# Motivacija u uvjetima globalizacije

**Marošević, Kornelija**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:102524

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

*Repository / Repozitorij:*

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Poslijediplomski specijalistički studij Organizacija i management

Kornelija Marošević

# MOTIVACIJA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Br. Indexa :778

Email: kornelia1805@gmail.com

Mentor: Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2020.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički rad isključivo rezultat osobnog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3,0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i Sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu sa odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07,46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Kornelija Marošević

JMBAG: 18051972396208

OIB: 57005198237

e-mail: kornelia1805@gmail.com

naziv studija: Organizacija i management

naslov rada: Motivacija u uvjetima globalizacije

Mentorica: Prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 2020. godine

Potpis: _____

# MOTIVACIJA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE


## SAŽETAK

Na početku 21. stoljeća u uvjetima velikih globalnih promjena i procesa koji se odvijaju velikom brzinom svako poduzeće koje želi uspješno poslovati i pratiti svjetske tokove mora se prilagoditi nastaloj situaciji s ciljem opstanka na globalnoj sceni. Posebno je važno u navedenim uvjetima prilagoditi sustav organizacije primjenjujući razne teorijske spoznaje iz područja ljudskih potencijala, organizacije i menadžmenta te primjene na motivaciju zaposlenika. Motivirani zaposlenici postižu bolje rezultate, a time raste produktivnost, efikasnost i ukupna uspješnost organizacije te njena konkurentnost na globalnom tržištu. Pritom motivacijski sustav organizacije mora biti oblikovan tako da zadovolji potrebe i želje većeg broja zaposlenika, te usmjeren na podizanje individualne radne uspješnosti stvarajući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja. Primjeren i djelotvoran motivacijski sustav uključuje i više različitih oblika nagrađivanja, kao i pravednost pri raspodjeli nagrada zaposlenicima kroz razne oblike i sustave. Motiviranost i zadovoljstvo zaposlenih važni su parametri sustava motivacije u organizacijama. Svrha je ovog rada istražiti razinu motivacije i zadovoljstva zaposlenika te kao i nužnost potreba promjena u sustavu motivacije na primjeru izabranih organizacija. Hrvatska poduzeća da bi se mogla uključiti u svjetske tokove i biti konkurentna na globalnom tržištu roba i usluga moraju primijeniti razne metode i postupke restrukturiranja postojećeg načina rada, procedura standardiziranih na globalnom tržištu.



**Ključne riječi:** motivacija, tehnike motivacije, globalizacija

# MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION


## ABSTRACT

At the beginning of the 21st century, in the conditions of great global changes and processes that are taking place at high speed, every company that wants to operate successfully and follow global trends must adapt to the situation in order to survive on the global stage. It is especially important in these conditions to adapt the system of organization by applying various theoretical knowledge in the field of human resources, organization and management and application to employee motivation. Motivated employees achieve better results, thus increasing the productivity, efficiency and overall success of the organization and its competitiveness in the global market. The motivational system of the organization must be designed to meet the needs and desires of a larger number of employees, and aimed at raising individual performance by creating and rewarding desirable forms of behavior. An appropriate and effective motivational system includes a number of different forms of reward, as well as fairness in the distribution of rewards to employees through various forms and systems. Motivation and employee satisfaction are important parameters of the motivation system in organizations. The purpose of this paper is to present theories of motivation and the level of motivation and satisfaction of employees and therefore to determine whether changes in the system of motivation are needed in organizations. In order to be able to join global trends and be competitive in the global market of goods and services, Croatian companies must apply various methods and procedures for restructuring the existing way of working, procedures standardized in the global market.



Keywords: motivation, motivation techniques, globalization

# Sadržaj

1. UVOD ..... 1

2. O globalizaciji ..... 3

2.1. Pojam globalizacije ..... 3

2.2. Utjecaj globalizacije ..... 4

3. O motivaciji ..... 6

3.1. Pojam motivacije ..... 6

3.2. Određenje radne motivacije ..... 8

4. Teorije motivacije ..... 9

4.1.Teorija potreba ..... 9

4.2. Teorija trostupanjske hijerarhije ..... 13

4.3. Teorija motivacije postignuća ..... 18

4.4. Zadovoljstvo na radu ..... 22

5. Složenost motivacije za rad ..... 24

5.1. Važnost strategija motiviranja ..... 25

5.2. Suvremene strategije motiviranja ..... 28

5.3. Materijalne kompenzacije i stimulacije ..... 31

5.4. Nematerijalne strategije u motivacijskom sustavu ..... 32

6. Komunikacija kao faktor motivacije u organizaciji ..... 35

6.1. Motivacija zaposlenika kroz kanale interne komunikacije ..... 38

6.2 Karakteristike uspješne komunikacije ..... 39

6.3. Stvaranje motivirajućih uvjeta kroz komunikaciju i poticanja veće produktivnosti ..... 41

6.4 Alati za postizanje motivacije kod zaposlenika ..... 42

6.5. Komunikacija i globalizacija ..... 44

6.6. Prednosti i nedostaci informatizacije globalizacije na komunikaciju ..... 45

7. Utjecaj globalizacije na motivaciju iz perspektive organizacija i pojedinca: izabrani primjeri ..... 47

7.1. Velike tvrtke, veliki izazovi ..... 47

7.2. Materijalne i nematerijalne subvencije zaposlenicima u lokalnoj i područnoj upravi i samoupravi ..... 54

7.3. Nagrađivanje službenika za natprosječne rezultate rada u županijama, gradovima i općinama 57

8. Rasprava ..... 60

9. Zaključak ..... 63

10. Popis literature ..... 65

11. Popis slika, tablica i grafikona ..... 68

# 1. UVOD

Svaki zaposlenik i pojedinac općenito sudjeluje u procesu globalizacije i posredno i neposredno. Trendovi koji se događaju na globalnoj razini reflektiraju se na svaki segment ljudskog postojanja. Stoga je predmet ovog rada ukazati na razne aspekte i važnost poticanja motivacije zaposlenika u svrhu kvalitetnijeg i lakšeg opstanka u svjetskim kretanjima, ali i odgovoriti na pitanja:

1. Zašto je važna motivacija?
2. Zašto su važne specijalizacije odnosno cjeloživotno obrazovanje?
3. Zašto je važno nagrađivanje zaposlenika?
4. Kako motivirati zaposlenike u uvjetima globalizacije?

Motivacija je jedna od najvažnijih strateških menadžerskih funkcija unutar upravljanja ljudskim potencijalima, u okviru kojeg menadžment stvara cjelovite pretpostavke za visok stupanj zadovoljstva zaposlenika i njihove efikasnosti. U ovom radu obradit će se faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika, s posebnim naglaskom na komunikaciju između menadžmenta i zaposlenika, koja zauzima važan položaj u procesu stvaranja motiviranog ili nemotiviranog zaposlenika. Ubrzana globalizacija s kraja 20.-tog stoljeća, koja je kao svjetski proces nezaustavljivo napredovala te je bila pozdravljena gotovo s euforijom započela je stvaranje novog globalnog ekonomskog poretka, koji je rušio negdašnju koncepciju gospodarstva unutar nacionalne države u kome su ekonomski ciljevi bili diktirani nacionalnim prioritetima i kriterijima.

Svrha je rada istražiti sve veći utjecaj globalizacije na razvoj poslovnog društva u Republici Hrvatskoj te istaknuti nužnost prilagodbe hrvatskih poduzeća u domeni ljudskih resursa u cilju konkuriranja na globalnom tržištu.

Ciljevi rada su sistematizirati teorijske i empirijske spoznaje o motivaciji i upravljanju ljudskim resursima te kroz izabrane slučajeve pokazati na koje sve načine menadžment ulažući u zaposlenike povećava konkurentnu prednost na globalnom tržištu. Ulažući u zaposlenike kroz materijalne i nematerijalne načine povećava se i konkurentska prednost zaposlenika, ali i poslodavca. Evidentno je kako je Republika Hrvatska zakoračila u svjetske ekonomske tokove, ali ipak još uvijek zaostaje za ostalim članicama Europske unije, što dodatno naglašava važnost ulaganja u ljudske resurse te nužnost da se problemu pristupi inovativno i poticajno.

U radu su se koristile različite istraživačke metode. U teorijskom dijelu su zastupljene opće znanstvene metode, prije svega metode indukcije i dedukcije, analize, sinteze, deskripcije i komparacije. Empirijski dio rada temelji se na primjerima dobre prakse. Podaci su prikupljeni iz sekundarnih izvora podataka.

Rad je strukturiran u jedanaest poglavlja. U uvodnom dijelu rada predstavljen je predmet i cilj istraživanja te je definirana svrha rada, predmet i metodologija koja se koristila prilikom istraživanja. U drugom poglavlju je opisan pojam i utjecaj globalizacije na pojedinca, ali i na društvo u cjelini. U trećem poglavlju su opisane teorije motivacije koje su važne za opće razumijevanje pojma, potreba i postignuća. Nadalje, u četvrtom poglavlju su opisane teorije motivacije zbog boljeg shvaćanja same strukture rada. U petom poglavlju je opisana važnost i suvremene strategije motiviranja te načini materijalnih i nematerijalnih strategija u postizanju veće motiviranosti zaposlenika. U šestom poglavlju je opisana važnost komunikacije između zaposlenika i menadžmenta kao važnog faktora koji pridonosi jasnom definiranju poslovnih zadataka i izazova, njihovom razumijevanju i rješavanju. U sedmom poglavlju su navedeni primjeri utjecaja globalizacije na ostvarivanje poslovnih rezultata što je rezultat primjene metoda opisanih u prvom dijelu završnog rada. Deveto poglavlje donosi zaključak i osvrt na cijeli rad te dobivene rezultate. U desetom poglavlju je naveden popis korištene literature, a jedanaesto poglavlje nudi popis svih ilustracija i tablica koje prate tekst.

# 2. O globalizaciji

## *2.1. Pojam globalizacije*

Pojam globalizacija je jedan od pojmova koji ima jako puno definicija i jedan je od traženijih pojmova na internetskim pretraživačima.

Definicija globalizacije obuhvaća procese otvaranja i liberalizacije nacionalnih financijskih tržišta i njihova stapanja u globalno tržište kapitala. Pod tim pojmom se češće podrazumijeva „međunarodna integracija“ dobara, tehnologija, rada i kapitala, te se može govoriti o globalizaciji u širem smislu. (Dujšin, 1999.)

