

# MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU ŠIMIĆ DOM

---

Šimić, Petar

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:124:666615>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-26**

Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU  
ŠIMIĆ DOM**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Nikša Alfirević**

**Student:**

**Petar Šimić**

**Split, rujan 2022.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Definicija problema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Cilj rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Metode rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.4. Struktura rada.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORIJSKI ASPEKTI MOTIVACIJE U TVRKI .....</b>	<b>2</b>
<b>3. MOTIVACIJSKE STRATEGIJE – MATERIJALNE I NEMATERIJALNE.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1. Utjecaj plaća, beneficija i kompenzacija na motivaciju zaposlenika .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Materijalni i nematerijalni faktori koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika .....</b>	<b>10</b>
3.2.1. Radno okruženje.....	11
3.2.2. Pravedna politika i praksa u organizaciji .....	11
3.2.3. Briga organizacije za zaposlenike .....	12
3.2.4. Zahvalnost .....	12
3.2.5. Plaće .....	12
3.2.6. Dob zaposlenika .....	12
3.2.7. Osjećaj pripadnosti.....	13
<b>3.3. Osobni čimbenici zadovoljstva .....</b>	<b>14</b>
<b>3.4. Organizacijski čimbenici zadovoljstva .....</b>	<b>15</b>
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE U TVRTKI ŠIMIĆ DOM.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. Općenito o tvrtki Šimić dom .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. Organizacijska struktura .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3. Empirijsko istraživanje.....</b>	<b>20</b>
4.3.1. Opći podaci o poduzeću .....	20

4.3.2. Cilj, svrha i uzorak empirijskog istraživanja.....	20
<b>4.4. Interpretacija navedenih rezultata .....</b>	<b>21</b>
4.4.1. Motivacijske strategije u tvrtci .....	21
4.4.2. Utjecaj plaća na motivaciju zaposlenika .....	21
4.4.3. Utjecaj beneficija na motivaciju zaposlenika.....	22
4.4.4. Materijalni i nematerijalni faktori koji utječu na zadovoljstvo .....	22
4.4.5. Osobni čimbenici zadovoljstva u tvrtci.....	22
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>23</b>
<b>LITERTAURA .....</b>	<b>25</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>27</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>28</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>29</b>
<b>DODATAK 1. VODIČ ZA DUBINSKI INTERVJU .....</b>	<b>30</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema**

Problem istraživanja je objasniti načine motiviranja te prikazati i analizirati motivacijske postupke, koje primjenjuje tvrtka Šimić dom d.o.o, pri čemu se predlažu i dodatne motivacijske tehnike, koje bi promatrana tvrtka mogla primijeniti. Empirijski dio rada se zasniva na primarnim podacima, prikupljenim putem dubinskog intervjua s vlasnikom tvrtke.

## **1.2. Cilj rada**

Ciljrada je teorijski pojasniti motivaciju u poduzeću i istražiti proces motivacije na primjeru tvrtke Šimić dom d.o.o. Utvrđivanjem teorijskih spoznaja te analizom promatranog primjera poduzeća cilj je istražiti utjecaj motivacijskih tehnika na zaposlenike, kao i utječe li primjena motivacijskih tehnika na zaposlenike te na koji način se odražava na poslovanje tvrtke Šimić dom d.o.o.

## **1.3. Metode rada**

Metode koje će se koristiti prilikom izrade rada su proučavanje literature, metode indukcije i dedukcije, metode analize i sinteze te metoda komparacije. U empirijskom dijelu koristit će se metoda intervjuiranja, metoda deskripcije te povijesna metoda.

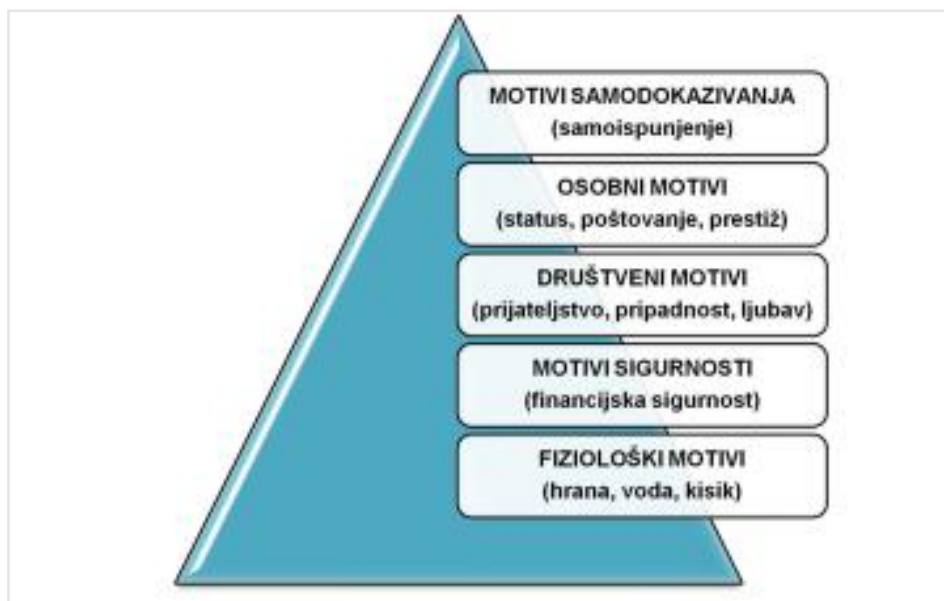
## **1.4. Struktura rada**

Završni rad sadrži pet dijelova. Prvi dio rada je uvod, u kojem se iznosi predmet rada te se postavljaju ciljevi rada. U okviru ovog dijela iznose se i metode izrade rada i prikazuje se struktura rada. Drugi dio rada je teorijski dio, u kojem se objašnjavaju teorijski aspekti motivacije u tvrtki. Četvrti dio rada je empirijsko istraživanje, u kojem se na poslovnom slučaju poduzeća Šimić dom d.o.o. iznose rezultati analize studija slučaja. Na kraju rada je zaključak, u kojem se iznose spoznaje i zaključci do kojih se došlo tijekom pisanja rada.

## 2. TEORIJSKI ASPEKTI MOTIVACIJE U TVRKI

Razumijevanje prirode i bitnih izvora motivacije, kao i zadovoljstva poslom, omogućuju poslodavcima ostvarivanje pozitivnih promjena i postizanje odanosti zaposlenika. Organizacija može eliminirati određene faktore, za koje se pokazalo da ometaju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljstvo poslom je emocionalni odgovor pojedinca na njegovo trenutno radno mjesto, dok je motivacija pokretačka snaga za traženje i zadovoljavanje vlastitih potreba. Menadžeri mogu pomoći zaposlenicima u postizanju općeg zadovoljstva poslom, što uz unutarnju motivaciju zaposlenika, povećava performanse na poslu.

Konvencionalne teorije ljudskih resursa, koje su prije 50-ak godina razvili Maslow i Herzberg, ukazuju na to da su zadovoljni zaposlenici skloniji biti produktivniji, kreativniji i predaniji svojim poslodavcima. Ljudi su bitni za produktivnost. Uspjeh strategije poboljšanja produktivnosti ovisi o predanosti zaposlenika, zadovoljstvo poslom, vještine i motivacija. Maslowljeva teorija ljudske potrebe klasificira kao hijerarhiju na pet razina: fiziološko ili osnovno preživljavanje; fizička i psihička sigurnost; osjećaj pripadnosti; postignuća, kreativnost i rast; samo aktualizacija (Alshallah, 2004).



