

Motivacija u poslovnom okruženju

Marinović, Tomislav

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:414009>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-28**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE BALTAZAR ZAPREŠIĆ
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ POSLOVANJE I UPRAVLJANJE
POSLOVNA EKONOMIJA I FINACIJE

Motivacija u poslovnom okruženju
Završni rad

Biograd na Moru, 6.svibnja 2024.

VELEUČILIŠTE BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Dislocirani studij Biograd na Moru

Motivacija u poslovnom okruženju

Završni rad

Mentor:

dr.sc.Pave Ivić, prof. stru.stud.

Student: Tomislav Marinović

Broj indeksa 0234062863

Biograd, 6.svibnja 2024.

SADRŽAJ

UVOD	1
1. TEORIJSKE OSNOVE I ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA	2
1.1. Povijest teorija motivacije: rane psihološke perspektive, moderne teorije motivacije i evolucija teorija motivacije	2
1.1.1. Rane psihološke perspektive o motivaciji	2
1.1.2. Moderne teorije motivacije.....	3
1.1.3. Evolucija teorija motivacije.....	4
1.2. Unutarnja i vanjska motivacija	5
1.3. Maslowljeva hijerarhija potreba i njezin utjecaj na motivaciju.....	6
1.4. Etička razmatranja u motivaciji: balansiranje načela i praktičnosti	8
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	10
2.1. Stjecanje i razvoj talenata.....	11
2.2. Obuka i poboljšanje vještina	12
2.3. Angažman i dobrobit zaposlenika	14
2.3.1. Strategije angažiranja zaposlenika	14
2.3.2. Inicijative za dobrobit balansa između poslovnog i privatnog života zaposlenika.....	15
3. MOTIVACIJA I STRATEGIJE NJENOG PROVOĐENJA U SUVREMENOM POSLOVNOM SVIJETU	17
3.1. Motivacijski sustav.....	17
3.2. Važnost motivacije za rad	19
3.3. Strategije za motiviranje zaposlenika u suvremenom poslovnom svijetu	20
3.4. Mjerenja i evaluacije motivacije	23
4. BUDUĆI TRENDOVI I IZAZOVI U MOTIVACIJI POSLOVNOG OKRUŽENJA	25
4.1. Predviđanje budućih trendova	25
4.2. Izazovi u promjenjivom poslovnom okruženju	26
4.3. Utjecaj na prakse motivacije i angažman zaposlenika	26
4.4. Ocjenjivanje radne uspješnosti	28
4.4.1. Metode ocjenjivanja radne uspješnosti.....	28
4.4.2. Izazovi i prednosti u ocjenjivanju radnog učinka	30
4.4.3. Razvoj ocjenjivanja radnog učinka.....	31
ZAKLJUČAK	33
LITERATURA	35
POPIS SLIKA	37

UVOD

U današnjem poslovnom okruženju koje se stalno razvija, motivacija je okosnica koja podupire uspjeh pojedinca i organizacije. Motivirani zaposlenici nisu samo pokretačka snaga rasta tvrtke, već i graditelji vlastitog profesionalnog zadovoljstva. Poduzeća koja priznaju i njeguju unutarnje i vanjske motivacijske čimbenike nagrađena su povećanom produktivnošću, angažmanom zaposlenika i ukupnom profitabilnošću. Ipak, motivacija u poslovnom okruženju nije statičan ili jednoznačan koncept; već je dinamičan, višestruki fenomen koji zahtijeva nijansirano razumijevanje i ciljane pristupe kako bi se iskoristila njegova moć.

Koncept motivacije, iako je univerzalno priznat i štovan, ostaje varljivo zamršen. Uključuje razumijevanje onoga što zaposlenike pokreće da se ističu i koji čimbenici mogu pretvoriti svakodnevni posao u inspirativnu misiju. Nadalje, proteže se izvan pojedinaca, utječući na timsku dinamiku, kulturu radnog mjesta i širi organizacijski ekosustav. Dok se poduzeća bore s izazovima privlačenja i zadržavanja vrhunskih talenata, motiviranje zaposlenika postalo je strateški imperativ i konkurentska prednost.

Ovaj je rad osmišljen kako bi pružio sveobuhvatno razumijevanje motivacije u poslovnom okruženju. Rasvjetljavajući teorijske temelje, istražujući čimbenike koji utječu na motivaciju i nudeći praktične strategije i uvide u stvarni svijet, cilj je osnažiti organizacije da stvore okruženja koja potiču motivaciju, povećavaju produktivnost i pokreću ukupni uspjeh. Kroz rad ćemo otkriti višeslojnu prirodu motivacije i njen golemi potencijal da transformira, ne samo poslovanje, već i živote onih koji ga čine.

1. TEORIJSKE OSNOVE I ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA

Ovaj dio sintetizira teorijske temelje motivacije, raspravljajući o ranim psihološkim teorijama i suvremenim okvirima. Također se bavi čimbenicima koji utječu na motivaciju zaposlenika, uključujući stilove vođenja, organizacijsku kulturu, naknade i ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Isto tako u ovom djelu ispitat će se utjecaj moderne poslovne dinamike na motivaciju i opisati strategije koje organizacije mogu primijeniti za učinkovito motiviranje svoje radne snage.

1.1. Povijest teorija motivacije: rane psihološke perspektive, moderne teorije motivacije i evolucija teorija motivacije

Teorije motivacije razvijale su se stoljećima, oblikovane uvidima ranih psiholoških mislilaca i usavršavane kroz moderna znanstvena istraživanja. Ovaj dio zadire u povijesni kontekst motivacije, istražujući rane psihološke perspektive, ispitujući suvremene teorije i prateći evoluciju teorija motivacije.

1.1.1. Rane psihološke perspektive o motivaciji

Rani uvidi u motivaciju mogu se pratiti unatrag do antičke filozofije i psihologije. Likovi poput Aristotela i Platona razmišljali su o čimbenicima koji pokreću ljudsko ponašanje. Međutim, tek krajem 19. i početkom 20. stoljeća psihologija se počela oblikovati kao znanstvena disciplina. Značajni mislioci u ovom razdoblju pružili su ključne temelje za razumijevanje motivacije:¹

1. *Sigmund Freud i psihoanalitička teorija:* Freudov je pionirski rad istraživao nesvjesni um i način na koji skrivene želje utječu na ponašanje. Uveo je koncept principa ugone i ulogu ida, ega i superega u oblikovanju motivacije.

2. *Ivan Pavlov i klasično uvjetovanje:* Pavlovljevi pokusi sa psima ilustrirali su koncept klasičnog uvjetovanja. Ova je teorija pokazala kako veze između podražaja i odgovora utječu na ponašanje ljudi i životinja.

¹ Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. Routledge., str. 150

3. *B.F. Skinner i operantno uvjetovanje*: Skinnerov rad na operantnom uvjetovanju objasnio je kako potkrepljenje i kazna oblikuju ponašanje. Njegovo je istraživanje stvorilo osnovu sustava nagrađivanja i kažnjavanja u motivaciji.

4. *Abraham Maslow i hijerarhija potreba*: Maslowljeva hijerarhija potreba kamen je temeljac motivacijske psihologije. Tvrdio je da je ljudska motivacija vođena težnjom za osnovnim fiziološkim potrebama, sigurnošću, pripadnošću, poštovanjem i samoostvarenjem.

5. *Kurt Lewin i teorija polja*: Lewin je uveo koncept "teorije polja", koja pojedinca smatra dinamičnim entitetom u psihološkom okruženju koje se stalno mijenja. Njegove ideje o motivaciji istraživale su međudjelovanje sila unutar ovog psihološkog polja.²

1.1.2. Moderne teorije motivacije

Kako je znanost psihologije napredovala, moderne teorije motivacije pojavile su se sredinom 20. stoljeća, nadograđujući se na uvide ranih mislilaca:³

1. *Teorija X i teorija Y Douglasa McGregora*: McGregorova teorija X i teorija Y predložile su dva suprotna pristupa menadžmentu. Teorija X pretpostavlja da su zaposlenici inherentno lijeni i da se njima mora pažljivo upravljati, dok teorija Y sugerira da su zaposlenici samomotivirani, odgovorni i kreativni.

2. *Teorija dva faktora Fredericka Herzberga*: Herzbergova teorija identificira dva skupa čimbenika koji utječu na motivaciju: higijenske čimbenike (ekstrinzične) i motivatore (intrinzične). Prisutnost higijenskih čimbenika sprječava nezadovoljstvo, dok motivatori pojačavaju zadovoljstvo i motivaciju.

3. *Teorija očekivanja Victora Vrooma*: Vroomova teorija očekivanja tvrdi da se motivacija pojedinca za obavljanje zadatka temelji na tri čimbenika: očekivanju, instrumentalnosti i valenciji. Istražuje kako uvjerenje da trud vodi do učinka, što dovodi do nagrada, utječe na motivaciju.

² Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. Routledge., str. 151

³ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. The Guilford Press., str. 168

4. *Teorija samoodređenja Edwarda Decija i Richarda Ryana*: Ova se teorija usredotočuje na intrinzičnu motivaciju i urođenu ljudsku želju da bude autonoman, kompetentan i povezan s drugima. Tvrdi da su ljudi najmotiviraniji kada se bave aktivnostima koje su u skladu s njihovim intrinzičnim potrebama.

1.1.3. Evolucija teorija motivacije

Evolucija teorija motivacije svjedočanstvo je stalnog širenja polja psihologije. Rane psihološke perspektive postavile su temelje, dok moderne teorije nastavljaju oblikovati naše razumijevanje onoga što motivira pojedince. Područje je dinamično, s novim teorijama i perspektivama koje se stalno pojavljuju, što motivaciju čini trajnim predmetom fascinacije i proučavanja.⁴

1. *Suvremeni uvidi i nove teorije*: Raspravljaju o najnovijim razvojjima teorija motivacije, uključujući teoriju samoodređenja, teoriju postavljanja ciljeva i teoriju samoregulacije. Naglasak je na stalnu važnost istraživanja motivacije u razumijevanju ljudskog ponašanja u različitim kontekstima.

