

# Samomotivacija

---

**Barić-Pilić, Lovro**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:210572>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

LOVRO BARIĆ-PILIĆ

SAMOMOTIVACIJA  
Završni rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

LOVRO BARIĆ-PILIĆ

SAMOMOTIVACIJA

Završni rad

JMBAG: 01111430710, redoviti student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, rujan 2023.

# SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. MOTIVACIJA .....	3
1.1. DEFINIRANJE POJMA MOTIVACIJE .....	3
1.2. ULOGA MOTIVACIJE U ORGANIZACIJI .....	6
1.3. TEORIJE MOTIVACIJE .....	7
1.3.1. TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA .....	7
1.3.2. HERZBERGOVA TEORIJA .....	8
1.3.3. SUVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE .....	9
2. METODE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA .....	10
2.1. MOTIVIRANJE I FAKTORI MOTIVACIJE .....	10
2.2. MOTIVACIJSKE TEHNIKE NA RAZINI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	12
2.3. SUSTAV NAGRADE I KAZNE .....	13
3. SAMOMOTIVACIJA .....	15
3.1. DEFINICIJA I METODE SAMOMOTIVACIJE ZAPOSLENIKA .....	15
3.2. TEHNIKE SAMOMOTIVACIJE .....	19
3.3. PRETJERANA SAMOMOTIVACIJA .....	21
4. STUDIJA SLUČAJA – MOTIVACIJA I SAMOMOTIVACIJA ZAPOSLENIKA VALAMAR RIVIERA .....	24
4.1. O PODUZEĆU .....	24
4.2. UTJECAJ ORGANIZACIJE NA SAMOMOTIVACIJU .....	26
4.3. MOTIVACIJA I SAMOMOTIVACIJA ZAPOSLENIKA .....	30
ZAKLJUČAK .....	34
LITERATURA .....	36
POPIS SLIKA .....	39
POPIS TABLICA .....	40
SAŽETAK .....	41
SUMMARY .....	42

## UVOD

Tema rada je samomotivacija. Riječ je o općem pojmu koji ima široko značenje, a u ovome radu istražuje se s aspekta organizacije, točnije menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika. Može se reći da je riječ o problematici za koju je moguće tvrditi da je uvijek aktualna, s obzirom na njezin značaj, dinamičnost i prilagodljivost tekućim uvjetima poslovanja. Također, navodi se kako se istražuje s aspekta šireg pojma, motivacije, koja je uz samomotivaciju usko vezana.

Motivacija i samomotivacija se u kontekstu menadžmenta ljudskih potencijala mogu predstaviti kao instrument upravljanja ovim resursom, ali i kao instrument unapređenja kvalitete rada, odnosno predanosti ili angažmana zaposlenika. Dakako da se o ovoj temi daju istaknuti brojne definicije, koje su znatno kompleksnije od ove percepcije, no spomenuto služi kao smjernica jednostavnog određenja ovog pojma. Iako je motivacija striktno u domeni menadžmenta, a samomotivacija polazi od samog zaposlenika, smatra se kako i motivacija utječe na samomotivaciju.

Iako motivacija organizaciji donosi dodatne troškove, posebice kada je riječ o materijalnim metodama motivacije, dugoročno je isplativo. Tome u prilog ide niz benefita, točnije pozitivnih učinaka na organizaciju i zaposlenike, ali i povezane dionike, prvenstveno potrošače/kupce, kao i na poticanje daljnje samomotivacije.

Cilj rada je istražiti osnovne teorijske značajke u vezi sa samomotivacijom, posebice definirati ključne pojmove te ukazati na metode i tehnike samomotivacije zaposlenika. Svrha rada je analizirati jedan od primjera samomotivacije zaposlenika u odabranom poduzeću. Na taj način se implementiraju teorijske osnove u praksi, točnije na razini poduzeća Valamar Riviera.

Rad ima četiri poglavlja, uvod i zaključak. Prvo poglavlje ima svrhu definiranja pojma motivacije te analiziranja pozitivnih učinaka koje ovaj proces donosi. U ovome se poglavlju navode neke od osnovnih definicija pojmova, a poseban značaj usmjeren je prema klasifikaciji učinaka i razradi benefita na razini dionika. Također, analiziraju se i odabrane teorije motivacije. Sljedeće poglavlje odnosi se na prezentaciju načina ili

metoda motivacije ljudskih potencijala u organizaciji. Generalno se misli na materijalne i nematerijalne, no one se u ovome poglavlju detaljno analiziraju. Ukazuje se i na način poticanja samomotivacije. Poglavlje koje slijedi analizira uži pojam, to jest samomotivaciju zaposlenika. Sljedeće i predzaključno poglavlje daje analizu studije slučaja. Predočava se primjer poduzeća Valamar Riviera, koje ima vrlo razvijen sustav motivacije i primjenjuje ga na širokom sustavu zaposlenika, što pozitivno utječe na ukupno poslovanje, ali i razvoj organizacije, te na samomotiviranje zaposlenika.

Za potrebe istraživanja korištene su neke od osnovnih metoda. To su metoda analize i sinteze, induktivna metoda, metoda komparacije i metoda apstrakcije. Korištena je i metoda studije slučaja, a u konačnici i metoda opisivanja ili deskripcije.

# 1. MOTIVACIJA

Motivacija je široki pojam u menadžmentu. On se ističe kompleksnošću zbog niza činjenica koje se odnose na ovaj pojam, a prvenstveno se misli na tijek procesa motivacije, mogućnost percipiranja kao sustava sačinjenog od nekoliko podsustava te brojnost metoda motivacije na razini neke organizacije.

U okviru ovoga poglavlja važno je istaknuti neke od osnovnih definicija pojma motivacije i na taj način pristupiti cjelovitom određenju ovoga pojma. Također, tendencija je ukazati na specifičnost motivacije s aspekta ljudskih potencijala i stvoriti osnovu za analizu pojma samomotivacije zaposlenika.

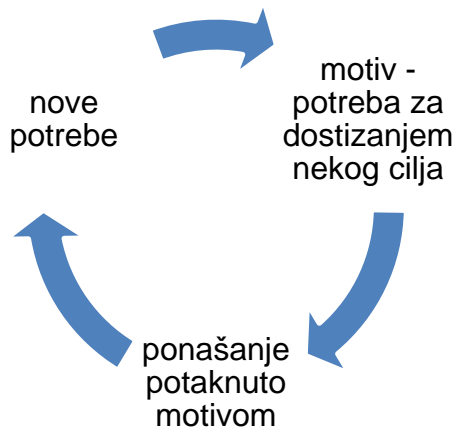
U svrhu analize evolucije i različitih aspekta gledišta motivacije, analiziraju se teorije motivacije. One u kontekstu ekonomije i upravljanja ljudskim potencijalima imaju poseban značaj, što se istraživanjem nastoji i argumentirati.

## 1.1. DEFINIRANJE POJMA MOTIVACIJE

Motivacija se kao pojam široko primjenjuje. Također, to je pojam koji se istražuje u području raznih znanosti, ne samo ekonomije i menadžmenta unutar iste. Poseban doprinos definiranju ovog termina daje psihologija, u okviru koje se provode njegova opsežna istraživanja. Motivacija je unutarnja sila koja utječe na neko ponašanje pojedinca. Psihopedagoški pristup definiranja motivacije navodi kako je to „sila koja potiče naše ponašanje u svrhu ispunjenja želja i potreba. To je snažna i veoma složena sila koja nas potiče na djelovanje, izgrađuje volju i utječe na odlučivanje“ (Jakšić, 2003., str. 5). Ona pri tome podrazumijeva iznošenje motiva za djelovanje, obrazloženje tih motiva i poticanje na djelovanje (Jakšić, 2003., str. 6).

Motivacija djeluje na motivacijsko ili motivirano ponašanje. Riječ je o kružnom procesu koji se može predočiti slikom 1.

## Slika 1. Motivacijsko ponašanje



Izvor: Izrada autora prema: motivacija (Hrvatska enciklopedija, 2005., str. 480) Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> (13. 4. 2023.).

Vidljivo je kako se ovaj ciklus ili proces kontinuirano odvija ili ponavlja. Treba istaknuti da na sam procesu djeluje niz sila ili čimbenika koji određuju jednostavnost ili težinu njegove izvedbe, odnosno dostizanja željenog cilja. Ovisno o području istraživanja određuju se ti čimbenici. Tako primjerice na primjeru organizacije ostvarenje nekog cilja ovisi o unutarnjim i vanjskim čimbenicima. To mogu biti financijski aspekt u organizaciji, vodstvo, odnos među zaposlenicima i slično, dok vanjski čimbenici podrazumijevaju širu okolinu. Misli se na ekonomske, socio-kulturne, pravno-političke, tehnološke, etičke, ekološke čimbenike.

Odnos spram ovih čimbenika, to jest zapreka ostvarenja nekog cilja, jednostavnija su za premostiti ukoliko postoji jaka motivacija subjekta koji je zadužen i usmjeren prema cilju. Točnije, važan je motiv koji određuje želju prema realizaciji cilja, odnosno motiviranost za ostvarenjem istoga.

Motivacija s gledišta psihologije, sociologije, ali i ekonomije generalno predstavlja psihološke sile koje određuju smjer razine napora osobe i razinu ustrajnosti osobe u suočavanju s preprekama (Society for Human Resource Management, 2010., str. 1). To je nešto što pokreće ponašanje, djelovanje i što određuje nečiju upornost.

Motivacija je u biti ono što se smatra onim što pokreće ponašanje, djelovanje i što je još važnije upornost.



Motivacija se u menadžmentu, točnije menadžmentu ljudskih potencijala percipira kao svojevrsna teorija upravljanja koja se ističe kompleksnošću i dinamičnošću. S obzirom na to, ne postoji unificirana definicija ovoga pojma, već se u tu svrhu koriste neke od poznatijih. Ljudski potencijali ili zaposlenici neke organizacije predstavljaju jedan od temeljnih resursa ili inputa rada. Konačni poslovni uspjeh i realizacija postavljenih ciljeva izravno ovise o kvaliteti korištenih resursa, a time i o kvaliteti te angažmanu zaposlenika. U tom smislu posebnu ulogu ima vođenje zaposlenika, a time i sama motivacija.

