UTJECAJ UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA NA USPJEŠNOST PODUZEĆA

Dafish, Karlo

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:262755

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij (Menadžment)

Karlo Dafish

UTJECAJ UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA NA USPJEŠNOST PODUZEĆA

Završni rad

Osijek, srpanj 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij (Menadžment)

Karlo Dafish

UTJECAJ UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA NA USPJEŠNOST PODUZEĆA

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010225611

e-mail: karlo.dafish.7@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, srpanj 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Karlo Dafish

THE IMPACT OF EMPLOYEE MANAGEMENT ON COMPANY PERFORMANCE

Final paper

Osijek, July 2021.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je UTJECAJ UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA NA USPJEŠNOST PODUZEĆA završni rad isključivo rezultat osobnog rada koji s temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje-Nekomercijalno- Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Karlo Dafish

JMBAG: 0010225611

OIB: 40346745680

e-mail za kontakt: karlo.dafish.7@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij

Naslov rada: Utjecaj upravljanja zaposlenicima na uspješnost poduzeća

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 15.7.2021.godine

Potpis Karlo Dafish

Utjecaj upravljanja zaposlenicima na uspješnost poduzeća

SAŽETAK

Zaposlenici, ali i menadžeri u poduzećima su izuzetno važan čimbenik pri postizanju ciljeva. Izvršavanjem zadataka koje zaposlenici dobiju od svojih menadžera definira jesu li ciljevi poduzeća uspješno odrađeni. Naravno, menadžeri su oni koji zaposlenike motiviraju te na njih utječu raznim metodama. Svaki menadžer posjeduje određena znanja i tehnike koje utječu na zaposlenike te ih to dijeli od boljih do onih lošijih. S druge strane, pravilno odrađen zadatak u konačnici odrađuju zaposlenici. Kako bi zadaci bili što bolje odrađeni, a rezultati visoki, veoma je bitno da se menadžeri i zaposlenici obostrano razumiju te poštuju.

Ključne riječi: zaposlenici, poduzeće, upravljanje, uspjeh

The impact of employee management on company performance

ABSTRACT

Employees, but also managers in companies are an extremely important factor in achieving goals. By performing the tasks that employees receive from their managers, it defines whether the company's goals have been successfully completed. Of course, managers are the ones who motivate employees and influence them through various methods. Every manager has certain knowledge and techniques that affect employees and this divides them from better to worse. On the other hand, a properly done task is ultimately done by employees. In order for the tasks to be done as well as possible, and the results to be high, it is very important that managers and employees understand and respect each other.

Keywords: employees, company, management, success

SADRŽAJ

1. Uvod 1
1.1. Metodologija rada 2
2. ULOGA MENADŽERA U PODUZEĆU 3
2.1. Odgovarajući ciljevi poduzeća 4
2.2. Uloge zaposlenih u poduzeću 5
2.3. Komunikacija menadžera i zaposlenika 6
3. ODABIR ODGOVARAJUĆIH ZAPOSLENIKA 8
3.1. Prednosti i slabosti zaposlenika 9
3.2. Odabir zaposlenika unutar poduzeća 9
3.3. Odabir zaposlenika izvan poduzeća 10
4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA 12
5. TEORIJE MOTIVACIJE 15
5.1. Sadržajne teorije motivacije 15
5.1.1. Teorija hijerarhije potreba 15
5.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije 16
5.1.3. Teorija motivacije postignuća 17
5.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije 18
5.1.5. Teorija motivacije uloga 19
5.2. Procesne teorije motivacije 20
5.2.1. Portet-Lawlerov model očekivanja 21
5.2.2. Lawlerov model očekivanja 21
6. ZAKLJUČAK 23
LITERATURA 24
POPIS SLIKA 27
POPIS TABLICA 28

1. Uvod

Završni rad na temu „Utjecaj upravljanja zaposlenicima na uspješnost poduzeća“ u svom fokusu ima zaposlenike i upravljanje poduzećem. Sam predmet rada jest utjecaj upravljanja zaposlenicima na uspješnost poduzeća, dok je cilj rada istražiti i dokazati kako pravilan utjecaj menadžera na zaposlenike može dovesti do poslovnih rezultata te uspješnosti poduzeća.

Rad se sastoji od 7 poglavlja. Prvo poglavlje se odnosi na ulogu menadžera u poduzeću koja je od velike važnosti, jer je menadžer osoba koja upravlja svime što okružuje određeno poduzeće. Menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi i to onih nad kojima ima izravnu nadležnost i onih nad kojima nema direktnu nadležnost. Nadalje se u ovom poglavlju govori o odgovarajućim ciljevima poduzeća, ulogama zaposlenika i komunikaciji između menadžera i zaposlenika.

Drugo poglavlje se odnosi na odabir odgovarajućih zaposlenika gdje je od velike važnosti sam zaposlenik, a on se može definirati kao osoba u radnom odnosu koji sa svojim timom ima nadređene i svi se zajedno trude ostvariti glavne ciljeve organizacije u kojoj su zaposleni i za uzvrat primaju plaću. U ovom dijelu rada se govori o procesu odabira zaposlenika koji kreće od prijave i završava na potpisu ugovora. Tu se također stavlja fokus na prednosti i slabosti zaposlenika koje su brojne. Neke od glavnih prednosti su komunikacijske, prezentacijske ili organizacijske vještine, dok se u slabosti mogu ubrojiti odugovlačenje, niska produktivnost ili nespremnost. Zaposlenici se mogu birati interno ili eksterno, prednosti zapošljavanja unutar poduzeća znači čuvanje novca i vremena. Jedna od najistaknutijih prednosti ovog postupka zapošljavanja su niži troškovi. Promovirajući svoje postojeće zaposlenike, štedi se sav novac i vrijeme vezano za pretraživanje, intervjuiranje i odabir prikladnih novih kandidata. Dok je glavna prednost zapošljavanja izvan poduzeća dolazak novih ideja, kako se ljudi duže zadržavaju u organizaciji, počinju se prilagođavati međusobnim idejama. Stoga vanjsko zapošljavanje omogućuje pristup novim svježim umovima koji će donijeti inovativne ideje izvan organizacije. To će pomoći osvježiti poslovanje u današnjem konkurentnom okruženju.

Četvrto poglavlje sastoji se od motiviranja zaposlenika što se može smatrati i najvažnijim poglavljem rada i tvrtke. Menadžeru je u interesu imati motivirane zaposlenike koji su spremni rastu i napredovati, te ostati u kompaniji. Postoje dvije vrste motivacije zaposlenika, a to su ekstrinzična i intrinzična motivacija. Najkraće ekstrinzična motivacija se vidi kroz

zainteresiranost zaposlenika da ostvari nagradu, a intrinzična uključuje ponašanje u kojem je osoba motivirana za sebe i postizanje ciljeva kako bi zadovoljila isključivo svoje potrebe.

Peto poglavlje se sastoji od sustava vrednovanja učinkovitosti zaposlenika kroz nagrađivanje i kažnjavanje istih. Ovo poglavlje objedinjuje sva prethodna poglavlja jer je za upravljanje ljudima, tj. zaposlenicima ključan određeni sustav vrednovanja učinkovitosti.

