

# MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA ART INTERIJERI

---

**Bonačić, Silva**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:623548>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-27**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**  
**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**  
**NA PRIMJERU PODUZEĆA ART INTERIJERI**

**Mentor:**

**prof.doc.sc.Srećko Goić**

**Studentica:**

**Silva Bonačić**

**Split, rujan, 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1.</b>	<b>UVOD</b> .....	3
<b>1.1.</b>	<b>Definiranje problema istraživanja</b> .....	4
<b>1.2.</b>	<b>Ciljevi rada</b> .....	4
<b>1.3.</b>	<b>Metode rada</b> .....	4
<b>1.4.</b>	<b>Struktura rada</b> .....	4
<b>2.</b>	<b>MOTIVACIJA - POJAM I PRISTUP</b> .....	6
<b>3.</b>	<b>TEORIJE MOTIVACIJE</b> .....	12
<b>3.1.</b>	<b>Sadržajne teorije motivacije</b> .....	12
3.1.1.	Teorija hijerarhije potreba .....	12
3.1.2.	Teorija trostupanske hijerarhije .....	14
3.1.3.	Dvofaktorska teorija motivacije.....	15
3.1.4.	Teorija motivacije postignuća.....	16
3.1.5.	Teorija motivacije uloga.....	17
<b>3.2.</b>	<b>Procesne teorije motivacije</b> .....	19
3.2.1.	Vroomov kognitivni model motivacije .....	19
3.2.2.	Porter – Lawlerov model očekivanja.....	20
3.2.3.	Lawlerov model očekivanja.....	21
3.2.4.	Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni .....	22
<b>4.</b>	<b>MOTIVACIJSKE STRATEGIJE</b> .....	24
<b>5.</b>	<b>UTJECAJ MOTIVACIJE NA PONAŠANJE ZAPOSLENIH I RADNE REZULTATE</b> .....	26
<b>6.</b>	<b>MOTIVACIJA ZAPOSLENIH UNUTAR PODUZEĆA ART INTERIJERI</b> .....	27
<b>6.1.</b>	<b>Načini motivacije unutar poduzeća</b> .....	30

<b>6.2.</b>	<b>Empirijsko istraživanje</b> .....	33
6.2.1.	Obrada ankete .....	33
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	47
	<b>SAŽETAK</b> .....	48
	<b>SUMMARY</b> .....	49
	<b>LITERATURA</b> .....	50
	<b>POPIS SLIKA</b> .....	51
	<b>POPIS TABLICA</b> .....	52
	<b>ANKETA</b> .....	54

## 1. UVOD

Svako poslovanje posjeduje svoje čimbenike proizvodnje. Čimbenici proizvodnje dijele se na financijske, materijalne, ljudske i informacijske resurse. U današnje vrijeme sva poduzeća su svjesna važnosti ljudskog kapitala u poslovanju neovisno o tome kojim se poslom bave, svojoj veličini i gdje se geografski nalaze. Ljudske resurse čine zaposlenici točnije njihove mogućnosti, sposobnosti, vještine i znanja kojima mogu na što adekvatniji način riješiti prepreke u poduzeću. Način na koji poduzeća iskorištavaju ljudske resurse mogu imati značajne utjecaje na obavljanje zadataka, poslovnu atmosferu, ponašanje i krajnje rezultate poduzeća. Potrebno je da poduzeće kontinuirano radi na utvrđivanju segmenata, kontroliranju stanja na tržištu i analiziranju kretanja okoline kako bi se što bolje prilagođavalo učestalim i naglim promjenama koje se odvijaju na dinamičnom poslovnom tržištu. Promjene mogu uzrokovati pozitivne i negativne kretnje, prilike i prijetnje, na koje je moguće pravilno reagirati ako je poduzeće dobro pripremljeno.

Zbog velikih tehnoloških napredaka tijekom proteklih desetljeća u svijetu događaju se sve učestalije promjene na tržištu. Proizvodi i cijelo tržište u stalnim su promjenama. Zbog tehnološke proizvodnje postepeno se gubi diferencijacija u proizvodima, ali zbog toga dolazi do izražaja diferencijacija ostalih kadrova. Iz navedenih razloga dolazi do izražaja praćenje stanja na tržištu kako bi se pravovremeno reagiralo na nagle promjene i novitete koji svaki dan izviru na tržištu. Iznimno je važno istraživati tržište kako bi se postigla određena pozicija poduzeća i jačala konkurentna prednost.

Na tržištu uspijevaju samo najbolji i rijeko kada se neka propuštena prilika može nadoknaditi. O uspješnosti poduzeća ovisi njegovo razvijanje i rast, odnosno jesu li u mogućnosti uspješno plasirati svoj proizvod na tržište ili nisu. Pozitivne primjere poduzeća predstavljaju oni kojima su ukupni rezultati uspješni i profitabilni u odnosu na konkurenciju. Karakteristike modernog tržišta su da zbog globalizacije koja pruža nestabilno i turbulentno okruženje poduzeća moraju razvijati svoje strategije. Glavni ciljevi strategija predstavljaju fleksibilnost, mogućnost predviđanja i brzinu prilagodbe promjenama.

Motivacija je u današnjem poslovanju, zbog iznimne izloženosti stalnim svakodnevnim promjenama iznimno važna, stoga je potrebno prepoznati kvalitetu ljudskih potencijala, kontinuirano ulagati u educiranje zaposlenika, adekvatno nagrađivati njihovom trudu te

motivirati u svrhu postizanja što boljih rezultata na tržištu. Samo zadovoljan radnik se smatra i kvalitetnim radnikom. Motiviranje treba biti prioritet u organizaciji poslovanja, ne smije biti povremen jer takvi načini provedbe motivacije nisu dugoročni.

### **1.1. Definiranje problema istraživanja**

Zbog dinamičnog djelovanja na tržištu, naglim promjenama i usmjerenju na profit poduzeća zaboravljaju na važnost ulaganja u ljudske resurse. Zbog nedovoljne obuke, poticanja i razvoja zaposlenika poduzeća gube konkurentsku poziciju i kvalitetne radnike. Sretniji zaposlenici postižu bolje rezultate, lojalniji su te zamjena svakog dobrog radnika iziskuje veća novčana ulaganja i vrijeme.

### **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je upoznati se s motivacijom kao resursom u poslovanju te je pobliže objasniti kroz njene faktore i jačinu putem literature. Pokušat ću ukazati na važnost motivacije zaposlenika u poduzeću Art interijeri i uputiti na pozitivne učinke motivacije, odnosno na negativne ako ju se ne prakticira.

### **1.3. Metode rada**

Metode korištene za izradu završnog rada su proučavanje literature, induktivna i deduktivna metoda, metoda deskripcije, analize i sinteze, povijesna metoda i metoda komparacije, metoda ankete i statističke metode.

### **1.4. Struktura rada**

Završni rad pod nazivom „Motivacija zaposlenika na primjeru poduzeća Art interijeri“ u svojoj strukturi obuhvaća 7 osnovnih dijelova, uključujući uvodno poglavlje i zaključak.

U uvodnom dijelu bit će obrađena problematika i predmet istraživanja, definiranje ciljeva i svrha istraživanja.

Drugo poglavlje rada posvećeno je teorijskom objašnjavanju motivacije. Prvo ćemo definirati sam pojam i pristup motivacije.

Treće poglavlje obuhvaća najvažnije teorije motivacije koje su detaljno obrađene.

U četvrtom poglavlju navedene su strategije motivacije zaposlenika i objašnjene njihove važnosti.

U petom poglavlju objašnjava se kakav utjecaj motivacija ima na ponašanje zaposlenika i njihove radne rezultate.

U šestom poglavlju upoznajemo se s poduzećem Art interijeri i navedeni su način motivacije zaposlenika unutar poduzeća. Provedena je anketa unutar poduzeća o važnosti i zadovoljstvu motivacije te interpretacija dobivenih rezultata.

## 2. MOTIVACIJA - POJAM I PRISTUP

Kako bi se bolje razumjela važnost motivacije unutar poduzeća potrebno je bolje upoznati upravljanje ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća sve procese u poduzeću koji se odnose na sagledavanje problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću – od planiranja, pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, pa sve do zaštite i unaprjeđivanja. Menadžment ljudskih resursa povezuje sve aspekte zaposlenosti, stavljajući čovjeka na prvo mjesto zbog njegovih znanja, vještina i mogućnosti. Moderni menadžment radi na tome da se kombinacijom timskog rada i kreativnim idejama postižu zadani ciljevi poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima vrši se kombinacijom osnovnih područja upravljanja ljudskim resursima.<sup>1</sup>

Osnovna područja upravljanja ljudskim potencijalima su:

1. Analiza i dizajniranje radnih mjesta
2. Planiranje ljudskih resursa
3. Rekrutiranje
4. Selekcija
5. Obuka i razvoj kadrova
6. Motivacija i zadovoljstvo na radu
7. Procjena performansi
8. Kompenzacije
9. Radni odnosi
10. Zaštita zaposlenih
11. Informacijski sustav ljudskih resursa
12. Organizacija kadrovske službe

**Analiza radnog mjesta** može definirati kao proces kojim se prikupljaju podaci o zadaćama, obavezama ili aktivnostima pojedinog radnog mjesta, pri čemu koristi objektivne i aktualne zahtjeve za obavljanjem pojedinog posla. **Planiranje** ljudskih resursa bavi se planiranjem broja zaposlenika, usklađujući vlastite potrebe i zahtjeve s različitim promjenama, poput

---

<sup>1</sup> Martinović, M., Tanasković, Z. (2014), Menadžment ljudskih resursa, Visoka polovno-tehnička škola, Užice, str.4