Motiviranje zaposlenih u nadležnosti je menadžmenta ljudskih potencijala. ono podrazumijeva niz aktivnosti maksimizacije njihove motivacije. Pri tome motivaciju razumiju kao instrument usmjeravanja zaposlenika prema postizanju organizacijskih ciljeva (Sikavica et al., 2008., str. 531).

Može se reći da motivacija predstavlja razloge ili uzroke ljudskog ponašanja, odnosno čimbenike koji organiziraju, usmjeravaju i određuju trajanje ljudskih aktivnosti. To je ujedno i skup unutarnjih sila koje potiču i zadržavaju osobu u organizacijskom radu. U menadžmentu, ona se percipira kao niz neovisnih i ovisnih varijabli koje su međusobno povezane, a objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 557).

Motivacija se može definirati i kao proces zalaganja zaposlenika, te kao psihološko stanje koje postoji u situaciji kada unutarnji ili vanjski faktori potiču, usmjeravaju ili održavaju ponašanje zaposlenika. Motivacija se istražuje s aspekta pojedinca i menadžera (Sikavica et al., 2008., str. 532). Ovisno o ovim razinama, moguće je govoriti o koristima ili pozitivnim učincima koje ona donosi na strani zaposlenika i na strani organizacije. Jednostavnije rečeno, zaposlenicima ona donosi maksimizaciju njihova angažmana u radu, predanost većoj kvaliteti rada i ispunjenju ciljeva. S gledišta organizacije ona djeluje u smjeru razvoja ljudskih potencijala, unapređenja kvalitete zaposlenika, te kvalitetnijeg ostvarenja ciljeva i poslovnih rezultata.

Naposljetku, moguće je sistematizirati kako motivacija kao pojam označava potrebe, želje ili nagone unutar nekog pojedinca. Ona predstavlja ciklični proces poticanja ljudi, zaposlenika neke organizacije na ostvarenje konkretno utvrđenih ciljeva.

Motivaciju je moguće poticati i o tome će biti riječi u ovome radu. Smatra se kako postoje neki osnovni psihološki čimbenici koji na nju utječu, a prvenstveno se misli na želju ili nagon ka ostvarenju i maksimizaciji novca, zarade, uspjeh u poslovnom svijetu, ostvarenje priznanja, dostizanje i maksimiziranje zadovoljstva na poslu i slično. Smatra se kako su ovi čimbenici različiti s obzirom na obilježja zaposlenika, ali i na uvjete rada.

Motivacija kao pojam ima osobit značaj u kontekstu menadžmenta ljudskih potencijala s obzirom da je to važan instrument stvaranja spremnosti i maksimiziranja volje zaposlenika da rade najbolje što mogu. Točnije, motivacija optimizira njihov radni angažman i ostvarene rezultate.

## **1.2. ULOGA MOTIVACIJE U ORGANIZACIJI**

Uloga motivacije u nekoj organizaciji je iznimna i višestruka. Spoznaja o tome javlja se tek u novije vrijeme, s naprednijom evolucijom ovoga pojma. Od tada do danas motivaciji zaposlenika pristupa se najozbiljniji način, a time su i ostvarene koristi veće. Osnovni benefiti motivacije su (Management Study Guide, 2023a):

- poticanje akcije ljudskih potencijala
- unapređenje učinkovitosti zaposlenika
- maksimiziranje produktivnosti
- ostvarenje stabilnosti radne snage.

U smislu poticanja akcije ljudskih potencijala misli se na aktiviranje zaposlenika na korištenje svih dostupnih resursa rada s ciljem ostvarenja uspješnih rezultata. Putem motivacije maksimizira se razina iskorištenosti ljudskih potencijala i na taj način osigurano je bolje korištenje svih resursa rada.

U kontekstu unapređenja učinkovitosti zaposlenika misli se na maksimiziranje njihova radnog učinka. To je povezano ujedno i sa smanjenjem troškova operacija i unapređenja ukupne učinkovitosti. Motivacija utječe i na usmjerenost ljudskih potencijala ka točno utvrđenim ciljevima, te njihovo djelovanje čini svrsishodno. Ciljevi se pri tome dostižu uz uspješnu koordinaciju i istovremenu suradnju ili timski rad, koji se ponovno unapređuje upravo posredstvom motivacije zaposlenika.

Motivacija gradi prijateljski odnos među zaposlenicima. To čini rano okruženje ugodnijim, a odnose među zaposlenicima boljima, te time maksimizira i zadovoljstvo radom. Treba istaknuti da učinkovita suradnja zaposlenika utječe konačno i na stabilnost, fleksibilnost zaposlenika i općenito bolji radni angažman.

### 1.3. TEORIJE MOTIVACIJE

Prilikom analize i istraživanja problematika vezanih uz motivaciju u menadžmentu, nezaobilazno je osvrnuti se na teorije motivacije. U ovome radu predočavaju se neke od njih, odnosno teorija hijerarhije potreba, te Herzbergova teorija.

#### 1.3.1. TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA

Teorija hijerarhije potreba, naziva se i Maslowljevom teorijom. Temelji se na postavci u svezi kompleksnosti ljudske osobnosti i ljudskih potreba (slika 2.).

#### Slika 2. Maslowljeva teorija motivacije



Izvor: *Put prema sebi* (2023.) Maslowljeva hijerarhija potreba. Dostupno na: <https://putpremaisebi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/> (14. 4. 2023.).

Fiziološke potrebe su početna točka motivacije i to su osnovne ili egzistencijalne potrebe. Misli se na potrebe za hranom, vodom, zrakom i mjestom za život. S gledišta menadžmenta ove se potrebe podmiruju materijalnim naknadama za rad,

odnosno plaćom zaposlenika. Sljedeća razina su potrebe za sigurnošću, a misli se na sigurnost, stabilnost te odsustvo bolesti i patnje. S gledišta menadžmenta to se zadovoljava programima zaposlenja, zdravstvene zaštite, mirovinskog i sličnima. Društvene potrebe ili potrebe za ljubavlju odnose se na partnerstvo, prijateljstvo, pripadanje i ljubav. U menadžmentu one se zadovoljavaju društvenim interakcijama ili timskim radom. Potrebe za poštovanjem odnose se na uvažavanje samoga sebe ili samopoštovanje te poštovanje od strane drugih. Slijede potrebe za samoaktualizacijom ili potrebe za samopotvrđivanjem, a misli se na osobni razvoj i realizaciju punog potencijala zaposlenika (Buble, 2009., str. 271-272).

Maslowljeva teorija do sada se susrela s raznim kritikama i često je modificirana od strane drugih autora. Unatoč tome, ona danas menadžerima daje neke osnove ili smjernice u procesu motivacije zaposlenika. Često se koristi za razumijevanje psihologije zaposlenika, radne motivacije i načina djelovanje na nju. U menadžmentu ova teorija doprinosi sljedećem (Sikavica et al., 2008., str. 537):

- upućuje na važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele podmiriti u radu
- upozorava menadžere na značaj kontinuiranog razvoj zaposlenika
- upozorava na specifične potrebe i utjecaj na motivaciju
- upućuje na značaj samoaktualizacije
- upozorava na različita sredstva i mogućnosti koje menadžerima stoje na raspolaganju u zadovoljavanju potreba.

Osim nje, danas se koriste i ostale teorije motivacije. Među njima je i Herzbergova teorija, kao jedna od poznatijih.

### *1.3.2. HERZBERGOVA TEORIJA*

Ova se teorija naziva i dvofaktorskom teorijom, a ima dvije osnovne pretpostavke. To su pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi već ih se razumije na način da nezadovoljstvo predstavlja odsutnost zadovoljstva i suprotno, te pretpostavka da postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora, ekstrinzični ili higijenski i intrinzični ili motivatori. Ekstrinzični faktori bivaju povezani sa situacijom u

kojoj zaposlenici djeluju, dok su intrinzični povezani s poslom koji zaposlenici obavljaju (Buble, 2009., str. 275).

Intrinzični faktori su motivatori i utječu na veće zadovoljstvo radom, dok ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika, odnosno minimiziraju i sprječavaju nezadovoljstvo radom. Prema ovoj teoriji dobri međuljudski odnosi ili visoka plaća nisu činitelji motivacije i ne vode ka većem zadovoljstvu radom. Oni djeluju kao faktori koji sprječavaju ili otklanjaju nezadovoljstvo radom. Osnovni cilj ove teorije je ukazati da obogaćivanje posla povećava motivaciju.

### *1.3.3. SUVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE*

U teoriji i praksi postoje i suvremene teorije motivacije. One ističu da se motivacija ne može pojasniti na temelju potrebe ljudi veću tu analizu treba uključiti i ostale faktore. Neke od ovih teorija su (Varga, 2011.):

- teorija triju potreba (David C. McClelland) – potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem;
- teorija postavljanja cilja (Edwin A. Locke) – postavljanje jasnih, dobro razrađenih i dostižnih ciljeva djeluje kao motivator i kao generator učinkovitost;
- teorija pojačavanja (B. F. Skinner) – zasniva se na uvjerenju da pojedinci mogu biti motivirani oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje, dok kazne djeluju negativno na motivaciju i konačni rezultat.

Vidljivo je kako se sve ove teorije razlikuju s obzirom na prepoznavanje faktora motivacije i načina kako maksimizirati motivaciju zaposlenika, a time generirati i što bolje rezultate. Detaljnije o metodama motivacije i njihovoj klasifikaciji slijedi u nastavku rada.

## **2. METODE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Danas se u praksi koriste razne metode motivacije zaposlenika. Sve one imaju jednaki cilj, o čemu je već bilo riječi, a o njihovoj prikladnosti na razini neke organizacije ne postoje unaprijed definirana pravila. To zapravo znači da se na implementiranje nekih metoda organizacije odlučuju na temelju vlastite prosudbe, a uvažavajući obilježja tih metoda, učinke i vlastite organizacijske mogućnosti.

Odabir optimalnih metoda motivacije zaposlenika zahtijevan je zadatak menadžmenta. On ovisi o nizu čimbenika, primarno o mogućnostima organizacije, a naposljetku i o profilu zaposlenika. Upravo to se nastoji razmotriti u sklopu ovog poglavlja.