Hipoteza rada glasi da je moguće postići veću učinkovitost zaposlenika ukoliko menadžer pravilno upravlja njima koristeći prave metode.

1.1. Metodologija rada

Završni rad na temu „Utjecaj upravljanja zaposlenicima na uspješnost poduzeća“ obrađuje sekundarne izvore podataka koji su prikupljeni raznovrsnim metodama. Prvenstveno su podaci analizirani i prilagođeni temi i vrsti rada. Nadalje, u radu je korištena induktivna i deduktivna metoda koja se odnosi na prilagođavanje općih podataka ka pojedinačnim ili prilagođavanjem općenitih podataka ka općim. U radu je dosta korištena komparativna metoda zahvaljujući kojoj su podaci uspoređivani i prilagođavani, te opisivani za što je koristila i deskriptivna metoda.

Važno je istaknuti i metodu generalizacije zahvaljujući kojoj su se podaci mogli prikazati uopćeno ili generalizirano iako su u prvobitnoj formi bili namijenjeni samo jednom pojmu, to je također dovelo i do razotkrivanja razlika između strukture i osnove značenja, za što je poslužila metoda dekonstrukcije.

2. ULOGA MENADŽERA U PODUZEĆU

„Menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima izravnu nadležnost (njihovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost.“ (Juričić, 2020.)

Prema Pressbooks (2021.) Menadžment je postupak usmjeravanja razvoja, održavanja i raspodjele resursa radi postizanja organizacijskih ciljeva. Menadžeri su ljudi u organizaciji odgovorni za razvoj i provođenje procesa upravljanja.

Po svojoj prirodi upravljanje je dinamično i razvija se kako bi udovoljilo potrebama i ograničenjima u unutarnjem i vanjskom okruženju organizacije. Na globalnom tržištu gdje se brzina promjene brzo povećava, fleksibilnost i prilagodljivost presudni su za menadžerski proces. Ovaj se proces temelji na četiri ključna funkcionalna područja organizacije: planiranju, organiziranju, vođenju i kontroli.

Kod planiranja, uprava je odgovorna za definiranje ciljeva tvrtke za svako financijsko ili operativno razdoblje u godini. Planiranje se vrši na temelju podataka iz prethodnih godina poslovanja ili podataka prikupljenih istraživanjem tržišta, menadžment stvara ostvarive ciljeve za sljedeće financijsko ili operativno razdoblje poslovanja. Organiziranje se vrši nakon što su definirani tromjesečni i/ili godišnji ciljevi, uprava dodjeljuje dužnosti zaposlenicima i postavlja ciljeve za svaki odjel. Time se osigurava da svi zaposlenici u svakom odjelu zajednički rade na postizanju ciljeva tvrtke.

Nakon toga uprava prati napredak svakog odjela u postizanju ciljeva i pruža vodstvo tamo gdje je to potrebno. Vodstvo može biti u obliku nagrađivanja ili ponižavanja zaposlenika, kao i pružanja povratnih informacija zaposlenicima o prethodno obavljenim zadacima. Što je najvažnije, uprava kontrolira poslovanje tvrtke. Uprava bi trebala biti fleksibilna kako bi olakšala reviziju planova ako se shvati da navedeni ciljevi više nisu dostižni kako bi se kontrolirali troškovi tvrtke i spriječilo rasipanje resursa. Kontrola od strane menadžmenta također uključuje održavanje standarda u kvaliteti proizvoda i rada zaposlenika.

2.1. Odgovarajući ciljevi poduzeća

Root (2019.) navodi kako su ciljevi poduzeća rezultati koje se ono nada postići dok razvija svoje poslovanje. Također navodi 10 ciljeva poduzeća:

- Profitiranje

Održavanje profitabilnosti znači osiguravanje da prihodi budu ispred troškova poslovanja.

- Produktivnost ljudi i resursa

Obuka zaposlenika, održavanje opreme i kupnja nove opreme utječu na produktivnost tvrtke. Cilj poduzeća bi trebao biti osigurati sve resurse koji su potrebni zaposlenicima kako bi ostali što produktivniji.

- Izvrsna služba za korisnike

Izvrsna korisnička služba pomaže poduzeću u komunikaciji s klijentima i njihov povratak. Važno je držati kupce ili klijente sretnima što treba biti jedan od vodećih ciljeva.

- Privlačenje i zadržavanje zaposlenika

Promjena zaposlenika znači gubitak produktivnosti i troškova povezanih s zapošljavanjem, što uključuje agencije za oglašavanje i zapošljavanje. Održavanje produktivnog i pozitivnog okruženja zaposlenika poboljšava zadržavanje.

- Temeljne vrijednosti vođene misijom

Izjava o misiji tvrtke opis je temeljnih vrijednosti tvrtke. Sažetak je uvjerenja koje tvrtka ima u pogledu interakcije s kupcima, odgovornosti prema zajednici i zadovoljstva zaposlenika. Temeljne vrijednosti tvrtke postaju ciljevi neophodni za stvaranje pozitivne korporativne kulture.

- Održivi rast

Održivi rast je od izuzetne važnosti jer svako poduzeće postoji na tržištu da bi raslo i razvijalo se. Iz tog razloga taj početni cilj treba slijediti i raditi na njemu uz sve ostale ciljeve i motive organizacije.

- Zdrav priljev novca

Čak je i tvrtki s dobrim novčanim tokom potreban financijski kontakt u slučaju da je kapital potreban za proširenje organizacije. Održavanje sposobnosti za financiranje poslovanja znači da se tvrtka može pripremiti za dugoročne projekte i odgovoriti na kratkoročne potrebe kao što su obračun plaća i obveze.

- Nošenje s promjenama

Upravljanje promjenama je postupak pripreme organizacije za rast i stvaranje procesa koji se učinkovito nose s tržištem u razvoju. Cilj upravljanja promjenama je stvoriti dinamičnu organizaciju koja je spremna odgovoriti na izazove svake industrije.

- Dolazak do kupaca

Marketing je više od stvaranja oglašavanja i dobivanja korisničkih informacija o promjenama proizvoda. Razumijevanje trendova kupčeve kupnje, sposobnost predviđanja potreba za distribucijom proizvoda i razvoj poslovnih partnerstva su od iznimne važnosti jer to pomaže organizaciji da poboljša tržišni udio.

- Biti ispred konkurencije

Sveobuhvatna analiza aktivnosti natjecanja trebala bi biti stalni poslovni cilj organizacije. Razumijevanje mjesta na kojem se proizvodi nalaze na tržištu može pomoći da se bolje odredi kako poboljšati položaj među potrošačima ili prihod.

