Motivacija

Puljak, Monika

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:924785

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-26**

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Veleučilište u Karlovcu
Odjel Sigurnosti i zaštite
Stručni studij Sigurnosti i zaštite

Monika Puljak

MOTIVACIJA

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2017.

Karlovac University of Applied Sciences
Safety and Protection Department
Professional undergraduate study of Safety and Protection

Monika Puljak

MOTIVATION

FINAL PAPER

Karlovac, 2017.

Veleučilište u Karlovcu
Odjel Sigurnosti i zaštite
Stručni studij Sigurnosti i zaštite

Monika Puljak

MOTIVACIJA

ZAVRŠNI RAD

Mentor: dipl.psih. Snježana Matić

Karlovac, 2017.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
KARLOVAC UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Trg J.J.Strossmayera 9
HR-47000, Karlovac, Croatia
Tel. +385 - (0)47 - 843 - 510
Fax. +385 - (0)47 - 843 – 579

HRN EN ISO 9001:2009

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

Stručni / specijalistički studij: STRUČNI STUDIJ SIGURNOSTI I ZAŠTITE

Usmjerenje: Zaštita od požara Karlovac, 09/2017.

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student: Monika Puljak Matični broj: 0415611059

Naslov: Motivacija

Opis zadatka:

- Navesti nekoliko teorija motivacije s posebnim osvrtom na teoriju Abrahama Maslowa.
- Istaknuti ulogu samomotivacije i pružanja pomoći pri motivaciji.
- Prikaz motivacije u radnom okruženju uz provedbu ankete.
-

Zadatak zadan:	Rok predaje rada:	Predviđeni datum obrane:
07/2017.	09/2017.	09/2017.

Mentor: Predsjednik Ispitnog povjerenstva:

Dipl.Psih. Snježana Matić mr. sc. Snježana Kirin, dip ing.

PREDGOVOR

Izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno, koristeći se znanjem stečenim kroz prethodne akademske godine. Rad je također izrađen pomoću navedene literature te uz pomoć profesionalnih smjernica i savjeta dipl.psih. Snježane Matić koja je ujedno i moj mentor. Uz pomoć njenih savjeta uspjela sam se usredotočiti na bitne stvari prilikom oblikovanja ovog rada.

Upravo zbog smjernica kojima me vodila kroz rad te njenih stručnih uputa, uvelike se zahvaljujem svojoj mentorici dipl.psih. Snježani Matić na uloženom vremenu i strpljenju.

Svim ostalim profesorima, zahvaljujem se na stečenom znanju, a posebno onima čije sam zadobiveno znanje mogla primijeniti na ovaj rad. Zahvaljujem se svojoj obitelji koja je uvijek bila uz mene i pružala mi najveću podršku te svojim prijateljima koji su mi pružili potporu i pomoć tijekom studiranja, prenijevši mi svoja iskustva i znanje.

Monika Puljak

SAŽETAK

Sama riječ motivacija, označava razlog ili poticaj zbog kojeg je pojedinac manje ili više spreman nešto učiniti, tj. razlog zbog kojeg je netko manje ili više motiviran. Ljudi samomotivacijom mogu ispuniti određene želje ili potrebe. Ukoliko je motiv koji ih pokreće ključan u njihovom životu i sama samomotivacija će im biti na zavidnoj razini. Na taj način mogu brže i lakše doći do određenog cilja. Postoje dvije temeljne razine motivacije, to su preživljavanje i uspjeh. U poslovnom svijetu motivacija igra vrlo važnu ulogu, bitno je znati na koji način motivirati zaposlenike ali i nadležne. Opći cilj ovog rada bio je prikazati načine motivacije kojima čovjek može dostići osobne, ali i poslovne ciljeve.

Ključne riječi: potreba, motiv, motivacija, samomotivacija, demotiviranost, organizacija, interna komunikacija.

SUMMARY

The word motivation signifies the reason or incentive that an individual is more or less willing to do something, i.e. the reason that someone is more or less motivated. People can fulfill certain desires or needs by self motivation. If the motive that triggers them is crucial in their life, then self motivation will be on the enviable level too. On that way they can make it faster and easier to reach a certain goal. There are two fundamental levels of motivation-survival and success. In the business world, motivation plays a very important role. Important thing is to know how to motivate employees and competent. The general aim od this paper was to present ways of motivating people to achieve personal and business goals.

Key words: need, motive, motivation, self-motivation, demotivation, organization, internal communication.

SADRŽAJ

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA I
PREDGOVOR II
SAŽETAK III
SADRŽAJ IV
1. UVOD 1
1.1. Predmet i cilj rada 1
1.1.1. Filozofska shvaćanja motivacije 1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja 3
2. TEORIJE MOTIVACIJE 4
2.1. Bihevioristička teorija ličnosti 4
2.2. Kognitivna teorija ličnosti 4
2.3. Humanistička teorija ličnosti 4
2.4. Teorija postignuća 7
3. SAMOMOTIVACIJA 8
3.1. Načini samomotivacije odnosno samoostvarenja 8
4. POMOĆ PRI MOTIVACIJI DRUGIH LJUDI 11
4.1. Načini pomoću kojih se može pomoći demotiviranoj osobi 11
5. MOTIVACIJA U RADNOM OKRUŽENJU 16
5.1. Osobine nadređenog kao poticaj na motivaciju kod zaposlenika 17
5.2. Motivacija zaposlenika 18
5.3. Kako u radnom okruženju motivirati sebi ravne 20
5.4. Kako motivirati šefa 21
6. NEMATERIJALNA I MATERIJALNA MOTIVACIJA U DM-DROGERIE MARKTU 23
6.1. Načini motivacije djelatnika u DM-Drogerie marktu 23
6.1.1. Materijalni i nematerijalni oblici motiviranja zaposlenika 24
6.2. Važnost DM-ovog internog komuniciranja 25
6.3. Načini kojima DM motivira svoje kupce 26
6.4. Anketa za djelatnike DM-a 29
7. ZAKLJUČAK 37
8. Literatura 38
9. Prilozi 39
9.1. Popis slika 39
9.2. Popis tablica 39
9.3. Popis simbola (korištenih kratica) 39

1. UVOD

Motivacija djeluje kao pokretačka snaga svakog ponašanja koje donosi rezultate. Motivirati pojedinu osobu na uspješniji rad i bolje rezultate znači upoznati je i otkriti što je zapravo motivira, odnosno što joj je važno. Uz pomoć dobivenih informacija, može se složiti najuspješniji plan za poticanje motivacije kod te osobe, koji će ujedno dati i najbolje rezultate.

Kao što je već navedeno u sažetku, postoje dvije temeljne razne motivacije, a to su preživljavanje i uspjeh. Nakon što su zadovoljene potrebe za preživljavanjem, ljudi traže nova područja. Potrebni su im uspjeh, emocionalna ispunjenost, osobni razvoj i vlastita vrijednost.

Nešto što većinu motivira je novac. Svaka odrasla osoba svjesna je kako ga može zamijeniti za materijalna dobra. Novac većini predstavlja lagodan život i rješenje svih financijskih problema.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovoga rada je prikazati na koji način motivirati sebe, zaposlenike i nadležne na što bolji rad u svrhu postizanja zadanih ciljeva.

Ljudi se prema filozofskom shvaćanju dijele na racionalno-ekonomsko, socijalno, samoaktualizirajuće te složeno biće[1]

1.1.1. Filozofska shvaćanja motivacije

- <u>Shvaćanje racionalno-ekonomskog bića</u>

  Pretpostavlja da su ljudi motivirani isključivo iz ekonomskih razloga. Radnici se vide kao lijeni i nespremni na rad bez plaće. Manipulacija plaćama i nagradama ključan je način motiviranja na rad. Zbog toga se ljudi smatraju „kupljivima“ budući da se lako mogu kontrolirati novčanim poticajima.[1]

- Radnik kao socijalno biće

  Takav je radnik motiviran samo socijalnim potrebama koje se ne mogu zadovoljiti samim radom. Tu se vidi kako su radnici skloniji svojim kolegama nego poduzeću. Istraživanje je pokazalo kako okolinski uvjeti, kao što je na primjer osvjetljenje, znatno manje utječu na proizvodnju od socijalnih činjenica, kao što su zadovoljstvo poslom, druženje i općenita ugodnost pri radu.[1]

- Samoaktualizirajuće biće

  Takav se radnik ponosi svojim radom samo iz razloga što je njegov. Ponos i zadovoljstvo nisu ostvarivi na svim područjima rada, na primjer u slučaju manualnog odnosno ručnog fizičkog rada, ali tamo gdje postoji mogućnost za napredovanje i postignuće, dobar rukovodilac će takvu mogućnost i pružiti i time još više potaknuti motivaciju kod svog zaposlenika.[1]

- Shvaćanje složenog bića.

  Ovo shvaćanje uzima u obzir različitost motiva, emocija, iskustava i sposobnosti između ljudi, kao i njihovu promjenjivost u vremenu. Novi motivi, uspjesi i neuspjesi djeluju na zaposlenikov stav, a ujedno i na njegovu izvedbu pri radu. Upravo zbog toga nema jedinstvene strategije postupanja sa svim radnicima, pa čak niti s istim radnikom u različitim razdobljima.[1]

Cilj rada je prikazati na koje sve načine ljudi mogu biti uspješniji u onome što rade pronađu li istinski razlog koji ih potiče na bolje izvršavanje zadataka. Također je poželjno prepoznati motive koji pokreću i njihove suradnike na bolji radi. Na taj će način i ciljevi kojima se teži biti brže zadovoljeni.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Uz moje vlastito znanje i iskustvo koje sam stekla na fakultetu i poslu, ovaj je rad dodatno upotpunjen raznim činjenicama, stručnim mišljenjima, istraživanjima iz stručnih knjiga te informacijama koje sam prikupila u razgovoru s zaposlenicima, voditeljima i menadžerima. Neke informacije sam dobila uz pomoć upitnika, koji sam provela na svom radnom mjestu.
Jedna od teorija koja mi je pomogla da na jasniji način sagledam samu riječ motivacija, je „Teorija X“ i “Teorija Y“, Douglasa McGregora.

