

# Motivacija

---

**Matković, Dario**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:206781>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-25**

*Repository / Repozitorij:*

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



**VELEUČILIŠTE**

**s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Dislocirani studij Biograd na Moru**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovna ekonomija i Financije**

**DARIO MATKOVIĆ**

**MOTIVACIJA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Biograd na Moru 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE**

**s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Dislocirani studij Biograd na Moru**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovna ekonomija i Financije**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVACIJA**

**Mentor:**

**Dr.sc.Pave Ivić**

**Naziv Kolegija:**

**Poduzetništvo**

**Student:**

**Dario Matković**

**JMBAG studenta:**

**0055479857**

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
ABSTRACT.....	2
1. UVOD.....	3
2. TEORIJE O MOTIVACIJI .....	5
2.1 Teorija hijerarhije potreba.....	5
2.2. Teorije vanjskih poticaja i očekivanja.....	5
2.3 Teorije motivacije postignuća .....	6
3. KONCEPT UČENJA.....	8
3.1 Smetnje u učenju .....	9
3.2 Pобоljšanje učenja .....	10
3.2.1. Savjeti za koncentraciju.....	10
3.2.2. Savršenstvo ne postoji.....	10
3.2.3. Nauči se reći ne .....	10
3.2.4. Prioriteti.....	10
4. SAMOAKTUALIZACIJA.....	12
4.1. Motivacija samog sebe.....	12
4.2. Šest dimenzija psihološke dobrobiti.....	12
4.3. Ostvarivanje samomotivacije.....	14
4.4 Ostvarivanje motivacije drugim osobama.....	14
5. MOTIVACIJA KAO ALAT U VOĐENJU POSLOVANJA .....	16
6. ZAKLJUČAK .....	19
7. LITERATURA.....	21
ŽIVOTOPIS.....	22

## SAŽETAK

Motivacija je proces u svakoj osobi preko koje zadovoljava svoje potrebe. Briga o potrebama i zadovoljenje tih istih potreba omogućava napredak i očuvanje ljudskog organizma. Zanemarivanje potreba stvara štetu koja stvara biološke i psihološke poremećaje.

Postoje mnogo teorija o motivaciji, objasniti ćemo u ovom radu teoriju hijerarhije potreba, teoriju vajnskih poticaja i očekivanja te teoriju motivacije postignuća. Kroz proces učenja je objašnjeno unaprjeđuje čovjeka te priprema za uspješnije navigiranje vlastitim i tuđim potrebama. U samoaktualizaciji je primjena teorija i učenja o motivaciji. Posao čini velik dio našeg života stoga navigiranje motivacijom u poslovnom životu je važno jer je poznato da poticanje motivacije radnika vodi do više kvalitete ljudskih resursa u privatnim i javnim organizacijama i krajnji ishodi su optimalni radnim učinkom.

Ključne riječi: Motivacija, učenje, potreba.

## ABSTRACT

Title in English : MOTIVATION

Motivation is a process in every person through which it meets its needs. Taking care of the needs and meeting those same needs enables the progress and preservation of the human body. Neglecting needs creates harm that creates biological and psychological disorders.

There are many theories about motivation, we will explain in this paper the theory of the hierarchy of needs, the theory of incentive incentives and expectations, and the theory of achievement motivation. Through the learning process, it explains how to improve a person and prepare them to navigate their own and others' needs more successfully. Self-actualization is the application of theories and learning about motivation. Business is a big part of our lives, so navigating business motivation is important because it is well known that boosting employee motivation leads to higher quality of human resources in private and public organizations and the ultimate outcomes are optimal work performance.

Keywords: Motivation, learning, need.

## 1. UVOD

Motivacija je vrlo kompleksna sila koja utječe na ponašanje u svrhu ispunjenja potreba, izgrađuje volju te pokreće čovjeka na djelovanje prema zadanom cilju. Prije četiri desetljeća u enciklopedijskom rječniku pedagogije ne postoji riječ motivacija, ali nalazimo pojmove: motiv, interes, faktori učenja i slično. Iako nije bila riječ u rječniku, sama predispozicija motivacije je postojala i prije. Kada pomislimo na motivaciju, javljaju se određeni stereotipi, poput trenera koji potiče svoje klijente da izgrade mišićnu masu ili izgube višak kilograma, slika zapovjednika u vojsci koji tjera svoje vojnike da guraju fizičke i psihičke granice svojeg tijela, ili pak profesor koji ohrabruje svoje studente da se trude više učiti i fokusirati na svoje obrazovanje. Glavna asocijacija motivacije jest konačan uspjeh u određenoj radnji. Motivacija u svojoj esenciji sadrži motiv. Motiv (latinski motus = kretanja, tijek, osjećanje, strast; u širem smislu: duševno gibanje. Duševno gibanje znači povod, pobudu za nekom akcijom, misaoni proces. Motivacija je iz tog razloga obilježena latinskim glagolom *movere*, što u prijevodu znači micati, kretati. U psihologiji učenja razlikujemo intrinzičnu (latinski inter = unutra) i ekstrinzičnu (latinski extra= izvana) motivaciju. Intrinzična motivacija se sastoji od sadržaja iznutra, dok ekstrinzična motivacija dolazi od vanjskih poticaja i utjecaja. Motiv obuhvaća sve biološke i psihološke akcije i reakcije. Motivi se određuju prema potrebama čovjeka. Od čovjekove genetske predispozicije do utjecaja društvene sredine u kojoj se nalazi ili ipak se motivi razvijaju sukladno sa individualnim razvojem čovjeka.

Čovjek koji teži osobnom razvoju želi upotpuniti svoje poimanje smisla života koje sa motivacijskog aspekta možemo pronaći preko tri različite potrebe. Prva od tih potreba je svrha. Kako bi svakodnevni život imao osjećaj svrhe, potrebno je kreirati ciljeve orijentirane na budućnost, npr. završiti fakultet, pronaći prikladan životnog partnera ili stvoriti vlastitu obitelj i potomstvo. Odrađivanje današnje aktivnosti zbog tog zacrtanog višeg cilja pridodaje toj aktivnosti osjećaj svrhe koji inače ne bi postojao. Sljedeća potreba je potreba za vrijednostima. Vrijednosti određuju što je dobro i ispravno u našim životima. Kada se ponašamo u skladu sa našim zacrtanim vrijednostima potvrđujemo osjećaj dobrote u nama. Treća i zadnja potreba je potreba učinkovitosti. Osjećaj samokontrole ili kompetentnosti nam omogućuje da osjećamo kako je rad koji obavljamo važan. Sve tri potrebe zajedno nam pomažu u promjeni naše okoline te prinose osjećaju smisla u životu.