2.2. Uloge zaposlenih u poduzeću

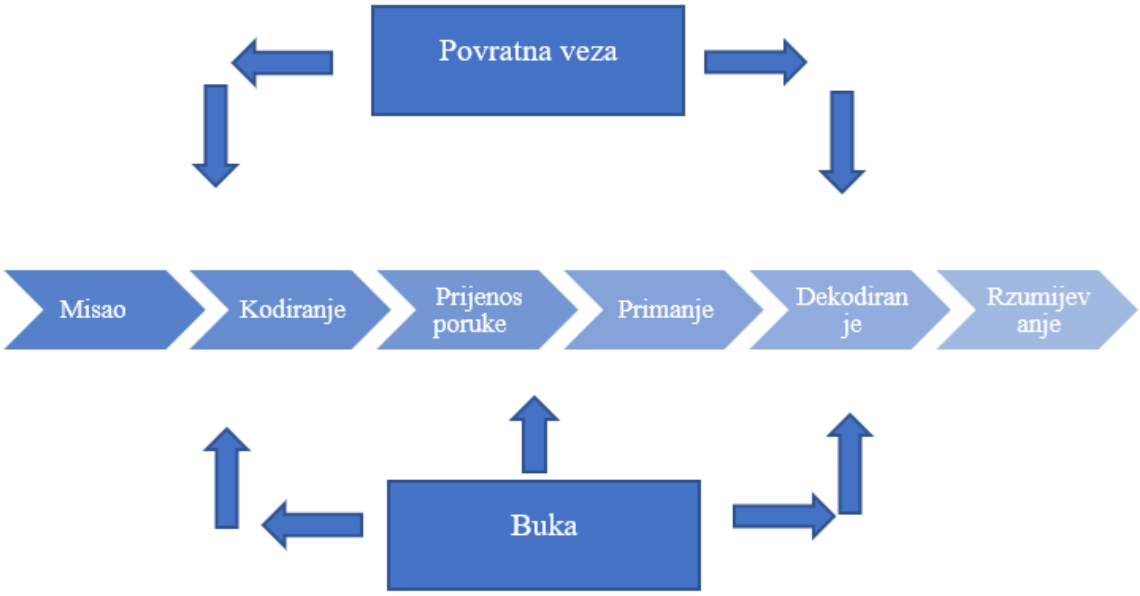
Kimerlee, L. (2019.) navodi kako vlasnici poduzeća trebaju zaposlenike koji mogu obaviti posao, jer je rad zaposlenika presudan za ukupni uspjeh tvrtke. Menadžeri moraju shvatiti ključne blagodati rada zaposlenika kako bi mogli razviti dosljedne i objektivne metode za ocjenjivanje zaposlenika. Na taj način pomažu se utvrditi snage, slabosti i potencijalne upravljačke rupe u poslovnoj organizaciji.

Uspješni zaposlenici ostvaruju ciljeve, to je jedan od najvažnijih čimbenika uspješnosti zaposlenika. Uspješni zaposlenici poštuju rokove, prodaju i grade brend pozitivnom interakcijom s kupcima. Kad zaposlenici ne rade učinkovito, potrošači osjećaju da je tvrtka apatična prema njihovim potrebama i potražit će pomoć negdje drugdje. (Kimberlee, L.,2019.)

Zaposlenici koji nisu motivirani da posao obave kako je naznačeno, mogu srušiti cijeli odjel. Važno je njegovati pozitivno, energično radno okruženje. Upotreba procjena zaposlenika na dosljednoj osnovi pomaže zaposlenicima da vide njihov rast, tako da se mogu osjećati dobro zbog napretka. Također im pomaže u postavljanju novih ciljeva, održavajući energiju u uredu visokom. Nagrađivanje zaposlenika s visokim učinkom često motivira te zaposlenike da premaše napore u odnosu na ono što je bilo u prethodnom razdoblju.

2.3. Komunikacija menadžera i zaposlenika

Slika 1 prikazuje temeljni model procesa komunikacije koji se odnosi na sve vrste komunikacijskih procesa, pa tako i na proces komunikacije između menadžera i zaposlenika.



Slika 1: Model procesa komunikacije

Izvor: Weihrich, Konontz, 1994.

Moseley, C. (2021.) navodi kako jasna i otvorena komunikacija osigurava da su svi na istoj strani prema ciljevima, smjeru i očekivanjima. Ali ako tamo postoji blokada, organizacija će u budućnosti vjerojatno naići na neke probleme. Komunikacija između menadžera i zaposlenika treba odvijati kroz 6 načina ili faza.

1. Tjedni sastanci

Redovito okupljanje u timu jedan je od najboljih načina za stvaranje profesionalnog okruženja u kojem se svi članovi tima osjećaju ugodno u međusobnoj komunikaciji. Tjedni sastanci timova posebno mogu pomoći u rušenju svih komunikacijskih prepreka između menadžera i zaposlenika dajući svakom članu tima priliku da otvoreno razgovara o nekim temama (projekti na kojima rade, izazovi s kojima se suočavaju, pitanja koja bi mogli imati).

2. Razgovor „1:1“

Budući da komuniciranje u grupama nekim ljudima može biti teško, dobar bi menadžer trebao stvoriti dodatne načine komunikacije za svoje zaposlenike. Redoviti sastanak u omjeru 1: 1 nudi savršen prostor za izravniji razgovor između menadžera i zaposlenika, a ujedno je i sjajan način za upoznavanje poželjnog stila komunikacije.

3. Držati zaposlenike u toku

Dobra komunikacija oslanja se na to da su svi u kontaktu i sudjeluju u izradi zadataka što može biti od velike važnosti za organizaciju.

4. Zaposlenici trebaju poznavati menadžera

Zaposlenik treba upoznati svog menadžera. Neki ljudi misle o svojim menadžerima kao o nepristupačnim, nepogrešivim, zastrašujućim ljudima. Ali svaki je menadžer osoba i ako se čini nepristupačnim, potrebno je više komunikacije.

5. Iskoristiti alate koji poboljšavaju komunikaciju

Postoji niz alata koji su dizajnirani za poboljšanje komunikacije na radnom mjestu. Bilo da se radi o aplikaciji za chat, intranetu ili nečem drugom, iskorištavanje pravog alata može uvelike poboljšati komunikaciju između menadžera i zaposlenika.

6. Davanje povratne informacije

Većina zaposlenika (i menadžera) nisu sigurni kako se ponašaju u svojoj ulozi. To može imati ogroman utjecaj na samopouzdanje, a potom i na to koliko su otvoreni i izravni u svojoj komunikaciji, prema tome povratna informacija može biti od velikog značaja.

3. ODABIR ODGOVARAJUĆIH ZAPOSLENIKA

Zaposlenik se može definirati kao osoba u radnom odnosu koji sa svojim timom ima nadređene i svi se zajedno trude ostvariti glavne ciljeve organizacije u kojoj su zaposleni i za uzvrat primaju plaću. Slika 1 je prikaz zaposlenika koji obavljaju svoje radne zadatke. Zaposlenici trebaju imati dobrog vođu koji koordinira i razumije svaki problem, te moraju biti motivirani jer bi na taj način bolje izvršavali radne zadatke sa više volje i želje za postizanjem cilja.