**Slika 1. Maslowljeva hijerarhija motiva**

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

Herzbergova teorija sugerira da postoje dvije skupine čimbenika: higijenci (koja zadovoljava) i motivatori. Izrazi zadovoljstvo poslom i motivacija počeli su se koristiti naizmjenično jer postoji razlika. Zadovoljstvo poslom je emocionalni odgovor pojedinca na njegovo trenutno radno mjesto, dok je motivacija pokretačka snaga za traženje i zadovoljavanje vlastitih potreba.

## **2.1. Definiranje motivacije**

Izraz „motivacija“ izveden je iz latinskog izraza *movere*, što znači „kretati se“ (Baron, Henley, McGibbo, McCarthy, 2002). Mnogo je definicija motivacije nastalo tijekom nekoliko desetljeća tijekom kojih ovaj višestrani koncept je istražen. Motivacija je oznaka za odrednicu izbora za pokretanje napora na određenom zadatku, izbor ulaganja određenog napora i izbor ustrajanja u trošenju napora kroz određeno vrijeme.

Motivacija se može definirati kao spremnost za korištenje viših razina napora za postizanje organizacijskih ciljeva, a istodobno za postizanje individualnih potreba. Koncept motivacije usredotočen je na pokretanje i poticanje pojedinaca na promjenu ponašanja radi postizanja ispunjenja ciljeva i zadataka organizacije, kako bi se postigla veća produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika (Saka, Salman, 2014). Motivacija kao riječ etimološki je latinski, „pokretač“ koji znači „kretati se“ (Machara, Jain, 2016).

Schultz (1998;162) smatra da je motivacija karakteristika radnog mjesta koje objašnjava zašto se ljudi ponašaju na način koji to rade na poslu. Karakteristike rada se odnose na posebne karakteristike posla neke osobe, kao raznolikost zadataka, dok osobne karakteristike uključuju one određene osobnošću neke osobe, poput unutarnje potrebe za postignućem.

Naglasak na unutarnjoj motivaciji ili ponašanju usmjereno je na cilj ili nagradu. Razlikuju se individualne karakteristike, kao interes, vrijednost i potreba ljudi, radne karakteristike kao što su raznolikost zadataka i odgovornost te organizacijske karakteristike, kao što su politike, postupci i običaji organizacije. Ovisno o određenom pristupu usvojene, teorije motivacije općenito se klasificiraju u tri kategorije kao što su potrebe, spoznajne i pokretačke (Baron et al., 2002).

Motivacija je određeni entuzijazam zaposlenika i želja da se ostvare aktivnosti povezane s poslom. Motivacija je unutarnji poriv koji navodi pojedinca da odluči nešto poduzeti. Utjecaj motivacije na pojedinca ima utjecaj biološki, društveni intelektualni i emocionalni čimbenici. Kao takva, motivacija je složena sila na koju mogu utjecati i vanjski čimbenici. Svaka osoba ima aktivnosti, događaje, ljude i ciljeve u svom životu koje smatra motivirajućim. Trik za poslodavce je da smisle na koji način potaknuti motivaciju zaposlenika (Baron et al., 2002). Stvaranje radnog okruženja u kojem je zaposlenik motiviran za svoj posao uključuje zadovoljavajuće i ohrabrujuće čimbenike. Tvrtke često ne obraćaju pozornost na odnose sa zaposlenicima, komunikaciju, prepoznavanje i uključenost koji su ljudima na poslu najvažniji.

## **2.2. Motivacijski činitelji**

Određene potrebe i motivi koje zaposlenici imaju pokazatelj su njihove energije i dinamike dok su na poslu, kao njihovu potrebu za postignućem i njihovu razinu aktivnosti pod pritiskom u mjeri u kojoj su motivirani a natjecateljsko okruženje.

U mjeri u kojoj su ljudi motivirani izazovnim zadacima i osjećajem da su njihove sposobnosti izravno utječe na zadovoljstvo poslom koje doživljavaju. Ljudi su motivirani svojim ciljevima, uključenost i postizanje cilja također se pokazalo da pozitivno povezani sa zadovoljstvom poslom (Coster, 1992).

Ovi se rezultati objašnjavaju da doprinos i postignuće utječe na samopouzdanje osobe, što pojačava osjećaj doprinosa organizaciji. Potreba za postignućem često je povezana s potrebom za moći na radnom mjestu (McClelland, 1987), koja se pokazuje kao značajan prediktor zadovoljstva poslom.

Druga dimenzija radne motivacije odnosi se na sinergiju koju ljudi doživljavaju između svog motivacijskog sustava i karakteristike svog radnog okruženja. Ovo uključuje mogućnosti za interakciju na poslu, pohvale i opipljiva priznanja, sukladnost vlastitih i organizacijskih vrijednosti i načela, sigurnost posla te mogućnosti za stalni rast i razvoj.

Potreba za sigurnošću jedna je od temeljnih potreba. Sigurnost radnog mjesta odnosi se posebno na nečija očekivanja o kontinuitetu na radnom mjestu i proteže se do zabrinutosti zbog gubitka poželjne značajke posla, poput mogućnosti napredovanja. Studije su također



pokazale kako su mnogi zaposlenici doživjeti zadovoljstvo poslom jer su njihove potrebe vezane za zadovoljstvo donekle na poslu (Sempene, 2002).

Osobne potrebe višeg reda koje utječu na zadovoljstvo poslom uključuju priznanje za postignute rezultate, okruženje što odgovara osobnim vrijednostima i mogućnost za obuku i razvoj koje zadovoljavaju potreba za samo ostvarenjem (Coster, 1992).

Dimenzija unutarnje motivacije odnosi se na povećanje poticaja za rad, koji se mogu povezati sa samom osobom zaposlenika. Fleksibilne strukture i postupci te odgovarajuća razina autonomije. Dosadašnja istraživanja pokazuju pozitivan odnos između zadovoljstva poslom i potreba za obavljanjem poslova koji su izazovni i koji pružaju raznolikost, interes i poticaj.

Poslovi koji se ponavljaju vode prema nižoj razini zadovoljstva poslom. Autonomna aktivnost urođena je potreba mnogih ljudi, kod kojih izazovnost i mogućnost samostalnog odlučivanja u radnom kontekstu dovode do većeg zadovoljstva poslom.

Dimenzija vanjske motivacije predstavljena je aspektima, kao što su potreba za financijskom nagradom, pozitivna promocija, položaj i status. Osigurane vanjske nagrade je opipljivo i vidljivo drugima. Utvrđena je značajna pozitivna korelacija između financijske motivacije i razine zadovoljstva.

Čini se da stariji zaposlenici više cijene pohvale i priznanja od mlađih. Ovo predstavlja individualnu afirmaciju, koja također dovodi do veće razine zadovoljstva poslom. Mnogi zaposlenici, osobito usmjereni na postignuća, snažno su motivirani mogućnosti za napredovanjem. Pokazalo se da se to poboljšalo značajno zadovoljstvo poslom (Coster, 1992).