- Teorija X

  Teorija X pretpostavlja da ljudi ne vole raditi, već da ih se mora prisiljavati, kontrolirati i tjerati, ne bi li dostigli određene ciljeve. Većina ljudi voli da se s njima postupa na takav način iz razloga što ne žele preuzeti odgovornost.[1]

- Teorija Y

  Teorija Y naglašava intrinzično zanimanje za posao, želju za samoostvarenjem i preuzimanjem odgovornosti, također naglašava sposobnost u kreativnom rješavanju poslovnih problema.[1]

Povezivanjem svih tih informacija, može se uočiti na koji način motivacija utječe na zanimanje i rad te općenito na život i životne ciljeve pojedinaca.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

Postoji nekoliko teorija pomoću kojih se mogu razmotriti različiti pogledi na motivaciju, to su bihevioristička teorija ličnosti, kognitivna teorija ličnosti, humanistička teorija ličnosti te teorija dostignuća.[1]

2.1. Bihevioristička teorija ličnosti

Bihevioristička teorija proizlazi od eng. riječi behaviour=ponašanje, to je jedna od najpoznatijih teorija. Bihevioristička teorija govori o tome kako je ljudsko ponašanje relativno, odnosno kako ponašanje ljudi odgovara na određeni vanjski stimulans. Biheviorizam je pravac u psihologiji koji pretpostavlja da se znanstvene metode mogu primjenjivati samo na ona ponašanja koja se mogu opažati i mjeriti. Prema Biheviorističkoj se metodi može izvana utjecati na ljudsko ponašanje. Neke osobe su motivirane samim time, što se svaki put nagradi njihovo željeno ponašanje, a ignorira ili odbacuje neželjeno. Bez obzira na to, ono što je nekom nagrada, drugom ne predstavlja ništa tj. različite osobe zadovoljavaju različite stvari, odnosno nagrade. U takvim slučajevima postoji strah od nestajanja nagrade, što može dovesti do prekida željenog ponašanja. [2]

2.2. Kognitivna teorija ličnosti

Kognitivna se teorija većinom temelji na unutrašnjoj motivaciji i želji da se zadovolji neka potreba ili postigne uspjeh na određenom polju. Kaže se da ljude najviše motivira ono što zagolica njihovu znatiželju, ono što im je zanimljivo, a ujedno i zabavno. Usprkos tome ljudi ponekad izdrže i dugotrajnije patnje koje nisu nimalo zanimljive niti zabavne, samo da bi postigli zacrtane ciljeve.[1]

2.3. Humanistička teorija ličnosti

Temelji te teorije nastali su na ideji Abrahama Maslowa, a prikazuju zadovoljavanje potreba određenim slijedom. Potrebe su prikazane kroz hijerarhijsku piramidu. Čovjek kreće na drugu stepenicu, tek onda kada zadovolji

potrebe koje se nalaze na prvoj. Isti princip vrijedi za svaku sljedeću stepenicu sve do samoga vrha, gdje se može pozabaviti samoaktualizacijom, odnosno samoostvarenjem. Smatra se da čovjek najvjerojatnije neće moći razmišljati o svojim višim potrebama, dokle god ne zadovolji one osnovne. Ipak to nije točno, Maslowljeve granice nisu čvrste niti strogo određene, one su zapravo relativno fleksibilne i ne javljaju se kod svakoga istim redoslijedom. Čovjek se može samoostvariti čak i ako druge potrebe koje se nalaze na stepenicama niže nisu zadovoljene. Također, ako je čovjek zadovoljio sve ostale potrebe, to još uvijek ne znači da će automatski težiti samoostvarenju.

Postoje D-potrebe (deficita) i B-potrebe (biti). U skupinu D-potreba spadaju fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju i poštovanjem, to su takozvane potrebe nedostatka. Ukoliko čovjeku nedostaje (npr. zrak, voda, hrana), on čini sve što je potrebno kako bi tu potrebu i zadovoljio.

B-potrebe su duhovne, odnosno egzistencijalne, odnose se na više potrebe čovjeka kao ljudskog bića što uključuje traženje smisla i svrhe postojanja. Te potrebe uključuju i težnju za istinom, dobrotom te ljepotom. B-potrebe su na samom vrhu piramide. To su potrebe za samoostvarenjem. Za razliku od D-potreba, B-potrebe nemaju svi ljudi. Oni koji ih imaju, nikada ih zapravo ne mogu zadovoljiti do kraja, jer se nikada ne mogu dobiti odgovori na sva pitanja o životu i smrti. Uz to, istina, dobrota i ljepota se ne mogu izmjeriti i reći u kojem ih je trenutku dovoljno za zadovoljenje potreba. Međutim vjeruje se da, bez obzira na to čovjek može postići samoostvarenje, odnosno živjeti ispunjenim životom, potrebno je samo dovoljno težiti B-potrebi i na tome redovito raditi. (slika 1.) [3].

Sagledavši redoslijed potreba Maslowljeve piramide, na samom dnu se mogu uočiti **fiziološke potrebe**, to su na primjer zrak, hrana, voda, san i slično. Tek kada su te osnovne potrebe zadovoljene, čovjek može krenuti na sljedeću stepenicu piramide. [3]

Na sljedećoj stepenici nalazi se zadovoljavanje **potreba za sigurnošću**. Tu spadaju fizička sigurnost, materijalna sigurnost, osnivanje obitelji, zaposlenje, zdravstvena zaštita, sloboda od straha. Sve su to potrebe koje pojedincu mogu osigurati sigurnost i red u životu.[3]

Treća stepenica piramide je **potreba za ljubavlju i prihvaćanjem**. Nakon što su

zadovoljene fiziološke potrebe te potrebe za sigurnošću, osoba intenzivnije osjeća potrebu za ljubavlju i naklonošću, osjeća žudnju za toplim međuljudskim odnosima. Tu spadaju prijateljstvo, uzajamna ljubav te prihvaćanje u obiteljskim odnosima ili spolni život. To su sve društvene potrebe.[3]

Četvrta stepenica piramide prikazuje **potrebu za poštovanjem.** Nakon što su prethodno navedene potrebe zadovoljene, osobe počinju težiti ka zadobivanju poštovanja od drugih ljudi te priznanju vlastitih vrijednosti od strane okoline. Tu spadaju samopoštovanje, poštovanje od strane okoline, samopouzdanje te osobni status u društvu. Samopoštovanje se inače najlakše stječe ostvarenjem zasluženog poštovanja od strane drugih ljudi. Laskanje i prividna površinska slava mogu samo naštetiti i stvoriti nepovjerenje u sebe samog. Kako bi netko zadovoljio potrebu za poštovanjem mora težiti razvijanju vlastite snage i sposobnosti, ostvarenju određenih ciljeva, općenitom postignuću u životu, ovladavanjem određenih vještina.[3]

Sami vrh piramide zauzela je **samoaktualizacija,** odnosno **samoostvarenje**. Zadovoljavanjem svih nižih potreba piramide, čovjek i dalje može osjećati nezadovoljstvo i nemir te potrebu da još nešto ostvari ili promjeni, preciznije da se samoostvari. Samoostvarenje je težnja svakog čovjeka za ostvarenjem njegovog najvećeg potencijala, odnosno mogućnost da pronađe svoju najveću vrijednosti i svrhu, da živi u punini svojih sposobnosti. Da bi se netko samoostvario mora biti moralan, kreativan, mora naučiti prihvaćati određene činjenice, odbacivati predrasude, biti spontan, rješavati probleme, biti neovisan, samokritičan, postizati svoj puni ljudski potencijal, tj. ostvariti svojeg najboljeg „ja“. [3]

Slika 1. Hijerarhijska piramida potreba prema Abrahamu Maslowu [3]

2.4. Teorija postignuća

Teorija postignuća govori o tome kako ljudska bića razvijaju potrebu za uspjehom, pripadanjem i moći.

Pojedinci kojima je razvijena **potreba za uspjehom** žude za raznim priznanjima. Ti pojedinci uvijek teže rješenju kojim izbjegavaju svaku mogućnost neuspjeha, visokorizične a i niskorizične situacije. Takve osobe vole raditi same ili s nekim tko ima istu potrebu za uspjehom kao i oni.[1]

Oni kojima je razvijena **potreba za pripadnošću** žude za skladnim odnosima sa drugim ljudima, žele se osjećati prihvaćeno u društvu i žele se što prije prilagoditi društvenim normama grupe kojoj pripadaju. Takvi pojedinci imaju potrebu ostvarenja dobrih odnosa s drugim ljudima te održavanju tih istih odnosa bliskim. Također imaju izraženu potrebu za pripadnošću, a vole raditi poslove koji podrazumijevaju značajne odnose, najbolji su u radu sa korisnicima usluga i u situacijama sa klijentima.[1]

Potreba za moći kod neke osobe može se podijeliti na potrebu za osobnom i društvenom moći. One osobe koje žele osobnu moć, ujedno priželjkuju moć usmjeravanja drugih ljudi, a to se najčešće smatra nepoželjnim. Nasuprot tomu oni koji žele društvenu moć žele organizirati i pojednostaviti napore drugih kako bi se postigao što bolji uspjeh.[1]

Usprkos činjenici da se svaka od ovih teorija pokazuje točnom u određenim svakodnevnim životnim situacijama, niti jedna od njih ne pokriva sve motivacijske procese i situacije.