Općenito globalizacija je proces povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti, a koje vode preobrazbi kako u životnim uvjetima zbog veće povezanosti tako i na gospodarskom planu jer povezuje i olakšava veću razmjenu dobara, usluga, kapitala, radne snage, ali i kulturnih dobara. Povećanje međunarodne razmjene roba, usluga, znanja kao i raznih faktora proizvodnje koji utiču na ekspanziju i koje premošćuju nacionalne granice vlada, poduzeća, međunarodnih institucija, civilnog sektora. Globalizacija podrazumijeva gospodarstvo u kojem se otvaraju granice zbog nesmetane razmjene dobara i usluga, ukidanje carinskih prepreka. Također vrše se i udruživanja na polju investicija, te se na taj način mijenjaju pravila dosadašnjeg načina poslovanja Samu teoriju globalizacije definirao je i osmislio krajem 20. stoljeća Ronald Roberts. Na postavkama te teorije opisao je pojave koje imaju nadnacionalno i svjetsko značenje. Osim Robersona i drugi brojni autori govore o globalizaciji i definiraju ju na različite načine. Prema Becku (u Milardović, 1999: 10) postoji osam tipova globaliteta, od kojih su prva četiri najvažnija:

1. gospodarski tip
2. tehnološki tip
3. univerzalne vrijednosti
4. globalna kulturna industrija
5. policentrična svjetska politika
6. svjetsko osiromašenje
7. globalno razaranje i uništavanje čovjekova okoliša
8. transkulturalni konflikt

## *2.2. Utjecaj globalizacije*

Povijesno gledano globalizacija je kompleksan proces koji se prisutna od kada je svijeta i vijeka, a značajniji razvoj počinje još u 18. stoljeću industrijskom revolucijom. Naglim razvojem informatičke tehnologije i telekomunikacija 1980. godine, te se još većom ekspanzijom nastavlja i sa širenjem upotrebe računala, razvojem softvera, kao i upotrebom suvremenih načina komuniciranja putem društvenih mreža.

Glavni čimbenici globalizacije su transnacionalna poduzeća, odnosno kompanije neovisne o nacionalnim uvjetima, te proširena uloga svjetskih financijskih tržišta koja se smatraju ključnima u globalnom gospodarstvu. Procesi globalizacije popraćeni su i potpomognuti različitim oblicima deregulacije koja se provodi kao nužni uvjet nesmetanoga gospodarskog djelovanja u svjetskim razmjerima. To djelovanje je potpomognuto normama koje su usklađene i uvjetovane od strane institucija kao što su Svjetska banka, Međunarodni monetarni fond, Svjetska trgovinska organizacija i dr. Globalizacija je osim pozitivnih kao što je gospodarski rast i tehnološki napredak, dovela i do negativnih aspekata kako što je još veći jaz između razvijenih i nerazvijenih država. Porastom ekonomskih nejednakosti, ugrožena je sigurnost zaposlenja, a osnažila je moć privatnoga monopola. Nepovoljne društvene posljedica globalizacije izazvale su čitav niz kritika. U cilju smanjenja nejednakosti i jaza predložene su razne mjere kao što je smanjivanje ili otpisivanje dugova najsiromašnijim državama, odlučnija zaštita ključnih ljudskih i radnih prava u trgovinskim i investicijskim aranžmanima, smanjivanje financijskih nestabilnosti putem financijskog nadzora i poreza na međunarodne transfere.

Upravo je utjecaj globalizacije i povezivanje putem raznih međunarodnih organizacija i u području ljudskih potencijala odigrao veliku ulogu u dijelu motivacije menadžmenta i zaposlenika općenito kao i fluktuaciju radne snage.

Proces globalizacije je intenzivirao odnose među ljudima i državama, ljudi su počeli globalno razmišljati i shvaćati svijet u cjelini na drugačiji način. Globalizacija je „postavila“ nova pravila i zahtjeve – kontinuirano ulaganje u cjeloživotno obrazovanje, znanje, nove tehnologije, istraživanje i razvoj. Dionici globalizacije, da bi opstali u procesu moraju cijelo vrijeme održavati postignutu razinu razvoja. Države koje se nisu na vrijeme uključile u svjetske tokove i sam proces bitno zaostaju za državama koje su u procesu. Današnji svijet se sve više „otvara“

i „smanjuju“ se razlike i udaljenosti, te je od tu stvorena i poznata uzrečica o svijetu kao „globalnom selu“.

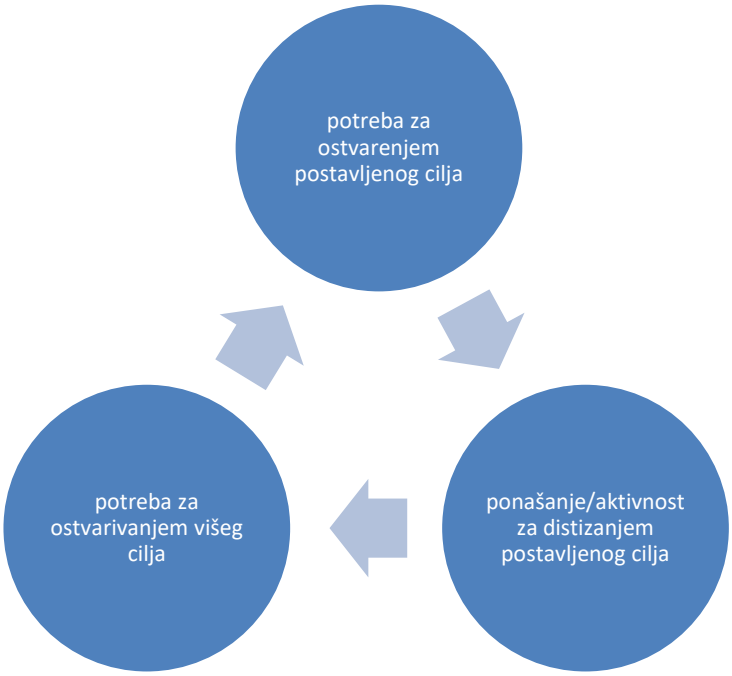
Globalizacija je proces koji traje i više se ne može zaustaviti, donosi sve veću interakciju među dionicima međunarodne trgovine, globalno umrežavanje financijskih tržišta, te već spomenutu moć i utjecaj multinacionalnih korporacija i udruženja. Očevidci smo stalnog informacijskog i komunikacijskog razvoja, razvoja globalne kulture i policentričnosti svjetske politike. Globalizaciju doživljavamo kao svijet bez granica. Sve što se stvara, počinje se odražavati globalno. Danas postoje globalni proizvodi, moda, potrošači pa i građani. Globalizacija se, dakle, može shvatiti i kao jednu od etapa razvoja i civilizacije. (Lončar, 2005: 91-104).

# 3. O motivaciji

## *3.1. Pojam motivacije*

Prema definicije  Klaića (1990) motivacija (lat. motus – kretnja) je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i »iznutra« djeluje na naše ponašanje. »Sadržajne« teorije (kojima je cilj naći što sve čovjeka motivira) u suvremenoj psihologiji zamjenjuju se »procesnim« teorijama motivacije. One se ne bave pitanjem što nas motivira ili ne motivira, već nastoje odgovoriti na pitanje kako u konkretnoj situaciji donosimo odluku o tome što ćemo učiniti. Te su »procesne« teorije odgovorile na pitanje zašto ljudi često rade stvari koje ih ne privlače, ali su ipak donijeli odluku da ih rade. Nekadašnje geslo oglasa i reklama koje tvrdi da treba naći ono što čovjeka zanima pa će on zbog toga usmjeravati svoje ponašanje prema tim ciljevima, time je oboreno. Motivacijsko ponašanje možemo predočiti kružnim grafikonom: u početku postoji motiv ili potreba za ostvarenjem nekoga cilja, nakon toga slijedi ponašanje kojim nastojimo doprijeti do toga cilja, a ako ga uspijemo ostvariti (prije ili poslije), razvije se potreba za novim, višim ciljem, i »motivacijski ciklus« se ponavlja. (Hrvatska enciklopedija, 2020.)

Slika1. Prikaz motivacijskog ciklusa




Izvor: autor

„Motivacija je sve ono što dovodi do aktivnosti, što aktivnost usmjerava ili joj određuje intenzitet i trajanje“ (Bujas i Petz, 1959: 53).

„Motivacija je psihološki proces koji pojedince potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti te djeluje na naše ponašanje, a zamijenila je nekadašnji pojam volje“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020).

Interes za rad, odnosno motivaciju i čimbenike koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radnog procesa, star je i poznat koliko i ljudski rod. Menadžerima je interes primjena teorije i provedenih istraživanja u praksi s ciljem postizanja boljih poslovnih rezultata i postavljenih ciljeva organizacije. Zbog iskazanog interesa i potrebe za podizanjem radne motivacije zaposlenih razvijene su i mnogobrojne motivacijske strategije i tehnike.[1]

[1] Izvor podataka: https://www.businessmanagementideas.com/essays/employee-training-essays/essay-on-motivation-of-employees/5127 ) (pristupljeno: 28.08.2020.)

## *3.2. Određenje radne motivacije*

Radna motivacija utječe na uspješnost izvršenja radnih zadataka, trajanje njihova izvršenja, a odnos prema okruženju, postupanje s imovinom organizacije u kojoj osoba radi, angažmanu oko određenog zadatka, fluktuacije zaposlenika „U poslovnom smislu motivacija podrazumijeva sposobnost povećanja volje djelatnika da odgovorno i angažirano pridonose organizacijskim ciljevima“. (Pfeifer, 2012: 3)

Menadžment neke organizacije, posebice menadžment ljudskih resursa ima zahtjevnu ulogu uočiti što to zaposlenike najviše motivira, kada, mijenja li se njihova motivacija s vremenom i što je do toga dovelo. Svaki menadžer ili poduzetnik želi motiviranog zaposlenika, punog energije i spremnog na potpuni angažman poslu, ali na postizanje takvih idealnih uvjeta utječe puno faktora. Motivacija je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima.

Jedna od podjela faktora koji utječu na radnu okolinu su:

1. „**Individualne značajke osobe** - percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine.
2. **Značajke posla / zadatka** - okolnosti i vještine koje izvođenje poslova nudi. Primjerice neka radna mjesta zahtijevaju primjenu malog broja vještina, a neka su radna mjesta složenija i dinamičnija. U nekim poslovima postoji veći prostor za autonomiju, veći osjećaj važnosti ili cjelovitosti obavljenog posla, veći stupanj izazova i izravna potvrda dobrog ili lošeg obavljanja posla (kontakt sa zadovoljnim kupcem je motivirajući, pohvala ima direktan pozitivan učinak na aktivnosti).
3. **Značajke organizacije** – Značajke organizacije jesu radni uvjeti, procedure, norme, kvaliteta odnosa sa suradnicima, menadžerima, politike nagrađivanja, organizacijska kultura i sl.“ (Buble, 2000: 494).

# 4. Teorije motivacije

Motivacija kao tehnika poticanja zaposlenika postaje posebno aktualna nakon eksperimenata poduzetih 1930. godine. Primijećeno je da boja zidova u uredima utječe na radnu motiviranost zaposlenika, te se nakon toga se počinju javljati i prvi začeci teorija motivacije.

Teorije motivacije su brojne. Zasnivaju se na različitim pretpostavkama, stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja, formiraju ih različite psihološke škole. Na prvi pogled čini se da ih je veoma teško sažimati ili uspoređivati. Najčešća je klasifikacija teorija u tri osnovne kategorije: teorije potreba, vanjskih poticaja i očekivanja. (Marušić, 2006: 250) Teorije potreba naglašavaju intrinzične uzroke ponašanja: ljudi nastoje zadovoljiti fiziološke, psihološke i socijalne potrebe. Teorije vanjskog utjecaja naglašavaju značenje i utjecaj okoline (ekstrinzični utjecaj) na koje ljudi reagiraju. Teorije očekivanja pak okrenute su prema konačnim ciljevima, fokus im je racionalno razmišljanje i proces donošenja odluka na način da izazovu nagradu bilo koje vrste.