2. *Integracija neuroznanosti i motivacije*: Istražuje sjecište neuroznanosti i teorije motivacije. Razgovara se o tome kako istraživanje mozga pruža nove uvide u neuralne mehanizme koji podupiru motivaciju.

3. *Praktične primjene teorija motivacije*: Ispituju kako su organizacije i tvrtke primijenile teorije motivacije za povećanje angažiranosti zaposlenika, produktivnosti i zadovoljstva poslom. Navode primjere motivacijskih strategija iz stvarnog svijeta temeljenih na ovim teorijama.

4. *Izazovi i budući pravci*: Identificiraju izazove i rasprave unutar polja teorije motivacije. Razmotravaju moguće buduće smjerove za istraživanje motivacije, uključujući integraciju umjetne inteligencije i bihevioralne ekonomije.

Povijesni pregled teorija motivacije pokazuje napredak od ranih filozofskih razmišljanja do modernih znanstvenih pristupa. Evolucija ovih teorija odražava dinamičnu prirodu ljudske motivacije, budući da je ona i dalje predmetom fascinacije i kontinuiranog istraživanja.

⁴ Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

Razumijevanje povijesnog konteksta i razvoja ovih teorija ključno je za primjenu koncepata motivacije u kontekstu stvarnog svijeta.

1.2. Unutarnja i vanjska motivacija

Motivacija je složeno međudjelovanje različitih čimbenika, no izdvajaju se dva temeljna pojma: intrinzična i ekstrinzična motivacija. Razumijevanje ovih koncepata ključno je za razumijevanje onoga što pokreće pojedince i zaposlenike u različitim kontekstima i kako ih se može iskoristiti za postizanje osobnih i organizacijskih ciljeva.

Intrinzična motivacija je unutarnja želja da se osoba uključi u neku aktivnost jer je sama po sebi nagrađujuća. Pokreće je osobni interes, znatiželja i zadovoljstvo koje proizlazi iz samog zadatka, a ne vanjske nagrade. Intrinzična motivacija često dovodi do osjećaja ispunjenosti i samoodređenja.

Suprotno tome, vanjska motivacija uključuje uključivanje u aktivnost kako bi se dobila vanjska nagrada ili izbjegla kazna. Može uključivati čimbenike poput novca, pohvala, ocjena ili straha od ukora.

Značaj ovih koncepata leži u njihovom dubokom utjecaju na ponašanje i ishode. Organizacije, edukatori i pojedinci često se bore s ravnotežom između intrinzičnih i ekstrinzičnih motivatora. Prepoznavanje prednosti i ograničenja svakog od njih može pomoći u prilagođavanju strategija motivacije u različitim okruženjima.⁵

Međudjelovanje unutarnje i vanjske motivacije je dinamičan proces koji utječe na ponašanje. U mnogim scenarijima obje vrste motivacije mogu koegzistirati. Na primjer, zaposlenik može istinski uživati u svom poslu (intrinzična motivacija), ali također cijeniti bonus (ekstrinzična motivacija). Odnos se također može promijeniti s vremenom. Intrinzična motivacija može u početku potaknuti nekoga da slijedi određeni put, ali vanjski poticaji mogu pomoći da se ta motivacija održi dugoročno. Razumijevanje ovog međudjelovanja ključno je za osmišljavanje učinkovitih motivacijskih strategija.

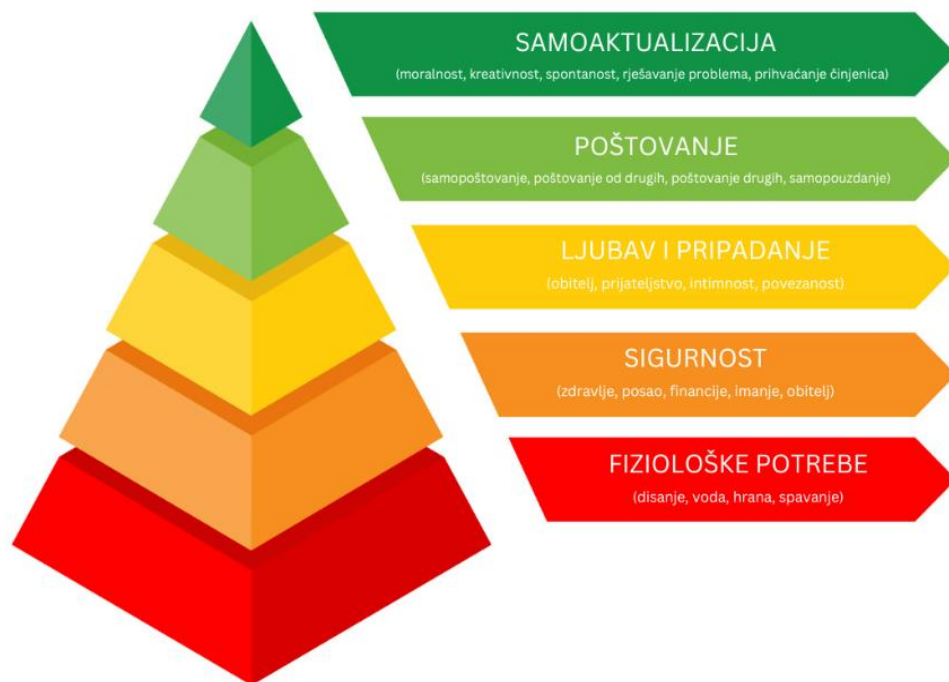
⁵ Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

1.3. Maslowljeva hijerarhija potreba i njezin utjecaj na motivaciju

Hijerarhija potreba Abrahama Maslowa temeljna je teorija koja je duboko utjecala na psihologiju i njezinu primjenu u raznim područjima, uključujući upravljanje i motivaciju. Ovaj odjeljak zadire u Maslowljevu teoriju, istražuje njezinu važnost na radnom mjestu i raspravlja o suvremenim kritikama i prilagodbama.

Maslowljeva hijerarhija potreba je piramida koja ocrta pet razina ljudskih potreba, s fiziološkim potrebama u osnovi i samoaktualizacijom na vrhu. Razine, od dna do vrha, uključuju fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, ljubavlju i pripadanjem, poštovanjem i samoaktualizacijom.⁶

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Samoaktualizacija: Znete li da je ovo najviša ljudska potreba? Psihologinja otkriva kako je ostvariti, dostupno na: <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zivotni-stil/put-ka-sreci/samoaktualizacija-sto-je-i-kako-je-postici> , prístupljeno: 20.10.2023.

⁶ Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

1. Fiziološke potrebe: One uključuju osnovne zahtjeve poput hrane, vode, zraka i skloništa. Zadovoljenje fizioloških potreba ključno je za preživljavanje, a one služe kao temeljna razina hijerarhije.
2. Sigurnosne potrebe: Sigurnosne potrebe obuhvaćaju fizičku sigurnost, stabilnost i zaštitu od povreda. Predstavljaju želju za redom, predvidljivošću i slobodom od prijetnji.
3. Potrebe za ljubavlju i pripadanjem: Te potrebe uključuju međuljudske odnose, ljubav i osjećaj pripadnosti. One odražavaju želju za društvenim vezama i smislenim odnosima.
4. Potrebe za poštovanjem: Potrebe za poštovanjem uključuju samopoštovanje, samopouzdanje te priznanje i poštovanje od drugih. Predstavljaju želju za samopoštovanjem i priznanjem u društvu.
5. Potrebe za samoaktualizacijom: Potrebe za samoaktualizacijom odnose se na osobni rast, ispunjenje i ostvarenje vlastitih potencijala. One predstavljaju najvišu razinu ljudske motivacije, gdje pojedinci teže postati najbolja verzija sebe.

Na radnom mjestu, Maslowljeva hijerarhija potreba može biti vrijedan okvir za razumijevanje motivacije zaposlenika. Poslodavci mogu odgovoriti na ove potrebe na različite načine, primjerice kod zadovoljavanja fizioloških potreba pružanje pravedne naknade i beneficija kako bi se osiguralo da zaposlenici mogu zadovoljiti osnovne potrebe. Kod rješavanja sigurnosnih potreba je to stvaranje sigurnog radnog okruženja i pružanje sigurnosti posla, što se tiče poticanja ljubavi i pripadnosti, tu tu potrebu može namiriti poticanje timskog rada i pozitivne kulture na radnom mjestu, povećanje potreba za poštovanjem riješit će prepoznavanje i nagrađivanje postignuća zaposlenika i pružanje mogućnosti napredovanja, a kao potpora samoaktualizaciji tu je pružanje prilika za razvoj vještina, kreativnost i osobni rast.⁷

Kritike Maslowljeve hijerarhije potreba uključuju zabrinutost zbog njezine univerzalnosti i primjenjivosti u različitim kulturnim i individualnim kontekstima. Neki tvrde da potrebe mogu biti promjenjive i međusobno povezane te da ljudi mogu dati prioritet različitim razinama u različito vrijeme. Osim toga, suvremene perspektive su proširile ili prilagodile Maslowljeve ideje, primjerice:⁸

⁷ Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

⁸ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

- *ERG teorija* (egzistencija, povezanost i rast) koju je predložio Clayton Alderfer pojednostavljuje i revidira Maslowljevju hijerarhiju u tri temeljne kategorije potreba.
- *Teorija samoodređenja* naglašava intrinzičnu motivaciju i urođenu ljudsku želju za autonomijom, kompetencijom i povezanošću.