Stvaranje smisla je konstantan proces preko kojeg ljudi objašnjavaju situacije u svojim životima, pridodaju značaj tim događajima. Ljudi stvaraju smisao kako bi procesuirali nekakve negativne događaje poput gubitka osobe, pogoršanja zdravlja, financijskih poteškoća itd. Osobe koje odrede nekakav značaj negativnom događaju potiču vlastiti rast i razvoj i na kraju dovode do pozitivnog ishoda cijele situacije. Na taj način ljudi pomažu vlastitom mentalnom zdravlju te sprječavaju nastanak potencijalnih bolesti ( npr. depresije).

Motivacija je dinamična, volatilna i prilagodljiva, ona se kreće sukladno sa razvojem pojedinca. Potrebe sedmogodišnjaka i osamnaestogodišnjaka različiti su u smislu hrane, skloništa, topline. Sedmogodišnjaku će trebati manje količine hrane da zadovolji svoju glad dok će osamnaestogodišnjaku trebati znatno više.

## Što je potreba

Potreba je stanje unutar osobe koje je neophodno za život, rast, razvoj. Prikladna briga o potrebama i zadovoljenje tih istih potreba omogućit će napredak i očuvanje ljudskog organizma. Zanemarivanje potreba stvara štetu koja stvara biološke i psihološke poremećaje. Dakle, motivacijska snaga omogućava poriv za pokretanjem određenih oblika ponašanja i djelovanja kako bi spriječila opadanje i uništenje psihološke i biološke dobrobiti ljudskog organizma.

Tijelo može biti u stanju ugroženosti ,stoga zbog fizioloških potreba nastaju motivi za sprječavanjem propadanja tkiva i očuvanje tjelesnih resursa, na primjer glad ili žeđ. Također, stanje ugroženosti može dovesti i sam pojam o sebi pa se iz psiholoških razloga postavljaju motivi za razvoj prema rastu i prilagodbi (kompetencija ili povezanost). Isto tako, odnosi u društvenoj okolini mogu biti ugroženi pa iz socijalnih potreba nastaje poriv za očuvanjem identiteta, međuljudskih odnosa, vrijednosti itd. Dakle, možemo zaključiti da psihičke, fiziološke i socijalne potrebe zajedno osiguravaju osebujan raspon motiva, sve u službi održavanja života, osobnog rasta i razvoja te poboljšanja životne kvalitete.

Ako se fiziološke potrebe koje se u biološkom sustavu sastoje od neuralnih moždanih krugova, hormona i tjelesnih organa ne zadovolje nakon dužeg vremena, stavljaju se u situaciju opasne po život. Tada se pojavljuju motivacijska stanja koja su često prisutna u našoj svijesti. Nakon što su zadovoljene te potrebe, one postaju manje uočljive i na određeni period zaboravljamo na njih. Psihološke potrebe se u suštini nalaze u središnjom živčanom sustavu. Ne pojavljuju se periodično kao fiziološke potrebe ( rast, pad i ponovni rast), već su u nekoj mjeri, prisutne u našoj svijesti. Na primjer, druženje s prijateljima je očita potreba za afilijacijom. Postoje dva tipa psiholoških potreba. Potrebe prirodene i svojstvene svakoj osobi te socijalne potrebe.

Potrebe se razlikuju po tome što određene potrebe stvaraju „motivaciju rasta“ dok ostale stvaraju „motivaciju nedostatka“. Kod nedostataka je karakteristično da se život odvija normalno dok ne dođe do samog nedostatka ( npr. Prošlo je 15 sati od zadnjeg obroka). Tada se aktivira potreba interakcije s okolinom kako bi riješili problem potrebe hrane, dok se kod potreba koje se odnose na rast i razvoj stvara nova energija i usmjerava se na uzorak ponašanja čiji je cilj osobni rast i razvoj ( nalaženje novih izazova, unaprjeđenje međuljudskih odnosa itd.) . Potrebe bazirane na nedostatku očituju se emocijama poput napetosti, hitnosti, tjeskobe, boli, stresa, a potrebe rasta stvaraju pozitivne emocije kao što su interes, uživanje i vitalnost.



## 2. TEORIJE O MOTIVACIJI

### 2.1 Teorija hijerarhije potreba

Sastoji se od određenih potreba te zadovoljenja tih potreba kao polazište za održavanjem ljudskog organizma u najboljem stanju. Teorija nam objašnjava iz kojeg razloga ljudi reagiraju, ali nam ne prilaže solucije i primjere kako zadovoljiti te potrebe. Potrebe i ciljevi osobe konstantno evoluiraju i mijenjaju se. Maslow je predstavio svoju teoriju u određenoj skali u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako potrebe na višoj razini u skali ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene potrebe na nižoj razini u skali. Tek kada osoba zadovolji potrebu na nižoj razini, onda prelazi na potrebe više razine. Potrebe su organizirane hijerarhijski prema snazi. Potreba koja je niže u hijerarhijskom sustavu ima veću snagu te je hitnija, a potrebe koje su niže u sustavu doživljavaju se u ranijim etapama razvoja čovjeka. Mlađi ljudi većinom doživljavaju potrebe koje su niže u sustavu dok osobe koje su starije dožive cijeli raspon potreba u sustavu. Same potrebe moraju se zadovoljiti postepeno, od najniže prema najvišoj.

U slučaju da se osoba brine hoće li moći zadržati posao, vrlo vjerojatno neće imati potrebe razmišljati je li njegova titula viša ili niža od susjeda. Ako osoba misli da joj je plaća dovoljna, odnosno da si može osigurati egzistenciju, osjeća se poštovanom. U slučaju da novčana naknada više ne motivira osobu, ista traži izazovnije stvari.