Treba istaknuti kako je jedan od instrumenata motiviranja zaposlenika i samomotivacija, a kojoj slijedi kasnije. Sukladno tome, jasna je namjera autora da se što detaljnije analizira problematika motiviranja zaposlenika prije same analize samomotivacije.

### **2.1. MOTIVIRANJE I FAKTORI MOTIVACIJE**

Kako bi se što uspješnije razmotrile metode motivacije ili motiviranja zaposlenika, važno je spoznati čimbenike ili faktore koji utječu na motiviranje zaposlenika. Svi oni imaju podjednaki značaj, a Porter i Miler navode sljedeće njihove grupe ili skupine (slika 3.).

### Slika 3. Čimbenici ili faktori motivacije zaposlenika



Izvor: Izrada autora prema: Buble, M. (2009.) *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus, str. 268-269 i Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 533.

Prilikom provedbe motivacije u praksi je optimalno uzeti u obzir sve ove tri grupe motivatora. Na taj način generiraju se najuspješniji rezultati.

Individualne karakteristike odnose se na obilježja profila zaposlenika. Točnije, to su njihove potrebe, stavovi i vrijednosti te interesi koje njeguju. Riječ je o vrlo diferenciranim obilježjima te svaki zaposlenik ima individualni profil koji je sačinjen od ovih čimbenika. U skladu s time, odnosno osobnim obilježjima zaposlenika, na njih djeluju drugačije svi motivatori koje je u praksi moguće koristiti.

Sljedeća grupa su karakteristike posla. To su primjerice kompleksnost i zahtjevnost posla, autonomnost i slično. Naposljetku slijede organizacijske karakteristike, koje se odnose na obilježja organizacije u kojoj zaposlenici rade. To su sveukupnost pravila i procedura, politike, menadžment, organizacijska kultura i slično.

## **2.2. MOTIVACIJSKE TEHNIKE NA RAZINI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Temeljna klasifikacija motivacijskih tehnika navodi (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 613-614):

- materijalne tehnike ili kompenzacije
- nematerijalne tehnike ili kompenzacije.

Materijalne kompenzacije nazivaju se i izravnim kompenzacijama. To su financijske naknade u vidu plaća i ostalih financijskih oblika motiviranja, poput bonusa, stimulacija, nagrada i sličnoga. Naime, visina plaće određena je vrstom radnog mjesta, to jest zahtjevima istoga, a određena je unutar platnih razreda neke organizacije. Bonusi, nagrade i ostali oblici ovise o radnom mjestu, ali i ostvarenju ili angažmanu zaposlenika. Primjerice, neki zaposlenik će biti nagrađen mjesečnim bonusom u slučaju da premaši očekivane i utvrđene radne zadatke.

Nematerijalne kompenzacije nazivaju se i neizravnim kompenzacijama. One se odnose na beneficije zaposlenika koje su određene na temelju kriterija radnog učinka i uspješnosti. To su plaćeni godišnji odmor, slobodni dani i slično. Smatra se kako ovi motivatori imaju poseban učinak u kontekstu zadržavanja zaposlenika i maksimizacije njihova ukupnog zadovoljstva.

Detaljnija razrada i prikaz materijalnih i nematerijalnih instrumenata motivacije prikazuje se u nastavku (tablica 1.).



**Tablica 1. Materijalne i nematerijalne kompenzacije**

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Razina	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi i poticaji</li> <li>• Naknade za inovacije</li> <li>• Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• Slobodni dani</li> <li>• Automobil kompanije</li> <li>• Menadžerske beneficije</li> <li>• <i>Hibridni rad</i></li> <li>• <i>Edukacije</i></li> </ul>
	Organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani iz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili organizacije</li> <li>• Udio u profitu</li> <li>• Udio u vlasništvu – dionice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstvena zaštita</li> <li>• Životna i slična osiguranja</li> <li>• Naknade za nezaposlenost</li> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Godišnji odmor</li> <li>• Božićnica</li> <li>• <i>Povećanje broja dana godišnjeg odmora</i></li> </ul>

*Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 614.*

Osim materijalnih i nematerijalnih naknada ili kompenzacija za rad, u praksi se danas koriste i ostali oblici motiviranja zaposlenika. O njima se vode opsežne rasprave, a neke od njih suočavaju se i s konkretnim kritikama. Slijedom godina pojavili su se i novi oblici rada, koji postaju kompenzacijski čimbenici, npr. hibridni rad. Detaljnije o njima slijedi u nastavku poglavlja.

### **2.3. SUSTAV NAGRADE I KAZNE**

U današnjici su zaposlenici vodeći resurs svake organizacije. Njihov rad značajniji je na primjeru nekih djelatnosti, poput turizma, no to ne umanjuje njihovu važnost općenito, točnije i na primjeru ostalih djelatnosti. U skladu s time, motiviranje zaposlenika koje za cilj ima jačanje kvalitete rada, predanost poslu i veći angažman, uz bolje poslovne rezultate, strateški je cilj svake organizacije.

Provođenje motivacije u praksi zahtijeva kontinuiranu kontrolu rada zaposlenika. Točnije, menadžment ljudskih potencijala ima za obvezu neprekidno pratiti intenzitet i promjene motivacije zaposlenika te djelovati u smjeru njezine maksimizacije. U tu se svrhu koriste spomenute tehnike i instrumenti, no učestala je praksa primjene i sustava nagrađivanja, odnosno kažnjavanja zaposlenika.

Sustav nagrađivanja temelji se upravo na spomenutoj kontroli rada i angažmana zaposlenika. Ukoliko se utvrdi da zaposlenici maksimiziraju svoje pozitivne rezultate, smatra se korisnim nagraditi njihov rad i time ih potaknuti na nastavak takvog rada ili ih motivirati da generiraju još bolje rezultate. Jednako tako, u suprotnom slučaju moguće je primijeniti sustav kažnjavanja zaposlenika. Iako se on često koristi, postoje ozbiljne kritike koje su mu upućene.

Sustav kažnjavanja zaposlenika u praksi je razrađen na jednaki način kao i sustav stimuliranja ili nagrađivanja. To znači da se on zasniva na opomeni zaposlenicima ukoliko su utvrđene nepravilnosti u svezi njegovom radom i nedovoljan angažman te uspjeh. Nakon opomene moguće je primijeniti neke restrikcije, poput oduzimanja stimulacije, dodjeljivanja manje plaćenog i manje odgovornog radnog mjesta i slično.

Sa sustavom kažnjavanja važno je oprezno se ophoditi s obzirom da on može djelovati pozitivno ili negativno na zaposlenike. Poželjno je pozitivno ili stimulirajuće djelovanje, no često je moguće izazivanje konflikata ovim putem, gubitaka zaposlenika i slično.

### **3. SAMOMOTIVACIJA**

Kako bi zaposlenici organizacije bili uspješno motivirani, organizacija i menadžment u pravilu trebaju brinuti o motivaciji, ali i njihovoj samomotivaciji. Smatra se kako su ovi pojmovi vezani, na način da uspješna motivacija pozitivno utječe na samomotivaciju zaposlenika.

O samomotivaciji se konkretnije vodi briga tek u novije doba. Točnije, ovaj pojam dugo vremena nije bio percipiran na adekvatan način s obzirom na nedostatak znanja o njegovoj važnosti i ulozi u procesu upravljanja ljudskim zaposlenicima. Međutim, danas poduzeća sve češće brinu o uspješnoj samomotivaciji, posebice kada je riječ o razvijenijim poduzećima. Na taj način unapređuju cjelokupni proces upravljanja ljudskim potencijalima, kao i kvalitetu ostvarenih rezultata.

U ovome poglavlju primarno se pristupa definiranju samomotivacije, a naposljetku se razmatraju načini i metode putem kojih je moguće djelovati na istu. Osim toga, tendencija je potvrditi važnost, ali i kompleksnost samomotivacije u suvremeno doba.

#### **3.1. DEFINICIJA I METODE SAMOMOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Samomotivacija je primarno određena zaposlenikom, to jest njegovom željom, voljom, upornošću i ostalim faktorima. Sukladno tome, ona se može pojmiti kao razlog ili osobni nagon, interes pojedinca, entuzijizam ili bilo kao neki drugi pokretač koji kod zaposlenika izaziva akciju ili neko drugo, uglavnom pozitivno ponašanje. Jednostavnije rečeno, samomotivacija je unutarnja snaga koja pokreće pojedinca.

Samomotivacija se može percipirati i kao angažiranost zaposlenika. Već se pri regrutiranju tvrtke danas usmjeravaju na pronalazak samomotiviranih zaposlenika. Razlog tome je činjenica kako su oni u radu daleko produktivniji od ostalih (LQ, 2022.).

Navodi se da je samomotivacija vezana uz samu filozofiju života, no važno je poticati samomotivaciju, a na razini organizacije, ona je značajno uvjetovana motivacijskim

sustavom (Orkić, 2021., str. 3). Točnije, smatra se da samomotivacija uvelike ovisi o samom pojedincu, ali se može poticati i sustavom motivacije, to jest angažmanom i pothvatima menadžmenta ljudskih potencijala.

Samomotivacija konkretno znači biti vođen osobnom željom da se postave vrijedni ciljevi i da se dostigne usmjerenje na te ciljeve te da potakne djelovanje unatoč potencijalnim preprekama i izazovima (Emamzadeh, 2022). Četiri su sastavna dijela samomotivacije i to (Orkić, 2021., str. 3):

- usmjeravanje k cilju;
- predanost s utvrđenim ciljevima;
- inicijativu i angažman;
- pozitivno razmišljanje i viđenje budućnosti.

Sastavni dijelovi samomotivacije mogu se pojmiti i kao koraci u procesu motivacije koji se odvijaju postupno, jedan za drugim. Slično motivaciji, samomotivacija također započinje usmjeravanjem ponašanja k zacrtanu cilju. Ovo usmjeravanje napora nužno za postizanje ciljeva dovodi u poslovnom okviru i do uspjeha cjelokupne organizacije. Jasno utvrđeni ciljevi organizacije omogućuju pojedincu da autonomno usmjerava ponašanje i izvršava radne zadatke na najbolji način.

