

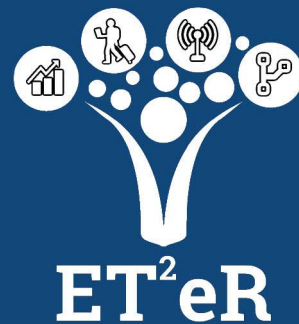


**ReECON.3**

3.-5. 10. 2023. Biograd n/M

**vol. V, br. 3, 2023.**

Veleučilište u Virovitici



*Posebno izdanje časopisa*

**ET<sup>2</sup>eR**

**EKONOMIJA, TURIZAM,  
TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**

uključuje radove prezentirane na

**3. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji „Renewable Economics“**

održanoj u Biogradu na Moru, Hrvatska,

od 3. do 5. listopada 2023.



**ReECON.3**

3.-5. 10. 2023. Biograd n/M

**vol. V, br. 3, 2023.**

Virovitica University of Applied Sciences



*Special issue of journal*

**ET<sup>2</sup>eR**

**ECONOMICS, TOURISM, TELECOMMUNICATIONS  
AND COMPUTER SCIENCE**

Includes papers presented at

**3<sup>rd</sup> International Conference on Renewable Economics**

held in Biograd na Moru, Croatia

from 3<sup>th</sup> to 5<sup>th</sup> November, 2023

# Impressum

**Nakladnik - Publisher:**

Veleučilište u Virovitici -  
Virovitica University of Applied  
Sciences

**Uredništvo - Editorial Board:**

Dejan Tubić  
Željka Kadlec  
Siniša Kovačević  
Irena Bosnić  
Anita Prelas Kovačević  
Zrinka Blažević Bognar  
Mladena Bedeković  
Damir Ribić  
Ivan Heđi  
Ivana Vidak  
Domagoj Karačić  
Mato Bartoluci  
Oliver Kesar  
Željko Požega  
Saša Petar  
Vlado Halusek  
Igor Petrović  
Sanela Vrkljan  
Đorđije Vasiljević  
Viktória Szente  
Joanna Pioch  
Slagjana Stojanovska

**Gavni urednik - Editor in chief:**

Dejan Tubić

**Izvršni urednik - Executive**

**Editor:** Željka Kadlec

**Lektura - Proofreaders:**

Ivana Vidak  
Maja Resner  
Dino Dominik Magić

**Tehnički urednik - Technical**

**Editor:** Siniša Kovačević

**Adresa uredništva - Address of  
the Editorial Board:**

Veleučilište  
u Virovitici, Matije Gupca 78,  
33000 Virovitica  
u Tel: +385 33 721 099  
Fax: +385 33 721 037  
E-mail: urednik@vuv.hr

**Naslovnica-Front Page:**

Veleučilište u Virovitici/Virovitica  
University of Applied Science

**Grafičko oblikovanje-Graphic**

**Design:** Veleučilište u Virovitici/  
Virovitica University of Applied  
Science

**Godina postavljanja publikacije  
na mrežu-Year of release:**

2023. godina/Year 2023.

**Učestalost izlaženja časopisa-  
Publishing frequency:**

Dva puta godišnje/Biannually

ISSN 2760-8930

ET<sup>2</sup>eR

# Predgovor

”

Poseban broj časopisa „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” obuhvaća radove prezentirane na **3. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji ReECON - RENEWABLE ECONOMICS**.

Konferencija je održana u Biogradu na Moru, 3. - 5. listopada 2023. godine u organizaciji Veleučilišta Baltazar Zaprešić i Veleučilišta u Virovitici. Na konferenciji je sudjelovalo 90-tak znanstvenika i stručnjaka iz raznih područja poslovne ekonomije, ruralnog i regionalnog razvoja, informacijskih tehnologija i turizma.

Cilj konferencije je bio zadržati proaktivni pristup u primjeni teorijskih i empirijskih dostignuća kojima će se utjecati na poboljšanje poslovnih procesa, promicanje održivog poslovanja u dinamičnom okruženju, stvaranje ozračja etičnog ponašanja, transparentnosti i odgovornosti te jačanje otpornosti gospodarstva u cjelini uz pružanje dugoročnih održivih smjernica za realni sektor.

U ovom posebnom broju ET<sup>2</sup>eR-a objavljeno je 1 znanstveni i 10 stručnih radova. Teme radova su iz područja poslovnog upravljanja, poslovnih financija i bankarskog sustava, turizma i hotelijerstva, ruralnog i regionalnog razvoja, digitalne tehnologije, javne politike i održivog gospodarskog razvoja.

Zahvaljujem se svim sudionicima konferencije, autorima, recenzentima, uredništvu časopisa, lektorima te tehničkom i izvršnom uredniku na trudu i znanju uloženom na kreiranje ovog posebnog broja časopisa „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo”.

”

**Glavni urednik**

doc.dr.sc. Dejan Tubić, prof. struč. stud.

ET<sup>2</sup>eR

# Foreword

”

The Special Issue of the journal 'ET<sup>2</sup>eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science' comprises papers presented at the **3 International Conference on Renewable Economics - ReECON**.

The conference was held on 3. - 5. November 2023 in Biograd na Moru, Croatia, and was organised by the University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić and Virovitica University of Applied Sciences. The conference was attended by more than 90 scientists and experts from different areas of business economics, rural and regional development, information technology and tourism.

The goal of the conference was to maintain a proactive approach to the application of theoretical and empirical achievements which can influence improvement of business processes, promote sustainable business activities in a dynamic environment, create a climate of ethical behaviour, transparency, and responsibility, and strengthen the resilience of economy on the whole while providing sustainable long-term guidelines for the real sector.

One scientific and ten professional papers are published in this Special Issue of ET<sup>2</sup>eR. Paper topics are related to areas of business management, business finance and banking sector, tourism and hospitality, rural and regional development, digital technology, public policy, and sustainable business development.

I would like to use this opportunity to thank all the participants in the conference; authors, reviewers, the editorial board of the journal, proofreaders, and the executive and technical editors for their effort and knowledge invested in creating this Special Issue of the journal 'ET<sup>2</sup>eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science'.