tržišnih, tehnoloških ili sociokulturnih. **Regrutiranjem** se smatra postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata (koji ispunjavaju uvijete) za prijavu na slobodna mjesta. Započinje time, što poslodavci specificiraju profil (kako profesionalni, tako i psihološki) potencijalnih zaposlenika. S obzirom na kratki opis radnog mjesta (objavljenih tijekom regrutiranja zaposlenika), poslodavci smanjuju mogućnost privlačenja neželjenih, a povećavaju mogućnost prijavljivanja većeg broja poželjnih kandidata. **Selekcija** je dio upravljanja ljudskim resursima kada se provode selekcije, temeljeći se na potrebnim znanjima, vještinama, sposobnostima i karakternim osobinama budućih zaposlenika (navedenih u opisu radnog mjesta), poslodavci odabiru kandidate koji najbolje zadovoljavaju kriterijima. **Obuka i razvoj** bavi se ulaganjem s obzirom na odstupanja u odnosu na očekivane rezultate rada koje novozaposleni treba ostvariti na radnom mjestu, poslodavac organizira obuku. Osim uslijed odstupanja ostvarenih rezultata u odnosu na očekivane, obuka se i kada je riječ o osobnom razvoju zaposlenika. Prema tome, zaposlenik prelazi na složenije i zahtjevnije radno mjesto u odnosu na dotadašnje, a u skladu s mogućnostima napredovanja navedenim u opisu radnog mjesta. **Procjena performansi** je evaluiranje individualnih radnih rezultata treba biti usklađeno s potrebnim minimumima definiranim u opisu radnog mjesta. Na takav način je moguće utvrditi potrebe za daljnjom obukom (u slučaju neodgovarajućih rezultata) i usavršavanjem sa svrhom promocije (u pogledu iznimnih rezultata). **Kompensacijski sustav** predstavlja ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad. Složenost radnog mjesta definira osnovnu plaću, dok priroda posla (obavljanje posla u otežanim ili nestandardnim uvjetima rada) zahtijevaju se određeni dodaci na plaću. Na sličan način, ostvarenje rezultata rada, koji se evaluiraju kroz prethodno navedenu procjenu performansi, također može rezultirati stimulativnim elementima kompensacijskog sustava. **Zaštita na radu** regulira se prema elementima navedenim u opisu radnog mjesta, a koji se odnose primjerice na strojeve i alate koji se koriste pri radu, uvjete rada i sredstva zaštite pri radu, poslodavac mora osigurati adekvatnu provedbu zaštite na radu. Organizacija zaštite na radu podrazumijeva osiguranje sigurnih uvjeta rada, praćenje standarda sigurnosti rada i osiguranje sredstava za zaštitu. **Sustav upravljanja ljudskim resursima** u poduzeću treba i koristi informacije da bi se ustanovilo stanje, utvrdili ciljevi, odabrale moguće aktivnosti i ocijenili rezultati djelovanja u domeni korištenja i razvoja ljudskih resursa. **Kadrovska funkcija** (poslovna funkcija kojoj je zadatak upravljanje ljudskim resursima) jedna je od temeljnih poslovnih funkcija u svakoj privrednoj organizaciji. Upravo kadrovska funkcija u

poduzeću treba biti definirana i kreirana kao njegov dio (funkcija) čiji je zadatak pribavljanje, upravljanje i razvijanje ljudskih resursa.<sup>2</sup>

**Motivacija** se definira na više načina. Jedna od definicija motivacije prema kojoj Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi „motiv“ što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju.<sup>3</sup> Motivacija je utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi. U okviru managementa motivacija igra važnu ulogu jer njome menadžer nastoji zadovoljiti želje i nagone svojih suradnika kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno, isplativo i prihvatljivo za poduzeće i okolinu. Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmjeravaju je i održavaju sve dok se cilj ne ispuni. Motivacija se najčešće definira kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja osobnih ciljeva, odnosno ciljeva sustava.<sup>4</sup>

O motivaciji se u prošlosti istraživalo, ali nedovoljno za tako važan dio obnašanja poslovanja. O samoj kreativnosti, usmjeravanju, ocjenjivanju uspješnosti počinje se više govoriti 1990-ih godina. Sama motivacija se puno više naglašava.<sup>5</sup>

Motivacija se u manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultante ovog procesa.<sup>6</sup>

Motivacijski lanac prikazan je na slici 1.

---

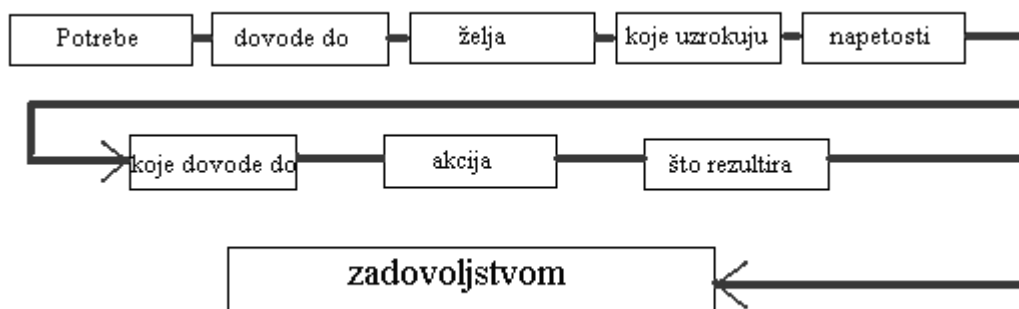
<sup>2</sup> Nastavni materijali, Menagment ljudskih resursa, prof.dr.sc.Goic,S.  
[https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/6578/mod\\_resource/content/1/ANALIZA\\_I\\_OBLIKOVANJE\\_RADNOG\\_MJESTA.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/6578/mod_resource/content/1/ANALIZA_I_OBLIKOVANJE_RADNOG_MJESTA.pdf)

<sup>3</sup> Marušić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str.318

<sup>4</sup> Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, „Menadžment 2010.“, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac. Str.264-270

<sup>5</sup> Marušić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str.317

<sup>6</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.485



Slika 1. Motivacijski lanac

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment, Split

Motivacija za rad je pojam koji uključuje sve čimbenike koji sudjeluju u organizaciji, usmjeravanju i određivanju intenziteta i trajanja radne aktivnosti. Ovaj pojam obuhvaća ukupnost raznih metoda i postupaka izazivanja, održavanja i povećanja radne aktivnosti. Motivacija za rad se može definirati kao spremnost za sudjelovanjem u postizanju ciljeva poduzeća; ona je aktivnost poticanja uspješnosti na radu.<sup>7</sup>

Motivacija za rad je način i inspiracija koja pokreće zaposlenike da koriste svoja znanja, sposobnosti i vještine, te ulažu napor da bi poduzeće postizalo što bolje rezultate na tržištu i ispunjavalo svoje ciljeve. Zaposlenici svoje znanje, sposobnosti, vještine i napore transformiraju u performanse koje su potrebne za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Motivacija je proces kroz koji se ova transformacija odvija.<sup>8</sup> Dužnost menadžera je stvaranje pozitivnog radnog okruženja kako bi zaposlenici što bolje koristili svoje resurse.

Motivacija predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika u poslovanju jer poduzeće ostvaruje ciljeve tako što ih zaposlenici provode kroz svoje radno djelovanje. Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Vujić, V. (2005) Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka,

<sup>8</sup> Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A. (2011): Organizational behavior, Interantional Student Version, John Wiley&Sons, Inc.

<sup>9</sup> Richard, 2000.,15

Na motivaciju utječu različiti faktori od kojih posebno naglašavamo:

- Individualne karakteristike
- Karakteristike posla
- Organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike su potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi koje imaju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe, stoga se razlikuju i njihovi motivi za radom i izvršavanje radnih zadataka. Osobu može motivirati novac, obiteljska situacija, izazov, želja, potreba i sl.

Karakteristike posla su karakteristike određene vrstom posla kojeg obavljaju, koliko je posao složen, zahtjevan, koju ulogu imaju u poduzeću i sl. Isti posao može biti različito karakteriziran zbog različitosti obilježja. Zadatak menadžmenta je da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personaliziranu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

Interakcija između navedenih grupa motivacijskih faktora prikazana je na Slici 2.



Slika 2. Grupe motivacijskih karakteristika i međusobna interakcija

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment, Split

Interakcija motivacijskih faktora uključuje osobne karakteristike koje posjeduju zaposleni karakteristike koje zaposleni trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju i organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlene u konkretnoj radnoj sredini tj. radnom mjestu.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 485-487

### 3. TEORIJE MOTIVACIJE

Kroz prošlost mnogobrojni su se znanstvenici bavili proučavanjem pojma motivacije, definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Tako su se i razvijale razne teorije motivacije koje se temelje na bitnim osnovama i uzorcima ponašanja ljudi. Od svih teorija motivacije glavne su dvije skupine, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije.

**Sadržajne teorije motivacije** orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za radom. Temelj na kojemu su zasnovane ove teorije je koncept potreba u fokusu kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke elemente (plaću, sigurnost, napredovanje, sl.) žele, a neke izbjegavaju.

**Procesne teorije motivacije** polaze od toga da same potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije. U analizu uključuju brojne druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i međusobne interakcije istih. Procesne teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radim situacijama.<sup>11</sup>

#### 3.1. Sadržajne teorije motivacije

##### 3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Teoriju hijerarhije potreba razvio je Abraham Maslow, najpopularnija je teorija u literaturi, ali i u praksi menadžmenta. Temelji se na pretpostavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Prema Maslowu, ljudi su motivirani željom da zadovolje specifične potrebe.

Grupirane su u pet kategorija kao što je prikazano na slici 3.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 487-492

<sup>12</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 487-488



Slika 3. Piramida potreba

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment, Split

Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više iz pet općih skupina potreba, a to su: fiziološke, sigurnosne, socijalne, poštovanje samoga sebe i realizaciju sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku piramide.<sup>13</sup>

**Fiziološke potrebe** predstavljaju početnu točku motivacije. To su osnovne potrebe za hranom, vodom, zrakom, krovom nad glavom. Ljudi teže da najprije zadovolje ove potrebe, a tek kada su one zadovoljene, teže ostalim potrebama. **Potrebe za sigurnošću** uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i ostalo bitni preduvjeti ljudske sigurnosti. **Potrebe za ljubavlju** su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanju. To znači da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi zajedno s drugim ljudima, dok osobe s niskim stupnjem ove potrebe mogu raditi na poslovima s minimalnim kontaktom s drugima. **Potrebe za poštovanjem** su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih. U tome osobe vide mogućnosti promocije, prestiža i statusa, a to vodi do osjećajima visokog samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti i sl.

<sup>13</sup> Marušić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str.321

Ne ispunjavanje ovih potreba može dovesti do osjećaja inferiornosti, slabosti, bespomoćnosti, koje mogu negativno utjecati na motivaciju ljudi. **Potrebe za samoaktualizacijom** su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala. To je ujedno i najviši stupanj potreba realizacijom kojih se omogućava manifestacija principa da „čovjek mora biti ono što može biti“. U poduzeću će to značiti da omogućiti kreativan posao i sudjelovanje u predlaganju ideja i donošenju odluka. Zadovoljavanje potreba ide određenim redoslijedom, ali najjače djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Čim je neka potreba zadovoljena prelazi na sljedeću razinu koja tada nije zadovoljena.<sup>14</sup>

### 3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Razvijanjem novih teorija motivacije Alderfer 1986 godine razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba u kojoj su osnovni elementi egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Upravo zbog samih naziva elemenata ova teorija motivacije se također naziva ERG teorija motivacije.

Egzistencijalne potrebe predstavljaju osnovnu razinu pri hijerarhiji potreba. U ovu razinu spadaju osnovni oblici materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju primanjima i ostalim oblicima naknada i dodataka, uvjetima rada i ostalim. Razina zadovoljstva ovisi o individualnoj percepciji pojedinca i usporedbi njega samoga s drugima u okruženju.

Potrebe povezanosti predstavljaju drugu razinu te uključuju one elemente koji su za individualca važni, a podrazumijevaju povezanost s obitelji, kolegama, prijateljima, nadređene, menadžere i ostale osobe u njegovoj blizini. Govori se o odnosima u okolini pojedinca, a karakterizira ih proces uzajamnosti i razmjene. Proces može imati pozitivne i negativne reakcije primjeri povjerenje-nepovjerenje, prihvaćanje-neprihvatanje, razumijevanje-nerazumijevanje, itd.<sup>15</sup>

Potrebe rasta i razvoja predstavljaju treću razinu te su to one potrebe koje pojedinca ispunjavaju i zadovoljavaju na određenoj razini. Pod ovim se smatra iskorištavanje ljudskih potencija, koji osobi pružaju osjećaj cjelovitosti i punoće. To su individualne karakteristike

---

<sup>14</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 487-488

<sup>15</sup> Nastavni materijali, Menadžment ljudskih resursa, prof.dr.sc.Goic,S.