Uključivanje ovih kritika i prilagodbi može pružiti nijansiranije i sveobuhvatnije razumijevanje načina na koji motivacija djeluje na modernom radnom mjestu.⁹

Maslowljeva hijerarhija potreba i koncepti intrinzične i ekstrinzične motivacije nude vrijedan uvid u razumijevanje onoga što pokreće pojedince na radnom mjestu i izvan njega. Prepoznavanjem značaja ovih teorija, istraživanjem njihove primjene u stvarnom svijetu i razmatranjem suvremenih kritika i prilagodbi, organizacije i pojedinci mogu bolje prilagoditi svoje motivacijske strategije kako bi zadovoljile različite potrebe zaposlenika i pojedinaca.

1.4. Etička razmatranja u motivaciji: balansiranje načela i praktičnosti

Motivacija nije samo poticanje pojedinaca ili zaposlenika na postizanje određenih ciljeva. To je duboko ukorijenjen psihološki i emocionalni proces koji duboko utječe na ljudske živote i dobrobit. Etika igra ključnu ulogu u motivaciji. Poticanje pojedinaca na bolji učinak, postizanje svojih ciljeva i doprinos organizacijskom uspjehu mora se uvijek pridržavati etičkih načela. Dok je motivacija moćan alat, njezina zlouporaba može imati štetne učinke na mentalno i emocionalno blagostanje pojedinaca.¹⁰

Etička razmatranja u motivaciji obuhvaćaju pravednost, poštovanje i očuvanje dostojanstva pojedinca. Svaki oblik motivacije koji uključuje manipulaciju, prijevaru ili prisilu smatra se etički problematičnim. Ključno je osigurati da su zaposlenici i pojedinci motivirani dobrovoljno i bez nepotrebnog pritiska. Etička razmatranja u motivaciji nisu sekundarna briga, već temeljni element uspješnih i održivih praksi motivacije. Od vitalne je važnosti očuvati integritet, dostojanstvo i autonomiju pojedinaca dok nastojimo potaknuti i podržati njihove napore. Etička motivacija ne ugrožava pravednost, iskrenost ili uključivost; umjesto toga, podržava ova načela kao kamen temeljac svake uspješne motivacijske strategije.

⁹ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

¹⁰ Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley., str. 120

U delikatnom odnosu motivacije, organizacije i pojedinci trebaju prepoznati da uspjeh postignut etičkim sredstvima nije samo moralna pobjeda, već i praktična. To dovodi do motivirane i angažirane radne snage, veće produktivnosti i naposljetku, uspjeha koji je i trajan i moralno zdrav.¹¹ Etička motivacija nije samo odraz vrijednosti organizacije; to je predanost dobrobiti i zadovoljstvu pojedinaca koji pokreću njegov uspjeh.

¹¹ Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima (engl. Human Resources Management – HRM) stoji na čelu organizacijskog uspjeha, djelujući kao kamen temeljac koji povezuje ljude, procese i učinak radne organizacije. U svijetu modernog poslovanja koji se stalno razvija, gdje konkurentska prednost često ovisi o kalibru radne snage, upravljanje ljudskim potencijalima igra sastavnu ulogu u njegovanju radnog okruženja koje potiče rast, inovacije i zadovoljstvo zaposlenika.

Značaj upravljanja ljudskim resursima nadilazi tradicionalne administrativne funkcije. Dok administrativni zadaci poput obračuna plaća i usklađivanja ostaju bitni, suvremeni HRM obuhvaća strateške inicijative koje su u skladu s misijom, vizijom i ciljevima organizacije. Razumijevanjem i iskorištavanjem strateških dimenzija HRM-a, organizacije mogu ne samo privući vrhunske talente, već i postići puni potencijal svoje radne snage za postizanje održivog uspjeha.¹²

Menadžment ljudskih resursa mlada je interdisciplinarna znanstvena disciplina unutar menadžmenta koja u sebi uključuje više desetaka različitih znanstvenih oblasti i disciplina, a to su¹³:

- menadžment
- druge znanstvene discipline poslovne ekonomije
- opća psihologija
- sociologija
- socijalna psihologija
- antropologija
- povijest
- obrazovne (edukacijske) znanosti
- pravne znanosti
- političke znanosti.

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima mogu biti poslovni. To znači da treba osigurati pravi broj djelatnika, prave kvalitete i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva te povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti. Sljedeći

¹² Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco d.o.o., str. 170

¹³ Gutić, D., Horvat Đ., Jurčević, M. (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. Zagreb: Effectus – studij financije i pravo, visoko učilište, str. 51

su ekonomski ciljevi, odnosno porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguravanje konkurentne sposobnosti i porast ukupne organizacijske uspješnosti. Zatim slijede socijalni koji obuhvaćaju zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanje njihova socioekonomskog položaja, osiguravanje sposobnosti stalnog zaposlenja te podizanje kvalitete radnog života. Na kraju su ciljevi fleksibilnosti i promjena upravljanja ljudskim resursima, a to su smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja te povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih resursa organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.¹⁴

2.1. Stjecanje i razvoj talenata

U brzom i konkurentnom poslovnom okruženju, sposobnost privlačenja, razvoja i zadržavanja kvalificiranih talenata odlučujući je čimbenik uspjeha organizacije. Stjecanje i razvoj talenata unutar HRM-a nije samo popunjavanje pozicija; to su strateški procesi koji oblikuju budućnost organizacije.

Strateško planiranje radne snage okosnica je učinkovitog prikupljanja talenata. Stručnjaci za ljudske resurse moraju uskladiti svoje napore pri zapošljavanju sa sveobuhvatnim ciljevima organizacije, uzimajući u obzir čimbenike kao što su trendovi u industriji, tehnološki napredak i demografske promjene. To uključuje sveobuhvatnu analizu trenutne radne snage, utvrđivanje nedostataka u vještinama i predviđanje budućih potreba.¹⁵

Na primjer, u tehnološkom sektoru, gdje se napredak događa brzo, strateško planiranje radne snage uključivalo bi predviđanje zahtjeva za vještinama za tehnologije u nastajanju. Stručnjaci za HRM mogu surađivati s voditeljima odjela i stručnjacima iz industrije kako bi projicirali potražnju za određenim vještinama, osiguravajući da organizacija ostane agilna i dobro pripremljena za budućnost.

U današnjem globaliziranom i međusobno povezanom svijetu, raznolikost nije samo poštapalica; to je strateški imperativ. HRM ima ključnu ulogu u promicanju raznolikosti i uključivanja u procese zapošljavanja, prepoznajući prednosti raznolike radne snage u pokretanju inovacija i poboljšanju organizacijske učinkovitosti. Raznolikost u zapošljavanju

¹⁴ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 598

¹⁵ Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley., str. 160

nadilazi puko ispunjavanje kvota; uključuje stvaranje uključivog okruženja u kojem se pojedinci iz različitih sredina osjećaju cijenjenima i mogu doprinijeti svojim jedinstvenim gledištima. Stručnjaci za ljudske resurse mogu implementirati strategije kao što je zapošljavanje na slijepo, gdje su pristranosti minimizirane fokusiranjem isključivo na kvalifikacije i iskustvo. Štoviše, njegovanje inkluzivne kulture zahtijeva stalne napore, uključujući obuku o raznolikosti, programe mentorstva i inicijative koje slave kulturne razlike.

2.2. Obuka i poboljšanje vještina

Obuka zaposlenika i unapređenje vještina sastavne su komponente HRM-a, čime se osigurava da radna snaga ostane prilagodljiva i opremljena najnovijim kompetencijama. Stručnjaci za ljudske resurse surađuju s voditeljima odjela i stručnjacima za predmet kako bi identificirali postojeće nedostatke u vještinama i osmislili ciljane programe obuke.¹⁶

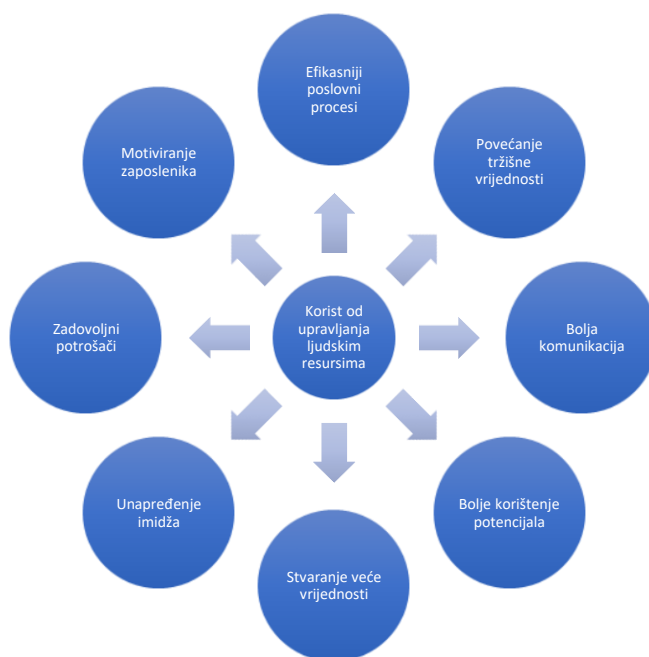
U industrijama koje doživljavaju brzi tehnološki napredak, kontinuirano učenje nije samo prednost, već i nužnost. HRM mora olakšati stalne inicijative za obuku, koristeći različite metode kao što su radionice, online tečajevi i mentorski programi.

Danas u svijetu korporacija, u kojima je naglasak na produktivnosti, isporučivanju rezultata, postizanju ciljeva, često se zaboravlja na temeljne ljudske vrijednosti. Svjedoci smo sve češćih ispovijesti u kojima nerijetko možemo čuti o odlascima ljudi na visokim položajima sa sigurnih radnih mjesta i visokim primanjima da „nije vrijedno tih novaca“. Zašto je to tako? Današnji zaposlenici i menadžeri pod velikim su utjecajem stresa i odgovornosti zbog ostvarivanja postavljenih ciljeva i isporučivanja rezultata, a loši međuljudski odnosi i neprofesionalna komunikacija samo pogoršavaju tešku situaciju. Postoje alati koji, iako su troškovno najprihvatljiviji, zahtijevaju ulaganje minimalnog truda.¹⁷ U konačnici trebali bi biti prisutni u svim organizacijama, no često nisu jer su zaboravljeni, zanemareni ili podcijenjeni.