Jednom usmjereno ponašanje k zacrtanu cilju iziskuje i predanost njemu. Stupanj predanosti ciljevima bit će to veći što je veća i nagrada povezana s njegovim ostvarenjem. Uz predanost je nužno vezana i inovativnost u izvršavanju radnih zadataka jer će radnici biti predani doseći cilj uz što manje nepotrebno utrošenih resursa.

Inicijativa i angažman su dva bliska pojma pri čemu se angažman definira kao fizička, kognitivna i emocionalna uključenost zaposlenika u toku ostvarivanja radne uloge (Kahn, 1990., str. 692). S druge strane, inicijativa predstavlja spremnost na djelovanje, sposobnost poticanja djelovanja, a onda i slijeđenja plana djelovanja radi dostizanja nekog cilja. Ukratko, angažman se vrlo lako može predočiti kao zalaganje odnosno zauzimanje za cilj, a inicijativa kao pobuda ili poticaj za postizanje određenog cilja.

Za samomotivaciju važni su dijelovi i pozitivno razmišljanje i viđenje budućnosti jer cilj koji treba ostvariti teško će biti ostvaren ako nemamo nadu da on uopće može biti ostvaren i ako o njemu ne razmišljamo pozitivno. Pozitivno razmišljanje preduvjet je za konstruktivan, produktivan i pozitivan proces samomotivacije, što rezultira pozitivnim ishodima i održava se na sveukupno ponašanje pojedinca.

Osim navedenih dijelova samomotivacije važno je ustrajati u ciljevima i njihovu ostvarenju. Ustrajnost se često ističe kao ključna vrlina za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Biti uporan i nepokolebljivo se držati predviđenog smjera izrazito je važna individualna karakteristika koja omogućuje da se svladaju sve prepreke koje stoje na putu do cilja.

U okviru samomotivacije važno je navesti i samoefikasnost kao procjenu pojedinca o vlastitim sposobnostima organiziranja i izvršavanja određenih akcija potrebnih za ostvarenje željenih ishoda. Samoefikasnost je subjektivna procjena o tome može li se konkretni zadatak uspješno izvršiti. Bez obzira na to ima li pojedinac stvarne vještine potrebne za izvršenje određenog zadatka, samoefikasnost se odnosi na samoprocjenu ili samopercepciju vlastite sposobnosti pojedinca da se prilagodi situaciji u kojoj se nalazi. Stoga je očekivanje samoefikasnosti važno za pokretanje akcije i za ponašanja koja će dovesti do ostvarenja cilja. Uvjerenje pojedinca o osobnoj efikasnosti utječu na njegovo mišljenje, motivaciju i ponašanje.

Samomotivacija kao pojam i kao akcija u praksi omogućuje zaposleniku generiranje vlastitih odluka, predanost ciljevima, ali i osobni, te naposljetku organizacijski napredak. Samomotivacija je važan činitelj konačnog ili ukupnog angažmana zaposlenika, a time i ostvarenih ciljeva i dostignutih rezultata. Sukladno tome, važno ju je poticati i razvijati.

Samomotivacija se može predstaviti i kao unutarnje stanje koje nam pomaže započeti, nastaviti ili prekinuti neko ponašanje. Time se smatra da gotovo svako ponašanje potječe iz samomotivacije. Samomotivacijom se danas vrlo aktivno bave psiholozi, ali je predmet istraživanja i ostalih znanosti. Pri tome, brojne teorije imaju za cilj objasniti zbog čega je netko motiviran ili demotiviran činiti neke stvari. Primjerice, na razini teorije samoodređenja utvrđuje se da svatko može imati različite

razine motivacije na temelju toga koliko je intrinzično ili ekstrinzično motiviran. Ova teorija također sugerira da univerzalne potrebe kao što su kompetencija, autonomija i povezanost motiviraju svako ponašanje.

Danas postoje razne teorije motivacije, dok pojam samomotivacije i dalje ostaje nedovoljno istražen. Vjeruje se kako je razlog tome kompleksnost pojma i otežano upravljanje istim. Generalno, samomotivacija je ono nešto unutarne što čovjeka tjera ili ograničava u obavljanju neke akcije. Jasno je pri tome kako samomotivacija itekako može pomoći u postizanju ciljeva i realizaciji željenog stanja i rezultata (Davis, 2023.).

S gledišta samomotivacije na poslu, uloga organizacije je poticati samomotivaciju sustavom motivacije. Poticanje motivacije otežan je zadatak menadžera i organizacije. Razlog tome je činjenica da je samomotivacija različita kod zaposlenika i vrlo je individualna. Sukladno tome, za izazivanje samomotivacije važno je dobro poznavati zaposlenike. U tom kontekstu pozitivan učinak ima motivacija jer ako je zaposlenik zadovoljan, očekivano je da će biti i samomotiviran. Ono što je važno jest primijeniti dobre motivatore na svakog pojedinca ponaosob.

Na samomotivaciju utječu (Orkić, 2021., str. 5):

- vremenske prilike
- interne ili osobne prepreke
- pojedinačne značajke ili osobine
- opći razvoj
- godine.

Unutarne prepreke su manjak samopoštovanja i nedovoljno povjerenje zaposlenika u sebe same. Pojedinačne značajke su vrlo važne i odnose se na profil zaposlenika. Opći razvoj vezan je za ambicije ili želje te suprotno. Godine predstavljaju faktor koji može izazivati velike neprilike. Smatra se kako su stariji zaposlenici manje fleksibilni i kako ih je teže motivirati, a time i samomotivirati. U tom segmentu razmatra se i problem dugogodišnjih zaposlenika koji imaju zasićenje poslom, a to može imati i suprotan efekt u smislu predanosti organizaciji.

### 3.2. TEHNIKE SAMOMOTIVACIJE

Samomotivacija je ujedno i vještina ili sposobnost pojedinca/zaposlenika da bude ustrajan i predan radu. On teži uvijek većim ciljevima i boljim rezultatima. Usko je integriran u organizaciju i ona je dio njegova života. Uspjeh organizacije vidi i kao svoj uspjeh.

Samomotivacija se može potaknuti vlastitim angažmanom i o tome najviše ovisi. Dok može s druge strane biti indicirana i motivacijom, to jest tehnikama motivacije koje će potaknuti zaposlenika i da se samostalno motivira kako bi iskoristio sve benefite koje će od toga ostvariti. Najjednostavnije rečeno, proces samomotivacije može se pojasniti kroz sljedeće korake (Management Study Guide, 2023b):

- utvrđivanje ciljeva;
- izrada plana za realizaciju svakog cilja;
- stvaranje sustava samonagrađivanja;
- stvoriti izazov usvajanja novih znanja i vještina;
- okružiti se ostalim samomotiviranim ljudima;
- potaknuti pozitivno razmišljanje;
- održavati zdrav način života;
- gurnuti se izvan zone udobnosti.

Danas se koriste razne tehnike samomotiviranja zaposlenika. To su načelno vrlo slične tehnike i na razini motivacije. Moguće je govoriti o (Orkić, 2021., str. 6):

- izlazak iz zone komfora
- minimiziranje straha od pogrešaka i neuspjeha
- težnja da se završi sve započeto
- educiranje i cjeloživotno učenje
- vjera u uspjeh.

U suvremeno doba, samomotivacija je važno pitanje razvijenih i naprednih organizacija. One pokazuju na koji način zaposlenici mogu biti uspješni i samomotivirani. Najučinkovitiji zaposlenici se motiviraju kako bi generirali što bolje rezultate. Dobro motivirani zaposlenici, najčešće su i oni koji imaju visoku razinu

samomotivacije. Pri tome treba imati na umu da oni zahtijevaju posebnu pažnju organizacije. Naime, zaposlenici koji su samomotivirani mogu izgubiti interese ukoliko smatraju da ne mogu napredovati ili da je njihov dodatan trud nedovoljno kompenziran. Time se potvrđuje poveznica samomotivacije i motivacije. Sukladno tome, danas je zadatak prepoznati samomotivirane zaposlenike i posebno im se posvetiti.

Kada se govori o tehnikama samomotivacije moguće je usmjeriti se i na sljedeće ključne točke (Management Study Guide, 2023b):

- slušanje i vođenje
- unapređenje znanja i vještina
- nagrađivanje i prepoznavanje osobnih postignuća.

U smislu slušanja i vođenja treba ukazati na važnost isticanja iskustava. Pri tome je zadaća menadžera da putem aktivnog slušanja i isticanja iskustava jačaju vezu poštovanja između vođe i sljedbenika. Na taj način moguće je dostići rezultate i maksimizirati međusobno povjerenje za buduće odnose. Jednako tako, vođenje i slušanje doprinosi unapređenju komunikacije, ali i timskog rada. Putem aktivnog slušanja mogu se primijeniti novije metode ili pristupi rješavanju zadataka. Kontinuirano usavršavanje na poslu može se postići pronalaženjem inovativnih rješenja za različita pitanja koja su rezultat timskog okruženja i kreativnog rješavanja problema uključujući vještine aktivnog slušanja.

Sljedeća stavka je osnaživanje samoga sebe i unapređenje znanja i vještina. Samoosnaživanje pomaže menadžeru/vođi da učinkovito i uspješno odgovori na izazove. Pri tome menadžeri/vođe s visokim osjećajem vlastitog osnaživanja motivirani su za prihvaćanje novih izazova.

Nagrađivanje i priznavanje pojedinačnih postignuća sljedeća je stavka, a odnosi se na činjenicu da bi menadžeri trebali prepoznati sva postignuća i nagraditi ih. To će u budućnosti dodatno motivirati zaposlenike i potaknuti ih na kontinuirano poboljšanje i postizanje vrhunskih prekretnica u poslu.



Radi poticanja izvršavanja zadataka, kreativnosti i ustrajnosti u najvećoj kvaliteti, nužno je pojedincima dati osjećaj autonomije, kompetentnosti i povezanosti jer se optimalno stanje za samomotivaciju nalazi u samom pojedincu, a mogu ga potaknuti pojedincu nadređene osobe (Silver, 2021., str. 6). Ishodi koje primjerice nadređeni očekuje od podređenih moraju biti povezani s naporom koji valja uložiti u njihovo postizanje. Stoga breme uspjeha mora biti stavljeno na onoga koji teži njemu.