Redoslijed potreba prema Maslowu:

1. Zadovoljenje fizioloških potreba (hrana i voda)
2. Zadovoljenje potrebe za sigurnošću (zdravstvena, imovinska, obiteljska, radna, moralna)
3. Zadovoljenje pripadanja i ljubavi (prijateljstvo, obitelj)
4. Zadovoljenje potreba za ugledom (pouzdanje, poštovanje drugih, samopoštovanje)
5. Zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom, moralnost, kreativnost, spontanost)

### 2.2. Teorije vanjskih poticaja i očekivanja

Najpopularnija teorija motivacije je teorija očekivanja Vicotra Vrooma iz 1964. godine. Teorija nam govori da će osoba biti motivirana za određeni smjer ponašanja ako:

- očekuje da će to ponašanje dovesti do određenog ishoda

- je ishod poželjan

Teorija razjašnjava zašto radnici rade samo onoliko koliko se očekuje od njih. Da bi zaposlenik bio motiviran, na ova tri pitanja mora odgovoriti pozitivno:

1. *Ako se maksimalno potrudim hoće li se to uopće primijetiti?* (OČEKIVANJA) Ako je odgovor na ovo pitanje pozitivan, osoba će biti motivirana za rad.

2. *Ako moj dobar učinak bude uočen, hoću li za to biti primjereno nagrađen?* (INSTRUMENTALNOST) Ako nagrada nije primjerena trudu koji se uložio, osoba će biti motivirana.

3. *Ako budem nagrađen za svoj radni učinak hoće li to biti nagrada koja je meni osobno važna?* (VALENCIJA) Ukoliko je nagrada privlačna, osoba će biti motivirana.

Npr. neki zaposleni se može truditi da bi dobio veću plaću, a umjesto toga dobije dodatne odgovornosti, ili obratno.

Dakle, zaposleni će biti motiviran za rad ako vjeruje da će njegov trud biti uočen, da će to dovesti do nekog rezultata (plaće, priznanja, napredovanja), te ako mu je to što će dobiti osobno važno (Miljković i Rijavec, 2007).

## 2.3 Teorije motivacije postignuća

*McClellandova motivacijska teorija*<sup>1</sup>: Američki psiholog David McClelland proučavao je način na koji ljudi zadovoljavaju svoje potrebe. Što motivira ljude i što motivatori uče? Prema Davidu McClellandu, ljudi imaju motivirajuće vozače koji su izravno povezani s potrebama bez obzira na dob, spol, kulturu ili rasu. Kao rezultat McClellandove motivacijske teorije, David McClelland identificirao je četiri vrste motivacijskih potreba:

- Potreba za postignućem
- Potreba za moći
- Potreba za pripadnošću
- Potreba za izbjegavanjem

---

<sup>1</sup> <https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/mcclelland-motivation-theory/>

## **Potreba za postignućem**

Općenito govoreći, ljudi žele nešto postići u životu. To bi za neke moglo značiti pokretanje velike obitelji ili dobro plaćen posao, a nekima to znači slavna karijera. David McClelland proučavao je ono što pokreće ljude da nešto postignu.

Što ih motivira i kako mogu dati svoj doprinos društvu? Po završetku studija razlikovao je četiri karakteristike koje su u skladu s potrebom za postignućem: težnja za prosječnom složenošću zadatka, odgovornost za vlastiti učinak, potreba za povratnim informacijama i korištenje inovacije / kreativnosti.

## **Potreba za moći**

Ljudi kojima je potrebna moć, pridaju veliku vrijednost statusu, ugledu i priznanju. Oni imaju potrebu da ih se percipira kao važne i imaju potrebu usmjeriti i utjecati na druge. Prema Davidu McClellandu, ova vrsta osobe uživa u konkurenciji i pobjedi. Kad je ta potreba velika, one neće biti otvorene za povratne informacije. Ova se potreba može sastojati od osobne moći i institucionalne moći. Oni koji se fokusiraju na osobnu moć imaju želju imati kontrolu nad drugima. Oni koji su usredotočeni na institucionalnu moć, vole organizirati napore više ljudi na postizanju ciljeva tvrtke.

## **Potreba za pripadnošću**

Ljudi su društvena hrpa i oni žele pripadati grupi. Kad je potreba za pripadnošću velika, oni će im se svidjeti i oni će se ponašati u skladu sa željama grupe. U ovom će slučaju favorizirati suradnju nad konkurencijom. Prema tome, potreba za pripadnošću ne ide u skladu s potrebom za moći.

## **Potreba za izbjegavanjem**

Ovu kategoriju potreba kasnije je dodao David McClelland. Kad ljudi ne žele nastupiti u prvom planu i radije izbjegavaju neugodne situacije, ta će se potreba pojaviti na površini. Ljudi imaju strah od neuspjeha, strah od odbacivanja, pa čak i strah od uspjeha. Izbjegavanjem situacija koje mogu potaknuti ove strahove, oni misle da su našli sigurno rješenje.

### 3. KONCEPT UČENJA

Učenje je u samoj srži edukacijske psihologije kao i svi elementi vezani uz njega. Opširno gledajući, učenje se prepoznaje kao temeljan proces obrazovanja i odgajanja. Proces učenja unaprjeđuje čovjeka te ga priprema za uspješnije navigiranje životnom okolinom i uvjetima.

Dijete ne može obavljati 10 aktivnosti koje su predviđene za odraslu osobu, nego tokom određenog razdoblja rasta i sazrijevanja postiže opciju obavljanja tih aktivnosti. Prema Grginu, učenje je definirano kao „proces relativno trajnih promjena čovjeka nastalih tijekom obavljanja novih aktivnosti koje se primjećuju u njegovom izmijenjenom načinu ponašanja.“ Hilgard učenje smatra svaku promjenu ponašanja koja je rezultat vježbanja i iskustva, a Spence govori da je učenje „aktivnost koja dovodi do promjena u ponašanju“. Učenje se ogleda u tome što njegovim prakticiranjem može pozitivno i efektivno djelovati na cijelu strukturu osobina čovjeka i tako utjecati na promjene ličnosti.

Pod efektom učenja prisvajaju se i mijenjaju interesi, vrijednosti i stavovi te različite potrebe. Učenje jedne osobe nije limitirano na razdoblje školovanja i edukacije, to je vrijeme najintenzivnijeg učenja. Kroz cijeli život osoba se nađe u situacijama za koje nema sve informacije te kroz proživljavanje i iskustvo situacija čovjek mijenja sebe i svoju okolinu.