Novija istraživanja provedena u zadnjih 10 godina pokazuju stanovitu komplementarnost postojećih teorija. Potvrđuje to činjenica da se u različitim državama svijeta, bez obzira na društveno uređenje, primjenjuju postojeće teorije u jedinstvenom integrativnom okviru.

Različite teorije motivacije utvrđuju potrebe i želje pojedinaca koji ih potiču na akciju i zadovoljavaju ih putem različitih motivatora. Stoga potrebe mogu biti i rezultat, a ne samo uzrok ljudskog ponašanja.

## *4.1.Teorija potreba*

Nekoliko veoma poznatih teorija motivacije osnivaju se na konceptu potreba. Potreba se definira kao poremećaj ravnoteže u pojedincu prouzročen fizičkom ili psihičkom deficijencijom, koje onda izazivaju određeni oblik ponašanja. (Marušić, 2006: 250) Ustvrditi da pojedinac osjeća potrebu znači da on osjeća neki unutarnji poticaj koji ga pokreće da se suoči sa svojom okolinom u želji da zadovolji tu potrebu i tako uspostavi ravnotežu.

Među ranijim studijama o ljudskim potrebama je i studija Herberta Murraya iz 1954. koji je koristio biološko-psihološku klasifikaciju u kategoriziranju potreba. (Marušić, 2006:250)

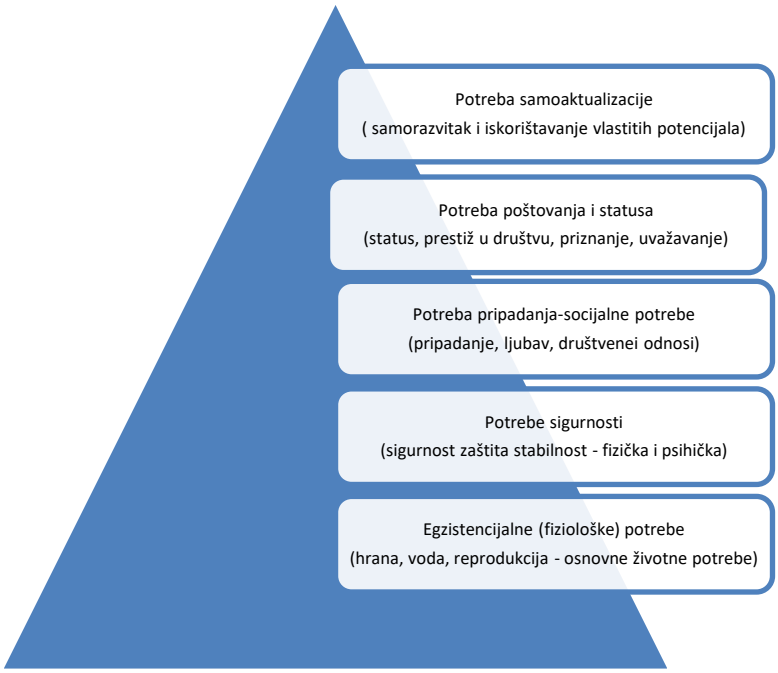
Predložio je popis primarnih potreba (postizanje, druženje, poslušnost, agresivnost, samostalnost, dominacija, moć). Inicijalni popis od petnaest potreba kasnije je proširen od strane Murraya i drugih autora, tako da je postao preopširan i nerazumljiv.

Abraham H. Maslow u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" (Maslow, 1982) razvio je poznatu teoriju potreba. U literaturi koja se bavi temama industrijske psihologije ili razvoja ljudskih potencijala, ne zaobilazi Maslowljevu teoriju potreba stavlja istu u sasvim poseban položaj. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji čovjeka da zadovolji jednu ili više od pet općih potreba:

a) fiziološke,
b) sigurnost,
c) socijalne,
d) poštovanje samoga sebe,
e) realizaciju sposobnosti.

Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fiziološke) prema najvišima (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica.

Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba




Izvor: prilagođeno prema Maslow (1982)

- **Egzistencijalne (fiziološke)** potrebe su na najnižoj razini, i potrebne su da bi se uopće održao život. Egzistencijalne (fiziološke) potrebe uključuju hranu, vodu, odjeću, utočište i redovito su prva potreba koju čovjek osjeća. Istraživanja pokazuju, da je zadovoljenje egzistencijalnih / fizioloških potreba obično povezano s novcem odnosno onim što novac može kupiti. Moglo bi se reći, da novcem možemo zadovoljiti potrebe na različitim razinama. Ipak, novac sve manje djeluje što je psihološka vrijednost veća, što je u smislu hijerarhije viša. Poštovanje samoga sebe ne može se kupiti novcem. Suprotno tome, snaga (npr. "fizička snaga") kojoj se teško oduprijeti, veća je na donjem dijelu hijerarhijske ljestvice.
- **Potrebe za sigurnošću** se počinju manifestirati tek pošto su fiziološke ispunjene. Zaštita od opasnosti kao što su vatra ili oluja, primjer su tih potreba. U okvirima industrijskog poduzeća uzmimo natpise kao što su "Zabranjeno pušenje" ili "Iza ove crte obvezno je nositi zaštitne naočale", jer oni pokazuju na koji se način rukovodstvo brine za zadovoljavanje ove potrebe. Nadalje, iste potrebe "pokrivaju" ekonomsku sigurnost, organiziranu okolinu. To je još više naglašeno uvođenjem tržišnog gospodarstva, kompetitivnosti, nesigurnog i ne garantiranog radnog mjesta.
- **Socijalne potrebe** postaju značajni motivatori nakon što su zadovoljene prethodne nižeg ranga. Svaki čovjek želi primati znakove prihvaćanja, prijateljstva, osjećaja. Ljudi imaju potrebu da ih se želi, traži i treba. Druženje i mogućnost uspostavljanja socijalnih kontakata esencijalne su u životu čovjeka. Čak i u zatvoru kažnjenik ima mogućnost druženja, a samica je najveća kazna. Pomaknuti čovjeka od mogućnosti kontakta znači oduzeti mu osnovnu značajku humanosti. Nije rijetkost da se pojedinci sa sličnim nazorima ili vjerovanjima udružuju u razne vjerske ili svjetovne organizacije.
- **Samopoštovanje** je potreba višega ranga, koja dominira tek nakon što su zadovoljene egzistencijalne / fiziološke, sigurnosne i socijalne potrebe. Ova je potreba dvostrukog karaktera; čovjek mora osjećati da je po nečemu značajan, važan, da nešto dobro radi. U isto vrijeme, on od okoline mora dobiti neku vrstu potvrde tog značaja ili važnosti. Tek tada zna da se ne podcjenjuje ili precjenjuje, a iz svega se može roditi važnost pred samim sobom, samopouzdanje, prestiž, pa i moć. Postoji više načina da se postigne prihvaćanje u okolini. Razina zadovoljenja potrebe za samopoštovanjem nije ista kod svih ljudi. Kod jednih se ona postiže lako, kod drugih nikako.
- **Potrebe za realizacijom sposobnosti** po Maslowu su najvišega ranga. Čovjek želi postići sve što može, želi primijeniti sva svoja znanja i sposobnosti. Želi razvoj do mogućih granica i slobodu kreativnosti. Postoje ljudi koji precjenjuju svoje sposobnosti i mogućnosti, ali

većina zna što može, koliko može - i to želi postići. Velike su zapreke na putu do postizanja, posebno u našem društvu koje je 45 godina njegovalo jednakost i kažnjavalo preveliko isticanje, a sada se nalazimo u procesu tranzicije. Jednom postavljen cilj čovjek nastoji dokučiti koliko god je to moguće. Netko cilj postavlja visoko, netko niže, pri čemu je teško ustvrditi tko će biti zadovoljniji. Potrebe su razvrstane prema ljestvici prvenstva, tako da se redoslijedom zadovoljavaju najprije potrebe s nižeg, a potom potrebe s višeg ranga. Može se dogoditi da potrebe nižeg ranga nisu u potpunosti zadovoljene, a da se ipak prelazi na viši rang. Kada je zadovoljen željeni rang potreba (ili je to u najvećoj mjeri), za postizanje viših razina gubi se motivacija, smatrajući da će to uslijediti samo po sebi.

Slika 3. Usporedba teorija potreba

| **MURRAY** | **MASLOW** | **ALDERFER** | **ZVONAREVIĆ** |
|---|---|---|---|
| SEKUNDARNE<br>Postizanje druženje | Realizacija sposobnosti | Rast | Sekundarne |
| Agresija<br>Samostalnost<br>dominacija | Poštovanje<br>samoga sebe | | |
| PRIMARNE<br>Hrana<br>Voda<br>Seks<br>Uriniranje | Socijalne<br>Sigurnost<br>Fiziološke | Povezivanje<br>Postojanje | Primarne<br>socijalne<br>Primarne<br>biološke |
| Podjela u dvije kategorije bez razine važnosti | Hijerarhija prema razini | Prema hijerarhiji ali sve mogu biti aktivirane istodobno | Ne implicira hijerarhiju prema razini |

Izvor: prilagođeno prema Marušić (2006)

Slika 3. prikazuje usporedbu različitih teorija potreba. Nakon Murraya i Maslowa istraživanja pomalo reduciraju broj potreba (sa petnaest ili pet) na tri. Alderfer je u kategoriju potreba

postojanja (egzistencija) sažeo fiziološke i potrebe za sigurnosti (odnosno, vratio se na primarne Murraya), (Alderfer, 1972).

Potreba povezivanja sastoji se od želja za socijalizacijom i potvrđivanjem. Rast obuhvaća poštovanje samoga sebe, potrebu za napredovanjem i realizacijom sposobnosti prema Maslowu. Zadržana je hijerarhija potreba, od postojanja, preko povezivanja do rasta, uz dodatak da sve potrebe mogu biti aktivirane i istodobno.

## *4.2. Teorija trostupanjske hijerarhije*

Brojni teoretičari i autori pokušali su prevladati i prilagoditi strogu podjelu ljudskih potreba na pet razina A. H. Maslowa. Mnogi ističu dvostupanjsku hijerarhiju u osnovi koje su egzistencijalne potrebe, dok se druga kategorija različito naziva: psihološke potrebe, potrebe rasta i razvoja, potrebe višeg reda i dr. (Mullins, 2005: 484)

Adalfer je u razradio i ponudio alternativu Maslowljevoj teoriji, kroz takozvanu trostupanjsku hijerarhiju potreba. U tom konceptu bazične elementi su podijeljeni u tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja (eng. *existence-relatedness-growth*, skr. ERG) [2].