Samomotivacija kao unutarnja snaga omogućuje osobama pronaći razlog i skupiti snagu da samostalno izvrše zadatke u izazovnim situacijama bez oslonca na druge osobe ili bez njihova utjecaja. U tom smislu samomotivacija može biti dobar alat za hvatanje u koštac s negativnim mentalnim sklopom, konzervativizmom, manjkom samopouzdanja ili unutarnjim konfliktom, pa zaposlenicima može pomoći s napredovanjem u karijeri pri izazovnim radnim situacijama (Asadullah et al., 2019., str. 13).

Konačno, da bi ciljevi bili postignuti, ključno je odabrati pravu strategiju za povećanje motivacije. Nije isto ako se motivacija poveća davanjem povratnih informacija, postavljanjem krajnjih ciljeva ili omogućavanjem poticaja jer svaki od ovih alata ima drukčije posljedice koje u jednih osoba mogu izazvati negativne, neutralne ili pozitivne učinke. Na primjer, pozitivna povratna informacija ima veći učinak u podsjećanju na to da valja ustrajati k zadanom cilju, dok je negativna povratna informacija izvrsna za upozoravanje o zastajkivanju pri napredovanju do cilja. Stoga su pozitivne povratne informacije posebno motivirajuće za novake i novopridošle zaposlenike, dok negativne valja upotrijebiti kod stručnjaka koji su već stekli uvid i izgradili duboke veze s organizacijom (Schroeder i Fishbach, 2015., str. 137-138). Uzevši u obzir posljedice koje može izazvati, ispravno korištenje alata u (samo)motiviranju zaposlenika ključno je u upravljanju ljudskim potencijalima.

### **3.3. PRETJERANA SAMOMOTIVACIJA**

Ponekad je u organizaciji moguće susresti pretjerano motivirane zaposlenike. To može dovesti do određenih poteškoća i negativnih učinaka. Naime, prevelika usmjerenost na posao i uspjeh može kod zaposlenika stvoriti i nagomilati stres. To se u praksi zove izgaranje ili *burnout*. Prema definiciji riječ je o stanju mentalne i fizičke

iscrpljenosti koja je prouzrokovana prevelikom izlaganju stresu i profesionalnim načinom života pojedinca.

Spomenuto stanje može biti izazvano od strane samog zaposlenika koji ima loš sustav samokontrole, ali i od strane organizacije kada se zaposlenici preopterećuju radnim zadacima, rezultatima i uspjehom. Postoje razne definicije ovoga pojma u današnjici. Najjednostavnije je reći da je to profesionalno preopterećenje zaposlenika.

„*Burnout* je stanje emocionalne, fizičke i mentalne istrošenosti do kojeg dolazi zbog posla koji um i tijelo stavlja u stanje konstantnog stresa. U ovakvom ranjivom stanju čak i mali problemi postaju teški i nepremostivi. U ovom članku donosimo simptome prema kojima možete procijeniti svoje stanje te pronaći savjete kako izbjeći izgaranje“ (Selekcija, 2019).

Za pojašnjenje ovog pojma često se koristi termin multitaskanja, što označava preveliki broj poslova koje neki zaposlenik obavlja u organizaciji. U tom stanju dolazi do iscrpljivanja, neproduktivnosti i opadanja koncentracije.

U nastavku se prikazuju uzroci i posljedice ovoga stanja na razini neke organizacije (slika 4.).

#### Slika 4. Burnout – izgaranje na poslu

Burnout uzrokuje:	Burnout se manifestira kao:
<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatak autonomije, kontrole nad poslom, nedostatak vremena za završavanje zadataka i projekata</li><li>• vrijednosti zaposlenika nisu u skladu s radnjama, ponašanjima ili vrijednostima organizacije ili radne uloge</li><li>• nejasni ciljevi i očekivanja u poslu</li><li>• pretjerano radno opterećenje</li><li>• mala ili nikakva podrška šefa i organizacije</li><li>• neprepoznavanje i nepriznavanje rada</li><li>• monotoni i nisko stimulirajući posao</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• emocionalni i fizički umor</li><li>• nesanica, problemi s apetitom</li><li>• fizički simptomi kao što su bol u prsima, problemi s probavom, nesvjestica</li><li>• naglašena iritabilnost u kontaktu s kolegama i/ili klijentima</li><li>• problemi s pažnjom i koncentracijom na poslu, zaboravljanje manje i više bitnih stvari</li><li>• pad produktivnosti</li><li>• anksioznost, depresivnost, ljutnja, pesimizam, izolacija</li></ul>

Izvor: Selekcija (2019.) Izgaranje na poslu (burnout). Dostupno na:

<https://selekcija.hr/2019/10/izgaranje-na-poslu-burnout/> (17. 4. 2023.).

Pravovremeno prepoznavanje ovog stanja kod zaposlenika vrlo je značajno kako bi se oni rasteretili i time izbjegle ozbiljne posljedice, koje se naposljetku odražavaju primarno na zaposlenika, na ostale zaposlenike, a kasnije i na čitavu organizaciju. Može se reći da se izbjegavanjem ovog stanja utječe na bolju samomotivaciju zaposlenika i s time povezane benefite.

## **4. STUDIJA SLUČAJA – MOTIVACIJA I SAMOMOTIVACIJA ZAPOSLENIKA VALAMAR RIVIERA**

Valamar Riviera nalazi se na samom vrhu uspješnih, profitabilnih, međunarodno integriranih i vrlo razvijenih poduzeća u Hrvatskoj. Može se reći da je to veliko poduzeće koje zapošljava veći broj zaposlenika i time ima razvijeni sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Ovaj sustav jedan je od strateških sustava na razini predmetnog poduzeća s obzirom na veličinu, ulogu ili značaj ljudskog rada za djelatnost poduzeća i ostalo.

Valamar Riviera u sklopu menadžmenta ljudskih potencijala posebnu ulogu ili značaj posvećuje motivaciji zaposlenika. Pri tome se koristi raznim metodama, a učinke istih kontinuirano prati te se one po potrebi revidiraju. Sukladno tome, može se reći da je ovo jedan od uspješnih primjera motivacije zaposlenika, a o tome javno i transparentno izvještava na svojim mrežnim stranicama.

U radu se predstavlja odabrano poduzeće i iznose se neki temeljni pokazatelji njegova poslovanja. Veći značaj posvećen je sustavu upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno sustavu motivacije zaposlenika u ovome poduzeću.

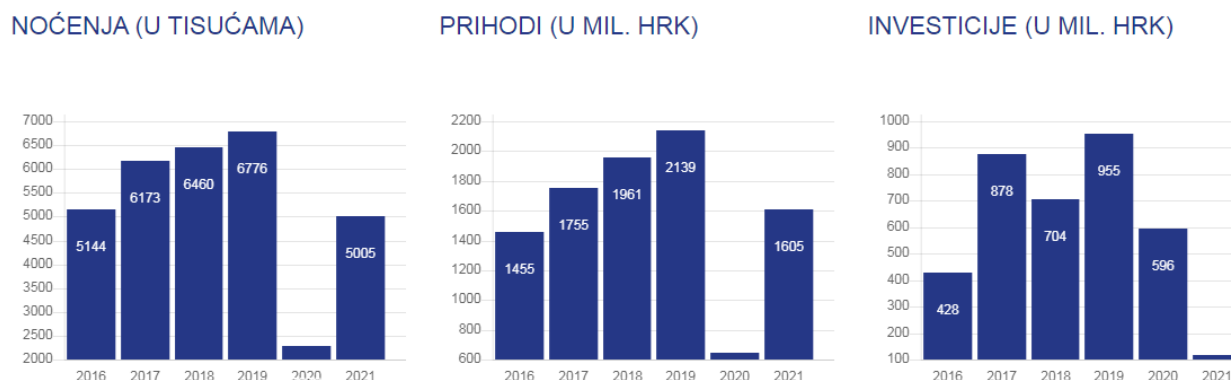
### **4.1. O PODUZEĆU**

Valamar Riviera jedno je od poznatijih i uspješnijih poduzeća u Hrvatskoj. Ono posluje u području turizma, točnije pružanja usluge smještaja. Neke od osnovnih osobina, to jest karakteristika ove organizacije danas su (Valamar Riviera, 2023b):

- Najpoželjniji poslodavac u Hrvatskoj – nalazi se na 9. mjestu ljestvice;
- Posluje u koncepciji društvene odgovornosti od 2015. godine;
- Ima razvijen portfelj u vodećim obalnim destinacijama Hrvatske – 37 hotela i ljetovališta, 15 kampova;
- Provodi otvorenu i dvosmjernu komunikaciju sa svim dionicima;
- Temeljne vrijednosti su odgovornost, gostoljubivost, ambicioznost, inovativnost i održivost.

Osim navedenih kvalitativnih podataka, moguće je istaknuti i konkretne pokazatelje poslovanja ove organizacije, koji opravdavaju epitet jednog od vodećih hrvatskih poduzeća. Temeljni pokazatelji prikazuju se slikom 5.

### Slika 5. Pokazatelji poslovanja Valamar Riviere



Izvor: Valamar Riviera (2023b) O nama. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/> (14.04.2023.).

Vidljivo je ako svi pokazatelji uglavnom imaju tendenciju rasta u promatranom razdoblju. Ukupan turistički promet raste od 2016. godine do 2020. godine. evidentirani pad u 2020. godini uzrokovan je pandemijom Covid 19, no vidljivo je kako već sljedeće godine slijedi oporavak. S aspekta investicija, one su na zavidnoj razini bilježe oscilacije, posebice u razdoblju nakon pandemijske godine poslovanja, na što je ponovno utjecaj imao pad poslovanja, odnosno učinak Covid 19.