”

**Editor in Chief**  
Dejan Tubić, PhD

ET<sup>2</sup>eR

**Recenzenti - *Reviewers***

**Anita Prelas Kovčević**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Božidar Jaković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Damir Ribić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Danijela Vakanjac**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivan Kelić**

*Ekonomski fakultet u Osijeku - Faculty of Economics, Osijek*

**Edita Tolušić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Irena Bosnić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivan Ružić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Lana Domšić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Marijana Špoljarić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Mladena Bedeković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Neven Garača**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Rikard Bakan**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Zrinka Blažević Bognar**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Željka Kadlec**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Željko Požega**

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics, Osijek*

**Oliver Kesar**

Ekonomski fakultet u Zagrebu - *Faculty of Economics & Business, Zagreb*

**Valentina Papić Bogadi**

Veleučilište u Križevcima - *University of Applied Sciences, Križevci*

**Ksenija Vanjorek Stojaković**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*



## **Sadržaj - *Table of contents***

## **ZNANSTVENI RADOVI**

- Utjecaj pandemije COVID-19 na preferencije turista za kazališnim turizmom** 1  
*Dejan Tubić, Vedrana Knežević, Martina Kovačević*

## **STRUČNI RADOVI**

- Uloga kontrolinga u metaloprerađivačkoj industriji** 10  
*Livija Greganić, Matej Galić, Antal Balog*

- Održivi razvoj: analiza indikatora za Hrvatsku i odabrane zemlje Europske unije** 18  
*Alisa Bilal Zorić, Kristijan Čović, Maja Buljat*

- Emocionalna inteligencija i vodstvo** 26  
*Martina Jukić, Anita Prelas Kovačević, Mladena Bedeković*

- Marketinški aspekti osobnog razvoja** 35  
*Ivana Lacković, Nikolina Pavičić Rešetar, Karlo Jurač*

- Interkulturalne kompetencije studenata Veleučilišta Baltazar Zaprešić (utjecaj internacionalnih programa razmjene)** 41  
*Lana Domšić, Mateja Šporčić*

- Komunikacija studenata i učenika srednjih škola Virovitičko-podravske županije putem društvenih mreža tijekom pandemije koronavirusa** 49  
*Sanja Mrzljak Jovanić, Danijela Vakanjac, Maja Resner*

- Motivacija zaposlenika u organizaciji** 58  
*Ivana Dasović, Sendi Deželić, Karlo Jurač*

- Uloga društvenih mreža u marketingu javnog sektora** 68  
*Ivan Ružić, Lidija Tolj, Ivan Rupčić*

- Od pustare do perspektivne i održive turističke destinacije? Primjer Pustare Višnjica** 75  
*Božidar Jaković, Barbara Golub, Ivana Pašalić*

- Ugovor o otpremi kroz ekonomske i pravne implikacije na poslovnu suradnju, logistiku i druge ugovorne i izvanugovorne odnose** 83  
*Domagoj Rožac, Milorad Ćupurdija, Ninoslav Gregurić-Bajza*

## Motivacija zaposlenika u organizaciji

Ivana Dasović<sup>1</sup>, Sendi Deželić<sup>2</sup>, Karlo Jurač<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ministarstvo financija, Boškovićeve 5, Zagreb, ivana.dasovic@porezna-uprava.hr

<sup>2</sup>Veleučilište „Baltazar“ Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatsk, sdezelic@bak.hr

<sup>3</sup>Veleučilište „Baltazar“ Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatsk, kjurac@bak.hr

### Sažetak

*S obzirom da se okruženje ubrzano mijenja i javljaju se brojni izazovi gdje je sve zahtjevnije upravljati zaposlenicima, uspješni menadžeri će uvijek tražiti načine kako i na koji način motivirati zaposlenike. Odnosno, na izazove će gledati kao prilike za povezivanje sa svojim zaposlenicima. Motivirati zaposlenike znači da ih menadžer treba potaknuti na akciju kako bi uložili dodatni trud u posao. Jasno je da je postizanje motivacije kod zaposlenika jedna od najvažnijih, ali i najizazovnijih menadžerskih zadaća. Kako bi menadžer uspio motivirati zaposlenike, treba prije svega poznavati njihove potrebe. Pošto su potrebe promjenjive, menadžer treba stalno tragati za načinima kako motivirati djelatnike. Organizacija će uspješno razvijati svoje poslovanje i biti konkurentna na tržištu, ukoliko su njeni zaposlenici motivirani. Cilj je rada ispitati intrinzične i ekstrinzične oblike motivacije koji potiču zaposlenike na radnu uspješnost u njihovom poslu. U svrhu dobivanja sekundarnih podataka, napravljeno je tzv. istraživanje za stolom gdje je analizirana relevantna znanstvena te stručna literatura iz područja menadžmenta, upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijske psihologije. Temeljem dobivenih rezultata, sekundarnog istraživanja, dati će se preporuke vodstvu organizacije za izgradnju kvalitetnog sustava motivacije koji potiče zaposlenike na radnu uspješnost te im u konačnici, donosi zadovoljstvo i angažiranost na poslu. Doprinos rada ogleda se u isticanju važnosti kontinuiranog poboljšavanja motivacijskog sustava u organizaciji jer se jedino tako mogu privući i zadržati najkvalitetniji zaposlenici. Prema tome, poduzeća se trebaju mijenjati i graditi onu organizacijsku kulturu u kojoj će zaposlenici biti zadovoljni, angažirani i uspješni u ostvarivanju ciljeva organizacije.*

### Ključne riječi

*motivacija, strategije motivacije, teorije motivacije*

### Abstract

*Given that the environment is rapidly changing, numerous challenges arise, and it is increasingly more difficult to manage employees, successful managers always look for ways how to motivate employees. In other words, they look at challenges as opportunities to connect with their employees. Motivating employees means that a manager should encourage them to take action in order to invest extra effort in their work. It is clear that achieving employee motivation is one of the most important, but also the most challenging managerial tasks. In order for a manager to be able to motivate employees, he/she must firstly know their needs. Since the needs are changing, a manager should constantly look for ways to motivate employees. An organization will successfully develop its business and be competitive on the market if it has motivated employees. The aim of the paper is to examine the intrinsic and extrinsic forms of motivation that encourage employees to be successful in their work. In order to obtain secondary data, the so-called table research was conducted where relevant scientific and professional literature in the field of management, human resources management and organizational psychology was analysed. Based on the obtained results, the secondary research, recommendations will be provided to organization's leadership for building a quality motivation system that encourages employees to work successfully and ultimately brings them satisfaction and engagement at work. The contribution of*

*the paper is reflected in highlighting the importance of continuous improvement of the system of motivation within an organization, since that is the only way to attract and retain the best employees. Therefore, companies should change and build an organizational culture in which employees will be satisfied, engaged and successful in achieving the organization's goals.*