Ljudi svoje potrebe i želje izražavaju u obliku kompleksnih ciljeva koji uključuju sve te potrebe ili njihove kombinacije. Napredovanje u organizaciji kao individualna želja ili cilj uključuje obično i veću plaću, šire mogućnosti međuodnosa i kontakata s drugim ljudima, važnim pojedincu, kao i mogućnost daljnjeg razvoja i primjene njegovih sposobnosti i potencijala. Za razumijevanje logike djelovanja navedenih potreba bitno je i njihovo određenje.

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja. Tu spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, ostali materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada i ostalo. Kod raspodjele materijalnih dobara da bi se zadovoljile egzistencijalne potrebe dobitak jednog pojedinca ne znači gubitak za

[2] Izvor podataka: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html) (pristupljeno: 28.08.2020.)

drugoga. To svojstvo egzistencijalnih potreba znači da individualno zadovoljstvo iznad nekog minimuma ovisi o usporedbi i onom što dobivaju drugi u istoj situaciji. To znači da društveni uvjeti i kulturne vrijednosti uvjetuju da količina dobara, kao osnova za zadovoljavanje tih potreba i stvarnu usporedbu, dobiva interpersonalnu dimenziju usporedbe s drugima. Svaki pojedinac ima drugačije viđenje zadovoljenja egzistencijalnih potreba koje su uvjetovane i društvenim okruženjem. Slijedeća važna karakteristika ovih potreba je i mogućnost zamjene nekom drugom što je značajna mogućnosti kod određivanja materijalnih stimulacija.

Potrebe povezanosti koje se šire mogu označiti kao socijalne potrebe, uključuju sve faktore vezane uz odnose s osobama relevantnim za pojedinca (obitelj, suradnici, menadžeri, prijatelji itd.).

Temeljna je karakteristika te kategorije potreba proces uzajamnosti i razmjene (prihvaćanja, povjerenja, razumijevanja, ljubavi, utjecaja itd.). Naravno, valja napomenuti da interpersonalni odnosi uključuju i negativnu dimenziju (ljutnju, neprijateljstvo i sl.).

Potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale i da te potencijale dalje razvija. Rezultat njihova zadovoljenja je čovjekov osjećaj cjelovitosti i punoće. Zadovoljenje tih potreba ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju (ili ne osiguravaju) da u potpunosti bude ono što jest i postane ono što može biti.

Zadovoljenje tih potreba uključuje temeljnu promjenu u potencijalima pojedinca. Potrebe rasta i razvoja uključuju interakciju pojedinca i okoline na takav način da se razvijaju one mogućnosti i sposobnosti koje su za pojedinca najvažnije. Kod razmatranja te kategorije potreba i njihova djelovanja na ponašanje bitno je posebno naglasiti specifično djelovanje objektivne situacije i razine aspiracija kao specifične veze između te situacije i individualnih karakteristika pojedinca. Potrebe rasta razvijaju se i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće. Što se manje razvija, odnosno što ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, ona to manje želi, preusmjeravajući svoje želje u drugom smjeru.

Neposredna praktična implikacija takvog koncepta potreba rasta i razvoja jest da radna situacija koja ne omogućava primjenu i razvoj kreativnih potencijala, djeluje nakon određenog vremena negativno i na individualne potrebe kreativnosti, praveći polovičnog čovjeka usmjerenoga k

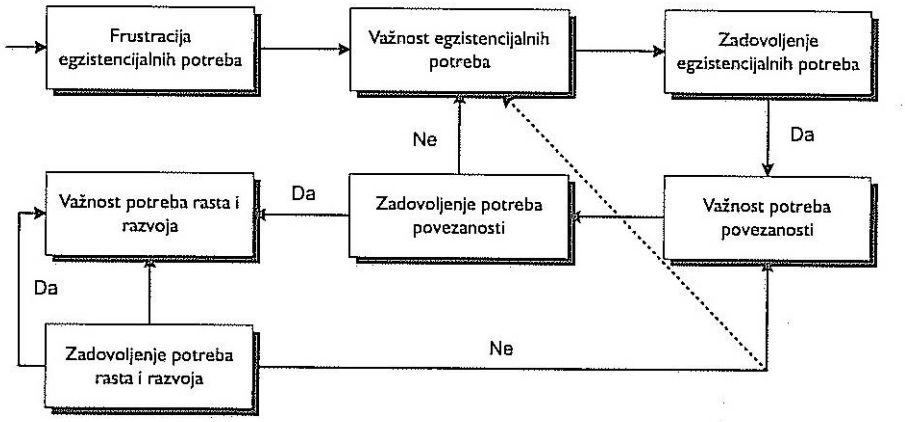
instrumentalnom odnosu prema radu i traženju zadovoljstva isključivo u činiteljima izvan samog rada, a nerijetko i izvan radne organizacije.

Teorija trostupanjske hijerarhije temelji se na sljedećim pretpostavkama: (Marušić, 2006: 250)

1. Prva bitna pretpostavka je da je i zadovoljena potreba motivator ponašanja. Ona, dapače, može jačati potrebu. To je mehanizam zadovoljenja (satisfakcije) - progresije.
2. Druga je princip djelovanja hijerarhije potreba u obrnutom smjeru, odnosno mehanizam frustracija - regresija. Ako je frustrirana potreba "višeg reda", aktivira se i pojačava sljedeća potreba "nižeg reda", što znači da frustracija potreba razvoja može potencirati i intenzivirati socijalne pa i egzistencijalne potrebe. Istodobno se događa svojevrstan prijenos i zamjena vrijednosti, pa veličina plaće i materijalnih dobara, koje netko ima, postaje pokazatelj uspjeha, dokaz radnih sposobnosti i toga koliko je netko cijenjen u organizaciji, odnosno koliko tko vrijedi kao čovjek. Time materijalni faktori rada gube svoju neposrednu vezu s ljudskom egzistencijom, prestaju biti pretpostavka i instrument u realizaciji nekih viših ljudskih ciljeva i razvoja čovjeka. Takva zamjena sredstava i ciljeva može biti društveno uvjetovana, jer je zapravo i vrlo snažan mehanizam održavanja postojećih odnosa.
3. Treća pretpostavka je dvosmjerno djelovanje na potrebe i aktivnosti. Što znači da postoji uzajamno djelovanje zadovoljenja potreba pojedinaca i njihova aktivacija u različitim kategorijama.

Dijagram trostupanjske hijerarhije prikazan je na slici 4.

Slika 4. Teorija trostupanjske hijerahije




Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999: 567)

Teorija trostupanjske hijerarhije upozorava menadžere da su želje pa time i ponašanje zaposlenika u uzročno posljedičnom odnosu. Konkretnije, ona upućuje na to da, primjerice, stalno inzistiranje na materijalnim činiteljima može biti rezultat frustracije i nemogućnosti zadovoljavanja potreba rasta i razvoja, odnosno posljedica obavljanja rutinskih poslova ispod individualnih mogućnosti. To dalje zahtijeva vrlo pažljivu i detaljnu analizu stvarnih uzroka individualnog ponašanja. Iz ove teorije možemo zaključiti da se primjenom drugačijeg pristupa kao što su kreativnost, mogućnosti individualnog razvoja, socijalnim vještinama, razvojem timskog rada može u određenoj mjeri minimizirati nezadovoljstvo zaposlenika.

Ova teorija upućuje na važnost djelovanja na ponašanje zaposlenika i njihov razvoj, a ne samo na zadovoljavanje njihovih materijalnih potreba. Načini djelovanja menadžera prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Način djelovanja menadžera i funkcije ljudskih potencijala na zadovoljavanje različitih kategorija potreba

| KATEGORIJA POTREBA | NAČIN DJELOVANJA |
|---|---|
| **Samoaktualizacija** | • Visoko zahtjevan posao<br>• Izazovni ciljevi<br>• Participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju<br>• Mogućnost kreativnosti i potvrđivanja sposobnosti<br>• Samokontrola i samousmjeravanje<br>• Mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja<br>• Planiranje karijere<br>• Motiviranje izvrsnosti i postizanje uspjeha |
| **Poštovanje i status** | • Važnost posla<br>• Javno priznanje dobrog rada<br>• Davanje važnih projekata<br>• Participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju<br>• Simboli važnosti posla i statusa<br>• Autonomija i odgovornost u radu<br>• Programi pozitivnog potkrepljenja<br>• Mentorski sustav |
| **Socijalne** | • Mogućnost socijalne interakcije<br>• Timski rad i suradnja<br>• Stabilnost grupe<br>• Kvalitetni i dobri menadžeri i suradnici<br>• Dobri međuljudski odnosi i klima<br>• Prigode poslovnih i socijalnih susreta i druženja<br>• Participacija u profesionalnim i društvenim udrugama<br>• Participativni i suradnički menadžment |
| **Sigurnost** | • Sigurnost posla<br>• Sigurni radni uvjeti<br>• Zaštita na radu<br>• Minimiziranje rizika<br>• Jasan opis posla i standarda radne uspješnosti<br>• Pružanje informacija o financijskoj situaciji poduzeća i planovima razvoja i promjena<br>• Dobre beneficije (mirovinske, zdravstvene i dr.)<br>• Dobra radna klima, međusobno povjerenje<br>• Vidljiva menadžerska i organizacijska podrška i pomoć |
| **Egzistencijalne** | • Odgovarajuća plaća i stimulacije<br>• Dobri i ugodni radni uvjeti i okolina<br>• Dovoljno slobodnog vremena<br>• Organizacijski standard (restoran, odmor i dr.)<br>• Rekreacijske aktivnosti |

Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević-Šiber (1999)

## *4.3. Teorija motivacije postignuća*

Specifičan je teorijski pogled na motivaciju, vezan uz potrebe kao osnovu njezina generiranja, "teorija potrebe postignuća" ili češće nazvana "teorija motivacije postignuća". U usporedbi s prethodno razmatranim teorijama taj se pristup motivaciji razlikuje u nekoliko bitnih dimenzija:

- usmjeren je, za razliku od ostalih teorija potreba, prvenstveno na motivaciju za rad
- radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra temeljnim
- potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu
- u cijelosti orijentacija na intrinzičnu motivaciju
- uspješna provedba zacrtanih aktivnosti i rješavanje problema poticaj su za ponašanje
- cilj je postizanje uspjeha, dobivanje nagrade, osjećaj zadovoljstva i ponosa zbog ostvarenih ciljeva

Potreba za postignućem je definirana kao osobna potreba pojedinca za uspjehom. To je prilično trajna osobina ličnosti. Ovaj model sugerira da su zaposlenici motivirani svojim potrebama za postignućem, moći i afilijativnim potrebama. (Horvat, 2007: 273)

Konkretnije, motivacija za aktivnost rezultanta je dviju sila, odnosno motiva različitog predznaka: tendencije i želje za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh, odnosno straha od pogreške i neuspjeha. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 569) Pri tome je drugi motiv, uvjetno i dosta grubo nazvan motiv izbjegavanja, određen kao predispozicija za minimiziranjem pogrešaka ili bola. U osnovi je poznata hedonistička teza o iskonskoj težnji čovjeka za nagradom, zadovoljstvom i izbjegavanjem bola i nezadovoljstva, što je uostalom i jedan od osnovnih postulata tzv. "teorije učenja" i na njoj temeljene motivacijske teorije potkrepljenja.