U poslovanju ove organizacije poseban značaj imaju vizija i misija. Vizija poduzeća glasi: „Savršen odmor, svaki dan, za svakog gosta“ (Valamar Riviera, 2023c). Misiju čini nekoliko elemenata i svi imaju podjednaki značaj (Valamar Riviera, 2023c):

- Biti lider u odmorišnom turizmu i partner u turističkim destinacijama pri kreiranju autentičnog doživljaja;
- Zaposlenici i potrošači su na prvome mjestu;
- Tendencija u odgovornom poslovanju koje će stvoriti novu vrijednost za dioničare, a pri tome voditi posebnu brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.

Realizaciji vizije i misije poslovanja predano teže svi zaposlenici ovog poduzeća. Razlog tome je učinkovit i razrađen menadžment ljudskih potencijala, koji djelotvorno upravlja ovim resursom, a u tom segmentu iznimno brine o sustavu motivacije.

#### **4.2. UTJECAJ ORGANIZACIJE NA SAMOMOTIVACIJU**

Valamar Riviera, kako je i istaknuto, jedan je od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj. Ujedno je to i najveći poslodavac u hrvatskom turizmu i zapošljava oko 7 000 zaposlenika (Valamar Riviera, 2023a).

Sustav zapošljavanja ili regrutiranja zaposlenika u ovome poduzeću u ovlasti je Odjela za ljudske potencijale. Sam sustav je vrlo raznolik. Pri tome koristi nekoliko izvora zapošljavanja, primarno Hrvatski zavod za zapošljavanja i specijalizirane agencije koje posreduju u tome. Osim toga, vrlo je popularno zapošljavanje studenata i ulaganje u njihov razvoj, posebice iskustvo. Takvi profili zaposlenika, ukoliko se istaknu predanim i uspješnim radom, osiguravaju svoje radno mjesto u Valamar Rivieri po završetku poslovanja. Jednako je i po pitanju zapošljavanja učenika, primjerice kuhara.

Sam proces regrutiranja je sustava, što znači da se provodi prema unaprijed utvrđenom protokolu. Zapošljavanje se provodi temeljem identificiranja potrebe za konkretnim kadrom. Nakon objave natječaja zaprimaju se prijave te se iste pregledavaju. Najbolji kandidati pozivaju se na razgovor, a prije regrutiranja prolaze i razne testove, intervjue i slično. U konačnici se zapošljavaju kandidati koji imaju najbolje rezultate, ali i obilježja u smislu obrazovanja, iskustva i ostaloga.

U ovome poduzeću zaposlen je i značajan udio stalnih sezonaca. Možda je to i najbolji primjer da se potvrdi učinkovitost motivacije u ovome poduzeću. Naime, riječ je o zaposlenicima koji uživaju brojne beneficije, a time su i vjerni samom poduzeću te duži niz godina rade isključivo u njemu, kao stalni sezonci (Valamar Riviera, 2023a).

S obzirom da je riječ o poduzeću koje posluje na međunarodnoj razini i u djelatnosti koja je vrlo dinamična i podložna kontinuiranim promjenama, odjel za ljudske resurse

ovoga poduzeća pomno brine o razvoju ljudskih potencijala. U kontekstu ovog procesa provode se određeni programi i aktivnosti. Posebice treba istaknuti (Valamar Riviera, 2023a):

- Valamar akademiju;
- usavršavanje zaposlenika;
- stipendije i prakse;
- motivaciju.

Valamar Riviera u sklopu organizacijske ustrojenosti, točnije odjela ljudskih potencijala ima oformljenu takozvanu Valamar akademiju. Riječ je o akademiji koja se odnosi na standardizirane programe edukacije zaposlenika i uključuje prakse, interna znanja i profesionalne vještine. Kako i sami navode, riječ je o programu treninga koji za cilj ima ekspanziju i obogaćivanje korporativnih ili organizacijskih znanja i stručnog usavršavanja po načelu prijenosa najboljih praksi. Cilj je prenijeti znanja i iskustva s mentora na polaznika.

Ovaj program obrazovanja i razvoja namijenjen je svim zaposlenicima koji se iskazuju voljom za pohađanje ovog programa. Program traje šest mjeseci, a objedinjuje šest različitih smjerova.

U sklopu ove organizacije, gotovo 70% visoko pozicioniranih zaposlenika završilo je ovu akademiju (Valamar Excellence, 2019., str. 5). Osim navedenoga, ovaj program ima osobit značaj i ulogu u kontekstu motivacije zaposlenika predmetne organizacije. Naime, njime se maksimizira motivacija zaposlenika za daljnji rad jer se povećava njihova kvaliteta, učinkovitost, a time se očekuju i brojne beneficije te mogućnost napredovanja. Može se reći da ima dvojako značenje za zaposlenike. Osim što unaprjeđuje njihovu kvalitetu u širem smislu, omogućuje bolje radno mjesto, bolje naknade za rad i mogućnosti daljnjeg razvoja.

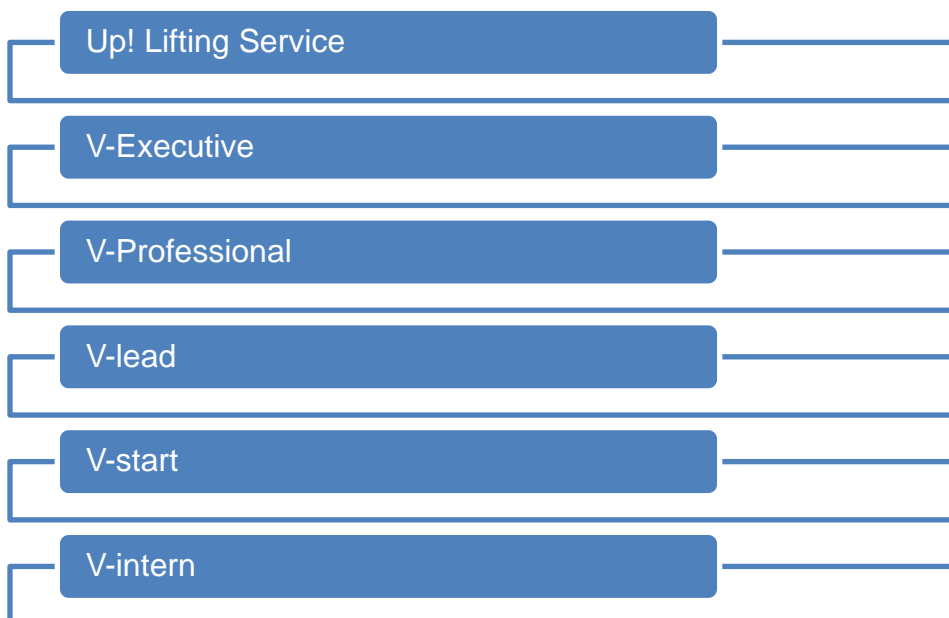
Slično tome je i usavršavanje zaposlenika. To je proces koji uključuje sustavne napore u obrazovanje i praksu zaposlenika, na način da se oni pripremaju na što bolje prihvaćanje izazova u turizmu i na što uspješnije odgovaranje na suvremene zahtjeve i trendove. S time u skladu zaposlenicima ovog poduzeća ostvaruje se

mogućnost (Valamar Riviera, 2023a):

- pohađati tečajeve stranih jezika;
- sudjelovati u praktičnim radionicama;
- sudjelovati u raznim izložbama, konferencijama, seminarima, sajmovima i slično.

Predmetno organizaciji donosi dodatne troškove, no u usporedbi s dugoročnim prednostima smatraju se opravdanima. Sam sustav programa usavršavanja i razvoja zaposlenika poduzeća Valamar Riviera prikazuje se slikom 6.

### Slika 6. Programi usavršavanja i razvoja zaposlenika poduzeća Valamar Rivera



Izvor: Izrada autora prema: Valamar Riviera (2023a) Dobar posao u Valamaru. Dostupno na: <https://www.dobarposaovalamaru.com/kako-je-raditi-u-valamaru/top-poslodavac/pogodnosti-za-nase-zaposlenike/> (14.04.2023.).

Program Up! lifting Service Valamar je uveo za sve svoje objekte. On podrazumijeva podizanje razine usluga putem treninga usavršavanja koji provode certificirani treneri, a u koje je uključena cijela organizacija. Ovim programom se nastoji stvoriti izvrsne usluge i pružiti gostima više od očekivanog. U sklopu njega posebice se provode motivacija, komunikacija i bogata edukacija.



V-Executive je dvogodišnji modularni program edukacije koji je namijenjen poznavanju trendova poslovanja, stjecanju novih stručnih znanja te razumijevanju inovacija i organizacijske kulture. Kroz ovaj program provodi se suradnja organizacije s nekoliko fakulteta diljem Hrvatske. Taj program prije svega služi razvoju ljudskih potencijala, to jest ulaganja u intelektualni kapital zaposlenika. Naposljetku to ih čini spremnijima za rad i suočavanje s poslovnim izazovima, a time ostvaruju i bolje rezultate. veća produktivnost zaposlenika generira veće zadovoljstvo, a time su oni i motiviraniji, to jest samomotivirani za daljnji rad i napredak.

Kao takav, program čini 27 modula u ukupno 8 skupina. To su (Valamar Riviera, 2023a):

- trendovi u turizmu i ugostiteljstvu;
- strategija, organizacija i okruženje;
- inovativni razvoj proizvoda i upravljanje prodajom;
- upravljanje markom i komunikacija;
- izvrsnost usluge i upravljanje kvalitetom;
- upravljanje operacijama;
- financije i pravo;
- održivost i odgovornost u poslovanju.

Sljedeći je program V-Professional, koji služi stjecanju i usavršavanju vještina u svakodnevnom radu. U sklopu njega nadograđuju se znanja o stranim jezicima, somelijerstvu, pripremi kave, informatičkim vještinama i zakonodavstvu. Također i u sklopu ovog programa organizacija surađuje s vanjskim dionicima, primjerice Hrvatskom udrugom poslodavaca, Hrvatskom udrugom hotelijera i sličnima (Valamar Riviera, 2023a).

V-lead je interni razvojni program stručnog usavršavanja, a namijenjen je za buduće voditelje ili direktore objekata i sektora te menadžere u operacijama i korporativnim funkcijama. Program polazi tek 20-ak polaznika svake godine, a traje godinu dana (Valamar Riviera, 2023a).