Brojna su istraživanja pokazala da je to nerealno opterećenje smanjuje utjecaj na zadovoljstvo poslom. Briga za kvalitetu rada i sigurnost zaposlenika kao i kulturu inovativnosti i kreativnost povećavaju zadovoljstvo poslom. Posljednje spomenuto također je povezano s predanošću zaposlenika organizaciji. Dimenziju ljudskih resursa odražava organizacijska politika u pogledu vrijednosti i tretmana zaposlenika.

Briga za zaposlenike iskazuje se kroz podršku i stav koji je usmjeren prema ljudima. Takvi stavovi poslodavaca pozitivno su povezani sa zadovoljstvom poslom te predanošću zaposlenika i grupnom kohezijom. Još jedan značaj čimbenik zadovoljstva poslom je nediskriminacija, koja se odražava kroz jednake mogućnosti za sve radnike (Roos, 2008).

### **3. MOTIVACIJSKE STRATEGIJE – MATERIJALNE I NEMATERIJALNE**

Motivacija zaposlenika se promatra kroz materijalne i nematerijalne čimbenike. Mnogi menadžeri smatraju kako je sustav materijalne motivacije najbolji čimbenik motivacije. To je donekle točno, i koje konkurentna plaća temeljni element zadržavanja osoblja. Međutim, samo korištenje materijalne motivacije zaposlenika ne donosi uvijek očekivane rezultate. Riječ je o relativno složenom instrumentu utjecaja, koji treba koristiti vrlo pažljivo, učinkovito i vješto. Materijalna motivacija zaposlenika temelji se na sustavu novčanog nagrađivanja. Postoji nekoliko vrsta poticaja koji utiču na povećanje produktivnosti na poslu (Buntak i sur., 2013).

- Povećanja plaća,
- Bonusi i dodatne naknade,
- Plaćeni godišnji odmor,
- Plaćeno bolovanje,
- Dodatak za mirovinski fond,
- Ostale pogodnosti.

Postoji mnogo načina nematerijalne motivacije zaposlenika kao što su obuka, unapređenje ili novi status u organizaciji, darovi, zahvalnice, potvrde o zaslugama, socijalni doprinosi, pozivi na izlete itd. Idealan izbor motivacijskog sustava je identičnost ciljeva organizacije ili odjela s ciljevima zaposlenika. U ovom dijelu rada detaljnije će se pojasniti materijalne i nematerijalne kompenzacije.

### 3.1. Utjecaj plaća, beneficija i kompenzacija na motivaciju zaposlenika

Novčane naknade i razni drugi oblici materijalne i nematerijalne pomoći (Buble, 2006, str. 288). Općenito govoreći, motivirati nekoga znači navesti ga da radi ono što radnici mogu i žele, stoga razlikujemo dvije vrste poticaja

- Motivacijski stav (postojanje samopouzdanja da se nešto učini) i
- Poticaji s nagradama (nagrade za izvršenje zadataka). Istraživanja pokazuju da postoji mnoštvo strategija poticaja, mnogo sustava nagrađivanja i različitih oblika poticaja.

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

#### Slika 2. Elementi motivacije, sustavi nagrađivanja i oblici motivacije

Izvor: Salopek, K., Katavić, I. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E 9*, br. 2 (2019): 119-139.

Materijalno nagrađivanje ovisi o politici i praksi organizacije te je temelj za motiviranje zaposlenika. Plaća, nagrade i promaknuća služe kao mehanizmi za nagrađivanje i ocjenjivanje učinka u politikama i praksama svake organizacije. Materijalna, odnosno novčana naknada obuhvaća različite oblike poticaja namijenjene osiguranju i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenika te novčane naknade za rad (Buntak i sur., 2013, str. 59). Troškovi vezani uz proizvode rada prvenstveno se odnose na rad pojedine osobe, te uz radne grupe i rad organizacije kao cjeline. Najčešće su te nagrade u obliku novca odnosno plaća.

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	plaća bonusi i poticaji naknade za inovacije naknade za širenje znanja i fleksibilnost	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodan dan automobil kompanije menadžerske beneficije
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu (distribucija dionica)	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje, godišnji odmor božićnica

**Slika 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih**

Izvor: Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), str. 162.

Osnova komponenta plaće sadrži:

- plaća za izvršeni rad (osnovan plaća i dodaci plaći) i
- naknada plaći i udio u dobiti.

Obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su vrste financijskih kompenzacija:

- izravna financijska dobit koje pojedinac dobiva u novcu (izravna nagrada za rad poput plaća, bonusa i sl.)
- neizravna materijalna dobit koji doprinosi podizanju materijalnog standarda zaposlenika. Ne dobiva ih na plaći ili u obliku novca (stječu ih zapošljavanjem u organizaciji i on ne ovise o radnom učinku i uspješnosti).

Stav zaposlenika prema poslu je bihevioralni poticaj ili znanje koje priprema pojedinca za ponašanje. Taj se stav naziva zadovoljstvo poslom i možemo ga definirati kao kompleksan stav koji uključuje određene pretpostavke i uvjerenja o poslu (kognitivna komponenta), osjećaje prema poslu (afektivna komponenta) i vrednovanje posla (evaluacijska komponenta) (Petrnjak, Šimunović, 2015.).

Zadovoljstvo poslom složen je aspekt ljudskog iskustva i ponašanja koji se može promatrati kroz mnoge druge aspekte poput kulturološke sličnosti/različitosti, s aspekta radnih vrijednosti i stavova u odnosu na posao, emocionalnog odgovora na nezadovoljstvo ili njegovih posljedica, u osim mjesta motivacije i potreba (ekonomskih, psihosocijalnih, zdravstvenih) i mnogih drugih.

Zadovoljstvo poslom definira se i kao mentalni stav osobe prema radnom okruženju (tvrtci, menadžerima, zaposlenicima, radnoj organizaciji). To može uključivati obiteljske odnose, ali i zdravlje, jer to također utječe na posao i usko je povezano sa sposobnošću zadovoljenja potreba zaposlenika. Poznavanje mogućnosti zadovoljavanja potreba drugih usporedivih osoba utječe na povećanje ili smanjenje zadovoljstva poslom određene osobe. Pri tome važnu ulogu igra osjećaj pravednosti. Za mjerenje je zadovoljstva na radu razvijeno mnoštvo instrumenata (Alfirević i sur. 2020).

Zadovoljstvo poslom definira se kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućuje ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti za tu osobu. Ova definicija odražava tri važna aspekta zadovoljstva poslom (Petrnjak, Šimunović, 2015.):

- zadovoljstvo poslom je funkcija vrijednosti, definirana kao ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići.
- naglašava da različiti zaposlenici imaju različite stavove o tome koje su vrijednosti važne,
- treći važan aspekt je percepcija; vlastitu percepciju trenutne situacije u odnosu na vrijednosti koje osoba njeguje.

Na povećanje ili smanjenje zadovoljstva poslom mogu utjecati odnos s radnim kolegama, dodijeljena odgovornost, prihod koji ostvarujete svojim radom, omjer troškova i prihoda, prilike za napredovanje i ostvarenje potencijala, (samo)vrijednost i mnoge druge varijable. Postoje i načini da poboljšate svoje zadovoljstvo poslom (Petrnjak, Šimunović, 2015).