Za motivaciju je važna individualna procjena vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Ta je procjena povezana ponajprije s težinom zadatka koja u ovom pristupu dobiva posebno značenje, iako očito na nju utječu i individualne karakteristike i druge situacijske varijable. U pravilu ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali i značenje i vrijednost uspjeha.

Zadovoljstvo i ponos postignuća i uspjeha usko su povezani sa opaženom složenošću zadatka.

Pojednostavnjeni izraz te teorije jest **(**Bahtijarević-Šiber, 1999: 570):

**M=f(motiv postignuća)x(poticaji postignuća)x(očekivanje uspjeha izvršenja zadatka)**

Uvođenjem uz potrebe i drugih procesa i faktora koji utječu na motivaciju za rad, ovaj se pristup približava tzv. procesnim modelima.

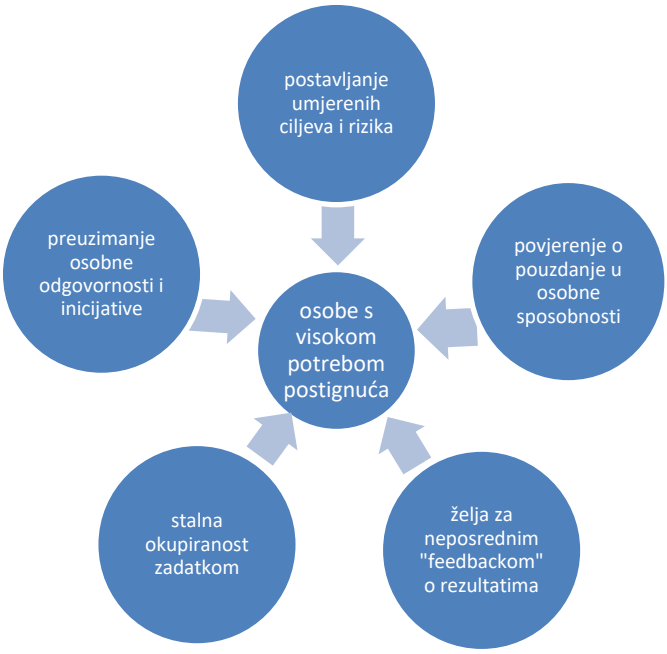
Iako u osnovi ima pretenziju sveobuhvatnijeg koncipiranja motivacije za rad, teorija motivacije postignuća zapravo je usmjerena prvenstveno na razumijevanje ponašanja onih pojedinaca i grupa koje se nalaze na "višim" položajima u organizacijskoj i društvenoj strukturi, a s obzirom na posao koji obavljaju suočeni su sa složenijim problemima razvoja, kreativnog rada, organiziranja, menadžerske i poduzetničke funkcije i sl. Vrlo često se rabi za objašnjavanje menadžerske motivacije.

Evidentne razlike u poslovnom uspjehu menadžera, poduzetnika, stručnjaka itd. pripisuju se isključivo motivu postignuća, odnosno specifičnoj tendenciji stremljenja k uspjehu koju određuje svojevrsno natjecanje s nekim priznatim standardima vrsnoće i savršenstva.

Motiv postignuća se vrlo često veže uz čitava društva i pokušaj objašnjenja razlika u brzini i stupnju ekonomskog razvoja, koje se objašnjavaju i stupnjem motivacije postignuća prisutne u društvu i pojedinim njegovim segmentima koji se smatraju ključnima za ekonomski prosperitet.

Intenzitet motiva postignuća djeluje i na niz drugih zajedničkih karakteristika bitnih za razumijevanje radnog ponašanja. Bitne karakteristike ljudi s razvijenom tendencijom postignuća prikazuje slika 5.

Slika 5. Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje




Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević-Šiber (1999)

Te karakteristike uvjetuju, a to su istraživanja potvrdila, da su oni dobri menadžeri, poduzetnici, posebno u novim poslovnim područjima i općenito su uspješni poslovni ljudi. Povezanost između intenziteta potrebe postignuća menadžerskog i "poduzetničkog uspjeha" potvrđena je u istraživanjima u nekoliko zemalja, a objašnjava se time što tzv. "poduzetnička zanimanja" pružaju (Bahtijarević-Šiber, 1999: 569):

- više mogućnosti za iniciranje odluka
- više individualne odgovornosti za odluke i njihove efekte
- više objektivnih povratnih informacija o rezultatima i uspjehu donesenih odluka
- više rizika i izazova

Iako se motivacija postignuća veže uz određene poslove koji pružaju mogućnost rješavanja problema, samostalnog donošenja odluka i preuzimanja rizika, taj se koncept motivacije zapravo može proširiti na sve zaposlene kojima uspješno obavljanje nekog posla ili zadatka pruža zadovoljstvo. Njezino aktiviranje uvjetovano je objektivnom situacijom, a ne samo potrebom postignuća. Bez obzira na intenzitete potrebe, ako radna situacija ne pruža mogućnost kreativnosti i upotrebe sposobnosti, samostalnog odlučivanja i uopće pruža malu mogućnost da o individualnim sposobnostima ovisi kvaliteta izvršenja zadatka, potreba postignuća ne može

postati osnova motivacije za rad. Prema tome, ona je vezana uz prirodu posla, ali i svih radnih uvjeta i ukupne klime u organizaciji i društvu.

Jedan od prigovora tom pristupu jest njegova vezanost za intrinzične faktore, iako postizanje uspjeha implicira i neodvojive ekstrinzične faktore, odnosno ne samo motivaciju postignuća nego i ekstrinzičnu motivaciju, tako da uspjeh uz motiv postignuća i ekstrinzične motive uključuje i motiv socijalnog priznanja. (Amabile, 1993)

Ovaj model motivacije zasnovan i razrađen ponajprije na motivu postignuća kao objašnjenje radne motivacije, u kasnijoj razradi McClelland u njega ugrađuje još dvije, za radno ponašanje i poslovni uspjeh, bitne potrebe ili motive, a to je moć i afilijacija. (Amabile, 1993)

Općenito se smatra da će osobe sa istaknutim osobinama kao što je želja za kontrolom i utjecajem zasigurno doći na više menadžerske pozicije (koja određuju hoće li netko težiti da bude autoritativan, dominantan ili demokratičan menadžer), u njoj je sadržana konstatacija da neki ljudi jednostavno uživaju u mogućnosti da utječu i usmjeravaju ponašanje drugih, imaju osjećaj osobnog doprinosa i kompetentnosti. Analiza uspješnih i neuspješnih menadžera pokazala je da se oni ne razlikuju samo po svojim težnjama u postizanju radnih rezultata, nego i po svojoj potrebi za moći.

Afilijativni motiv, sličan Maslowljevoj potrebi za pripadanjem i vezan za širu kategoriju socijalnih potreba, izražava težnju čovjeka za dobrim i prijateljskim odnosima s drugima, za društvom i specifičnu želju da se pomogne drugima. Ljude s takvim motivom privlače poslovi koje karakteriziraju, ponajprije, mogućnost i potrebe socijalne interakcije. Dominacija te potrebe kod menadžera vodi drugačijem menadžerskom stilu i često usredotočenosti na među-ljudske odnose. Iako se potreba za postignućem i afilijativne potrebe ne isključuju, između njih, po pravilu, postoji negativna povezanost. Obično ljudi s jakom potrebom postignuća nisu pretjerano zaokupljeni željom da ih drugi vole. Istodobno se pokazuje da su uspješni menadžeri oni koji postavljaju visoke standarde proizvodnosti za sebe i grupu, i pokazuju razumijevanje za probleme grupe koju vode.

Nesumnjivo je riječ o vrlo zanimljivom i poticajnom pristupu motivaciji, s obzirom na globalno viđenje problema i specifičnu usmjerenost na objašnjenje motivacije kategorija koje se smatraju ključnim nosiocima razvoja - menadžera, poduzetnika i općenito poslovnih ljudi, stručnjaka i

sl., ali se jednako može primijeniti u analizi motivacije u sferi sporta, znanstveno-istraživačkog rada, politike itd.

Vrijednost je uspjeha i motivacija postignuća izrazito kulturno uvjetovana. Dok u funkciji postizavanja ekonomskih ciljeva, primjerice, američko i općenito zapadna društva potiču i održavaju vrijednosti individualizma i individualnih interesa, postignuća, uspješnosti i karijere, natjecanja, materijalnih vrijednosti, poslovnosti i sl., Japan u istu svrhu njeguje vrijednosti paternalizma, grupe, dominacije grupnih i društvenih interesa nad individualnim, poštovanja i suradnje, sigurnosti, kulta rada i stalnog obrazovanja, jednakosti interesa poslodavaca i zaposlenih itd.

Navedena teorija motivacije ima značajne utjecaje na menadžment jer upućuje na važnost motiva postignuća, mogućnost i odgovornost menadžera da utječu na njezin razvoj kod svojih suradnika. Zatim, općenito naglašava ulogu procesa socijalizacije, kako u društvu u cjelini tako i u organizaciji, u razvoju individualnih vrijednosti, preferencija i stavova. Na temelju nje su razvijene metode jačanja motiva postignuća i različiti oblici treninga za razvijanje motivacije postignuća. Upućuje na potrebu da se pri selekciji menadžera i općenito stručnjaka za vodeće organizacijske pozicije, ali i pri utvrđivanju potencijala za napredovanje, utvrđuje motivacija postignuća.[3]

## *4.4. Zadovoljstvo na radu*

Uz motivaciju veoma često povezujemo pojam zadovoljstvo na radu, a najčešće je definirano kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Glavni elementi okoline su poduzeće, rukovoditelji, suradnici, organizacija rada i niz drugih faktora. Zadovoljstvo na radu i zalaganje na radu su pojmovi koji se vrlo često spominju i kao dio motiva koji su u interakciji i koji vode ka boljoj efikasnosti i efektivnosti. Zalaganje zaposlenika je usko povezano i sa povjerenjem u rukovoditelje, entuzijazam, suradnike i drugo.

Pojam zalaganja na radu je isto usko povezan sa zadovoljstvom na radu, i uz ostale navedene faktore vodi prema uspješnosti, efikasnosti i efektivnosti. Zadovoljstvo na radu možemo

[3]Izvor podataka: www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html ( pristupljeno: 06.09.2020.)

definirati i kako stupanj do kojeg su zadovoljene potrebe zaposlenika, odnosno do kojeg zaposlenik smatra da na njega utječe radno okruženje (Marušić,2006: 255).

