

# Motiviranje zaposlenika u uvjetima COVID-19 krize

---

**Tomac, Sara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:343299>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Sara Tomac

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U UVJETIMA COVID-19  
KRIZE**

(završni rad)

Rijeka, 2021.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel  
Stručni studij

## **MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U UVJETIMA COVID-19 KRIZE** (završni rad)

MENTOR

Dr. Sc.Drago Pupavac

STUDNET

Sara Tomac

MBS: 2423000078/15

Rijeka, svibanj 2021.

**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

**Poslovni odjel**

**Rijeka, 15.03. 2021.**

**ZADATAK  
za završni rad**

**Pristupnici**

**Tomac Sari**

**MBS: 2423000078/15**

**Studentici preddiplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak završni rad – tema završnog rada pod nazivom:**

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U UVJETIMA COVID-19 KRIZE**

**Sadržaj zadatka:**

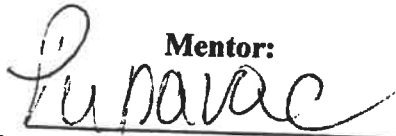
Teorijski istražiti nastanak i razvoj COVID-19 krize te njezin utjecaj na globalno poslovanje. Elaborirati važnije motivacijske teorije i važnost motivacije zaposlenika. Na kraju rada na praktičnim primjerima analizirati motiviranje zaposlenika u uvjetima COVID-19 krize.

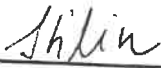
**Preporuka**

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.


**Zadano: 15.03.2021.**

**Predati do: 15.06.2021.**

**Mentor:**  
  
Dr.sc. Drago Pupavac, prof.v.šk.

**Pročelnica odjela:**  
  
Dr.sc. Anita Stilin, v.predavač

**Zadatak primila dana: 15.03.2021.**

  
Sara Tomac

**Dostavlja se:**

- mentoru
- pristupnici

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U UVJETIMA COVID-19 KRIZE izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Dr. Sc .Drage Pupavca.

Ime i prezime

Sara Tomac

(potpis studenta)

## SAŽETAK

Motiviranje zaposlenika predstavlja jednu od vrlo važnih komponenti poslovanja, obzirom da motivirani i zadovoljni zaposlenici predstavljaju stup razvoja, poslovne uspješnosti, bolje konkurentnosti i kontinuiranog rasta. Svaki zaposlenik ima vlastiti motiv koji ga potiče na bolju poslovnu uspješnost, a zadaća svakog menadžera je pronaći upravo onaj motiv koji omogućava zaposleniku ostvariti najbolje rezultate. Tijekom 2019. godine, pojavila se pandemija virusa SARS-CoV-2 ili COVID-19 kriza. Poduzetnici, vlasti, zdravstveni sektor i zaposlenici na različite se načine bore s posljedicama pandemije, a neki od vrlo dobrih primjera su Apple, Coca-Cola, Mc'Donalds i Atlantic grupa. Njihovi primjeri motivacije zaposlenika u vrijeme COVID-19 krize pomogli su njihovim zaposlenicima, ali i samom poslovanju da i dalje ostanu prepoznati kao kvalitetan i vrijedan partner u vrijeme krize.

Ključne riječi: motivacija, menadžment, COVID-19, zaposlenici, kriza.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. COVID-19 KRIZA</b>	<b>2</b>
2.1. Razvoj COVID-19 krize	5
2.2. COVID-19 i mjere nadležnih institucija	6
2.3. Utjecaj COVID-19 krize na globalno poslovanje	11
<b>3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA</b>	<b>16</b>
3.1. Pojam i definicija motivacije zaposlenika	16
3.2. Teorije motivacije zaposlenika	19
3.3. Važnost motivacije zaposlenika	27
3.4. Karakteristike posla za motivaciju zaposlenika	29
3.5. Vrste motivacije zaposlenika	30
<b>4. PRAKTIČNI PRIMJERI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA U UVJETIMA COVID-19 KRIZE</b>	<b>33</b>
4.1. Motiviranje zaposlenika u Coca-Coli u uvjetima COVID-19 krize	33
4.2. Motiviranje zaposlenika u Apple-u u uvjetima COVID-19 krize	36
4.3. Motiviranje zaposlenika u Mc'Donalds-u u uvjetima COVID-19 krize	38
4.4. Motiviranje zaposlenika u Atlanitc grupi u uvjetima COVID-19 krize	39
<b>ZAKLJUČAK</b>	<b>42</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>44</b>
<b>POPIS SHEMA</b>	<b>46</b>



## 1. UVOD

Motivacija predstavlja skup mjera i alata koje se koriste u svrhu postizanja pozitivnog, motiviranog i kvalitetnog radnika koji ostvaruje odgovarajuće poslovne rezultate i svojim doprinosom pridonosi kvalitetnom i kvantitativnom rastu i razvoju kompanije u kojoj je zaposlen. Postoje brojni teorije motivacije, a menadžment je taj koji mora utvrditi koji su to motivatori koji potiču zaposlenike na dodatni i ekstra napor ka ostvarivanju zadanih ciljeva i zadataka. Tijekom 2020. godine pojavila se epidemija globalnih razmjera uzrokovana SARS-Cov-2 virusom. Zahvaćen je svaki dio svijeta, a protiv posljedica pandemije bori se cijeli svijet. Sve zahvaćene zemlje složne su u upotrebi posebnih mjera zaštite građana u vidu smanjenja društvenog kontakta, socijalnog distanciranja, nošenja zaštitnih maski za lice, korištenje dezinfekcijskih sredstava, jednokratnih rukavica i sličnih sredstava za osobnu zaštitu od infekcije. Kompanije se nose na različite načine s novonastalom situacijom, a svaka njihova odluka koja pripomaže zajednici ima pozitivan stav u društvu. Problem istraživanja je motivacija i njezin značaj na zaposlenike, dok je predmet istraživanja njezin utjecaj na poslovanje poduzeća koji je prikazan kroz primjer Coca-Cole, Apple-a, Mc'Donalds-a i Atlantic Grupe. Svrha rada je definiranje i prezentiranje pojma i značaja motivacije zaposlenika, njezine vrijednosti, važnosti i svrhovitosti u poslovanju poduzeća, dok je cilj prikazati motivaciju kroz praktične primjere i primjene u odabranim poduzećima. Metode istraživanja koje su korištene prilikom izrade ovog rada su metoda sinteze, analize, povijesna metoda, metoda deskripcije, konkretizacije, globalizacije i metoda kompilacije. Ovaj rad je podijeljen u nekoliko cjelina. Prva cjelina UVOD govori o samoj temi pisanja. Druga cjelina COVID-19 govori o razvoju COVID-19 krize, mjerama nadležnih institucija i utjecaju COVID-19 krize na globalno poslovanje. Cjelina MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA govori o pojmu i definiciji motivacije zaposlenika, teorijama motivacije zaposlenika, važnost motivacije zaposlenika, karakteristikama posla za motivaciju zaposlenika, te vrstama motivacije zaposlenika. Sljedeća cjelina PRIMJER MOTIVACIJE ZASPOELSNIMA U VRIJEME COVID-19 govori o primjerima motivacije zaposlenika kroz primjere međunarodnih kompanija Coca-Cola, Apple, Mc'Donalds i hrvatske kompanije Atlantic Grupe. Posljednja cjelina, ZAKLJUČAK, daje sintezu cjelokupnog istraživanja.

## 2. COVID-19 KRIZA

Krajem 2019. godine znanstvenici su identificirali izbijanje korona virusa u Kini. Stručnjaci su novo identificirani virus nazvali teškim akutnim respiratornim sindromom korona virus 2 (SARS-CoV-2) i bolest koju uzrokuje korona virusnom bolešću 19 (COVID-19) (Baghchechi, et. al., 2020., str. 250.). Postoje mnoge vrste korona virusa ([www.medicalnewstoday.com](http://www.medicalnewstoday.com)). Neke uzrokuju blage bolesti kao što je prehlada. Drugi mogu izazvati ozbiljni akutni respiratorni sindrom (SARS) ili bliskoistočni respiratorni sindrom (MERS), koji mogu biti opasni po život. Mnogi su korona virusi prisutni u životinjama, ali ne utječu na ljude. Međutim, ponekad virus mutira na način koji mu omogućuje zarazu ljudi. Znanstvenici ih nazivaju ljudskim korona virusima ili „HCoVs“. Istraživači su prvi put identificirali korona virus 1937 ([www.medicalnewstoday.com](http://www.medicalnewstoday.com)). Izolirali su jedan koji je odgovoran za vrstu bronhitisa u ptica i koji je mogao uništiti zalihe peradi. Znanstvenici su pronašli dokaze o ljudskim korona virusima šezdesetih godina prošlog stoljeća, u nosu oboljelih od prehlade. Nekoliko ljudi s pouzdanim izvorom uzrokuju blage bolesti, uključujući prehladu.

Naziv „korona virus“ odnosi se na izbočine nalik kruni na površini patogena. „Corona“ na latinskom znači „aureola“ ili „kruna“. Kod ljudi se infekcije korona virusom najčešće javljaju zimi i rano u proljeće, ali mogu se dogoditi u bilo kojem trenutku. Krajem 2019. godine znanstvenici su započeli praćenje izbijanja novog korona virusa, SARS-CoV-2, koji uzrokuje COVID-19 ([www.wired.co.uk](http://www.wired.co.uk)). Prvi su virus identificirali u kineskom Wuhanu. Virus se brzo proširio svijetom, a Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) proglasila je pandemiju u ožujku 2020 ([www.medicalnewstoday.com](http://www.medicalnewstoday.com)). Novi je korona virus globalno odgovoran za milijune infekcija i prouzročio je više od 3,17 milijuna smrtnih slučajeva. Stopa smrtnosti razlikuje se od zemlje do zemlje. U Sjedinjenim Državama iznosi oko 1,8 %. Mnogi istraživači vjeruju da su SARS-CoV-2 prvi put zaraženi šišmiši prije širenja na druge životinje, uključujući ljude ([www.medicalnewstoday.com](http://www.medicalnewstoday.com)). Neki od prvih ljudi s COVID-19 imali su veze s tržnicom živih životinja i plodova mora. Malo je konačnih podataka o podrijetlu virusa. Znanstvenici još uvijek istražuju njegov izvor i početni obrazac širenja. Mnogi ljudi s COVID-19 imaju relativno blagi oblik bolesti koji ne zahtijeva specijalističko liječenje, dok drugi razvijaju ozbiljne probleme s disanjem i potreba im je specijalizirana medicinska pomoć ([www.wired.co.uk](http://www.wired.co.uk)). U nekim je slučajevima kobno. Neki ljudi koji nemaju ozbiljne simptome u početku razvijaju zdravstvene

probleme koji se nastavljaju tjednima ili mjesecima, navodi Centra za kontrolu i prevenciju bolesti (CDC) ([www.wired.co.uk](http://www.wired.co.uk)). Ljudi s većim rizikom od ozbiljnih simptoma COVID-19 uključuju starije odrasle osobe i one s osnovnim zdravstvenim stanjima, uključujući visoki krvni tlak, probleme sa srcem i plućima, dijabetes i rak ([www.wired.co.uk](http://www.wired.co.uk)). Prema izvoru Centra za kontrolu i prevenciju bolesti, većina djece s COVID-19 ima blage simptome ili ih uopće nema. Manji broj djece razvilo je poteškoće vezane uz bolest COVID-19 od odraslih. Međutim, novorođenčad i djeca s određenim zdravstvenim stanjima mogu imati povećani rizik od teških bolesti i smrti. Također može postojati veći rizik od ozbiljnog oboljenja od COVID-19 tijekom trudnoće, kao i povećani rizik od problema prijevremenog porođaja. Međutim, uloga virusa u tim okolnostima ostaje nejasna. Ljudi počinju imati simptome COVID-19 unutar dva do 14 dana od zaraze ili infekcije, odnosno nakon izlaganja SARS-CoV-2. Simptomi COVID-19 uključuju ([www.medicalnewstoday.com](http://www.medicalnewstoday.com)):

- a) vrućicu,
- b) zimicu,
- c) kašalj,
- d) otežano ili plitko disanje,
- e) grlobolja,
- f) začepljenost ili curenje iz nosa,
- g) umor,
- h) glavobolja,
- i) bol u mišićima,
- j) gubitak okusa ili mirisa,
- k) mučnina, povraćanje ili oboje i
- l) proljev.

Testovi mogu otkriti infekciju, čak i ako nema simptoma. Kako virus napreduje, mogu nastati teške komplikacije. COVID-19 može utjecati na širok raspon tjelesnih sustava i dovesti do zatajenja više organa. Sustavne nejednakosti u zdravstvu povećale su rizik od bolesti i smrti ljudi u marginaliziranim rasnim i etničkim skupinama. Infekcije korona virusom su zarazne, a neki od tih virusa, uključujući onaj koji uzrokuje COVID-19, lako se šire među ljudima. Istraživači vjeruju da se virusi prenose tekućinama iz dišnog sustava. Prijenos se može dogoditi kada osoba ([www.medicalnewstoday.com](http://www.medicalnewstoday.com)):

- a) kašlje ili kihne bez prekrivanja usta, raspršujući kapljice koje sadrže virus u zrak,
- b) ima fizički kontakt s nekim tko ima infekciju i
- c) dodirne površinu koja sadrži virus, a zatim dodirne nos, oči ili usta.

Načini sprječavanja prijenosa uključuju ([www.medicalnewstoday.com](http://www.medicalnewstoday.com)):

- a) nošenje pokrivala za lice u javnosti,
- b) izbjegavanje dodirivanja lica, posebno usta i nosa,
- c) uvijek kašljući ili kišući u maramicu, a zatim ju odložiti u otpad i odmah operite ruke,
- d) redovito i temeljito pranje ruku,
- e) socijalno distanciranje,
- f) držanje razmaka,
- g) prema potrebi samoizolacija.

Tijekom trajne pandemije COVID-19, ljudi bi također trebali učiniti sljedeće, čak i ako su zdravi i nemaju simptome ([www.medicalnewstoday.com](http://www.medicalnewstoday.com)):

- a) ostati kod kuće kad god je to moguće,
- b) izbjegavati kontakt s drugima,
- c) nositi pokrivalo za lice u javnosti i
- d) držite se najmanje 2 metra od drugih u javnosti,
- e) po potrebi držati samoizolaciju u slučaju infekcije.

Svatko sa simptomima COVID-19 trebao bi se izolirati kod kuće i odmoriti dok simptomi ne prođu. Za više informacija potrebno je obratiti se liječniku i obavijestite nadležne institucije ako se simptomi pogoršaju. Cjepiva mogu pomoći u prevenciji infekcije SARS-CoV-2. Korona virusi su prisutni u ljudi i drugih životinja, a neke vrste mogu uzrokovati ozbiljne bolesti. Prehlada je jedna bolest koja može biti posljedica korona virusa. Ostali uključuju SARS, MERS i COVID-19. Znanstvenici nastavljaju istraživati korona viruse i nadzirati nove vrste i izbijanja.