[https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod\\_resource/content/1/Motivacija%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod_resource/content/1/Motivacija%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf)

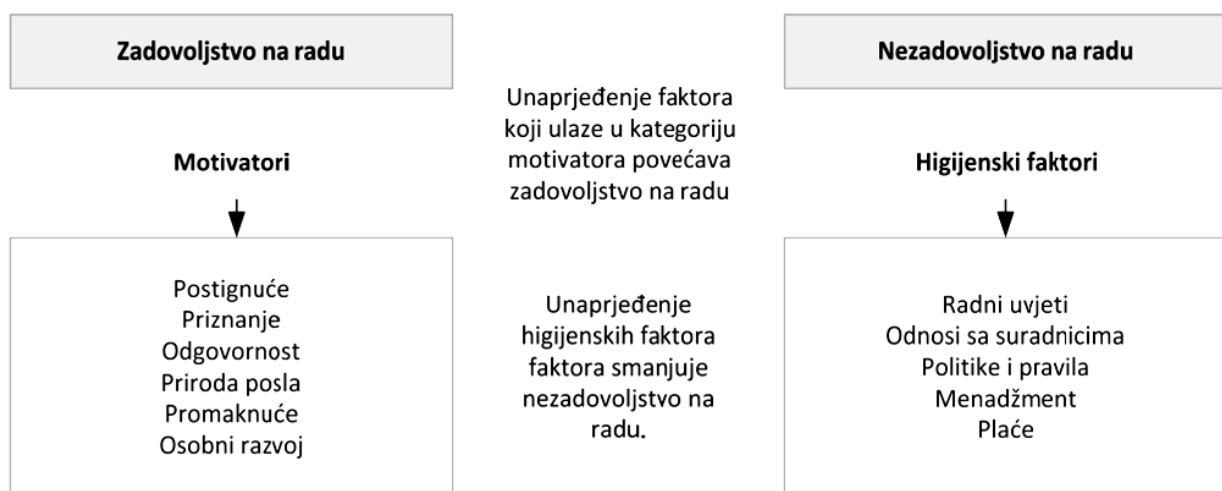


pojedince pri kreativnim i produktivnim djelovanjima. Zadovoljavanje treće razine potreba ovisi o mogućnostima pojedinca i prilikama koje mu se ukazuju da bi se u potpunosti iskoristio potencijal.

Smatra se da na važnost neke potrebe ne utječe zadovoljavanje samo one potrebe ispod, već da na to može utjecati i zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe, odnosno govori se o dvosmjernoj vezi među potrebama unutar trostupanske hijerarhije.<sup>16</sup>

### 3.1.3. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije razvija Frederick Herzberg 50-ih godina 20. stoljeća i temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad koja se mjeri zadovoljstvom na poslu. Koncept teorije dijeli se na dvije ključne pretpostavke. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni pojmovi, nego da suprotni pojam od zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotni pojam nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Druga pretpostavka je da postoje dvije vrste motivacijskih faktora: ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatori.<sup>17</sup>



Slika 4. Motivacijski faktori

Izvor: Schermerhorn, Jr., J. R. (2008): Management, John Wiley&Sons, Inc., str. 348.

<sup>16</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 488-489

<sup>17</sup> Nastavni materijali, Management ljudskih resursa, prof.dr.sc.Goic,S.

[https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod\\_resource/content/1/Motivacija%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod_resource/content/1/Motivacija%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf)

Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, te oni naginju prema većem zadovoljstvu pri radu, a sukladno tome i većoj količini rada i efikasnosti. Zbog toga posao koji je izazovan, donosi neko postignuće i uspjeh, određenu razinu odgovornosti predstavljaju određene faktore koji neposredno utječu na zadovoljstvo rada, radno ponašanje i radne rezultate.

Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika jer sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali oni samostalno ne mogu utjecati na veće radno sudjelovanje. Zbog toga bolja radna atmosfera, međuljudski odnosi, visina primanja nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na veće zadovoljstvo radom, radno ponašanje i radne rezultate, ali sprječavaju i smanjuju nezadovoljstvo. Iz navedenih karaktera motivacije možemo zaključiti kako se redizajniranjem posla može postići veća motivacija. Zbog toga postoje neki principi po kojima Herzberg daje savjete za obogaćivanjem posla kao što su povećanje odgovornosti, odstranjivanje kontrole, davanje cjelovite jedinice rada, uvođenje novih i težih zadataka, itd.<sup>18</sup>

Herzberg zadovoljstvo na radu ne poistovjećuje s motivacijom za boljom proizvodnosti. On te pojmove u potpunosti odvaja. Ako su prisutni samo činioci okruženja može se postići zadovoljstvo i minimalna proizvodnost, ali motivatori su oni koji garantiraju sudjelovanje pojedinca i povećavaju proizvodnost. Prvo dolazi pozitivno djelovanje okoline, a zatim djeluju motivatori. Za razliku od Maslowa, teorija dvofaktorske motivacije desetljećima biva osporavana i potvrđivana, kontinuirano analizirana, ali još nema konačnu prosudbu.<sup>19</sup>

#### **3.1.4. Teorija motivacije postignuća**

Teorije motivacije koje smo do sada obradili bile su usmjerene na zadovoljavanje više ili manje bioloških potreba dok je teorija motivacije postignuća usmjerena na motivaciju za rad. Autora ove teorije ima više ali je poznatija pod imenima McClelland i Atkinson 1953. Godine jer su ju oni i dalje razvijali i usmjerena je na motivaciju za radom.

Glavna karakteristika ove metode je ljudska potreba za postignućem točnije želja za uspjehom. Djeluje pod dvije sile od kojih je prva želja za uspjehom, a druga želja da se izbjegne neuspjeh. Zbog toga je ova teorija motivacije automatski uvjetovana samim individualnim karakteristikama i procjenama pojedinca o postizanju uspjeha ili neuspjeha.

---

<sup>18</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 490-491

<sup>19</sup> Marušić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str.325

Uspjeh ovisi o težini zadatka gdje je veća vjerojatnost neuspjeha što je zadatak teži i obrnuto. Pojednostavljeni izraz ove formule glasi:<sup>20</sup>

$$M = f \left| \begin{array}{c} \text{motiv} \\ \text{postignuća} \end{array} \right| x \left| \begin{array}{c} \text{poticaji} \\ \text{postignuća} \end{array} \right| x \left| \begin{array}{c} \text{očekivanje da je izvršenje} \\ \text{zadataka moguće} \end{array} \right|$$

U model motivacije McClelland 1961. Godine uvodi dvije nove varijable: moć i afilijaciju. **Potreba za moći** se izražava kroz želju i tendenciju za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih, odnosno govori o želji za preuzimanjem viših pozicija koje zahtijevaju nadređeno rukovođenje. **Afilijativna potreba** se izražava kroz težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima, odnosno da osobe ovakvih karakteristika imaju potrebu raditi s drugim ljudima u socijalnoj okolini.

Teorija motivacije postignuća iako je oblikovana motivacijom za rad, pretežno se usmjerava na motivaciju menadžera. Pogotovo proširenjem modela još veći naglasak dolazi na menadžerski aspekt motivacije za radom.<sup>21</sup>

### 3.1.5. Teorija motivacije uloga

John Minerova teorija motivacije uloga, ljudske potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova odnosno uloga koje pojedinac posjeduje. Definiira motivacijsku strukturu različitih pozicija u nekom poduzeću i poslovanju kao što su poduzetnici, menadžeri i savjetnici.<sup>22</sup>

Potrebe karakteristične za određenu ulogu prikazane su u sljedećoj tablici.

---

<sup>20</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 489

<sup>21</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 490

<sup>22</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Školska knjiga, Golden marketing, Zagreb str. 578.

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>✓ Potreba za natjecanjem</li> <li>✓ Potreba za moći</li> <li>✓ Potreba za potvrđivanjem</li> <li>✓ Potreba za različitim statusom</li> <li>✓ Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti</li> </ul>
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potreba za učenjem</li> <li>✓ Potreba neovisnog rada i djelovanja</li> <li>✓ Potreba za stjecanjem statusa</li> <li>✓ Potreba za pomaganje drugima</li> <li>✓ Identifikacija s profesijom</li> </ul>
Poduzetnička motivacija (zadataka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potreba za postignućem</li> <li>✓ Potreba izbjegavanja rizika</li> <li>✓ Potreba „feedbacka“</li> <li>✓ Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> <li>✓ Potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li> </ul>

Tablica 1. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 578.

Pozicija koju pojedinac ima u poslovnom okruženju odredit će i količinu njegove motivacije. Menadžerska motivacija uključuje jedinstvene potrebe, motive, stavove nužne za postizanje uspjeha te iskazivanje želje za obavljanjem menadžerskog posla. Profesionalna motivacija vezana je uz razvoj znanja, vještina, uz učenje, odanost profesiji i njezinim etičkim normama, a ujedno obuhvaća i težnju za postizanjem određenog statusa među kolegama. Poduzetničku motivaciju karakterizira potreba za postignućem, inovacijama, povratnim informacijama i sl. Teorija naglašava važnost posla koju pojedinac ima kao inicijator njegova motiva i potreba kojima su vođeni i koje žele ostvariti.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Školska knjiga, Golden marketing, Zagreb str. 579.

## 3.2. Procesne teorije motivacije

### 3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Kognitivni model Victora Vroomova polazi od pretpostavke da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativnih ponašanja, tako da preferirajući jedne izbjegava druge, te procjenjuje efekte i značenja koje imaju na njega.<sup>24</sup> „Razmatrajući probleme manje ili veće motivacije za određene aspekte radnog ponašanja u kontekstu izborne situacije, (npr. bolji ili slabiji rad, što istodobno znači veći ili manji napor uložen u realizaciju radnog zadatka), Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja (primjerice, veće zalaganje i bolji rad), dok druge odbacuje.“<sup>25</sup>

Vroom uvodi koncepte koji se nazivaju koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

**Koncept valencije** objašnjava način izbora alternative koji se nalazi u privlačnosti efekta koji izabrana opcija ima za pojedinca. To znači da sam motivator ne mora imati motivirajući efekt ako on nema motivacijsku snagu za određenog pojedinca.

**Koncept očekivanja** objašnjava izbor alternative očekivanjem pojedinca da s izborom može ispuniti svoje životne ciljeve. To predstavlja da očekivanja pojedinca proizlaze iz motivacijskog faktora koji ga pokreće na postignuće.

**Koncept instrumentalnosti** objašnjava neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata. To znači da za pojedinca nije važno samo značenje efekta izabrane alternative, niti vrijednost da će time ostvariti vlastiti cilj, već je za njega značajna veza između tog cilja i uloženog truda i rada.

$$MOTIVACIJA = \left| \begin{array}{l} \text{očekivanje da je} \\ \text{izvršenje moguće} \end{array} \right|_x \left| \begin{array}{l} \text{očekivanje da će} \\ \text{uslijediti nagrada} \end{array} \right|_x \left| \begin{array}{l} \text{privlačnost} \\ \text{nagrade} \end{array} \right|$$

<sup>24</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 492

<sup>25</sup> Cerović, Z., (2003) Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 628.