Okolina zaposlenika treba biti stimulirajuća jer je to put do uspjeha. Hawley (2002) navodi: „Duboko poštovanje je onaj neophodno potreban sastojak koktela novog poslovnog rukovođenja koji svi toliko vole, ali ga nekako ne uspijevaju odrediti. Radi se o ljubavi, tajnoj mirodiji. To je ono što napitku daje karakter, što ga čini tako dobrim.“

Proces odabira zaposlenika se sastoji od sedam stupnjeva:

1. Prijava
2. Analiza i predizbor
3. Intervju
4. Procjena
5. Reference i provjera pozadine
6. Odluka
7. Ponuda posla i ugovor

Nakon objavljivanja radnog mjesta, kandidati se mogu prijaviti. Količina ljudi koji se prijavljuju ovisi o tvrtki, specifičnoj funkciji i dostupnosti posla i radnika. Ali broj i vrsta kandidata također ovise o oglasu za posao. Nakon same prijave dolazi do analize i predizbora kandidata, tj. čitanja životopisa i motivacijskih pisama i telefonskog poziva izabranih kandidata koji će doći na intervju. Treći korak je najpoznatiji i najvidljiviji od svih: razgovor za posao. Razgovor za posao uključuje kandidata s kojim razgovara njihov izravni menadžer ili regrut kako bi se procijenilo koliko su pogodni za posao. Intervju nudi određeni uvid u verbalnu tečnost i društvenost osobe. Također pruža mogućnost postavljanja pitanja kandidatu u vezi s poslom i pruža priliku prodati posao kandidatu. Nakon intervjua se vrši procjena kandidata i analiza njihovih referenci i provjera prošlosti koje se obično koristi za državne funkcije i druge poslove koji uključuju pristup visoko povjerljivim informacijama. Sljedeći je korak donošenje odluke i odabir kandidata s najvećim budućim potencijalom za organizaciju. Ponekad to znači

odabrati nekoga tko je trenutno manje kvalificiran - ali tko je posvećen rastu i duljem ostajanju u organizaciji.

3.1. Prednosti i slabosti zaposlenika

Opće je poznato da svaka osoba ili zaposlenik ima svoje prednosti i slabosti ili vrline i mane, što se može poistovjetiti sa vještinama. Najpoznatije vještine su komunikacijske, organizacijske, vještina planiranja, poslovne etike, fleksibilnost i prilagodljivost, donošenje odluka, rješavanje problema, upravljanje informacijama, timski rad i slično. U globalu sve vještine predstavljaju prednosti zaposlenika.

Slabosti zaposlenika mogu biti odugovlačenje u smislu propuštanja rokova, izvršavanje zadataka u posljednji trenutak, ne spremnost ili niska produktivnost. Nadalje nestrpljivost se može opisati kao frustracija s drugima koji su sporiji ili drugačiji.

Abdou, Y. (2021.) navodi kako se današnjim brzim širenjem i rastom tržišta pojavljuju mnoge nove pozicije i mogućnosti. Protekle godine zabilježen je procvat radnih mjesta, što je dovelo do nedostatka radne snage. Prije ili kasnije, menadžeri će morati razmotriti svoje strategije zapošljavanja kako bi popunili potrebna radna mjesta. Kad se suoče s tim izazovom, menadžeri se obično susreću s kompromisom između promicanja iznutra ili zapošljavanja novih zaposlenika izvana kako bi popunili potrebna radna mjesta. Obje mogućnosti se objašnjavaju u nastavku.

3.2. Odabir zaposlenika unutar poduzeća

Prednosti zapošljavanja unutar poduzeća znači čuvanje novca i vremena. Jedna od najistaknutijih prednosti ovog postupka zapošljavanja su niži troškovi. Promovirajući svoje postojeće zaposlenike, štedi se sav novac i vrijeme vezano za pretraživanje, intervjuiranje i odabir prikladnih novih kandidata.

Bolje prilagođavanje organizacijskoj kulturi jedan je od presudnih aspekata prilikom zapošljavanja novih zaposlenika; provjera odgovaraju li oni za organizacijsku kulturu. Međutim, kada se promoviraju zaposlenici unutar tvrtke, oni će biti upoznati s kulturom i radnim okruženjem. To ih čini bolje opremljenim za lakši i uglađeniji prijelaz na nova radna

mjesta. Manje neizvjesnosti je još jedna stvar koju treba uzeti u obzir prilikom planiranja procesa zapošljavanja. To je razina neizvjesnosti vezana uz cijeli proces. Razlog leži u činjenici da postoji stalni strah od loše odluke o zapošljavanju. Međutim, kada se interno zapošljava, promovirat će se samo kvalificirani zaposlenici koji su pokazali znatan uspjeh na svojim starim radnim mjestima.

Kada se govori o nedostacima zapošljavanja unutar poduzeća mogu se istaknuti: ograničene opcije, potrebe za više treninga ili demotivacija neunaprijeđenih zaposlenika. Ograničene mogućnosti zapošljavanja se ogledaju kroz promoviranje iznutra koje uzima u obzir samo trenutne zaposlenike. To će minimizirati skupinu kandidata među kojima se može odabrati odgovarajući zaposlenik.

Trenutni zaposlenik može imati iskustva u svom poslu ali ne i u poslu za koji je odabran u budućnosti što će značiti ulaganje resursa kroz vrijeme i novac kako bi se zaposlenik usavršio za budući posao, a što dodatno može demotivirati ostale zaposlenike koji žele unaprjeđenje, ali ga nisu dobili.

3.3. Odabir zaposlenika izvan poduzeća

Glavna prednost zapošljavanja izvan poduzeća je dolazak novih ideja, kako se ljudi duže zadržavaju u organizaciji, počinju se prilagođavati međusobnim idejama. Stoga vanjsko zapošljavanje omogućuje pristup novim svježim umovima koji će donijeti inovativne ideje izvan organizacije. To će pomoći osvježiti poslovanje u današnjem konkurentnom okruženju.

Više mogućnosti za zapošljavanje, kao što je ranije spomenuto, jedan od glavnih nedostataka internog procesa zapošljavanja je ograničeni broj kandidata na nova radna mjesta. S druge strane, vanjsko zapošljavanje nadilazi ovaj problem jer menadžere upoznaje sa širim spektrom kandidata s različitim vještinama među kojima mogu birati. Veće šanse za zapošljavanje iskusnijeg i kvalificiranijeg osoblja su u vanjskom zapošljavanju. Unaprijeđeni zaposlenici obično trebaju opsežnu obuku kako bi bili prikladni za njihove nove odgovornosti. Vanjski postupak zapošljavanja, naprotiv, osigurava odabir onih kandidata koji su iskusniji, visoko kvalificirani i općenito dobro prikladni za potrebna radna mjesta. Ipak, možda će im trebati određeni programi orijentacije i osnovnog osposobljavanja kako bi ih uveli u radno okruženje.

Za vanjsko zapošljavanje mogu se izdvojiti dva nedostatka; veći trošak i rizik od loše odluke. Vanjski postupak zapošljavanja uključuje niz postupaka kojima se osigurava pravilan odabir kandidata. Ovaj se postupak često sastoji od tri glavna koraka, a to su traženje, ocjenjivanje i odabir. Prvo, vanjsko zapošljavanje moglo bi uključivati objavljivanje poslova ili kontaktiranje nezavisnih agenata kako bi se pronašli potencijalni kandidati za posao. Drugi korak uključuje provjeru prošlosti, intervjuiranje itd. Posljednji korak uključuje određivanje uspješnih kandidata i ponuda za posao. Svi ovi koraci zahtijevaju raspodjelu značajne količine resursa, novca i vremena tvrtke.