3. SAMOMOTIVACIJA

Ljudi od prilike znaju na koji način ostvariti svoje snove i određene ciljeve bez pomoći drugih. Usprkos tomu pronalaze na tisuće razloga zašto ne težiti ka njima. Neki od tih razloga su nedostatak novčanih sredstava, vremena, vještina, strpljenja, hrabrosti te mnogi drugi. Samomotivacija je čovjekov unutarnji pokretač, odnosno jedna od vještina uz pomoć koje pojedinac ustraje u ostvarenju postavljenih ciljeva, usprkos neizbježnim preprekama i problemima.

3.1. Načini samomotivacije odnosno samoostvarenja

- Prvo je potrebno jasno definirati što se u životu zapravo želi postići i zašto se to želi postići te se fokusirati se na prave ciljeve.

  Ljudima često nedostaje volje za obavljanjem planiranih aktivnosti, iz razloga što nitko nema jasno postavljen cilj niti vremenski rok. Svaki čovjek bi se prije svega trebao upitati zbog čega uopće radi to što radi i na taj se način fokusirati na prave ciljeve. Ukoliko je ostvarenje tih ciljeva prelagano ili preteško, može doći do demotivacije. Ako je cilj dovoljno jak i motivacija će biti dugotrajna.[5]

- Ne uspoređivati se s drugima i izgraditi samopouzdanje

  Svaki mali korak na putu prema cilju, poželjno je proslaviti pa čak i nagraditi samoga sebe za vlastito postignuće.
  Najgore je, uspoređivati se s drugim ljudima. Stalnim osvrtanjem na tuđe uspjehe ili neuspjehe dolazi do prevelikog gubljenja energije, vlastitog fokusa te narušavanja vlastite motivacije. Bitno je gledati prema naprijed i misliti samo na svoj napredak, ne obazirući se na to da li će netko biti bolji ili lošiji. Nitko ne smije dopustiti da ga tuđa mišljenja uvrijede ili nanesu nesigurnost u zacrtanim vizijama. Na vlastitom putu ka cilju treba biti siguran u sebe i pri tome se ne dati omesti. Na putu do cilja je poželjno redovito pratiti napredak, kako bi se kasnije točno vidio svaki korak vlastitog

postignuća, tada će ponos kod čovjeka biti veći, a samoostvarenje još jače i poželjnije.[6]

- Prisilu je potrebno pretvoriti u želju

Ukoliko se čovjek na nešto prisiljava ili ima dojam da ga netko drugi na nešto prisiljava, kod njega će se stvoriti automatski otpor. Tek kada prisilu pretvori u želju, preuzima odgovornost u svoje ruke čime postaje aktivniji u dolaženju do cilja, koji će mu pružiti entuzijazam i spokoj.[6]

- Okružiti se inspirativnim ljudima

Kada je čovjek demotiviran, podrška bližnjih, poletnih i pozitivnih ljudi u njegovom životu može pridonijeti promjeni tog stanja. Ukoliko se čovjek povjeri najbližima i upozna ih sa svojim ciljevima kod njega će se stvoriti osjećaj odgovornosti koji će mu dati dodatni poticaj u dostizanju ciljeva, budući da nitko ne želi razočarati bližnje.

Ljudima je rad u inspirativnom okruženju prijeko potreban. To pokazuje koliko samomotivacija zapravo ovisi o socijalizaciji. Ipak uz svu pomoć koju pružaju inspirativni ljudi, svatko mora znati sam sebe inspirirati i voditi. Samomotivacija je natjecanje sa samim sobom.[6]

- Uskladiti osobne i zajedničke ciljeve u timu ili u skupinama

Čovjek je motiviran za rad u određenoj zajednici ukoliko se njegovi osobni ciljevi poklapaju s ciljevima ljudi s kojima radi u timu. Pri radu u skupini potrebno je prepoznati sve njene vrijednost, prihvatiti vizije, filozofiju te biti otvoren za nove ideje, time se potiče i sama motivacija za rad, a ujedno i brža realizacija zacrtanih ciljeva. Ukoliko u skupini postoji neko tko je vrlo uspješan i energičan, poželjno se na njega ugledati i provesti što je moguće više vremena s njim. Kaže se „si kim si takav si“, odnosno s vremenom svi postaju sličniji ljudima koji ih okružuju.[6]

Svaki se cilj sastoji od niza podciljeva koje ljudi moraju postići kako bi došli do stanja kojem teže. Na svaki mali uspjeh na putu prema velikom ostvarenju treba biti ponosan. Upravo su ti mali svakodnevni zadaci, kušnja koja svima određuje količinu samomotivacije. Prevladavajući svaku prepreku čovjek gradi karakter čvrste osobe koja lako pronalazi samomotivaciju te ostvaruje sve što poželi.

.

4. POMOĆ PRI MOTIVACIJI DRUGIH LJUDI

U radu je već opisano na koji način čovjek može motivirati samoga sebe, no život uvijek donosi situacije u kojima ljudi jednostavno moraju, žele ili imaju potrebu motivirati i druge. To mogu biti bilo koje bližnje osobe ili članovi obitelji do kojih im je stalo, a da ih je potrebno usmjeriti na pravi put. Tu se također može raditi i o zaposlenicima u firmi gdje npr. šef želi motivirati svoje radnike i obrnuto ili nekom trećem.

Danas je jako puno ljudi kojima nedostaje motivacije, a da nisu spremni na promjene. Možda su ljudi i svjesni potrebe za promjenom, ali nemaju volje niti energije za mijenjanjem postojećeg stanja. Motivirati drugoga i nije tako jednostavno i lako upravo zbog toga što čovjek u današnje vrijeme teško pronalazi motive kojima bi motivirao sam sebe, a kamoli drugu osobu koja ima suprotna uvjerenja od njega. Svi ljudi su različiti i imaju različite želje i strahove, različite faktore za motivaciju i demotivaciju i upravo se zbog toga ne mogu svi svrstati u isti koš. Problem može nastati kod prisilnog nametanja rješenja koje i nije najbolje za osobu koju se nastoji motivirati. Prvi korak u motivaciji drugih je shvaćanje da su svi različiti. Kod motivacije drugih ljudi treba imati miran pristup jer ljutnja može izazivati kontraefekte i konflikte. Ljude mogu motivirati razne stvari kao što su uspjeh, želja za promaknućem, pohvala, želja da budu bolji od drugih, novac, slava ili neka druga sitnica.

Postoje razni načini kojima se može pomoći demotiviranoj osobi, a da se ujedno zadrži i dobar odnos s tom osobom.

4.1. Načini pomoću kojih se može pomoći demotiviranoj osobi

- <u>Smiriti se</u>

  Vikanjem i agresivnošću se nikada ništa nije postiglo. Takav stav najčešće dovodi samo do ljutnje, a osoba koju netko želi motivirati postaje mrzovoljna i zauzima obrambeni stav popraćen inatom i strahom. Onaj tko više smatra

se autoritativnim, a zapravo je nesiguran u sebe i nedostaje mu riječi kojima bi smireno nekome nešto objasnio. Svaki se agresivni pristup može neozbiljno shvatiti, što dovodi do nezadovoljstva obje strane. Upravo je zbog toga miran pristup sugovorniku ključ uspjeha pomoću kojeg će on bolje razumjeti što mu se zapravo želi reći.[7]

- Slušati drugu stranu

Zlatno pravilo kojeg bi se svi trebali pridržavati ukoliko žele uspjeti u naumu da motiviraju nekog drugog je duplo više slušati nego pričati, saznati što ta osoba želi, što je raduje, plaši, koči na putu do uspjeha, znati prepoznati njen pravi potencijal, naoružati se s strpljenjem i razumijevanjem, znati se staviti u položaj te osobe i probati razmišljati kao ona.
Od iznimne je važnosti shvatiti i poštovati želje i snove drugih ljudi. Ono što pojedina osoba smatra uspjehom ne moraju smatrati i drugi, svaki čovjek ima drugačije mišljenje i želje.[7]

- Znati kako pristupiti razgovoru

Kao što je već spomenuto, tijekom razgovora je jako važno više slušati nego pričati, ukoliko je sugovornik ipak nekomunikativan treba ga znati potaknuti na razgovor. Bitno je da mu se ne drži predavanje, već postavi razumljivo pitanje otvorenog tipa, tada će se on najvjerojatnije i potruditi dati što precizniji odgovori. Opet, treba znati na koji način postaviti pitanje. Pitanje ni u kojem slučaju ne smije zvučati kao napad popraćen strogim stavom poput: „Koji su tvoji planovi?“ ili „Misliš li se pokrenuti s mjesta?“. Umjesto takvog načina, pametnije je postaviti neko umirujuće pitanje kojim će se pokazati razumijevanje. Na primjer: „O čemu sanjaš?“, „Kako zamišljaš svoju budućnost?“, „Što te veseli?“, „Što te plaši?“, „Što te uzbuđuje?“. Sugovornik će se kroz razgovor više otvoriti ukoliko je opušten i smiren. [7]