## 2.1. Razvoj COVID-19 krize

31. prosinca 2019., ured Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) u Kini čuo je prva izvješća o ranije nepoznatom virusu iza niza slučajeva upale pluća u Wuhanu, gradu na istoku Kine s preko 11 milijuna stanovnika. Ono što je započelo kao epidemija uglavnom ograničena na Kinu, sada je postalo uistinu globalna pandemija. Sada je zabilježeno preko 151 milijun potvrđenih slučajeva i 3,17 milijuna smrtnih slučajeva, prema nadzornoj ploči Sveučilišta John Hopkins COVID-19, koja objedinjuje podatke nacionalnih i međunarodnih zdravstvenih vlasti ([www.coronavirus.jhu.edu](http://www.coronavirus.jhu.edu)). Bolest je otkrivena u više od 200 zemalja i teritorija, a SAD, Brazil i Rusija doživjeli su najraširenija izbijanja, a slijede Velika Britanija, Španjolska i Italija. U Velikoj Britaniji je od 26. svibnja bilo 265.227 potvrđenih slučajeva i 37.048 smrtnih slučajeva ([coronavirus.jhu.edu](http://coronavirus.jhu.edu)). Stvarni broj infekcija i smrtnih slučajeva vjerojatno će biti znatno veći obzirom na kontinuirano širenje.

Kineska vlada odgovorila je na početnu epidemiju stavljanjem Wuhana i obližnjih gradova pod faktičku karantenu koja obuhvaća otprilike 50 milijuna ljudi u provinciji Hubei ([coronavirus.jhu.edu](http://coronavirus.jhu.edu)). Ova se karantena polako ukinula, dok vlasti promatraju hoće li slučajevi opet porasti. Sjedinjene Američke države su nakon toga postale novi epicentar izbijanja COVID-19. Od 27. svibnja 2020. godine zemlja je imala preko 1,6 milijuna potvrđenih infekcija i gotovo 100 tisuća smrtnih slučajeva ([coronavirus.jhu.edu](http://coronavirus.jhu.edu)). U Italiji, gdje je broj umrlih premašio broj umrlih u Kini 19. ožujka 2020., vlada je poduzela neviđeni korak proširivanjem lock-downa na cijelu zemlju, zatvorivši kina, kazališta, teretane, diskoteke i pubove te zabranivši sprovode i vjenčanja ([www.who.int](http://www.who.int)).

U Velikoj Britaniji vlada je najmanje devet tjedana zatvorila škole, pubove, restorane, barove, kafiće i sve nebitne trgovine. U svibnju 2020. godine, vlada Velike Britanije iznijela je fleksibilni plan kojim će se neke škole ponovno otvoriti do lipnja, ovisno o trenutnoj prijetnji koju virus predstavlja Velikoj Britaniji ([www.who.int](http://www.who.int)). Ujedinjeno Kraljevstvo pod blokadu je stavljeno u ožujku 2020. godine, s time da policija imati dužnost upozoriti i kažnjavati ljude koji se okupljaju u skupinama od dvoje ili osoba koje su vani iz nebitnih razloga ([coronavirus.jhu.edu](http://coronavirus.jhu.edu)). Osobe s glavnim simptomima korona virusa, ako što je vrućica ili suhi kašalj, moraju ostati kod kuće sedam do 14 dana, dok bi kućanstva u kojima barem jedna osoba pokazuje simptome trebala biti u karanteni minimalno 14 dana.

## 2.2. COVID-19 i mjere nadležnih institucija

COVID-19 u Republici Hrvatskoj se pojavio 25. veljače 2020. godine ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)). Već 11. ožujka 2020. godine, ministar zdravstva proglasio je Odluku o proglašenju epidemije bolesti COVID-19 koja je uzrokovana virusom SARS-CoV-2 ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)). Istog dana Svjetska zdravstvena organizacija proglasila je pandemiju COVID-19. Sukladno pandemiji koja je proglašena, Stožer civilne zaštite Republika Hrvatske donosio je brojne mjere suzbijanja i širenja zaraze, a prema posljednjim dostupnim podacima, Stožer navodi sljedeće mjere ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)):

- 1) zabrana održavanja svih javnih događanja i okupljanja na kojima je prisutno više od 25 osoba na jednom mjestu;
- 2) na privatnim okupljanjima i svečanostima može biti prisutno najviše 10 osoba iz najviše 2 različita kućanstva;
- 3) javna događanja te okupljanja i svečanosti svih vrsta mogu trajati najdulje do 22,00 sata;
- 4) na pogrebima, posljednjim ispraćajima i polaganjima urni može biti prisutno najviše 25 osoba, sućut ožalošćenima se ne smije izražavati bliskim kontaktom, a uprave groblja obvezne su nadzirati pridržavanje protuepidemijskih mjera;
- 5) ograničenje radnog vremena za pekarnice i trgovine kruhom i pekarskim proizvodima do 22,00 sata;
- 6) zabrana prodaje alkoholnih pića u vremenu od 22,00 sata do 6,00 sati;
- 7) ograničavanje rada ugostiteljskih objekata i obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja pružaju ugostiteljske usluge na način da hranu, piće, napitke i slastice mogu usluživati samo na otvorenim terasama odnosno drugim otvorenim prostorima za usluživanje, uz strogo pridržavanje propisanih epidemioloških mjera i posebnih preporuka i uputa Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, a radno vrijeme može se odrediti u trajanju od 6,00 do 22,00 sata
  - a. Ugostiteljski objekti dostavu, odnosno isporuku hrane, pića, napitaka i slastica mogu vršiti uz pridržavanje svih protuepidemijskih mjera na jedan od sljedećih načina:
    - i. osobnim preuzimanjem pred ulazom u ugostiteljski objekt bez ulaska u isti
    - ii. dostavom iz ugostiteljskog objekta vlastitim dostavnim vozilom

- iii. dostavom iz ugostiteljskog objekta temeljem ugovora o poslovnoj suradnji sklopljenim između ugostitelja i treće osobe ( pravne ili fizičke-obrtnici), koji su registrirani i upisani u Upisnik subjekata u poslovanju s hranom
  - iv. takozvanim „drive in“ načinom.
- b. Iznimno od protuepidemijske mjere ugostiteljskim objektima iz skupina „Hoteli“, „Kampovi“ i vrste Učenički ili Studentski dom ili Akademis iz skupine „Ostali ugostiteljski objekti za smještaj“ dopušteno je u zatvorenim prostorima usluživati samo goste koji u njima koriste uslugu smještaja, odnosno učenike ili studente.
- 8) obustava održavanja svadbenih svečanosti;
  - 9) radno vrijeme casina, automat klubova i uplatnih mjesta za kladenje može se odrediti u trajanju od 8 do 22 sata, uz zabranu pružanja ugostiteljskih usluga u njihovim prostorima;
  - 10) strogo pridržavanje protuepidemijskih mjera u teretanama i fitness centrima;
  - 11) obustava organiziranih plesnih škola;
  - 12) obustava održavanja radionica, dječjih igraonica i pružanja zabavnih i rekreacijskih usluga u zatvorenim prostorima (rođendaonice, zabavni i obiteljski parkovi i sl.);
  - 13) obustava održavanja svih amaterskih kulturno umjetničkih izvedbi, programa i manifestacija te proba amaterskih sastava, družina i zborova, uključujući i crkvene zborove;
  - 14) zabrana konzumacije hrane i pića tijekom kino projekcija;
  - 15) obustava održavanja sajмова i drugih oblika gospodarskih i turističkih događanja ili priredbi gdje se prodaju, izlažu ili prikazuju proizvodi;
  - 16) zabrana svih natjecanja u zatvorenim prostorima osim za klubove koji se natječu u 1. i 2. rangu natjecanja u seniorskoj konkurenciji i u 1. rangu natjecanja u juniorskoj konkurenciji na nacionalnoj razini u ekipnim sportovima, kao i klubove koji se u individualnim (pojedinačnim) sportovima natječu u seniorskoj konkurenciji u ekipnim klupskim natjecanjima na nacionalnom nivou u najvišem rangu u liga sustavu natjecanja te natjecanja kategoriziranih sportaša u individualnim sportovima (pojedinačnim) i sportaša nacionalne razine koji se pripremaju za europska i svjetska natjecanja sukladno popisu koji, na prijedlog Hrvatskog olimpijskog odbora,

Hrvatskog paraolimpijskog odbora i Hrvatskog sportskog saveza gluhih, odobri  
Ministarstvo turizma i sporta;

- 17) zabrana svih treninga u zatvorenim prostorima osim za klubove koji se natječu u 1. i 2. rangu natjecanja u seniorskoj konkurenciji i u 1. rangu natjecanja u juniorskoj konkurenciji na nacionalnoj razini u ekipnim sportovima, kao i klubove koji se u individualnim (pojedinačnim) sportovima natječu u seniorskoj konkurenciji u ekipnim klupskim natjecanjima na nacionalnom nivou u najvišem rangu u liga sustavu natjecanja te natjecanja kategoriziranih sportaša u individualnim sportovima (pojedinačnim) i sportaša nacionalne razine koji se pripremaju za europska i svjetska natjecanja sukladno popisu koji, na prijedlog Hrvatskog olimpijskog odbora, Hrvatskog paraolimpijskog odbora i Hrvatskog sportskog saveza gluhih, odobri  
Ministarstvo turizma i sporta;
- 18) sportska natjecanja i treninzi koji su dopušteni mogu se održavati samo bez gledatelja i uz strogo pridržavanje svih propisanih epidemioloških mjera i posebnih preporuka i uputa Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, a organizatori su obvezni osigurati da se svi sportaši i nužno tehničko osoblje koje je prisutno pridržavaju propisanih epidemioloških mjera te da se sportski objekti iznimno koriste samo za potrebe dopuštenih aktivnosti;
- 19) škole stranih jezika obavezne su svoju djelatnost obavljati uz strogo pridržavanje propisanih epidemioloških mjera;
- 20) auto škole teorijski dio mogu održavati samo online ili na drugi način za održavanje kontakata na daljinu, satovi vožnje mogu trajati najviše 45 minuta uz obvezno mjerenje tjelesne temperature prije ulaska u automobil, pauza između dva kandidata mora biti minimalno 10 minuta za prozračivanje i dezinfekciju automobila te se mora voditi evidencija svih polaznika na satovima vožnje;
- 21) obvezno korištenje maski za lice ili medicinskih maski na otvorenom prostoru kada nije moguće održavati fizičku distancu od najmanje 1,5 metar;
- 22) obaveza stanara, upravitelja zgrada, poslodavaca i predstavnika javnih ustanova redovito dezinficiranje svih zajedničkih površina (rukohvati, liftovi, radne površine, sanitarni čvorovi, i slično);



23) preporuka da se vjerski obredi kad god je to moguće prenose putem radio, tv programa ili na drugi način koji će omogućiti vjernicima da prisustvuju vjerskom obredu bez dolaska u vjerske objekte.

Protuepidemijske mjere ne odnose se na ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)):

- a) profesionalne umjetničke izvedbe i programe koje ne uključuju zbornu pjevanje,
- b) kino projekcije,
- c) izložbe u muzejskim, galerijskim i ostalim izložbenim prostorima,
- d) sjednice predstavničkih tijela.

Poslodavci su obvezni ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)):

- a) zabraniti dolazak na radna mjesta radnicima koji imaju povišenu tjelesnu temperaturu i smetnje s dišnim organima, a posebno suhi kašalj i kratki dah,
- b) smanjiti fizički kontakt između zaposlenika, kad god je to moguće,
- c) uvesti rad od kuće, kad je to moguće s obzirom na narav posla,
- d) uvesti klizno radno vrijeme, gdje je to moguće,
- e) organizirati rad u smjenama, odnosno skupinama, gdje je to moguće,
- f) smanjiti broj fizičkih sastanaka na najmanju moguću mjeru,
- g) redovito provjetravati prostore u kojima radnici borave i zadržavaju se.

Kontrolu provedbe ove Odluke provodit će službenici Ravnateljstva civilne zaštite, inspektori Državnog inspektorata, policijski službenici i civilna zaštita. Ako je posebnom odlukom za područje pojedine jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave određena blaža epidemiološka mjera od mjera propisanih ovom Odlukom, primjenjuje se ova Odluka ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)). S obzirom na epidemiološku situaciju i mogući prijenos bolesti COVID-19, uvodi se posebna organizacija rada za djelatnost trgovine koja se obavlja u prodavaonicama i trgovačkim centrima. Trajanje ove odluke produljeno je do 15. svibnja 2021. godine. Pravne osobe koje obavljaju djelatnost trgovine u prodavaonicama i trgovačkim centrima obvezne su organizirati obavljanje djelatnosti u skladu s ovom Odlukom i posebnim preporukama Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo te uz poštivanje svih općih epidemioloških mjera. Broj kupaca odnosno posjetitelja koji istovremeno mogu biti u prodavaonici, odnosno trgovačkom centru ograničava se na sljedeći način ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)):

- a) u prodavaonicama koje imaju do 10 m<sup>2</sup> neto površine prodajnog prostora istovremeno može biti samo jedan kupac;
- b) za prodavaonice koje imaju od 11 m<sup>2</sup> do 100 m<sup>2</sup> neto površine prodajnog prostora najveći dopušteni broj kupaca koji istovremeno može biti u prodavaonici određuje se na način da za svakog kupca mora biti osigurano najmanje 10 m<sup>2</sup>;
- c) za prodavaonice od 101 m<sup>2</sup> do 200 m<sup>2</sup> neto površine prodajnog prostora najveći dopušteni broj kupaca koji istovremeno može biti u prodavaonici određuje se na način da za svakog kupca mora biti osigurano najmanje 12 m<sup>2</sup>;
- d) za prodavaonice od 201 m<sup>2</sup> do 2.000 m<sup>2</sup> neto površine prodajnog prostora najveći dopušteni broj kupaca koji istovremeno može biti u prodavaonici određuje se na način da za svakog kupca mora biti osigurano najmanje 16 m<sup>2</sup>;
- e) za prodavaonice s više od 2.000 m<sup>2</sup> neto površine prodajnog prostora najveći dopušteni broj kupaca koji istovremeno može biti u prodavaonici određuje se na način da za svakog kupca mora biti osigurano najmanje 20 m<sup>2</sup>;
- f) za trgovačke centre najveći dopušteni broj kupaca koji istovremeno može biti u prodavaonici određuje se na način da za svakog kupca mora biti osigurano najmanje 16 m<sup>2</sup>.

Neto površina prodajnog prostora prodavaonice i trgovačkog centra, u smislu ove Odluke, je ukupna površina umanjena za skladišne prostore, sanitarne čvorove, evakuacijska stubišta i hodnike, tehničke prostorije i ostale prostore koji nisu dostupni za kupce, odnosno posjetitelje. Sve prodavaonice i trgovački centri obvezni su ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)):

- a) na ulazu jasno istaknuti obavijest o najvećem mogućem broju kupaca koji istovremeno mogu biti u prodavaonici, odnosno trgovačkom centru i strogo se pridržavati ograničenja dopuštenog broja kupaca;
- b) za vrijeme očekivanog dolaska većeg broja kupaca (sniženja, popusti i sl.) poduzeti dodatne mjere kako u njihovim prostorima ne bi istovremeno boravio veći broj kupaca od dopuštenog i kako bi se osiguralo pridržavanje epidemioloških mjera;
- c) primjenjivati pojačane mjere higijene i svakodnevnog čišćenja prostora, redovito provjetravati prostore te osigurati dovoljno punktova s dezinfekcijskim sredstvima za ruke.

