stupanj fakulteta, stručni studij ili višu školu.

88% ispitanika zaposleno je na neodređeno vrijeme u poduzeću Elektronički računi d.o.o. To ukazuje na većinski udio ispitanika koji imaju stalno zaposlenje u poduzeću "Elektronički računi d.o.o.". Stalno zaposlenje često pruža veću sigurnost zaposlenja i stabilnost prihoda. 12% ispitanika zaposleno je na određeno vrijeme. Ovo su ispitanici koji imaju privremeno zaposlenje u poduzeću. Privremeno zaposlenje može biti vezano uz određeni projekt, sezonski rad ili zamjenu radnika na privremenom odsustvu.

Ispitanici su pokazali visoku razinu motivacije kada su iznimno motivirani, što se odražava u većem trudu, povećanju kvalitete posla i produktivnosti na poslu. Također, postoji želja za uključivanjem u posao kada su iznimno motivirani. Kroz provedenu anketu općenito gledajući, većina ispitanika je zadovoljna poslom koji obavljaju, kolegama s kojima surađuju i svojim nadređenima. Također, ispitanici su izrazili zadovoljstvo osnovnom plaćom, ali su isto tako primijetili da se povećanje plaća u organizaciji događa rijetko. Većina ispitanika smatra da je način određivanja povećanja plaće pravedan, ali postoji manji broj ispitanika koji smatraju da se povećanje plaća ne odvija na pravedan način. Povećanje plaća doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika.

Ispitanici su pokazali važnost primanja povratne informacije za dobro obavljen posao i priznanja za njihov doprinos. Zadovoljstvo količinom i učestalošću pohvala od nadređenih je variralo, ali većina ispitanika je zadovoljna načinom na koji im nadređeni daju povratnu informaciju. Priznanja se uglavnom smatraju pravednima i dosljednima. Većina ispitanika ima završen fakultet, diplomski studij, akademiju ili poslijediplomski specijalistički studij. Manji udio ispitanika ima završenu srednju školu u trajanju od 4 godine, dok je još manji udio ispitanika s prvim stupnjem fakulteta, stručnim studijem ili višom školom. Većina ispitanika (88%) je zaposlena na neodređeno vrijeme u poduzeću "Elektronički računi d.o.o.", što ukazuje na stabilnost zaposlenja. Manji udio ispitanika (12%) je zaposlen na određeno vrijeme.

### **3.3. Prijedlozi poboljšanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Elektronički računi d.o.o**

U ovom dijelu iznjet će se prijedlozi poboljšanja motivacije i zadovoljstva svih zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o.

- Potrebno je povećati motivaciju na način da se organiziraju razni motivacijski programi i inicijative kako bi se povećala motivacija kod zaposlenika. Potrebno je osigurati jasne ciljeve i očekivanja kako bi svi zaposlenici znali što se od njih očekuje. Važno je pružati

mogućnost za profesionalni razvoj i napredovanje unutar poduzeća. Također, potrebno je implementirati sustav nagrađivanja za postignuća i izvrsnost.