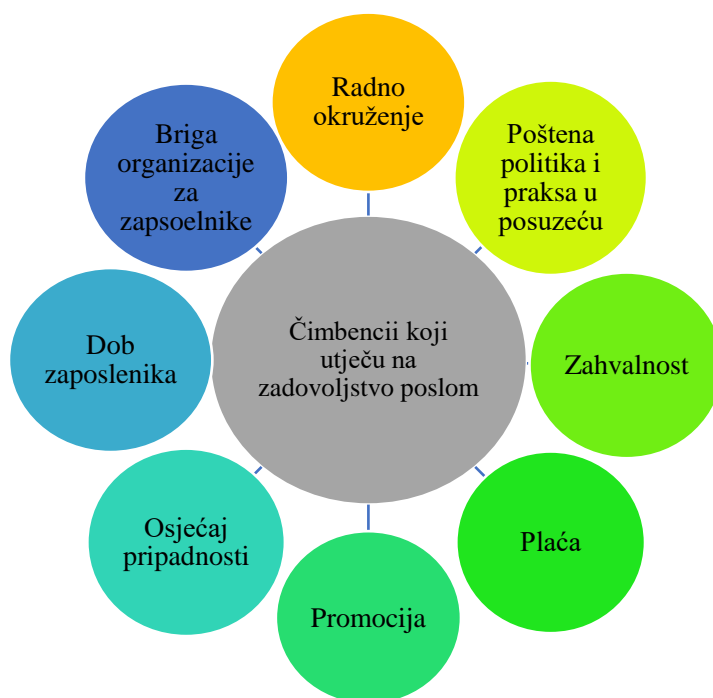
Razlikuju se kvalitativni instrumenti, odnosno pristup specijalnom kontekstu upitnika i standardizirana kvantitativna ljestvica, koja polazi od uopćeno važećih zahtjeva prema poslu.

### **3.2. Materijalni i nematerijalni faktori koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika**

Zadovoljstvo poslom je olakšano organizacijskom kulturom koju karakterizira pozitivni bočni i okomiti odnosi među zaposlenicima, učinkovita i djelotvorna međuljudska komunikacija. Imajući pozitivni međuljudski odnosi s ljudima na poslu doprinosi poticajnom okruženju. Korporativna kultura utječe na posao zadovoljstvo. Stoga se pretpostavilo da su različite dimenzije korporativne kulture pozitivno su povezane s zadovoljstvom na poslu.

Zadovoljstvo poslom može dovesti do smanjenja troškova smanjenjem odsustva, grešaka u zadacima, sukoba na poslu i fluktuacije. Budući da je posao važan aspekt života ljudi i većina ljudi veliki dio svog radnog vijeka provodi na poslu, razumijevanje čimbenika koji su uključeni u zadovoljstvo poslom ključno je za poboljšanje učinka i produktivnosti zaposlenika. Čimbenici koji utječu na razinu zadovoljstva poslom su (slika 4):

- Radno okruženje,
- Poštena politika i praksa u organizaciji,
- Briga organizacije za zaposlenike,
- Zahvalnost.
- Plaća,
- Dob zaposlenika,
- Promocija.
- Osjećaj pripadnosti.



**Slika 4. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom**

Izvor: samostalna izrada

### **3.2.1. Radno okruženje**

Bitno je zaposlenima osigurati radno okruženje koje pogoduje njihovom cjelokupnom razvoju. Potrebno im je zdravo i sigurno okruženje koje brine o osobnoj udobnosti i olakšava dobar posao. Ako su uvjeti rada dobri (čisto, atraktivno okruženje), osoblje će lakše obavljati svoje poslove. S druge strane, ako su radni uvjeti loši (vruće, bučno okruženje), zaposlenicima će biti teže obaviti posao. Stoga se može reći da prijateljsko i poticajno okruženje može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom.

### **3.2.2. Pravedna politika i praksa u organizaciji**

Pojedinci koji smatraju da se odluke o napredovanju donose na pošten i pravedan način vjerojatno će osjetiti zadovoljstvo svojim poslom. Vrlo često su zaposlenici demotivirani i nezadovoljni svojim poslom jer na njihovom mjestu prevladavaju nepravedne politike i prakse. Stoga je od iznimne važnosti za organizaciju imati pošten i jednak sustav u pogledu prakse i politika kako ne bi došlo do diskriminacije i frustracije (Mayhew, 2019).

### **3.2.3. Briga organizacije za zaposlenike**

Briga se može pokazati na različite načine, ali uzima u obzir razvoj karijere, liječenje odraslih, ozbiljno shvaćanje i cijenjenje za dobro obavljen posao. Kad ljudi osjete da se organizacija za koje rade brine se o njima i poduzima radnje za poboljšanje njihovog rada i života, oni su sretni, a to stvara veće zadovoljstvo.

### **3.2.4. Zahvalnost**

Ljudi vole biti cijenjeni čak i za manji posao koji obavlja čovjek nastoji dobiti priznanje od kolega, šefa i starijih osoba. Kad netko bude priznat pred svima, to daje poticaj njihovom moralu. Kad uvažavanje dovodi do ohrabrenja, krajnji rezultat se automatski odražava na učinkovitost rada. Stoga je stupanj zadovoljstva poslom uvijek veći gdje god je zahvalnost veća.

### **3.2.5. Plaće**

Plaće su priznate kao značajan, ali kognitivno složen (Carragher i Buckley, 1996.) i višedimenzionalni faktor zadovoljstva poslom. Novac ne samo da pomaže ljudima u postizanju njihovih osnovnih potreba, već je i važan u zadovoljavanju potreba na višoj razini. Zaposlenici često vide plaću kao odraz načina na koji menadžment gleda na njihov doprinos organizaciji. Dodatne pogodnosti su također značajne, ali nisu toliko utjecajne. Jedan je razlog nedvojbeno taj što većina zaposlenika uopće ne zna koliko prima beneficije. Štoviše, većina ima tendenciju podcjenjivati te beneficije jer ne shvaćaju njihovu značajnu novčanu vrijednost (Mayhew, 2019).

### **3.2.6. Dob zaposlenika**

Godine su jedan od čimbenika koji utječu na zadovoljstvo poslom. Razna istraživanja provedena na ovom području pokazala su da zadovoljstvo poslom raste s godinama, odnosno stariji zaposlenici obično prijavljuju veće zadovoljstvo, a mlađi zaposlenici najniže stope zadovoljstva poslom.



### 3.2.7. Osjećaj pripadnosti

Ako zaposlenik smatra da ga smatraju važnim dijelom tima, on pripada organizaciji, tada su veće šanse za zadovoljstvo poslom. Osjećaj pripadnosti se može pokazati kroz čestitanje rođendana, obilježavanja nekih važnih događaja iz zaposlenikovog života i sl. To spaja zadovoljstvo poslom i lojalnost. Uočeno je da ako je zaposlenik dobro povezan s kolegama i starijim osobama, razina zadovoljstva poslom je veća. Čovjek se osjeća kao da dolazi u ured i obavlja posao. Ako okruženje nije prijateljsko, uredska politika je na svom vrhuncu i čine se zloupotrebe, svi ti čimbenici zajedno ne ostavljaju obeshrabruju zaposlenika (Edunote, 2021).