Temeljnim uvjetima učenja smatraju se sposobnosti, motivacija i vanjske prilike. Individualac treba imati potreban stupanj razvijene sposobnosti za učenje, adekvatne motivacije za aktivnosti učenja, te primjerene vanjske prilike. Pod sposobnost se misli na čovjekov dinamični sustav intelektualnih i psiho motoričkih funkcija koji mu dozvoljavaju proces učenja. Motiviranom osobom se smatra ona osoba koja ima dovoljno trajne volje za obavljanje određene zadaće. Pod vanjske prilike spada školovanje, prikladni materijali, oprema i prostor koji su potrebni za učenje. Spomenute okolnosti imaju velik utjecaj na efektivnost učenja. Nedostatkom samo jednog od ovih uvjeta proizlazi nemogućnost stjecanja iskustva.

Ako su neki od uvjeta prisutni samo djelomično, krajnji ishod će biti ispod optimalne razine. Dakle, osoba može proces učenja obaviti na visokom standardu ako osoba ima razvijene sposobnosti, adekvatnu motivaciju i povoljne vanjske uvjete. Također, neuspjeh se može detektirati u nedovoljnim sposobnostima, niskoj motivaciji i nepostojećim vanjskim prilikama.

### 3.1 Smetnje u učenju<sup>2</sup>

Ponekad se smetnje u učenju mogu sastojati od bioloških karakteristika osobe. Ljudi su različiti po svojim sposobnostima učenja i pamćenja. Također postoje različiti stilovi učenja koji nekima odgovara pri usvajanju novih informacija, dakle, što nekima više, nekima manje odgovora u standardnom načinu podučavanja na studijima i u školama. U nekim slučajevima problemi u učenju znaju biti rezultat aktualnih zahtjeva okoline koji su visoko iznad od sposobnosti koji trenutno posjeduju. Npr. Studenti su izloženi visokom broju stresora koji paralelno djeluju na osobu. Primjerice ispiti, rokovi za seminar, očekivanja od samoga sebe i od roditelja, neslaganje s prijateljima ili cimerom, problemi financijske prirode. Najkritičnije je razdoblje početka studiranja zbog velikog broja novih varijabli s kojima se studenti susreću: novo mjesto stanovanja, socijalna dinamika u studentskom domu, traženje novih poznanstva, prilagodbe na novi akademski tempo studija. Iako nisu bitni eksterni objektivni stresori, već i procjena pripremljenosti osobe koliko je spremna nositi se sa stresom. Ako student smatra da ima visoku razinu pripremljenosti za kompliciranije životne okolnosti, tada to neće gledati kao prijetnju već kao izazov. U slučaju da student nije psihološki spreman za izlaganje takvoj količini stresa, to ga može dovesti do smetnja u koncentraciji, promjenama raspoloženja, nesanicima, nestabilnom apetitu, depresiji i tjeskobi. Student može tokom takvih situacija razviti neprilagođenu reakciju na stres. Simptomi neprilagođene reakcije na stres mogu biti: prokrastinacija, kampanjsko učenje, pasivnost, izbjegavanje socijalnih kontakata, konzumiranje alkohola i ostalih opojnih sredstava za ovisnost, samoozljeđivanje itd. Nabrojani simptomi sigurno dovode do akademskog neuspjeha ali dugoročno gledajući ovi simptomi su destruktivni po samoj osobi.

Problemi u učenju mogu se pojaviti i iz ranijih iskustva neuspjeha. Npr. Student koji je imao neuspjeh u polaganju ispita zbog loše organizacije vremena ili krivog stila učenja može realizirati da se učenje ne isplati. Može doći do demotivacije, što dovodi do cjelokupnog neuspjeha. Ako osoba smatra da je uzrok lošim rezultatima ona sama, to značajno djeluje na demotiviranost prema daljnjem radu.

Najčešći problem učenja studenta koji nemaju kognitivnih deficita a ni psihičkih poremećaja je nedostatak vještine učenja. Jako visok broj studenata ne zna metode učenja primijeniti prema vlastitim odgovarajućim predispozicijama. Većina studenata svoje učenje temelji na nekoliko čitanja materije za potpuno usvajanje, dok ovaj način stvara samo prepoznatljivost materija i lažan dojam usvojenosti. Na samim usmenim ili pismenim ispitima studenti se oslanjaju na dosjećanje informacija, a ne prepoznavanje informacija. Također jedan od problema jest neprepoznavanje bitnog od nebitnog u materiji, neorganiziranost s vremenom, precjenjivanje znanja itd

---

<sup>2</sup> <https://cabct.hr/savjetovaliste/problemi-ucenja>

## **3.2 Poboljšanje učenja<sup>3</sup>**

### **3.2.1. Savjeti za koncentraciju**

Umjetnost ili praksa koncentracije je uklanjanje ometanja i usredotočenost na zadatak. Ako vam se učini da čitate materijal i iznenada otkrijete da nemate pojma o onome što ste upravo pročitali ili pohađate predavanja i imate poteškoće u obraćanju pozornosti na ono što vam se kaže, ovi savjeti mogu vam pomoći:

Držanje rutinskog, učinkovitog rasporeda studija. Učenje u mirnom okruženju. Za stanku za studij učinite nešto drugačije od onoga što ste radili (npr. Šetajte ako ste sjedili). Izbjegavanje sanjarenja, postavljanje pitanja o materijalu tokom proučavanja.

Pregled bilješki prethodnog predavanja te proučavanje gradiva koje će instruktor obuhvatiti.

Odupiranje distrakcijama poput ometajućih kolega preko fokusa na instruktora.

### **3.2.2. Savršenstvo ne postoji**

Pokušaj da budete savršena osoba postavlja poraz. Nitko ne može biti savršen. Teški zadaci obično rezultiraju izbjegavanjem i odgađanjem. Postaviti ostvarive ciljeve, ali oni bi također trebali biti izazovni. Uvijek će biti ljudi slabiji i jači od vas.

### **3.2.3. Nauči se reći ne**

Na primjer, vaš poznanik želio bi da večeras pogledate film s njim. Sutra ste napravili društvene planove sa svojim prijateljima i večeras ste trebali studirati i ručati. Ne postoji interes . Želiš reći ne, ali mrziš odbijati ljude. Uljudno reći ne treba postati navika. Reći ne oslobađa vrijeme za najvažnije.