¹⁶ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press., str. 315

¹⁷ Stone, R. J., & DeNisi, A. S. (2018). *Human Resource Management*. Wiley., str. 188

Slika 2. Korist od upravljanja ljudskim resursima



Izvor: Hrvatska gospodarska komora (2004.): Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom, Zagreb, str. 22

Planiranje uspjeha napredan je aspekt HRM-a koji se fokusira na prepoznavanje i razvoj unutarnjih talenata za popunjavanje ključnih vodećih pozicija. Pripremajući pojedince unutar organizacije za buduće rukovodeće uloge, stručnjaci za ljudske resurse osiguravaju besprijekoran prijelaz kada ključno osoblje ode u mirovinu ili ode dalje. Ulaganjem u razvoj zaposlenika, organizacije ne samo da unapređuju individualne vještine, već i stvaraju kulturu stalnog poboljšanja koja pozitivno utječe na cjelokupni organizacijski učinak.¹⁸

To uključuje temeljitu procjenu postojećeg talenta, identificiranje pojedinaca s visokim potencijalom i pružanje im prilika za profesionalni razvoj. Planiranje nasljeđivanja nije samo popunjavanje vodećih pozicija; radi se o izgradnji kanala vodstva koji je usklađen s dugoročnom strategijom organizacije. Stručnjaci za ljudske resurse mogu provoditi mentorske programe, obuku za vodstvo i rotacije poslova kako bi pripremili pojedince za veće odgovornosti.

¹⁸ Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Blackwell Publishing., str. 135

2.3. Angažman i dobrobit zaposlenika

Angažman zaposlenika i njihova dobrobit su stupovi na kojima se gradi uspješna organizacijska kultura. U današnje vrijeme u kojem se priroda posla razvija, s povećanim naglaskom na daljinsku suradnju i fleksibilne rasporede, uloga HRM-a u poticanju angažmana i dobrobiti zaposlenika nikada nije bila kritičnija.

2.3.1. Strategije angažiranja zaposlenika

Komunikacija i povratne informacije

Učinkovita komunikacija je najbitnija stavka kod angažmana zaposlenika. Stručnjaci za HRM igraju ključnu ulogu u uspostavljanju komunikacijskih kanala koji su transparentni, uključivi i odgovaraju na potrebe radne snage. Redovita, dvosmjerna komunikacija potiče osjećaj pripadnosti i informira zaposlenike o organizacijskim ciljevima, promjenama i uspjesima.¹⁹

Jedna od strategija za poboljšanje komunikacije je implementacija redovitih mehanizama povratnih informacija. To uključuje ne samo komunikaciju odozgo prema dolje, već i stvaranje mogućnosti za zaposlenike da daju svoje mišljenje i povratne informacije. Stručnjaci za ljudske resurse mogu uvesti ankete, kutije s prijedlozima i redovite sastanke u gradskoj vijećnici kako bi prikupili uvide od zaposlenika. Cijeneći povratne informacije zaposlenika i postupajući prema njima, organizacije pokazuju predanost suradnji i stalnom poboljšanju.

Priznanja i nagrade

Priznanje zaposlenika snažan je pokretač angažmana i motivacije. Stručnjaci za HRM mogu dizajnirati i implementirati programe priznanja koji slave pojedinačna i timska postignuća. Priznanje nadilazi novčane nagrade; uključuje priznavanje dobro obavljenog posla, prikazivanje postignuća u komunikaciji u cijeloj tvrtki i pružanje prilika za napredovanje u karijeri.²⁰

Inovativne tvrtke često koriste tehnologiju za implementaciju peer-to-peer platformi za prepoznavanje, omogućujući zaposlenicima da priznaju i cijene međusobne doprinose. Osim

¹⁹ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. The Guilford Press., str. 257

²⁰ Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley., str. 178

toga, stručnjaci za ljudske resurse mogu surađivati s voditeljima odjela kako bi uspostavili jasne metrike učinka i povezali priznanje s određenim postignućima. Usklađivanjem programa priznanja s organizacijskim vrijednostima, HRM doprinosi pozitivnoj kulturi usmjerenoj na učinak.

2.3.2. Inicijative za dobrobit balansa između poslovnog i privatnog života zaposlenika

Održavanje zdrave ravnoteže između poslovnog i privatnog života ključno je za dobrobit zaposlenika. Stručnjaci za HRM mogu predvoditi inicijative koje podržavaju fleksibilne radne aranžmane, kao što su opcije rada na daljinu, skraćeni radni tjedni i fleksibilno planiranje. Prepoznavanjem različitih potreba zaposlenika, HRM doprinosi kulturi koja cijeni ravnotežu između poslovnog i privatnog života kao ključnu komponentu ukupnog zadovoljstva poslom.

U industrijama s radnim okruženjima pod visokim pritiskom, stručnjaci za ljudske resurse mogu surađivati s upravom kako bi uspostavili realna očekivanja o radnom opterećenju i potaknuli zaposlenike da iskoriste prednosti dostupnih beneficija slobodnog vremena. Komuniciranje o važnosti ravnoteže između poslovnog i privatnog života i pružanje resursa za upravljanje stresom i opuštanje može značajno doprinijeti pozitivnoj kulturi na radnom mjestu.

Planiranje ljudskih resursa postupak je proučavanja koliko ljudi i kojih kvalifikacija je potrebno u organizaciji na određenim radnim mjestima te predstavlja operativni dio strategijskog menadžmenta.²¹

Neki od razloga za planiranje ljudskih resursa su²²:

- Kritičnost zaposlenika kao resursa
- Nedostatak radne snage na tržištu rada
- Troškovi zapošljavanja
- Vrijeme utrošeno za obučavanje i razvoj zaposlenika
- Nove tehnologije
- Demografske promjene.

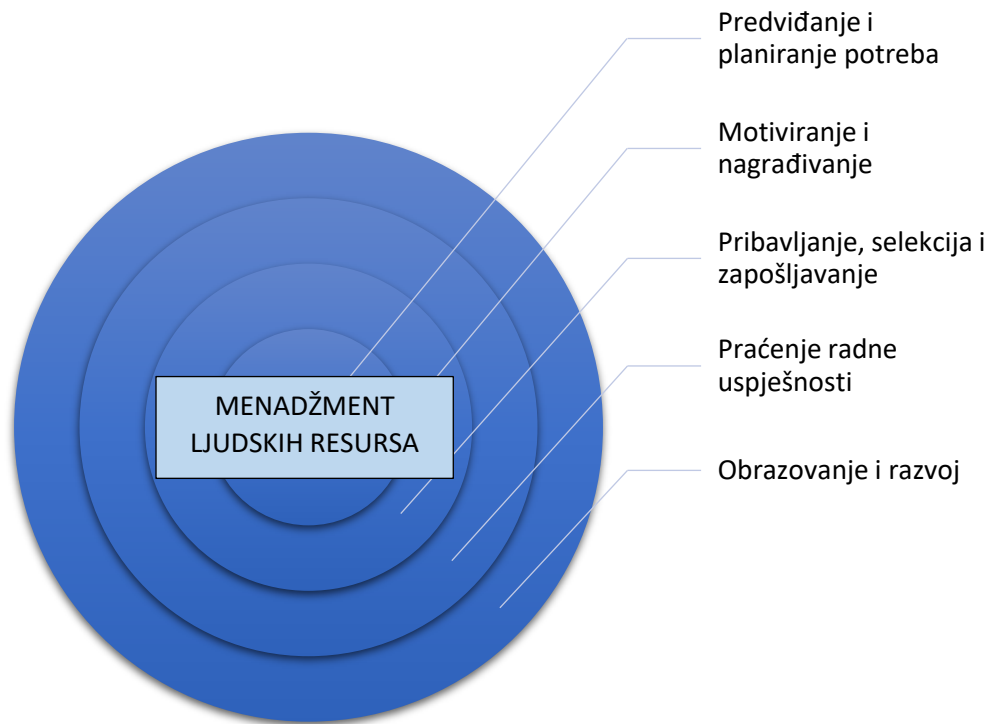
HRM ima središnju ulogu u oblikovanju i njegovanju organizacijske kulture. Pozitivnu kulturu na radnom mjestu karakteriziraju zajedničke vrijednosti, međusobno poštovanje i usmjerenost

²¹ Stone, R. J., & DeNisi, A. S. (2018). Human Resource Management. Wiley., str. 190

²² Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih resursa. Zagreb: Golden marketing, str. 186.

na dobrobit zaposlenika. Stručnjaci za ljudske resurse mogu provoditi inicijative za jačanje kulturnog tkiva, kao što su aktivnosti izgradnje tima, programi raznolikosti i inkluzije te izazovi za dobrobit.

Slika 3. Menadžment ljudskih resursa



Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih resursa, Zagreb

Svaka organizacija je posebna, a kako bi bila uspješna u upravljanju ljudskim resursima, svoje temelje treba graditi na implementiranju i provođenju procesa upravljanja ljudskim resursima te njihovom prilagođavanju svojim potrebama. Na slici su prikazane su osnovne funkcije ljudskih resursa koje se potom raščlanjuju na manje dijelove.

Štoviše, HRM može podržati inicijative koje daju prioritet mentalnom zdravlju. Radno mjesto sve više prepoznaje važnost mentalne dobrobiti, a stručnjaci za ljudske resurse mogu implementirati politike koje destigmatiziraju probleme mentalnog zdravlja, omogućuju pristup uslugama savjetovanja i promiču poticajno okruženje. Rješavanjem problema mentalnog zdravlja, organizacije ne samo da povećavaju dobrobit zaposlenika, već također doprinose kulturi empatije i razumijevanja.²³

²³ Dessler, G. (2017). Human Resource Management. Pearson., str. 202

3. MOTIVACIJA I STRATEGIJE NJENOG PROVOĐENJA U SUVREMENOM POSLOVNOM SVIJETU

Motivacija je u suvremenom poslovnom svijetu dinamičan i višestruk fenomen. Organizacije se moraju nositi s bezbrojnim izazovima i iskoristiti strategije kako bi nadahnule i održale motivaciju među svojim zaposlenicima.