### **Keywords**

*motivation, motivation strategies, motivation theories*

## Uvod

Kako i na koji način motivirati zaposlenike u organizaciji predstavlja jednu od najzahtjevnijih menadžerskih zadaća. S obzirom da su temelj motivacije čovjekove potrebe, pojedinac će ulagati dodatan trud u svoj posao ukoliko zna da će se njegove potrebe zadovoljiti. Znamo da su čovjekove potrebe promjenjive i one mogu ovisiti o mnogočemu kao što su godine zaposlenika (x, y, z generacija), socijalna situacija, preferencije i ostalo. Iz toga možemo zaključiti da je motivacija vrlo fluidna i teško uhvatljiv koncept iz tog razloga menadžer stalno treba tražiti načine kojima će motivirati svoje suradnike. Cilj je rada ispitati što najviše motivira zaposlenike i koji oblici motivacije ih potiču na uspješnost u njihovom poslu. Temeljem dobivenih rezultata, sekundarnog istraživanja, dati će se preporuke vodstvu poduzeću za izgradnju kvalitetnog sustava motivacije koji potiče zaposlenike na radnu uspješnost te im u konačnici, donosi zadovoljstvo i angažiranost na poslu.

## 1. Motivacija – ulaganje dodatnog truda u posao

### 1.1. Pojmovno određenje motivacije

Etimologija riječi motivacija dolazi od latinske riječi *movere* koja označava kretati se. Jurina (2011: 30, prema Marušić, 2006) navodi kako motivacija predstavlja „ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljavanje tih potreba“. Ili, motivacija jest „unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako da ostvari neki cilj“, ističu Certo i Certo (2008: 382). Drugim riječima, motivirati zaposlenike znači da ih menadžer treba dovesti u poziciju u kojoj su spremni uložiti dodatan trud u posao.

Motiviran pojedinac je onaj koji ima energije, elana, volje i samopouzdanja. Kada je zaposlenik uložio dodatan trud u posao, možemo reći da ga je menadžer uspio motivirati.

Možemo izdvojiti definiciju motivacije koja govori o unutarnjim i vanjskim silama koje pokreću pojedinca, pa tako Daft (2008: 622) kaže za motivaciju da predstavlja: „sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijazam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti“. Motivacija pojedinca, može doći iz njegove nutrine, pa tu motivaciju nazivamo intrinzičnom motivacijom. To znači da je vođen

unutarnjim motivima jer želi biti uključen i aktivan te je entuzijastičan oko obavljanja svog posla. Pored intrinzične motivacije, postoji i ekstrinzična koja znači da je pojedinac vođen vanjskim motivima te će ulagati dodatan trud u svoj posao ukoliko zna da će napredovati ili dobiti određenu nagradu, priznanje i slično. Menadžerska uloga po pitanju motivacije je izazovna jer treba stalno tragati za načinima kako motivirati i pri tome znati uspostaviti dobar balans između poticanja intrinzične i ekstrinzične motivacije.

Kao što je već prethodno spomenuto, u temelju motivacije leže čovjekove potrebe koje on želi zadovoljiti. Rupčić (2018: 290) spominje proces motiviranog ponašanja u kojemu prvo pojedinac osvještava svoje potrebe za koje smatra da nisu zadovoljene, a potom, postaje motiviran u traženju načina ponašanja za koje smatra da ona mogu zadovoljiti te potrebe. Ako su ti načini ponašanja bili odgovarajući, to će rezultirati zadovoljenjem prethodnih potreba. Postoje tri vrste motivacijskih faktora čija specifična obilježja objašnjava Buble (2006: 337):

2. **Individualne karakteristike** predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje imaju zaposlenici. Oni su različiti kod pojedinaca jer su neki motivirani raznolikošću zadataka, drugi sigurnosti posla, treći napredovanjem i sl. Menadžer mora znati za te različitosti među zaposlenicima kako bi ih mogao poticati te ostvarivati ciljeve poduzeća.
3. **Karakteristike posla** podrazumijevaju kompleksnost i zahtjevnost nekog posla. Menadžer treba znati uspostaviti ravnotežu između individualnih karakteristika zaposlenika i karakteristika posla prilikom dodjeljivanja zadataka.
4. **Organizacijske karakteristike** odnose se na politiku, pravila, procedure i sve ostalo čime se može doprinosti postizanju djelotvornosti poduzeća.

Ukoliko menadžer razumije ponašanje zaposlenika, onda će moći ostvarivati bolji utjecaj na njihovo ponašanje te će tako biti dosljedniji u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

### 1.2. Strategije motiviranja zaposlenika

Menadžeri imaju vrlo značajnu ulogu u procesu stvaranja motivacijskog okruženja. To znači da trebaju pribaviti najkvalitetnije zaposlenike koje će potom motivirati i znati ih pustiti da izvršavaju svoj posao na najbolji mogući način. Cilj svakog menadžera jest

postići radnu motivaciju gdje će zaposlenici biti spremni ulagati dodatan trud kod ostvarivanja ciljeva poduzeća. Stoga, menadžer treba koristiti razne strategije kod motiviranja kojima će postizati individualnu i grupnu radnu uspješnost.

Brojni autori slažu se kako se strategije motiviranja dijele na materijalne koje uključuju izravne i neizravne materijalne strategije te nematerijalne strategije (Bahtijarević-Šiber, 1999; Barbir, 2020; Jurina, 2012). Podjela materijalne motivacije prema vrstama, stupnji i razini prikazuje se u tablici 1.

**TABLICA 1: MATERIJALNA STRATEGIJA MOTIVIRANJA**

Materijalna strategija motiviranja	
Vrste materijalne motivacije	
Prema izravnosti materijalnih dobiti	Odnosi se na relaciju između pojedinca i materijalne dobiti.
Prema razini i obuhvatu	Odnosi se na organiziranje i distribuiranje u poduzeću.
Stupanj izravnosti materijalnih dobiti	
Izravne materijalne kompenzacije	Odnosi se na kompenzacije koje pojedinac dobiva u novcu (plaća, bonusi, poticaji, naknade i sl.)
Neizravni materijalni dobitci	Pridonose individualnom standardu (stipendije, školarine, specijalizacije, putovanja, slobodni dani i sl.) Ovi materijalni dobitci dobro djeluju kod privlačenja i zadržavanja zaposlenika.
Razina i obuhvat poduzeća	
Motivacije vezane za individualan interes	Temelje se na individualnom radu i učinku (bonus, sudjelovanje u dobitku, udjeli u vlasništvu i sl.)
Motivacije vezane za opći interes zaposlenika	Odnose se na prehranu, zdravstveno, mirovinsko, životno osiguranje i sl.