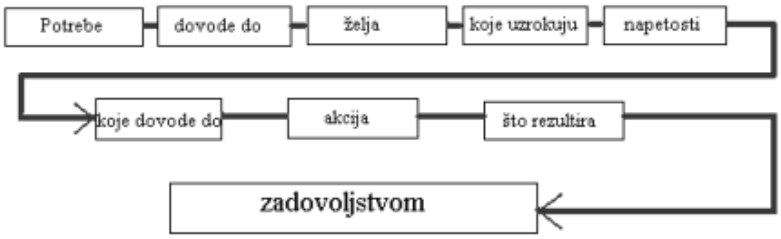
Menadžer će morati smisliti pravi postupak zapošljavanja koji osigurava pravednost i objektivnost u ocjenjivanju svakog kandidata. Međutim, gotovo je nemoguće osmisliti strategiju zapošljavanja bez pristranosti. Stoga će uvijek biti u opasnosti od donošenja loših odluka o zapošljavanju.

4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Motivacija potječe od latinske riječi „movere" što doslovno znači pokret. Sve definicije koje bi se pročitale u knjigama ili u rječniku odnose se na činjenicu da je motivacija ponašanje kojim se na pravi način mogu postići željeni ciljevi i rezultati.

Tudor i ostali (2010.) definiraju motivaciju kao unutarnji nagon koji potiče pojedinca na određeno ponašanje s kojim će ostvariti svoje ciljeve, odnosno zadovoljiti svoje potrebe.

Prema Silpa i ChittiBabu (2016.) zadovoljstvo zaposlenika pojam je koji opisuje jesu li zaposlenici sretni i zadovoljni te jesu li na njihovom radnom mjestu ispunjene njihove želje i potrebe. Organizacije trebaju razviti strategije koje će poboljšati radno okruženje, povećati moral i zadovoljstvo zaposlenika kako bi se povećala njihova produktivnost što za posljedicu povećava zadovoljstvo i zadržavanje kupaca te profit organizacije.



Slika 2.: Motivacijski lanac

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

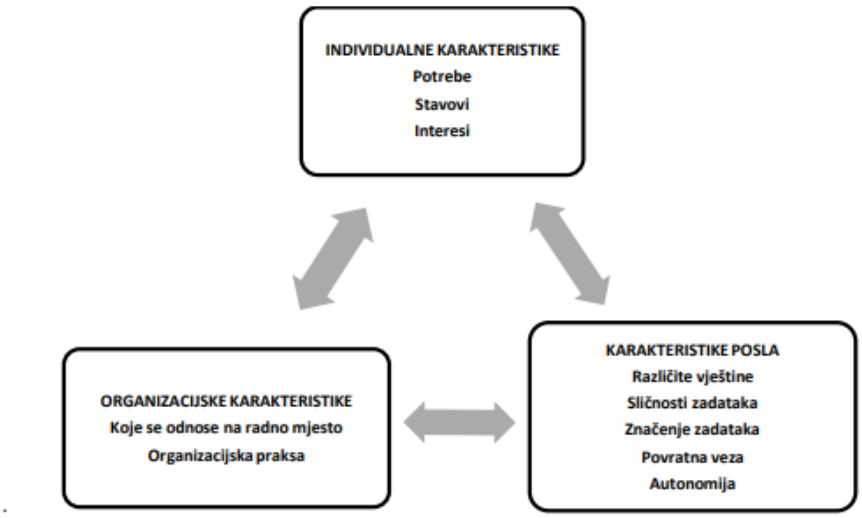
Nadređeni moraju voditi posebnu brigu o svojim zaposlenicima i njihovoj motivaciji. Što je zaposlenikova motivacija veća, to će oni produktivnije i kvalitetnije raditi. Međutim, ukoliko je zaposlenikova motivacija na dnu ljestvice, oni će loše odrađivati svoj dio posla što automatski ima odraz na niži profit.

Motivacija zaposlenika definira se kao entuzijazam, razina energije, predanost i količina kreativnosti koju zaposlenik svakodnevno unosi u organizaciju. Motivirani zaposlenici imovina su organizacije, oni su izravno proporcionalni uspjehu organizacije. Motivacija je

nematerijalna, teško je izmjeriti i izuzetno je teško kontrolirati, ali je vrlo lako olakšati ako se učini ispravno. Sve je u namjeri, intenzitetu i ustrajnosti.

Na motivaciju utječu različiti faktori kao što su to prema Buble (2009.):

- Individualne karakteristike - obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca. Te su karakteristike različite od jednog do drugog pojedinca, pa su samim time one važne za radnu motivaciju zaposlenika. Menadžment treba biti svjestan da među zaposlenicima postoje različite individualne karakteristike kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća.
- Karakteristike posla - odnose se na atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment poduzeća treba voditi računa da prilikom podjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- Organizacijske karakteristike - obuhvaćaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi učinkovitosti poduzeća. Te karakteristike trebaju biti koncipirane tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.



Slika 3.: Grupe motivacijskih karakteristika i međusobnih interakcija

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

Postoje dvije vrste motivacije, unutarnja i vanjska. Organizacija mora shvatiti da nisu zaposlenici klonovi, već pojedinci različitih osobina. Stoga će motiviranje zaposlenika učinkovito usvojiti dublje razumijevanje različitih vrsta i načina motivacije. Neki zaposlenici bolje reagiraju na unutarnju motivaciju, dok drugi mogu bolje reagirati na vanjsku motivaciju.

Motivirani zaposlenici osiguravaju (Question Pro, 2021):

- Da unutar organizacije vlada pozitivna atmosfera
- Sretne suradnike koji se osjećaju sigurno na poslu
- Zadovoljne klijente
- Bolje rezultate od svojih kolega koji nisu motivirani

Stoga motivacija igra vrlo važan čimbenik i osigurava da zaposlenici ostanu aktivni i daju sve od sebe u svojoj organizaciji. Nadalje, visoka razina motivacije dovodi do niže razine fluktuacije zaposlenika.

5. TEORIJE MOTIVACIJE

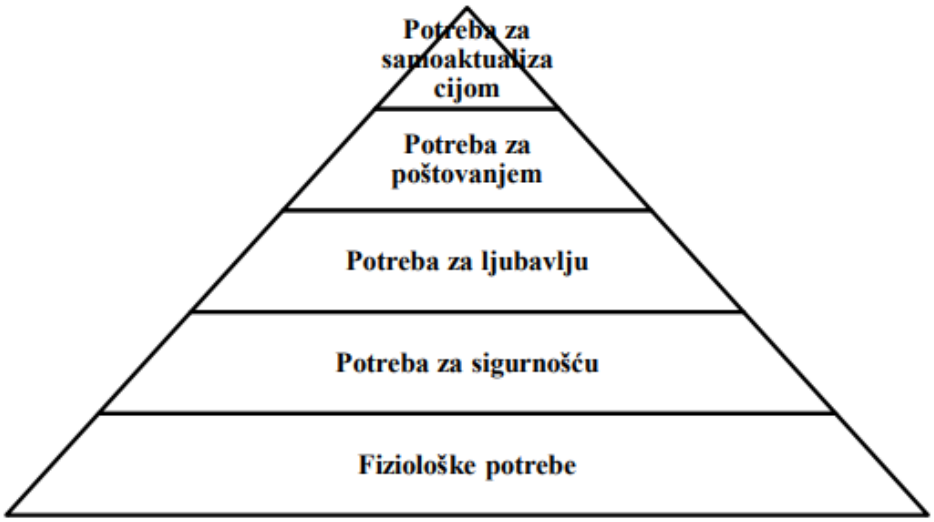
5.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije usmjerene su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje zaposlenika s naglaskom na potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Zasnovane su na konceptu potreba čiji je temelj analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore (plaća, sigurnost posla, napredovanje i sl.) žele, a neke izbjegavaju (Buble, 2000).