Zaključuje se da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja. Rezultat će ovisiti o važnosti koje pojedinac podređuje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti odabrane ciljeve. Ovaj model razrađen je za situacije radnog ponašanja.<sup>26</sup>

### 3.2.2. Porter – Lawlerov model očekivanja

Porter – Lawlerov model očekivanja nastao je 1968. godine. Smatraju da je motivacija samo jedan od čimbenika ranog ponašanja i obavljanja radnih poslova i zadataka. On služi kao nadogradnja Vroomovom kognitivnom modelu jer ga nadograđuju novim faktorima. Osim standardnih faktora kao što su nagrade, vrijednost nagrada i pravednost podjele, uključuju mogućnosti i karakteristike pojedinca, individualan način doživljavanja zadataka i postignuto zadovoljstvo obavljanjem istih.<sup>27</sup>

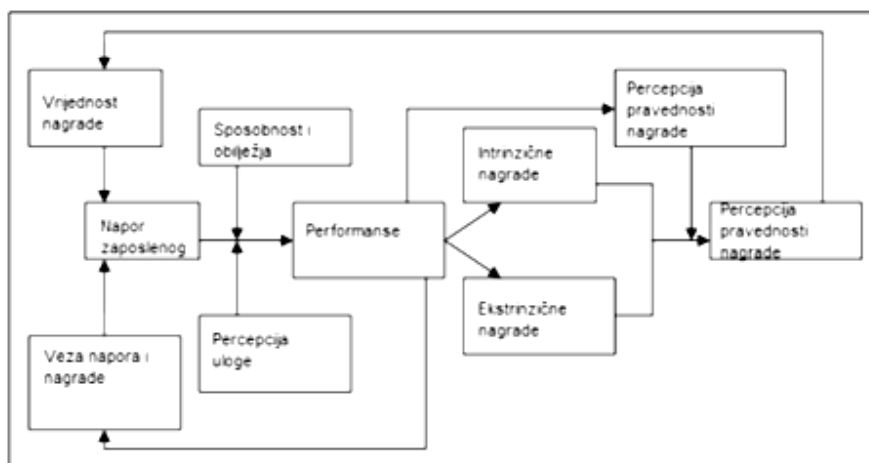
Koncept ovog modela prikazan je na slici. Kako se vidi na slici 5. model se sastoji od devet varijabli. Vrijednost nagrade i napora dovodi do napora zaposlenika koji će on uložiti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora već ovisi o samim sposobnostima i karakteristikama zaposlenika i o njegovom viđenju uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su ugrađene dvije povratne sprege – prva između učinka i percipirane veze nagrada i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza pokazuje je li zaposlenik dobro doživio povezanost između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili ako to nije, da ga u narednom ciklusu radnog angažmana treba smanjiti. Druga povratna veza pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na zadovoljstvo rezultiranim ishodom ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 493

<sup>27</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 493

<sup>28</sup> Buble, M. (2011) Poslovno vođenje, M.e.p. Consult, Zagreb str.131



Slika 5. Koncept Vroomovog kognitivnog modela

Izvor: Buble, M. Poslovno vođenje, Zagreb (2011), str.129

### 3.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawlerov svojim modelom objašnjava više vrsta očekivanja koja mogu djelovati na motivaciju zaposlenih. Razlikuje dvije vrste očekivanja:

- očekivanje da je uopće moguće uspješno izvršiti zadatak kroz veće zalaganje,
- vjerojatnost da će nakon uspješnog izvršenja zadatka slijediti nagrada.

Smatrao je da u modelu Porter/Lawler nije dovoljno detaljno obrađen koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N-I) i učinak efekti (I-E). Zbog navedenog veću pozornost pridaje utvrđivanju faktora koji određuju individualna očekivanja i to kroz obje relacije.

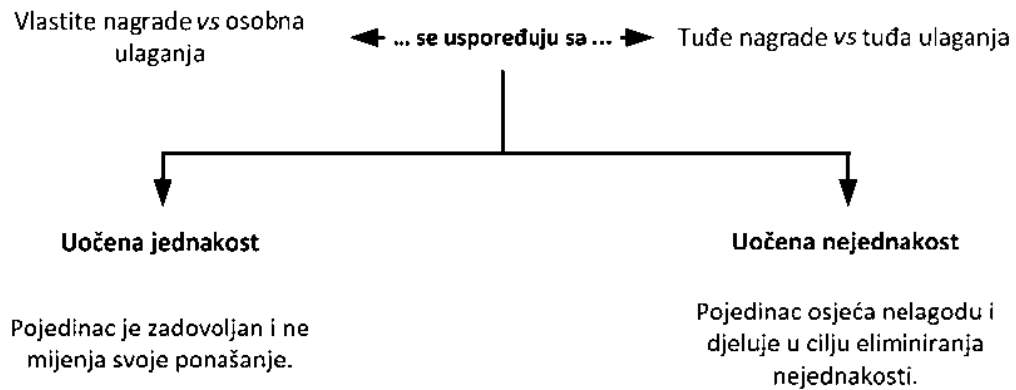
Istražujući relaciju N-I utvrdio je brojne faktore kao što su objektivna situacija i individualna situacija percepcija te situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama te individualne karakteristike (posebno samopouzdanje).

Istražujući relaciju I-E također je ustanovio određene faktore među kojima su 3 faktora kao i kod relacije N-I : objektivna situacija i individualna situacija percepcija te situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama. Također je ustanovio privlačnosti (valencija) očekivanih efekata, unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada i točnost N-I očekivanja.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 494

### 3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Stacy Adams 1965. godine istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Naime praveći komparaciju sa svojim kolegama, po količini ulaganja u svoj rad i po nagradama koje dobivaju prema zaslugama od kvalitete vlastitog rada, zaposlenici mogu percipirati jednakost ili nejednakost.



Slika 6. Adamsova teorija nejednakosti

Izvor: Prilagođeno od Schermerhorn, Jr., J. R.: Management, John Wiley&Sons, Inc, 2008., str. 351.

Govoreći o ulaganjima zaposlenici podrazumijevaju vlastita znanja, sposobnosti, napore, odgovornosti i ostalo dok pod nagradama podrazumijevaju primanja, dodatke plaći, pohvale, unaprjeđenje, kreativne radne zadatke, beneficije, itd. Kada je zaposlenik zadovoljan to znači da se on smatra u jednakosti sa svojim kolegama. Ako dolazi do toga da zaposlenik doživljava nejednakost odnosno nelagodu i želi djelovati na nejednakosti koje su se pojavile u poslovnom okruženju. Pri tome dijelimo dva pojma pozitivnu i negativnu nejednakost, gdje pozitivna predstavlja situaciju kada je zaposlenik u boljoj poziciji od ostalih kolega, a negativna kada je zaposlenik u lošijoj poziciji od ostalih kolega. U slučaju pozitivne nejednakosti može doći do osjećaja krivnje i u cilju uklanjanja tog osjećaja do veće izloženosti radnom naporu, kvaliteti, preuzimanju težih zadataka, prekovremenim i sl. U slučaju negativne nejednakosti zaposlenik će djelovati u cilju uklanjanja percipiranih nejednakosti tako da će promijeniti svoja ulaganja u posao smanjujući radni napor, tražit će



veće nagrade koje smatra da zaslužuje, pronaći će novu grupu za usporedbu (druge zaposlenike) ili će napustiti poduzeće.<sup>30</sup>

Kada dođe do doživljavanja jednakosti u poduzeću stvara se pozitivna radna okolina, zadovoljstvo, osjećaj lojalnost, dok nejednakost stvara određenu vrstu štrajka. Dužnost menadžera je da prati i uklanja nejednakosti posebno u slučaju dodjela bonusa, promaknuća i sl. Trebali bi pratiti sve zaposlenike i objektivno suditi o njihovim radnim rezultatima i nastojati eliminirati sve nepravilnosti u sustavu organizacije.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Schermerhorn, Jr (2008), J. R.: Management, John Wiley&Sons, Inc.

<sup>31</sup>Buble, M. (2006), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 495

## 4. MOTIVACIJSKE STRATEGIJE

Postoje razni načini motivacije kojima se menadžeri služe kako bi podizali individualne radne učinke na višu razinu uspješnosti tako da se nagrađuju pozitivni primjeri ponašanja koji potiču bolje performanse pojedinaca, ugodniju radnu okolinu i uspješnije poduzeće. Takvim načinom poslovanja razvijaju se motivacijske strategije. Sam motivacijski sustav dijeli se na materijalne i nematerijalne strategije.

**Materijalne strategije** predstavljaju nagrađivanje znanja i vještina, pravo na različite beneficije, sudjelovanje u dobitku, pravo na vlasništvo i sl. Korištenje materijalnog nagrađivanja postavlja samo temelje na koje bi se trebalo graditi dodatnim poticajima motivacije različitih vrsta da bi se maksimalno iskoristio motivacijski potencijal u poduzeću i postigla pozitivna radna atmosfera. Nagrađivanje predstavlja vrstu kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima kojim im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultat rada.<sup>32</sup>

**Nematerijalne strategije** predstavljaju redizajniranje posla, novi stil menadžmenta, omogućavanje veće participacije, dodatna priznanja i javne pohvale, prilagođeno radno vrijeme, upravljanje pomoću ciljeva, razvijanje organizacijske kulture, usavršavanje zaposlenih, poticanje razvoja karijere i ostalo.<sup>33</sup>

"Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere (Bahtijarević- Šiber, 1999., 667-668)."

---

<sup>32</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. (2012), Menadžment ljudskih resursa, Grafika, Osijek, str. 381.

<sup>33</sup> Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R., (7.1., 2013), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik str. 56.-57.

Različite strategije motiviranja temelje se na **tri psihološke spoznaje**.

*Prva psihološka spoznaja* je da se više ne svodi motivacija samo na novac već i na ljudske potrebe i faktore motivacije nematerijalne prirode. Upravo ova psihološka spoznaja govori o nužnosti kombinacije ostalih načina motivacije s novcem jer u moderno vrijeme samo novčana motivacija ne predstavlja dovoljan faktor sama za sebe. Upravo je zato iznimno važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama<sup>34</sup>. Očekuje se da će organizacija zaposleniku pružiti položaj u društvu, nagrade, priznanja, određenu autonomiju, automobil, parking mjesto, boravak u prostorima kompanije i ostalo. *Druga psihološka spoznaja* odnosi se na nužnosti za što raznolikijim načinima i strategija motiviranja koje se moraju istovremeno primjenjivati. Provođenje motivacije treba biti tako što se treba provoditi što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija preko organizacije, kako bi bila što veća vjerojatnost motivacije i personalne satisfakcije. Ulaganje u samo jednu vrstu motivacije ograničava rezultat koji će biti postignut motiviranjem. *Treća psihološka spoznaja* govori o tome da poduzeće mora biti usmjereno odnosno da mora znati koji cilj želi postići motiviranjem zaposlenika.<sup>35</sup>

Najviše upotrebljavane tehnike motivacije su novac, sudjelovanje ili participacija i kvaliteta radne okoline. Uloga materijalnih nagrada je važna zbog toga što pruža zaposlenicima minimalne egzistencijalne uvjete. Novac kratkoročno djeluje na motivaciju i potrebno je uključiti participaciju kao značajan motivator jer ona pokazuje zaposleniku njegovu vrijednosti pridaje priznanje za rad. Novac je značajan motivator, ali ga se treba oprezno koristiti jer može uzrokovati negativne reakcije i ostaviti nekoga uvrijeđenim.<sup>36</sup> Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u poduzeću. To je proces kojim se u organizacijama zaposlenici uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje upotrebe njihovih potencijala i boljeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R., (7.1., 2013), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik str. 213

<sup>35</sup> Bahtijarević Šiber, F.(1999), „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing,, Školska knjiga, Zagreb., str. 605.