Ako se zaposleniku pruži jednak broj mogućnosti da pokaže svoj talent, preuzme vodstvo i inicira, tada su šanse za višu razinu zadovoljstva poslom veće. Postoji nekoliko vrsta zaposlenika koji vole eksperimentirati, sviđa im se kad im se dodijeli izazovan posao. Za njih je izazov uvijek povezan sa sposobnostima. Ako zaposlenik dobije izazovan posao, to znači da šef vjeruje njegovim sposobnostima da ispuni očekivanja (Edunote, 2021). Dakle, gdje god da su izazovi uključeni, razina zadovoljstva poslom automatski se povećava.

Prema stranici Edunote (2021.) sugerira da kada se zaposleniku da veća odgovornost, on postaje svjestan činjenice da ga poslodavci smatraju sposobnim kandidatom od povjerenja. Poslovi u kojima je uključena odgovornost uvijek nose veću razinu zadovoljstva. Ideja odgovornosti i osjećaj koji se stječe kad se odgovornost ispuni ne mogu se zamijeniti ni za što na svijetu. Ako se zaposleniku ne daje nikakva odgovornost za rukovanje, u konačnici rezultat je da se osoba osjeća odvojeno i sumnja u vlastitu vrijednost što odmah utječe na zadovoljstvo poslom (Mayhew, 2019).

Zadovoljstvo poslom uvijek je veće gdje god je kreativnost u pitanju. Kreativna sloboda daje osjećaj ispunjenosti kad god određeni projekt dovršen te stvara osjećaj kao da mu projekt pripada. S druge strane, u monotonim poslovima, zaposlenik se neće osjećati kao da pripada projektu. Događa se otuđenje i stoga razina zadovoljstva poslom drastično pada (Mayhew, 2019).

Menadžeri moraju poduzeti korak i posredovati u sukobima prije nego što prerastu u ozbiljnije probleme koji zahtijevaju stegovne mjere. Zaposlenike će možda trebati podsjetiti koja se ponašanja smatraju neprikladnima u interakciji sa suradnicima. Jedan od glavnih razloga zašto zaposlenici razmišljaju o napuštanju tvrtke je taj što njihov nadređeni ne brine o njima. Učinkoviti menadžeri znaju da svojim zaposlenicima treba priznanje i pohvala za njihov trud i postignuća (Edunote, 2021).

Učinkoviti menadžeri znaju da njihovi zaposlenici trebaju priznanje i priznanje za njihov trud i postignuća. Zaposlenici također trebaju znati da su vrata njihovog nadređenog uvijek otvorena za razgovor o svim problemima koje imaju a koji utječu na njihovu sposobnost da učinkovito obavljaju svoj posao i utječu na njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu. Na zadovoljstvo poslom utječu percepcije zaposlenika o pravednosti kompenzacijskih razina i naknade koju će vjerojatno trenutno primiti (Edunote, 2021). Poduzeća moraju uspostaviti mehanizam ocjenjivanja učinka.

### **3.3. Osobni čimbenici zadovoljstva**

Zadovoljstvo poslom veliki je faktor u angažmanu zaposlenika, a vjerojatno će uložiti i razinu diskrecijskog napora članova tima. Radni učinak ljudi trpi kada se ne osjećaju zadovoljni svojim poslom, a da ne govorimo o kvaliteti života. Svaka je osoba jedinstvena u onome što želi postići svojim radom, ali postoje neki čimbenici zadovoljstva poslom oko kojih se psiholozi obično slažu. Zadovoljstvo poslom ovisi o nekoliko različitih faktora, poput (Hill, 2019):

- zadovoljstva plaćom,
- mogućnostima napredovanja,
- dodatnim pogodnostima,
- sigurnošću posla,
- odnosom sa suradnicima i
- nadređenima itd.

Opće zadovoljstvo zaposlenika svojim poslom rezultat je kombinacije faktora-a novčana naknada samo je jedan od njih. Uloga menadžmenta u povećanju zadovoljstva zaposlenika poslom je pobrinuti se da radno okruženje bude pozitivno, da je moral visok i da zaposlenici imaju resurse koji su im potrebni za izvršavanje zadataka koji su im dodijeljeni (Hill, 2019).

Zaposlenici također moraju znati da su vrata njihovog nadzornika uvijek otvorena za raspravu o svim brigama koje imaju a koje utječu na njihovu sposobnost obavljanja posla. To će dovesti do njihovog zadovoljstva u uredu. Ponuda fleksibilnosti izvrstan je način da članovima tima pokažete što se od njih očekuje. Štoviše, dar vremena jedna je od najcjenjenijih pogodnosti na radnom mjestu. Pametni ljudi najbolje rade kada mogu birati svoj raspored. Fleksibilno radno vrijeme može povećati angažman i produktivnost. No, imajte na umu da to može smanjiti suradnju (Hill, 2019).

Dakle, priroda posla može odrediti spremnost za rad. Većina pojedinaca voli određene zadatke i radije bi se bavili tim zadacima. Treba se pobrinuti da ide u tvrtke u kojima može u potpunosti primijeniti vještine, sposobnosti i znanje. Nedavno istraživanje pokazalo je da takve karakteristike posla i složenost posla posreduju u odnosu između osobnosti i zadovoljstva poslom, a ako su ispunjeni kreativni zahtjevi poslova zaposlenika, oni su skloni biti zadovoljni. Za svako zaposleno osobno zadovoljstvo ima drugačije značenje. Postoje različiti čimbenici koji utječu na razinu zadovoljstva poslom. Gore navedeni su najčešći. Od vitalnog je značaja za zaposlenika da ima razinu zadovoljstva proizašlu iz posla koji obavlja.

### **3.4. Organizacijski čimbenici zadovoljstva**

Budući da zaposlenici svaki tjedan provode toliko vremena u svom radnom okruženju, važno je da tvrtke pokušaju optimizirati radne uvjete. Povoljnim radnim uvjetima doprinose stvari poput pružanja prostranih radnih prostora, a ne skučenih, odgovarajućeg osvjetljenja i udobnih radnih mjesta. Pružanje alata za produktivnost, poput nadograđene informacijske tehnologije, koji pomaže zaposlenicima u učinkovitijem izvršavanju zadataka, doprinosi i zadovoljstvu poslom (Mayhew, 2019).

Zaposlenici su zadovoljniji svojim trenutnim poslom ako vide dostupan put za napredovanje u tvrtki i dobiju veću odgovornost, a uz to i veće naknade. Mnoge tvrtke potiču zaposlenike na stjecanje naprednijih vještina koje će dovesti do mogućnosti napredovanja. Tvrtke često plaćaju troškove školarine za primjerice zaposlenike koji pohađaju sveučilišne tečajeve. Tijekom godišnjeg pregleda uspješnosti zaposlenika, nadzornik bi trebao zacrtati put koji joj pokazuje što treba postići i koje nove vještine treba razviti kako bi bio na putu napredovanja unutar organizacije.