Izvor: Barbir (2020: 199)

Pored navedenih materijalnih strategija, menadžer treba posebno razvijati nematerijalnu strategiju koja može zadovoljiti različite potrebe zaposlenika. Nematerijalne strategije su brojne, a neke korisne spomenuti ćemo u nastavku (Quible, 2010: 226):

- **Sudjelovanje zaposlenika** predstavlja strategiju gdje menadžera uključuje zaposlenike u donošenje odluka u poslovima koji ih se tiču.
- **Vođenje ciljevima** podrazumijeva zajedničko određivanje ciljeva menadžera i zaposlenika trebaju postići u zadanom roku.
- **Oснаživanje timova** jest strategija koja povećava potrebu sinergijskog djelovanja da bi se postigli bolji rezultati.

- **Mentorstvo** predstavlja posebno izrađen program u kojemu mentor brine da zaposlenik maksimalno iskoristi svoj potencijal.
- **Rad na daljinu** omogućava rad od kuće ili neke druge lokacije.
- **Suradnja između menadžera i zaposlenika (povratne informacije)** predstavlja strategiju po kojoj menadžer objašnjava zaposleniku radne zadatke te daje povratne informacije napredovanju izvršavanja zadatka.
- **Obogaćivanje ili oplemenjivanje posla** podrazumijeva strategiju koja potiče zaposlenike u preuzimanju više poslova.
- **Fleksibilan raspored rada** jest strategija koja omogućava zaposleniku da sam odredi vrijeme početka i kraj svog radnog vremena.
- **Rotacija zaposlenika** predstavlja strategiju gdje se horizontalno rotira zaposlenika kako bi radio druge poslove i stjecao nova znanja.

U nastavku ćemo više obrazložiti strategije koje se tiču osmišljavanja radnog mjesta (projektiranje radnog mjesta), a one su: oplemenjivanje ili obogaćivanje posla, rotacija zaposlenika te fleksibilno radno vrijeme.

### Oplemenjivanje ili obogaćivanje posla

Ovom strategijom motivacije rade se određene promjene na radnom mjestu kako bi se posao učinio zanimljivijim, raznolikijim, izazovnijim i jednostavnijim. Tablica 2 prikazuje neke načine na koje se može oplemenjivati posao kroz variranje vještina, identifikaciju zadatka, autonomiju i povratnoj informaciji za izvršeni posao.

**TABLICA 2: MOGUĆNOSTI OPLEMENJIVANJA POSLA ZA POTICANJE MOTIVACIJE**

Oplemenjivanje posla	Objašnjenje
Variranje vještina	Omogućiti zaposlenicima da koriste različite vještine i talente čineći različite aktivnosti.
Identificirati zadatak	Zaposlenici su sposobni uvidjeti cjeloviti proizvod ili projekt koje stvara osjećaj ispunjena.
Autonomija	Zaposlenik treba imati kontrolu nad svojim poslom.
Povratna informacija o izvršenom poslu	Posao treba uključivati neke pogodnosti koje pokazuju da je zadatak obavljen ispravno.

Izvor: Obradović i sur. (2015: 76)

Ukoliko menadžer želi oplemenjivati i bogatiti posao svojim suradnicima, onda treba biti spreman ugrađivati različite motivatore u njihovo radno okruženje.

Postoje neka osnovna načela kod obogaćivanja ili oplemenjivanja posla koja ističu Gutić i sur. (2018: 121):

- Smanjivanje kontrole te osiguranje nekih drugih objektivnijih mjerila uspješnosti rada.
- Povećanja sadržaja i oblika odgovornosti i bolje upravljanje odgovornošću za obavljene poslove.
- Dodjeljivanje cjelovitih radnih zadataka zaposleniku da ih samostalno obavi.
- Povećanje samostalnosti zaposlenih u radu i odlučivanju.
- Informiranje zaposlenika tijekom i nakon obavljenog posla o rezultatima te ostvarenoj radnoj uspješnosti.
- Uvođenje novih i složeniji zadataka i njihova distribucija zaposlenicima.
- Dodjeljivanje kompleksnih zadataka zaposlenicima radi stjecanja novih kompetencija.

Obogaćivanje ili oplemenjivanje posla jest važan menadžerski zadatak, a ključna svrha ovog načina motiviranja jest da se poslovi u poduzeću učine zanimljivim, raznolikijim i izazovnijim za zaposlenike.

### Rotacija posla

Ova tehnika provodi se isključivo po horizontalnoj liniji te je interesantna jer može unijeti dosta raznolikosti u posao. Kako ističu Obradović i sur. (2015: 77), rotacijom posla može se smanjiti zaposlenicima dosada, zaposlenici stječu dodatne kompetencije što im daje fleksibilnost u daljnjem razmještanju i sl., dok s druge strane, ova tehnika može izazvati i neke negativne učinke poput unošenja nemira kod zaposlenika u vidu da se radna skupina treba privikavati na novog rotiranog zaposlenika, kao i on na njih, menadžeri bi im trebali posvetiti više vremena i pozornosti i sl.

### Fleksibilan raspored rada

Ovime se omogućuje zaposleniku da sam odredi vrijeme početka svoga radnog dana. Cilj ove strategije jest da se smanji izgubljeno radno vrijeme na poslu. Postoji određeno vrijeme u radnom danu kada svi zaposlenici trebaju biti prisutni, ali određeni sati kod započinjanja ili završetka posla su fleksibilni. Kako postoje brojne prednosti, tako postoje i određeni nedostaci kod fleksibilnog rasporeda rada koje možemo vidjeti u tablici broj 3.

**TABLICA 3: PREDNOSTI I NEDOSTATCI KOD FLEKSIBILNOG RASPOREDA RADA**

Prednosti	Nedostaci
Smanjenje vremena rada. Smanjenje troškova čuvanja djece. Usklađivanje privatnog i poslovnog života. Prednost kod pribavljanja novih zaposlenika. Smanjenje vremena provedenog u prometu.	Nedostatno nadgledanje zaposlenika. Potencijalno smanjenje produktivnosti. Zaposlenici se osjećaju izolirano. Povećanje stresa. Teškoće organiziranja prekovremenog rada.

Izvor: Obradović i sur. (2015: 78)

Fleksibilno radno vrijeme uvodi se u poduzeće, ukoliko to odgovara većini zaposlenika, i to kod onih koji rade na ključnim pozicijama.