### **3.2.4. Prioriteti**

Prednost prioriteta odgovornosti i angažmana je vrlo važan. Neki ne znaju kako odrediti prioritete te odluče odgovoriti zadatak . Popis "za napraviti" smješta stavke po važnosti. Jedna od metoda je popis ABC. Ovaj je popis podijeljen u tri odjeljka; a, b ili c. Stavke smještene u A odjeljku su one koje je trebalo učiniti taj dan. Stavke smještene u odjeljku B potrebno je dovršiti u roku od tjedan dana. Stavke C odjeljka su one stvari koje je potrebno obaviti u roku od mjesec dana. Nakon što zakazivanje postane navika, tada ga možete prilagoditi. Bolje je u početku biti precizan. Lakše je naći nešto što treba učiniti s dodatnim vremenom, a onda pronaći i dodatno

---

<sup>3</sup><https://www.academictips.org/acad/>

vrijeme za nešto učiniti. Vremenski raspored koji nije personaliziran i iskren uopće nije vremenski raspored.

## 4. SAMOAKTUALIZACIJA

Samoaktualizacija je prirodna želja za razvojem. Početni korak u samoaktualizaciji je ostavljanje strašljivosti, obrambene procjene te ovisnost o drugima. Tokom procesa paralelno se pojavljuje s realnim procjenama i autonomnom samoregulacijom. Glavni koncept može se objasniti u sljedećoj izjavi Rogersa iz 1980. godine: „inherentna bujica kretanja prema konstruktivnom ispunjenju nečijih prirodnih mogućnosti“. Dakle samoaktualizacija se bavi sa realizacijom nečijih talenata, potencijala i kapaciteta.

Dvije specifične karakteristike za samoaktualizaciju jesu autonomija i otvorenost prema iskustvu. Pod autonomijom se misli na udaljavanje od heteronomije. Odnosi se na proces rastućeg kapaciteta oslanjanja na „vlastito ja“ te potpuna kontrola vlastitog ponašanja. Karakteristika otvorenosti prema iskustvu odnosi se na način unosa informacija. Uz otvorenost se isto podrazumijeva da se tokom unosa informacije ne dolazi do iskrivljenja samih informacija zbog naših prijašnjih stavova, uvjerenja ili strahova. Otvorenost označava potpuno napuštanje strašljivosti i obrambenih procjena te prihvaćenje stvaranja i realnih procjena u kojem ostavljamo ovisnost o drugim osobama te uzimamo za cilj autonomnu samoregulaciju.

### 4.1. Motivacija samog sebe

Analiza motivacije samoga sebe i vlastitih težnji se fokusira na tri pitanja:

1. Definiranje ili stvaranje sebe
2. Odnos između sebe i društva
3. Otkrivanje i razvijanje osobnog potencijala

Pri putovanju definiranja ili stvaranja sebe, razmišljamo tko smo mi zapravo, kako nas okolina percipira, koliko se razlikujemo od ostalih i možemo li postati osoba koja želimo biti. Čovjek razmišlja kako postupati s drugim ljudima, koju poziciju želi ostvariti te kakve socijalne uloge jesu ili nisu na raspolaganju. U postupku otkrivanja i razvijanja samoga sebe, istražujemo naše interese, prisvajamo vrijednosti koje poštujemo, stvaramo smisao, otkrivamo i razvijmo vlastite talente i odnose između ljudi

### 4.2. Šest dimenzija psihološke dobrobiti

#### Samoprihvatanje



Visok rezultat : Čovjek ima pozitivno mišljenje prema sebi, prihvaća dobre i loše aspekte sebe te se pomirio s prošlosti to jest nema nikakvih zamjerki prema ikome ili svojim prošlim postupcima.

Nizak rezultat: Čovjek ima negativno mišljenje te je razočaran sa samim sobom, često razmišlja o prošlosti, ne prihvaća neke svoje osobine te želi biti drugačija osoba nego što jest.

### **Pozitivni međuljudski odnosi**

Visok rezultat : Osoba ima vrlo zadovoljavajuće odnose s drugim osobama, ima interes za dobrobit drugih ljudi, posjeduje jaku empatiju i prisnost. Shvaća koncept uzimanja i davanja u međuljudskoj interakciji.

Nizak rezultat : Osoba ima malo ili nema uopće bliske odnose s ljudima. Problem joj je imati tople i zabrinute osjećaje prema drugim osobama, često izolirana od ljudskih interakcija, ne pristaje na kompromise u odnosima sa drugima.

### **Autonomija**

Visok rezultat : Osoba se odupire društvenom pritisku da razmišlja i postupa na specifičan način. Svoje ponašanje procjenjuje na temelju vlastitih standarda.

Nizak rezultat : Briga oko mišljenja i procjena društva, tuđa mišljenja usvaja kad su u pitanju važne odluke i prilagodba društvenom pritisku da se ponaša na određeni način.

### **Ovladavanje okolinom**

Visok rezultat : Osoba ima visok stupanj sposobnosti u ovladavanju okoline, efektivno iskorištava vanjske okolnosti, stvara i prilagođava okolinu prema osobnim potrebama i vrijednostima.

Nizak rezultat : Osoba ima problema sa savladavanjem svakodnevnim događajima, nesposobno se osjeća da promjeni neželjene okolnosti te nije svjesna svih mogućnosti za kontrolom okoline.

### **Smisao života**

Visok rezultat : Osoba ima usmjerenje i cilj prema kojem teži u životu, sve što radi ima smisao za tu osobu.

Nizak rezultat : nedostaje smisao u svakodnevnom životu, ne postoje ciljevi niti osjećaj smjera kako graditi svoj život.

### **Osobni rast**

Visok rezultat : Osoba vidi tragove i progres rasta na kojem svakodnevno radi, prihvaća nova iskustva, osjeća kako ostvaruje vlastiti potencijal.

Nizak rezultat : Osjeća kako nedostaje napredak te stagnira sa načinima razmišljanja, ne vidi rast i promjenu tokom određenom vremenskog perioda, doživljava dosadu i nezainteresiranost prema životu. Ne želi razvijati nove stavove i ponašanja.