- Ohrabriti

  Nakon što se osoba koju netko želi motivirati napokon otvori i iznese svoje želje, snove i stavove, najgore što se može učiniti je da se te želje poprate lošim komentarima. Negativni komentari samo donose pogrešne reakcije i rade korak unatrag, ali uz teško popravljivi minus. Umjesto da se osoba koju netko želi motivirati obeshrabri, mora joj se pokušati pokazati razumijevanje. Ukoliko osoba koja želi nekoga motivirati smatra da je želja te osobe loša te da će je tako nešto samo još više demotivirati, može joj se pristupiti nekim smirenijim pitanjima tipa: „Da li razmišljaš u pravom smjeru?“ ili „Imaš li potencijala i talenta za tako nešto?“. No, svatko ima svoje mišljenje koje ne mora uvijek biti i ono točno. Upravo je zbog toga najbolje podržati želje osobe koju netko želi motivirati jer jedino jaka želja čovjeka može dovesti do uspjeha, bez obzira na sve prepreke i tuđa mišljenja, a drugi mogu biti tu samo kao podrška i poticaj na motivaciju. Osobu koju netko želi motivirati također treba poticati i na samostalnost, dajući joj do znanja da se tako nešto od nje i očekuje.[7]

- Znati usmjeriti

  Kada osoba koju netko želi motivirati ne zna u kojem smjeru treba ići ili uopće ne zna što želi niti što je potiče, nužno je znati kako je usmjeriti i povesti na pravi put. Takvim osobama važno je objasniti zašto je potrebno imati cilj u životu, otvoriti im oči ka surovoj stvarnosti. Neke osobe imaju teško ostvarive ciljeve pa im je potrebno objasniti zašto je cilj koji su odabrale jako teško ostvariv, ukoliko je zbilja tako. Nikada se nikoga ne smije tjerati da odustane od cilja, već im treba pomoći pronaći još neki cilj koji je lakše ostvariti, a da bude u skladu s karakterom i željama te osobe.[7]

- Zadati ciljeve

  Nakon što osoba koju se želi motivirati izrazi svoje želje, vrijeme je da joj se

pomogne postaviti određene ciljeve, kako sve ne bi ostalo na riječima i kako se iznova ne bi ponavljao isti proces. Ciljevi u početku ne smiju biti preteški, preambiciozni i teško ostvarivi, već mali i dohvatljivi. Osobi kojoj nedostaje motivacije, jako je važno što brže doživjeti uspjeh, pa makar bio malen. Osoba će biti zadovoljnija sobom tek onda kada nešto ostvari, tada će s voljom raditi na sebi, kako bi bila još uspješnija u budućnosti.[7]

- Pitati na koji način joj se može pomoći pri ostvarenju ciljeva

  Nešto što nikako nije dobro je ustati se nakon razgovora i ostaviti demotiviranu osobu s previše informacija. Ne treba dopustiti da sama procesuira i smišlja kako će ostvariti zadane ciljeve niti da se sama bori sa njima, već je treba pitati kako joj se može pomoći. Ukoliko netko uistinu želi da pojedina osoba uspije mora se trgnuti i angažirati. Ako se dobro organizira, raspita ili pretraži po internetu, može doći do nekih novih ideja i informacija kojima može pomoći toj osobi. Također može pozvati nekog poznanika, koji je već ostvario slične ili iste ciljeve, kako bi ta osoba dobila savjet iz prve ruke, koji bi joj pomogao pri ostvarenju njenih želja.[7]

- Vizualizirati osobi uspjeh, ali i uvid u to zašto je loše odustati od cilja

  Pozitivno razmišljanje kod ljudi jako je važno, posebno onih demotiviranih. Vizualizacija uspjeha pozitivno djeluje na motivaciju. Osobi koju se želi motivirati potrebno je pokazati što sve može postići ako se pokrene i počne ostvarivati svoje ciljeve. Opet, ukoliko želi odustati od njih, potrebno joj je dati uvid u to kakav joj život može biti bez ostvarenja tih ciljeva. Potreban joj je poticaj vizualnom motivacijom, potrebno joj je pričati priče, zamišljati, te na taj način otkrivati nešto o njenim željama i snovima, čega možda ni ona sama nije bila svjesna.[7]

- Zaključiti razgovor

  Nakon svih prijašnjih koraka, vrijeme je da se razgovor dovede kraju i

zaključi. Bilo bi dobro ukratko ponoviti glavne crte razgovora, iz razloga da se osobi koju se želi motivirati pokaže kako je pozorno saslušana. Može je se upitati o prvom koraku prema postizanju cilja te kada će taj korak biti učinjen, no najbolje i najsigurnije bi bilo, da se skupa s tom osobom, odmah odredi vrijeme i rok svemu. Put prema cilju može se podijeliti na manje dijelove, kako bi se osoba lakše pokrenula.[7]

- Biti u toku

  Ne treba se prestati angažirati oko demotivirane osobe. Ako nitko, nikada, ništa ne pita, vrlo je vjerojatno da će ona vrlo brzo izgubiti volju i energiju za dostizanjem ciljeva. Upravo je zbog toga potrebno s vremena na vrijeme provjeriti napredak te osobe, što je ostvarila te da li joj je potrebna još neka vrsta pomoći. Na taj će način ona i dalje ostati motivirana.[7]

Bez obzira na sve navedene načine i savjete, nerealno je očekivati da će osoba koja želi nekoga motivirati odmah iz prve uspjeti u svojim namjerama. Netko mora više puta čuti istu priču kako bi mu sve sjelo na svoje mjesto. Bitno je ostati strpljiv i uporan, jer samo motivacija može dovesti do ostvarenja ciljeva i sređenog života.

5. MOTIVACIJA U RADNOM OKRUŽENJU

Razina motivacije kod zaposlenika jedan je od glavnih razloga dobrog ili lošeg obavljanja radnih zadataka. Za motivaciju zaposlenika je između ostalog uvelike zaslužan i sam nadređeni te njegov stav i ponašanje. Kada radnici imaju povjerenja u nadležnog, osjećaju se sigurno i svoje zadatke obavljaju uz veći trud. Ukoliko nadređenom nije stalo do ostvarenja zacrtanih ciljeva, zasigurno je da niti njegovi zaposlenici tomu neće pridavati veliku važnost. Kako bi nadređeni dobio točno ono što od ljudi i priželjkuje, mora im se znati obraćati s poštovanjem i pri tomu održavati ravnotežu između pohvala i kritika. Nadređenom je od velike važnosti prihvatiti moć uvjerenja kao bolji i dugoročniji način vođenja, od moći zastrašivanja. U svakom slučaju, zamolba ljudima uvijek lakše sjedne pri obavljanju radnih zadataka nego naredba.

Također, jedan od motiva koji bi zaposlenike potaknuo na motivaciju, može biti stvaranje radnog ozračja u kojem nema mjesta predrasudama. Kod dostizanja ciljeva, vrlo je bitno da nadređeni prouči svoje zaposlenike, kako bi prepoznao njihove istinske potencijale. Ponekad je dobro kada nadređeni zaposlenicima dopusti da sami organiziraju posao na njima odgovarajući način. Na taj se način dolazi do kreativnijeg rješenja i boljeg radnog ozračja.

Svakom radnom mjestu predlaže se izrada zanimljivog programa nagrađivanja svih zaposlenika, kojim bi se potaknula veća motivacija za radom.

Vrlo je bitno ne preskakati godišnje odmore jer oni obnavljaju duh zaposlenika pa tako oni kasnije lakše obavljaju radne zadatke. Od velike važnosti je redovito provjeravati u kojem je stanju oprema koju zaposlenici koriste pri radu jer neispravna oprema usporava posao i negativno utječe na njegovu kvalitetu. Nešto što nadređeni nikada ne smije učiniti je prikazati zaposlenikov završeni posao kao svoj, uvijek mora znati nagraditi onog zaposlenika koji je to i zaslužio i time mu stvoriti još veću motivaciju za radom. Ukoliko nadređeni primijeti da neki od zaposlenika nisu vješti u poslu, ali posjeduju potencijal, mora im dati prostora kako bi vježbajući postali samostalniji.

Nitko se nikada ne smije ograničiti mišlju da se novcem mogu motivirati svi ljudi. Sama misao da netko može postati dio nečeg velikog, gdje on ima važniju ulogu u kojoj može doprinijeti općem uspjehu radnog mjesta, može biti već dovoljan motiv

za pokretanje kod nekih zaposlenika. Zaposleniku se također mora pružiti mogućnost napredovanja kako bi mu motivacija ostala na visokoj razini.
Postoji mnogo motiva koji kod ljudi mogu povećati motivaciju. Ljudi su različiti isto onoliko koliko imaju različite motive koji ih pokreću. Kao što se iz već navedenog može zaključiti, jedan od presudnih motiva na poslu su međuljudski odnosi.
Svaki čovjek ima određena očekivanja vezana uz posao koja bi mu dala dodatni polet i motivaciju.