# 5. Složenost motivacije za rad

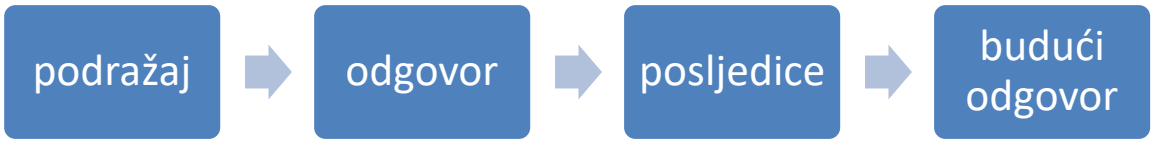
Prethodna analiza motivacijskih teorija potvrđuje iznimnu složenost fenomena motivacije i važnost njegova upoznavanja kako bi se moglo djelovati na ponašanje ljudi u raznim situacijama. Navedene se teorije međusobno ne isključuju nego dopunjuju i sve zajedno naglašavaju različite aspekte i dimenzije motivacije i procesa motiviranja, omogućujući njegovo bolje razumijevanje. Na samu motivaciju zaposlenika utječe čitav niz raznih faktora i očekivanja koje su promjenjivog karaktera i na koje menadžment u organizaciji može utjecati. Osim toga, dani prikaz ne iscrpljuje sve teorije, a niti pristupe motivaciji. U novije vrijeme ponovo je aktualiziran pristup u kojem se koriste motivacijske teorije i tehnike oblikovanja ponašanja, a važne su za razumijevanje i djelovanje na zaposlenike.

Thornidikeov "zakon efekta" prihvaćen kao polazište za učenje i analiziranje ljudskog ponašanja. [4]

Ova teorija je poznata i kao teorija uvjetovanja ili teorija modifikacije ponašanja. Temeljni princip je međuovisnost budućeg ponašanja koje je reakcija na prethodno, nagrađeno ponašanje će se ponavljati , a kažnjeno neće.

Shematski taj jednostavni proces uvjetovanja prikazuje slika 6.

Slika 6. Proces modifikacije ponašanja




Prilagođeno prema: www. simplypsychology.org/edward-thorndike.html

Teorija modifikacije ponašanja naglasak stavlja na stalnom učenju i nadograđivanju znanja zaposlenika, a posljedično i na nagrađivanju dobrih rezultata i poželjnih oblika ponašanja.

[4] Izvor podataka: (https://www.simplypsychology.org/edward-thorndike.html). (pristupljeno: 17.08.2020.)

Da bi se ova teorija mogla primijeniti potrebno je postaviti standarde, definirati poželjno ponašanjem, davati povratne informacije, ali i nagrade za realizaciju rezultata.

Sve navedeno pomaže menadžerima u ostvarivanju zacrtanih ciljeva, jer je analiza pokazala uzročno posljedičnu vezu između motiviranja i nagrađivanja, poznavanja teorije motivacije, pristupa zaposlenicima, zadovoljstva zaposlenika i veće organizacijske uspješnosti.

## *5.1. Važnost strategija motiviranja*

Motiviranje i nagrađivanje je, kako je istaknuto, jedan od ključnih zadataka i funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji. Motiviranje ima presudnu ulogu u uporabi i razvoju ljudskih potencijala i njihovu usmjeravanju na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji, povećanju zadovoljstva i kvalitete radnog života, te otklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja koje umanjuje organizacijsku uspješnost. Davno je potvrđeno da nemotivirani djelatnici: (Bahtijarević-Šiber, 1999: 601)

- imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost
- nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga
- ne identificiraju se i ne vezuju za organizaciju i spremni su uvijek otići iz nje
- nisu zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj i uspješnost

Kvaliteta i kvantiteta radnog učinka ovisi o motivaciji. Drugim riječima, radni učinak u velikoj mjeri ovisi o ostvarenoj podudarnosti individualnih i organizacijskih ciljeva. (Kovačić, Horvat, 2007: 230)

Upravo su stoga razvijene raznolike strategije koje se rabe za podizanje motivacije za rad, a koje su nesumnjivo djelatne i u ovim našim uvjetima iznimno suženih materijalnih mogućnosti. Dapače, ti uvjeti čine problem motivacije još značajnijim, a odgovornost menadžera za iznalaženje prikladnih načina motiviranja još većom. Tim prije što ekonomski razvoj pretpostavlja visoko motivirane i zainteresirane ljude. Osim toga i kad se radi o materijalnoj motivaciji i financijskim poticajima, mogućnosti su mnogo šire od onoga što se danas primjenjuje u našim tvrtkama.

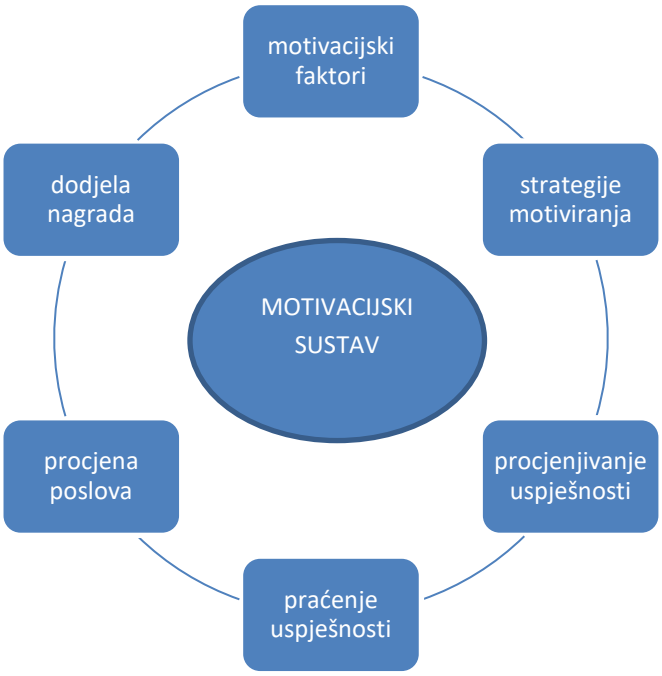
Najvažniji zadatak menadžera i funkcije ljudskih potencijala u svezi s motivacijom za rad zaposlenih može se rezimirati kroz zahtjev i potrebu kreiranja, izgradnje i primjene odgovarajućeg i sveobuhvatnog motivacijskog sustava.

Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi. (Obradović, Samarđija, Jandrić, 2015: 172)

Kvalitetan motivacijski sustav, kojeg možemo vidjeti na slici 6., mora podići individualnu radnu uspješnost, stimulirati i nagrađivati određene oblike ponašanja.

1. mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji; osigurati zapošljavanje potrebnih ljudi i onemogućiti ili svesti na najmanju mjeru apsentizam i fluktuaciju, te sve oblike kontraproduktivnog ponašanja
2. mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze, te postižu očekivane rezultate
3. mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, vrhunske kvalitete i općenito unapređivanja poslovanja, te ostvarivanja ciljeva i razvoja organizacije
4. mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak. Jednostavno, mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarivanja ne samo osobnih nego i organizacijskih ciljeva (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015: 172)

Slika 7. Motivacijski sustav i njegove komponente




Izvor: prilagođeno prema Obradović, Samardžija, Jandrić ( 2015)

Kada se radi o različitim oblicima ponašanja koja treba poticati motivacijski sustav, potrebno je imati na umu da oni imaju različitu motivacijsku strukturu i različite poticaje za aktiviranje i očitovanje.

Neke su organizacije uspješnije u privlačenju zaposlenika, a to se postiže boljim radnim uvjetima, boljom organizacijom poslovnih procesa, dodatnim pogodnostima za zaposlenike koje dobivaju samom pripadnošću organizaciji. Nagrađivanje kreativnosti, poduzetnosti, dobrih rezultata, suradnje svakako pridonosi općoj poticajnoj klimi u organizaciji.

Odnos organizacije i uprave prema zaposlenicima s poštovanjem i uvažavanjem, participacija zaposlenika u odlučivanju i postavljanju ciljeva, odnosno primjena općeg pravila da se menadžeri / uprava ponašaju prema zaposlenicima kako oni smatraju da se i menadžment ponaša prama njima. (Kovačić, Horvat, 2007: 230).

Organizacija koja želi uspjeti treba razviti sustav motiviranja koji potiče i uvažava različite potrebe i aspiracije svojih zaposlenika.

U njegovu koncipiranju treba poći od ciljeva koji organizacija želi postići. Oni mogu biti vrlo raznoliki: (Bahtijarević-Šiber, 1999: 603)

- povećanje proizvodnosti i kvalitete rada odnosno proizvoda i usluga
- dugoročno zadržavanje stručnih i sposobnih djelatnika
- smanjenje troškova
- maksimalna identifikacija i zainteresiranost zaposlenih za poslovne probleme i razvoj organizacije
- stalni razvoj znanja i sposobnosti zaposlenih
- veća fleksibilnost i uporaba ljudskih potencijala
- jačanje grupne lojalnosti i timskog rada
- stalno inoviranje, razvoj i usvajanje novih ideja i znanja u proizvode i usluge, odnosno razvoj novih proizvoda i usluga
- povećanje zainteresiranosti zaposlenih za poslovanje i poslovne rezultate tima, organizacijske jedinice i cijelog poduzeća
- smanjenje otpora promjenama, stalno mijenjanje i inoviranje
- jačanje interdisciplinarne, interfunkcijske suradnje u rješavanju poslovnih problema
- promjena odnosa i potpuna orijentacija na potrošače te povećanje njihova zadovoljstva
- osiguranje vrhunske kvalitete proizvoda i usluga