<sup>36</sup> Russo, A.,“Motivacija i razvoj ljudskih potencijala“, nastavni materijal, Pomorski fakultet, Split, 2013., str.11.

<sup>37</sup> Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R., (7.2, 2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima., Tehnički glasnik., str. 216.

## 5. UTJECAJ MOTIVACIJE NA PONAŠANJE ZAPOSLENIH I RADNE REZULTATE

U Hrvatskoj se smatra da su novčana primanja najbolji motivator za zaposlene. Ovo se može opravdati iz toga da ekonomska situaciju za državi već dugi niz godina stagnira i nema većeg napretka. Ovakav način gledanja na motivaciju naziva se jednodimenzionalan.<sup>38</sup>

Pravilno motiviran i zadovoljan zaposlenik radit će učinkovitije, koncentriranije, kreativnije i usmjerenije prema ciljevima. Nedostatak motivacije uzrokuje smanjivanje kvalitete radna najboljim zaposlenicima. U tom slučaju može doći do izjednačavanja rada najkvalitetnijih s onim prosječnima, a možda i onim ispodprosječnima. Takva okolina dovesti će do negativnog radnog okruženja i smanjiti zadovoljstvo i kvalitetu rada. Potrebno je upoznati zaposlenike sa svim strategijama motivacije. Zaposlenik mora biti svjestan da ga se kontrolira, ocjenjuje i ako rezultati budu dobri nagrađuje i obrnuto. Motivacijski sustav čine faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se kontinuiranim ulaganjem, praćenjem i nadograđivanjem postepeno ugrađuju u radnu i organizacijsku sredinu kako bi se što bolje motivirali zaposlenici poduzeća. Kvalitetan motivacijski sustav mora privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike, osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke, poticati kreativnost, te mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom.



Slika 7. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. „Temelji menadžmenta“, Zagreb (2008), str.56

<sup>38</sup> Posao.hr, (15.09.2015.)dostupno na: <http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nijesve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291>

## 6. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U PODUZEĆU ART INTERIJERI

ART INTERIJERI je poduzeće koje se bavi prodajom namještaja i raznih prostora od 1999. godine koje je osnovano od strane Nenada Jankovića i Maria Ružića. Uvoze talijanske brendove modernog dizajna i visoke kvalitete, te ih distribuiraju na hrvatsko tržište. Nude opremu za kompletan interijer. Od keramike, parketa, sanitarija i vrata, kuhinja, dnevnih boravaka, rasvjete do detalja koji interijer čine ugodnim i luksuznim su dostupni su uz stručnu uslugu savjetovanja dizajnera Art Interijera. Postoje namjenski saloni u Splitu i Zagrebu koji surađuju s mnoštvom partnera diljem Hrvatske.



Slika 8. Logo poduzeća

Izvor: Službena stranica Art interijera, <https://www.artinterijeri.hr/>

U salonima u Zagrebu i Splitu zaposleno je 38 osoba. Poduzeće u Zagrebu zapošljava ukupno 22 djelatnika u 3 različita odjela. Poduzeće u Splitu zapošljava ukupno 16 djelatnika u 4 različita odjela. U odjelu menadžmenta zaposlena su dva direktora. U odjelu računovodstva i financija su dva zaposlena. U odjelu marketinga su dva zaposlena i u odjelu prodaje je zaposleno deset osoba.

Tim iskusnih dizajnera i arhitekata omogućavaju individualnim pristupom zadovoljstvo kupaca. Interijeristi u skladu sa željama i potrebama kupaca nastoje opremiti i oplemeniti interijer. U ponudi se mogu pronaći široki izbori namještaja modernog stilskeg dizajna za uređenje svih vrsta prostora kako bi se u uređenim salonima u Splitu i Zagrebu kupci nadahnuli idejama kako bi se realiziralo što više uspješnih projekta opreme poslovnih i privatnih prostora.

Osim vlastitih salona, Art interijeri imaju partnere diljem Hrvatske. Transport robe iz Italije se realizira svakog tjedna kako bi isporuke namještaja za klijente bile u što kraćim rokovima.

Omogućavaju individualnim pristupom zadovoljstvo svojih kupaca. Iza Art interijera su brojni projekti u kojima su zajedno sa korisnicima i projektantima, osmislili ugodan i funkcionalan prostor.

Predstavljaju najbolju tehničku i estetsku kvalitetu namještaja po savjetu arhitekta ili dizajnera, te daju 3D prikaz za viziju novog ambijenta. Po narudžbi omogućavaju mjerenje prostora uz savjetovanje dizajnera interijera. Ima vlastiti tim montera koji sastavljaju naručeni namještaj.<sup>39</sup>

Djelatnost poduzeća je prodaja namještaja i opremanje stambenih i poslovnih objekata, apartmana, vila i javnih prostora. Nude usluge crtanja, savjetovanja i mjerenja prostora.

Tržište obuhvaća područje južne Dalmacije. Poduzeće uspješno opskrbljuje svojim proizvodima razne stanove, apartmane, vile i hotele, te slične objekte te tako doprinosi razvijanju životnih standarda i turizma u južnoj Hrvatskoj. Art interijeri prepoznati su kao trgovina za srednji i viši sloj društva odnosno kao trgovina koja prodaje namještaj po srednjim i visokim cijenama. Na tržištu slove kao jedan od glavnih prodavača luksuznog namještaja. Glavni kupci su im privatnici, pomorci, hoteli i vile.

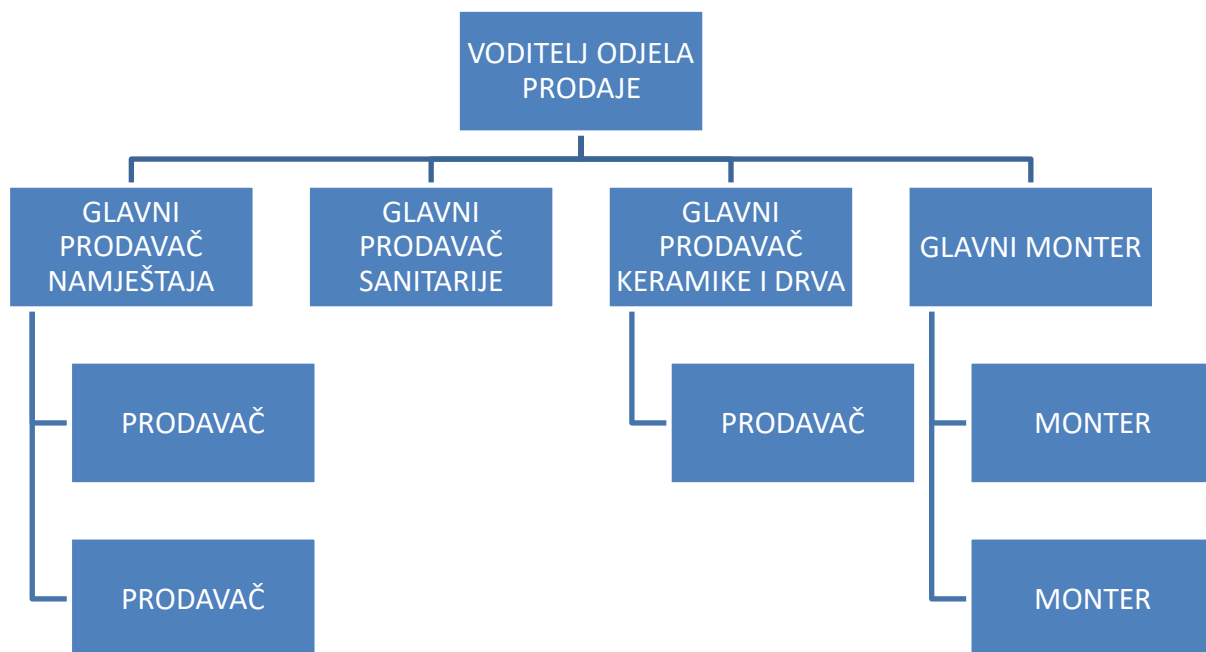


Slika 9. Izgled salona

Izvor: Službena stranica Art interijera, <https://www.artinterijeri.hr/>

<sup>39</sup> <https://www.artinterijeri.hr/index.php?r=site%2Fabout> Art interijeri službena internet stranica

Poduzeće u Splitu zapošljava ukupno 16 djelatnika u 4 različita odjela. U odjelu menadžmenta zaposlena su dva direktora koja obnašaju posao odjela ljudskih resursa. U odjelu računovodstva i financija su dva zaposlena. U odjelu marketinga su dva zaposlena i u odjelu prodaje je zaposleno deset osoba. Odjel prodaje je najvažniji sektor poduzeća Art interijeri jer dolazi u interaktivan odnos s kupcima, te ostvaruje profit poduzeća. Odjel za prodaju ima 10 zaposlenih. Jednog voditelja odjela prodaje, dva prodavača koji su podređeni glavnom prodavaču namještaja, jednog glavnog prodavača sanitarije, jednog prodavača koji je podređen glavnom prodavaču keramike i drvenarije te dva montera koji su podređeni glavnom monteru. Tim odjela za prodaju sastoji se od visoko kvalificiranih zaposlenika koji neposredno obavljaju posao direktne prodaje i montažnog tima koji spretnim sastavljanjem finalizira proizvod. Redovitim educiranjem zaposlenika, posjećivanjem sajmova te praćenjem najmodernijih trendova zaposlenici predstavljaju kvalitetu prodavača na tržištu interijera u Hrvatskoj.



Slika 10. Organizacijska struktura odjela prodaje u Splitu

Izvor: Vlastito Istraživanje

Kako bi bolje poznali način rada i sustav motiviranja poduzeća u ovom radu kontaktirali smo voditelja prodaje koji je ujedno i najbolji prodavač odjela u Splitu.