Za prodavaonice s više do 2.000 m<sup>2</sup> neto površine prodajnog prostora i trgovačke centre uvode se sljedeće dodatne nužne epidemiološke mjere ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)):

- a) obustava organiziranog prijevoza za kupce i posjetitelje;
- b) obveza osiguranja sprječavanja ulaska prekomjernog broja kupaca, odnosno posjetitelja i uvođenje redara koji će sprječavati prekomjeren ulazak, kada dopušteni broj kupaca, odnosno posjetitelja prijeđe 90% maksimalno dopuštenog broja kupaca, odnosno posjetitelja;
- c) obveza uklanjanja ili fizičkog onemogućavanja sjedenja na zajedničkim dijelovima trgovačkog centra, uklanjanja ili ograničavanja namještaja za sjedenje iz dijelova predviđenih za konzumaciju jela i pića te uklanjanje ili onemogućavanje korištenja aparata za zabavu;
- d) obveza organiziranog upozoravanja kupaca na obvezu pridržavanja propisanih mjera (sprječavanje grupiranja kupaca ispred ulaza u trgovine ili trgovački centar, sprječavanje konzumacije jela i pića u zajedničkim dijelovima trgovačkih centara i sl.);
- e) nadležnoj službi civilne zaštite moraju se, na njezin zahtjev, učiniti dostupnim podaci i evidencije o održavanju sustava ventilacija, prozračivanja i izmjena zraka;
- f) obavezno određivanje kontakt osobe koja će 24 sata biti dostupna za kontakt s nadležnom službom civilne zaštite.

Provođenje navedenih nužnih epidemioloških mjera prodavaonice s više od 2.000 m<sup>2</sup> neto površine i trgovački centri obvezni su osigurati sa svojim službama ili s pružateljima vanjskih usluga (fizičke zaštite, zaštite od požara i sl.). Ova Odluka se odnosi i na trgovine koje se nalaze uz otvorenu šetnicu (tzv. retail parkovi, outlet centri i ostalo). Kontrolu provedbe ove Odluke provodit će službenici Ravnateljstva civilne zaštite, inspektori Državnog inspektorata, policijski službenici i civilna zaštita ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)).

### **2.3. Utjecaj COVID-19 krize na globalno poslovanje**

Iako ne postoji način da se točno utvrdi koja će biti ekonomska šteta od globalne pandemije korona virusa COVID-19, među ekonomistima postoji široko prihvaćeno mišljenje da će to imati ozbiljne negativne učinke na globalno gospodarstvo ([www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)).

Rane procjene predviđale su da će, ako virus postane globalna pandemija, većina glavnih gospodarstava izgubiti najmanje 2,9 posto svog bruto domaćeg proizvoda (BDP) tijekom 2020. godine ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)). Ova je prognoza već prepravljena na gubitak BDP-a od 4,5 posto ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)). Da bi se ovaj broj stavio u perspektivu, globalni BDP procijenjen je na oko 87,55 bilijuna američkih dolara u 2019. godini, što znači da pad gospodarskog rasta od 4,5 posto iznosi gotovo 3,94 bilijuna američkih dolara izgubljene ekonomske proizvodnje ([www.statista.com](http://www.statista.com)). Globalna tržišta dionica također su pretrpjela dramatične padove zbog izbijanja korona virusa, iako su se prilično brzo uspjela oporaviti od gubitaka. Dow Jones izvijestio je o najvećem pojedinačnom dnevnom gubitku od gotovo 3.000 bodova 16. ožujka 2020., pobijedivši svoj prethodni rekord od 2.300 bodova koji je postavljen samo četiri dana ranije ([www.statista.com](http://www.statista.com)). Ekonomsku štetu uzrokovanu pandemijom COVID-19 u velikoj je mjeri uzrokovan padom potražnje, što znači da je manje potrošača spremnih kupiti robu i usluge dostupne u globalnom gospodarstvu ([www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)). Ova se dinamika može jasno vidjeti u teško pogođenim industrijama poput putovanja i turizma. Kako bi usporile širenje virusa, zemlje su postavile ograničenja na putovanja i mnogi ljudi nisu mogli kupiti letove za odmor ili poslovna putovanja.

Ovo smanjenje potražnje potrošača bilo je razlog zašto su zrakoplovne tvrtke izgubile planirani prihod i kao rezultat morale su smanjiti svoje troškove smanjenjem broja letova koje obavljaju. Bez državne pomoći, na kraju će i zrakoplovne tvrtke morati otpustiti zaposlenike kako bi smanjile više troškova. Ista dinamika odnosi se i na druge industrije, na primjer sa smanjenom potražnjom za naftom i novim automobilima jer svakodnevna putovanja, društveni događaji i praznici više nisu mogući ([www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)). Obzirom da tvrtke počinju smanjivati zaposlenost kako bi nadoknadile izgubljeni prihod, stručnjake zabrinjava da će to okrenuti ekonomsku spiralu prema dolje kada ti nezaposleni radnici više ne mogu ostvariti kupnju tolike robe i usluga kao prije. Ova dinamika tjera ekonomiste da razmišljaju bi li pandemija COVID-19 mogla dovesti do globalne recesije koja bi na ljestvici bila ekvivalent Velike depresije. Unatoč jasnoj opasnosti u kojoj se nalazi globalna ekonomija, postoje i razlozi za nadati se da se ovaj najgori scenarij može izbjeći. Vlade su iz prethodnih kriza naučile da se učinci recesije potaknute potražnjom mogu nadoknaditi državnom potrošnjom ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). Slijedom toga, mnoge vlade povećavaju pružanje novčane pomoći građanima i osiguravaju tvrtkama pristup sredstvima koja su potrebna da bi njihovi zaposlenici

bilo zaposleni tijekom cijele pandemije. Uz to, specifična priroda ove krize znači da će neki sektori od nje imati koristi. E-trgovina, maloprodaja hrane i zdravstvena industrija pružaju barem određeni gospodarski rast kako bi nadoknadili štetu ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). Također, može se primijetiti prelazak na internetske aktivnosti izazvane krizom (rad od kuće, kupnja robe putem interneta, kontaktiranje obitelji itd.). Pružateljima IT rješenja pruža priliku da povećaju svoj tržišni udio.

Glavni prioritet Europske Unije je zdravlje njezinih građana. Istodobno, korona virusna kriza glavni je šok za europsko i globalno gospodarstvo ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Države članice već su usvojile proračunske mjere, mjere likvidnosti i politike kako bi povećale kapacitet svojih zdravstvenih sustava i pružile pomoć građanima i sektorima koji su posebno pogođeni. Kriza s korona virusom predstavlja izazov za europsko gospodarstvo. Tijekom ove zdravstvene krize od vitalne je važnosti zaštititi se samo kritične sektore gospodarstva, već i imovinu, tehnologiju i infrastrukturu, i još važnije, treba zaštititi radna mjesta i radnike. Ekonomski učinak krize s korona virusom razlikuje se među industrijama i poduzećima, ovisno o brojnim čimbenicima, uključujući mogućnost prilagodbe poremećajima u lancima opskrbe i postojanju zaliha ili oslanjanju na pravovremene proizvodne procese ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Europska komisija usko je u kontaktu s nacionalnim vlastima, predstavnicima industrije i ostalim dionicima kako bi pratila i procijenila utjecaj na europsku industriju i trgovinu. Turistički ekosustav teško je pogođen ograničenjima kretanja i putovanja nametnutim nakon krize s korona virusom. Da bi se vratila na pravi put, Komisija je 13. svibnja 2020. predložila niz mjera koje bi omogućile postupno i koordinirano ponovno otvaranje turističkih usluga i objekata, kao i specifičnu potporu turističkim poduzećima ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Oni uključuju likvidnost za turistička poduzeća, posebno mala poduzeća, te financiranje od strane Europske Unije. Fleksibilnost prema pravilima o državnim potporama omogućava državama članicama da uvedu programe, poput jamstvenih shema za bonove i daljnje sustave likvidnosti, kako bi podržale tvrtke i osigurale da se zadovolje zahtjevi za naknadu štete izazvane pandemijom korona virusa ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Europska Unija nastavlja pružati trenutnu likvidnost poduzećima pogođenim krizom putem Inicijative za ulaganje u odgovor na korona virus, pod zajedničkim upravljanjem s državama članicama. Uz to, Komisija je s Europskim investicijskim fondom stavila na raspolaganje do 8 milijardi eura financiranja za 100 tisuća malih poduzeća pogođenih krizom ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Komisija je 26. ožujka 2020. izdala smjernice za države članice o

izravnim stranim ulaganjima ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Smjernice potiču države članice da u potpunosti koriste svoje mehanizme za provjeru ulaganja kako bi se pozabavile slučajevima kada bi stjecanje europskih tvrtki od strane ulagača izvan EU-a stvorilo rizike. Smjernice potiču države članice da provjere izravna ulaganja izvan EU-a u određenim područjima poput medicinskih istraživanja, biotehnologije i infrastrukture. Europska komisija je 11. veljače 2021. objavila svoju ekonomsku prognozu za zimu 2021. godine. Predviđa se da će gospodarstvo eurozone rasti za 3,8% i u 2021. i u 2022 ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Prognozira se da će gospodarstvo Europske unije rasti za 3,7% u 2021. i 3,9% u 2022. godini ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Očekuje se da će gospodarstva euro-područja i EU doseći razinu proizvodnje prije krize prije nego što se predviđalo u ekonomskoj prognozi za jesen 2020., ponajviše zbog jačeg zamaha rasta predviđenog u drugoj polovici 2021. i 2022. godine ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Nakon snažnog rasta u trećem tromjesečju 2020., gospodarska aktivnost ponovno se smanjila u četvrtom tromjesečju jer je drugi val pandemije pokrenuo obnovljene mjere suzbijanja. S tim mjerama koje su još uvijek na snazi, očekuje se da će se gospodarstva EU-a i euro-zone odgovoriti u prvom tromjesečju 2021. Ekonomski rast trebao bi se nastaviti na proljeće, a zamah dobiti na ljeto, kako programi cijepljenja napreduju i mjere suzbijanja postupno olakšavaju situaciju. Poboljšani izgledi za globalno gospodarstvo također će podržati oporavak. Ekonomski učinak pandemije i dalje je neujednačen u svim državama članicama, a predviđa se i da će brzina oporavka također značajno varirati.

Europska komisija prvi je put aktivirala opću klauzulu o bijegu iz Pakta stabilnosti i rasta kao dio svoje strategije da brzo i snažno odgovori na izbijanje korona virusa pravodobno i koordinirano ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). To nacionalnim vladama omogućuje bolju potporu nacionalnim gospodarstvima jer su proračunska pravila značajno ublažena. Nakon odobrenja Vijeća, opća klauzula o bijegu omogućuje državama članicama poduzimanje mjera za adekvatno suočavanje s krizom, odstupajući od proračunskih zahtjeva koji bi se obično primjenjivali u europskom fiskalnom okviru. Mjera predstavlja važan korak u ispunjavanju obveze Komisije da će svim raspoloživim alatima ekonomske politike podržati države članice u zaštiti svojih građana i ublažavanju ozbiljno negativnih socio-ekonomskih posljedica pandemije. Komisija je 3. ožujka 2021. usvojila Komunikaciju kojom se državama članicama pružaju široke smjernice o vođenju fiskalne politike u narednom razdoblju ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Komunikacija iznosi smjernice za koordinirane fiskalne politike u

državama članicama, ključne za potporu gospodarskom oporavku. U njemu su postavljena načela za pravilan dizajn i kvalitetu fiskalnih mjera, kao i općenite naznake fiskalne politike u 2022. i srednjoročno, uključujući vezu sa sredstvima instrumenta za oporavak i otpornost ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Također se predlaže primjena opće klauzule o bijegu 2022. do 2023. godine. 18. ožujka 2021. godine, Upravno vijeće Europske središnje banke najavilo je novi program hitne kupnje u vrijednosti od 750 milijardi eura do kraja godine, uz 120 milijardi eura donesenih 12. ožujka 2021. godine ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Zajedno to iznosi 7,3% BDP-a eurozone.

Program je privremen i namijenjen je rješavanju situacije bez presedana s kojom se suočava monetarna unija. Europska investicijska banka predložila je 16. ožujka 2021. godine plan za mobilizaciju do 40 milijardi eura financiranja. To će ići prema premošćivanju zajmova, kreditnim odgodama plaćanja i drugim mjerama namijenjenim ublažavanju ograničenja likvidnosti i obrtnog kapitala za mala i srednja poduzeća i osobe srednje klase. Europska investicijska banka, uključujući Europski investicijski fond, specijaliziran za potporu malim i srednjim poduzećima, radit će putem financijskih posrednika u državama članicama i u partnerstvu s nacionalnim promotivnim bankama ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)). Konačno, postoji činjenica da kriza može imati jasan datum završetka kada se mogu ukinuti sva ograničenja, a čini se da je to moguće kada je većina svjetske populacije cijepljena protiv COVID-19. To bi moglo omogućiti globalnom gospodarstvu da doživi nagli skok nakon što pandemija završi. Još uvijek postoji mnogo varijabli koje bi mogle utjecati na takav ekonomski oporavak, na primjer, smanjena ponuda dobara i usluga radi zadovoljenja niže potražnje mogla bi stvoriti srednjoročnu nestašicu i rast cijena, ali postoje neki razlozi da se misli da bi, s pravom kombinacijom odgovarajućih vladinih odgovora i sreće, možda mogla izbjeći neka apokaliptična predviđanja.

### **3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Motivacija zaposlenika razina je energije, predanosti i kreativnosti koju zaposlenici tvrtke unose na svoja radna mjesta. Bilo da gospodarstvo raste ili se smanjuje, pronalaženje načina za motiviranje zaposlenika uvijek je briga uprave. Konkurentske teorije naglašavaju ili poticaje ili uključenost zaposlenika (osnaživanje). Motivacija zaposlenika ponekad može biti posebno problematična za mala poduzeća. Vlasnik je često proveo godine gradeći tvrtku iz prve ruke i stoga je teško prenijeti značajne odgovornosti na druge. No, poduzetnici bi trebali paziti na takve zamke jer učinci niske motivacije zaposlenika na mala poduzeća mogu biti štetni. Takvi problemi uključuju samozadovoljstvo, nezainteresiranost, čak i široko obeshrabrenje. Takvi se stavovi mogu kumulirati u krize. No, mala poduzeća mogu pružiti i idealno ozračje za motivaciju zaposlenika, jer zaposlenici izravno vide rezultate svojih doprinosa povratne informacije su brze i vidljive. Jednostavna i motivirana radna snaga također oslobađa vlasnika svakodnevnih poslova za razmišljanje o dugoročnom razvoju. Nadalje, opipljiva i emocionalna nagrada može značiti zadržavanje poželjnih zaposlenika. Zaposlenici uspijevaju u kreativnim radnim okruženjima i žele nešto promijeniti. U idealnom slučaju sam radni rezultat pružit će im osjećaj postignuća, ali dobro strukturirani programi nagrađivanja i priznanja mogu naglasiti ovu posljedicu.