5.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Maslowova hijerarhija potreba motivacijska je teorija u psihologiji koja se sastoji od petorazrednog modela ljudskih potreba, često prikazanih kao hijerarhijske razine u piramidi.

Od dna hijerarhijske piramide prema gore, potrebe su: fiziološke (hrana i odjeća), sigurnost (sigurnost posla), potrebe za ljubavlju i pripadnošću (prijateljstvo), poštovanje i samoaktualizacija. Moraju se zadovoljiti potrebe niže u hijerarhiji prije nego što pojedinci mogu udovoljiti višim potrebama.



Slika 4.: Maslowljeva hijerarhija potreba

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

Maslowljeva hijerarhija potreba (McLeod, 2020):

- Fiziološke potrebe - to su biološki zahtjevi za ljudskim preživljavanjem, na pr. zrak, hrana, piće, sklonište, odjeća, toplina, seks, spavanje
- Sigurnosne potrebe - kada se zadovolje fiziološke potrebe pojedinca, potrebe za sigurnošću i sigurnošću postaju vidljive.. Na primjer, emocionalna sigurnost, financijska sigurnost, zakon i red, oslobađanje od straha, socijalna stabilnost i imovina.
- Potrebe za ljubavlju i pripadnošću - nakon što su ispunjene fiziološke i sigurnosne potrebe, treća je razina ljudskih potreba socijalna i uključuje osjećaje pripadnosti.
- Potrebe za poštovanjem uključuju samopoštovanje, postignuće i poštovanje. Maslow je potrebe za poštovanjem klasificirao u dvije kategorije: (i) poštovanje prema sebi i (ii) želja za ugledom ili poštovanjem drugih.
- Potrebe za samoaktualizacijom najviša su razina Maslowove hijerarhije, a odnose se na ostvarenje čovjekova potencijala, samoispunjenje, traženje osobnog rasta i vrhunskih iskustava.

5.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Alderfer je svojevrsno modificirao i proširio Maslowljevu teoriju hijerarhije potreba. Radi prevladavanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba sa svojim složenijim i razrađenijim pristupom pojma motivacije pretpostavlja tri bazična elementa prema kojima je teorija i dobila naziv ERG teorija (Existence-Relatedness-Growth), a uključuje tri vrste ljudskih potreba (Buble, 2000):

1. egzistencijalne potrebe (E),
2. potrebe povezanosti (R),
3. potrebe rasta i razvoja (G).

Prema Bahtijarević Šiberu (1999.) egzistencijalne potrebe prve su od tri temeljne kategorije motivacije, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških želja, među kojima su fiziološke potrebe i čimbenici koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, ostali materijalni dobitci i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Te se potrebe zadovoljavaju do određene mjere koju pojedinac smatra dovoljnom, a koja je uvjetovana individualno i društveno

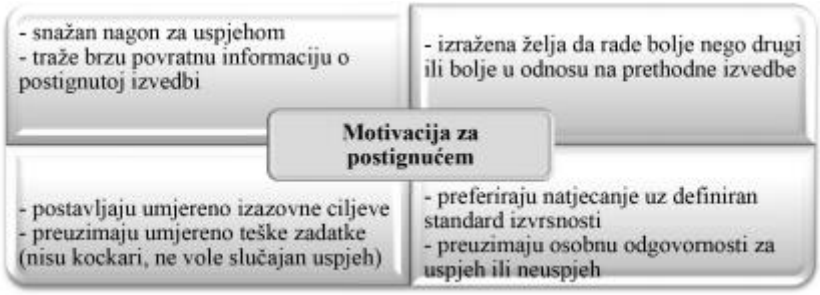
Buble (2009.) kaže da se potrebe povezanosti odnose se na drugu temeljnu kategoriju važnu za motivaciju prema Alderferu, a to su potrebe pojedinca da se poveže sa svojom obitelji, prijateljima, kolegama i sl. Interpersonalni odnosi koje pojedinac ostvaruje sa svojom okolinom mogu biti pozitivni ili negativni. Potrebe rasta i razvoja treća su kategorija potreba prema Alderferu, a te se potrebe odnose na sve potrebe važne za stvaralačko i produktivno djelovanje pojedinca na sebe i okolinu. Ta se grupa potreba zadovoljava rješavanjem problema kojima pojedinac potpuno koristi svoje potencijale te ih dalje razvija (Bahtijarević, 1999).

5.1.3. Teorija motivacije postignuća

Ova se teorija predstavlja kao funkcija važnosti motiva postignuća za pojedinca na određenom zadatku za koji se motivacija promatra te značaja koji za njega imaju poticaji postignuća i njegovo očekivanje vodi li izvršenje zadatka uspjehu (Požega, 2012).

McClelland (1961.) razvija svoju motivacijsku teoriju koja izdvaja tri potrebe: za postignućem, moći i povezivanjem. Isti autor, McClelland (1961.) rekao je da će svaki pojedinac iskazivat jednu vrstu potreba više nego drugu, odnosno osobe će se međusobno razlikovati po stupnju izraženosti potreba za postignućem, moći i povezivanjem. Uslijed toga, neke osobe bit će visoko motivirane za postignućem, nisko prema moći te neutralno (srednje) prema povezivanju, druge će imati visoku potrebu za moći i postignućem, a nisku prema povezivanju, itd.

U nastavku rada nalazi se slika 5 koja daje prikaz karakteristika osoba s izraženom visokom motivacijom za postignućem (Mijoč, 2019).