V-start je također jednogodišnji program namijenjen pripravnicima koji stječu konkretna znanja i iskustva putem međusektorske rotacije i mentorstva. To je zapravo pripravničkog programa. Slijedi V-intern program koji je namijenjen praksi za učenike i studente, a provodi u suradnji s visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj i inozemstvu (Valamar Riviera, 2023a).

Osim navedenih programa, vidljivo je da ovo poduzeće njeguje usku i dobru praksu s vanjskim dionicima. Posebice se izdvajaju škole, fakulteti i ostale obrazovne institucije, ali i specijalizirane organizacije u turizmu i šire. Valamar Riviera stipendira učenike i studente, a na taj način promiče razvoj i stjecanje znanja u turizmu i djeluje kao „lovac na talente“.

### **4.3. MOTIVACIJA I SAMOMOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Valamar Riviera ima vrlo razvijen sustav motivacije u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima. Razlog tome su bogata znanja resornih menadžera, praćenje međunarodnih praksi i trendova u ovome segmentu poslovanja i upravljanja, te razvojna svijest o ulozi motivacije i važnosti posjedovanja motiviranih zaposlenika.

U najvećoj mjeri koriste se instrumenti iz područja nagrađivanja zaposlenika, kao jedine metode motivacije u ovoj organizaciji. Treba navesti kako je broj ukupno nagrađenih zaposlenika u ovoj organizaciji svake godine sve veći.

Smatra se kako se najveća pažnja u sustavu motiviranja na razini ove organizacije posvećuje financijskim, odnosno izravnim ili materijalnim kompenzacijama, no kombiniraju se i mnoge druge. sveukupnog instrumenata motiviranja odnosi se na sljedeće (Valamar Riviera, 2023a):

- Mjesečni dodatak na osnovnu plaću - stimulacije;
- Mjesečno nagrađivanje zaposlenika;
- Dvomjesečno nagrađivanje zaposlenika;
- Periodično nagrađivanje radnika;
- Nagrađivanje za istaknute rezultate na natjecanjima različitih razina;
- Godišnje nagrađivanje radnika za ostvarene nadbudžetne rezultate;

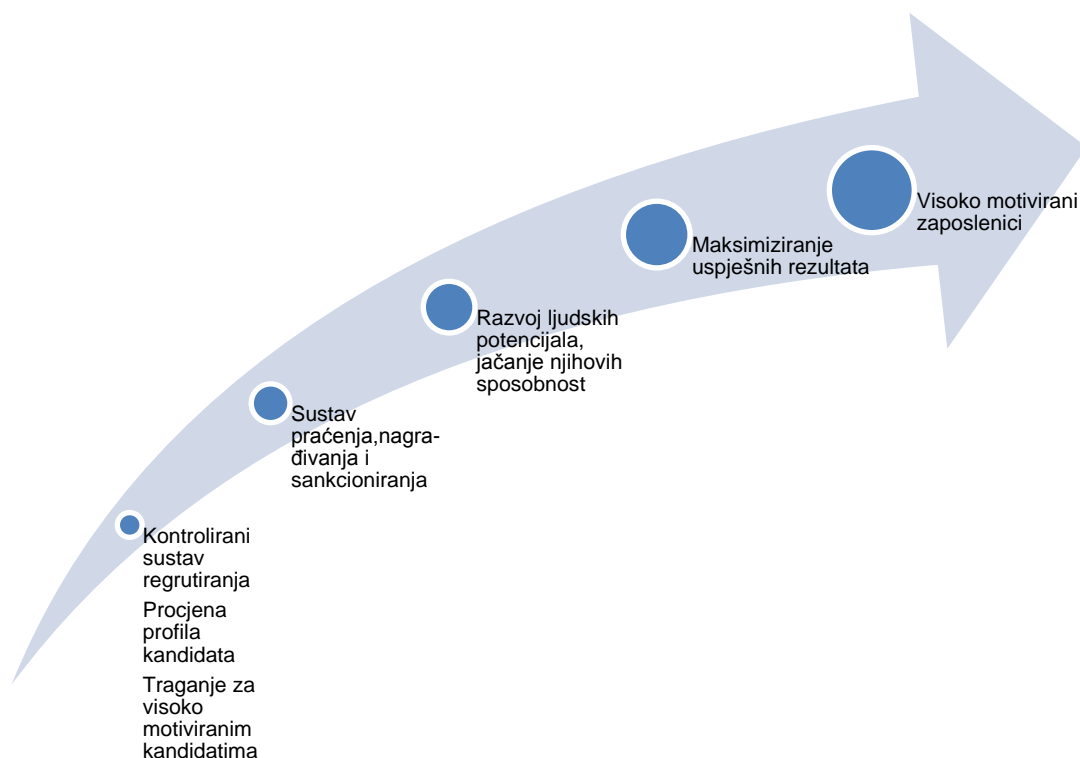
- Godišnje nagrađivanje mentora i trenera Valamar akademije;
- Godišnje nagrađivanje radnika korporativnih službi u smislu najboljeg radnika;
- Godišnje korporativno nagrađivanje za najbolji poslovni rezultat pojedinca, tima, objekta, sektora, odnosno divizije;
- Nagrade za sudjelovanje u eventima;
- 5 % za objekte s 5 zvjezdica;
- Nagrađivanje zaposlenika sektora financija i računovodstva;
- Bonusi i nagrade za vjernost managementu.

„Valamar je proteklih godina znatno podigao plaće i nagrade za sve djelatnike, a u to područje je 2022. godine uložio čak preko 100 milijuna kuna...Valamar je za mjesec srpanj u 2022. godini isplatio novčane nagrade u neto iznosu od 200 eura, odnosno 1.500 kuna svim stalnim djelatnicima i djelatnicima s ugovorom na godinu dana, a 100 eura, to jest 750 kuna neto sezoncima i stalnim sezoncima...Nadalje, Valamar nagrađuje djelatnike koji se ističu svojim radom i rezultatima mjesečnim nagradama u iznosu do 1.000 kuna neto u sklopu programa Start Up. Valamar je prvi u Hrvatskoj pokrenuo proces usklađivanja plaća u turizmu s europskim, te je početkom godine podigao plaće za stručna zanimanja uključujući kuhare, konobare, kućne majstore specijaliste i recepcionare u hotelima, ljetovalištima i kampovima za prosječno 14% čije plaće ove sezone iznose od 1.000 do 1.600 eura neto... Osim toga, Valamar je ove sezone ponudio dodatne pogodnosti i fleksibilnost s ciljem povećanja zadovoljstva i ravnoteže privatnog i poslovnog života...U sklopu inicijative „Prvi s razlogom“ Valamar će nastaviti ulagati u programe koji pružaju kvalitetno i dugoročno zaposlenje, visoka primanja i razvoj karijera u turizmu“ (Novi list, 2022).

Osim što ovo poduzeće zaposlenicima isplaćuje među većim plaćama u Hrvatskoj, a posebice u usporedbi s ostalim poduzećima u turizmu, svake godine isplaćuje i obilne nagrade i ostale materijalne kompenzacije. Osim materijalnih kompenzacija, u praksi se kombiniraju i one nematerijalne, no u znano manjem obujmu. Primjerice to su slobodni dani, čak i u razdoblju sezone, mogućnost edukacije, plaćeni smještaj za sezonce i stalne sezonce, priznanja i napredovanje, mogućnost sudjelovanja u raznim događajima u turizmu, sportski programi za zaposlenike, integriranje u organizacijsku kulturu i uvažavanje mišljenja te stavova i slično.

Ovime se potvrđuje da je predmetna organizacija uzoran primjer uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima, a u sklopu tog procesa osiguranja učinkovitog sustava motivacije. Na temelju ovog primjera moguće je povezati teoriju s praksom te potvrditi postavljene početne hipoteze u svezi značaja motivacije, kao i kompleksnosti odabir motivacijskih tehnika, metoda i instrumenata, te važnosti prilagodbe istih profilu zaposlenika i ostalim čimbenicima. Također, može se potvrditi kako uspješna motivacija vodi do većeg zadovoljstva zaposlenika, predanog rada i istaknutog angažmana, a to naposljetku rezultira uspješnim poslovanjem čitave organizacije. Način na koji se potiče motiviranje i samomotiviranje zaposlenika može se prikazati na sljedeći način (slika 7.).

### Slika 7. Sustav motiviranja i samomotiviranja u Valamar Rivieri



*Izvor: Izrada autora.*

Sukladno navedenom, a posebice razrađenom sustavu regrutiranja, određena striktnog posla svih zaposlenika kontrole rada i rezultata, a ujedno i sustava motivacije. Očekivano je da su zaposlenici ovog poduzeća samomotivirani. To se najjednostavnije može primijetiti na postojanju dugogodišnjih stalnih sezonaca. Iako

sezonski posao, zbog obujma rada slovi kao stresan i nezahvalan, vidljivo je da Valamar Riviera ima stalne sezonce koji su predani poduzeću duži niz godina. Također, postoje veliki broj dugogodišnjih zaposlenika, a čak i onih kojima je ovo prvo zaposlenje nakon edukacije. U skladu s time, daje se naslutiti kako su zaposlenici samomotivirani i zadovoljni, a na što, vjeruje se, značajnim dijelom utječe učinkoviti sustav motivacije.

## ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje imalo je za cilj pojmovno odrediti značenje motivacije u menadžmentu, te analizirati učinke ovog kompleksnog, dinamičnog i multidimenzionalnog procesa. S obzirom na to i na istaknute činjenice te zaključke autora, smatra se da je cilj i istraživanja ostvaren. Jednako je moguće tvrditi i za svrhu rada, s obzirom da su teorijske osnove implementirane na konkretan primjer poduzeća iz prakse. Misli se na velikog subjekta, poduzeće Valamar Riviera, koje posluje u djelatnosti turizma, točnije pružanja usluga smještaja i s time povezane usluge.

Na temelju istaknutih podataka, generalizira se kako je motivacija jedan od osnovnih i važnijih procesa u sustavu upravljanja ili menadžmenta ljudskih potencijala. S obzirom da ovaj instrument generira brojne koristi na strani zaposlenika, organizacije, ali ostalih dionika, danas se sve češće primjenjuje o organizacijama. Pri tome se navodi kako on konačno dobiva na konkretnijem značaju, s obzirom da je u ranijim razdobljima bio relativno zanemaren.