### 1.3. Povezanost motivacije s organizacijskim vrijednostima

U osmišljavanju strategija motiviranja zaposlenika menadžer treba voditi računa o promjenama koje su nastale u vrijednostima te koje su vrijednosti bitne zaposlenicima. U tablici 4, koja slijedi, prikazane su razlike u vrijednostima, one koje su bile bitne zaposlenicima 70 tih godina prošlog stoljeća u odnosu na one koje su danas aktualne.

**TABLICA 4: PROMJENA VRIJEDNOSTI KROZ VRIJEME**

Sedamdesete godine 20. stoljeća	Danas
Dobra plaća, visok status, brzo napredovanje, siguran i stabilan posao, jaka lojalnost kompaniji, odentifikacija s radnom ulogom I sl.	Priznanje za postignuća, više slobodnog vremena, nagrada u skladu s obavljenim poslom, izazovan i svrsishodan posao, sudjelovanje u donošenju odluka, učinkovita komunikacija s upravom, mogućnosti poslovnog razvoja, izražena kreativnost u poslu I sl.

Izvor: Quible (2010: 226)

Mnoga uspješna poduzeća imaju razvijenu svijest o važnosti organizacijskih vrijednosti. Bitno je da su zaposlenikove vrijednosti usklađenje s organizacijskim vrijednostima ili obrnuto. Ukoliko poduzeća na taj način shvaćaju važnost usklađenosti vrijednosti, onda je to pun pogodak za motivaciju jer vrijednosti imaju snažan motivacijski efekt kod zaposlenika.

Ukoliko je primjerice, jedna od ključnih vrijednosti nekog poduzeća povjerenje, onda tu vrijednost zaista trebamo živjeti u našem poduzeću. Ukoliko se procesi i procedure u poduzeću temelje na tome, da se na svaki

dokument treba staviti po nekoliko potpisa od više osoba, onda je jasna poruka da tu nema povjerenja. U tom slučaju trebalo bi mijenjati procedure koja će kroz ponašanja zaposlenika podržavati povjerenje kao vrijednost. Ili, možemo dati primjer za kreativnost kao moguću vrijednost. Ukoliko menadžment organizacije ima autokratski stil gdje se zadaci trebaju izvršavati bez pogovora i gdje tolerancije na drugačije načine razmišljanja i eventualne pogreške nema, onda je jasno da to poduzeće ne živi kreativnost kao vrijednost. Jasno je da se kreativnost ne može naređivati, ali se može stvoriti poslovno okruženje koje će podržavati kreativnost na način da su dopuštene pogreške, kritičko mišljenje i ostalo.

Menadžmenta poduzeća trebao bi uspostaviti upravljanje i vodstvo zaposlenika temeljenom na vrijednostima. Prema tome trebao bi razviti grupacije poslova vezane za potrebe pojedinaca, radne skupine te zadataka koje treba obaviti. U skladu s tim moguće je definirati tri glavne dimenzije vodstva temeljenog na vrijednostima, a one su (Brčić i sur., 2018: 288):

1. **Voditi sebe** što uključuje: osobne vrijednosti, samosvijest, samorefleksiju te upravljanje samim sobom.
2. **Voditi druge** što podrazumijeva svrhu, organizacijske vrijednosti i vjerovanje u te vrijednosti.
3. **Voditi organizaciju** uključuje grupne vrijednosti, povjerenje, poštovanje, podršku i suradnju.

Ukoliko menadžment poduzeća uspije povezati te tri grupe dimenzije vrijednosti u svom upravljanju i vođenju zaposlenika, onda se mogu očekivati rezultati koji će doprinijeti uspješnom poslovanju poduzeća na tržištu. Takvim načinom upravljanja vrijednostima biti će zadovoljne sve utjecajno interesne skupine, od samih zaposlenika pa do krajnjih potrošača.

#### **1.4. Povezanost motivacije s zadovoljstvom i angažiranosti na poslu**

Zaposlenik koji je motiviran zasigurno će razviti pozitivan stav prema svom poslu i općenito prema poduzeću u kojem radi, što će rezultirati njegovom angažiranošću i zadovoljstvom poslom. Tri su sastavnice stavova koje zaposlenici mogu razviti prema poslu (Gutić i sur., 2017: 153):

1. **Kognitivna** uključuje vlastite spoznaje, informacije, pretpostavke, vjerovanja i sl.
2. **Afektivna** se odnosi na dopadljivost posla, odbojnost poslu, privrženost grupi, sklonostima i sl.

#### **3. Bihevioristička** podrazumijeva usmjerenost na zadatak, kooperativnost na poslu, prijenos znanja na druge, kreativnost i inovativnost.

U skladu sa spomenutim sastavnicama, možemo dati sljedeći primjer. Zaposlenik na kognitivnoj komponenti razvija stav da ga je menadžer promaknuo zbog stručnosti koju posjeduje prilikom obavljanja posla. U emocionalnog komponenti se razvija poštovanje i ljubav prema menadžeru jer je prepoznao zaposlenikovu kompetentnost temeljem koje ga je promaknuo. Temeljem toga, u sklopu biheviorističke komponente razvija se stav zaposlenika da će se još više truditi i zalagati na poslu kako bi opravdao svoje promaknuće. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva koliko i u kojoj mjeri zaposlenici vole ili ne vole svoj posao. Postoji čitav niz prednosti koje zadovoljstvo poslom donosi zaposleniku, ali i čitavom poduzeću. Brčić i sur. (2018: 214) spominju neke prednosti, kao što su: bolji radni učinak, manja stopa izostajanje s posla, manja stopa odlaska iz poduzeća, veće zadovoljstvo klijenata i sl., što se odražava na bolju produktivnost, profitabilnost te rast poduzeća. Isti autori (2018), ističu da nezadovoljstvo poslom može rezultirati visokom stopom apsentizma i fluktuacijama te raznim devijantnim ponašanjima.

Poduzeća kojima je stalo da su njihovi zaposlenici zadovoljni poslom, provodit će barem jednom godišnje mjerenje klime u poduzeću. To znači da će zaposlenicima dati anketni upitnik gdje će se oni moći anonimno izjasniti s kojim komponentama su zadovoljni ili nezadovoljni na poslu. Po završetku mjerenja, bitno je zaposlenicima dati povratnu informaciju o rezultatima i potom bi vodstvo poduzeća trebalo unapređivati i poboljšavati one komponente na poslu, za koje su se zaposlenici izjasnili da nisu zadovoljni.