- Kako bi se osigurala konkurentna i pravedna naknada, potrebno je provesti pregled trenutnih plaća u poduzeću. Prijedlog je također razmatranje mogućnosti redovitih plaća ili bonusa za postignute rezultate. Bitno je povećati i transparentnost u povećanju plaća kako bi se umanjila percepcija rijetkih povećanja.
- Kroz razne edukacije nadređenih dolazi do važnosti pružanja redovite i konstruktivne povratne informacije zaposlenicima. Uvođenjem sustav redovitih sastanaka između nadređenih i zaposlenika poduzeće bi došlo do praćenja napretka i davanja povratnih informacija. Također, prijedlog je otvorena i iskrena komunikacija između nadređenih i zaposlenika.
- Potrebno je poraditi na sustavu priznanja za postignuća i doprinos zaposlenika na način da se organiziraju interna događanja ili ceremonije za dodjelu priznanja kako bi se istaknuli uspjesi zaposlenika. Naravno, bitno je osigurajti pravilno i pravedno priznavanje rada zaposlenika.
- Timski rad je izuzetno važan. Poduzeće bi trebalo poboljšati suradnju među kolegama i poticati timski rad. Osigurati radno okruženje koje potiče inovacije, kreativnost i osobni razvoj. Pružiti mogućnosti za rad na zanimljivim projektima i izazovnim zadacima.
- S obzirom na to da većina ispitanika ima radni staž između 3 i 10 godina, organizacija može pružiti program mentorstva kako bi podržala rast i razvoj karijere zaposlenika. Mentorstvo omogućuje zaposlenicima da steknu nove vještine, dobiju povratne informacije i smjernice te osjećaju podršku u svojem profesionalnom razvoju.
- Većina ispitanika pripada mlađoj generaciji te je samim time važno stvoriti poticajno i inspirativno radno okruženje. To uključuje timski rad, suradnju na projektima i otvorenu komunikaciju unutar timova. Također, organizacija može razmotriti implementaciju fleksibilnih radnih aranžmana ili radnih prostora koji podržavaju produktivnost i dobrobit zaposlenika.
- S obzirom na visoku razinu obrazovanja među zaposlenicima, organizacija može pružiti mogućnosti za kontinuirani razvoj vještina i obuku. To uključuje internu obuku, edukacijske programe ili sudjelovanje na konferencijama i radionicama. Ova ulaganja u razvoj zaposlenika pokazuju da organizacija cijeni njihov napredak i želi im pružiti priliku za rast.

- Mogućnost uključivanja zaposlenika u proces donošenja odluka i davanja povratnih informacija. Redoviti sastanci tima ili radnih grupa su dobra prilika za raspravu o novim idejama, prijedlozima i poboljšanjima.

U ovom dijelu izneseni su prijedlozi za poboljšanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. Sve ove mjere mogu pridonijeti poboljšanju motivacije i zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o., što bi moglo utjecati na njihovu produktivnost, angažman i dugoročnu lojalnost prema poduzeću. Implementacija ovih prijedloga može stvoriti pozitivno radno okruženje, potaknuti rast i razvoj zaposlenika te unaprijediti ukupnu uspješnost i konkurentnost poduzeća Elektronički računi d.o.o.



## Zaključak

Motivacija zaposlenika u poduzeću predstavlja kompleksnu pojavu koja obuhvaća unutarnje čimbenike koji potiču, jačaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje i aktivnost. Ona se odnosi na razloge koji stoje iza ponašanja i primjene znanja te utječe na način na koji se ljudi ponašaju kako bi ispunili svoje obveze ili postigli ciljeve. Motivacija može biti povezana s materijalnim ili financijskim ciljevima, ali i s psihološkim zadovoljstvom, priznanjem i ostvarenjem potencijala. Motivacija zaposlenika ima važan značaj za uspješno poslovanje poduzeća. Motivirani zaposlenici su produktivniji, kreativniji i više angažirani u svom radu. Zadovoljstvo zaposlenika poslom koji obavljaju utječe na kvalitetu i produktivnost rada, što na kraju rezultira boljim poslovnim rezultatima. Poduzeća koja se aktivno bave poticanjem motivacije zaposlenika imaju prednost u privlačenju i zadržavanju kvalificiranih radnika, smanjujući tako fluktuaciju radne snage.

Postoji nekoliko teorija motivacije koje mogu pomoći u razumijevanju motivacijskih faktora zaposlenika. Sadržajne teorije, poput teorija znanstvenog upravljanja, teorije međuljudskih odnosa, Maslovljeve teorije hijerarhije potreba, teorije dvaju faktora Fredricka Herzberga i teorije trostupanjske hijerarhije C.P. Alderfera, pružaju uvid u različite aspekte motivacije i potreba zaposlenika. Važno je da poduzeća pravilno razumiju motivaciju svojih zaposlenika i prilagode motivacijske čimbenike prema njihovim potrebama. To uključuje kombiniranje različitih motivacijskih faktora kao što su financijske nagrade, mogućnosti napredovanja, priznanje i podrška u razvoju zaposlenika. Potrebno je stvoriti poticajni motivacijski sustav koji će zadovoljiti različite interese zaposlenika i potaknuti njihovu angažiranost i motivaciju na radnom mjestu. Uspješno razumijevanje i primjena motivacije zaposlenika u poduzeću dovode do brojnih koristi. Kada se uspješno razumije i primjenjuje motivacija zaposlenika, poduzeća mogu očekivati poboljšanje produktivnosti i performansi radne snage. Motivirani zaposlenici su skloniji angažmanu, inicijativi i samodisciplini, što rezultira boljom kvalitetom rada i većim postignućima. Osim toga, motivirani zaposlenici su skloniji preuzimanju odgovornosti za svoje zadatke, teže ka postavljanju i ostvarenju ciljeva. To doprinosi povećanoj efikasnosti i učinkovitosti u radnim procesima. Također, motivirani zaposlenici često pokazuju veću kreativnost i inovativnost u svom radu, što može dovesti do novih ideja, poboljšanih proizvoda ili usluga, te konkurentске prednosti na tržištu. Motivacija zaposlenika također pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo poslom i osjećaj pripadnosti organizaciji. Kada zaposlenici osjete da su cijenjeni i da se njihov doprinos prepoznaje, veća je vjerojatnost da će biti lojalni prema poduzeću i angažirani u svom radu. To smanjuje fluktuaciju