### **4.3. Ostvarivanje samomotivacije**

Osobe su sposobne postići zadane snove i ciljeve bez ičije pomoći, no unatoč tome dolazi do nepostizanja vlastitih ciljeva. Neke od tih prepreka budu manjak finansijskih sredstava, vremena ili znanja. Samomotivacija je interni čovjekov pokretač koji bez ičije pomoći prelazi preko prepreka do zadanog cilja. Ljudima koji nemaju volje za obavljanjem aktivnosti koje su planirali često je razlog nedefinirani cilj te nepostojeći vremenski rok tog cilja. Čovjek treba ispitati samoga sebe zašto to uopće radi i fokus na te razloge će mu olakšati obavljanje potrebnih aktivnosti za ostvarenje cilja. Uvijek je poželjnije imati razlog s kojim ste emocionalno vezani, tako će teže doći do demotivacije. Na putu prema ostvarivanju ciljeva najmanje poželjno jest uspoređivanje s drugima. Konstantnim uspoređivanjem i promatranjem tuđih uspjeha gubi se vlastiti fokus, dolazi do crpljenja energije, a na kraju i do gubitka motivacije. Najvažnije je misliti na vlastiti napredak i sljedeći korak, ne slušati tuđa mišljenja jer to ne doprinosi rastu i razvoju vizije. Poželjno je biti svjestan postignutog napretka te se sjetiti svih prepreka koje su pređene kako bi ponos oko zadanog cilja bio veći i poželjniji. Kada čovjek ima dojam da ga se manipulira i upravlja za obavljanje zadataka tada će čovjek odbaciti svaku namjeru za obavljanje tih zadataka. Ako se te instrukcije pretvore vlastitu želju tada će čovjek preuzeti odgovornost te postaje aktivniji u obavljanju zadatka.

Podrška ljudi, pozitivne i ohrabrujuće poruke bližnjih u životu osobe ojačavaju motivaciju ili čak uništavaju efekte demotivacije. Kada čovjek druge upozna sa svojim namjerama i planovima, stvara se osjećaj odgovornosti što dodatno jača namjeru postizanja cilja. Inspirativno okruženje je prijeko potrebno za rad. To nam govori kako je socijalizacija jedan od bitnih faktora u motivaciji, a glavni faktor jest mogućnost inspiriranje samog sebe.

### **4.4 Ostvarivanje motivacije drugim osobama**

#### **Pristup razgovoru**

U razgovoru je važnije slušati nego pričati. Ako je sugovornik nekomunikativan, treba ga potaknuti na komuniciranje. Važno je postavljati pitanja otvorenog tipa te imati opušten razgovor, time će sugovornik postati opušteniji i više će se potruditi prezentirati svoj odgovor. Također, način postavljanja pitanja mora bit pristupačan, ne smije zvučati agresivno ili invazivno. Već, postavljanje umirujuća pitanja koja pokazuju razumijevanje. Na primjer: „kako izgleda tvoja idealna budućnost?“ , „Što voliš?“ , „O čemu razmišljaš?“.

## **Ohrabrenje**

Osoba koja želi biti motivirana nakon što iznese svoje misli, želje i stavove ne smije biti popraćena negativnim komentarima. Takvi komentari će potpuno uništiti volju za motivacijom. Treba joj pokazati razumijevanje te biti podrška u njezinom planu. Svaki plan ne mora nužno uvijek biti i točan, ali i dalje treba podržavati i savjetovati osobu kako joj motivacija ne bi opala, jer jaka želja čovjeka često dovodi do uspjeha plana.

## **Usmjerenje**

Kada motivirana osoba ne zna u kojem smjeru treba ići ili što je uopće izvor te iste motivacije, potrebno ju je usmjeriti te objasniti pravi put. Najvažnije je prvo objasniti zašto treba imati cilj u životu, upozoriti ih na opasnosti i težinu života. Osoba će ponekad izabrati jako visok i težak cilj za koji će trebati dugo vremena za ostvarivanje, stoga je osobi poželjno pokazati neki manji i lakši cilj koji je u smjeru tog višeg cilja kako bi osoba ostala motivirana za odrađivanje zadaće. Osoba je zadovoljnija svojim napretkom kada nešto ostvari.

## **Suradnja pri ostvarivanju ciljeva**

Vizualizacija uspjeha djeluje vrlo pozitivno na motivaciju. Osobi kojoj želimo pružiti motivaciju moramo pružiti uvid u postignuća koja su moguća ako se ta ista osoba odluči aktivirati i pokrenuti. Također, ukoliko želi napustiti ciljeve moramo prikazati kako će život izgledati bez tih postignuća.

Motiviranu osobu ne smijemo ostaviti s previše pitanja i nejasnih informacija, to je put prema demotiviranosti. Stoga, treba ponuditi pomoć u nejasnim područjima. Preko dobre organizacije vremena, pretraživanjem po internetu ili čitanjem knjiga može se doći do pristupa i informacija kako zapravo pomoći toj osobi. Možemo pozvati neku osobu koje je već ostvarila taj cilj pa savjetom i informacijama iz prve ruke može pomoći u ostvarivanju ciljeva.

## **Zaključiti razgovor**

Nakon svih obavljenih koraka, razgovor se treba privesti kraju te ustanoviti glavne točke razgovora, zato što želimo pokazati kako je osoba koja želi biti motivirana ipak saslušana. Poželjno je pitati je kada će prvi korak biti obavljen te postaviti vremenski rok cijelom tom zadatku.

## **Biti u toku**

Angažman oko demotivirane osobe ne smije prestati. S vremena na vrijeme poželjno je provjeriti napredak te osobe, koje razine zadatke je obavila i koji su još ostali, te ponuditi pomoć ako je potrebno

## 5. MOTIVACIJA KAO ALAT U VOĐENJU POSLOVANJA

U literaturama o ljudskim resursima poznato je da poticanje motivacije radnika vodi do više kvalitete ljudskih resursa u privatnim i javnim organizacijama i krajnji ishodi su optimalni radnim učinkom. Sistem nagrade i unaprjeđenja zaposlenih je jako moćan alat menadžmenta kojima je želja usmjerenje radnika prema vlastitim nacrtima.