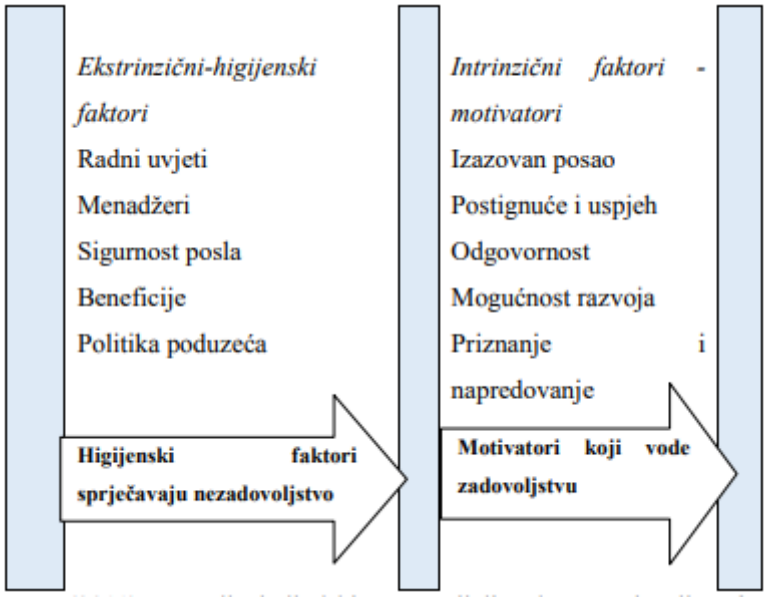


Slika 5.: Karakteristike osoba s visoko izraženom motivacijom za postignućem

Izvor: Mijoč, J. (2019). Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/221033

5.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio američki psiholog Frederic Herzberg, bazirana je na dvije temeljne pretpostavke. Prva je pretpostavka da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima, pa suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga su pretpostavka dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Ekstrinzični čimbenici sprječavaju da radnik bude nezadovoljan, ali ne utječu na povećanje razine motivacije, dok intrinzični čimbenici utječu na zadovoljstvo zaposlenika te na povećanje razine njihove motivacije (Požega, 2012).



Slika 6.: Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2, 1, str. 157.

Ekstrinzična motivacija potaknuta je vanjskim nagradama kao što je novac ili popularnost. Za održavanje ekstrinzične motivacije potrebni su redoviti vanjski poticaji (Selekcija.hr, 2019).

Ekstrinzična motivacija znači da motivaciju pojedinca stimuliraju vanjski čimbenici - nagrade i prepoznavanje. Neki ljudi možda nikada neće biti motivirani iznutra i samo bi vanjska motivacija radila s njima kako bi izvršili zadatke..

Intrinzična motivacija dio je prirode čovjeka, a proizlazi iz unutarnjih potreba kao što su potreba za učenjem, stvaranjem i istraživanjem. Intrinzična motivacija u pravilu traje duže, a rezultati intrinzično motiviranog rada su kvalitetniji (Selekcija.hr, 2019). Intrinzična motivacija odnosi se na činitelje zbog kojih su neke aktivnosti nagrađujuće same po sebi (Beck, 2003). Intrinzična motivacija poistovjećuje se s urođenom motivacijom osoba da slijede vlastite interese te ulažu napor u traženje izazova koji će omogućiti daljnji razvoj vještina i sposobnosti (Reeve, 2010).

5.1.5. Teorija motivacije uloga

Teorija motivacije uloga, koju je razvio John Miner, temelji se na specifičnom pristupu motivaciji temeljenom na potrebama te na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga. Miner razvija različite motivacijske teorije u kojima se istražuje motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka (Bahtijarević, 1999).

Tablica 1.: Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji

Uloge	Potrebe
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba „feedbacka“ Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Menadžer	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

Izvor: izradila autorica prema Buble, M. (2009). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 492.

5.2. Procesne teorije motivacije

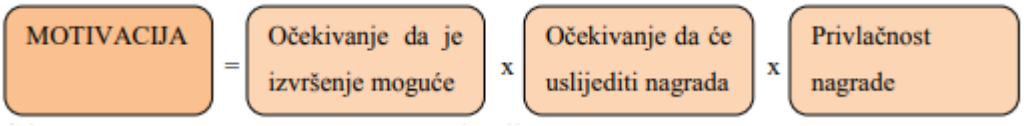
Procesne teorije motivacije polaze od toga da same potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije. U analizu uključuju brojne druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i međusobne interakcije istih. Procesne teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radim situacijama (Buble, 2006).

5.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja (primjerice, veće zalaganje i bolji rad), dok druge odbacuje (Cerović, 2003).

Postoje tri koncepta, a to su koncept valencija, očekivanja i instrumentalnosti.

Koncept valencije odnosi se na afektivne orijentacije prema određenim učincima. Osnovno je načelo da pojedinac teži ka onom rezultatu koji pozitivno vrednuje, a nastoji izbjeći negativne rezultate. Koncept očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje u vjerojatnost da će iz određene aktivnosti slijediti određeni ishod. Očekivanja se razlikuju prema intenzitetu od potpune subjektivne sigurnosti da će aktivnost dovesti do određenog ishoda do minimalne sigurnosti u isto. Koncept instrumentalnosti se, pak, odnosi na izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (Buble, 1999).



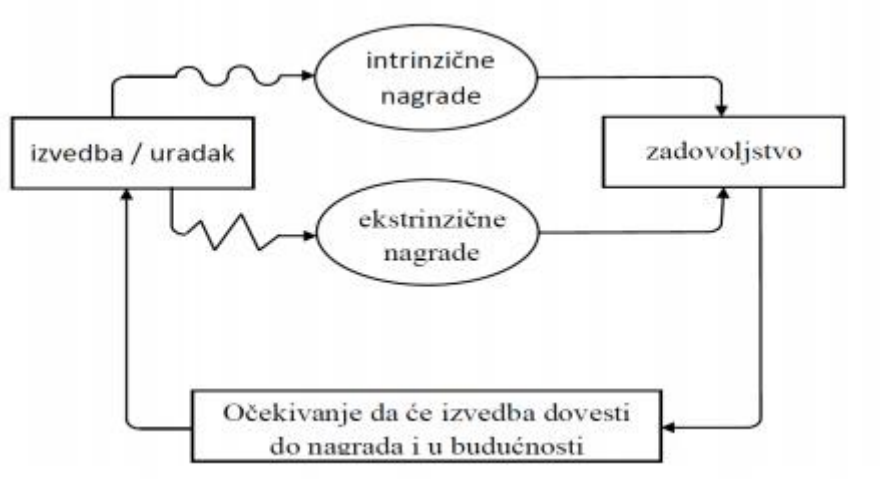
Slika 7.: Koncept Vroomova modela motivacije

Izvor: Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split

Ovako koncipiran model motivacije razrađen je za situacije radnog ponašanja, zbog čega je i nazvan „model radnog izvršenja“, ali se ipak može primijeniti i na druge oblike ponašanja u poduzeću (Buble, 2006).

5.2.1. Portet-Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler (Lyman W Porter i Edward E Lawler) koristili su Teoriju očekivanja Victora Vrooma kao temelj za razvoj svog modela očekivanja. Slično Vroomovoj teoriji, Porter i Lawler zaključili su da na motivaciju pojedinca da izvrši zadatak utječe nagrada koju očekuje da će dobiti za izvršavanje zadatka. Međutim, Porter i Lawler uveli su dodatne aspekte u teoriju očekivanja jer su smatrali da je Vroomova teorija prejednostavna.



Slika 8.: Porter-Lawlerov model zadovoljstva poslom

Izvor: Beck, R. C. (2003.). Motivacija: teorija i načela. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 398.

Porter i Lawler kategorizirali su nagradu kao nužnu i vanjsku (Learn Management, 2018):

- Unutarnje nagrade su pozitivni osjećaji koje pojedinac doživljava izvršavanjem zadatka, na pr. zadovoljstvo, osjećaj postignuća.
- Ekstrinzične nagrade su nagrade koje proizlaze izvan pojedinca, kao što su bonusi, provizije i povećanja plaća.