5.1. Osobine nadređenog kao poticaj na motivaciju kod zaposlenika

Postoje razna očekivanja prema nadređenom koja utječu na stupanj motivacije kod zaposlenika, neka od tih su:

- Nadređeni mora biti u stanju organizirati rad i prema tomu zadati zadatke, znati ih dobro objasniti te stvoriti preduvjete koji su potrebni za njihovo kvalitetno izvršavanje, mora znati proširiti posao, obogatiti ga kako bi bio zanimljiviji, znati stvoriti kompatibilne radne timove ukoliko je to potrebno, rotirati tj. periodično pomicati ljude s jednog specijaliziranog posla na drugi ne bi li spriječio stagnaciju, monotoniju i dosadu.[4]

- Uvijek mora biti spreman pomoći te imati interes za zaposlenike i posao koji oni obavljaju.[4]

- Mora biti uspješna osoba koja ima jasna stajališta, kako bi što bolje predstavio svoje radno mjesto i kako bi se jednako odnosio prema svojim nadređenima kao i podređenima.[4]

- Mora biti pošten i na najbolji mogući način riješiti svaki nastali problem, a da pri tome nikoga ne uvrijedi. Kod nastalog problema mora znati saslušati zaposlenike uzimajući u obzir svačije mišljenje te pronaći srž problema kako bi na temelju toga donio pošten zaključak i rješenje. Mora znati da sukob nije nepremostiva prepreka, nego samo različitost u pogledima na stvari. Nikada ne smije dopustiti da jedan sukob uništi cjelokupni odnos. Što se

tiče raspodjele posla, zadatke između zaposlenika mora rasporediti na pravedan način.[4]

- Mora znati motivirati te prepoznati ljudske potencijale, kako bi im pomogao ostvariti što veći uspjeh.[4]

5.2. Motivacija zaposlenika

Neki od glavnih motiva koji su pokretači motivacije kod zaposlenika su:

- Jasna očekivanja

  Ljudi su motiviraniji ako im se postavi točno određen zadatak, takve zadatke lakše obave, a rezultati budu uspješniji. Kada dođe do dodjele zadataka, vrlo je bitno dati i ovlaštenja za njihovo izvršavanje. Kada se nekoj osobi odredi odgovornost u određenom dijelu posla ona ima i određenu kontrolu nad tim istim poslom te će odgovornije obaviti i svoje zadatke.[8]

- Priznanje

  Ljudi žele biti primijećeni. Osim poštovanja, žele priznanja za vlastita dostignuća kojima su doprinijeli firmi. Odavanje priznanja zaposlenicima, drugi je način iskazivanja zahvalnosti. Radnici postaju motiviraniji ukoliko je njihovo dostignuće primijećeno i nagrađeno.[8]

- Pozitivno nezadovoljstvo

  Nezadovoljni ljudi često imaju potrebu za promjenama. Oni shvaćaju probleme na radnom mjestu i vrlo brzo pronalaze i rješenja kojima ih mogu ispraviti. Nezadovoljstvo je zapravo jedan od razloga koji može potaknuti motivaciju na radnom mjestu. Energija usmjerena prema promjeni na bolje može dovesti do učinkovitih rješenja.[8]

- Značajni doprinosi

  Zaposlenici moraju vidjeti da njihov trud nije uzaludan, već da predstavlja doprinos u poslu, u onome što rade moraju vidjeti vrijednost. Motivacija ne dolazi zbog same aktivnosti, već zbog želje da se postigne neki određeni cilj.[8]

- Motivacija umjesto manipulacije

  Niti jedan se zaposlenik ne voli osjetiti prevarenim i iskorištenim. Manipulacija, koliko god bila blaga, uvijek ruši povjerenje između svakog odnosa. Nadređeni će više postići poštenjem i otvorenošću, nego lukavstvom. Ukoliko nadređeni želi motiviranije i odanije radnike, njegov odnos prema radnicima mora biti na osnovi potvrđivanja i pohvale. Motivacija koja se opisuje etičnom i dugovječnom, zaposlenike tjera na djelovanje iz slobodne volje i želje, dok neetična i privremena manipulacija često rezultira prisilnim popuštanjem zaposlenika. Motivacija je puno bolja opcija na radnom mjestu iz tog razloga što predstavlja zajedničko kretanje iz zajedničke koristi, dok manipulacija prikazuje zajedničko kretanje iz osobne koristi. Osnovna razlika je da u radnom odnosu s motivatorom svi dobivaju, dok u odnosu s manipulatorom dobiva jedino on sam.[8]

- Osjetljivost prema zaposlenicima

  Radnici bi trebali biti prioritet svakog radnog mjesta jer su oni zapravo i njegovo najveće bogatstvo. Nadležni nikada ne smije biti previše zaokupljen samim sobom, već mora aktivno sudjelovati u razgovoru s zaposlenicima, mora ih dobro upoznati i brinuti se o njima, radnike mora pažljivo slušati te razumjeti njihove osjećaje. Takvim ponašanjem nadležni izražava naklonost prema radnicima, što kod njih rezultira većom motivacijom i željom za radom.[8]

- Uvažavanje zaposlenika

  Javna kritika i prekidanje razgovora, čak i u šali, mogu povrijediti radnika. Upravo je zbog toga potrebna doza opreza i osjetljivosti prema njima. Omalovažavanje radnika može uništiti samopoštovanje pa i samu motivaciju istog. Kaže se, kako za jednu negativnu kritiku treba dati devet pozitivnih komentara kako bi se održala ravnoteža, a radnik ostao motiviran.[8]

- Osobni razvoj

  Rast motivira i upravo je zbog toga potrebno poticati ljude na napredak. Treba im pružiti priliku za isprobavanjem drugih stvari, kojima stječu nove vještine i znanje. Zaposlenicima se mora pružiti mogućnost za postizanjem uspjeha, ali im se ujedno mora pokazati na koji način ne izgubiti početnu motivaciju ako put prema cilju završi neuspjehom. Niti jedan zaposlenik se ne smije osjećati ugroženo ukoliko drugi radnici ostvare veći uspjeh od njih, naprotiv, njihov uspjeh bi morali podržati. Poželjno je izgraditi stav prema zajedništvu koji će se temeljiti na tome da od razvitka i napretka jednog zaposlenika svi imaju koristi.[8]

5.3. Kako u radnom okruženju motivirati sebi ravne

Uvjeriti nekoga u nešto je ujedno najteži i najbolji oblik motivacije, pogotovo kada se odnosi na one osobe na koje se ne može upotrijebiti autoritet. Kolege i poslovni suradnici međusobno se najteže motiviraju s obzirom na to da se svi nalaze na istoj poziciji. Većinu zaposlenika motivira korist, koje tu nema pa im nema smisla poslušati nekoga tko nije utjecajniji od njih samih. Zaposlenici smatraju da je trud oko drugog radnika uzaludan te da se treba potruditi oko nekoga tko uistinu može nešto poduzeti.

Ključ motiviranja sebi ravnih leži u tome da se zaposlenici međusobno mogu uvjeriti u to kako jedni imaju nešto što je drugima potrebno, a da su to spremni s njima i podijeliti pod određenim uvjetima. Iako nemaju moć odnosno autoritet

pomoću kojeg bi mogli učiniti nešto što bi drugi željeli, uvijek im mogu ponuditi suradnju, povjerenje, savezništvo ili određene informacije koje bi ih mogle zanimati.
Uvijek je poželjno pohvaliti kolegu za postigli uspjeh, pogotovo ako je ostvaren na području koje on najviše cijeni. Pojedinac nikada ne smije gledati na osobne razlike između sebe i ostalih zaposlenika. Zaposlenici bi trebali dati razlog suradnicima zbog kojeg bi ih oni voljeli i poštivali. Svaki zaposlenik bi energiju na nova poznanstva trebao trošiti isto onoliko koliko troši i na stara.[4]

5.4. Kako motivirati šefa

Svaki zaposlenik zna koliko je važno s vremenom zadobiti šefovu ljubav i poštenje. Ostvarivši naklonost kod šefa, zaposlenik puno lakše obavlja vlastite zadatke i time brže ostvaruje napredak u poslu. Zaposlenicima posao teže pada ukoliko šef ne cijeni njihov trud i ne uvažava njihova mišljenja, dok im motivacija postaje sve slabija.
Šefa se također može motivirati. Zaposlenik mora pokazati postojeći razlog zbog kojeg šef može imati povjerenja u njega, kako bi mu on prepustio samostalno rješavanje određenih zadatka. Na taj mu način šef također može omogućiti napredovanje u karijeri. Da bi zaposlenik takvo što postigao, mora imati zalihu nenadomjestivih kvaliteta, kao što su iskrenost, odanost, predanost, poštenje, ustrajnost u poslu, ustrajnost u obavljanju zadataka te u postizanju određenih ciljeva. Ako zaposlenik u posao uistinu ulaže sve svoje vještine, šef će možda naći nekoliko ljudi s njegovim osobinama, ali ih niti jedan od njih neće moći u potpunosti zamijeniti. Na taj način zaposlenik ostvaruje motivaciju kod šefa, a ujedno si osigurava i dugoročno zaposlenje na tom radnom mjestu.