radne snage i troškove vezane uz zapošljavanje i obuku novih radnika. Dakle, uspješno razumijevanje i primjena motivacije zaposlenika u poduzeću dovode do stvaranja pozitivne radne atmosfere, unaprjeđenja timskog rada i međusobne suradnje. Motivirani zaposlenici su spremniji podržavati jedni druge, dijeliti znanje i iskustva te raditi zajedno na postizanju ciljeva organizacije. Ovo stvara povoljno okruženje za rast i razvoj poduzeća te dugoročni uspjeh.

Tvrtka Elektronički računi d.o.o., poznata kao Servis moj eRačun, osnovana je s ciljem digitalizacije administrativnih procesa u poslovnim subjektima. Kroz svoje usluge poput MojeRačun, MojDMS i MojeArhiv, tvrtka pruža alate i rješenja za digitalizaciju, upravljanje dokumentima i povećanje učinkovitosti poslovnih procesa. Human Resource odjel igra ključnu ulogu u osiguravanju kvalitete rada u tvrtki, uključujući procese zapošljavanja, brigu o međuljudskim odnosima, edukacije i praćenje efikasnosti zaposlenika.

Kako bi motivirali i zadovoljili zaposlenike, tvrtka nudi određene pogodnosti poput "Multisport" kartice i konkurentnih plaća. Također, koriste alat GTMhub za praćenje efikasnosti zaposlenika kroz postavljanje ciljeva i praćenje njihovog ostvarenja. Organizacijska struktura tvrtke Elektronički računi d.o.o. uključuje Upravu, sektore operativnih poslova, razvoja, tehničke podrške, prodaje i marketinga. Uprava ima ključnu ulogu u vođenju poslovnih aktivnosti, donošenju odluka i postavljanju dugoročnih ciljeva.

Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Elektronički računi d.o.o. ukazuje na važnost pružanja pogodnosti, praćenja učinkovitosti i jasnog postavljanja ciljeva za zaposlenike. Također, organizacijska struktura tvrtke igra važnu ulogu u usklađivanju aktivnosti i osiguravanju učinkovite komunikacije između različitih timova i funkcija. Kroz ovaj završni rad, poduzeće Elektronički računi d.o.o. nastoji biti partner poslovnim subjektima u njihovoj digitalnoj transformaciji te pružiti zaposlenicima sve potrebne alate za uspješno vođenje poslovnih procesa. Motivirana radna snaga, razvoj zaposlenika i njihovo zadovoljstvo ključni su elementi za postizanje uspjeha u poslovnom okruženju Elektroničkih računa d.o.o.