Sama svrha nagradi i promicanja jest pružanje pristupa u postizanju pozitivnih posljedica kako bi se radnici pridružili organizaciji i bili motivirani za obavljanje posla na visokoj razini performanse. Zaposlenici moraju znati kad su nagrađeni, kad su premašili očekivanja, ograničenja i ciljeve te moraju biti odmah nagrađeni. Praksa brzog nagrađivanja postavlja samomotivaciju u zaposleniku jer će se pozitivno prihvatiti zadatka i uložiti više napora u obavljanju zadatka. Sistem nagrađivanja treba biti pravilno osmišljen i implementiran u ekosustav organizacije zbog nade pozitivnih rezultata zaposlenika. Barton (2002) govori kako nagrade na poslu povećavaju performansu i nivo produktivnosti zbog jednog ili više postignuća.

Kako bi se izmjerili nagrade i napredovanja, razmotreni su pojedini temelji koji su niže opisani:

**Plaća** : Plaća se može podijeliti u dva dijela, fiksna i varijabilna plaća. Fiksna plaća je iznos novčane naknade koji zaposlenik dobiva bez obzira na njegov radni učinak te se od njega očekuje obavljanje minimalnog zahtijevanog posla, i u slučaju ako zaposlenik ima odlične uspjehe na performansi posla, neće dobiti dodatne nagrade . Dok se varijabilna plaća temelji na rezultatima koje zaposlenici pružaju. Bishop (1987) objašnjava kako monetarna plaća ima izrazito visok utjecaj na radnike u postizanju produktivnosti i kvalitete vlastitog rada. Dakle, postavljanje sistema plaćanja na temelju efikasnosti pojedinačnog rada i radnog učinka je od iznimne važnosti.

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,
- materijalne nagrade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima.

**Priznanje** : Sistem prepoznavanja aktivnosti zaposlenika i održavanje visokog samopoštovanja tumači se kao vrlo povoljan faktor u motivaciji zaposlenika. Šefovi, nadređeni ili menadžeri

moгу utjecati na motivaciju u radom okruženju preko prepoznavanja uspjeha i napora zaposlenih. Nadređeni se više fokusiraju na novčane primitke kao sredstvo zadržavanje zaposlenika, no to je kratkotrajni aspekt zadržavanja zaposlenog. Zaposlenici žele osjećati kako pripadaju organizaciji te kako njihov prinos jest značajan za cijeli kolektiv. Zato je jako važno cijeliti te priznati performanse predanog zaposlenika. Organizacije možda ne posjeduju financijska sredstva kako bi je koristile kao motivacijsko sredstvo pa moraju tražiti druge načine priznanja i vrednovanja kako bi povećali produktivnost zaposlenog.

**Naknada<sup>4</sup>:** Organizacije koje su fokusirane na razvijanje strategija za motivaciju zaposlenih često su prepoznale bitnost naknadi kao način povećanje produktivnosti cijele organizacije. Naknada je paket količinski mjerljivih nagrada dobivene za dodatne aktivnosti koji su zaposleni uložili. Naknada je primarni način kako motivirati i zadovoljiti zahtjeve zaposlenih.

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine:

- Dodatak za rad u smjenama
- Dodatak za rad noću
- Dodatak za prekovremeni rad
- Dodatak za povremeno teže uvjete rada
- Dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
- Dodatak za rad na dane tjednog odmora

### **Delegiranje moći, motivacije i krajnji rezultati zaposlenika**

Odličan način motiviranja zaposlenih jest delegiranjem ovlasti. Delegiranje ovlasti se gleda kao modernim načinom motiviranja zaposlenika. Koontz i Weihrich kažu da je prenošenje ovlasti proces prenošenja ovlasti od nadređenih na podređene, uključujući podjelu odgovornosti. Podređeni iskorištavaju resurse koji su im na raspolaganju, donose odluke u vezi s novim dužnostima. Delegacija je ključna za uspjeh organizacije koja djeluje učinkovito i djelotvorno. Poznat je pojam da sam zaposlenik ne može obavljati sve odgovornosti, a podređeni se cijene i očekuje se da će koristiti vlastite vještine, znanja kako bi pokazali sposobnosti. Glavna svrha delegiranja ovlasti je repozicioniranje najboljih resursa na najbolje mjesto kako bi se poboljšala okretnost i djelovanje organizacije.

---

<sup>4</sup> Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima (Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, Robert Kovačić)

Prijenos vlasti može se mjeriti prema sljedećim kriterijima : Vodstvo, dodjela odgovornosti, odgovornost, doprinos razvijanju dobre volje, povjereni odnos.

**Vodstvo :** Vodstvo je proces djelotvornog utjecaja i inspiracija podređenih kolega kako bi se učinkovito fokusirali na cilj koji će ostvarit međusobnom suradnjom i potporom. Vodstvo kao tehnika razvoja i rasta za poticaj potencijala zaposlenika te rast i razvoju unutar organizacije. Možemo vodstvo još opisati kao doprinos timu za poboljšanje performansi.

**Dodjela odgovornosti :** karakteriziramo kao raspored određenih zadataka, zanimanja i kapaciteta koji se odnosi na bilo koji oblik odgovornosti koji pojedinac može zatražiti. Obveza prikazuje odgovornost. Obveza je ono što se čovjeku reklo da obavi te što je i postigao.

**Odgovornost :** Odgovornost se smatra kao otvoreni sporazum u srži upravljanja preko udruživanja, etike i autoritativnim izvršenjem. Također, odgovornost je potvrda što se od zaposlenih očekuje od strane nadređenih i menadžera. Odražavanje pozitivno na stav nadređenih jest nadmašivanja rezultata koji nisu u prijašnje zadanim očekivanjima. Menadžeri će zadržati odgovorne zaposlenike, jer nije cilj prijenos krivice ili isporučivanje kazni, već poboljšanje radne snage. Ako nedostaje odgovornosti u organizaciji dolazi do demotiviranosti zaposlenih koji će se negativno odraziti na poslovni rezultat.

**Doprinos razvijanju dobre volje :** Obavljanje aktivnosti poput stvaranja izvrsnog radnog mjesta, dogovaranje zadataka, mjerenje zadataka, pružanje povratne informacije o rezultatima, pružanje konstruktivnih kritika učinka, priznanja i nagradni okvir koji pošteno nagrađuje dodatni rad, pružanje sigurnosti i motivacije zaposlenih. Takve aktivnosti stvaraju dobru volju organizacije što je važno za uspješno poslovanje ljudskih resursa.