<u>Postoje razni načini i savjeti kojima zaposlenik može potaknuti motivaciju kod šefa, neki od ti su:</u>

- Zaposlenik svoje znanje i informacije uvijek mora biti spreman dijeliti s nadležnim kako bi kod njega stvorio veći utisak,
- mora se dokazati u poslu kako bi pokazao da nije uzaludno plaćen,

- mora poštovati nadležnog, slušati sve njegove naredbe i bez prigovora obavljati radne zadatke,
- pokušati ostvariti velike ciljeve na radnom mjestu,
- potruditi se da slabe strane šefa budu jedne od njegovih najjačih i na taj način šefu postati neophodan,
- uvijek mora biti vjeran, pod kontrolom, poslušan, pristojan i ne ciljati na mjesto šefa. Sve osobine koje su suprotne od tih, kod šefa stvaraju demotivaciju.
- Nikada ne smije širiti informacije koje mu je šef rekao u povjerenju, čak ni najbližim kolegama na poslu.
- Pokušati pronaći područja na kojima bi šefu bio dugoročno koristan. [1]

[1] Sang H.Kim,Ph.D. : 1001 način kako motivirati sebe i druge

6. NEMATERIJALNA I MATERIJALNA MOTIVACIJA U DM-DROGERIE MARKTU

Kao studentica provela sam nekoliko godina radeći u poslovnici koja je najbolja u kategoriji velikih tvrtki. Kada je čovjek mlad i nije još u potpunosti izgrađen, a žudi za znanjem i naukom, poželjno je započeti rad u jednoj od takvih tvrtki. DM je firma koja nudi širok spektar znanja, koje prenosi na svoje zaposlenike. To je jedna vrlo posebna firma koja sve svoje zaposlenike uči strpljivošću i poštenju te ih ujedno motivira na još veću volju za radom. DM ima veliku konkurentsku prednost koja je zaposlenicima, kao i kupcima izuzetno privlačna. Takvu prednost nije moguće izgraditi preko noći, već dugogodišnjim poslovnim stavom i profesionalnošću u svim segmentima. Nešto što je DM-u vrlo bitno su ljudski potencijali, kojima konstantno pridaje veliku važnost. Ulaganje u potencijale zaposlenika može se primijetiti u kontinuiranom poticanju radnika na školovanje, u sustavu napredovanja radnika, u korektnim odnosima prema svim zaposlenicima i članovima njihove obitelji te mnogim drugim pozitivnim radnjama. Uz sve dobre strane koje DM može ponuditi svojim zaposlenicima, jedan od najvećih motiva koji zaposlenike pokreće je dohodak.

6.1. Načini motivacije djelatnika u DM-Drogerie marktu

Dobar je osjećaj biti zaposlenik tvrtke kojoj je čovjek u središtu svega, neovisno o tome je li on zaposlenik ili kupac, tvrtke kojoj je moto “tu me cijene, tu kupujem“, zaposlenici su interno preoblikovali u „tu me cijene, tu radim“. Ako netko može u potpunosti motivirati radnike to je onda DM. Rijetko koji ili čak niti jedan od radnika u DM-u nikada neće biti demotiviran. DM je svjestan vrijednosti svojih zaposlenika i upravo zbog toga nastoji razvijati različite oblike motivacije djelatnika. Zaposlenici DM-a uvijek imaju osjećaj veće vrijednosti. DM svoje radnike motivira materijalnim i nematerijalnim oblicima motivacije.

6.1.1. Materijalni i nematerijalni oblici motiviranja zaposlenika.

Kao što je već navedeno, DM svoje radnike motivira materijalnim i nematerijalnim oblicima motivacije.

- Materijalni oblici motiviranja zaposlenika, uz osnovnu plaću:

- poklon-bon za svu djecu zaposlenika do petnaest godina starosti za vrijeme blagdanskih darivanja,
- poklon bonovi za svu novorođenu i posvojenu djecu djelatnika DM-a,
- jubilarne nagrade,
- posebne isplate za izvanredne projekte ili za npr. deset godina rada,
- dodatak na plaću za radni staž u DM-u,
- DM-ovi poklon-paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji, četiri puta godišnje,
- besplatni uzorci svakog novog proizvoda,
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika,
- novčana pomoć prilikom smrtnog slučaja u obitelji

Za menadžere:

- službeno vozilo tvrtke,
- poslovni telefon,
- prijenosno računalo.[2]

- Nematerijalni oblici motiviranja zaposlenika

- mogućnost napredovanja,
- mogućnost daljnjeg školovanja i usavršavanja na svim razinama,
- upućivanje na usavršavanje i obrazovanje u različite poslovne škole i na magisterij,
- treninzi za menadžere i poslovođe,
- interna edukacija na svim razinama,
- tečajevi stranih jezika,

[2] Goran Tudor i tim: Vođenje i motiviranje ljudi

- seminari o ekologiji i ekološkoj poljoprivredi,
- osobne čestitke za rođendane i blagdane,
- organizacija „Obiteljskog dana“ jednom na godinu, za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji, uz razne zabavne i edukativne sadržaje,
- božićna večera za sve djelatnike DM-a,
- ručak u filijali od strane poslovođa za vrijeme blagdana,
- obilježavanje maškara u filijalama i centrali te nagrade za najbolje maske,
- održavanje radionice o povredama kralježnice s ciljem prevencije povreda na radu i pravilnim obavljanjem poslova,
- profi kviz - interna stručna edukacija uz nagrade za najuspješnije sudionike,
- pohvale za najbolje rezultate u „Mystery shoppingu“,
- zajedničko obilježavanje otvorenja novih filijala uz obrok ili svečaniju proslavu,
- osiguranje radne odjeće,
- pomoć teško oboljelim djelatnicima.[3]

Uz materijalne i nematerijalne oblike motiviranja zaposlenika, jedan od najbitnijih motiva, kojim DM održava visoku razinu motivacije kod zaposlenika je interna komunikacija.

6.2. Važnost DM-ovog internog komuniciranja

Kako bi DM uspješno održao motiviranost kod zaposlenika, veliku važnost pridaje internoj komunikaciji. DM shvaća da je komuniciranje vrlo snažno sredstvo motiviranja i iz tog razloga podržava provođenje interne komunikacije te vješto pronalazi načine kojima bi mogao unaprijediti njen proces kod pojedinca ili u nekoj grupi. Svi DM-ovi djelatnici, a posebno oni vodeći su osposobljeni i odgovorni za kvalitetno interno komuniciranje. Interno komuniciranje sa zaposlenicima u DM-u može se podijeliti na formalni i neformalni oblik komunikacije. Formalni način komuniciranja sastoji se od smjernica koje definiraju: „Tko?“, „Što?“, „Zbog čega?“ i „Kada?“ nešto treba napraviti. Neformalna komunikacija je vrsta komunikacije

[3] Goran Tudor i tim: Vođenje i motiviranje ljudi

koja, iako se odvija uz kavu ili ručak, na obiteljskom danu ili božićnoj večeri, nije ništa manje važna, manje utjecajna niti manje vrijedna. Oba oblika komunikacije smatraju se vrlo bitnim za održavanje i razvijanje dobrih radnih i osobnih odnosa. Odnosi između DM-ovih zaposlenika su utkani i postavljeni kao jedno od vodećih načela tvrtke. Važnost internog komuniciranja prakticira se na način da vodeći zaposlenici najmanje jednom godišnje imaju razgovor sa svojim djelatnicima na temu međusobnih odnosa i potencijala rasta pri čemu djelatnici ocjenjuju ponašanje, odnosno sposobnosti voditelja.

Alat kojim se DM koristi u internoj komunikaciji, a koji se također sastoji od formalnog i neformalnog dijela je interno glasilo „Podmornica“, odnosno časopis za sve djelatnike DM-a koji izlazi dva puta mjesečno. Pomoću tog časopisa DM razmjenjuje mnoge informacije i vijesti o svim važnijim događajima sa svih odjela i iz svih prodavaonica.

DM je svjestan važnosti boljeg, kvalitetnijeg i ljepšeg načina vođenja razgovora s kojim ostvaruje puno bolju motivaciju kod radnika, a time i rezultate na poslu. Osim klasičnih formalnih mjerenja uspješnosti internog komuniciranja, kao što su službene ankete i razni razgovori sa zaposlenicima, postoje izravne i neizravne odnosno neformalne potvrde da je ono što se radi dobro.

Mjerenje rezultata internog komuniciranja potvrdilo je DM-ovu uspješnost na način da godinu za godinom zauzima prvo mjesto u istraživanju „Najbolji poslodavac“ koje provodi portal „MojPosao“. To mjerilo je jasan dokaz da je DM danas najbolji poslodavac u kategoriji velikih tvrtki. [9]

6.3. Načini kojima DM motivira svoje kupce

Jedno od osnovnih pravila svih poslovnica je da će se kupac uvijek vratiti ukoliko je prilikom kupnje ostvario vlastito zadovoljstvo. Kupci su najsretniji kada svoje probleme riješe na efikasan i ljubazan način, a da pritom ne potroše veliku svotu novca. Upravo zbog toga, djelatnik poslovnice probleme mora rješavati brzo i sa stilom. Ukoliko je kupac neodlučan, mogu mu se ponuditi dvije mogućnosti te ga se na taj način potaknuti da donese odluku i brže riješi problem dileme. Djelatnici poslovnice se prema kupcima uvijek moraju odnosi s dozom ljubaznosti i s

osmjehom na licu. Kupac će se vratiti ukoliko je djelatnik razumio njegove potrebe te mu posvetio svoje dragocjeno vrijeme, svi žele kupiti kvalitetnu robu uz odličnu uslugu. Nešto što si djelatnici nikada ne smiju dopustiti je da problemi s jednim kupcem utječu na odnose s sljedećim.

Osnovna pravila o odnosu prema kupcima kojih se moraju držati svi prodavači:

- Budi točan!
- Iako zaokupljen drugim poslom, daj kupcu do znanja da si ga primijetio!
- Drži se dogovora!
- Budi dobro upoznat sa svim proizvodima i uslugama kako bi ih s razumijevanjem mogao ponuditi kupcima!
- Pažljivo slušaj kupca!
- Budi direktan!
- Iskreno priznaj ukoliko ne možeš pružiti ono što kupac očekuje![4]

DM-ovi djelatnici jako su dobro upoznati sa svim DM-ovim proizvodima, koje na taj način mogu lakše i brže preporučiti svojim kupcima. Svakom su kupcu spremni podariti svoje vrijeme i uvijek će dati sve od sebe kako bi kupcu dali najbolji mogući savjet pri odabira proizvoda. Također će spremno pružiti pomoći slijepima i invalidima pri kupovini te općenito svim nemoćnima pri dizanju tereta. Uz profesionalno ponašanje zaposlenika te susretljiv i ljubazan odnos prema kupcima, DM nudi i brojne druge pogodnosti koje su ujedno i glavni motivi pri pokretanju motivacije njegovih kupaca.