Suočavanje s preopterećenim radnim opterećenjem i rokovima koje je nemoguće dostići mogu uzrokovati narušavanje zadovoljstva poslom čak i za najposvećenije zaposlenike. Nedostatak rokova dovodi do sukoba između zaposlenika i nadzornika te povećava razinu stresa na radnom mjestu. Često je ovo okruženje uzrokovano neučinkovitim upravljanjem i lošim planiranjem. Ured radi u kriznom načinu rada jer nadzornici ne ostavljaju dovoljno vremena zaposlenicima za učinkovito izvršavanje dodijeljenih zadataka ili zato što je broj osoblja nedovoljan (Mayhew, 2019).

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE U TVRTKI ŠIMIĆ DOM

### 4.1. Općenito o tvrtki Šimić dom

Tvrtka Šimić dom je agencija za nekretnine za posredovanje u prometu nekretnina sa sjedištem u Splitu. Djeluje na području srednje Dalmacije i dalmatinskih otoka. Agencija se bavi djelatnostima kao što su posrednik pri prodaji, kupnji ili najmu različitih atraktivnih nekretnina, kao što su obiteljske kuće, tradicionalne kamene kuće, stanovi i apartmani, poslovni prostori te poljoprivredna i građevinska zemljišta.



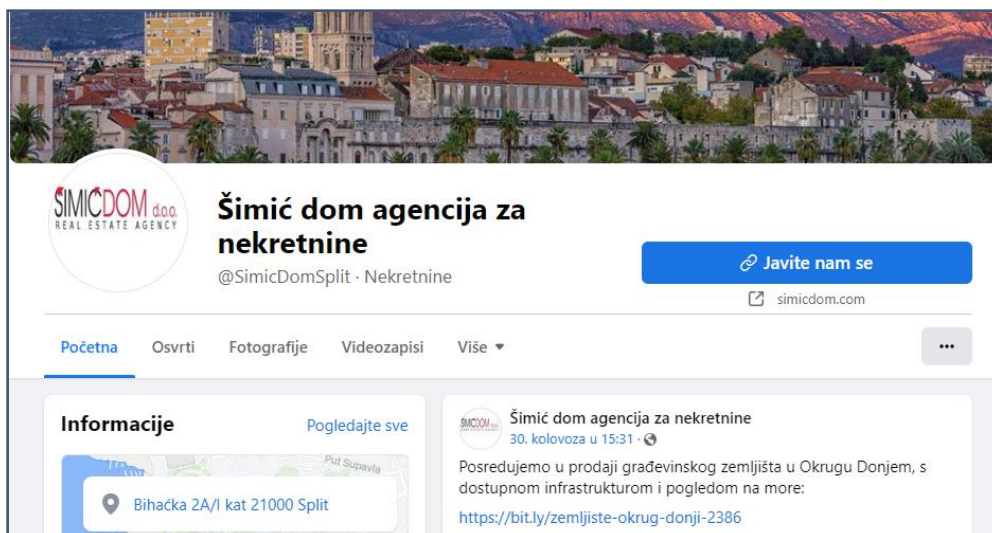
#### Slika 5. Logo tvrtke Šimić dom d.o.o.

Izvor: Šimić dom, <https://www.simicdom.com/o-tvrtci>, (02.07.2022)

Agencija Šimić dom. d.o.o. osnovana je 2004. godine i posluje 18 godina. Sama agencija djeluje na lokalnom području i iznimno dobro poznaje sva tržišta u srednjoj Dalmaciji i otocima.<sup>1</sup> Tvrtka je prepoznala važnost digitalizacije poslovanja i marketing putem društvenih mreža stoga ima svoje otvorene profile i na društvenim mrežama, putem kojih kontaktira sa svojim klijentima.

---

<sup>1</sup>Šimić dom, <https://www.simicdom.com/o-tvrtci>, (02.07.2022)



**Slika 6. Prikaz Facebook stranice Šimić dom**

Izvor: <https://hr-hr.facebook.com/SimicDomSplit/>, (04.09.2022.)

Posebnu važnost ima Facebook stranica putem koje agencija oglašava nekretnine te stupa u kontakt s zainteresiranim klijentima. Facebook stranica se gotovo svakodnevno ažurira, pri čemu se uklanjaju oglasi nekretnina koji su prodani, a postavljaju oni koji su trenutno na raspolaganju klijentima.

#### 4.2. Organizacijska struktura

Šimić dom zapošljava pet zaposlenika koji su educirani i licencirani agenti za nekretnine s dugogodišnjim iskustvom u prodaji nekretnina.



**Slika 7. Struktura zaposlenika u tvrtki Šimić dom d.o.o.**

Izvor: samostalna izrada

Agencija za nekretnine Šimić dom d.o.o. u suradnji s klijentima postavila je visoke ciljeve, a to je uspješno poslovanje, s posebnim osvrtom na strane državljane koji žele ulagati u Hrvatsku, a uz to uskoro će ponuditi i usluge procjene nekretnina (Šimić dom, 2022).<sup>2</sup>

Zaposlenici i sam vlasnik tvrtke mora imati određene vještine prilikom obavljanja svojih zadataka u agenciji, to su:

- Pružati smjernice i pomagati kupcima pri kupnji nekretnine po najboljim uvjetima,
- Utvrditi potrebe i financijske mogućnosti klijenata kako bi predložili rješenja koja im odgovaraju,
- Obavljati posredničke pregovaračke procese, savjetovanje s klijentima o tržišnim uvjetima, cijenama, hipotekama, pravnim zahtjevima i srodnim pitanjima, osiguravajući pošteno poslovanje,
- Provoditi komparativnu analizu tržišta, kako bi procijenili vrijednost nekretnine,
- Izložiti i prodati nekretnine mogućim kupcima,
- Pripremiti potrebnu dokumentaciju (ugovori, ugovori o najmu, završne izjave o namirenju, itd.).
- Promovirati prodaju putem oglasa, otvorenih vrata i usluga popisa
- Biti konstantno upoznat s tržištem nekretnina.

Dakle, zaposlenik agencije pomaže kupcima i prodavačima da prođu kroz svaku fazu pronalaženja savršenog stambenog ili poslovnog prostora. To čine dogovaranjem razgledavanja i dogovaranjem sastanaka s potencijalnim kupcima na temelju onoga što im najviše odgovara. Agent za nekretnine pomaže klijentima pri kupnji, najmu ili prodaji nekretnina. Oni savjetuju klijente o tržišnim uvjetima i provode upute kako bi bili sigurni daje sve u redu prije prodaje. Ono što se očekuje od dobrog zaposlenika u agenciji za nekretnine je posjedovanje mentaliteta marljivog rada i predanosti. Mora naučiti osnove marketinga, komunikacijske vještine (pisane i usmene) i pregovaranje to su ujedno ključni su čimbenici uspjeha u poslu agencije. Agenti za nekretnine često rade zajedno s drugim agentima za leasing i kupcima nekretnina, pri čemu surađuju u prodaji nekretnina.

---

<sup>2</sup> Šimić dom, dostupno na: <https://www.simicdom.com/o-tvrtci>, (01.07.2022)

### **4.3. Empirijsko istraživanje**

#### **4.3.1. Opći podaci o poduzeću**

Agencija za nekretnine Šimić dom d.o.o je ovlaštena agencija za posredovanje u prometu nekretnina sa sjedištem u Splitu. Djeluje na području srednje Dalmacije i dalmatinskih otoka. Agencija Šimić dom d.o.o. posreduje pri prodaji, kupnji ili najmu različitih atraktivnih nekretnina, kao što su obiteljske kuće, tradicionalne kamene kuće, stanovi i apartmani, poslovni prostori te poljoprivredna i građevinska zemljišta. Agencija je osnovana 2004. godine i posluje već punih 18 godina. Sama agencija djeluje na lokalnom području i iznimno dobro poznaje sva tržišta u srednjoj Dalmaciji i otocima.