3.1. Motivacijski sustav

Motivacijski sustavi okosnica su uspješnog radnog mjesta, pružajući strukturu i poticaje potrebne za inspiriranje i angažiranje zaposlenika. Izrada učinkovitog sustava motivacije zahtijeva nijansirano razumijevanje individualnih i organizacijskih potreba, kao i strateški pristup usklađivanju poticaja sa željenim ishodima.

Komponente motivacijskog sustava su:²⁴

- Jasni ciljevi i vizije - Dobro definiran sustav motivacije počinje jasnim organizacijskim ciljevima i ciljevima. Zaposlenicima je potreban osjećaj usmjerenja i svrhe, razumijevanje kako njihovi pojedinačni doprinosi doprinose širem uspjehu.
- Mjerni podaci o izvedbi i KPI-jevi - Uspostavljanje mjerljivih pokazatelja učinka i ključnih pokazatelja učinka (KPI) pruža opipljiv okvir za procjenu doprinosa zaposlenika. Ove metrike treba uskladiti s organizacijskim ciljevima kako bi se osiguralo da pojedinačni naponi pokreću ukupni uspjeh.
- Priznanja i nagrade - Priznanje služi kao snažan motivator, odajući priznanje zaposlenicima za njihova postignuća i doprinose. Bilo kroz verbalne pohvale, nagrade ili druge oblike priznanja, priznanje potiče pozitivnu i zahvalnu kulturu na radnom mjestu.
- Naknade i beneficije - Konkurentna i pravedna struktura naknada temeljna je za svaki sustav motivacije. Osim plaće, beneficije kao što su zdravstvena skrb, mirovinski planovi i bonusi temeljeni na učinku doprinose ukupnom zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika.
- Mogućnosti razvoja karijere - Pružanje prilika za profesionalni rast i razvoj ključni je element sustava motivacije. To može uključivati programe obuke, mentorske inicijative

²⁴ Lawler, E. E. (2003). Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. Jossey-Bass., str. 242

i putove za napredovanje u karijeri, pokazujući predanost organizacije dugoročnom uspjehu svojih zaposlenika.

Pri kreiranju motivacijskog sustava bitni su ciljevi koje organizacija želi postići. Neki od njih su povećanje konkurentnosti, povećanje kvalitete usluga, poboljšanje imidža, snižavanje troškova i niz drugih. Kvalitetan sustav motiviranja ovisi o raznolikosti metoda i motivacijskih alata koji poštuju i uvažavaju pojedinca, njegove individualne potrebe i aspiracije. Svrha uspješnog motivacijskog sustava je podići radnu uspješnost zaposlenika nagrađivanjem poželjnih oblika ponašanja. Raznolike strategije motiviranja temelje se na tri bitne psihološke spoznaje:

- zaposlenike većinom motiviraju nefinancijski faktori, odnosno organizacija bi uz zadovoljavanje zaposlenikovih materijalnih potreba trebala zadovoljiti i nematerijalne potrebe zaposlenika u vidu statusa, poštovanja, priznanja, samostalnosti te osobnog razvoja
- raznolike i istodobne motivacijske strategije koje zadovoljavaju individualne potrebe jamče visoko razvijenu motivaciju zaposlenika
- potrebno je nagrađivati ono što organizacija želi postići, odnosno ono čega želi da bude više.²⁵

²⁵ Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih resursa. Zagreb: Golden marketing, str. 605

Slika 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999:602): Management ljudskih potencijala, Zagreb

3.2. Važnost motivacije za rad

Ekonomске teorije zaposlenike su prema važnosti u organizacijama odavno stavile na prvo mjesto. Materijalna sredstva, imovina, strojevi - sve je zamjenjivo ako postoje kvalitetni, motivirani ljudi koji bi upravljali tom opremom. Najvrjedniji resurs organizacije upravo su ljudi, zaposlenici. Da bi se ta teorija potkrijepila ljudi, odnosno zaposlenici moraju "...imati adekvatne kompetencije (sposobnosti, znanja i vještine), potrebna sredstva rada (opremu i odgovarajuće iskustvo) te biti motivirani."²⁶

Rukovoditelji zaposlenika u organizaciji moraju biti svjesni sljedećih činjenica:

- Zaposlenike motiviraju različiti činitelji (materijalni, psihološki, društveni)
- Zaposlenici imaju različite potrebe
- Potrebe zaposlenika u radnom okruženju su različite, svaki zaposlenik je individua
- U motivaciji zaposlenika poželjno je koristiti situacijski pristup

²⁶ Tudor, G. (ur.) (2010): Vođenje i motiviranje ljudi. Zagreb: M.E.P. d.o.o., str. 12

- Ponekad rukovoditelj može pogrešno procijeniti što motivira zaposlenike
- Sustav nagrađivanja mora biti pravedan
- Nagrade su učinkovitije sredstvo motivacije od kazni
- Zaposlenici su motivirani ako se ispunjavaju njihova očekivanja.²⁷

Nagrađivanje zaposlenika ili kompenzacije materijalne su i nematerijalne naknade koje se dodjeljuju zaposlenima za posao koji su obavili. „Međutim, kada je riječ o ocjeni radne uspješnosti i s tim u vezi nagrađivanjem, na raspolaganju su brojne materijalne i nematerijalne stimulacije i nagrade zaposlenima, bilo u obliku bonusa, dodataka na plaću, operacijskih dionica za menadžere ili nekih drugih načina materijalne stimulacije. Tome treba dodati i nematerijalne naknade, odnosno usluge zaposlenima, kao što su davanje slobodnih dana, fleksibilno radno vrijeme, rad kod kuće, rješavanje privatnih problema zaposlenih, organiziranje vrtića u organizaciji za djecu zaposlenih i slično.“²⁸

3.3. Strategije za motiviranje zaposlenika u suvremenom poslovnom svijetu

Materijalne motivacije za rad su motivacije koje su izravan trošak poslodavca, stoga se i nazivaju materijalnim strategijama nagrađivanja ili financijskim stimulacijama, a cilj im je poboljšanje materijalnih uvjeta zaposlenika. Nagrađivanje se odnosi na različite oblike materijalnih naknada zaposlenicima i menadžerima za njihovo ulaganje truda i postizanje ciljeva. Osim što je nagrađivanje posljedica ocjenjivanja rezultata, ujedno i utječe na samu motivaciju zaposlenika i menadžera.²⁹

Materijalne kompenzacije dijelimo s obzirom na stupanj izravnosti i razinu distribuiranja. S obzirom na stupanj izravnosti, postoje dvije kategorije financijskih kompenzacija: izravne i neizravne (Slika 4.). Izravne materijalne strategije su izravne novčane nagrade koje pojedinac dobiva za svoj rad dok su neizravne materijalne beneficije nenovčane nagrade koje se stječu samim zapošljavanjem u kompaniji. Prema razini distribuiranja dio materijalnih nagrada odnosi

²⁷ Tudor, G. (ur.) (2010): Vođenje i motiviranje ljudi. Zagreb: M.E.P. d.o.o., str. 13

²⁸ Sikavica, P. (2011): Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, str. 546

²⁹ Gutić, D., Horvat Đ., Jurčević, M. (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. Zagreb: Effectus – studij financije i pravo, visoko učilište, str. 436

se na pojedinca i posljedica su radne uspješnosti, a drugi dio je vezan uz organizaciju i ostvarivanje rezultata.³⁰

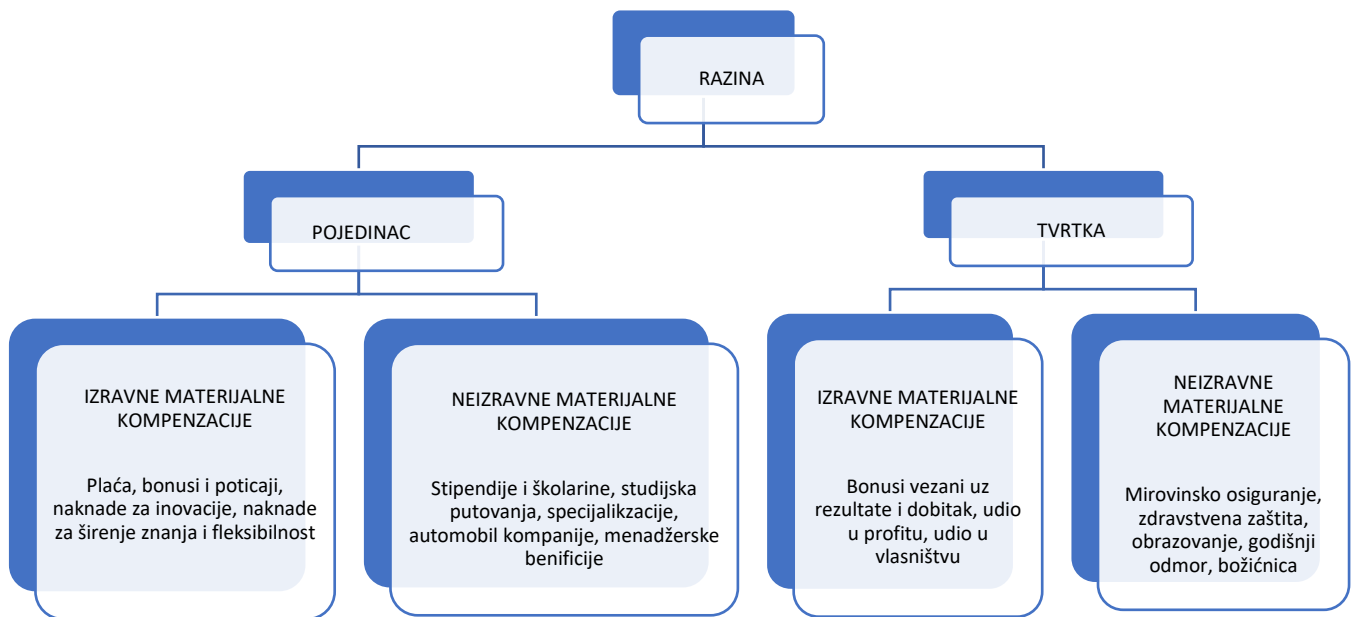
Dobar sustav materijalnog nagrađivanja temelji se na sljedećim pretpostavkama:

- Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje na koje pojedinac može utjecati svojim ponašanjem,
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade,
- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti na prepoznavanju i nagrađivanju željenih ponašanja, a ne na kažnjavanju ponašanja koja nisu dobra,
- Povećanje materijalnih naknada mora biti dovoljno veliko da potakne pojedince na ulaganje dodatnog napora,
- Povećanje plaće mora slijediti povećane rezultate,
- Materijalne nagrade moraju biti shvaćene kao primjerene uloženom radu,
- Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne da bi utjecale na ulaganje dodatnog truda.³¹

³⁰ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 710

³¹ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih resursa. Zagreb: Golden marketing, str. 615

Slika 5. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999:614): Management ljudskih potencijala, Zagreb

Nematerijalne strategije motiviranja nadopunjuju ili nadograđuju materijalne strategije nagrađivanja, a zajedno čine cjelovit motivacijski sustav. Organizacije moraju shvatiti da će zaposlenikova motivacija za rad biti veća što je više svojih potreba zaposlenik zadovoljio. Za motivaciju je, osim već spomenutih osnovnih potreba, bitno zadovoljenje potreba višeg reda, odnosno potreba za razvojem, samostalnošću, uvažavanjem te niza drugih. Danas postoji niz znanstveno utemeljenih, u praksi lako primjenjivih i djelotvornih, motivacijskih strategija koje utječu na motivaciju velikog broja zaposlenika. Neki od novijih načina za motiviranje zaposlenika osvrću se i na futurističke načine rada, ali sa pokrićem u teoriji, kao primjerice:³²

➤ Era rada na daljinu:

Vrijeme rada na daljinu uvelo je promjene i paradigme u način na koji organizacije pristupaju motivaciji. Iznosi niz implikacija za motiviranje zaposlenika, pokrećući važne rasprave o odnosu između trendova rada na daljinu i motivacije. Izazovi i prilike pojavljuju se u ovom kontekstu, nudeći nijansiranu perspektivu o tome kako organizacije mogu održati motivaciju u virtualnom radnom okruženju. Strategije za motiviranje i angažiranje udaljenih zaposlenika vrte

³² Lawler, E. E. (2003). Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. Jossey-Bass., str. 176

se oko provedbe virtualnih team-building aktivnosti i uspostave učinkovitih komunikacijskih kanala.

- Prihvatanje raznolikosti i motiviranje višegeneracijske radne snage:

Raznolikost na radnom mjestu ima veliku važnost, ne samo s etičkog stajališta već i u smislu motivacije. Ova dimenzija naglašava potrebu za rješavanjem generacijskih razlika i njihovog specifičnog utjecaja na motivaciju zaposlenika. Strategije za motiviranje raznolike, višegeneracijske radne snage obuhvaćaju poticanje uključivog radnog okruženja koje prepoznaje jedinstvene snage i doprinose svake skupine, čime se stvara osjećaj pripadnosti i angažmana.

- Motivacija usred ekonomskih neizvjesnosti:

Ekonomski ciklusi imaju značajan utjecaj na motivaciju unutar radne snage. Taj se utjecaj proteže na izazove s kojima se organizacije susreću tijekom gospodarskih padova, što može značajno utjecati na razine motivacije zaposlenika. Strategije za održavanje motivacije tijekom razdoblja ekonomske neizvjesnosti zahtijevaju učinkovito upravljanje krizom i pristupe prilagodljivog vodstva, čime se osigurava da zaposlenici ostanu angažirani i motivirani unatoč vanjskim ekonomskim izazovima.³³

3.4. Mjerenja i evaluacije motivacije

Moć priznanja u motiviranju zaposlenika široko je priznat aspekt učinkovitih motivacijskih strategija. Predstavljanjem primjera organizacija iz stvarnog svijeta koje su uspješno implementirale programe priznanja, može se procijeniti opipljiv učinak tih programa na motivaciju, učinak i zadržavanje zaposlenika.

Razumijevanje veze između razvoja karijere i motivacije ključno je za izradu učinkovitih strategija motivacije. Studije slučaja pružaju neprocjenjiv objektiv kroz koji se može promatrati ova veza, nudeći uvid u to kako su tvrtke iskoristile razvoj karijere i obuku kao alate za motivaciju.³⁴ Ove studije slučaja bacaju svjetlo na ishode takvih inicijativa, uključujući unapređenje vještina, poboljšanu radnu izvedbu i povećano zadovoljstvo poslom.

³³ Lawler, E. E. (2003). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass., str. 176

³⁴ Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Angažman zaposlenika kamen je temeljac motivacije, no potrebno je temeljito ispitati njegov značaj i praktične implikacije. Kroz objektiv studija slučaja, organizacije koje su uspješno poboljšale angažman zaposlenika dolaze u fokus. Analizirajući ove studije slučaja, može se procijeniti kako inicijative za angažman zaposlenika utječu na motivaciju, produktivnost i zadržavanje zaposlenika.

Uključivanje i suradnja ključni su elementi u poticanju motivacije na radnom mjestu. Ovaj odjeljak naglašava njihovu važnost i, kroz osvjetljavanje studija slučaja, naglašava kako su organizacije učinkovito njegovale uključivo i suradničko radno okruženje. Mjerenjem utjecaja ovih inicijativa na motivaciju, timski rad i inovacije, stječe se sveobuhvatno razumijevanje praktičnih implikacija stvaranja uključivih i suradničkih radnih mjesta.

4. BUDUĆI TRENDOVI I IZAZOVI U MOTIVACIJI POSLOVNOG OKRUŽENJA

Kako se svijet rada neprestano razvija, tako se mijenja i razumijevanje i primjena motivacije u kontekstu zapošljavanja. Predviđanje budućih trendova i izazova u području radne motivacije od iznimne je važnosti kako bi se osiguralo da se organizacije i pojedinci mogu prilagoditi i napredovati u krajoliku koji se stalno mijenja. Ovaj dio rada zadire u nove trendove i izazove u motivaciji, posebno se fokusirajući na integraciju umjetne inteligencije (AI) i bihevioralne ekonomije kao ključnih čimbenika koji oblikuju budućnost radne motivacije.

4.1. Predviđanje budućih trendova

Jedan od značajnih trendova koji se mogu očekivati u području radne motivacije je sve veći naglasak na personalizaciji. U budućnosti će se organizacije vjerojatno oslanjati na naprednu analizu podataka i algoritme umjetne inteligencije kako bi prilagodile motivacijske strategije pojedinačnim zaposlenicima. Ovaj pomak prema personaliziranoj motivaciji prepoznaje da jedna veličina ne odgovara svima. Personalizacija će uključivati razumijevanje jedinstvenih preferencija, potreba i snaga svakog zaposlenika, omogućujući organizacijama stvaranje motivacijskih programa koji odjekuju na osobnoj razini.³⁵

Osim toga, očekuje se povećanje uloge umjetne inteligencije u radnoj motivaciji. AI može automatizirati rutinske zadatke, oslobađajući zaposlenike da se usredotoče na složenije, kreativnije i nagrađivanije aspekte svog posla. To zauzvrat može povećati intrinzičnu motivaciju dopuštajući zaposlenicima da se uključe u zadatke koji su u skladu s njihovim interesima i strastima. Nadalje, prediktivna analitika vođena umjetnom inteligencijom može pomoći organizacijama da identificiraju potencijalne probleme povezane s motivacijom i poduzmu proaktivne mjere za njihovo rješavanje.³⁶

Također se očekuje da će bihevioralna ekonomija, polje koje istražuje kako psihološki i emocionalni čimbenici utječu na ekonomske odluke, igrati značajniju ulogu u oblikovanju strategija motivacije. Razumijevanje psiholoških aspekata motivacije može pomoći organizacijama da osmisle učinkovitije sustave poticaja, uzimajući u obzir čimbenike kao što

³⁵ Ariely, D. (2016). *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*. Simon & Schuster., str. 125

³⁶ Grant, A. M. (2019). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking., str. 136

su averzija prema gubicima, učinak obdarenosti i utjecaj društvenih i emocionalnih čimbenika na motivaciju.

4.2. Izazovi u promjenjivom poslovnom okruženju

Dok ti budući trendovi nude obećavajuće izgleda za radnu motivaciju, oni također dolaze s izazovima. Jedan od primarnih izazova leži u balansiranju prednosti personalizacije vođene umjetnom inteligencijom i brige o privatnosti podataka. Kako organizacije prikupljaju i analiziraju više podataka za personalizaciju motivacije, postoji potreba za snažnim mjerama zaštite podataka kako bi se osiguralo da osobni podaci zaposlenika ostanu sigurni i povjerljivi.

Drugi izazov proizlazi iz potencijalnog pretjeranog oslanjanja na AI. Iako umjetna inteligencija može poboljšati učinkovitost i produktivnost, organizacije moraju pronaći ravnotežu kako bi spriječile dehumanizaciju radnog mjesta. Pretjerana automatizacija može dovesti do osjećaja odvojenosti i smanjene intrinzične motivacije među zaposlenicima, osobito kada se osjećaju nepovezani sa svrhom i smislom svog posla.³⁷

Štoviše, integracija biheviornalne ekonomije u motivacijske strategije zahtijeva duboko razumijevanje ljudskog ponašanja i donošenja odluka. Pogrešno tumačenje ili pogrešna primjena ovih načela može dovesti do kontraproduktivnih ishoda. Organizacije moraju ulagati u obrazovanje svojih vođa i menadžera o biheviornističkoj ekonomiji kako bi donosili informirane odluke.