U suvremeno doba poduzeća su svjesna uloge ljudskih potencijala kao jednog od osnovnih resursa poslovanja. Jednako tako, raspolaganje kvalitetnim ljudskim potencijalima postaje sve otežanije i ograničeno. Sukladno tome, poduzeća su prisiljena „boriti“ se, odnosno konkurirati na tržištu za kvalitetne zaposlenike, a tom znači primarno pružiti im bolje uvjete rada i motivirati ih na integriranje u organizaciju i ostanak u organizaciji.

Poduzećima su na raspolaganju razne metode motivacije. One se uglavnom dijele na materijalne i nematerijalne. Odabir skupa ovim metoda prvenstveno će ovisiti o mogućnostima organizacije, kao i profilu zaposlenika kojima raspolaže. Sukladno tome, kako bi motivacija bila uspješna i rezultirala konkretnim rezultatima, presudno je u ovaj proces uključiti zaposlenike i raspolagati kvalitetnim informacijama o obilježjima, interesima, ciljevima i potrebama zaposlenika.

Dobar primjer motivacije zaposlenika u praksi je poduzeće Valamar Riviera. Vidljivo je kako je na razini tog poduzeća motivacija jedan od temeljnih instrumenata upravljanja velikim skupom zaposlenika. Koristi koje se ostvaruju prvenstveno se razmatraju na razini poduzeća. Obzirom da je sustav motivacije vrlo razvijen, ovo poduzeće trpi troškove ulaganja u motivaciju, prvenstveno materijalnu, no dugoročno gledano riječ je o višestruko isplativom procesu i pristupu poslovanja te razvoja.

Iako je samomotivaciju teško kvantificirati, mjeriti i pratiti, postoje određeni argumenti kojima je moguće potvrditi kako su zaposlenici ovog poduzeća samomotivirani. Primjerice, to se potvrđuje njihovom voljom za uključivanjem u različite programe razvoja kako bi razvijali svoje mogućnosti, a time ostvarili bolje poslovne rezultate. Posebice treba istaknuti i njihovu predanost timskom radu, koja je u ovome poduzeću vrlo istaknuta. Nadalje, ističu se i podaci o tome kako visoki udio zaposlenika ovog poduzeća kontinuirano teži ostvarenju što boljih rezultata jer time ostvaruje različite benefite. To je ogledni primjer kako metode motiviranja maksimiziraju ujedno i samomotivaciju zaposlenika.

## LITERATURA

Knjige:

- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- BUBLE, M. (2009.) *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus
- SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- SILVER, D. (2021.) *Fall Down 7 Times, Get Up 8: Raising and Teaching Self-Motivated Learners, K-12*. Corwin.

Radovi:

- ORKIĆ, M. (2021.) *Samomotivacija i motivacija zaposlenika kao temeljne liderske vještine* (diplomski rad). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:312451> (Datum pristupa: 13. 9. 2023.)

Članci:

- ASADULLAH, A. B. M. et al. (2019.) A Qualitative Study on the Self-Motivation as a Tool to Reduce Conservatism, Negative Mindset, Lack of Self Confidence, and to Overcome Inner Conflict among the Employees of Bangladeshi (RMG) Factories. *Journal of Management and Operation Research (JoMOR)*. 1 (1). str. 1-17. Dostupno na: <https://ecdcpublishing.com/wp-content/uploads/2018/10/JoMOR-2019-VOL-1-NO-1.pdf> (Datum pristupa: 13. 9. 2023.)
- JAKŠIĆ, J. (2003.) Motivacija. Psihopedagoški pristup. *Kateheza*. 25 (1). str. 5-16. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/113877> (Datum pristupa: 13. 9. 2023.)
- KAHN, W. A. (1990.) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*. 33 (4).



- KOVAČEC, A. (gl. ur.) (2005.) „motivacija“. u: *Hrvatska enciklopedija*. sv. 7. (Mal-Nj). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> (Datum pristupa: 13. 9. 2023.)
- SCHROEDER, J. i FISHBACH, A. (2015.) How to motivate yourself and others? Intended and unintended consequences. *Research in Organizational Behavior*. 3. str. 123-141. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2015.09.001> (Datum pristupa: 13. 9. 2023.)
- Society for Human Resource Management. (2010). Motivation in Today's Workplace: The Link to Performance. *SHRM Research Quarterly*, 2. str. 1-9.
- VARGA, M. (2011.) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. 2 (1). str. 152-169. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338> (Datum pristupa: 13. 9. 2023.)

#### Internet:

- DAVIS, T. (2023.) *Self-Motivation: Definition, Examples, and Tips*. The Berkeley Well-Being Institute. Dostupno na: <https://www.berkeleywellbeing.com/self-motivation.html> (Datum pristupa: 19. 9. 2023.)
- EMAMZADEH, A. (2022.) *How to Increase Self-Motivation*. Psychology Today. Dostupno na: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/finding-new-home/202201/how-increase-self-motivation> (Datum pristupa: 13. 9. 2023.)
- LQ (2022.) *8 načina kako povećati angažiranost zaposlenika*. Dostupno na: <https://www.lq.hr/8-nacina-kako-povecati-angaziranost-zaposlenika/> (Datum pristupa: 13. 9. 2023.)
- Management Study Guide (2023a) *Importance of Motivation*. Dostupno na: [https://www.managementstudyguide.com/importance\\_of\\_motivation.htm](https://www.managementstudyguide.com/importance_of_motivation.htm) (Datum pristupa: 19. 9. 2023.)
- Management Study Guide (2023b) *Techniques for Developing Self-Motivation*. Dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/techniques-for-developing-self-motivation.htm> (Datum pristupa: 19. 9. 2023.)

- Novi list (2022.) Valamar isplaćuje prve nagrade zaposlenicima za sezonu, otkrili i iznose. *Novi list*. 27. srpnja 2022. Dostupno na: <https://www.novolist.hr/novosti/gospodarstvo/valamar-isplacuje-prve-nagrade-zaposlenicima-za-sezonu-otkrili-i-iznose/> (Datum pristupa: 14. 4. 2023.)
- Put prema sebi (2022.) *Maslowljeva hijerarhija potreba*. Dostupno na: <https://putpremasebi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/> (Datum pristupa: 14. 4. 2023.)
- Selekcija (2019.) *Izgaranje na poslu (burnout)*. 1. 10. 2019. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/10/izgaranje-na-poslu-burnout/> (Datum pristupa: 17. 4. 2023.)
- Valamar Riviera. (2019.) Valamar Excellence – Program cjeloživotnog učenja. *VIV – Vijesti iz Valamara*. Prosinac 2019. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/326480/viv-magazin-prosinac-2019.pdf> (Datum pristupa: 14. 4. 2023.)
- Valamar Riviera. (2023a) *Dobar posao u Valamaru*. Dostupno na: <https://www.dobarposaovalamaru.com/kako-je-raditi-u-valamaru/top-poslodavac/pogodnosti-za-nase-zaposlenike/> (Datum pristupa: 14. 4. 2023.)
- Valamar Riviera. (2023b) *O nama*. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/> (Datum pristupa: 14. 4. 2023.)
- Valamar Riviera. (2023c) *Misija, vizija i temeljne vrijednosti*. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> (Datum pristupa: 14. 4. 2023.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Motivacijsko ponašanje.....	4
Slika 2. Maslowljeva teorija motivacije.....	7
Slika 3. Čimbenici ili faktori motivacije zaposlenika .....	11
Slika 4. Burnout – izgaranje na poslu .....	23
Slika 5. Pokazatelji poslovanja Valamar Riviere .....	25
Slika 6. Programi usavršavanja i razvoja zaposlenika poduzeća Valamar Rivera ....	28
Slika 7. Sustav motiviranja i samomotiviranja u Valamar Rivieri.....	32

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Materijalne i nematerijalne kompenzacije .....	13
---	----

## SAŽETAK

Jedan od temeljnih resursa rada su ljudski potencijali. Zbog toga, učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima od strateškog je značaja za sve organizacije. Riječ je kompleksnom procesu i sustavu unutar kojega proces motivacije ima poseban značaj, a u okviru njega analizira se i pitanje samomotivacije.

Iako se motivacija i samomotivacija detaljnije istražuju i razvijaju tek u novije vrijeme, danas imaju posebnu pažnju u gotovo svim organizacijama. postoji razvijena svijest o tome da uspješna motivacija djelom generira samomotivaciju, a sve to rezultira boljim angažmanom zaposlenika, realizaciji ciljeva i ostvarenju ostalih benefita na razini organizacije. Iako je samomotivacija generalno uvjetovana samim pojedincem, na razini organizacije na nju utječe i sustav motivacije.

U radu je analiziran primjer poduzeća koji ima razvijen sustav motivacije, a potvrđuje i uspješnu samomotivaciju zaposlenika. Riječ je o poduzeću Valamar Rivijera. Natom primjeru uspješno se primjenjuju teorijske postavke u praksi, te se potvrđuje strateški značaj motivacije i samomotivacije na razini organizacije.

Ključne riječi: *upravljanje ljudskim potencijalima, motivacija, samomotivacija, Valamar Riviera.*

## SUMMARY

One of the fundamental work resources is human potential. Therefore, effective human resources management has strategic importance for all organizations. It is a complex process and system in which the process of motivation has a special significance, as well as self-motivation.

Although motivation and self-motivation have been researched and developed in more detail recently, today they have special attention in almost all organizations. There is a developed awareness that successful motivation partly generates self-motivation, and all this results in better employee engagement, the realization of goals and the achievement of other benefits at the organizational level. Although self-motivation is generally conditioned by the individual, at the organizational level it is also influenced by the motivation system.

The paper analyses an example of a company that has a developed motivation system. That also confirms the successful self-motivation of employees. It is company Valamar Riviera. In that example, theoretical principles are successfully applied in practice, and the strategic importance of motivation and self-motivation at the organizational level is confirmed.

Keywords: *human resources management, motivation, self-motivation, Valamar Riviera.*