Na temelju rezultata ankete provedene u poduzeću Elektronički računi d.o.o., potvrđena je hipoteza **H.1** koja tvrdi da će zaposlenici biti zadovoljniji poslom ukoliko se unaprijedi postojeći sustav motiviranja i nagrađivanja. Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika, koje je uključivalo 25 ispitanika koji su ispunili online anketu, analiziralo je različite aspekte motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu. Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje veze između motivacije i truda uloženog u posao, kvalitete rada i produktivnosti. Također, zaposlenici su izrazili zadovoljstvo poslom koji obavljaju i kolegama s kojima surađuju. Također, postoji potreba za povećanjem transparentnosti u vezi s povećanjima plaća i unapređenjem načina pružanja povratne informacije od strane nadređenih. Zaposlenici žele jasnije informacije o kriterijima i procesima koji utječu na povećanje plaća kako bi se osigurala

pravednost i jednakost. Osim toga, zadovoljstvo nadređenima ocijenjeno je nešto niže u usporedbi s zadovoljstvom kolegama. Organizacija bi trebala obratiti pažnju na poboljšanje odnosa između nadređenih i zaposlenika, kao i na načine pružanja povratne informacije. Redovita i konstruktivna povratna informacija od nadređenih može značajno doprinijeti razvoju zaposlenika i poboljšanju njihovog zadovoljstva. Organizacija Elektronički računi d.o.o. bi trebala razmotriti ove faktore i usmjeriti napore na poboljšanje radnog okruženja kako bi povećala ukupno zadovoljstvo zaposlenika, odnosno razmotriti uvođenje sustava priznanja koji će nagraditi i istaknuti iznimne rezultate i doprinose zaposlenika.

Ovi rezultati mogu poslužiti kao smjernice za poboljšanje radnog okruženja i zadovoljstva zaposlenika u organizaciji. Razumijevanje i primjena motivacije zaposlenika ima ključan značaj za uspješno poslovanje poduzeća, jer motivirani zaposlenici su produktivniji, kreativniji i više angažirani u svom radu. Zadovoljstvo zaposlenika poslom koji obavljaju utječe na kvalitetu i produktivnost rada, što rezultira boljim poslovnim rezultatima.

## Bibliografija

### a) Knjige:

1. Armstrong, M., 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London
2. Bahtijarević-Šiber, F., 1999. Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb
3. Buble, M., 2011. Poslovno vođenje, M.E.P Consult, Zagreb
4. Lazibat, T., Dumičić, K., 2009. Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
5. Maslow, A., 1943. "A Theory of Human Motivation."
6. Obradović, V., Samardžija, J., and Jandrić, J. 2015. Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Plejada, Zagreb
7. Rijavec, M., Miljković D., 2008. Pozitivna psihologija na poslu: Što najbolje čini najboljima, IEP, Zagreb
8. Vujić, V. 2010. Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima FTTHM, Opatija
9. Vujić, V., 2005. Menadžment ljudskog kapitala. FTTHM, Opatija
10. Vujić, V., 2010. Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu. FTTHM, Opatija
11. Zelenika, R., 2000. Metodologija i tehnika izrade znanstvenog i stručnog djela. Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

### b) Znanstveni članci:

1. Ahmić, A., & Čizmić, E. 2021. Motivational Factors and Retention of Talented Managers." Business Systems Research, 12(2), pp. 200-220.
2. Bolfek, B., Milković, V. i Lukavac, M. 2017. Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. Oeconomica Jadertina, 7 (1), 16-27.
3. Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. 2013. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7(1). 56-63.
4. Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. 2014. Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 144, pp. 392-402.

5. Camilovic, S. 2009. Basics for applying a contemporary concept for human resource management. *Tourism and Hospitality Management*, 15(2). pp. 217-228.
6. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, pp. 19–43.
7. Hernaus, T., & Mikulić, J. 2013. Work Characteristics and Work Performance of Knowledge Workers: What Goes Hand in Hand? In EFZG working paper series, (09), pp. 1-28.
8. Jambreč, I., & Penić, I. I. 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2). 1181-1206.
9. Karakus, M., Toprak, M. i Gurpinar, M. 2014. Structural Equation Modelling on the Relationships between Teachers' Trust in Manager, Commitment to Manager, Satisfaction with Manager and Intent to Leave. *Croatian Journal of Education*, 16 (1), pp. 165-189.
10. Kirin, S. i Šimić, B. 2020. Psihosocijalni čimbenici na radnom mjestu i zadovoljstvo radnika u hotelijerstvu. *Sigurnost*, 62 (1), 1-10.
11. Kiss, I. 2007. Ljudski faktor najvažniji element organizacijske strukture. *Ekonomija Economics*, 13(2), 379-392.
12. Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K. 2016. Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), pp. 255-309.
13. Pejić-Bach, M. 2004. Upravljanje ljudskim resursima na rastućim tržištima u ekonomiji znanja: pristup sustavne dinamike. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1). 67-84.
14. Pupavac, D., & Zelenika, R. 2003. Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika - čimbenik kompetitivnosti prometnih tvrtki. *Ekonomski pregled*, 54(9-10). 787-808.
15. Riumin, D. 2020. Role of Organizational Psychology in Human Resource Management. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVAtion*, 6(1), pp. 462-470.
16. Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54–67.
17. Salopek, K. 2019. Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Veleučilište VERN, Zagreb*. 119-139.
18. Sever, S., & Malbašić, I. 2019. Managing employee motivation with the job characteristics model. In *Dubrovnik International Economic Meeting*, 4(1). pp. 55-63.