Agencija zapošljava 5 educiranih i licenciranih agenata za nekretnine s ogromnim iskustvom u prodaji nekretnina. Broj zaposlenih iz godine u godinu raste, agencija je na samom početku zapošljavala samo 2 agenta, dok je sa samim povećanjem obujma poslovanja i povećanjem zahtjeva kupaca morala unaprijediti i povećati kapacitet radne snage u organizaciji tj. povećati sami broj zaposlenih koji trenutno broji 5 zaposlenika.

Fluktuacija zaposlenika je niska, s obzirom da su zaposlenici zadovoljni s uvjetima i načinom funkcioniranja organizacije. Agencija Šimić dom d.o.o. je relativno mala organizacija, koja ne broji veliki broj zaposlenika. Svi zaposlenici su educirani iskusni agenti koji imaju veliko znanje o samim nekretninama i posjeduju ogromne komunikacijske vještine. Svi zaposleni su vezani za pronalazak kupaca i prodavatelja tj. Njihova glavna uloga je da budu posrednici i spajaju samog kupca sa prodavaocem.

#### **4.3.2. Cilj, svrha i uzorak empirijskog istraživanja**

U okviru ovog dijela rada provedeno je istraživanje metodom intervju s vlasnikom tvrtke.

Cilj ovog empirijskog istraživanja je utvrditi koje motivacijske tehnike i strategije tvrtka koristi kako bi motivirala svoje zaposlenike.

Svrha istraživanja je metodom intervjua prikupiti podatke o tvrtci i provođenju motivacijske strategije, odnosno prikupiti informacije koje su potrebne i prethodno objašnjenje u uvodnom dijelu rada.



Provedeno je kvalitativno istraživanje, pri čemu se temeljem dobivenih informacija dolazi do potrebnih zaključaka. Radi se o dubinskom intervjuu, gdje se temeljem prethodno planiranih pitanja došlo do željenih podataka i informacija. Svi podaci su transkribirani, kako bi se olakšalo njihovo razumijevanje.

#### **4.4. Interpretacija navedenih rezultata**

U ovom dijelu rada se razlaže transkript provedenog intervju s vlasnikom tvrtke. Na osnovu U nastavku se analiziraju rezultati kvalitativnog istraživanja na temelju izabranih odrednica primjene poslovne etike.

##### **4.4.1. Motivacijske strategije u tvrtci**

Smatra se kako je motivacija u tvrtci najbitniji i ključni faktor za uspjeh svakog poduzeća. Zaposlenik se mora osjećati ugodno na svom radnom mjestu i mora imati dobru energiju, želju i volju kako bi ostvario zacrtane ciljeve. Zaposlenici se motiviraju na razne načine. Prvi i najefikasniji način motivacije zaposlenika je da isti dobiju pohvalu kada ostvari određeni uspjeh, tj. kada je uspješno izvršio određeni zadatak. Kroz cijelu godinu se vode razne analize i prati se učinkovitost zaposlenika.

##### **4.4.2. Utjecaj plaća na motivaciju zaposlenika**

Za povećanje plaće potrebno je ispuniti određeni kvocijent posredovanih nekretnina. Do sada se taj način povećanja plaće pokazao jako uspješnim, s obzirom da potiče motiviranost kod zaposlenika da ostvaruju što bolje poslovne rezultate.

#### **4.4.3. Utjecaj beneficija na motivaciju zaposlenika**

Radno vrijeme svakog zaposlenika je 8 sati dnevno, premda se i sam posao može obavljati i kod kuće. Što se tiče edukacije, zaposlenici unaprjeđuju stalno svoje znanje odlaskom na razne seminare. U poduzeću se želi postići pozitivna i obiteljska atmosfera, zbog čega je ured organiziran po načelu otvorenog „layouta“, pa zaposlenici, u svakom trenutku, mogu lako komunicirati i stvoriti pozitivnu atmosferu unutar organizacije.

#### **4.4.4. Materijalni i nematerijalni faktori koji utječu na zadovoljstvo**

Posao u agenciji za prodaju nekretnina iziskuje jako puno strpljenja i samog napora. Na dnevnoj bazi dolazi se u kontakt s velikim brojem ljudi koji imaju različite zahtjeve, koji su različite naravi i sa svima njima treba uljudno i profesionalno razgovarati, što ponekad iscrpi same zaposlenike, pogotovo u razdoblju velike potražnje i broja potencijalnih klijenata. Naravno svi smo mi ljudi i ponekad dođe do određenog zasićenja i umora. Kod takvih situacija pokazuje se razumijevanje za zaposlenike, daje im podrška i često im se predloži da odu nekoliko dana na godišnji odmor, kako bi povratili svoju energiju i bili spremni za nove radne izazove.

#### **4.4.5. Osobni čimbenici zadovoljstva u tvrtci**

Veliku ulogu kod zaposlenika imaju psihološki čimbenici: zaposlenik mora biti nagrađivan te pohvaljen za postignute rezultate kako bi se prihvatilo promišljanje da napredak organizacije jamči i osobni i poslovni napredak godine. Osobni čimbenici su također ključni, jer kada je zaposlenik zadovoljan plaćom, poslom, radnim okruženjem i drugim faktorima koji su vezani za rad, tada će i osobno zadovoljstvo biti veće, što će utjecati na veću produktivnost.

## 5. ZAKLJUČAK

Motivacija je spremnost za korištenje viših razina napora kako bi se postigli organizacijski ciljevi, a istodobno za postizanje individualnih potreba. Koncept motivacije usredotočen je na pokretanje i poticanje pojedinaca na promjenu ponašanja radi postizanja ispunjenja ciljeva i zadataka organizacije, kako bi se postigla veća produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Motivacija je karakteristika radnog mjesta koje objašnjava zašto se ljudi ponašaju na način koji to rade na poslu. Karakteristike rada se odnose na posebne karakteristike posla neke osobe, kao raznolikost zadataka, dok osobne karakteristike uključuju one određene osobnošću neke osobe, poput unutarnje potrebe za postignućem. Naglasak na unutarnjoj motivaciji ili ponašanju usmjeren je na cilj ili nagradu.

Radna motivacija se odnosi na sinergiju koju ljudi doživljavaju između svog motivacijskog sustava i karakteristike njihovog radnog okruženja. Ovo se odnosi na mogućnosti zainterakciju na poslu, pohvale i opipljiva priznanja, usmjerene prema potrebi zaposlenika za sigurnošću posla, kao i prema njihovoj potrebi za mogućnosti za stalni rast i razvoj.

Teorija zadovoljstva poslom uključuje motivacijske, afektivne i informacijske komponente i stoga se preklapa s teorijom motivacije. Stav zaposlenika prema poslu je bihevioralni ili intelektualni poticaj koji priprema pojedinca za ponašanje. Taj se stav naziva zadovoljstvom poslom, a uključuje. Određene pretpostavke i uvjerenja o poslu, osjećajima o poslu i vrednovanju posla. Zadovoljstvo poslom je psihološki stav pojedinca prema radnoj okolini (tvrtci, menadžeru, kolegama, radnoj organizaciji). Može uključivati i odnose u obitelji, ali i zdravlje, jer i to utječe na rad i usko je povezan sa sposobnošću zadovoljenja potreba zaposlenika.