**Povjereni odnos :** Povjerenje se prema Mayeru (1995) definira kao „spremnost na ranjivost“. Povjerenje je vrlo bitno u motivaciji i radu zaposlenika. Dodatno utječe na aspekt ponašanja u timu između podređenog i nadređenog. Što rezultira sinergijom u organizaciji te poboljšanom performansom. Povjerenje se polako razvija među zaposlenim na radnom mjestu, ali rasti će izgradnjom i razvojem samopouzdanja jedni drugima. Nedostatak povjerenja ugrožava inicijativu zaposlenih. Odnos nadređenih i podređenih na radnom mjestu je presudan jer menadžer koji vjeruje pokazuje kako ovise o odlukama podređenih, što povećava motivacijski nivo za ulaganje dodanih napora u zadanim odgovornostima te zadovoljenje očekivanja.

## 6. ZAKLJUČAK

Nakon prihvaćanja da je promjena potrebna, postavlja se pitanje koja vrsta promjena najviše pogoduje ispunjenom životu? Sredinom 20. stoljeća psiholog Abraham Maslow namjeravao je odgovoriti na to pitanje. Za razliku od mnogih njegovih kolega koji su većinu svog vremena posvetili proučavanju psihički bolesnih, Maslow je odlučio učiniti suprotno. Odlučio je proučavati one koji su se izvrsno snašli u životu i to ga je dovelo do važnog otkrića. Najzdraviji i najcjeljeniji među nama su oni koji su "motivirani trendovima samoaktualizacije", što je Maslow definirao kao "kontinuiranu aktualizaciju potencijala, kapaciteta i talenata, kao ispunjenje misije, kao potpunijeg znanja o, i prihvaćanje, vlastite unutarnje prirode, kao neprekidni trend ka jedinstvu." (Abraham Maslow, prema psihologiji bića)

Maslow je bio toliko uvjeren u važnost samoaktualizacije, da je izrekao sljedeće:

"Ako planirate biti išta manje nego što ste sposobni da budete, vjerojatno ćete biti nesretni svih dana svog života." (Abraham Maslow, prema psihologiji bića)

Ali nakon godina stagniranja, godina u kojima su se loše navike i destruktivni obrasci ponašanja učvrstili, kako možemo postati samoaktualizatori? Citat neizvjesnog porijekla, ali često pripisan Ralphu Waldu Emersonu, daje neke smjernice:

„Sij misao i žeti akciju; sijati glumu i žeti naviku; sijati naviku i žeti karakter; sijati karakter i žetiš sudbinu. "

Prvi korak je 'misao', a za one od nas koji teže živjeti ispunjenijim životima to uključuje odabir cilja ili svrhe našeg postojanja - jer kao što je Maslow istaknuo, samoaktualizatori su jako definirani životnom misijom. Prilikom odabira, ljudi se ponekad nailaze da vjeruju da to zahtijeva utvrđivanje njihove istinske strasti. Problem ovog pristupa je što previdi činjenicu da vrlo često naše strasti prate razvoj naših vještina. Umjesto predugog odgađanja, daleko je bolje odabrati nešto izazovno, što pobuđuje znatiželju, i ne brinuti se da li je to savršen izbor.

Uz to rečeno, sjetva misli ili odabir cilja bit će samo pozitivne posljedice ako provodimo akciju i izgradimo bolje navike koje nas u konačnici kreću naprijed u ostvarenju naših ciljeva. Imati nešto čemu treba ciljati nije važno zbog postizanja ciljanog vanjskog nagrađivanja, već zbog transformacije koju prisiljava na nas. Slijedeći izazovan cilj zahtijeva da napustimo svoju zonu udobnosti dok razvijamo nove vještine, negujemo samodisciplinu i tijekom procesa otkrijemo da nismo toliko bespomoćni kao što smo nekada mislili.

## Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Dario Matković

Matični broj studenta: 0055479857

Naslov rada: Motivacija

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini/a autor/ica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta

---



## 7. LITERATURA

Patty Mulder, McClelland Motivation Theory, preuzeto s:

<https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/mcclelland-motivation-theory/>  
(23.7.2019)

<https://www.academictips.org/acad/> (14.8.2019)

Dragana Markanović, Branka Bagarić. Problemi učenja, preuzeto s:

<https://cabct.hr/savjetovaliste/problemi-ucenja> (19.8.2019)

Valentin Kuleto, Tehnike samomotivacije, preuzeto s:

<http://www.valentinkuleto.com/tehnike-samomotivacije/> (22.8.2019)

Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima (Krešimir Buntak, Ivana Droždek, Robert Kovačić

Johnmarshall Reeve, (2005). Razumijevanje motivacije i emocija, 4.izdanje.Osijek: Naklada Slap

Monika Puljak (2017) Motivacija, (Završni rad) Preuzeto s :

<https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka:831/preview> (23.8.2019)

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNJE INFORMACIJE

Dario Matković

📍 Stjepan Radić 8A, Benkovac (Croatia)

☎ 0988478984

✉ dariomatkovic0@gmail.com

Spol M | Datum rođenja 14/09/1996 |

## RADNO ISKUSTVO

---

06/2015–09/2015

Animator

Proficio d.d. Podružnica Pine Beach Pakoštane, Pakoštane (Croatia)

Animacija i komunikacija s internacionalnim gostima

07/2016–09/2016

Animator

Proficio d.d. Podružnica Pine Beach Pakoštane, Pakoštane (Croatia)

Animacija i komunikacija s internacionalnim gostima

06/2018–09/2018

Animator

Proficio d.d. Podružnica Pine Beach Pakoštane, Pakoštane (Croatia)

Animacija i komunikacija s internacionalnim gostima

04/2019–07/2019

Pomoćni referent računovodstva

Proficio d.d. Podružnica Pine Beach Pakoštane, Pakoštane (Croatia)

Unošenje i knjiženje računa, praćenje stanje inventure.

## OBRAZOVANJE

---

Ekonomist

4 razreda Srednje škole kneza Branimira Benkovac,

## OSOBNE VJEŠTINE

---

Strani jezik	Engleski (čitanje, slušanje, pisanje I položio A razinu engleskog na državnoj mature)
Komunikacijske vještine	3 sezone svakodnevne komunikacije s gostima iz raznih država i rad u timu od 8 osoba
Informatička znanja	Osnove Microsoft office-a (excel, word, power point), služenje i snalaženje po internet.
Vozačka dozvola	B kategorija