19. Vinichenko, M., Kirillov, A., Maloletko, A., Frolova, E. i Vinogradova, M. 2018. Motivacija i zaposlenici sveučilišne uprave u procesu restrukturiranja ustanova visokog obrazovanja. *Croatian Journal of Education*, 20 (1), 199-232.
20. Vukelić, I. 2005. Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom. *Društvena istraživanja*, 14(3), 459-482.
21. Žaja, R. i Huršidić Radulović, A. 2022. Zadovoljstvo radom od kuće u pandemiji bolesti COVID-19. *Liječnički vjesnik*, 144 (11-12), 365-368
22. Želježić, I. 2019. Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 10(1), 155-158.

c) Internet i ostali izvori:

1. Elektronički računi d.o.o., <https://portal.moj-eracun.hr/> pristupljeno (25.4.2023.)
2. HOU, <https://www.hou.hr/herzbergova-teorija/> (pristupljeno 17.5.2023.)
3. Hrčak, <https://hrcak.srce.hr/> pristupljeno (10.5.2023.)
4. Iva Bele, <https://www.ivabele.com/motivacija/7-nacina-kako-motivirati-zaposlenike/> pristupljeno (17.5.2023.)
5. MojPosao: Kako motivirati zaposlenike?, <https://www.mojposao.net/Vijest/71600/Kako-motivirati-zaposlenike/48/> pristupljeno (15.5.2023.)
6. N1 Info: Kako motivirati zaposlenike? 7 važnih pravila koja bi trebao znati svaki šef, <https://n1info.hr/magazin/lifestyle/kako-motivirati-zaposlenike-7-vaznih-pravila-koja-bi-trebao-znati-svaki-sef/> pristupljeno (15.5.2023.)
7. Poslovna učinkovitost, <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/1370-kontroling-ljudskih-resursa-upravljanje-pomocu-ciljeva> pristupljeno (17.5.2023.)
8. Rječnik psihologije rada: Motivacija za rad, <https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/motivacija-za-rad.html> pristupljeno (16.5.2023.)
9. T. Perković, Likertova skala, <https://www.scribd.com/doc/210936532/likertova-skalaLikertova-skala#> pristupljeno (20.4.2023.)

# Popis ilustracija

## Sheme

Shema 1. Organizacijska struktura odjela Uprava.....	16
Shema 2. Organizacijska struktura prodaje .....	17
Shema 3. Organizacijska struktura razvoja i podrške.....	18
Shema 4. Organizacijska struktura računovodstva i financija.....	18
Shema 5. Organizacijska struktura ljudskih resursa .....	19
Shema 6. Organizacijska shema poduzeća Elektronički računi d.o.o. ....	21

## Grafikoni

Grafikon 1. Zaposlenici prema spolu u poduzeću Elektronički računi d.o.o. ....	13
Grafikon 2. Stručna sprema zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. ....	13
Grafikon 3. Vrste ugovora o radu zaposlenika u poduzeću Elektronički računi d.o.o.....	14
Grafikon 4. Struktura vlasništva.....	15
Grafikon 5. Spol ispitanika u poduzeću Elektronički računi d.o.o.....	29
Grafikon 6. Ukupni radni staž ispitanika.....	30
Grafikon 7. Radni staž ispitanika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. ....	30
Grafikon 8. Razina obrazovanja ispitanika u poduzeću Elektronički računi d.o.o. ....	31