Poslovi s kojima se svakodnevno susreće su prodaja namještaja, planiranje uređenja interijera i izloga namještaja, ucrtavanje prostora, kontroliranje i nadziranje rada prodavača, sastavljanje izvješće o radu, odgovaranje nadređenom voditelju odjela, mjerenje prostora uz savjetovanje, prisustvovanje mjesečnom sastanku i mogućim izvanrednim sastancima, kontroliranje projekata i vodi brigu se o narudžbama. Također sudjeluje na seminarima, sajmovima i dodatnim edukacijama, motivira prodavače, daje ideje o načinu i vrsti prodaje, vodi bilješke tijekom prodaje i naručuje kataloge i časopise. Sredstva koja imaju svi prodavači na raspolaganju su računalo, mobilni telefon, printer, metar i korištenje programa AutoCAD dok nadređeni imaju i službene automobile. Posebne kvalifikacije i sposobnosti koje se očekuju od prodavača su komunikativnost, kreativnost, ljubaznost, prepoznavanje ukusa i moderan izričaj.



Slika 11. Izgled salona

Izvor: Službena stranica Art interijera, <https://www.artinterijeri.hr/>

### **6.1. Načini motivacije unutar poduzeća**

Poduzeće godinama nastoji korištenjem motivacijskih tehnika povećati radne performanse zaposlenih kako bi zadržalo vodeću poziciju na tržištu.



### **6.1.1. Motivacija putem plaće**

Osnovica motivacije svih zaposlenika kreće od nadogradnje osnovne plaće. Plaća je različita zaposlenicima ovisno o poziciji koju obnašaju, godinama provedenih u poduzeću i njihovim radnim rezultatima. Osnovne plaće kreću se od 5500 kn do 9500 kn na odjelu prodaje kojeg ćemo pobliže objasniti.

Radne performanse zaposlenika mjere se količinom prodanog namještaja i opremljenih prostora, količinom pogreški prilikom naručivanja i vremenom potrebnim za naručivanje proizvoda. Poslodavac je sa svim zaposlenima potpisao ugovoru o dodatku na plaću ako prodavač proda određeni iznos, te o odbitku kada dolazi do oduzimanja od osnovne plaće kada jer prodavač nije dosegnuo zadani iznos. Evidenciju uspješno odrađenih zadataka i mogućih pogrešaka prilikom obavljanja istih vode menadžeri.

Iznos koji prodavač mora ostvariti da bi osvojimo maksimalan dodatak razlikuje se od prodavača do prodavača i od mjeseca do mjeseca. Do toga dolazi jer nemaju svi zaposlenici iste mogućnosti, znanja, poznanstva i iskustva. Također postoje mjeseci koji su već dugogodišnje prepoznati kao bolji i lošiji mjeseci prodaje. Određivanje maksimalnog iznosa odbitka i dodatka uzima se na primjeru prošlogodišnjeg prometa po zaposleniku. Evidenciju o prodaji vode menadžeri poduzeća.

Ako prodavač proda potreban iznos poslodavac mu isplaćuje 30% veću osnovnu plaću. Ako prodavač ne proda cijeli iznos, ali postigne određen rezultat prema postojećem postotku mu se i povećavaju primanja. Za svaki iznos koji prodavač premaši potrebnu svotu prebacuje mu se u sljedeći mjesec kako bi tada lakše ostvario mogućnosti dodatka. Isto tako određen je i maksimalan odbitak od plaće koji se razlikuje između prodavača i mjeseci te on iznositi 30% od osnovne plaće. Odbitak se ne prebacuje u sljedeći mjesec, ali ako se kontinuirano ponavlja dolazi do nužnih odluka o budućnosti zaposlenog.

Novi zaposlenici preuzimaju vrijednosti odbitka i dodatka osobe koja je prije njih obnašala taj posao, ali nemaju odbitak od plaće prvih godinu dana jer su svjesni da je potrebno vrijeme da se oblikuje kvalitetan radnik, nauči široki asortiman i postigne brzina pri obavljanju zadataka.

### **6.1.2. Motivacija radnim vremenom**

Drugi način na koji se motivira radnike govori o radnom vremenu zaposlenih. Radno vrijeme je organizirano u smjenama ujutro – popodne od ponedjeljka do petka, te subota ujutro. Jutarnja smjena od 08:00 do 16:00 sati, te popodnevna od 13:00 do 20:00 sati. Osoba koja radi popodnevnu smjenu taj tjedan ima svako drugu subotu radnu od 09:00 do 13:00 sati. Standardno radno vrijeme svih zaposlenika je na tjedne. Pod time mislim da zaposlenici rade jedan tjedan ujutro, jedan popodne. Prednost na odabir smjena imaju roditelji s djecom u školama ili osobe koje imaju teže obiteljske situacije pa im se nastoji prilagoditi.

### **6.1.3. Motivacija ugodnim ambijentom**

Treći način motiviranja zaposlenika je u ambijentu, odnosno u prostoru u kojem radi. Svaki prodavač ima vlastiti ured modernog dizajna, prilagođenih boja za rad, najnovijim računalom, ergonomskom stolicom i zaštitnim ekranom za vid. Prostor je iznimno važan kako bi se što više reducirali napori uzrokovani stresom zbog velike količine posla, određenom limitu prodaje, gledanja u računalo i dugog sjedenja.

### **6.1.4. Motivacija dodatnom edukacijom**

Četvrti način motiviranja je kontinuirano ulaganje u edukaciju zaposlenika. Svaka tri mjeseca na poslovan put u posjet tvornica u Italiju idu radnici koji su to zaslužili svojim radom ili im je potreba dodatna edukacija o proizvodima i uslugama. Poslovna putovanja u potpunosti su plaćena od strane poslodavaca i popraćena dnevnicama. Također ako zaposlenik izrazi potrebu za boljim poznavanjem korištenja programa, jezika ili dobavljača odmah se reagira i poduzimaju satovi obuke ili nabavlja dodatna literatura.

### **6.1.5. Motivacija dodatnim aktivnostima**

Sudjelovanje na sajmu Adriatic design Expo u Splitu i na festivalu modernog doma InDizajn u Zagrebu na kojem imaju mogućnosti izložiti cjelokupan asortiman proizvoda i usluga od velike je važnosti za samo poduzeće. Sudjelovanje na ovakvom sajmu je marketinški potez radi pronalaženja novih kupaca i održavanja određene reputacije. Na sajmovima se izlažu

najperspektivniji proizvodi poduzeća Art interijeri te najnoviji modeli koji su novi na hrvatskom tržištu. Cilj je upoznati potencijalne kupce s asortimanom i uslugom djelatnika poduzeća. Zaposlenici su na sajmovima dužni prikupiti što više novih kontakata i još više utvrditi postojeće odnose s lojalnim kupcima. Potrebno je da prodavači budu upoznati s katalogima i izložbenim primjercima materijala kako bi se moglo bolje upoznati kupce s njihovim proizvodima te razne brošure s proizvodima i cijenama. Od svakog velikog projekta sklopljenog na ovakav ili sličan način zaposlenik dobiva određeni bonus, a samo sudjelovanje na sajmu plaća se dodanim dnevnicama zaposlenicima.

Uz navedene glavne primjere poduzeće Art interijeri svojim zaposlenicima pruža kolektivno osiguranje i redovito isplaćuje božićnice i uskrsnice. Osobe radom u ovakvom poduzeću iako obnašaju poziciju prodavača dobivaju status u društvu jer je riječ o luksuznom namještaju.

## **6.2. Empirijsko istraživanje**

Pri ovom radu provedeno je empirijsko istraživanje u kojem su anonimno anketirani zaposlenici u poduzeću Art interijeri da ocjene izjave u upitniku koje najbolje opisuju njihove stavove i situaciju. Od mogućih 25 zaposlenih u oba salona poduzeća, koji su uključeni u odjel prodaje, montažne i narudžbi, odgovoreno je na 22 upitnika što čini 88% mogućih ispitanika.

### **6.2.1. Obrada ankete**

**U prvom dijelu ankete** ispitanici su trebali ocijeniti važnost svake od navedenih stavki *njima osobno* prilikom obnašanja posla.

Ocjene su se kretale od 1 do 5 te je svaka ocjena predstavljala sljedeće značenje:

- 1 – uopće mi nije važno
- 2 – nije mi važno
- 3 – važno mi je i nije mi važno
- 4 – važno mi je
- 5 – jako mi je važno

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Visina plaće?	/	/	/	18	4

Tablica 2. Važnost visine plaće

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje kolika im je važnost visine plaće 81% (18 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je, dok je njih 19% odgovorilo ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Odnosi sa suradnicima (kolegama)?	/	2	5	5	10

Tablica 3. Važnost odnosa sa suradnicima (kolegama)

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti odnosa sa suradnicima, kolegama, 9% (2 zaposlena) su odgovorili ocjenom 2 (nije im važno), 23% (5 zaposlenih) su odgovorili ocjenom 3 (svejedno im je), 23% (5 zaposlenih) su odgovorili ocjenom 4 (važno im je) i 45% (10 zaposlenih) su odgovorili da im je jako važno.

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Sigurnost posla ( stabilnost, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje)	/	/	/	8	14

Tablica 4. Važnost stabilnosti posla

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti sigurnosti posla 36% (8 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je), dok je 64% (14 zaposlenih) odgovorilo ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci?	8	3	1	5	5

Tablica 5. Važnost dodatne edukacije i usavršavanja

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti dodatne edukacije i usavršavanja u struci 36% (8 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 1 (uopće im nije važno), 14% (3 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nije im važno), 5% (1 zaposlenik) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno mu je), 22,5% (5 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 22,5% (5 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima?	8	2	2	5	5

Tablica 6. Važnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događanjima

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događanjima 36% (8 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 1 (uopće im nije važno), 9% (2 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nije im važno), 9% (2 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 23% (5 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 23% (5 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno)

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Karakteristike posla koji obavljate? (interesantnost, izazovnost, dinamičnost...)	1	/	8	6	7

Tablica 7. Važnost karakteristika posla

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti o karakteristikama posla 5% (1 zaposlenik) odgovorio je ocjenom 1 (uopće mu nije važno), 36% (8 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 27% (6 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 32% (7 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke?	/	/	7	8	7

Tablica 8. Važnost dobivanja priznanja

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti dobivanja priznanja za dobro odrađene zadatke 32% (7 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 36% (8 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 32% (7 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Razina odgovornosti koju imate na radnom mjestu?	6	2	/	6	8

Tablica 9. Važnost razine odgovornosti

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti razine odgovornosti 27% (6 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 1 (uopće im nije važno), 9% (2 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nije im važno), 27% (6 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 37% (8 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Način organizacije radnog vremena?	/	/	/	3	19

Tablica 10. Važnost organizacije radnog vremena

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti načina organizacije radnog vremena 16% (3 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 86% (19 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Prostor u kojem radite? (ambijent, oprema, zaštite)	/	2	7	6	7

Tablica 11. Važnost prostora u kojem se obavlja rad

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti prostora u kojem rade 9% (2 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nije im važno), 32% (7 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 27% (6 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 32% (7 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Odlazak na poslovna putovanja?	7	/	5	5	5

Tablica 12. Važnost odlaska na poslovna putovanja

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti odlaska na poslovna putovanja 31% (7 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 1 (uopće im nije važno), 23% (5 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 23% (5 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 23% (5 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada? (mogućnost znatno veće plaće prilikom dobro obavljenog posla i niže prilikom lošeg)	8	3	/	4	7

Tablica 13. Važnost dodataka koji su vezani uz ostvarene rezultate

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti dodataka koja su vezana za ostvarene rezultate 36% (8 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 1 (uopće im nije važno), 14% (3 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nije im važno), 18% (4 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 32% (7 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Mogućnost razvoja karijere? (napredovanja, znanja, edukacija, iskustva)	/	3	3	4	12

Tablica 14. Važnost mogućnosti razvoja karijere

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti mogućnosti razvoja karijere 14% (3 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nije im važno), 14% (3 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 18% (4 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (važno im je) i 54% (12 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako im je važno).