DM je tvrtka koja ima velik asortiman poznatih svjetskih te vlastitih robnih marki sa širokim spektrom proizvoda. Također imaju obilan izbor u području zdrave prehrane. DM-ove robne marke kupce privlače zbog svojih pristupačnih cijena i dobre kvalitete. Svojim proizvodima i uslugama DM je zadobio povjerenje brojnih građana, što automatski dovodi do veće prodaje i većeg profita. DM zna kako na kupnju potaknuti baš sve generacije. Nešto što najviše motivira kupce na kupovinu je „Dm-ov active beauty svijet prednosti“. Učlanjenjem u svijet prednosti, kupac skuplja bodove gdje je 10 kn, 1 bod i time ostvaruje brojne mogućnosti, pogodnosti i popuste.

DM je kupce također uspio privući provođenjem babybonus programa, koji je svake godine obogaćen nekim novim pogodnostima. DM-ov babybonus je osmišljen sa zadatkom da pruži podršku baš svim trudnicama, roditeljima te njihovoj djeci do druge godine života. DM trudnice motivira na kupnju tako što svaka od njih pri ispunjenju prijavnice u bilo kojoj njihovoj poslovnici može preuzeti paket sa praktičnom torbom, knjižicom s popustima na odabrane proizvode te pojedinim iznenađenjima.

DM niti nakon rođenja djeteta ne napušta svoje kupce, već uvodi babybonus program za bebe uz kojeg u pravilnim razmacima, sve do djetetove druge godine života na kućnu adresu pristižu knjižice s popustima na odabrane proizvode. Ti proizvodi su prijeko potrebni u svakodnevnom životu beba i roditelja. U babybonus program su također uključeni razni prigodni darovi te kvalitetni savjetnici koji odgovaraju na brojna pitanja. To je samo jedan od načina na koji DM pokazuje brižnost prema svojim kupcima, što kod istih izaziva izuzetno veliku motivaciju za kupnjom.

DM nikada ne prestaje brinuti o svojim kupcima pa tako uvodi babybonus emisiju od pola sata, popraćenu vrlo poučnim sadržajem koji je namijenjen obiteljima koje očekuju prinovu ili imaju djecu predškolskog uzrasta. Time je ostvaren još jedan plus kod njegovih vjernih kupaca.

Uz to što zna kako privući mlađu generaciju, zna na koji način doprijeti i do onih starijih. Specijaliziranim asortimanom bezreceptnih medicinskih proizvoda za sve kupce, posebnu pažnju privukao je upravo onim starijim kupcima. Specijalizirani asortiman bezreceptnih medicinskih proizvoda u sklopu DM prodavaonica u ponudi ima više od 1500 različitih proizvoda koji uz bezreceptne medicinske proizvode uključuju još i one dermatološke te razne dodatke prehrani.

Uz sve navedene kvalitete i motive koji potiču na kupnju, DM također u svojoj ponudi ima i mogućnost izrade fotografija i foto knjiga po pristupačnijim cijenama.

DM konstantno dobiva novu liniju proizvoda te nudi brojne popuste. Proizvodi koji su na popustu uz oznaku „Dobre cijene u svako vrijeme“ na DM-ovim policama mogu se pronaći svaki mjesec. Pod tom oznakom, nalazi se više od 4000 povoljnijih proizvoda kojima se cijena ne povisuje u najmanje 4 mjeseca. Sljedeće što DM nudi je „Cjenovni bonbon“ kojeg se na policama može pronaći svaka 2 tjedna, a nudi proizvode uz koje se za manju cijenu dobiva više. To se ostvaruje

akcijama kao što su na primjer 2+1 gratis. Ti su proizvodi obično izdvojeni na dodatne police te popraćeni propagandnim materijalima, kako bi se kupci lakše snalazili ukoliko svoju kupnju žele obaviti na brzinu.

Svakog prvog u mjesecu, DM izdaje katalog pomoću kojeg kupci lakše mogu pratiti najnovije trendove te se informirati o svim tim proizvodima, njihovim aktualnim cijenama i posebnim ponudama. U katalogu se također može doznati sve o nagradnim igrama DM-a te njegovim promotivnim aktivnostima. U svojoj ponudi DM ima i „Dm active beauty časopis“ koji prati najnovije trendove iz područja ljepote, zdravlja, užitka te društvenih odgovornosti.

„Dm-ovi“ djelatnici će svakom kupcu rado pružiti uslugu besplatnog umatanja poklona što će kupnju učiniti još kvalitetnijom. DM provodi i skupljanje donacija za bolesnu djecu te dozvoljava uvođenje kućnih ljubimaca u poslovnice, što je vlasnicima životinja vrlo privlačno i praktično.

Uz sve navedene motive za kupnju, DM je opravdano najbolji poslodavac u kategoriji velikih tvrtki.[10]

6.4. Anketa za djelatnike DM-a

Kako bi se došlo do zaključka, na koji način jače motivirati svoje djelatnike te time poboljšati i promijeniti stanje unutar tvrtke, DM svake godine provodi upitnik uz moto „Moje mišljenje je važno“. Njime pokazuje kako uz redovna interna istraživanja također želi sudjelovati i u onim ekstremnim. DM u razvijanje pozitivne radne atmosfere ulaže velike napore i upravo zbog toga želi dokaze o razini dostignutog zadovoljstva kod njegovih djelatnika, tijekom jedne godine. Anketa se sastoji od 5 glavnih naslova koji su popraćeni raznim pitanjima, usko vezanim uz posao. Prema toj anketi, provela sam svoju vlastitu anketu u DM-ovim filijalama na području Karlovca.(tablica 1,2,3,4,5).

Tab 1. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca
(„DM kao poslodavac“)

(Ispred svake tablice nalaze se izjave pod određenim rednim brojevima koje su u tablicama ocjenjene u postocima.)

1. Kao djelatnik u DM-u osjećam se cijenjeno.
2. Motiviran sam da u DM-u dam najviše od sebe.
3. Ponosan sam na naša zajednička postignuća u DM-u.
4. Prijateljima i poznanicima mogu preporučiti DM kao poslodavca.
5. Prijateljima i poznanicima mogu preporučiti ponude i usluge DM-a.
6. Imam povjerenje u Upravu da uspješno vodi našu tvrtku.
7. Vidim se u DM-u za pet godina.
8. Smatram da je DM kao poslodavac prijateljski orijentiran prema obiteljima djelatnika.
9. Sve u svemu DM je jako dobar poslodavac.

DM kao poslodavac						
	u potpunosti se slažem	uglavnom se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	ne mogu procijeniti
1.	0%	0%	0%	17%	83%	0%
2.	0%	0%	0%	50%	50%	0%
3.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
4.	0%	0%	0%	90%	10%	0%
5.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
6.	0%	0%	0%	90%	0%	10%
7.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
8.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
9.	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Tab 2. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca.

(„Organizacija radnih procesa“)

1. U mom neposrednom radnom području, radni zadaci i zaduženja jasno su definirani.
2. U mom neposrednom radnom području radne procedure i procesi učinkovito su organizirani.
3. Dovoljno sam informiran o važnim događajima i aktivnostima u DM-u.
4. Imam sve potrebne informacije za kvalitetno obavljanje svog posla.
5. U mom radnom području sastanci se provode efikasno.
6. Za uspješno obavljanje mojih zadataka na raspolaganju su mi sva potrebna sredstva.
7. Jasno mi je što se očekuje od mene kod obavljanja mog posla.
8. Imam dovoljnu slobodu kod obavljanja svojih zadataka.
9. Sa stručnog aspekta moji se zadaci daju dobro savladati.
10. Moje aktualno radno mjesto omogućuje mi primjenu mojih znanja i vještina.
11. Moj posao je sadržajno raznolik.
12. Imam dovoljno slobode za donošenje odluka koje su potrebne za dobro obavljanje mog posla.
13. Dovoljno sam uključen u donošenje odluka koje su potrebne za dobro obavljanje mog posla.
14. Odgovornost koju imam na svom radnom mjestu primijenjena je mojoj poziciji.
15. Na svom radnom mjestu mogu biti ono što jesam i ne moram se pretvarati.
16. Ophođenje prema djelatnicima u našoj tvrtki je pravedno (neovisno o spolu, dobi, vjeroispovijesti, nacionalnosti itd.)
17. Kroz svoj posao mogu uvidjeti koliki je moj doprinos uspjehu tvrtke.
18. Primjereno sam plaćen za svoj posao.

Organizacija radnih procesa						
	U potpunosti se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem	Ne mogu procijeniti
1.	0%	0%	17%	83%	0%	0%
2.	0%	0%	25%	50%	25%	0%
3.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
4.	0%	0%	25%	50%	25%	0%
5.	0%	0%	27%	73%	0%	0%
6.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
7.	0%	0%	17%	83%	0%	0%
8.	0%	0%	0%	100%	0%	0%
9.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
10.	0%	0%	0%	33%	67%	0%
11.	0%	0%	50%	0%	50%	0%
12.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
13.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
14.	0%	0%	0%	50%	0%	50%
15.	0%	0%	34%	34%	25%	7%
16.	0%	0%	0%	50%	50%	0%
17.	0%	0%	9%	37%	17%	37%
18.	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Tab 3. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca.