Važno je stvarati poslovno okruženje, na individualnoj i grupnoj razini u poduzeću, koje će ispunjavati potrebe zaposlenika te njegovati one vrijednosti koje su mu važne. Osim toga, treba voditi računa o međuljudskim odnosima i komunikaciji u horizontalnom i vertikalnom smjeru. Takvo poslovno okruženje potaknut će kod zaposlenika osjećaj entuzijazma prema poslu u kojem će se oni visoko uključiti i neće im biti problem ulagati dodatne napore u posao. Takve zaposlenike nazivamo angažiranim zaposlenicima. Točnije, Carbonara (2019: 8) definira angažiranost kao „razinu privrženosti, strasti, inovacije i emocionalne energije koju je osoba voljna dati“. Isti autor ističe (2019: 8) da „angažirani zaposlenici daju svoj diskrecijski trud i uz to pokazuju ono što bi se



subjektivno moglo nazvati srećom. Oni se ne oslanjaju na situaciju kako bi pronašli zadovoljstvo, već ga pronalaze u svojoj radnoj ulozi“.

Prema tome, razlikujemo tri vrste zaposlenika vezano za angažiranost (Brčić i sur., 2018: 214-215):

1. **Angažirani zaposlenici** ili tzv. „**Graditelji**“ predstavljaju zaposlenike koji rade svoj posao sa strašću te su emotivno povezani s poduzećem u kojem rade. Ovi zaposlenici su kreativni i inovativni te znaju koristiti svoje talente. Oni su ti koji guraju svoje poduzeće prema naprijed.
2. **Neangažirani zaposlenici** su oni zaposlenici koji nemaju niti energije, niti strasti. Jedino što ulažu jest vrijeme koje provode na poslu. Nisu fokusirani na ciljeve koje trebaju postići.
3. **Aktivno neangažirani zaposlenici** ili tzv. „**Kopači jama**“ predstavljaju zaposlenike koji pokazuju interes za iskazivanje nezadovoljstva. Stalno su protiv svega te su skloni potkopavati sve ono što postižu njihovi kolege „graditelji“.

Prema Gallupovom istraživanju koje je obuhvatilo 10 milijuna zaposlenika u 114 zemalja diljem svijeta na temu angažiranosti na poslu, rezultati pokazuju da je 29% zaposlenika angažirano na poslu, dok 55% ispitanika nije angažirano, a 16% ih je aktivno neangažirano (prema Carbonara, 2019). Ovi rezultati su istodobno zanimljivi, ali i uznemirujući. Stoga, poduzeća bi trebala provoditi aktivnu politiku za poticanje angažiranosti svojih zaposlenika. Brčić i sur. (2018: 217) ističu neke aktivnosti koje su ključne za poticanje angažmana kod zaposlenika:

- Prisutnost brige za dobrobit zaposlenika.
- Kompetentnost, angažiranost i pokazivanje brige za zaposlenike od strane *top* menadžmenta.
- Poticanje angažiranosti zaposlenika od strane svih razina menadžmenta.
- Poticanje učinkovitog timskog rada.
- Obogaćivanje ili oplemenjivanje posla.
- Ulaganje u profesionalni razvoj zaposlenika.
- Vrednovanje doprinosa zaposlenika.

Kako bismo zaključili ovaj naslov trebalo bi odgovoriti na pitanje koja je razlika između zadovoljstva i angažiranosti odnosno imali je uopće. Možemo reći da su „zadovoljni zaposlenici oni koji se osjećaju dobro, dok se angažirani zaposlenici osjećaju izvrsno kada daju najbolje od sebe na poslu do kojeg im je stalo“, ističe Carbonara (2019: 6). S obzirom da se okruženje ubrzano mijenja i javljaju se brojni izazovi gdje je sve zahtjevnije upravljati zaposlenicima, pametni menadžeri neće tražiti izlike, već će uvijek tražiti načine kod motiviranja i povezivanja sa svojim

zaposlenicima. Odnosno, na izazove će gledati kao prilike za produblivanje novih znanja i vještina.

## 5. Prikaz odabranih teorija motivacije vezanih uz radno okruženje

U praksi menadžmenta prilikom motiviranja zaposlenika u organizaciji, važno je kombinirati više teorija. Uključivanjem onih ranijih, kao i suvremenih teorija motivacije rezultirat će mogućnošću dobivanja boljih rezultata kod motiviranja zaposlenika. Postoje dvije glavne grupacije teorija motivacije (Miljković i Rijavec, 2007):

1. **Sadržajne teorije** koje u svoj fokus stavljaju fiziološke i psihološke potrebe pojedinca na način da ispituju njegove motive koji ga pokreću na poslu. Menadžerov zadatak je usmjeriti se na razvoj one radne okoline koja će zadovoljavati zaposlenikove potrebe.
2. **Procesne teorije** podrazumijevaju misaone procese koji utječu na ponašanje pojedinca na poslu. Njihova objašnjenja leže u potrebama koje navode osobu da se ponaša na određeni način ovisno o nagradama i ostalim mogućnostima koje joj se pružaju u poduzeću.

U ovom poglavlju prikazat će se određene teorije motivacije koje pripadaju grupi sadržajnih teorija (Teorija hijerarhije potreba i Dvofaktorska teorija) te procesnih teorija motivacije (Teorija jednakosti, Teorija očekivanja i Teorija osnaživanja).

### 1.5. Teorija hijerarhije potreba

Utemeljitelj ove najpoznatije teorije motivacije jest američki psiholog Abraham Maslow. Njegova teorija objašnjava kako unutar svakog čovjeka postoji pet razina potreba u tzv. piramidi potreba koje pojedinac treba zadovoljiti, jednu po jednu, ne preskačući te razine. Drugim riječima, ukoliko su zadovoljene potrebe s prve razine, javljaju se potrebe druge razine, pa ukoliko se zadovolje potrebe druge razine, javljaju se potrebe s treće, pa tako sve redom dok se ne dođe do posljednje pete razine. Mnogi autori u svojoj literaturi spominju Maslowljevu piramidu potreba (Jurina, 2012; Čamilović i Vujić, 2007; Bahtijarević-Šiber, 2009) čije ćemo razine objasniti u nastavku, redom, krenuvši od najnižih potreba prema najvišima:

- **Fiziološke potrebe** podrazumijevaju osnovne potrebe čija je svrha preživljavanje, a one uključuju potrebe za hranom, vodom spavanjem i sl.
- **Potrebe za sigurnosti** uključuju one potrebe koje služe kako bi se zaštitili od bilo kakve ugroze, opasnosti, nesreće i sl.

- **Potrebe za društvom** predstavljaju potrebe za pripadanjem, privrženosti, prihvaćanjem, ljubavlju te prijateljstvom.
- **Potreba za poštovanjem** uključuju potrebu za samopoštovanjem i potrebu za stjecanjem poštovanja drugih ljudi.
- **Potreba za samoostvarenjem ili samoaktualizacijom** predstavlja potrebu za rastom, razvojem, učenjem i dostizanjem svojih najvećih potencijala.