U drugom dijelu ankete ispitanici su trebali ocijeniti zadovoljstvo realizacijom svake od navedenih stavki *njima osobno* unutar poduzeća Art interijeri.

Ocjene su se kretale od 1 do 5 te je svaka ocjena predstavljala sljedeće značenje:

- 1 – uopće nisam zadovoljan
- 2 – ne zadovoljan sam
- 3 – nisam zadovoljan ni ne zadovoljan
- 4 – zadovoljan sam
- 5 – jako sam zadovoljan

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Visina plaće?	4	5	6	7	/

Tablica 15. Zadovoljstvo visinom plaće

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu visinom plaće 18% (4 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 1 (uopće nisu zadovoljni), 23% (5 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nisu zadovoljni), 27% (6 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 32% (7 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Odnosi sa suradnicima (kolegama)?	2	/	4	16	/

Tablica 16. Zadovoljstvo odnosom sa suradnicima (kolegama)

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu odnosa sa suradnicima, kolegama, 9% (2 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 1 (uopće nisu zadovoljni), 18% (4 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je) i 73% (16 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Sigurnost posla ( stabilnost, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje)	/	/	4	18	/

Tablica 17. Zadovoljstvo sigurnošću posla

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu sigurnosti posla 18% (4 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je) i 82% (18 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci?	/	/	6	13	3

Tablica 18. Zadovoljstvo mogućnostima dodatne edukacije i usavršavanja

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu mogućnošću dodatne edukacije i usavršavanja 27% (6 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 59% (13 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su) i 14% (3 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (u potpunosti su zadovoljni).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima?	4	1	/	14	3

Tablica 19. Zadovoljstvo mogućnostima sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima

Izvor: Vlastito istraživanje

18% (4 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 1 (Uopće nisu zadovoljni), 5% (1 zaposleni) odgovorilo je ocjenom 2 (nisu zadovoljni), 63% (14 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su) i 14,% (3 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (u potpunosti su zadovoljni).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Karakteristike posla koji obavljate? (interesantnost, izazovnost, dinamičnost...)	/	/	4	17	1

Tablica 20. Zadovoljstvo karakteristikama posla

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu karakteristikama posla 18% (4 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 77% (17 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su) i 5% (1 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (u potpunosti su zadovoljni).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke?	4	8	10	/	/

Tablica 21. Zadovoljstvo dobivanjem priznanja

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu dobivanja priznanja za dobro odrađene zadatke 18% (4 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 1 (uopće nisu zadovoljni), 37% (8 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nisu zadovoljni) i 45% (10 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Razina odgovornosti koju imate na radnom mjestu?	/	/	2	18	2

Tablica 22. Zadovoljstvo razinom odgovornosti

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje zadovoljstvu razine odgovornosti 9% (2 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je) i 82% (18 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su) i 9% (2 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 5 (u potpunosti su zadovoljni).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Način organizacije radnog vremena?	/	/	6	14	2

Tablica 23. Zadovoljstvo načinom organizacije radnog vremena

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu načina organizacije radnog vremena 27% (6 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 64% (14 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su) i 9% (2 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (u potpunosti su zadovoljni).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Prostor u kojem radite? (ambijent, oprema, zaštite)	/	/	2	6	14

Tablica 24. Zadovoljstvo prostora u kojem se rad obavlja

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu prostora u kojem rade 9% (2 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 27% (6 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su) i 64% (14 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (u potpunosti su zadovoljni).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Odlazak na poslovna putovanja?	/	2	4	13	3

Tablica 25. Odlaskom na poslovna putovanja

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu odlaženjem na poslovna putovanja 9% (2 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nisu zadovoljni), 18% (4 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 59% (13 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su) i 14% (3 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (u potpunosti su zadovoljni).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada? (mogućnost znatno veće plaće prilikom dobro obavljenog posla i niže prilikom lošeg)	/	2	14	6	/

Tablica 26. Zadovoljstvo dodatcima koji su vezani za ostvarene rezultate

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu dodatcima koja su vezana za ostvarene rezultate 9% ( 2 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nisu zadovoljni), 64% (14 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su) i 27% (6 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 5 (jako su zadovoljni).

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO ZADOVOLJAVAJUĆI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Mogućnost razvoja karijere? (napredovanja, znanja, edukacija, iskustva)	1	3	11	6	1

Tablica 27. Zadovoljstvo mogućnostima razvoja karijere

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o zadovoljstvu mogućnostima razvoja karijere 5% ( 1 zaposlenik) odgovorilo je ocjenom 1 (uopće nisu zadovoljni), 14% (3 zaposlena) odgovorilo je ocjenom 2 (nisu zadovoljni), 50% (11 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 3 (svejedno im je), 26% (6 zaposlenih) odgovorilo je ocjenom 4 (zadovoljni su) i 5% (1 zaposleni) odgovorilo je ocjenom 5 (potpunosti su zadovoljni).

Nakon interpretacije svakog pitanja zasebno može se je usporediti prosječnu ocjenu onog što zaposlenici očekuju unutar poduzeću i onoga što zaposlenici dobivaju u poduzeću.

	Ono što zaposlenici cijene (prosječna ocjena)	Ono što zaposlenici dobivaju u poduzeću (prosječna ocjena)	RAZLIKA
Visina plaće?	4,18	2,72	1,46
Odnosi sa suradnicima (kolegama)?	4,05	3,54	0,51
Sigurnost posla ?	4,64	3,81	0,83
Mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci?	2,81	3,86	-1,05
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima i pos. događanjima?	2,86	3,5	-0,64
Karakteristike posla koji obavljate?	3,81	3,86	-0,05
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke?	4	2,27	1,73
Razina odgovornosti koju imate na radnom mjestu?	3,36	4	-0,64
Način organizacije radnog vremena?	4,86	3,81	1,05
Prostor u kojem radite? (ambijent, oprema, zaštite)	3,81	4,55	-0,74
Odlazak na poslovna putovanja?	3,05	3,77	-0,72
Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada?	2,95	3,18	-0,23
Mogućnost razvoja karijere?	4,14	3,14	1

Tablica 28. Tablica sumarnih rezultata

Izvor: Vlastito istraživanje

Najveću važnost zaposlenicima predstavljaju visina plaće, odnosi sa suradnicima, sigurnost posla, dobivanje priznanja za odrađene zadatke i mogućnost razvoja karijere gdje je prosječna ocjena 4 ili više.

Manje su im važni odlasci na poslovna putovanja, prostor u kojem obavljaju rad, razina odgovornosti koju imaju na radnom mjestu i karakteristike posla kojeg obavljaju gdje je prosječna ocjena između 3 i 4.

Najmanje su im važni dodatci na plaću vezani uz ostvarene rezultate rada, mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja te mogućnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima gdje je prosječna ocjena iznosila između 2 i 3. Možemo primijetiti da prema dvofaktorskoj teoriji motivacije koju je razvio Herzberg zaposlenici slično cijene važnost higijenskih faktora i motivatora.

Proučavajući prosječne ocjene o zadovoljstvu realizacijom pojedinih faktora motivacije u poduzeću Art interijeri možemo primijetiti da su zaposlenici najzadovoljniji razinom odgovornosti koju imaju na radnom mjestu i prostorom u kojem rade gdje je prosječna ocjena 4 ili više.

Zaposlenici su nešto manje zadovoljni s odnosima sa suradnicima, sigurnošću posla, mogućnošću dodatnim edukacijama i usavršavanjima u struci, mogućnošću sudjelovanjima na sajmovima i drugim poslovnim događanjima, karakteristikama posla kojeg obavljaju, načinom organizacije radnog vremena, dodatcima na plaću vezani uz ostvarene rezultate rada i mogućnošću razvoja karijere gdje je prosječna ocjena između 3 i 4.

Najmanje su zadovoljni visinom plaće i dobivanjem priznanja za dobro odrađene zadatke gdje je prosječna ocjena između 2 i 3.

Računanjem razlike između elemenata dobiveni su određeni pozitivni i negativni rezultati. Gdje je rezultat negativan, to su elementi gdje se u poduzeću daje više nego što je to ljudima bitno ili više nego što oni očekuju. Tamo gdje je razlika pozitivna, to su zapravo područja potencijalnog poboljšanja. Ti elementi zaposlenicima imaju veću važnost, a u poduzeću im se pridaje manji značaj, te zbog toga te elemente ima smisla popravljati.

*Elementi negativnog predznaka* su mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja, mogućnost sudjelovanja na sajmovima i poslovnim događanjima, karakteristike posla kojeg obavljaju, razina odgovornosti koju zaposlenici imaju na radnom mjestu, prostor u kojem rade, odlazak na poslovna putovanja i mogućnost povećanja plaće dodatcima vezanim uz ostvarene rezultate rada. Poduzeće ulaže u ove elemente više nego što je to potrebno jer zaposlenicima ne predstavljaju toliku važnost odnosno ulažu u to više nego što zaposlenici očekuju.

*Elementi pozitivnog predznaka* su visina plaće, odnosi sa suradnicima, sigurnost posla, dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke, način organizacije radnog vremena i mogućnost razvoja karijere. Može se uočiti da su to upravo oni elementi za koje su

zaposlenici izjavili da su im najviše važni, pa to vodi zaključku da se upravo najvažnijim faktorima motivacije u ovom poduzeću ne posvećuje dovoljno pažnje. Poduzeće nedovoljno ulaže u ove elemente i oni su zapravo područja potencijalnog poboljšanja. Zaposlenicima imaju veću važnost, a u poduzeću im se pridaje manji značaj, te zbog toga te elemente ima smisla popravljati.

U usporedbi sa zadovoljstvom zaposlenika mogu se primijetiti neka odstupanja na razini važnosti i zadovoljstva. U nekim elementima motivacije zaposlenika očito postoji prostora za napredak te je potrebno pronaći bolje rješenje kako bi zaposlenici u poduzeću bili više motivirani. Art interijeri pripadaju kategoriji srednjih poduzeća s nešto više od tridesetak zaposlenika zbog prodajnih prostora na dvije lokacije, jednu u Splitu, a jednu u Zagrebu. Primjećujemo da razvoj tvrtke prati trendove te sustavno nadograđuje cijelu svoju organizaciju unutar poduzeća. Ulaganjem u ljudske resurse pokušavaju dobiti bitke na današnjem tržištu kada je konkurencija iznimno jaka. Kontinuiranim praćenjem rada, novčanim nagradama, raznim beneficijama, poticanjem za većom prodajom i mogućnošću usavršavanja znanja prodavača postižu pozitivnu radnu sredinu, ali svejedno moraju oviše obratiti pozornost na određene elemente koji su zaposlenicima važniji. Putem nekih načina motivacije ulažu i previše te bi bilo poželjno kada bi počeli više ulagati u one elemente koji zaposlenicima predstavljaju veću važnost, kao što su visina plaće, odnosi sa suradnicima, sigurnost posla, dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke, način organizacije radnog vremena i mogućnost razvoja karijere.