(„Organizacija radnog vremena“)

1. Imam dovoljno vremena za kvalitetno obavljanje svojih poslova.
2. Mogu sudjelovati u oblikovanju svog radnog vremena.
3. Moj posao mi omogućuje dovoljno vremena za korištenje pauze.

4. Moj posao mi omogućuje da pronađem ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

Organizacija radnog vremena					
	u potpunosti se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	uglavnom se ne slažem	u potpunosti se slažem	ne mogu procijeniti
1.	0%	50%	50%	12%	0%
2.	0%	0%	90%	10%	0%
3.	0%	10%	90%	0%	0%
4.	0%	0%	0%	100%	0%

Tab 4. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca.
(„Suradnja s kolegama“)

1. Kvalitetno surađujem sa svojim neposrednim kolegama.
2. U slučaju potrebe mogu se osloniti na kolege s kojima usko surađujem.
3. Razmjena informacija i znanja s mojim neposrednim kolegama je zadovoljavajuća.
4. U mom neposrednom radnom području kolege se jedan prema drugom ophode s poštovanjem.
5. U mom neposrednom radnom području vlada pozitivna radna atmosfera.
6. U mom radnom području gotovo da i nema konflikata (npr. s kupcima, kolegama, voditeljima).
7. U mom se radnom okruženju konflikti rješavaju konstruktivno (npr. s kupcima, kolegama, voditeljima).
8. Suradnja s drugim odjelima/filijalama u DM-u je kvalitetna.
9. Suradnja s mojim direktnim voditeljem je kvalitetna.
10. Moj direktni voditelj ophodi se prema meni s poštovanjem.
11. U slučaju potrebe mogu se pouzdati u potporu svog direktnog voditelja.

12. Razmjena informacija i znanja s mojim direktnim voditeljem je zadovoljavajuća.
13. Moj direktni voditelj mi jasno i razumljivo daje do znanja što od mene očekuje.
14. Moj direktni voditelj mi redovito daje osvrt na moj rad.
15. Moj direktni voditelj mi iskazuje svoje priznanje kod dobro obavljenog posla i posebnog angažmana.
16. Moj direktni voditelj iznosi kritiku objektivno i primjereno.
17. Moj direktni voditelj svojim ponašanjem predstavlja primjer življenja po „DM-ovim“ vrijednostima.

Suradnja s kolegama					
	u potpunosti se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	uglavnom se ne slažem	u potpunosti se slažem	ne mogu procijeniti
1.	0%	0%	10%	90%	0%
2.	0%	0%	0%	100%	0%
3.	0%	0%	0%	100%	0%
4.	0%	0%	50%	50%	0%
5.	0%	10%	70%	20%	0%
6.	0%	20%	80%	0%	0%
7.	0%	0%	0%	100%	0%
8.	0%	20%	80%	0%	0%
9.	0%	10%	90%	0%	0%
10.	0%	0%	50%	50%	0%
11.	0%	10%	30%	60%	0%
12.	0%	0%	0%	100%	0%
13.	0%	10%	50%	30%	10%
14.	0%	0%	0%	100%	0%
15.	0%	0%	0%	100%	0%
16.	0%	0%	0%	100%	0%
17.	0%	0%	100%	0%	0%

Tab 5. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca („Mogućnost daljnjeg razvoja“)

1. U DM-u za mene postoje zanimljive mogućnosti poslovnog razvoja.
2. Odluke o unapređenju u DM-u su transparentne i razumljive.
3. Moj direktni voditelj potiče me na korištenje mogućnosti obrazovanja i usavršavanja.

Mogućnost daljnjeg razvoja					
	u potpunosti se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	uglavnom se ne slažem	u potpunosti se slažem	ne mogu procijeniti
1.	0%	0%	0%	100%	0%
2.	0%	0%	0%	100%	0%
3.	0%	0%	0%	100%	0%

Anketa je pokazala kako je DM postigao vrlo visoke rezultate. Djelatnici su se uglavnom odlučivali za pozitivne odgovore. Rezultati dobiveni anketom odlični su samim time što nitko od djelatnika nije negativno ocijenio niti jednu od izjava. Neke od izjava bile su stopostotno potvrđene, što ujedno znači da je baš svaki djelatnik u tom području zadovoljen na svojoj maksimalnoj razini i da je DM u tim područjima dostigao sve svoje zadane ciljeve. Anketa je pokazala određeni postotak u polju „ne mogu procijeniti“ što je ujedno i dokaz da kod određenih zaposlenika još uvijek postoji doza nesigurnosti. Zaposlenici su se u manjini odlučivali i za rubriku „niti se slažem niti ne slažem“.

Bezobzira što je DM najbolji poslodavac u kategoriji velikih tvrtki, zbog tih laganih nesigurnosti kod svojih zaposlenika, još uvijek ima na čemu raditi. Rezultati ankete nikada nisu shvaćeni kao nešto loše, već su prihvaćeni, stvarajući još veću motivaciju i izazov. DM je nakon ankete još motiviraniji te želi biti još bolji u narednoj godini ne bi li nadmašio sam sebe. DM je izjavio kako je ponosan na rezultate upitnika koji je pokazao da djelatnici cijene DM te vode računa o ugledu tvrtke.

7. ZAKLJUČAK

Motivacija je pokretačka snaga svakog pojedinca. Ukoliko je prisutna kod čovjeka, može mu donijeti ostvarenje svih ciljeva pa čak i onih koji su najteže ostvarivi. Svi su ljudi različiti i upravo zbog toga svi imaju različite motive koji ih pokreću. Svaki se čovjek također može i samomotivirati.

Bit motivacije je fokusirati se na prave ciljeve, prisilu pretvoriti u želju, ne osvrtati se na tuđi uspjeh i pokušati se okružiti sa što više inspirativnih ljudi. Ljudi mogu motivirati i druge ljude, na način da pravilno pristupe razgovoru s njima. Najbitnije je slušati drugu stranu, saznati što je pokreće te je prema tome pokušati ohrabriti, usmjeriti i pomoći pri zadavanju ciljeva. U radnom okruženju motivacija kod ljudi uvelike ovisi o ispunjenju njihovih očekivanja. Svaki čovjek želi nadređenog, čije će upute za rad biti razumljive, a vođenje i odnošenje prema ljudima pošteno. Svi žele biti uvaženi, ne manipulirani i žele biti priznati prema svojim dostignućima, osim toga ljudi žele raditi u ugodnoj atmosferi gdje se radnici međusobno poštuju i podržavaju. Nešto što većinu pokreće je novac, koji je svima prijeko potreban.

Motivacija je jedna od najvećih sila današnjice, ona pokreće svijet. Život u kojem ne bi bilo motivacije bio bi monoton, dosadan, bez cilja i ostvarenja, svi ljudi bili bi jednaki, ne bi bilo uspjeha niti napretka. Živjelo bi se tek toliko da se živi.

8. LITERATURA

[1] Falko Rheinberg: „Motivacija“, naklada slap, 10450 Jastrebarsko, Dr. F. Tuđmana 33, 2004., ISBN 953-191-184-3

[2] Wikipedija-slobodna enciklopedija: „Biheviorizam“ , https://hr.wikipedia.org/wiki/Biheviorizam, pristupljeno 20.07.2017.

[3] Abraham Maslow: „Teorija potreba i odlike samoostvarenih ljudi“, https://zdravozdravo.blogspot.hr/2016/11/abraham-maslow-teorija-potreba-i-odlike.html, pristupljeno 21.07.2017.

[4] Sang H.Kim,Ph.D.: „1001 način kako motivirati sebe i druge“, Založba tuma d.o.o., Savska 3A Ljubljana, 2001., ISBN 961-6245-71-6

[5] Iva Bele: „5 načina kako se možemo samomotivirati“, https://ivabele.com/blog/72-5-nacina-kako-se-mozemo-samomotivirati, pristupljeno 23.07.2017.

[6] Valentin Kuleto: „Tehnike samomotivacije“, http://www.valentinkuleto.com/tehnike-samomotivacije/, pristupljeno 23.07.2017.

[7] Ivana: „Kako pomoći nekome da se motivira“, https://marketingorbis.com/2016/10/21/kako-pomoci-nekome-da-se-motivira/, pristupljeno 24.07.2017.

[8] Darko Sambol: „9 jednostavnih načina motivacije zaposlenika“ http://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/, pristupljeno 25.07.2017.

[9] Goran Tudor i tim: „Vođenje i motiviranje ljudi“ , M.E.P.d.o.o., M.Haberlea 10 Zagreb, 2010, ISBN 978-953-6807-50-5

[10] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/, pristupljeno 01.08.2017.

9. PRILOZI

Prilozi se dijele na popis slika, popis tablica i popis simbola (korištenih kratica).

9.1. Popis slika

Slika 1. Hijerarhijska piramida potreba prema Abrahamu Maslowu..... 6

9.2. Popis tablica (anketa)

Tab 1. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca („DM kao poslodavac“) 30

Tab 2. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca („Organizacija radnih procesa“). 31

Tab 3. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca („Organizacija radnog vremena“). 32

Tab 4. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca („Suradnja s kolegama“). 33

Tab 5. Prikaz rezultata ankete provedene u DM-ovim filijalama na području Karlovca („Mogućnost daljnjeg razvoja“) 35

9.3. Popis simbola (korištenih kratica)

DM Drogerie Markt