Ukoliko bi ove potrebe stavili u odnos s organizacijskim motivatorima u praksi, Maslowljeva hijerarhija potreba bi izgledala ovako kako prikazuje tablica 4.

**TABLICA 4: PRIMJERI ORGANIZACIJSKIH MOTIVATORA GRUPIRANIH PO MASLOWLJEVOJ HIJERARHIJI POTREBA**

Hijerarhija potreba prema Maslowu	Primjeri organizacijskih motivatora
Fiziološke potrebe	- adekvatna plaća, - redovni i definirani odmori i pauze, - prikladni alati za posao.
Potrebe za sigurnosti	- sigurnost posla, stabilnost organizacije, - sigurni uvjeti rada, - jasne politike i procedure.
Potrebe za društvom	- mogućnost interakcija s drugim, - timski rad, - prijateljski suradnici.
Potrebe za poštovanjem	- nagrada kao prepoznavanja dobrog, - uvažavanje, - statusni simboli, - mogućnost napredovanja, - sloboda u donošenju odluka, - uvažavanje mišljenja i uključenost.
Potrebe za samoostvarenjem ili samoaktualizacijom	- mogućnost osobnog rasta i razvoja, - kreativni posao, - zanimljiv i izazovan posao.

Izvor: Vrančić (2015: 31)

Maslowljeva piramida potreba daje odgovore na mnoge motivacijske pogreške koje se mogu dogoditi u poslovnom okruženju. Menadžeri trebaju dobro balansirati motivatorima, a u tome će uspjeti ukoliko dovoljno dobro oslušuju svoje zaposlenike i znaju njihove potrebe. Primjerice, ukoliko menadžer svojim zaposlenicima omogući rad u timu ili slobodu kod donošenju odluka te usprkos tomu primijeti demotivaciju kod zaposlenika, trebaju se zapitati da li možda ti isti zaposlenici rade bez adekvatnog odmora ili možda nisu sigurni za svoj posao odnosno možda im nije zadovoljena potreba nižeg reda.

### 1.6. Dvofaktorska teorija

Dvofaktorsku teoriju motivacije utemeljio je Frederic Herzberg. On razlikuje dva faktora prema ovoj teoriji. Prvi faktore naziva motivacijskim faktorima koji su vezani za zadovoljstvo zaposlenika, a druge faktore naziva higijenicima koji su vezani za radnu okolinu i mogu dovesti do nezadovoljstva zaposlenika. U tablici 5 možemo vidjeti raspodjelu motivatora i higijenika u poduzeću prema Herzbergu.

**TABLICA 5: PRIKAZ KONCEPTA HERTZBERGOVE TEORIJE MOTIVACIJE**

Motivatori (područje zadovoljstva)	Higijenci (područje nezadovoljstva)
- izazovan posao	- sigurnost posla
- postignuće i uspjeh	- plaća
- odgovornost	- menadžeri
- samoaktualizacija	- politika poduzeća
- napredovanje	- uvjeti rada
- priznanje	

Izvor: Buble (2006: 343)

Motivacijski faktori su motivatori koji zaposlenike u konačnici dovode zadovoljstva poslom. Ukoliko je neki motivacijski faktor odsutan kao npr. mogućnost izazovnog posla, to ne znači da pojedinac neće biti nezadovoljan općenito svojim poslom, nego znači da neće biti motiviran. Kod higijenika je drugačiji slučaj. Ukoliko pojedinac ima lošeg menadžera iznad sebe, biti će nezadovoljan na poslu. Isto tako ukoliko pojedinac dobije dobrog menadžera, to neće rezultirati njegovim automatskim zadovoljstvom. Drugim riječima, ukoliko se higijenci poboljšaju, time se neće postići da zaposlenici budu zadovoljni, nego će se samo spriječiti da budu nezadovoljni poslom.

### 1.7. Teorija jednakosti

Ovu teoriju utemeljio je Stacey Adams. Pretpostavka Teorije jednakosti ima temelj u usporedbi koja podrazumijeva da zaposlenici gledaju svoja ulaganja u posao i dobiti od posla u odnosu na svoje kolege koji obavljaju jednake ili slične poslove i zadatke. Prema ovoj teoriji, razlikujemo dva važna pojma, a oni su ulaganje i dobit. Kako ističu Moorhead i Griffin (2004), pod ulaganjima se misle vještine, iskustvo, ulaganje truda, učenje i sl., dok dobit predstavlja ono što pojedinac dobiva zauzvrat, a to mogu biti plaća, beneficije, priznanja i sl. (prema: Matić, 2015).

Sukladno tome, motivacija proizlazi iz potrebe da se smanji osjećaj nejednakosti i ukoliko se dogodi neravnoteža između onoga koliko je uloženo i onoga koliko je dobiveno natrag u usporedbi s nekim od kolega. Drugim riječima, ukoliko je neki zaposlenik puno uložio, a smatra da je manje dobio, u usporedbi sa svojim kolegom, u vidu napredovanja, bonusa i sl., to će se manifestirati kroz javljanje osjećaja nejednakosti. Prema tome, ovdje je važna zaposlenikova procjena u određivanju unutarnje ravnoteže. Ukoliko te ravnoteže nema, onda se zaposlenik treba prilagoditi trenutnoj situaciji.

No, u praksi se znaju događati različite reakcije kod zaposlenika koji su percipirali određenu neravnotežu. Tako primjerice, zaposlenik može promijeniti svoja ulaganja u vidu smanjivanja ulaganja, pa može kasniti na posao, produžiti pauzu za ručak i sl. Također, može promijeniti svoju percepciju dobiti u vidu njenog povećanja, pa tako može tražiti napredovanje, bolje radne uvjete i sl. U takvim situacijama je važno da se reinterpretira situacija, odnosno da svaki zaposlenik preispita samog sebe na način da si postavi pitanja da li se zaista trudi onoliko koliko je mislio ili možda neispravno percipira druge kolege ili se ne uspoređuje s onim kolegom za kojeg smatra da je u sličnoj poziciji kao i on. Ukoliko i preispitivanjem samog sebe ne uviđa da je njegova percepcija pogrešna, onda može izaći iz situacije da traži premještanje u neki drugi odjel, dati otkaz i dr. Kako bi uspješno mogli djelovati na radnu motivaciju, menadžeri trebaju stvarati vrlo jasne veze između doprinosa pojedinca, radne uspješnosti te plaće, kao i svih nagrada koje zaposlenici dobivaju za svoj rad (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Također, trebaju isto tako znati argumentirati svoje odluke vezane uz raspodjelu nagrada, a u tome će uspjeti ukoliko zaposlenici dobivaju učestalu povratnu informaciju o svom radu.