## 7. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće u moderno vrijeme se mora svim resursima boriti za opstanak na tržištu. Osnova za svako uspješno poslovanje su uzajamno povjerenje i poštovanje zaposlenih i menadžmenta koji se najbolje vide kroz nagrađivanje i zadovoljstvo radnika. Potrebno je prepoznati važnost svakog radnika i pružiti mu sve prilike da pokaže svoje mogućnosti. U poslu osobnog prodavača kakav je i ovaj ključno je biti orijentiran na potrošače. Ključ uspjeha Art interijera je baziranost na klijenta i na njegove želje i potrebe. Današnji klijent zna što želi i što može dobiti. Manjak motivacije radnika u osobnoj prodaji bit će lako prepoznatljiv klijentu što stvara negativan efekt. Na dinamičnom tržištu motivacija postaje ključ uspješnog poslovanja. Motivirani zaposlenici pokušat će unaprijed odrediti potrebe svojih klijenata, kreiraju za njih željene proizvode, daju sve od sebe da uđu u susret klijentu koliko god je to moguće. Klijent će to znati cijeniti, a samom uspješnom prodajom motivacija zaposlenika dodatno raste. Tvrtka Art interijeri jedan je od najboljih distributera luksuznog namještaja u Republici Hrvatskoj po veličini, dostupnosti, profitu, kapitalu, broju klijenata i drugim parametrima. Kako bi se takav trend nastavio i u budućnosti Art interijeri svakodnevno rade na motivaciji zaposlenih. Motivacija zaposlenih pokušava se dodatno povećati stimulacijama na plaću, prilagođavanjem radnog vremena načinu i potrebama zaposlenika, dodatnom edukacijom koja pridodaje osobnom napretku zaposlenika, te dodatnim aktivnostima s kojim firma nagrađuje zaposlene. Rad i koncept poslovanja između klijenta i prodavača je složen te svaki novi klijent je i potpuno nova poslovna priča. Nijedan posao nije identičan onom prethodnom. Svaki klijent ima drugačiju viziju svog proizvoda, te on za svoj dom traži nešto unikatno. Ovakav način poslovanja također iziskuje dodatnu motivaciju od strane prodavača da za svakog pojedinog klijenta pruži sve od sebe kako bi on dobio baš ono što priželjkuje.

## SAŽETAK

Svako poduzeće u moderno vrijeme pokušava maksimalno iskoristiti sve resurse kako bi postiglo što bolju poziciju na tržištu. Upravo zbog toga sve se više ulaže u ljudske resurse, pa tako i u motivaciju zaposlenika. U ovom radu prikazane su najvažnije teorije motivacije koje su dugi niz godina predmet istraživanja brojnih znanstvenika. Teorije motivacije su temelj razumijevanja motivacije kao jednog od glavnih faktora iskorištavanja ljudskih resursa. Dijele se na sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za radom. Procesne teorije motivacije polaze od toga da same potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije. U analizu uključuju brojne druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i međusobne interakcije istih. Motivacija zaposlenika je složen zadatak za menadžera, a ključan je za zadovoljstvo zaposlenika te boljim radnim rezultatima. Svaki pojedinac je poseban i ima drugačije interese i vrijednosti koje ga potiču za bolji rad. Glavni zadatak menadžera je prepoznati potrebe pojedinaca te razviti adekvatan sustav motivacijskih tehnika putem kojeg će se materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama održavati individualne potrebe zaposlenika.

Ključne riječi: motivacija, teorije motivacije, sadržajne teorije motivacije, procesne teorije motivacije, motivacijske tehnike

## **SUMMARY**

Every modern company seeks to maximize the use of all resources to achieve the best market position. That is why more and more people invest in human resources and motivate employees. This research presents the most important theories of motivation that are the subject of many scientists throughout the years. Motivation theories are the basis of understanding motivation as one of the main factors of the exploitation of human resources. They are part of the content theory of motivation and process theory of motivation. The content theory of motivation is oriented towards determining behavioral variables, emphasizing primarily the needs of people as a motivation for work. Process theory of motivation stems from the fact that people of the same people are not enough to explain the job motivation. Many other factors, such as perceptions, expectations, values, and interactions between them, are included in the analysis. Employee motivation is a complex task for managers, which is key to employee satisfaction and better performance. Every individual is unique and has different interests and values that encourage him to work better. The main task of a manager is to recognize the needs of individuals and to develop an adequate system of motivational techniques through which material and non-material compensations will sustain individual employee needs.

Key words: motivation, motivational theories, content theory of motivation, process motivation theory, motivational techniques

## LITERATURA

### Knjiga:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Školska knjiga, Golden marketing, Zagreb
2. Buble, M. (2006), Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
3. Buble, M. (2011) Poslovno vođenje, M.e.p. Consult, Zagreb
4. Cerović, Z.,(2008), Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
5. Gutić, D. i Rudelj, S., (2012), Menadžment ljudskih resurs, Grafika, Osijek
6. Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A. (2011): Organizational behavior, International Student Version, John Wiley&Sons, Inc.
7. Martinović, M., Tanasković,Z. (2014), Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola, Užice
8. Marušić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
9. Sherman, A. W. i Bohlander, G. W.(1992): Managing Human Resources, Cincinnati, South-Western Publishing Co.
10. Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Menadžment 2010. Međunarodna naučna konferencija, Kruševac
11. Vujić, V.(2008): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka

### Izvor s interneta:

1. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R., (7.2, 2013.) , Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik
2. Nastavni materijali, Menagment ljudskih resursa, prof.dr.sc.Goic,S. [https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod\\_resource/content/1/Motivacija%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod_resource/content/1/Motivacija%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf)
3. Posao.hr, (15.09.2015.) dostupno na: <http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nijesve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291>
4. Russo, A.,(2013)Motivacija i razvoj ljudskih potencijala, nastavni materijal, Pomorski fakultet, Split
5. Službena stranica Art interijera, <https://www.artinterijeri.hr/>

## POPIS SLIKA

Slika 1. Motivacijski lanac.....	9
Slika 2. Grupe motivacijskih karakteristika i međusobna interakcija.....	10
Slika 3. Piramida potreba.....	13
Slika 4. Motivacijski faktori.....	15
Slika 5. Koncept Vroomovog kognitivnog modela.....	21
Slika 6. Adamsova teorija nejednakosti.....	23
Slika 7. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....	26
Slika 8. Logo poduzeća.....	27
Slika 9. Izgled salona.....	28
Slika 10. Organizacijska struktura odjela prodaje u Splitu.....	29
Slika 11. Izgled salona.....	30

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova .....	18
Tablica 2. Važnost visine plaće .....	34
Tablica 3. Važnost odnosa sa suradnicima .....	34
Tablica 4. Važnosti stabilnosti posla .....	34
Tablica 5. Važnost dodatne edukacije i usavršavanja .....	35
Tablica 6. Važnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događanjima .....	35
Tablica 7. Važnost karakteristika posla .....	35
Tablica 8. Važnost dobivanja priznanja .....	36
Tablica 9. Važnost razine odgovornosti .....	36
Tablica 10. Važnost organizacije radnog vremena .....	37
Tablica 11. Važnost prostora u kojem se obavlja rad .....	37
Tablica 12. Važnost odlaska na poslovna putovanja .....	37
Tablica 13. Važnost dodataka koji su vezani uz ostvarene rezultate .....	38
Tablica 14. Važnost mogućnosti razvoja karijere .....	38
Tablica 15. Zadovoljstvo visinom plaće .....	39
Tablica 16. Zadovoljstvo odnosima sa suradnicima (kolegama) .....	39
Tablica 17. Zadovoljstvo sigurnošću posla .....	40
Tablica 18. Zadovoljstvo mogućnostima dodatne edukacije i usavršavanja .....	40
Tablica 19. Zadovoljstvo mogućnostima sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događanjima .....	40
Tablica 20. Zadovoljstvo karakteristikama posla .....	41
Tablica 21. Zadovoljstvo dobivanjem priznanja .....	41
Tablica 22. Zadovoljstvo razinom odgovornosti .....	41
Tablica 23. Zadovoljstvo načinom organizacije radnog vremena .....	42

Tablica 24. Zadovoljstvo prostora u kojem se rad obavlja.....	42
Tablica 25. Zadovoljstvo odlaskom na poslovna putovanja.....	42
Tablica 26. Zadovoljstvo dodatcima koji su vezani uz ostvarene rezultate.....	43
Tablica 27. Zadovoljstvo mogućnostima razvoja karijere.....	43
Tablica 28. Tablica sumarnih rezultata.....	44

## ANKETA

Poštovani, ovaj anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja koje studentica Silva Bonačić provodi u sklopu izrade završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu.

Molim Vas da pažljivo pročitate niže navedene izjave te ocijenite upisivanjem oznake X u odgovarajući kvadrat onu koja najbolje opisuje vaše stavove i situaciju. Također Vas molim da budete u potpunosti iskreni i time pridonese ovom istraživanju. Anketni upitnik je u potpunosti anonim i njegovi rezultati bit će korišteni samo za akademske svrhe!

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji i vašem dragocjenom vremenu!

Molim Vas da ocijenite **važnost** svake od navedenih stavki **Vama osobno** prilikom obnašanja Vašeg posla.

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Visina plaće?					
Odnosi sa suradnicima (kolegama)?					
Sigurnost posla ( stabilnost, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje)					
Mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci?					
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima?					
Karakteristike posla koji obavljate? (interesantnost, izazovnost, dinamičnost...)					
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke?					
Razina odgovornosti koju imate na radnom mjestu?					
Način organizacije radnog vremena?					
Prostor u kojem radite? (ambijent, oprema, zaštite)					
Odlazak na poslovna putovanja?					
Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada? (mogućnost znatno veće plaće prilikom dobro obavljenog posla i niže prilikom lošeg)					
Mogućnost razvoja karijere? (napredovanja, znanja, edukacija, iskustva)					



Molim Vas da u donjoj tablici ocijenite koliko je Vaše **stvarno zadovoljstvo** time kako su pojedine od navedenih stavki realizirane u Vašem poduzeću – „Art interijerima“.

	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Visina plaće?					
Odnosi sa suradnicima (kolegama)?					
Sigurnost posla ( stabilnost, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje)					
Mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci?					
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima?					
Karakteristike posla koji obavljate? (interesantnost, izazovnost, dinamičnost...)					
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke?					
Razina odgovornosti koju imate na radnom mjestu?					
Način organizacije radnog vremena?					
Prostor u kojem radite? (ambijent, oprema, zaštite)					
Odlazak na poslovna putovanja?					
Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada? (mogućnost znatno veće plaće prilikom dobro obavljenog posla i niže prilikom lošeg)					
Mogućnost razvoja karijere? (napredovanja, znanja, edukacija, iskustva)					