#### **3.1. Pojam i definicija motivacije zaposlenika**

Motivacija je jedna od aktivnosti u složenom sustavu menadžerskih funkcija. Svaki menadžer, poduzetnik, vlasnik je prije svega motivator koji potiče i pokreće, jedno riječju, motivira zaposlenike na efikasniji rad i ciljanu kvalitetu (Cerović, 2003., str. 617.). Motivacija, kao menadžerska aktivnost, može biti sadržajna ili procesna, a veličinu poticaja je potrebno mjeriti kako bi se mogao odrediti efekt motivacije kao konačnog cilja svake aktivnosti, a to je kvaliteta proizvoda ili usluge prema vanjskoj okolini, te potrebe i želje izvršitelja poslovnih zadataka kao interne okoline. Ponašanje zaposlenika i njihove karakteristike govore o različitim zaposlenicima i o važnosti primjene raznih motivacijskih čimbenika, kojima bi se povećao interes zaposlenika za rad i njihovu uspješnost. Ljudski rad u organizaciji nije dovoljan, jer ne daje tražene efekte ukoliko zaposlenik nije usmjeren, nije mu određen intenzitet, vrijeme radne aktivnosti, jednom riječju, ako nije dovoljno motiviran, neće dati trženu razinu kvalitete izvršenog zadatka. Jasni ciljevi poduzeća, određena strategija i dobro oblikovana organizacijska



struktura te odgovarajući ljudski resursi nisu menadžmentu dovoljna garancija da će zaposlenici izvesti zadatak na način na koji se to od njih traži. U tom smislu mora se dodatno utjecati na ponašanje zaposlenika u organizaciji, kako bi se zadatak izveo do tražene razine (Cerović, 2003., str. 618.). Suština menadžmenta može se poistovjetiti s vještinom motivacije za izvršenje zadataka, a to je moć utjecaja kojim se izaziva, usmjerava, održava i podržava ponašanje zaposlenika prema ostvarenju cilja. Svaka ljudska aktivnost i njezin stupanj motivacije uvijek polazi od potrebe, te se stoga može smatrati, da potrebe u cijelom nizu aktivnosti na kraju uzrokuju zadovoljenje potrebe, koja se može prikazati lancem, kako je navedeno niže na shemi 1.

**Shema 1. Lanac potrebe – želje - zadovoljstvo**



**Izvor:** H. Weihrich, H., Koontz, Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 464.

Lanac zadovoljstva potreba primjenjiv je u širokom aspektu ljudskog života, od početnih fizioloških potreba, preko potreba za međusobnim druženjem, pa sve do složenih društvenih potreba (Weihrich, Koontz, 1998., str. 464.). Cijeli sustav potreba treba gledati u okruženju, jer uvijek okruženje u datom momentu mijenja potrebu, pa naposljetku i zadovoljstvo. Potreba kao početni proces određuje ponašanje, ali su ponekad i rezultati određenog ponašanja, tako osnovna potreba može biti promijenjena raznim čimbenicima, koji utječu na motivaciju iz okruženja. Motivacija za rad često je nerješiv zadatak menadžera, po svim obilježjima odličan menadžer ne daje odlične rezultate, a rješenje se krije u lošoj

motivaciji za rad. Na prvi pogled, nevažna menadžerska aktivnost postaje ključ uspjeha. Znati otkriti u moru motivatora koji se stalno mijenjaju sukladno preferencijama i potrebama zaposlenih, društvenim prilikama i osobnim navikama, postaje glavno opredjeljenje menadžera, koji želi biti uspješan. Veliki broj motivatora utječe na pokretanje velikog potencijala čovjeka, ali treba znati odrediti koji motivatori i kojem trenutku pokreću ljudski potencijal. Jedan od načina motivacije zaposlenika je promatranje „dodataka na plaću“ za posao pojedinca kao primarnih čimbenika u poboljšanju uspješnosti. Beskrajne kombinacije pogodnosti zaposlenika, kao što su zdravstvena zaštita, životno osiguranje, podjela dobiti, planovi vlasništva nad dionicama zaposlenika, vježbališta/teretane/fitnes, subvencioniranje obroka, dostupnost skrbi o djeci, službeni automobili, mobiteli, laptopi, tableti i još mnogo toga, tvrtke koristi u svojim naporima da zadrže sretne zaposlenike u uvjerenju da su sretni zaposlenici motivirani zaposlenici. Mnogi moderni teoretičari, međutim, tvrde da motivacija koju zaposlenik osjeća prema svom poslu ima manje veze s materijalnim nagradama, a više s dizajnom samog posla. Studije iz 1950. godine pokazale su da su visoko segmentirani i pojednostavljeni poslovi rezultirali smanjenim moralom i učinkom zaposlenika (Cerović, 2003., str. 620.). Ostale posljedice niske motivacije zaposlenika uključuju izostajanje s posla i visoku fluktuaciju, što je vrlo skupo za svaku tvrtku. Kao rezultat toga, inicijative za „povećanje broja radnih mjesta“ počele su se pojavljivati u velikim tvrtkama pedesetih godina prošlog stoljeća. Iako se terminologija mijenja, načela motivacije zaposlenika ostaju relativno nepromijenjena u odnosu na nalaze prije više od pola stoljeća.

Današnje moderne riječi uključuju „osnaživanje“, „krugove kvalitete“ i „timski rad“ (Wehrich, Koontz, 1998., str. 466.). Osnaživanje daje autonomiju i omogućava zaposleniku da bude vlasnik ideja i postignuća, bilo da djeluje samostalno ili u timovima. Krugovi kvalitete i sve veća pojava timova u današnjem radnom okruženju pružaju zaposlenicima priliku da pojačaju važnost posla koji su članovi obavili, kao i da dobiju povratne informacije o učinkovitosti tog posla. U malim poduzećima, kojima možda nedostaju resursi za donošenje formalnih programa motivacije zaposlenika, menadžeri ipak mogu postići ista osnovna načela. Kako bi zaposlenicima pomogao da osjete da su njihovi poslovi značajni i da su njihovi doprinosi vrijedni za tvrtku, vlasnik malog poduzeća zaposlenicima mora pripočiti svrhu tvrtke. Ova komunikacija treba imati oblik riječi, kao i radnje. Uz to, vlasnik malog poduzeća trebao bi postaviti visoke standarde za zaposlenike, ali također i dalje podržavati njihove napore kad

ciljevi ne mogu biti postignuti. Također bi moglo biti korisno omogućiti zaposlenicima što veću autonomiju i fleksibilnost u obavljanju njihovih poslova. Potaknut će se kreativnost ako se iskrene pogreške isprave, ali ne i kazne. Konačno, vlasnik malog poduzeća trebao bi poduzeti korake da integrira viziju zaposlenika za tvrtku sa svojom vlastitom vizijom (Cerović, 2003., str. 617.). To će motivirati zaposlenike da doprinesu ciljevima malog poduzeća, kao i spriječiti stagnaciju u njegovom smjeru i svrsi.

### **3.2. Teorije motivacije zaposlenika**

Menadžer mora određivati i prepoznavati motiv svojih podređenih, kako bi otkrio osnovne potrebe i znao otkriti nagone kojima će potaknuti izvršitelja na veću aktivnost. Motivator je dakle moć koja utječe na pojedinca. Menadžeri stoga moraju voditi računa o motivatorima i biti veoma inventivni i vješti u korištenju motivatora, stoga menadžeri moraju upotrijebiti one motivatore kojima će navesti zaposlenike da uspješno rade za poduzeće ili pogon koji oni vode. Motivacija se shvaća i kao potreba, ali i kao napor da čovjek zadovolji želju i očekivani cilj. Motivacija koja se definira kao sila ili moć koja utječe na ponašanje zaposlenika uvijek je potaknuta cijelom skupinom čimbenika, ali se svi ti čimbenici glupiraju u tri osnovne grupe čimbenika utjecaja na motivaciju zaposlenika, a to su (Buble, 2000., str. 493.):

- a) individualne karakteristike,
- b) karakteristike posla,
- c) organizacijske karakteristike.

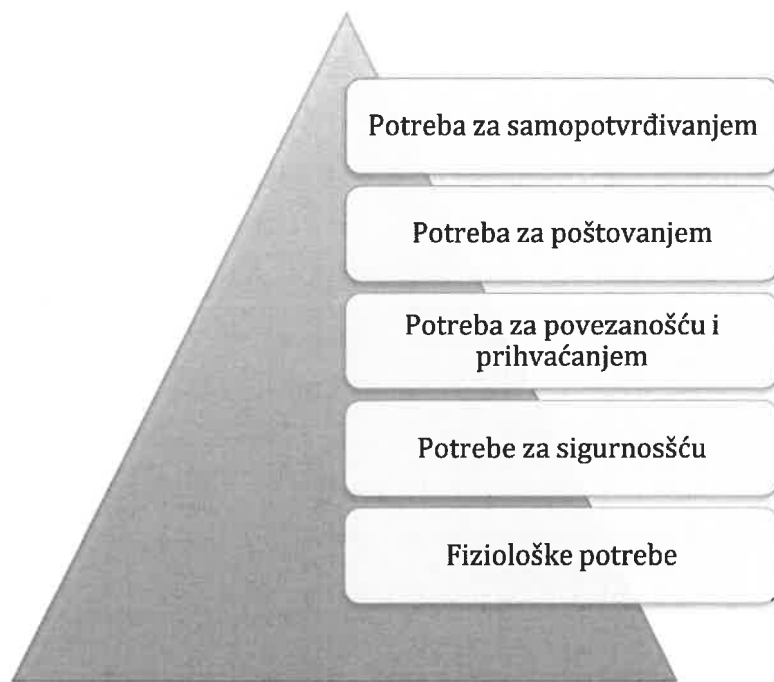
Individualne karakteristike predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interes koje posjeduju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe, te time utječu na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadatak. Za menadžment je važno prepoznati individualne karakteristike pojedinca kako bi najbolje pridonijeli ostvarenju ciljeva poduzeća. Karakteristike posla su određeni atributi posla kao kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i slično. Isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Menadžment mora prilikom podjele posla uspostaviti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla. Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada, kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi instrumenti

moraju biti koncipirani da privlače nove i zadržavaju postojeće zaposlenike. Motivacijski snagu, kao snagu koja pokreće, istraživao je široki krug znanstvenika u dužem vremenskom periodu. Često je to bio interdisciplinarni oblik istraživanja, te se stoga razvilo puno teorija kao rezultat istraživanja velikog broja teoretičara i njihovih otkrića. Za potrebe općeg shvaćanja menadžmenta i važne uloge motivacije, kao jedne od aktivnosti u menadžerskoj profesiji, potrebno je sažeti silni broj teorija o motivaciji u logičke skupine, te ih grupirati u dvije osnovne skupine teorije motivacije koje se razlikuju prema aspektu promatranje motivacije, a to su sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe zaposlenika kao motivaciju za rad (Cerović, 2003., str. 619.). Temelj na kojemu su zasnovane ove teorije je koncept potreba i analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na rad. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke čimbenika žele, kao što je plaća, sigurnost i napredovanje, a neke izbjegavaju. Proces motivacije prema sadržanim teorijama započinje potrebama koje određuju ponašanje, ali su ponekad i rezultat određenog ponašanja tako, osnovna potreba može biti promijenjena raznim čimbenicima koji utječu na motivaciju iz okruženja. Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtjeva određene akcije to jest aktivitet da bi se postigao konačnici, a to je zadovoljenje potrebe. Motivacija zaposlenika intrinzični je i unutarnji nagon za ulaganje potrebnog napora i djelovanja u vezi s radnim aktivnostima. Općenito je definirana kao psihološka sila koja određuju smjer čovjekova ponašanja, uloženog napora i upornosti u organizaciji. Također, motivacija se može smatrati spremnošću trošenja energije za postizanje cilja ili nagrade. Motivacija na poslu definirana je kao zbroj procesa koji utječu na uzbuđenje, usmjeravanje i održavanje ponašanja relevantnih za radne postavke (Buble, 2000., str. 494.). Motivirani zaposlenici ključni su za uspjeh organizacije, jer su motivirani zaposlenici općenito produktivniji na radnom mjestu.

Motivacija je impuls koji pojedinac ima u poslu ili aktivnosti za postizanje krajnjeg cilja. Postoji više teorija o tome kako najbolje motivirati radnike, ali svi se slažu da dobro motivirana radna snaga znači produktivniju radnu snagu. Fredrick Winslow Taylor bio je jedan od prvih teoretičara koji je pokušao razumjeti motivaciju zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 559.). Njegova teorija znanstvenog menadžmenta, koja se naziva i taylorizmom, analizira produktivnost radne snage. Taylorova osnovna teorija motivacije glasi da su radnici motivirani novcem. Zaposlenike nije promatrao kao pojedince, već kao dijelove veće radne snage. Pritom

njegova teorija naglašava da je davanje pojedinačnih zadataka zaposleniku, opskrba najboljim alatima i plaćanje na temelju njihove produktivnosti bio najbolji način da ih se motivira. Taylorova teorija razvila se krajem 1890-ih godina i još uvijek se može vidjeti danas u industrijskom inženjerstvu i proizvodnoj industriji. Sredinom 1920-ih godina drugi teoretičar, Elton Mayo, zajedno s Fritzom Roethlisbergerom i Williamom Dicksonom s Harvard Business School, počeo je proučavati radnu snagu (Cerović, 2003., str. 622.). Njegova studija o Hawthorneovim djelima dovela ga je do otkrića Hawthorneova efekta. Hawthorneov efekt je ideja da ljudi mijenjaju svoje ponašanje kao reakciju na promatranje. Mayo je otkrio da se produktivnost zaposlenika povećala kad su znali da ih se promatra. Također je otkrio da su zaposlenici bili motiviraniji kad su smjeli dati svoj input o svojim radnim uvjetima i kada se taj input vrednovao. Mayove istraživačke i motivacijske teorije početak su škole upravljanja ljudskim odnosima. Korištenje nagrada kao motivatora dijeli motivaciju zaposlenika u dvije kategorije: unutarnja i vanjska motivacija. Unutarnje nagrade su intrinzične, psihološke nagrade, poput osjećaja postignuća ili činjenja nečega, jer se zaposlenik osjeća dobro. Ekstrinzične nagrade su nagrade koje zaposlenik dobije od strane tvrtke poput novca, komplimenata, bonusa ili trofeja. To se odnosi na znanstvenu teoriju Douglasa McGregora koji je formirao teoriju X, a koja se odnosi na vanjske potrebe zaposlenika (Cerović, 2003., str. 622.). Temelj motivacije je struktura nadzora i novac. Znanstvena teorija temelji se na osnovi da zaposlenici ne žele raditi pa ih se mora prisiljavati da rade svoj posao i privlači novčanom naknadom. Teorija Y, također izvedena iz McGregorove teorije, kaže da su zaposlenici motivirani vlastitim ili osobnim nagradama. S ovom teorijom mogu se koristiti različiti čimbenici kako bi se povećala suštinska korist koju zaposlenici ostvaruju na svom poslu. Abraham Maslow smatrao je da se motivacija temelji na hijerarhiji potreba, od kojih osoba ne može prijeći na sljedeću razinu potreba, a da ne zadovolji prethodnu razinu. Maslowova hijerarhija započinje na najnižoj razini potreba, osnovnim fiziološkim potrebama.