### 1.8. Teorija očekivanja

Utemeljitelj Teorije očekivanja je Victor Vroom. Ova teorija podrazumijeva da će motivacija biti jaka i intenzivna ukoliko kod zaposlenika prevladava jak osjećaj da su u suodnosu krajnji rezultat te njegov napor koji ulaže u posao. Uz ovu se teoriju vežu tri važna kategorije (Quible, 2010: 223):

1. **Očekivanje** koje podrazumijeva procjenu da će utrošak energije na neki posao rezultirati željenom nagradom.
2. **Privlačnost nagrade** podrazumijeva to koliko je zaposleniku određena nagrada privlačna. Ukoliko je nagrada privlačnija, zaposlenik će više truda uložiti u svoj posao.
3. **Posredovanje** daje dugoročniji motivacijski efekt koji se odnosi na zaposlenikovu ustrajnost i trud kod onog drugog rezultata. Nakon što je prvi rezultat ostvaren te je nagrada dobivena, pojavljuje se mogućnost dobivanja i druge nagrade za koju će se zaposlenik dodatno i iznova još više truditi.

Zaposlenici će se više truditi ukoliko znaju da će im se dodatni napor isplatiti u vidu veće plaće ili neke druge visoko vrednovane nagrade. Ova teorija je dobra za objašnjenje važnih individualnih odluka (prihvatiti posao ili dati otkaz), ali teorija ne daje objašnjenja za poslovne situacije koje se tiču nižih i jednostavnijih poslova.

### 1.9. Teorija osnaživanja

Teoriju osnaživanja razvio je Burrhus Frederic Skinner. Ova teorija govori da se pozitivno i poželjno ponašanje treba nagrađivati, dok ono negativno treba imati određene posljedice. Ovdje motivacija ima funkciju posljedičnog ponašanja što znači da će se primjerice zaposlenik više truditi biti učinkovit kako bi eventualno izbjegao opomenu menadžera i sl. Treba napomenuti kako su ciljevi vrlo važan dio motivacijskog procesa i oni se trebaju manifestirati kroz (Quible, 2010: 223):

1. **Konkretnost** koja podrazumijeva odnos između konkretnosti ciljeva i zaposlenikove volje da uloži dodatni trud u ostvarivanju određenog cilja.
2. **Povratna informacija o napredovanju prema postizanju cilja** rezultira motiviranošću i izraženom potrebom za postignućem.
3. **Vjerojatnost postizanja cilja** govori o tome što je ostvarenje cilja bliže, to je veća vjerojatnost da će se zaposlenik puno truditi da ga ostvari.
4. **Sudjelovanje u postavljanju ciljeva** je važno iz razloga jer zaposlenici koji sudjeluju u određivanju

ciljeva, za razliku od onih kojima ih nadređeni nameću, puno će se više truditi u njihovom ostvarivanju.

Ukoliko zaposlenicima nisu postavljeni ciljevi, onda će izostati motivacija, što će se u konačnici odraziti na njihovu učinkovitost.

## 6. Zaključak

Motivirati zaposlenike znači da ih menadžer treba potaknuti na akciju kako bi uložili dodatan trud u posao. Kako bi u tome uspio, treba ih jako dobro poznavati kako bi mogao zadovoljiti njihove potrebe. U procesu motivacije, na raspolaganju mu stoje razne strategije motiviranja koje mogu biti materijalne i nematerijalne. U skladu s time, menadžer treba postići dobar omjer poticanja i razvoja intrinzične i ekstrinzične motivacije kod svojih zaposlenika. Kao pomoć u motiviranju, na raspolaganju su mu i brojne teorije motivacije. Dobrim i vještim kombiniranjem, ranijih i suvremenih teorija motivacije u radnom okruženju, može iznaći puno načina kojima će razvijati motivaciju u poduzeću. Zaposlenik koji je motiviran zasigurno će razviti pozitivan stav prema svom poslu, što će rezultirati njegovom angažiranošću i zadovoljstvom poslom. Takvi se zaposlenici osjećaju dobro na svom poslu i truditi će se dati najbolje od sebe u obavljanju svojih zadataka što će rezultirati uspješnošću, ne samo na individualno razini, nego i na razini čitavog poduzeća. Poduzeća trebaju kontinuirano izgrađivati i poboljšavati motivacijski sustav u jer se tako mogu privući i zadržati najkvalitetniji zaposlenici. U skladu s time, poduzeća se trebaju mijenjati i graditi onu organizacijsku kulturu u kojoj će zaposlenici biti zadovoljni i angažirani u svom poslu što će se reflektirati kroz uspješnost u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

## Literatura

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
- [2] Barbir, V. (2020): Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu. Osijek: Studio HS Internet
- [3] Brčić, R., Dulčić, Ž, Černe, M., Hernaus, T., Malbašić, I., Matić, I., Pološki Vokić, N., Rey, C. (2018): Koraci uspješnog organiziranja. Zagreb: Školska knjiga
- [4] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija
- [5] Carbonara, S. (2019): Vodič za menadžere – angažiranost zaposlenika. Zagreb: Mate
- [6] Certo, S. C., Certo, T. S. (2010): Moderni menadžment. Zagreb: Mate
- [7] Čamilović, S., Vujić, V. (2007): Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Tekon
- [8] Daft, R. L. (2008): New era of management. Ohio: Thomson South-Western
- [9] Gutić, D., Devčić, A., Hak, M. (2017): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima. Osijek: Studio HS Internet
- [10] Gutić, D., Horvat, Đ., i Jurčević, M. (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. Zagreb: Effectus
- [11] Jurina, M. (2011): Organizacijsko ponašanje u menadžmentu. Zaprješić: VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“
- [12] Jurina, M. (2012): O upravljanju ljudskim potencijalima. Zaprješić: VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“
- [13] Matić, K. (2015): Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu
- [14] Miljković, D., Rijavec, M. (2007): Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja. Zagreb: IEP/D2
- [15] Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J. (2015): Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada
- [16] Quible, Z. K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja. Zagreb: Mate
- [17] Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment – teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
- [18] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F, Pološki Vokić N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga
- [19] Vrančić, S. (2015): A ljudi? Ili zašto su automobili najveća vrijednost svake tvrtke. Zagreb: Jesenski i Turk