4.3. Utjecaj na prakse motivacije i angažman zaposlenika

Integracija umjetne inteligencije i biheviornalne ekonomije u strategije motivacije ima potencijal promijeniti način na koji organizacije motiviraju i angažiraju svoje zaposlenike. Personalizirana motivacija može značajno povećati zadovoljstvo poslom i učinak, jer zaposlenici osjećaju da su njihovi jedinstveni doprinosi i potrebe priznati i podržani. Automatizacija rutinskih zadataka vođena umjetnom inteligencijom može osloboditi vrijeme zaposlenika za ispunjeniji rad, povećavajući njihovu intrinzičnu motivaciju.³⁸ Primjena načela biheviornalne ekonomije može

³⁷ Grant, A. M. (2019). Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. Viking., str. 145

³⁸ Pink, D. H. (2018). When: The Scientific Secrets of Perfect Timing. Riverhead Books., str. 202

dovesti do učinkovitijih sustava poticaja i struktura nagrađivanja. Na primjer, razumijevanjem psiholoških čimbenika koji pokreću motivaciju, organizacije mogu dizajnirati programe poticaja koji kapitaliziraju inherentne predrasude i sklonosti pojedinaca. To može rezultirati višim razinama motivacije i angažmana među zaposlenicima. Međutim, utjecaj ovih trendova na prakse motivacije i angažman zaposlenika nije bez izazova. Pretjerano oslanjanje na umjetnu inteligenciju i automatizaciju može nenamjerno demotivirati zaposlenike ako dovodi do osjećaja nepovezanosti ili besmislenosti. Uspostavljanje prave ravnoteže i održavanje ljudskog elementa na radnom mjestu ključni su kako bi zaposlenici ostali motivirani i angažirani.³⁹

Štoviše, primjena načela bihevioralne ekonomije zahtijeva nijansiran pristup. Organizacije moraju biti spremne ulagati u obuku i razvoj kako bi osigurale da njihovo osoblje može učinkovito koristiti ova načela u strategijama motivacije. Potencijalne koristi od korištenja bihevioralne ekonomije bit će ostvarene samo ako organizacije mogu ispravno identificirati najrelevantnije bihevioralne uvide za svoj specifični kontekst.

Predviđanje budućih trendova i izazova u motivaciji za rad od vitalne je važnosti za organizacije koje žele optimizirati svoju radnu snagu i za pojedince koji nastoje ostati angažirani u svojoj karijeri. Integracija umjetne inteligencije i bihevioralne ekonomije ima veliki potencijal za poboljšanje strategija motivacije, promicanje angažmana zaposlenika i postizanje organizacijskog uspjeha.⁴⁰

Međutim, ti budući trendovi također predstavljaju značajne izazove, posebno u pogledu privatnosti podataka, rizika od pretjeranog oslanjanja na automatizaciju i pravilne primjene načela bihevioralne ekonomije. Uspostavljanje ravnoteže između tehnološkog napretka i održavanja ljudskog elementa na radnom mjestu ključno je za osiguranje da motivacija ostane pozitivna i značajna sila u svijetu rada koji se razvija.

Proaktivnim rješavanjem ovih izazova i prihvaćanjem prilika koje pružaju AI i bihevioralna ekonomija, organizacije se mogu pozicionirati tako da uspješno upravljaju promjenjivim krajolikom radne motivacije. Na taj način mogu stvoriti okruženje u kojem su zaposlenici motivirani, angažirani i ispunjeni, što u konačnici doprinosi njihovom dugoročnom uspjehu.

³⁹ Ariely, D. (2016). *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*. Simon & Schuster., str. 147

⁴⁰ Pink, D. H. (2018). *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing*. Riverhead Books., str. 205

4.4. Ocjenjivanje radne uspješnosti

Ocjenjivanje radnog učinka kritičan je proces na modernom radnom mjestu, koji oblikuje razvoj zaposlenika, organizacijski uspjeh i ukupnu učinkovitost. Ova sveobuhvatna analiza istražuje zamršenost ocjenjivanja radnog učinka, pokrivajući metodologije, izazove, prednosti i razvojni krajolik ocjenjivanja radnog učinka. Ocjenjivanje radnog učinka višestruk je proces koji nadilazi jednostavnu ocjenu obavljenih zadataka. Uključuje holističko ispitivanje doprinosa, kompetencija i potencijala zaposlenika za rast unutar organizacije. Ocjenjivanje zaposlenih, odnosno njihovih performansi i potencijala, kao i pokušaj utjecanja na ponašanje i rezultate zaposlenih spada u neizostavne alate svakog menadžera, čijom primjenom se postižu ciljevi organizacije.⁴¹

Evaluacija radnog učinka ima golemu važnost kako za pojedinačne zaposlenike, tako i za opći uspjeh organizacija. Služi kao kamen temeljac za razvoj zaposlenika, nudeći uvid u jake strane i područja za poboljšanje. Konstruktivne povratne informacije proizašle iz evaluacija postaju katalizator za kontinuirano učenje, potičući okruženje u kojem zaposlenici nisu samo suradnici, već i aktivni sudionici vlastitog rasta. Na organizacijskoj razini, učinkovita evaluacija učinka pridonosi uspjehu usklađivanjem pojedinačnih ciljeva sa širim ciljevima. Identificiranje zaposlenika s visokim učinkom postaje strateška prednost, omogućujući organizacijama da strateški iskoriste i njeguju svoje talente. Proces uspostavlja okvir odgovornosti, gdje zaposlenici prepoznaju svoje uloge u postizanju zajedničkih ciljeva, promičući kulturu zajedničke odgovornosti.

4.4.1. Metode ocjenjivanja radne uspješnosti

Metode koje se najčešće koriste u procesu ocjenjivanja radne uspješnosti su metode uspoređivanja, ljestvice procjene i check liste.

Kod metoda ocjenjivanja, radna uspješnost zaposlenika uspoređuje se sa radnom uspješnošću drugih zaposlenika. Razlikujemo:⁴²

- metodu rangiranja

⁴¹ Rahimić, Z. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet., str. 195

⁴² Bach, S. (2005). Managing Human Resources: Personnel Management in Transition. Blackwell Publishing., str. 156

- metodu uspoređivanja u parovima
- metodu prisilne distribucije.

Metoda rangiranja najstarija je i najjednostavnija metoda kojom se vrši rangiranje od najboljeg do najgoreg zaposlenog ili naizmjenično rangiranje. Primjenjiva je i za relativno malu grupu ljudi.

Metoda uspoređivanja u parovima je postupak uspoređivanja svakog zaposlenog sa svakim drugim u grupi prema ukupnoj radnoj uspješnosti.

Metodu prisilne distribucije koristimo kada ocjenjujemo veliki broj zaposlenika. Ova metoda oslanja se na logiku normalne distribucije gdje je u nekoj grupi podjednak, najmanji broj najboljih i najlošijih, a najveće je učešće osoba sa srednjom ocjenom.

Kod ljestvica procjene ocjena individualne uspješnosti temelji se na uspoređivanju sa prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti.

Ocjenjuje se više dimenzija radne uspješnosti, što omogućava utvrđivanje onih u kojima je pojedinac bolji i onih u kojima je slabiji.

Razlikujemo:⁴³

- grafičke ljestvice i
- deskriptivne ljestvice.

Grafičke ljestvice koriste brojeve, znakove, pridjeve, odnosno verbalne oznake poput prosječan, ispod prosječan, loš, iznad prosječan. Ova metoda se najčešće primjenjuje u školama i nije se pokazala pogodnom za primjenu u poduzećima, ponajprije stoga što su vrlo moguće subjektivne pogreške ocjenjivača koji često ocjenjuju većom ocjenom od zaslužene kako bi izbjegli konflikte.

Deskriptivne ljestvice pouzdanije su i primjenjuju se u organizacijama za analizu sadašnje situacije i planiranje aktivnosti u cilju poboljšanja u budućnosti, te su preciznije i detaljnije opisuju svaku dimenziju uspješnosti. Prilikom primjene ovih ljestvica najčešće se javljaju greške koje se se odnose na loše definirane i opisane dimenzije za ocjenu radne uspješnosti, a

⁴³ Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Blackwell Publishing., str. 157

izbor pokazatelja uspješnosti zavisi i od karakteristika organizacije, prirode posla i strateških ciljeva.⁴⁴

Kako bi se minimizirale pogreške ocjenjivača, a ocjena uspješnosti bila što objektivnija, u novije vrijeme se upotrebljavaju ljestvice temeljene na ponašanju koje su specifične po tome što za svaku točku navode konkretne primjere i detaljno opisuju ponašanje.