## Shema 2. Maslow-eva hijerarhija potreba

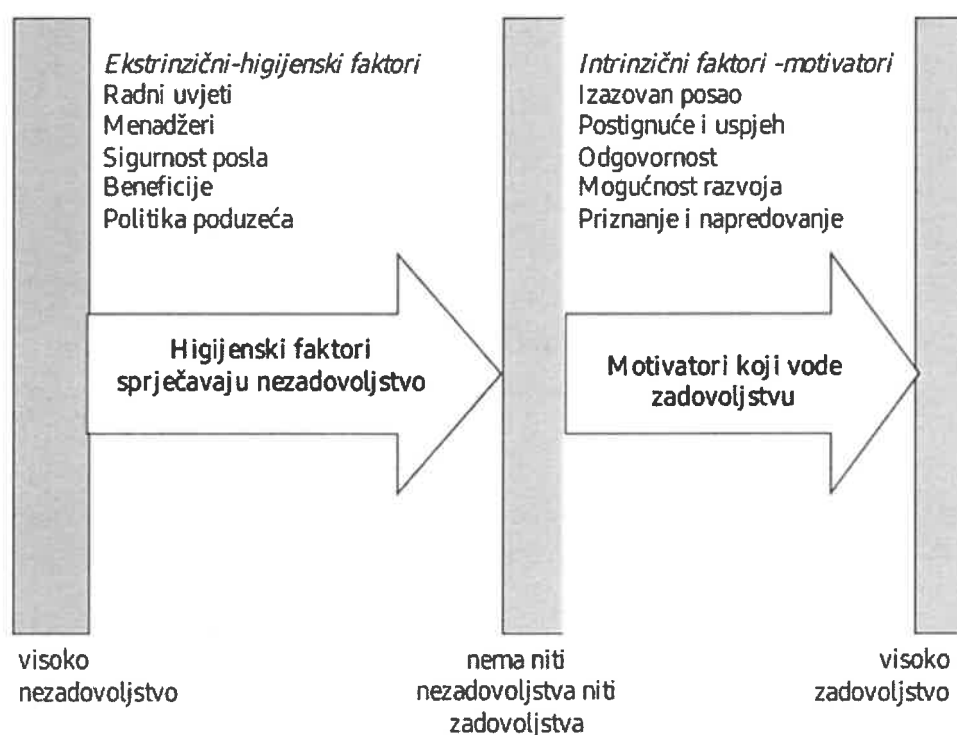


Izvor: H. Weihrich, H., Koontz, Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 469.

Osnovne fiziološke potrebe uključuju zrak, vodu i hranu. Poslodavci koji plaćaju najmanje minimalnu dnevnicu zadovoljit će ove osnovne potrebe zaposlenika. Sljedeća razina potreba naziva se zaštitama i potrebama. Ova razina uključuje potrebe kao što su imati mjesto za život i znati da je osoba sigurna (Weihrich, Koontz, 1998., str. 470.). Poslodavci mogu udovoljiti tim potrebama osiguravajući da zaposlenici budu zaštićeni od fizičkih, verbalnih i/ili emocionalnih opasnosti i da imaju osjećaj sigurnosti posla. Treća razina potreba je socijalna pripadnost i prihvaćanje. Ovo je potreba da pojedinac bude društven, ima prijatelje i osjeća se kao da pripada društvu i zajednici. Provođenje programa sudjelovanja zaposlenika može pomoći u ispunjavanju potrebe za pripadanjem. Nagrade poput priznavanja doprinosa zaposlenika također mogu zadovoljiti te socijalne i društvene potrebe. Četvrta razina hijerarhije su potrebe za poštovanjem. Ova razina opisuje potrebu za poštovanjem samoga sebe, ali i drugih pojedinaca i zaposlenika unutar organizacije u kojoj pojedinac djeluje. Poslodavci bi trebali koristiti tehniku dizajniranja poslova za stvaranje radnih mjesta koja su važna i prepoznata od strane zaposlenika. Ove prve četiri potrebe, Maslow je nazvao D-potrebama (nedostatnim). Posljednja razina koju je Maslow opisao naziva se samoaktualizacija ili samopotvrđivanje. Maslow je ovo nazvao B-potrebom (bićem). Ova se razina odnosi na ljude koji dostižu svoja

potencijalna stanja blagostanja. Poslodavac koji osigurava da je zaposlenik na pravom poslu i da zadovoljava sve ostale potrebe pomoći će zaposleniku da uvidi ovu najveću potrebu. Maslow je dalje proširio samoaktualizaciju na četiri potrebe: kognitivnu, estetsku, samoaktualizaciju i samotranscendenciju. Frederick Herzberg razvio je dvofaktorsku teoriju motivacije koja se temelji na zadovoljavajućim i nezadovoljnim osobama (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 568.) Motivatori su oni koji su povezani sa zadovoljstvom poslom, dok su higijenci motivatori povezani sa sprječavanjem nezadovoljstva radom, ali ne utječu na veći radni angažman.

**Shema 3. Prikaz koncepta Herzberg-ove teorije motivacije**

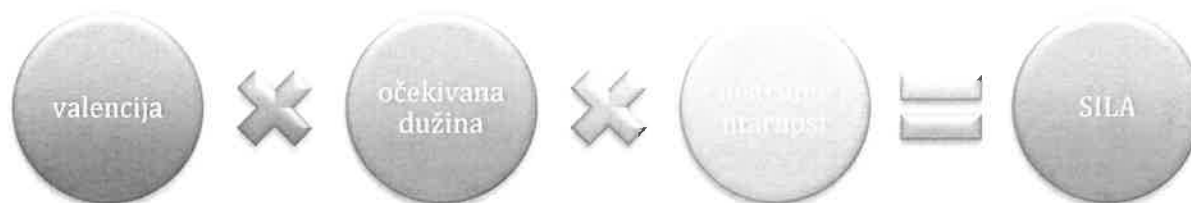


**Izvor:** F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 575.

Motivatori uključuju postignuća, odgovornost, napredovanje i priznanje. Zadovoljnici su svi svojstveni motivatori koji su izravno povezani s nagradama koje se mogu postići iz radnog učinka, pa čak i s prirodom samog posla. Higijenci su vanjski motivatori zasnovani na radnom okruženju i uključuju politike i administraciju tvrtke kao što su nadzor, radni kolege, radni uvjeti i plaća. Herzberg je vjerovao da pružanje osnovnih motivacijskih potreba može spriječiti nezadovoljstvo, ali ne i pridonijeti zadovoljstvu (Daft, 1997., str. 539.). Herzberg je također vjerovao da motivatori imaju najveći potencijal za povećanje radnih učinaka. Programi radnog života oblik su zadovoljenja koji prepoznaje život zaposlenika izvan posla, što zauzvrat

pomaže motiviranju zaposlenika. Poboljšanje posla kako bi ga učinio zanimljivijim može poboljšati sveukupno zadovoljstvo zaposlenika na poslu. Nezadovoljstvo na koje gledaju zaposlenici je kako se stvaraju odnosi s kolegama. Kolege igraju važnu ulogu na radnom mjestu jer svi svakodnevno komuniciraju. Stvaranje visokokvalitetnih odnosa s kolegama može izuzetno poboljšati motivaciju zaposlenika. Teoriju očekivanja motivacije uspostavio je Victor Vroom s uvjerenjem da se motivacija temelji na očekivanju željenih ishoda (Deželjin, Vujić, 2002., str. 246.). Teorija se temelji na četiri koncepta: valencija, očekivanje, instrumentarnost i sila. Valencija je privlačnost potencijalnih nagrada, ishoda ili poticaja. Očekivanje je vjerovanje osobe da će moći ili neće moći postići željeni ishod. Instrumentalnost je uvjerenje da će snažna izvedba biti dobro nagrađena. Sila je motivacija osobe za izvođenje. Općenito, zaposlenici će se truditi kad misle da će to vjerojatno dovesti do željenih organizacijskih nagrada. Vroom je smatrao da su ljudi motivirani raditi na cilju ako smatraju da se cilj isplati i ako smatraju da će njihovi napori doprinijeti postizanju tog cilja.

#### Shema 4. Prikaz teorije očekivanja Vroom-a



Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 575.

Kako je upravljanje ljudskim odnosima uzelo maha, sve veća unutarnja motivacija i briga o pojedincima postajali su sve veća briga poslodavaca. Povećavanje vlastite motivacije moglo bi se postići kroz teoriju postavljanja ciljeva Edwina A. Lockeja (Vujić, 2008., str. 402.). Poslodavci koji svojim zaposlenicima postavljaju realne i izazovne ciljeve stvaraju motivaciju kod zaposlenika. Dopuštajući zaposlenicima da se bave svojim poslom i postižu zadovoljstvo postizanjem cilja, može ih se potaknuti da žele nastaviti postavljati nove ciljeve kako bi postigli nove uspjehe i postigli vrhunske performanse. Teorija je logična jer će zaposlenici postavljati teže ciljeve, ali ciljevi će se postići povećanim naporom. Jednom kad postave ciljeve, zaposlenici također mogu razviti opredjeljenje za ciljeve, gdje će se vjerojatnije držati posla dok ne završe. Zaposlenici koji rade zajedno sa svojim poslodavcima u procesu postavljanja



ciljeva imaju suštinsku korist od sudjelovanja u odlukama, što može dovesti do veće motivacije kad se osnaže na svom radnom mjestu. Kako zaposlenici postižu ove osobno postavljene ciljeve, uprava može pojačati te napore pokazujući priznanje prema njihovom uspjehu. Dr. Gary Latham surađivao je s Edwinom Lockeom kako bi proširio svoju teoriju motivacije o postavljanju ciljeva s pet ključnih principa osmišljenih kako bi motivirali postizanje i postizanje određenog cilja. Ovih pet ključnih principa usko se slažu oko smart strategije postavljanja ciljeva osmišljene da definiraju objektivnost i ostvarivost. Pet ključnih principa su (Vujić, 2008., str. 406.):

- a) jasnoća – jasni ciljevi su mjerljivi i nisu dvosmisleni što daje jasnu definiciju očekivanja cilja.
- b) izazov – ljudi su često motivirani očekivanim značajem nakon uspješnog dovršenja određenog zadatka.
- c) predanost – postoji izravna korelacija između motivacije zaposlenika za postizanje cilja i njihove uključenosti u utvrđivanje cilja i njegovih granica.
- d) povratne informacije – dosljedne povratne informacije tijekom postupka postizanja cilja pružaju jasnoću očekivanja, sposobnost prilagođavanja poteškoća i priliku za stjecanje priznanja.
- e) kompleksnost – ljudi u vrlo zahtjevnom okruženju obično već imaju visoku razinu motivacije, ali važno je da cilj ne obuzima pojedinca da održi motivaciju.

Provedena su mnoga istraživanja o tome kako nagrade utječu na motivaciju što rezultira oprečnim i nedosljednim ishodima. Pierce, Cameron, Banko i So proveli su istraživanje kako bi ispitali kako vanjske nagrade utječu na unutarnju motivaciju ljudi kada se nagrade temelje na sve višim kriterijima uspješnosti (Srića, 1994., str. 66.). Pierce i suradnici otkrili su da je nagrađivanje ljudi za postizanje više razine kvalitete obavljenog posla, što je postajalo sve teže, trošilo više vremena na aktivnosti istraživanja utjecajnih motivatora i doživjelo porast ukupne motivacije organizacije. Sudionici koji uopće nisu bili nagrađeni ili su nagrađeni samo za održavanje konstantne razine kvalitete obavljenog posla, iskusili su manje unutarnje motivacije. Još jedno istraživanje koje je ispitalo učinke vanjskih nagrada na unutarnju motivaciju proveo je Wiersma. Proveo je analizu kako bi sumirao nedosljedne rezultate prošlih studija. Analiza je zaključila da kada se vanjske nagrade daju slučajno, one smanjuju unutarnju motivaciju. Ovaj se rezultat podržava kada se ponašanje zadatka mjeri tijekom razdoblja slobodnog vremena.

Međutim, nije podržano kada se mjeri izvedba zadatka kada je na snazi vanjska nagrada. Autor je također utvrdio da se ovi rezultati ne mogu generalizirati u svim situacijama. Studija koju je proveo Earn također je ispitala učinke vanjskih nagrada na unutarnju motivaciju. Earn je želio znati utječu li vanjske nagrade na unutarnju motivaciju osobe na temelju kontrole subjekta. Studija je također otkrila da kada je aspekt kontrole vanjske nagrade postao relevantan na način da je plaća ovisila o određenom iznosu učinka, veća plaća potkopavala je unutarnju motivaciju ispitanika i njihov opseg kontrole nije bio relevantan. Unutarnje nagrade ogledaju se kroz model karakteristika posla, a mogu se opisati kao motivacija za rad i zadovoljstvo poslom. Model karakteristika posla, koji je osmišljen od strane Hackman i Oldham, pokušava koristiti dizajn posla za poboljšanje unutarnje motivacije zaposlenika. Oni pokazuju da se bilo koji posao može opisati u smislu pet ključnih karakteristika posla, a to su (Srića, 1994., str. 68.):

- a) raznolikost vještina – stupanj do kojeg posao zahtijeva upotrebu različitih vještina i talenata.
- b) identitet zadatka – stupanj u kojem je posao pridonio jasno prepoznatljivom većem projektu.
- c) značaj zadatka – stupanj u kojem posao utječe na život ili rad drugih ljudi.
- d) autonomija – stupanj u kojem zaposlenik ima neovisnost, slobodu i diskreciju u obavljanju posla.
- e) povratne informacije o zadatku – stupanj do kojeg se zaposleniku pružaju jasne, specifične, detaljne, djelotvorne informacije o učinkovitosti njegovog ili njezinog radnog učinka.

Model karakteristika posla povezuje gore navedene dimenzije osnovnog posla s kritičnim psihološkim stanjima što rezultira povećanom unutarnjom motivacijom zaposlenika. To čini osnovu za tvrdnju da zaposlenici imaju potrebu za kontinuiranim rastom i razvojem unutar kompanije. Gore navedene smjernice mogu se kombinirati s ostalim motivatorima za uspješan motivacijski rast zaposlenika.

### 3.3. Važnost motivacije zaposlenika

Zašto je motivacija zaposlenika važna? Koji su to sve načini pomoću kojih se ona može poboljšati? Motivacija zaposlenika presudan je aspekt na radnom mjestu koji dovodi do uspješnosti odjela, pa čak i tvrtke. Motiviranje zaposlenika mora biti redovna rutina. Postoje tvrtke koje nažalost ne razumiju važnost motivacije zaposlenika. Istraživanja pokazuju da su mnoge tvrtke odvojile zaposlenike s niskom motivacijom, samo trinaest posto zaposlenih zaposleno je na poslu (Collins, 2002., str. 53.). Motivacija zaposlenika izravna je posljedica zbroja interakcija s njegovim menadžerom. Postoji nekoliko razloga zašto je motivacija zaposlenika važna. Uglavnom zato što omogućuje menadžmentu da ispuni ciljeve tvrtke. Bez motivirajućeg radnog mjesta i motiviranog djelatnika, tvrtke bi se mogle dovesti u vrlo rizičan položaj. Motivirani zaposlenici mogu dovesti do povećane produktivnosti i omogućiti organizaciji da postigne višu razinu proizvodnje. Zaposlenik koji nije motiviran na poslu, vjerojatno će svoje radno vrijeme koristiti za surfanje internetom iz osobnog užitka ili čak traženje drugog posla. Ovo je gubljenje vremena i resursa, ne samo tvrtke, već i samog djelatnika. Valja imati na umu da se ovo temelji na jednom zaposleniku. Ako jedan djelatnik ovako djeluje unutar svog radnog vremena, nije teško pretpostaviti što radi velika većina ostalih djelatnika. Ovo nije položaj u kojem želi biti bilo koji poslodavac ili tvrtka. Motivacija zaposlenika izuzetno je važna za svaku tvrtku zbog blagodati koje ona donosi tvrtki (Collins, 2002., str. 56.). Prednosti uključuju povećanu predanost zaposlenika, stalni razvoj zaposlenika i poboljšanu učinkovitost zaposlenika.