## Tablice

Tablica 1. Materijalna i nematerijalna motivacije poduzeća Elektronički računi d.o.o. ....	22
Tablica 2. Rezultati provedene ankete.....	26

# Prilozi

## ANKETNI UPITNIK

### Motivacija, zadovoljstvo i nagrađivanje zaposlenika

Poštovani/poštovana,

ovaj je anketni upitnik dio istraživanja koje se provodi u okviru mog završnog rada na Sveučilištu u Rijeci, Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Anketni upitnik je anonimn i Vam jamčimo da se Vaši odgovori niti u jednom trenutku neće staviti na uvid Vašem poslodavcu (podaci o ispitaniku iz zadnjeg dijela upitnika koristit će se isključivo za statističku obradu podataka). Stoga Vas molimo da nigdje u upitniku ne navodite svoje ime i/ili prezime, kao i da na svako pitanje odgovorite što iskrenije i preciznije.

Hvala!

Majda Melani Kaltak

Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

UPUTE: U nastavku su navedene 22 tvrdnje. Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji, pri čemu je: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 – u potpunosti se slažem.

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama?	Stupanj slaganja				
1 Kada sam iznimno motiviran/a, sigurno ću uložiti više truda u posao.	1	2	3	4	5
2 Kada sam iznimno motiviran/a, sigurno ću povećati kvalitetu mog posla.	1	2	3	4	5
3 Kada sam iznimno motiviran/a, sigurno ću povećati svoju produktivnost na poslu.	1	2	3	4	5
4 Kada sam iznimno motiviran/a, sigurno ću biti voljan/na uključiti se u moj posao.	1	2	3	4	5
5 Općenito gledajući, zadovoljan/na sam poslom kojeg obavljam.	1	2	3	4	5
6 Općenito gledajući, zadovoljan/na sam kolegama s kojima surađujem.	1	2	3	4	5
7 Općenito gledajući, zadovoljan/na sam svojim nadređenim/om.	1	2	3	4	5
8 Zadovoljan/na sam svojom osnovnom plaćom.	1	2	3	4	5
9 Povećanje plaće u organizaciji događa se rijetko.	1	2	3	4	5



1	Zadovoljan/na sam s načinom na koji se određuje povećanje moje plaće.	1	2	3	4	5
1	Povećanje plaća u organizaciji odvija se na pravedan način.	1	2	3	4	5
1	Povećanje plaća doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika.	1	2	3	4	5
1	Oni koji dobro rade, imaju priliku za unaprjeđenje u organizaciji.	1	2	3	4	5
1	Kada nešto dobro napravim, primim odgovarajuće priznanje za moj doprinos.	1	2	3	4	5
1	Kada nešto dobro napravim, primim povratnu informaciju o tome.	1	2	3	4	5
1	Kada nešto dobro napravim, primim neformalnu pohvalu (npr. Dobro obavljen posao, hvala!).	1	2	3	4	5
1	Kada nešto dobro napravim, primim formalno priznanje (certifikat).	1	2	3	4	5
1	Zadovoljan/na sam količinom i učestalošću pohvala od svog nadređenog/e.	1	2	3	4	5
1	Zadovoljan/na sam načinom na koji mi nadređeni/na daje povratnu informaciju.	1	2	3	4	5
2	Primitak povratne informacije je jako važan.	1	2	3	4	5
2	Primljene povratne informacije su u skladu sa mojim postignućima.	1	2	3	4	5
2	Priznanja se daju pravedno i dosljedno.	1	2	3	4	5

## PODACI O ISPITANIKU

1.	Godina rođenja:	
2.	Spol (molimo, zaokružite):	a) ženski    b) muški
3.	Ukupni radni staž (u godinama):	
4.	Radni staž u sadašnjem poduzeću (u godinama):	
5.	Razina obrazovanja (molimo, zaokružite):	a) osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV) b) srednja škola za zanimanja do 3 god. i škola za KV i VKV radnike c) srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS) d) prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠS) e) fakultet (diplomski studij), akademija (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij

		f) znanstveni magisterij (mr. sc.) i/ili doktorat znanosti (dr. sc.)
6.	Vaš trenutni status zaposlenja u organizaciji (molimo, zaokružite):	a) zaposlen/a na neodređeno vrijeme b) zaposlen/a na određeno vrijeme