Postoje dvije vrste ovih ljestvica; ljestvice opažanja ponašanja i ljestvice primjera ponašanja, a zajednička im je analiza posla metodom kritičnih slučajeva. Kritični slučajevi su specifični primjeri uspješnog i neuspješnog radnog ponašanja koji se koriste da bi se zaposlenicima pružila povratna informacija o tome kako rade i kojim ponašanjem doprinose postizanju strateških ciljeva organizacije. Kod ljestvice opažanja ponašanja određena dimenzija predstavljena je s više različitih ponašanja i ocjenjuje se frekvencija toga ponašanja, a skala ocjenjivanja je od gotovo nikad do gotovo uvijek, odnosno najčešće od 1 do 5. Ljestvice primjera daju opise očekivanog ponašanja gdje ocjenjivač treba usporediti stvarno ponašanje ocjenjivane osobe s ponuđenim opisima, koji označavaju različit stupanj uspješnosti izvršavanja konkretnog zadatka na ljestvici.⁴⁵

Check liste se sastoje od tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na poslu, odnosno riječ je o pozitivnim i negativnim tvrdnjama, koje imaju direktnu posljedicu na uspjeh obavljanja posla koji se ocjenjuje. Na primjer, tvrdnja da netko ne može dobro obavljati posao ili s druge strane tvrdnja da netko dobro planira posao. Razlikujemo liste slobodnog izbora i liste prisilnog izbora, a razlika je u tome da li ocjenjivač sam bira tvrdnje, ili postoji unaprijed određene tvrdnje i ocjenjivač ne može utjecati na njihov izbor. Check liste se smatraju objektivnim mjernim instrumentom i pouzdanim pokazateljem uspjeha.⁴⁶

4.4.2. Izazovi i prednosti u ocjenjivanju radnog učinka

Iako evaluacije radnog učinka nude brojne prednosti, nisu bez izazova. Subjektivnost i pristranost mogu prodrijeti u procjene, utječući na pravednost i točnost. Definiranje mjerljivih metrika, posebno za uloge koje zahtijevaju kreativnost ili složenost, predstavlja vlastiti niz

⁴⁴ C. Beck, R. (2000): Motivacija, Teorije i načela. Zagreb: Naklada slap, str. 78

⁴⁵ Bach, S. (2005). Managing Human Resources: Personnel Management in Transition. Blackwell Publishing., str. 127

⁴⁶ Rahimić, Z. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet., str. 252-254

izazova. Emocionalni utjecaj na zaposlenike, koji proizlazi iz dostave povratnih informacija i rezultata evaluacije, zahtijeva osjetljivu ravnotežu. Učinkovita procjena radnog učinka donosi nekoliko prednosti.⁴⁷ Poboľjšani moral zaposlenika izravan je rezultat transparentnih i konstruktivnih evaluacija koje prepoznaju napore i daju jasan plan rasta. Poboľjšani angažman zaposlenika je još jedan rezultat, jer redovite povratne informacije i rasprave potiču osjećaj uključenosti.

Strateško planiranje radne snage je olakšano točnim procjenama učinka. Organizacije mogu identificirati zaposlenike visokog potencijala za vodeće uloge i proaktivno riješiti nedostatke u vještinama. Ove prednosti doprinose ne samo individualnom rastu zaposlenika, već i ukupnom uspjehu i otpornosti organizacije.

4.4.3. Razvoj ocjenjivanja radnog učinka

Svijet evaluacije radnog učinka prolazi kroz transformaciju, pod utjecajem tehnološkog napretka, mijenjanja perspektiva kontinuiranog učenja i razmatranja rada na daljinu.

Tehnologija igra sve značajniju ulogu u pojednostavljivanju ocjenjivanja učinka. Automatizirani sustavi olakšavaju prikupljanje podataka, analizu i isporuku povratnih informacija, smanjujući administrativna opterećenja i omogućavajući učinkovitiji proces. Pomak prema kontinuiranom učenju i razvoju usklađen je s razumijevanjem da je poboljšanje učinka stalan proces. Sustavi upravljanja učenjem i personalizirani razvojni planovi doprinose ovoj evoluciji, potičući kulturu prilagodljivosti i rasta.⁴⁸

Razmatranja rada na daljinu također su utjecala na metodologije ocjenjivanja. Naglasak se pomiče s tradicionalnih mjera vezanih uz fizičku prisutnost na fokus na rezultate i doprinose, naglašavajući fleksibilnost i pristupe usmjerene na rezultate.

Zaključno, ocjenjivanje radnog učinka višestruk je proces koji je složeno utkan u strukturu modernog radnog mjesta. Njegovo značenje proteže se od individualnog razvoja zaposlenika do zajedničkog uspjeha organizacija. Kako se metodologije razvijaju kako bi prihvatile tehnologiju, kontinuirano učenje i razmatranja rada na daljinu, proces postaje sve dinamičniji,

⁴⁷ Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga, str. 150

⁴⁸ Bach, S. (2005). Managing Human Resources: Personnel Management in Transition. Blackwell Publishing., str. 122

prilagodljiviji i sastavni dio ukupnog uspjeha i otpornosti suvremenog radnog mjesta. Uspostavljanje prave ravnoteže između strukturiranih metodologija ocjenjivanja i fleksibilnosti ključno je za upravljanje zamršenom dinamikom rasta zaposlenika i organizacijskog uspjeha.

ZAKLJUČAK

U dinamičnom suvremenom poslovnom svijetu koji se stalno razvija, uspjeh organizacija blisko je povezan s motivacijom i angažmanom radne snage. Razumijevanje čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika, izrada učinkovitih strategija za motivaciju i integracija tih napora u sveobuhvatan okvir planiranja ljudskih resursa ključni su za poticanje kulture na radnom mjestu koja napreduje na inovacijama, suradnji i održivom uspjehu. Čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika obuhvaćaju niz individualnih, organizacijskih i okolišnih elemenata. Od osobnih vrijednosti i karijernih težnji do kulture radnog mjesta i stilova vodstva, prepoznavanje i rješavanje ovih čimbenika je ključno. Vanjski čimbenici, uključujući ekonomske uvjete i tehnološki napredak, također imaju određeni utjecaj, zahtijevajući od organizacija da ih prilagode i integriraju u svoje motivacijske strategije i planiranje ljudskih potencijala.

Motiviranje zaposlenika nije pothvat koji odgovara svima već dinamična zbirka pristupa koji odgovaraju na različite potrebe. Prepoznavanje značaja intrinzične i ekstrinzične motivacije je od temeljne važnosti. Uravnoteženje ovih pokretača osigurava holistički pristup koji odgovara zaposlenicima na različitim razinama, potičući održivi angažman. Maslowljeva hijerarhija potreba pruža vrijedan okvir za razumijevanje i rješavanje različitih potreba na radnom mjestu. Prilagođavanjem strategija za usklađivanje s fiziološkim, sigurnosnim, društvenim potrebama, potrebama poštovanja i samoaktualizacije, organizacije stvaraju motivacijski ekosustav koji njeguje holistički razvoj zaposlenika.

Etička razmatranja podupiru uspjeh motivacijskih strategija. Transparentnost, inkluzivnost i osnaživanje sastavne su etičke dimenzije. Organizacije koje daju prioritet ovim načelima grade povjerenje i potiču trajnu motivaciju među zaposlenicima.

U suvremenom poslovnom svijetu motivacija nije samo funkcija ljudskih resursa; to je strateški imperativ za organizacijski uspjeh. Planiranje ljudskih potencijala pretvara se u strateški pothvat koji usklađuje sposobnosti radne snage s organizacijskim ciljevima. Predviđanje budućih trendova, razumijevanje prirode posla koja se razvija i prilagođavanje praksi ljudskih resursa postaju sastavni dio uspjeha. Strateško planiranje ljudskih potencijala uključuje prepoznavanje simbiotske veze između dobrobiti zaposlenika i organizacijskog uspjeha. Davanje prioriteta mentalnom i fizičkom zdravlju, promicanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života i pružanje mogućnosti za profesionalni rast doprinose kulturi radnog mjesta koja privlači i zadržava vrhunske talente.

Gledajući unaprijed, integracija motivacijskih strategija i planiranja ljudskih potencijala postaje još kritičnija. Budućnost rada, oblikovana trendovima kao što su ekonomija koncerata i tehnološki napredak, zahtijeva kontinuirano učenje i prilagodljivost. Vodstvo koje može nadahnuti i prilagoditi bit će ključno, a funkcije ljudskih resursa razvit će se u strateške partnere koji pridonose ukupnom zdravlju i otpornosti organizacije.

Kontinuirano učenje i prilagodljivost bit će ključni atributi za zaposlenike i organizacije. Integracija novih tehnologija u praksu ljudskih resursa pružit će nove alate za razumijevanje i poboljšanje motivacije zaposlenika. Međutim, ljudski dodir, karakteriziran empatijom, razumijevanjem i etičkim razmatranjima, ostat će nezamjenjiv u potrazi za trajnom motivacijom.

Zaključno, motivacija na radnom mjestu zahtijeva strateški i holistički pristup. Od razumijevanja pojedinačnih i organizacijskih čimbenika do izrade prilagođenih strategija i njihovog usklađivanja s planiranjem ljudskih resursa, put do poticanja motivacije kontinuiran je proces prilagodbe i inovacije. Dok organizacije prihvaćaju ova načela i snalaze se u složenosti suvremenog poslovnog svijeta, one se pozicioniraju ne samo za kratkoročni uspjeh, već i za dugoročnu otpornost i prosperitet. Motivirani zaposlenici nisu samo suradnici; oni su pokretačka snaga održivog uspjeha organizacija u desetljećima koja dolaze.

LITERATURA

Knjige

1. Ariely, D. (2016). *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*. Simon & Schuster
2. Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Blackwell Publishing
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). *Management ljudskih resursa*. Zagreb: Golden marketing
4. Beck, R. C. (2000). *Motivacija, Teorije i načela*. Zagreb: Naklada slap
5. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson
6. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362
7. Grant, A. M. (2019). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking.,
8. Gutić, D., Horvat Đ., Jurčević, M. (2018): *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: Effectus – studij financije i pravo, visoko učilište
9. Hrvatska gospodarska komora (2004): *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*.
10. Kanfer, R., & Chen, G. (2016). *Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects*. Routledge
11. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
12. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
13. Lawler, E. E. (2003). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass
14. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
15. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
16. Pink, D. H. (2018). *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing*. Riverhead Books
17. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet
18. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press

19. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
20. Stone, R. J., & DeNisi, A. S. (2018). Human Resource Management. Wiley
21. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley

POPIS SLIKA

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	6
Slika 2. Korist od upravljanja ljudskim resursima	13
Slika 3. Menadžment ljudskih resursa.....	16
Slika 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava	19
Slika 5. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	22