Povećana predanost zaposlenika javlja se kad su zaposlenici motivirani za rad, jer će tada općenito uložiti sve napore u zadatke koji su im dodijeljeni. Poboljšano zadovoljstvo zaposlenika vrlo je važno za svaku tvrtku jer to može dovesti do pozitivnog rasta tvrtke koji se temelji na konkurentskim prednostima samih pojedinaca koji su u toj tvrtki i zaposleni. Motivacija može olakšati zaposleniku postizanje njegovih osobnih ciljeva i može olakšati osobni razvoj pojedinca. Nakon što taj zaposlenik ispuni neke početne ciljeve, shvaća jasnu vezu između napora i rezultata, što će ga dalje motivirati da nastavi na visokoj razini, a menadžera potaknuti da podupire stalni razvoj zaposlenika. Razina učinkovitosti zaposlenika ne temelji se samo na njegovim sposobnostima ili kvalifikacijama (Collins, 2002., str. 58.). Da bi tvrtka postigla najbolje rezultate, zaposlenik mora imati dobru ravnotežu između sposobnosti izvršenja zadanog zadatka i spremnosti da želi izvršiti zadatak. Ova ravnoteža može dovesti do

povećanja produktivnosti i poboljšanja učinkovitosti. Na menadžerima je da svojim pozitivnim stavom i primjerom potiču poboljšanu učinkovitost zaposlenika. Kako povećati motivaciju zaposlenika jedno je od glavnih pitanja s kojima se menadžment svake razine susreće u poslovanju. Osnovna tri elementa, odnosno djelotvorna savjeta za povećanje motivacije zaposlenika na radnom mjestu su poboljšanje komunikacije, vrijednost pojedinačnog doprinosa i pozitivno okruženje na radnom mjestu. Motivaciju zaposlenika najlakše je postići pozitivnom komunikacijom na radnom mjestu. U ovom slučaju menadžeri se ne bi trebali oslanjati samo na e-poštu, već osigurati da osobno razgovaraju sa svojim zaposlenicima, pa čak i na osobnoj razini, ako je moguće. Svaki menadžer koji želi biti dobar motivator i stvoriti pozitivnu radnu atmosferu, trebao bi pokušati odvojiti malo vremena svaki dan za razgovor sa zaposlenicima ili im može pridružiti tijekom pauze, umjesto da bude odvojen od ostalih članova tvrtke ili pojedinog odjela u kojem djeluje (Collins, 2002., str. 53.). Čineći to, zapravo čini da se zaposlenici osjećaju kao da je i sam menadžer dio tima; vođa umjesto samo nadređena osoba. Stručnjaci se slažu da je timska komunikacija izuzetno vrijedna. Zaposlenici također žele da tvrtka za koju rade bude uspješna. Mnogi imaju izvrsne ideje, od uštede novca do operativnih poboljšanja. Uprava se mora potruditi odvojiti malo vremena da pita i sasluša njihove prijedloge. Ništa se ne isplati za tvrtku više od osjećaja vrijednosti koju svaki zaposlenik nakon odrađenog posla nosi u sebi.

Uprava bi trebala pokazati svojim zaposlenicima kako njihovi pojedinačni napori i doprinos igraju važnu ulogu u poslovanju, te veliki su dio ostvarivanja ukupnih ciljeva i usmjerenja tvrtke. Zaposlenici će se ponositi i biti više angažirani u svom poslu ako su svjesni kako njihovi napori utječu na organizaciju; bez obzira na to koliko su njihovi doprinosi mali ili veliki. Uprava ne mora nagrađivati svoje zaposlenike darovima svaki put kad su dobro obavili posao. Ponekad će biti dovoljno jednostavno pohvaliti djelatnika ili tima na glas s nekoliko lijepih riječi kao što je hvala ili odličan posao. Ove značajne riječi priznaju trud, grade odanost i potiču zaposlenike na još veći rad. Time se stvara motivacija unutar odjela ili tvrtke, a koja pomaže menadžmentu da gradi pozitivne međuljudske odnose. Zaposlenici koji vjeruju da je uprava ili tvrtka zabrinuta za njih kao za cijelu osobu, a ne samo kao za zaposlenika, predstavljaju produktivnije, zadovoljnije i ispunjenije djelatnike. Zadovoljni zaposlenici znače bolje proizvode ili usluge, što pak dovodi do zadovoljnjih kupaca, a time do veće konkurentnosti na tržištu i postizanju bolje profitabilnosti. Zaposlenicima ponekad nedostaje

motivacije jer njihovo radno mjesto nema pozitivno radno okruženje, ili pozivnu radnu atmosferu. Da bi se to popravilo, uprava ili menadžment bi mogla izvršiti ankete i dobiti povratne informacije od zaposlenika kako bi riješila probleme s kojima se mogu suočiti i uvidjeti koju su to problemi s kojima se tek treba suočiti i riješiti ih u bliskoj budućnosti na opće zadovoljstvo svih zaposlenih. Uprava, odnosno menadžment, također, može na oglasnoj ploči tvrtke ili nekom drugom vidnom mjestu koje je dostupno svim zaposlenicima, ostaviti pozitivnu poruku ili citat, zanimljivu anegdotu ili smiješnu fotografiju. Biljke također pomažu u stvaranju mirnog okruženja na radnom mjestu zaposlenik. Ukoliko zaposlenici imaju kućne ljubimce, omogućavanje takvim zaposlenicima da njihovi kućni ljubimci budu s njima, stvara pozitivnu atmosferu i čvrstu i motivirajuću vezu između zaposlenika i radnog mjesta (Hill, 2002., str. 184.). Uprava bi također mogla pronaći kreativne načine na koje svoje zaposlenike može stalno motivirati što je više moguće. Pozitivno radno mjesto osnovni je element koji će tvrtku dovesti do vrha. Pronalaženje motivatora i motiviranje zaposlenika može biti dugotrajan i težak proces kojem predstojе trud i volja menadžmenta da se potruđi prema svojim zaposlenima. Međutim, da bi se postigla visoka razina produktivnosti zaposlenika, menadžment mora poticati pozitivno okruženje na radnom mjestu. Menadžment mora osigurati da se zaposlenici osjećaju da je njihov rad i napor važan doprinos uspjehu tvrtke, te također ne smije zaboraviti uvijek držati politiku „otvorenih vrata“ i imati pristupačan menadžerski tim.

#### **3.4. Karakteristike posla za motivaciju zaposlenika**

Dizajn posla zaposlenika može imati značajan utjecaj na motivaciju za posao. Dizajn posla uključuje dizajniranje poslova koji zaposleniku stvaraju izazov i zanimljiv zadatak, a djelotvoran je i učinkovit za obavljanje posla. Četiri pristupa dizajniranju poslova su (Cerović, 2003., str. 637.):

- a) pojednostavljenje posla – cilj ovog pristupa dizajniranju poslova je standardizirati i specijalizirati zadatke. Ovaj pristup ne dovodi uvijek do povećane motivacije jer poslovi s vremenom mogu postati svakodnevni.
- b) proširenje posla – cilj ovog pristupa dizajniranju poslova kombinira zadatke kako bi zaposlenik imao veću raznolikost posla.
- c) rotacija posla – cilj ovog pristupa dizajniranju poslova je povremeno premještanje radnika na različite zadatke.

- d) obogaćivanje posla – ključ dizajna motivacije zaposlenika, ovaj pristup ima za cilj poboljšati stvarni posao izgradnjom zaposlenika kroz motivacijske čimbenike.

Nekoliko studija potvrđuje učinkovitost korištenja tehnika dizajniranja poslova za povećanje motivacije zaposlenika. Studija koju su proveli Champion i Thayer koristila je upitnik za dizajn posla kako bi utvrdili na koji način opis poslova potiču i utječe na motivaciju zaposlenika (Cerović, 2003., str. 637.. Champion i Thayer otkrili su da poslovi s više motivacijskih značajki imaju manje zahtjeve za naporima, bolju dobrobit i manje zdravstvenih tegoba.

Studija je također otkrila da poslovi koji su postigli visoku ocjenu na motivacijskoj skali upitnika sadrže zaposlenike koji su bili zadovoljniji i motiviraniji, imali su veću ocjenu koja se odnosi na radni učinak i imali su manje izostanaka (Cerović, 2003., str. 637.. Hackman je proveo studiju koja se odnosi na redizajn posla i kako redizajniranje posla može poboljšati produktivnost i motivaciju povećanjem ili obogaćivanjem posla. Rezultati studije otkrili su da redizajniranje posla može poboljšati kvalitetu proizvoda ili usluge koja se pruža, povećati količinu posla i povećati zadovoljstvo i motivaciju na poslu. Posljednju studiju o dizajniranju poslova proveo je Dunham, koji je želio utvrditi postoji li veza između karakteristika dizajna posla i radnih sposobnosti i zahtjeva za naknadom. Vjerovao je da organizacije previđaju zahtjeve za radnom sposobnošću i naknade kad povećavaju ili obogaćuju radna mjesta zaposlenika. Studija je otkrila da organizacije nisu uzimale u obzir povećane zahtjeve za radnom sposobnošću koje podrazumijevaju obogaćivanje ili proširenje posla niti su povećavale naknade za zaposlenike koji su dobili dodatne zadatke i / ili složenije zadatke.

### **3.5. Vrste motivacije zaposlenika**

Danas postoji toliko različitih metoda motiviranja zaposlenika koliko ima i tvrtki koje posluju u globalnom poslovnom okruženju. Ipak, neke strategije prevladavaju u svim organizacijama koje teže poboljšanju motivacije zaposlenika. Najbolji naponi za motivaciju zaposlenika usredotočit će se na ono što zaposlenici smatraju važnim. Može biti da će zaposlenici u istom odjelu iste organizacije imati različite motivatore. Mnoge organizacije danas smatraju da je fleksibilnost u dizajniranju poslova i sustavima nagrađivanja rezultirala

povećanom dugovjernošću zaposlenika u tvrtki, poboljšanjem produktivnosti i boljim moralom (Stevens, 2001., str. 102.). Davanje zaposlenicima veće odgovornosti i ovlasti za donošenje odluka povećava njihovo područje kontrole nad zadacima za koje su odgovorni i bolje ih osposobljava za izvršavanje tih zadataka. Kao rezultat, umanjuju se osjećaji frustracije koji proizlaze iz odgovornosti za nešto za što netko nema resursa. Energija se preusmjerava na samoodržanja za poboljšano izvršavanje zadataka. U mnogim tvrtkama zaposlenici s kreativnim idejama ne izražavaju ih upravi zbog straha da će njihov doprinos biti ignoriran ili ismijan. Odobrenje tvrtke i zaostajanje u prenošenju svojih ideja prema nadređenima, toliko su se uvriježili u nekim radnim okruženjima da trpe i zaposlenik i organizacija. Kad se snaga stvaranja u organizaciji izgura od vrha do linijskog osoblja, zaposlenici koji najbolje znaju posao, proizvod ili uslugu dobivaju priliku da ih koriste za poboljšanje. Moć stvaranja motivira zaposlenike i koristi organizaciji ako ima fleksibilniju radnu snagu, mudrije koristi iskustvo svojih zaposlenika i povećava razmjenu ideja i informacija među zaposlenicima i odjelima (Stevens, 2001., str. 102.). Ova poboljšanja također stvaraju otvorenost za promjene koje tvrtki mogu pružiti sposobnost brzog reagiranja na promjene na tržištu i održavanja konkurentske prednosti na tržištu. Ako zaposlenici dobiju alate i mogućnosti da postignu više, većina će prihvatiti izazov.

Tvrtke mogu motivirati zaposlenike da postignu više obvezujući se na neprestano unapređivanje vještina zaposlenika. Programi akreditacije i licenciranja zaposlenika sve su popularniji i učinkovitiji način za postizanje rasta znanja i motivacije zaposlenika. Ovi programi često poboljšavaju odnos zaposlenika prema klijentu i tvrtki, istodobno jačajući samopouzdanje. Podupirući ovu tvrdnju, analiza čimbenika koji utječu na motivaciju za učenje pokazala je da je ona izravno povezana s mjerom u kojoj sudionici treninga vjeruju da će takvo sudjelovanje utjecati na njihov posao ili korisnost u karijeri. Drugim riječima, ako se stečeno znanje može primijeniti na posao koji treba obaviti, stjecanje tog znanja bit će vrijedan događaj za zaposlenika i poslodavca. Broj sati koje u prosjeku rade zaposlenici tvrtke je u porastu, a mnoge obitelji imaju dvije odrasle osobe koje rade na tim povećanim satima (Stevens, 2001., str. 102.). U tim okolnostima mnogi se djelatnici pitaju kako zadovoljiti zahtjeve svog života izvan radnog mjesta. Ta se zabrinutost često javlja tijekom rada i može smanjiti produktivnost i moral zaposlenika. Tvrtke koje su uspostavile fleksibilne aranžmane za zaposlenike stekle su motivirane zaposlenike čija se produktivnost povećala. Programi koji uključuju fleksibilno

radno vrijeme, skraćeni radni tjedan ili dijeljenje posla, na primjer, uspješno su usmjerili preopterećene zaposlenike na posao koji treba obaviti i dalje od zahtjeva njihovog privatnog života. Od svih alternativnih motivatora, novac i dalje zauzima glavno mjesto u kombinaciji motivatora. Podjela dobiti tvrtke potiče zaposlenike da proizvedu kvalitetan proizvod, izvrše kvalitetnu uslugu ili poboljšaju kvalitetu procesa unutar tvrtke. Kakve koristi tvrtka izravno daje zaposleniku? Novčane i druge nagrade dodjeljuju se zaposlenicima za stvaranje uštede troškova ili ideja za poboljšanje procesa, za povećanje produktivnosti i smanjenje izostanka s posla. Novac je učinkovit kada je izravno vezan uz ideje ili postignuća zaposlenika. Ipak, ako nisu povezani s drugim ne novčanim motivatorima, odnosno poticajima, motivirajući učinci su kratkotrajni. Nadalje, novčani poticaji mogu se pokazati kontraproduktivnima ako nisu dostupni svim članovima organizacije. Brojna istraživanja otkrila su da su najučinkovitiji motivatori radnika nemonetarni. Financijska sredstva nedovoljna su pokretači, dijelom zato što očekivanja često premašuju rezultate i što razlike među plaćenim pojedincima mogu podijeliti, a ne ujediniti zaposlenike (Stevens, 2001., str. 102.). Dokazani nenovčani pozitivni motivatori potiču timski duh i uključuju prepoznavanje, odgovornost i napredovanje. Menadžeri koji prepoznaju "male pobjede" zaposlenika, promiču participativno okruženje i odnose se prema zaposlenima pošteno i s poštovanjem, smatrat će svoje zaposlenike motiviranijima. Menadžeri jedne tvrtke mozgali su osmisliti 30 moćnih nagrada koje je malo ili nimalo opterećuju budžet tvrtke. Najučinkovitije nagrade su pohvalnica i odsustva s posla, poboljšano osobno ispunjenje i samopoštovanje i slično. Dugoročno gledano, iskrene pohvale i osobne geste daleko su učinkovitiji i štedljiviji načini vrednovanja rada od samih novčanih nagrada. Na kraju, program koji kombinira novčane sustave nagrađivanja i zadovoljava suštinske, samoaktualizirajuće potrebe, može biti najmoćniji motivator zaposlenika u bilo kojoj kompaniji koja djeluje na tržištu.



## **4. PRAKTIČNI PRIMJERI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA U UVJETIMA COVID-19 KRIZE**

Globalno gospodarstvo susrelo s COVID-19 pandemijom pomalo nespremno i bez mogućih predviđanja posljedica koje će ona imati na poslovanje. Svaka kompanija se na svoj način nosi s teretom i problem pandemije. Brojna poduzeća pribjegavaju različitim rješenjima ovisno o vrsti posla koju obavljaju, potrebama kupaca i zaposlenika i na kraju sukladno mjerama na međunarodnoj i lokalnoj razini. Kao primjer dobre politike i usmjeravanja zaposlenika ističu se Coca-Cola, Apple i Mc'donalds, te hrvatska kompanija Atlantic Grupa.