Provedeno istraživanje je pokazalo kako su zaposlenici u Šimić dom d.o.o. tvrtki motivirani i zadovoljni. U tvrtci smatraju da je motivacija najbitniji i ključni faktor za uspjeh svakog poduzeća. Zaposlenik se mora osjećati ugodno na svom radnom mjestu i mora imati dobru energiju, želju i volju kako bi ostvario zacrtane ciljeve. Zaposlenike motiviraju na razne načine. Prvi i najefikasniji način motivacije zaposlenika je pohvala kada se ostvari određeni uspjeh tj. kada se uspješno izvrši određeni zadatak.

Kroz cijelu godinu se vode analize i prati učinkovitost zaposlenika, čime se dobivaju jasniji i pregledniji podaci o poslovanju i radu zaposlenika. Veliku ulogu u motiviranju i osiguranju zadovoljstva zaposlenika imaju psihološki čimbenici. Naime, zaposlenik mora biti nagrađivan te pohvaljen za postignute rezultate, kako bi i sam shvatio i kreirao razmišljanje da sami napredak organizacije jamči i njegov osobni i poslovni napredak. Uspješnom se pokazala materijalna kompenzacija, tj. pri ispunjenju određene kvote posredovanja, djelatnici ostvaruju povećanje plaće.

## LITERTAURA

1. Alfirević, N. Klepić, I. Klepić, Z. Kožo, A. Lesko Bošnjak, L. Mabić, M. Madžar, D. Malić Bandur K. Matelj, Ž. Mihanović, D. et al. (2022). Menadžment, Mostar, Split, Sarajevo: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Sarajevu.
2. Alshallah S. (2004). Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees? Radiol Manage. 26(2). str. 47-51.
3. Baron, H., Henley, S., McGibbon, A. & McCarthy, T. (2002). Motivation questionnaire manual and user's guide. Sussex: Saville and Holdsworth Limited.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Školska knjiga.
5. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
6. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013a). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7, 56 – 63
7. Coster, E.A. (1992). The perceived quality of working life and job facet satisfaction. Journal of Industrial Psychology, 18(2):6-9.
8. Edunote, (2021). 20 Factors Affecting Job Satisfaction (Explained), <https://www.iedunote.com/factors-affecting-job-satisfaction>, (02.07.2022.)
9. Hill, B. (2019). What Are the Factors Affecting Job Satisfaction?, <https://smallbusiness.chron.com/ways-company-can-value-its-employees-44257.html>, (15.08.2021)
10. Machara, L., Jain, P. (2016). Čimbenici koji utječu na motivaciju osoblja u javnim knjižnicama: Slučaj odabranih javnih knjižnica u Bocvani. Mousaion , 34 (1), 101-122.
11. Mayhew, R. (2019). What Are Some Ways That a Company Can Value Its Employees? <https://smallbusiness.chron.com/healthy-ways-motivate-employees-26269.html> (02.07.2022)
12. McClelland, D.C. (1987). Human motivation. Cambridge: Cambridge University Press.
13. Petrnjak, S. Šimunović, M. (2015). Zadovoljstvo poslom, [http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2018/09/zadovoljstvo-poslom\\_21.html](http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2018/09/zadovoljstvo-poslom_21.html), (05.07.2022)

14. Roos, W., René Van E. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture SA j. ind. Psychol. vol.34 n.1. 54-63.
15. Saka, KA i Salman, AA (2014). Procjena razine motivacije i zadovoljstva poslom kao prediktora uspješnosti posla knjižničnog osoblja na nigerijskim sveučilištima. Časopis Balkanske unije biblioteka, 2 (2), 26-33.
16. Sempame, M.E., Rieger, H.S. & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. South African Journal of Industrial Psychology, 28(2):23-30.
17. Spector, P.E. (2003). Industrial and organizational psychology: Research and practice (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
18. Schultz, D. Schultz, S.E. (1998). Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall
19. Šimić dom, (2022). Dostupno na: <https://www.simicdom.com/o-tvrtci>, (01.07.2022)
20. Tadin. H. (2001). Rukovođenje: umijeće uspjeha. Zagreb: Hita.
21. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), str. 162.

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1. Maslowljeva hijerarhija motiva .....</b>	<b>2</b>
<b>Slika 2. Elementi motivacije, sustavi nagrađivanja i oblici motivacije .....</b>	<b>7</b>
<b>Slika 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih .....</b>	<b>8</b>
<b>Slika 4. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom.....</b>	<b>11</b>
<b>Slika 5. Logo tvrtke Šimić dom d.o.o.....</b>	<b>17</b>
<b>Slika 6. Struktura zaposlenika u tvrtki Šimić dom d.o.o.....</b>	<b>18</b>

## SAŽETAK

Motivacija je vrlo važna za svaku organizaciju jer motivirani zaposlenici mogu biti ključni faktor uspjeha poslovanja. Zaposlenici koji su pravilno motivirani doprinose profitabilnosti tvrtke obavljanjem produktivnog posla. Iako mnogi poslodavci često nude naknade poput bonusa, dioničkih opcija ili drugih oblika novčane nagrade, moguće je nagraditi i motivirati zaposlenike na zdrav način koji ne uključuje novac. Poslodavac koji se usredotočuje na zadovoljstvo zaposlenika može ne samo motivirati zaposlenike, već im i dugoročno pružiti veći osjećaj dobrobiti. Također, na zadovoljstvo utječe pristup kompenzaciji i dobrobiti zaposlenika. Poduzeće Šimić dom vodi računa o motivaciji i zadovoljstvu svojih zaposlenika, kako kroz kompenzacije tako i nematerijalne oblike motiviranja i poticanja zadovoljstva.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo zaposlenika, Šimić dom, d.o.o.



## **SUMMARY**

Motivation is very important for any organization because motivated employees can be a key factor in business success. Properly motivated employees contribute to a company's profitability by doing productive work. While many employers often offer benefits such as bonuses, stock options, or other forms of cash rewards, it is possible to reward and motivate employees in a healthy way that does not involve money. An employer that focuses on employee satisfaction can not only motivate employees, but also give them a greater sense of well-being in the long run. Satisfaction is also affected by the approach to employee compensation and well-being. Šimić dom takes care of the motivation and satisfaction of its employees through both compensation and intangibles.

Keywords: motivation, employee satisfaction, Šimić dom d.o.o.

## **DODATAK 1. VODIČ ZA DUBINSKI INTERVJU**

- 1. Ukratko o vašoj tvrtki, kada je osnovana i koliko dugo posluje?*
- 2. Koliko zaposlenika imate, koliko dugo su zaposleni kod Vas i na kojim pozicijama?*
- 3. Na koji način motivirate vaše zaposlenike? Navedite materijalne i nematerijalne kompenzacije.*
- 4. Koristite li neke posebne tehnike motivacije? Koje?*
- 5. Jeste li primijetili u poslovanju pad motiviranosti zaposlenika i koji je razlog?*