5.2.2. Lawlerov model očekivanja

Edward Lawler tvrdi da je jednostavnost teorije očekivanja varljiva jer pretpostavlja da će poslodavac, ako nagradu (poput financijskog bonusa ili napredovanja) učini dovoljno primamljivom, povećati svoju produktivnost da bi dobio nagradu.

Lawler je smatrao da je u prethodnom modelu nedovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N - I) i učinak – efekti (I - E). Stoga on svoju pozornost usmjerava na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja i to kako za relaciju N - I, tako i za relaciju I - E očekivanja (Zebić, 2021).

Istražujući relaciju N - I očekivanja Lawler je utvrdio brojne faktore od kojih su najvažniji (Buble, 2000):

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje.

Najznačajniji faktori relacije I - E očekivanja su (Buble, 2000):

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- privlačnost (valencija) očekivanih efekata,
- unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada,
- točnost N - I očekivanja

6. ZAKLJUČAK

Motivacija igra vrlo važan čimbenik u ljudskom životu. Bilo da se radi o poboljšanju nas samih ili uspješnosti naše organizacije. Motiviranim zaposlenicima ne treba reći kako to učiniti, oni poduzimaju inicijative, željni su preuzimanja dodatnih odgovornosti, inovativni su i privlačni.

Motivacija zaposlenika presudan je aspekt na radnom mjestu koji dovodi do uspješnosti odjela, pa čak i tvrtke. Motiviranje vaših zaposlenika mora biti redovna rutina.

Postoji nekoliko razloga zašto je motivacija zaposlenika važna. Uglavnom zato što omogućuje menadžmentu da ispuni ciljeve tvrtke. Bez motiviranog radnog mjesta, tvrtke bi se mogle dovesti u vrlo rizičan položaj. Motivirani zaposlenici mogu dovesti do povećane produktivnosti i omogućiti organizaciji da postigne višu razinu proizvodnje. Zamislite da imate zaposlenika koji nije motiviran na poslu. Vjerojatno će vrijeme za svojim stolom koristiti za surfanje internetom iz osobnog užitka ili čak traženje drugog posla. Ovo je gubljenje vašeg vremena i resursa.

Motivaciju zaposlenika, menadžeri će najlakše ostvariti pozitivnom komunikacijom na radnom mjestu. Ne oslanjajući se samo na e-poštu, već osiguravajući da osobno razgovaraju sa svojim zaposlenicima, pa čak i na osobnoj razini, ako je moguće.

Zaposlenici također žele uspjeti tvrtku za koju rade. Mnogi imaju izvrsne ideje, od uštede novca do operativnih poboljšanja. Uprava se mora potruditi odvojiti neko vrijeme da pita i sasluša prijedloge. Ništa se ne isplati više od osjećaja vrijednosti.

Sa zadovoljnim zaposlenicima brzo će se doći do super ostvarenih rezultata i naravno, do samoga profita poduzeća.

LITERATURA

Knjige:

1. Budak, K. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*.
2. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta.* Virovitica
3. Hawley, J. (2002). *Buđenje duhovnosti u poslovanju*. Zagreb: Središnje vijeće Hrvatske.
4. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje***.** Ekonomski fakultet u Osijeku, Studio HS internet, Osijek.
5. Požega, Ž. (2012) *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću (Human resource management – managing people and knowledge in the enterprise.*
6. Šundalić, A. i Pavić, Ž. (2013). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Osijek
7. Vujić, V. (2008) *Menadžment ljudskog kapitala*.
8. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment.* Zagreb: Mate
9. Tudor, G. (ur.) (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
10. Delaney, M. L., Royal, M. A. (2017) *"Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies", Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), p. 127-140. https://doi.org/10.1017/ iop.2017.2
11. Beck, R. C. (2003*). Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Slap
12. Reeve, J. (2010*). Razumijevanje motivacije i emocija.* Jastrebarsko: Slap
13. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
14. 1 Buble, M. (2006). *Menadžment*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 487-492
15. Buble M., (2000). *Management*. Ekonomski fakultet Split, Split, str.494.
16. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
17. Požega Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću.* Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 126.
18. McClelland, D. C. 1961. *The Achieving Society. Princeton*, NJ: Van No
19. Cerović, Z., (2003) *Hotelski menadžment*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 628.

20. Varga, M. (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2, 1, str. 160.

Znanstveni članci:

21. Cvetković, S. (2017). *Herzbergova teorija motivacije*. Dostupno na: https://produktivnost.wordpress.com/2017/09/07/herzbergova-teorija-motivacije/, pristupljeno 24.6.2021.
22. Mijoč, J. (2019). *Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem.* Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/221033 (pristupljeno: 9.7.2021.)

Internet izvori:

23. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021.) Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Pristupljeno 15. 6. 2021. http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=65168
24. Silpa, N., ChittiBabu, P. (2016): *A Study on Relationship between Employee Satisfaction and Its Determinants, Journal of Engineering Research and Applications*, Vol. 6, Issue 1, (Part - 4), pp.113-118
25. Question Pro (2021). *Employee motivation: Definition, types, importance, and ways to improve it.* Dostupno na: https://www.questionpro.com/blog/employee-motivation/ (pristupljeno: 9.7.2021.)
26. McLeod, S. (2020). *Maslow's Hierarchy of Needs.* Dostupno na: https://www.simplypsychology.org/maslow.html (pristupljeno: 9.7.2021.)
27. Learn Management (2018). *Expectancy Theory*. Dostupno na: https://www.learnmanagement2.com/porterandlawlerexpectancytheory.htm (pristupljeno: 9.7.2021.)
28. Zebić, A. (2021). *Motivacija i nagrađivanje zaposlenika u promatranom poduzeću.* Dostupno na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2203/datastream/PDF/view (pristupljeno: 9.7.2021.)

29. BC Campus. Dostupno na: https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/the-role-of-management/ (pristupljeno: 2.7.2021.)
30. Root, G., N. (2019). *10 Most Important Business Objectives.* Dostupno na: https://smallbusiness.chron.com/10-important-business-objectives-23686.html (pristupljeno: 7.7.2021.)
31. Kimberlee, L. (2018). *The Importance of Coaching and Mentoring*. Dostupno na: https://smallbusiness.chron.com/importance-coaching-mentoring-23704.html (pristupljeno: 2.7.2021.)
32. Moseley, C. (2021). *6 ways to improve communication between managers and employees.* Dostupno na: https://blog.jostle.me/blog/6-ways-to-improve-communication-between-managers-and-employees (pristupljeno: 3.7.2021.)
33. Selekcija.hr (2019). *Motivacija zaposlenika*. Dostupno na: https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/ (pristupljeno: 8.7.2021.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Model procesa komunikacije 6
Slika 2.: Motivacijski lanac 12
Slika 3.: Grupe motivacijskih karakteristika i međusobnih interakcija 13
Slika 4.: Maslowljeva hijerarhija potreba 15
Slika 5.: Karakteristike osoba s visoko izraženom motivacijom za postignućem 17
Slika 6.: Herzbergova dvofaktorska teorija 18
Slika 7.: Koncept Vroomova modela motivacije 20
Slika 8.: Porter-Lawlerov model zadovoljstva poslom 21

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji..... 19