### **4.1. Motiviranje zaposlenika u Coca-Coli u uvjetima COVID-19 krize**

Pandemija korona virusa utjecala je na ljude širom svijeta. Kompanija Coca-Cola učinila je svoj dio da pomognemo spriječiti daljnje širenje virusa, istovremeno podržavajući potrebe svojih kupaca, potrošača, zaposlenika i zajednice. Prema službenoj izjavi predsjednika i izvršnog direktor Quincey Jamesa Coca-Cole: „Dajemo prioritet sigurnosti – bilo našim suradnicima u sustavu ili našim kupcima i potrošačima“ ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)). Zdravlje, sigurnost i smanjenje rizika svih sudionika u zajednici stavlja se, i prema njihovim izjava tako će uvijek i biti, na prvo mjesto. Njihov se pristup temelji na svrsi kompanije, koja osigurava da neprestano nastoje mijenjati ljude u svojim zajednicama i na radnim mjestima. Kompanija Coca-Cola kontinuirano pratimo razvoj situacije i prilagođava svoje napore i odgovore sukladno potrebama u okruženju ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)). Njihovi napori odnose se na rad s dionicima i vladama na svim razinama, bilo saveznoj, državnoj i lokalnoj, kako bi se usredotočili na oporavak i što bolji daljnji razvoj. Iz uprave tvrde kako su uvjereni da će se i zajednice koje ponosno nazivaju svojim domom oporaviti radeći zajedno. Evo nekoliko načina na koje Coca-Cola kompanija štiti zaposlenike i služi zajednicama i kupcima ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)):

#### **a) Zaštita zdravlja i dobrobiti zaposlenika**

Sigurnost zaposlenika Coca-Cola kompanije njihov je najveći prioritet. Širom svijeta lokalni timovi pomno su slijedili smjernice zdravstvenih vlasti kako bi zaštitili zdravlje i sigurnost zaposlenika u uredima, proizvodnim, distribucijskim i maloprodajnim objektima. Čine se veliki napori kako bi svi zaposlenici bili pravodobno i pravilno informirani i usklađeni

s onime što je najvažnije sa stajališta zaštite zdravlja i poslovnog sustava kroz razgovore s menadžerima, virtualne sastanke timova, posebne rutine, savjetovanja s lokalnim i državnim vlastima i zdravstvenim sustavom. Drugi prioritet je i pružiti zaposlenicima podršku u njihovom mentalnom, socijalnom i tjelesnom zdravlju. Svi zaposlenici i suradnici imaju pristup raznim online platformama i resursima gdje mogu pronaći savjete kako poboljšati svoju dobrobit i izgraditi svoju otpornost, uključujući Program pomoći zaposlenicima, koji je povjerljiva i profesionalna savjetodavna usluga dostupna putem telefona 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)). Kompanija nudi svojim zaposlenicima mogućnost uravnoteženja profesionalnog i osobnog života. Nudi se velika podrška i potpora menadžerima koji svojim suosjećanjem, optimizmom, timskim duhom i vodstvom usmjeravaju zaposlenike u poticajnom smjeru.

#### **b) Davanje prioriteta sigurnosti u proizvodnim i distribucijskim objektima**

Kako bi osigurali da mogu i dalje pripremati napitke koji su potrebni njihovim zajednicama, pogoni Coca-Cola kompanije za proizvodnju i distribuciju i dalje rade, ali su prilagodili svoje načine rada kako bi zaštitili svačiju sigurnost i dobrobit. Od početka izbijanja korona virusa, uvedene su dodatne rutine čišćenja i sanacije, usredotočujući se na površine s visokom frekvencijom dodira, i poduzeti su svi ključni koraci kako bi se ograničio broj posjetitelja u svim objektima ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)). Na nekim mjestima vozači dostavljači ne napuštaju svoje kamione, smanjujući međusobnu interakciju. Neki su proizvodni pogoni primijenili podijeljene smjene kako bi se izbjegao kontakt između smjena. Sa svim svojim zaposlenicima pojačali su smjernice za higijenu i izloženost. Ako postanu svjesni da je zaposlenik bolestan ili je imao izravan ili neizravan kontakt s nekim tko boluje od COVID-19, odmah će se primijeniti svi njihovi interni protokoli izolacije i sanacije i započeti sve potrebne karantene, u skladu sa smjericama lokalnih i međunarodnih zdravstvenih službenika.

#### **c) Poticanje rada na daljinu i komunikacija**

U skladu s preporukama za smanjenje velikih okupljanja i povećanje socijalnog udaljevanja, kompanija Coca-Cola zatražila je od većine zaposlenika u uredu da rade na daljinu. To uključuje zaposlenike sa sjedištem u globalnom sjedištu tvrtke u Atlanti, kao i na lokacijama širom svijeta ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)). Sa zaposlenicima se održavaju video konferencije, dijele sadržaji na društvenim medijima, Internet stranicama kompanije, te kroz

posebne biltene daju sve potrebne informacije. Aktivno se koristi i interni komunikatori, a suradnike se usmjerava kako koristiti sve navedene kanale komunikacije.

#### **d) Ograničavanje putovanja**

Trenutno je obustavljena većina putovanja. To se odnosi i na međunarodna i na domaća putovanja ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)).

#### **e) Posluživanje kupaca i potrošača**

Od početka izbijanja pandemije korona virusa kompanija Coca-Cola bila je usredotočena na to da osigura da se njihovi proizvodi sigurno dostavljaju u trgovine i zajednice kojima su potrebni, istodobno poduzimajući sve mjere zaštite kako bi se zaštitila dobrobit svih zaposlenika ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)). Lokalne trgovine prehrambenih proizvoda, trgovci i restorani naporno rade kako bi osigurali da obitelji mogu dobiti hranu, piće i potrepštine potrebne u ovom izazovnom vremenu. Činimo sve što možemo kako bismo podržali ove tvrtke i sve one kojima posluju.

#### **f) Osiguravanje sigurnosti i dostupnosti proizvoda**

Sigurnost i kvaliteta proizvoda kompanije Coca-Cola glavni su prioriteti i kompanija sa sigurnošću može reći da su njihovi proizvodi sigurni. Prema američkoj Upravi za hranu i lijekove, nije poznat prijenos korona virusa iz hrane ili pakiranja hrane. Ipak, kompanija poduzima dodatne mjere opreza kako bi osigurala da se s proizvodima postupa higijenski u svakom koraku, od proizvodnih pogona do prodajnih mjesta. To uključuje pružanje zaposlenicima alkoholnih maramica i sredstava za dezinfekciju ruku, korištenje jednokratnih rukavica, kontinuirano provjeravanje tjelesne temperature u određenim uredima i proizvodnim pogonima i uspostavljanje mehanizama za nadzor zdravlja u pogođenim regijama ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)). Ove mjere ne štite samo njihove kupce i potrošače, već i njihove zaposlenike. Kako bi osigurali dostupnost svojih proizvoda, održavaju planove kontinuiteta poslovanja kako bi riješili sve izazove koji bi eventualno mogli nastati.

#### **g) Podržavanje zajednica u kojima djeluje**

Kompanija Coca-Cola i fondacija Coca-Cola, filantropska podružnica kompanije Coca-Cola, daju svoj doprinos u pružanju pomoći kroz pružanje pomoći širom svijeta. Također preusmjeravaju velik dio svoje marketinške potrošnje na programe pomoći u zajednici,

medicinske potrepštine i opremu tijekom faze izbijanja, kao i na razvijanje drugih akcija za oporavak i vraćanje u normalne faze na tržištima koja su najteže pogođena pandemijom. Ovi doprinosi, dodani ostalim programima koji su trenutno u fazi razvoja, odnijet će njihovu ukupnu potporu u zajednice s više od 120 milijuna američkih dolara ([www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)). Kompanija i Zaklada nastavljaju procjenjivati mogućnosti za bespovratna sredstva, donacije i drugu podršku širom svijeta kako evoluirala kriza. Potrebe se ocjenjuju lokalno.

#### **4.2. Motiviranje zaposlenika u Apple-u u uvjetima COVID-19 krize**

Globalno širenje COVID-19 utjecalo je i još uvijek utječe i na društvo na globalnoj razini. U Appleu zaposlenici rade s uvjerenjem da tehnologija može promijeniti živote i nadom da u ovakvom trenutku može biti dragocjen alat ([www.apple.com](http://www.apple.com)). Učitelji se inoviraju kako bi održavanje obrazovanja na daljinu bilo uspješno. Tvrtke eksperimentiraju s novim načinima da ostanu produktivne. Medicinski stručnjaci mogu dijagnosticirati bolesti i doprijeti do milijuna ljudi s kritičnim novostima u tren oka. Svi se prilagođavaju i reagiraju na svoj način, a Apple želi i dalje igrati ulogu u pomaganju pojedincima i zajednicama da postanu jači. Ovaj globalni napor da se zaštite najugroženiji, prouči virus i poboljša skrb o bolesnicima, zahtijeva zajedničku brigu i sudjelovanje. Apple to odražuje na slijedeći način([www.apple.com](http://www.apple.com)):

##### **a) Vraćanje**

Apple je ostvario brojne donacije kao globalni odgovor na COVID-19. Sredstva su osigurana za pomoć u liječenju bolesnih i za smanjenje ekonomskih i pandemijskih učinaka na zajednicu. Ukupan iznos koji je doniran dosegao je 175 milijuna dolara širom svijeta ([www.apple.com](http://www.apple.com)). Također najavljuje se uparivanje donacija zaposlenika dva prema jedan kako bismo podržali napore odgovora na COVID-19 na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

##### **b) U uredima i trgovinama**

Prvo, Apple želi prepoznati Apple obitelj u Kini. Iako je stopa zaraženih dramatično opala, poznato je da se učinci COVID-19 još uvijek snažno osjećaju. Apple je izrazio duboku zahvalnost svojem timu u Kini na odlučnosti i pozitivnom duhu. Appleove trgovine diljem svijeta su otvorene, a velika zahvala iz Applea ide prema njihovom izvanrednom operativnom

timu i partnerima na njihovim naporima u obavljanju svih potrebnih operativnih poslova u opskrbnom lancu. Upravo ti zajednički napori od strane Applea i ostalih sudionika, doveli su razvoja novih tehnologija i najboljih praksi koje itekako pomažu u globalnom odgovoru na trenutnu pandemiju ([www.apple.com](http://www.apple.com)). Jedna od tih lekcija je da je najučinkovitiji način smanjenja rizika od prijenosa virusa smanjiti gustoću i povećati socijalnu udaljenost. Kako stope novo zaraženih nastavljaju rasti na drugim mjestima, poduzimaju se dodatni koraci kako bi se zaštitili članovi poslovnog tima i kupci. U trenutku rasta pandemije u ožujku 2020. godine, Apple je zatvorio sve prodavaonice u Kini, a ostavio mogućnost Internet kupovine. Za uslugu i podršku kupci mogu posjetiti [support.apple.com](http://support.apple.com). U svim uredima prešlo se na fleksibilne radne aranžmane širom svijeta. To znači da bi članovi tima trebali raditi na daljinu ako im posao dopušta, a oni čiji rad zahtijeva da budu na mjestu trebali bi slijediti smjernice kako bi maksimizirali benefite savjeta zdravstvenih stručnjaka. Opsežno, dubinsko čišćenje provedeno je na svim mjestima. U svim svojim uredima uvedeni su novi zdravstveni pregledi i provjera tjelesne temperature. Svi Appleovi zaposlenici po satu i dalje će primati plaću u skladu s uobičajenim poslovima. Proširile su se politike odmora kako bi se prilagodile osobne ili obiteljske zdravstvene okolnosti stvorene zbog COVID-19, uključujući oporavak od bolesti, brigu o bolesnom članu obitelji, obvezno stavljanje u karantenu ili izazovi u brizi za djecu zbog zatvaranja škola i vrtića.

#### **c) Za naše korisnike i partnere**

Poznato je da korisnici cijelo vrijeme ovise o Appleovim proizvodima, posebno u ovakvim vremenima. U susret s ovim izazovom, Apple donosi istu kreativnost i strast kao i u svemu ostalom što poduzimaju. Apple News pokrenuo je novi odjeljak COVID-19, gdje korisnici mogu biti sigurni da će pronaći najnovije provjerene informacije od pouzdanih novinskih kuća ([www.apple.com](http://www.apple.com)). Kako je bilo moguće vidjeti, njihova godišnja konferencija svjetskih programera održana je u potpuno novom internetskom formatu. Ovo se je prepoznalo kao prilika za okupljanje programera širom svijeta na inovativan način.

#### **d) Gledajući unaprijed**

Ne može se zanemariti izazov koji je pandemija stavila pred čitav svijet. Svijet kao globalna zajednica pokušava pronaći odgovor na sve nedaće koje su se pojavile tijekom posljednjih mjeseci. Apple je zahvalan svim liječnicima, medicinskim sestrama, istraživačima

i stručnjacima u javnom zdravstvu i javnim službenicima na globalnoj razini koji su svojim znanjem, iskustvom i radom pomogli ublažiti posljedice pandemije COVID-19 ([www.apple.com](http://www.apple.com)). Apple je uvijek odabrao velike izazove, a sve navedeno je način na koji se veliki div nosi sa situacijom.

#### **4.3. Motiviranje zaposlenika u Mc'Donalds-u u uvjetima COVID-19 krize**

Iako su 2020. godinu obilježili lock-down, zatvaranje restorana i promjena smjernica za zdravlje i sigurnost usred pandemije COVID-19, restorani s uslugom brze hrane također su veći dio godine provodili fokusirajući se na zaposlenike. Konkretno, najveći brendovi, poput McDonald's-a, uložili su značajna sredstva u dobrobit radnika. Iako su mnoga poduzeća širom svijeta otpustila zaposlenike, McDonald's je proširio svoje redove, zaposlivši otprilike 260.000 zaposlenika u restoranima u Sjedinjenim Američkim Državama ([www.qsrmagazine.com](http://www.qsrmagazine.com)). Međutim, kao i druge marke, velik dio odgovora McDonald's-a na COVID-19 uključivao je brzo uvođenje zaštitnih maski i rukavica, kao i ugradnju alata kako bi pomogli gostima i članovima tima da ostanu sigurni, kao što su pregrade na stanicama za naručivanje i naljepnice za socijalno udaljavanje na podu. Od srpnja 2020. kompanija brze hrane također je objavila da se udružila s klinikom Mayo, koja je pružala stalni uvid u čistoću i sigurnost marke, kako se razumijevanje virusa s vremenom razvijalo u medicinskoj zajednici ([www.qsrmagazine.com](http://www.qsrmagazine.com)). Profesionalci s klinike Mayo i izvršnog tima McDonald's-a redovito su se sastajali kako bi pregledali McDonald's-ove zdravstvene i sigurnosne politike i postupke u svjetlu daljnjih promjena u razumijevanju situacije u medicinskoj zajednici.

Uz to, zaposlenicima McDonald's-a omogućeno je korištenje plaćenog bolovanja ako je na njih utjecao COVID-19, kao i pristup medicinskoj liniji Blue Cross Blue Shield i savjetovanjima za emocionalnu podršku zaposlenicima i njihovim obiteljima ([www.qsrmagazine.com](http://www.qsrmagazine.com)). Kompanija je također nastavila nuditi fleksibilni raspored rada kako bi pomogla zaposlenicima da uravnoteže nove prioritete usred pandemije. Ipak, odgovor McDonald's-a nije bio ograničen samo na fizičku sigurnost zaposlenika, povećao je i svoju financijsku potporu. Iako su se mnogi korisnici franšize brenda odlučili pružiti poboljšane pakete naknada za zaposlenike u prvoj liniji, što je uključivalo napore kao što su zahvalnost, povišice i bonusi, besplatni obroci, poklon kartice i druga financijska sredstva za zaposlenike i

njihove obitelji, McDonald's ponudio je bonuse svakom zaposleniku u trgovinama u korporacijskom vlasništvu ([www.qsrmagazine.com](http://www.qsrmagazine.com)).

Kompanija je 2020. godine proslavila petu godišnjicu svog programa Archways to Opportunity, koji je pružio više od 125 milijuna američkih dolara pomoći za srednjoškolsko obrazovanje i pomoć u školovanju na fakultetu do 2.500,00 dolara za svakog studenta ([www.qsrmagazine.com](http://www.qsrmagazine.com)). Kroz sve programe pomoći McDonald's-a u obrazovanje, kompanija je podržala više od 60.000 zaposlenika u restoranima i poduzećima. McDonald's je dodatno nastavio pružati pristup sa savjetodavnim uslugama i mogućnostima za učenje engleskog kao drugog jezika. Čim je kompanija u ožujku 2020. godine prepoznala da će COVID-19 utjecati na restorane u Sjedinjenim Američkim Državama, provedena je najbrža i najveća operativna transformacija u njihovoj povijesti, vodeći računa o sigurnosti zaposlenika i kupaca ([www.qsrmagazine.com](http://www.qsrmagazine.com)). To je uključivalo provedbu u restoranima u vlasništvu kompanije i u franšizama, s više od 50 poboljšanih operativnih mjera, uključujući pojačano čišćenje i sanaciju, univerzalno korištenje maski i pokrivala za lice, postavljanje zaštitnih barijera, provođenje beskontaktnog plaćanja i dnevnih provjera temperature i općeg zdravlja, te pridržavanje socijalnog distanciranja za kupce i zaposlenike. Ove mjere omogućile su da preko 2000 lokalnih korisnika franšize ostanu otvoreni putem McDelivery-a, Drive Thru-a i preuzimanja, te da ispune svoju odgovornost pružanja lokalnog zaposlenja više od 800.000 zaposlenika dok služe svojim zajednicama, uključujući pružanje preko 12 milijuna besplatnih obroka djelatnicima javne i zdravstvene zaštite.

#### **4.4. Motiviranje zaposlenika u Atlantic grupi u uvjetima COVID-19 krize**

Atlantic Grupa 2020. godinu neće pamtiti samo po izazovima, dapače, godina je to tijekom koje su – što na dodjelama uživo, što na onima online – ponijeli brojne nagrade. Njihovo poslovanje, kultura, kolege i brendovi gradili su njihovu prepoznatljivost i više nego u „normalnim“ vremenima, a to se obično zove minuli rad (interni bilten AG). Životno epidemiološke mjere koje Atlantic grupa preporuča svojim zaposlenicima i poslovnim partnerima odnose se na slijedeće (interni bilten AG):

- a) „budite up-to date s informacijama o (svijetu) pandemiji, no uzmite pauzu od medija po potrebi,

- b) dobro se hranite, vježbajte i dovoljno spavajte,
- c) jednom dnevno bavite se aktivnostima u kojima uživete – čitanje, igranje, šetnje,
- d) budite u kontaktu s dragim ljudima s kojima možete podijeliti svoja razmišljanja i osjećaje,
- e) pričajte sa svojim nadređenima i kolegama ( o virusu u poslovnom okruženju) i svojim razmišljanjima i osjećajima,
- f) uspostavite rutinu koja vam odgovara,
- g) smanjite korištenje alkohola, nikotina i drugih štetnih supstancija. iako na prvu mogu donijeti olakšanje, dugoročno smanjuju raspoloženje, onemogućavaju kvalitetan san, dovode do iritacije...,
- h) budite realni oko stvari na koje možete i ne možete utjecati i
- i) relaksirajte se (tehlike dubokog disanja, istezanja, plesa...).

S prolongiranim trajanjem pandemije COVID19 i s njom vezanih promjena u životima društva, sve više se razgovara ne samo o zaštiti od zaraze, nego i o važnosti mentalnog zdravlja. Osim higijene ruku, korištenja maske i držanja potrebne fizičke distance, važno je voditi računa i o tome kako se zaposlenici, partneri i ostali dionici tržišta osjećaju, te kako se s tim osjećajima nose (interni bilten AG). Svatko je na neki način pogođen neizvjesnošću i ograničenjima života u pandemiji, a ono što je za početak važno znati jest da su strahovi, tjeskobe, osjećaji neizvjesnosti, ljutnje, zamora kao i cijeli niz drugih emocionalnih stanja normalne reakcije na mijenjajuće okruženje.

Kako se onda nositi s tim jedno je od vrlo važnih pitanja koja se nameću. Važno je prihvatiti i imenovati osjećaje bez kritike i osuđivanja (interni bilten AG). Ako je zaposlenika, partnera ili bilo kojeg drugog dionika strah od zaraze ili od mogućnosti prijenosa infekcije na nekoga dugoga, taj strah ne treba osuđivati uz bojazan kako on izgleda drugima koji možda takve strahove ne dijele. Kompanija ohrabruje sve sudionike i poručujem im kako je u redu osjećati strah dok traje pandemija virusa (interni bilten AG). Ističu kako valja da pojedinac i društvo imaju povjerenje u vlastite sposobnosti da se s time nose na svoj način, kao i povjerenje u globalne i lokalne autoritete. Uz dostupnost ogromne količine različitih informacija, stalnim preispitivanjem raznih epidemioloških mjera, stručnjaka i institucija, kompanija na sebe preuzima odgovornost za „znanje i nošenje“ sa situacijom koja je izvan njihove kontrole, te



tako i dodatno povećavaju osjećaj anksioznosti (interni bilten AG). Ono što jest u njihovoj moći je odgovornost prema sebi i drugima kroz pridržavanje osnovnih epidemioloških mjera. Iz kompanije poručuje kako je u redu ne imati odgovor na sva pitanja vezana uz COVID-19 i reći kako taj virus stvara osjećaj ljutnje.

Postoji cijeli niz adaptacija na „nenormalne“ okolnosti; netko će opsesivno pratiti sve informacije, netko će ignorirati vijesti, netko će se okupirati sportom, aktivnostima, poslom, serijama, igrama (interni bilten AG). Sve su te adaptacije u redu. Ako osoba prihvati da je u redu biti takva kakva je (i da su drugi sa svojim adaptacijama također u redu), početak će se osjećati olakšanje, više se neće osjećati da nešto s osobom nije u redu zato što se osjeća tako kako se osjeća. Ipak prihvaćanje da se osoba osjeća na određeni način, tek je prvi korak u brizi za sebe i druge. Svatko ima svoju „priču“ i ne ponašaju se svi isto. Zato je ovaj korak aktivnog slušanja drugih – njihovog razmišljanja i osjećaja bez osuđivanja, također vrlo važan (interni bilten AG). Kada osoba daje svoju pažnju nekome bez osuđivanja, slušajući i suosjećajući, gradi se povjerenje i odnos u kojemu će osoba isto vjerojatno dobiti zauzvrat. Zato se pravila za nošenje s pandemijom ne razlikuju od pravila za kvalitetan život u normalnim okolnostima. Prihvaćanje, neosuđivanje, aktivno slušanje i razumijevanje pomažu u izgradnji boljih odnosa s drugima i sa samim sobom (interni bilten AG). Ukoliko ipak osoba osjeća preveliko psihološko opterećenje izvanrednom situacijom također je u redu potražiti konzultaciju i savjet izvan kruga obitelji i prijatelja.

## ZAKLJUČAK

Motivacija zaposlenika predstavlja vrlo specifično područje u poslovanju svake kompanije. Motivacija se ne odnosi samo na financijsku potporu zaposlenika, odnosno stimulaciju kroz primanja, već kroz kontinuirano pružanje povratne informacije o tijeku rada, postignutim rezultatima, davanju pozitivnog stava vezanog uz rast i doprinos samom poslu i kompaniji u kojoj zaposlenik radi. Motivacija bi trebala imati više vrsta pristupa, ovisno o zaposleniku, jer svaka osoba je drugačija i zahtjeva drugačiji pristup motivaciji. Drugim riječima, drugačiji motivatori djeluju na svakog zaposlenika. N menadžmentu je da kvalitetno i na vrijeme prepozna vrste motivatora za svoje zaposlenike kako bi oni ostvarili maksimalne poslovne rezultate i na najbolji mogući način pridonijeli poslovanju i rastu i razvoju poduzeća. Dok neke zaposlenike motiviraju financijske mogućnosti i nagrade koje kompanije i poduzeća daju svojim djelatnicima, druge zaposlenike motivira mogućnost fleksibilnog i kliznog radnog vremena, pohvala ili lijepa riječ nadređenog, mogućnost napredovanja, osobnog razvoja, moguće obrazovanje i tečajevi koje zaposlenik može završiti i slično. Važno je samo da menadžer prepozna koji motivator najbolje određuje njegove djelatnike. Pandemija svjetskih razmjera uzrokovana virusom SARS-CoV-2 u središte svjetske javnosti pojavila se tijekom samog početka 2020. godine. Prvi zaraženi javili su se u Kini, nakon čega je krenulo širenje virusa diljem svijeta. Upravo moderna tehnologija i mogućnost putovanja u bilo koji dio svijeta doveo je do masovnog širenja virusa. Nakon Kine, žarište bolesti je bila Italija, Velika Britanija, Sjedinjene Američke Države i Rusija. Brojni znanstvenici, istraživači, liječnici, medicinsko osoblje i ostali volonteri uložili su velike napore u saniranju, zbrinjavanju i pomaganju najpotrebitijima u vrijeme najveće krize. Vlasti i globalna zdravstvena i gospodarska udruženja brojnim mjerama i restrikcijama borile su se i dalje se bore protiv širenja pandemije. Europska unija osigurala je brojna novčana sredstva, mjere i poticaje za zadržavanje radnih mjesta, dok je europska banka omogućila prolongiranje povrata kredita i zajmova. Broje posljedice je ostavila pandemija na svjetsko stanovništvo i svatko se bori s posljedicama na najbolji mogući način. Svaka kompanija pokušava omogućiti svojim zaposlenicima sigurne radne uvjete, adekvatnu zdravstvenu zaštitu, mogućnost rada od kuće, pružanje pravilne psihološke pomoći i slično. Coca-Cola, Apple, Mc'Donalds i Atlantic Grupa su primjeri kako kompanije pozitivnim pristupom, pametnim prilagodbama i pomaganjem u zajednici mogu postići odlične poslovne rezultate, pa čak i unaprijediti postojeće sustave poslovanja i biti primjer ostalima.

Coca-Cola i Mc'Donalds su uveli bolje higijenske i zdravstvene mjere u proizvodnji i pripremi proizvoda, kako bi osigurali sigurnost i kvalitetu na razini. Pomaganjem zaposlenicima pri svakodnevnom radu, omogućavanjem uzimanja plaćenog bolovanja za brigu o sebi ili članovima obitelji, donacijama, pomaganjem u zajednici i poslovnim partnerima, stvara se pozitivna veza između kompanije i društva. Time se omogućava prepoznavanje kompanije kao pouzdanog i kvalitetnog partnera u potrebitim vremenima.

## LITERATURA

### KNJIGE

- 1) Glasilo Atlantic Grupe, Životno-epidemiološke preporuke, interni bilten Atlantic Grupe, siječanj 2021., br. 36.
- 2) Baghchechi, M., et. al., The rise and evolution of COVID-19, International Journal of Women's Dermatology, Rujan 2020., vol., 6, br. 4.
- 3) Bahtijarević Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- 4) Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
- 5) Cerović, Z., Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2003.
- 6) Collins, E., Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, MATE, Zagreb, 2002.
- 7) Daft, L. R., Management, Forth Worth, The Dryden Press, Florida, 1997.
- 8) Hill, G. R., Jones, C. W., Strategic Management – An Inovative approach, Houghton Mifflin Company, Boston, 2002.
- 9) Srića, V., Inovativni menadžer, Croman, Zagreb, 1995.
- 10) Stevens, M., Vrhunski menadžment, Naklada Zadro, Zagreb, 2001.
- 11) Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008.
- 12) Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, MATE, Zagreb, 1998.

### INTERNET IZVORI

- 1) <https://coronavirus.jhu.edu/>, 14.04.2021.
- 2) [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic\\_en](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_en), 02.04.2021.
- 3) <https://www.apple.com/hr/newsroom/2020/03/apples-covid-19-response/>, 18.04.2021.
- 4) <https://www.coca-colacompany.com/news/how-the-coca-cola-company-is-responding-to-the-coronavirus-outbreak>, 17.04.2021.

- 5) <https://www.euromonitor.com/the-impact-of-coronavirus-on-the-global-economy/report>, 15.04.2021.
- 6) <https://www.koronavirus.hr/najnovije/posebna-organizacija-rada-za-djelatnost-trgovine-u-prodavaonicama-i-trgovackim-centrima/877>, 16.04.2021.
- 7) [https://www.koronavirus.hr/ogranicavanje-okupljanja-i-druge-nuzne-epidemioloske-mjere-i-preporuke/870?gclid=Cj0KCQjw1a6EBhC0ARIsAOiTkrEXXLt43\\_ov5NhqZLNJA\\_jIHVEKcgwGONUsrbqWezryqfb3RWym5bsaAhaJEALw\\_wcB](https://www.koronavirus.hr/ogranicavanje-okupljanja-i-druge-nuzne-epidemioloske-mjere-i-preporuke/870?gclid=Cj0KCQjw1a6EBhC0ARIsAOiTkrEXXLt43_ov5NhqZLNJA_jIHVEKcgwGONUsrbqWezryqfb3RWym5bsaAhaJEALw_wcB), 11.04.2021.
- 8) <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment>, 20.04.2021.
- 9) <https://www.medicalnewstoday.com/articles/256521>, 19.04.2021.
- 10) <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-impact-of-the-coronavirus-covid-19-crisis-on-development-finance-9de00b3b/>, 05.04.2021.
- 11) <https://www.qsrmagazine.com/employee-management/how-mcdonalds-supported-employees-during-covid-19-pandemic>, 26.04.2021.
- 12) <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/>, 19.04.2021.
- 13) [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline?gclid=Cj0KCQjwsqmEBhDiARIsANV8H3Y-yEzB4wDeUkV5oB1fDjI\\_zldgiDCVwsay5JhZUDtjb2OePuDQZk4aAjIBEALw\\_wcB#](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline?gclid=Cj0KCQjwsqmEBhDiARIsANV8H3Y-yEzB4wDeUkV5oB1fDjI_zldgiDCVwsay5JhZUDtjb2OePuDQZk4aAjIBEALw_wcB#), 12.04.2021.
- 14) <https://www.wired.co.uk/article/china-coronavirus>, 22.04.2021.

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. Lanac potrebe – želje - zadovoljstvo	17
Shema 2. Maslow-eva hijerarhija potreba	22
Shema 3. Prikaz koncepta Haezberg-ove teorije motivacije	23
Shema 4. Prikaz teorije očekivanja Vroom-a	24