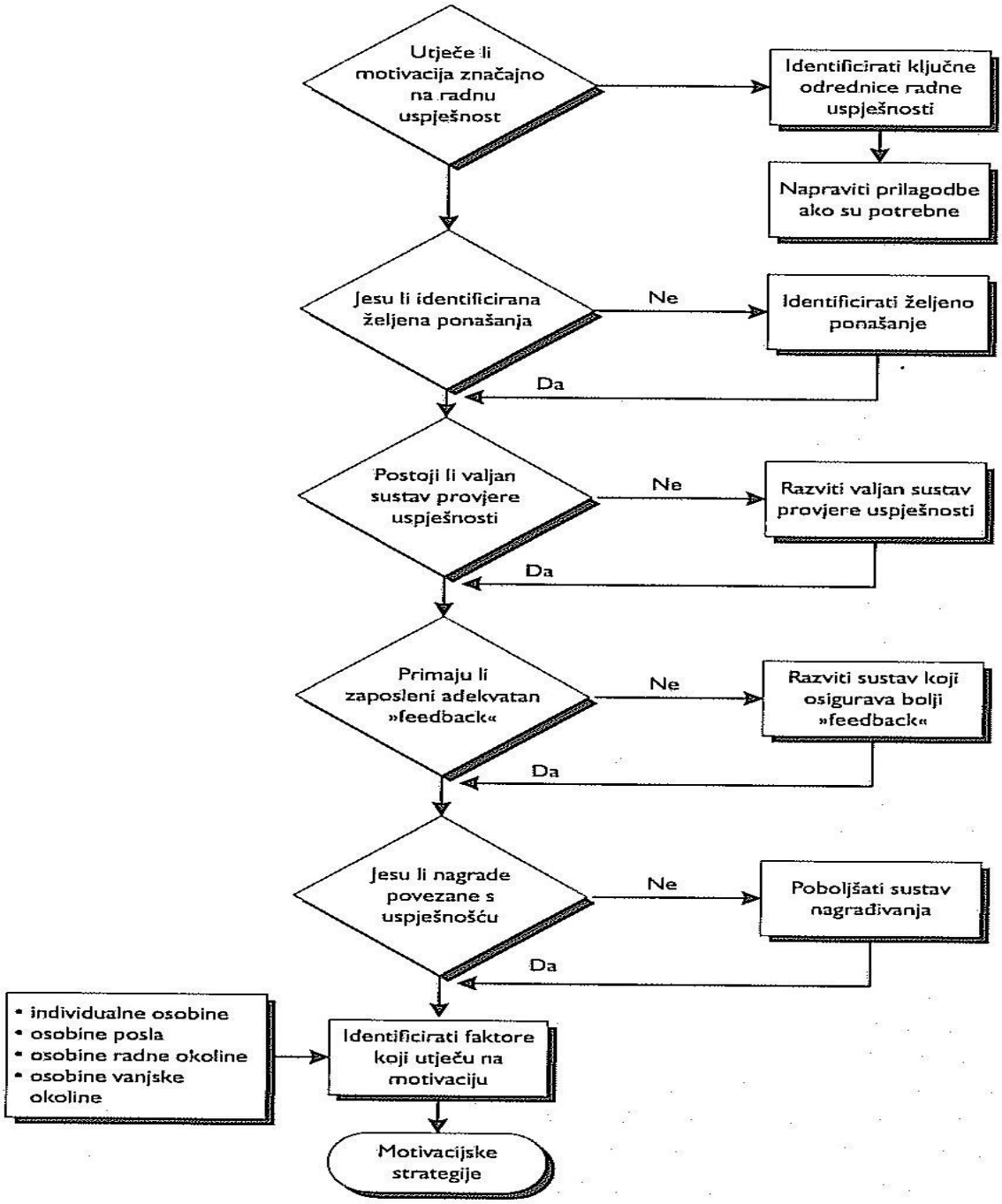
Temeljno je pravilo da se sustav nagrađivanja i motiviranja mora zasnivati na onom što se želi postići - treba nagrađivati ono čega želite da bude više (visoka proizvodnost, manji troškovi, stalne inovacije, visoka razina kvalitete proizvoda i usluga, usmjerenost na potrošače i slično), odnosno, poticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju organizacijske poslovne strategije i ciljeva.

## *5.2. Suvremene strategije motiviranja*

Svrha cjelovitoga motivacijskog sustava jest podići individualnu radnu uspješnost proizvodeći i nagrađujući poželjne oblike ponašanja koji ju određuju, a koji ovise o strategiji i ciljevima organizacije. Kako bi se postigao cilj sustav mora uključivati raznolike motivacijske strategije. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 603)

Uspješno oblikovanje i primjena motivacijskog sustava i strategija motiviranja vrlo je složen i zahtjevan zadatak koji objedinjuje niz različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, kao što je procjenjivanje i praćenje uspješnosti, procjena poslova i drugo. U njihovu razvoju treba riješiti niz problema i odgovoriti na niz pitanja prikazanih u dijagramu na slici 8.

Slika 8. Dijagram tijeka pitanja koje treba razmotriti u razvoju motivacijskih strategija




Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999)

Prethodno navedene teorije i strategije koje su vremenom modificirane i prilagođene sa ciljem postizanja veće radne uspješnosti, efektivnosti i produktivnosti, temelje se na spoznajama bihevioralnih znanosti: (Bahtijarević-Šiber, 1999: 605)

1. Materijalno nagrađivanje zaposlenika nije najvažnije jer je većina potreba ljudi nematerijalne prirode. Uz materijalno nagrađivanje potrebno je zadovoljiti u druge potrebe i aspiracije zaposlenika (statusa, poštovanja, priznanja, potrebe autonomije, samopotvrđivanja i razvoja).

2. Motivacijski sustav treba temeljiti na što raznolikijim, istodobnim načinima i strategijama motiviranja. Temeljno pravilo od kojega pri tome treba polaziti jest: (Bahtijarević-Šiber,1999: 605) što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti, to je vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije veća. Igranje samo na jednu kartu ma kako jaku (plaću i materijalne nagrade), daje uvijek ograničen rezultat i uključuje velike rizike frustriranja mnoštva drugih potreba i aspiracija.

3. Sustav mora biti usmjeren na ono što se želi postići - treba nagrađivati ono čega želite da bude više (inovacija, suradnje, visoke proizvodnosti, izvrsnosti u svim područjima, vrhunske kvaliteta proizvoda i usluga itd.).

Nesumnjivo je da organizacije danas, da bi opstale i razvijale se u izrazito konkurentskim i turbulentnim uvjetima, moraju postizati istodobno više raznolikih ciljeva (visoku proizvodnost i rentabilnost, stalne inovacije, kvalitetu, orijentaciju na potrošače, donositi visokokvalitetne odluke i stalno jačati konkurentske prednosti kroz razvoj zaposlenih itd.). Temeljna pretpostavka za to su visokomotivirani i zainteresirani ljudi.

Analizom dosadašnje prakse je pokazno da je većina primjenjivanih strategija nematerijalne prirode. To ne umanjuje značenje pa i potencijalnu dominantnost faktora materijalne prirode u odnosu na njihov motivacijski potencijal i položaj u strukturi preferencija zaposlenih. Oni su neophodan, ali nedostatan, uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar organizacije i ugrađivanja visokoga motivacijskog potencijala u radnu sredinu. Možemo konstatirati da u postojećem sustavu adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojemu treba nadograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja različite prirode da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal. Istodobno menadžerima je na raspolaganju čitav niz motivacijskih mehanizama čiju važnost ne sagledavaju u potpunosti jer im je dugotrajni jednodimenzionalni pristup motivaciji, svojstven bivšem sustavu, kao i još uvijek

dominantan autokratski sustav menadžmenta, jednostavno otupio senzibilitet za kompleksnost i osjetljivost ljudske motivacije s jedne strane i stvorio odbojnost prema svemu nematerijalnom, poistovjećujući ga automatski s ideološkim, s druge strane. Osim toga postoji iskrivljena slika kapitalizma i suvremenoga kapitalističkog poduzeća, te odnosa koji se u njima danas razvijaju. Stječe se dojam da dominira predodžba o odnosima s kraja prošloga i samog početka ovog stoljeća i tejloristički koncept odnosa i motivacije "mrkve i štapa". U ime bržeg razvoja i uspješnosti tu je "sliku" neophodno nadrasti i prihvatiti danas pretežito stajalište "ljudskog kapitala" kao najvrjednijeg proizvodnog i razvojnog potencijala, koje uvjetuje zaokupljenost suvremenog menadžmenta problemom motivacije, razvojem i primjenom raznih strategija motiviranja.

## *5.3. Materijalne kompenzacije i stimulacije*

Stimulacije mogu biti materijalne i nematerijalne. U različitim društvenim sustavima primjenjuju se i različiti oblici nagrađivanja. U zapadnoeuropskim i američkom sustavu naglasak je na nematerijalnim stimulacijama i bonusima dok je u Hrvatskoj, prema istraživanju Ekonomskog instituta 1993. godine, plaća odnosno financijska kompenzacija na samom vrhu motivacijskih čimbenika.[5] Razlog tome leži u drugačijim gospodarskim uvjetima, kulturi, nasljeđu i dr.

Postoje određena pravila kojih bi se trebali pridržavati menadžeri pri koncipiranju motivacijskog sustava: [6]

1. Timski rad i nagrađivanje
2. Jednostavna raspodjela nagrada / bonusa
3. Rukovoditelji moraju imati visoke plaće, ali i za loše poslovne rezultate prve se smanjuju

Materijalne kompenzacije mogu biti izravne i neizravne. Izravnim financijskim dobicima se smatra plaća, dok su bonusi, stimulacije, novčane naknade dodatne financijske naknade koje ovise o ostvarenju zalaganja i uspjeha zaposlenika. Neizravnom beneficijom se smatra

[5] Izvor podataka: http://www.eizg.hr ( pristupljeno: 20.08.2020.)
[6] Izvor podataka: www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp ( pristupljeno 28.7.2020)

zaposlenje u određenoj tvrtki. Beneficije kao što su zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje edukacija, seminara, dodatnog obrazovanja, plaćenih godišnjih odmora, slobodnih dana. Navedene beneficije su djelotvorne u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u poduzeću, ali nisu garancija za poticanje efektivnosti i efikasnosti.

Primjer klasifikacije ukupnih materijalnih, tj. financijskih kompenzacija zaposlenih prikazuje tablica 2.

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

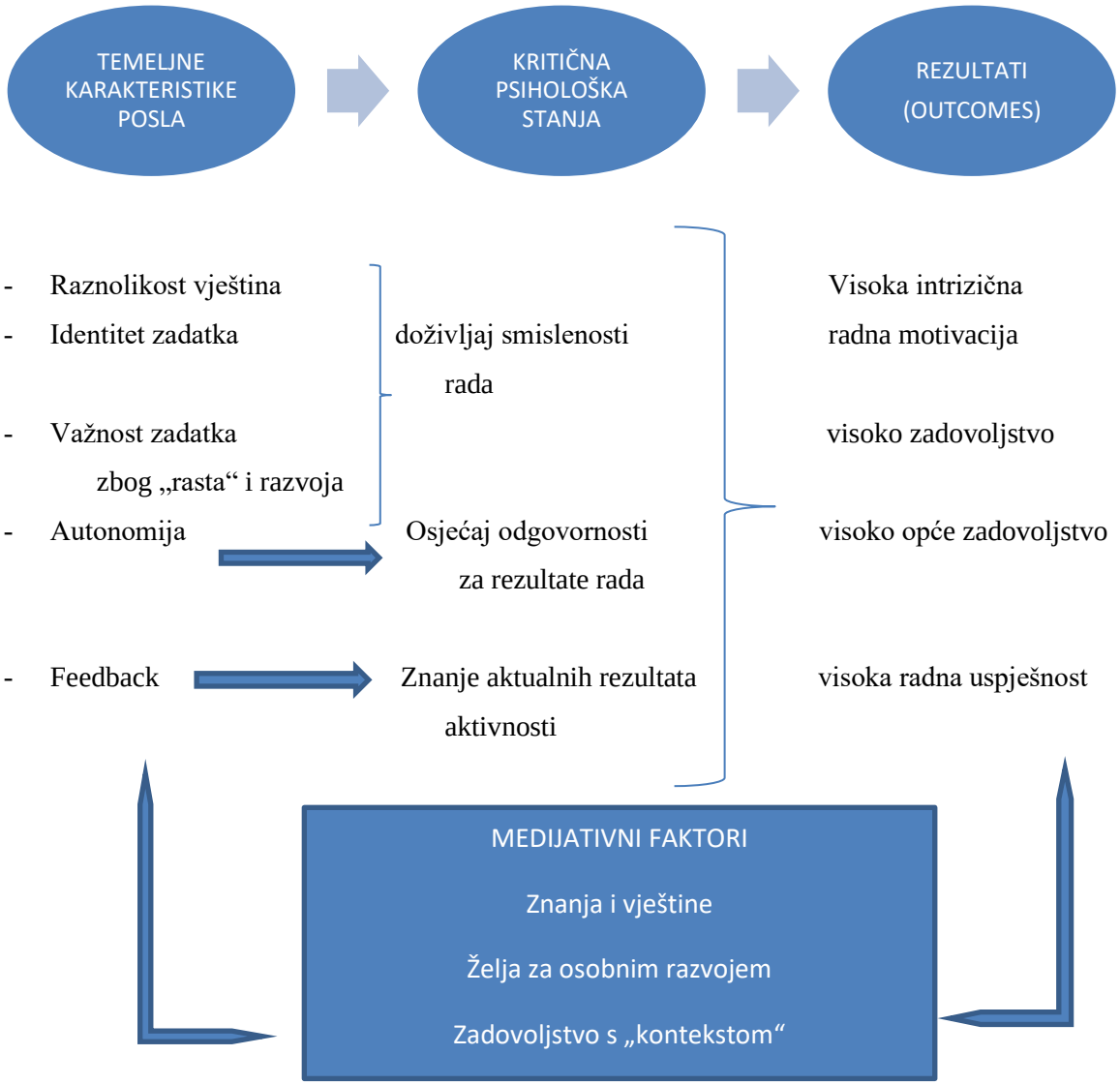
| | | **IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE** | **NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE** |
|---|---|---|---|
| **RAZINA** | **POJEDINAC** | - plaća<br>- bonusi i poticaji<br>- naknade za inovacije i poboljšanja<br>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost<br>- ostali poticaji (bonusi) | - stipendije i školarine<br>- studijska putovanja<br>- specijalizacije<br>- plaćene odsutnosti i slobodni dani<br>- automobil kompanije<br>- menadžerske beneficije |
| | **PODUZEĆA** | - bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća<br>- udio u profitu<br>- udio u vlasništvu (distribucija dionica) | - mirovinsko osiguranje<br>- zdravstvena zaštita<br>- životno i druga osiguranja<br>- naknade za nezaposlenost<br>- obrazovanje<br>- godišnji odmori<br>- „božićnica“ i drugo<br>- Skrb o djeci i starima i dr. |

Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević-Šiber (1999)

## *5.4. Nematerijalne strategije u motivacijskom sustavu*

Sustav motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvaćati i one nematerijalnog karaktera jer mu je cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba. Što više potreba zadovoljava, to je pogodniji za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke (potrebe rasta i razvitka pojedinca, priznavanje sposobnosti, statusa, suradnje i socijalnih kontakata, sigurnosti, itd.), sustav materijalne stimulacije je potrebno dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca u organizaciji, kao i njihov individualni doprinos. Znanje i kreativnost umjesto učinka i produktivnosti u klasičnom smislu postaju osnova efikasnosti i uspješnosti suvremene organizacije te je logično da se pronalaze nove osnove motiviranja. Motivacijska osnova proširena je grupnim sistemima nagrađivanja koji osim materijalnih kompenzacija uključuju sve više i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanju poslova, suradnji, fleksibilno radno vrijeme i sl.

Slika 9. Model motivacijskog potencijala posla



Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević Šiber (1999)

Kako se vidi na slici 9., ključne dimenzije posla povezane s njegovim motivacijskim potencijalom jesu: (Bahtijarević-Šiber 1999: 673)

- **Raznolikost vještina** - odnosi se na stupanj u kojem posao iziskuje upotrebu različitih vještina u obavljanju raznolikih aktivnosti i zadataka koje obuhvaća.
- **Identitet i cjelovitost zadatka** - stupanj je u kojemu posao zahtijeva izvršenje cjelovitog zadatka čiji se rezultati mogu identificirati i pratiti. Važnost zadatka - označava stupanj u kojem zadatak utječe na druge ljude unutar organizacije ili izvan nje i grupnu i organizacijsku uspješnost. Autonomija - to je stupanj u kojemu posao pruža slobodu, nezavisnost i diskrecijsko pravo odlučivanja u planiranju i načinu obavljanja posla. Feedback - označava stupanj u kojem izvršavanje radnih aktivnosti koje zahtijeva posao pruža pojedincima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti.

Nakon prikaza raznih teorijskih aspekata koji utječu na motivaciju, naglasak će se dati na komunikaciju koja spada u sam vrh faktora koji određuju hoće li neki pojedinac ili grupa unutar neke tvrtke biti motivirana.

# 6. Komunikacija kao faktor motivacije u organizaciji

Komunikaciju možemo definirati kao prijenos informacija od pošiljatelja ka primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju. (Gračan, Kadlec, 2018)

Proces komunikacije je podložan i raznim utjecajima koji mogu ometati prijenos informacija te usporavaju uspješnu komunikaciju. Smetnje se mogu pojaviti u bilo kojem dijelu procesa komunikacije.

Opasnosti su podijeljene da vanjske i unutarnje. Vanjske opasnosti su: buka, nepoznavanje jezika na kojem se komunicira, različiti zvukovi koji odvlače pozornost, kulturološke razlike između sugovornika i tako dalje.

Unutarnje opasnosti su misli, nedovoljna koncentriranost, stavovi. Unutarnje opasnosti mogu u potpunosti onemogućiti uspješnu komunikaciju između sugovornika. Dodatne opasnosti su stavovi, stupanj obrazovanja, način usmenog izražavanja, neverbalna komunikacija. (Lamza-Maronić, J. Glavaš, 2008: 13)

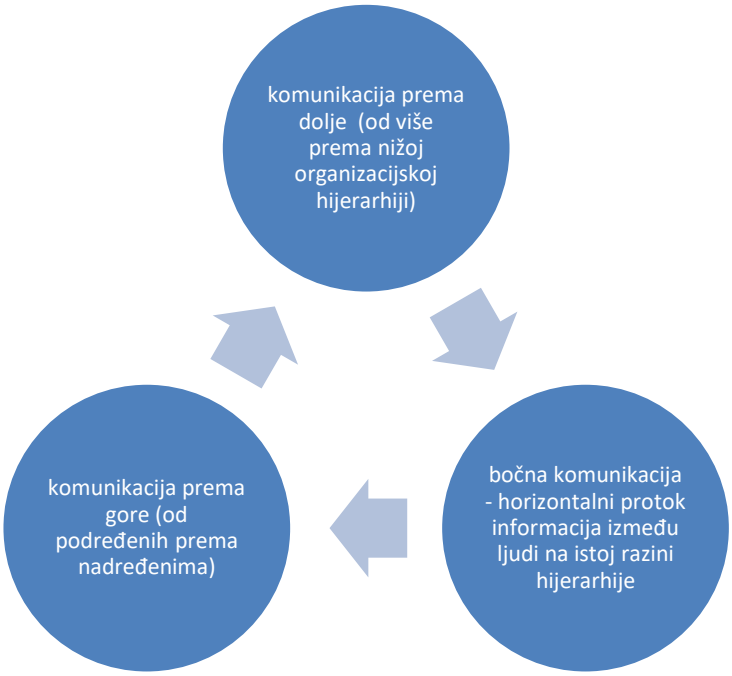
U samoj organizaciji cilj i svrha uspješne komunikacije je provođenje promjena i usmjeravanje aktivnosti u cilju dobrobiti poduzeća. Komunikacija je važan faktor motivacije zaposlenika u organizaciji.

Komunikacija je potrebna za uspostavljanje i provođenje zacrtanih ciljeva;

1. Razvitak planova za njihovo ostvarenje
2. Organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
3. Izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije
4. Vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele pridonositi
5. Kontrolu izvođenja zadataka

Da bi se zacrtani ciljevi mogli realizirati komunikacija i protok informacija moraju teći brzo, a same informacije moraju biti relevantne. Uspješne organizacije primjenjuju nekoliko pravaca komunikacije (Certo, Certo :2008) kao što je prikazano na slici br 10.

Slika 10. Prikaz pravca komunikacije




Izvor: autor

Kod bočne komunikacije dolazi do tzv. horizontalnog protoka informacija između zaposlenika na istim ili sličnim organizacijskim razinama u organizaciji.

Oblikovanje ili konstruiranje poruka nije moguće bez odgovarajućih znanja. Tu su gramatika koja nam pomaže u uspješnom slaganju simbola kako bi se mogli sporazumijevati kako bi nam rečenice imale suvisla značenja. Potrebno je i poznavati osobu s kojom komuniciramo, odnosno kojoj šaljemo poruku, tj. potrebno je prilagoditi se sugovorniku. Na oblikovanje poruke utječe isto tako i poznavanje situacije. Mnoga istraživanja su pokazala da loša i nedovoljna komunikacija djeluje destimulirajuće na zaposlenike.

Brojna su istraživanja provedena s ciljem detektiranja problema komunikacije u radnom okruženju. Anketa koja je provedena na portalu „Moj posao“ na uzorku od 664 sudionika polučila je slijedeće zaključke:

Glavni demotivatori zaposlenicima su:

1. Neučinkovit menadžment
2. Loši međuljudski odnosi
3. Nestručnost voditelja poslovanja – nedovoljna obrazovanost
4. Neprofesionalan odnos među zaposlenicima
5. Neodgovornost prema kolegama i radu
6. Zanemarivanje zaposlenika – neprofesionalnost, neodgovaranje na mailove
7. Delegiranje poslova podređenima
8. Loši radni uvjeti
9. Obavljanje privatnih poslova u radno vrijeme
10. Neplaćanje prekovremenog rada
11. Nemogućnost korištenja pauze
12. Kašnjenje plaće
13. Nepoštivanje prava radnika reguliranih zakonom o radu
14. Premale plaće za količinu posla – preveliki obim, norma

Od navedenog čak 70 % anketiranih je navelo da su nadređeni nedovoljno stručni i obrazovani. 12 % zaposlenika je demotivirano lošim uvjetima na radu, a 11% radnika smatra da poslodavci ne poštuju njihova zakonom regulirana prava, 5 % ispitanika demotivira obim posla, 2 % ispitanika loše podnosi kritiku nadređenih. Svi navedeni problemi u većini slučajeva nastaju zbog loše komunikacije između menadžmenta i zaposlenika.

Komunikacija je jedna od najosnovnijih funkcija u bilo kojoj organizaciji i njena važnost se ne može dovoljno naglasiti. Odnosi među ljudima nisu mogući bez komunikacije, tako je dobra i efikasna komunikacija neophodan dio, kako ljudskih odnosa tako i uspješnog poslovanja. Efikasna komunikacija, protok informacija i odluka je ključna komponenta za odnose između menadžmenta i zaposlenika u nekoj organizaciji. Teoriju komunikacije su definirali razni autori te ju Harper (2002) slikovito opisuje kao „mrežu koju izbacujemo kako bismo je uhvatili svijet da bismo ga racionalizirali, objasnili i dominirali“.

Motivirani i predani zaposlenici smatraju se najvažnijim čimbenicima organizacije. Međutim, zadržavanje angažiranih zaposlenika u organizaciji nije lak zadataka. Zaposlenici na početku 21. stoljeća rade s ciljem zadovoljavanja potreba, ali i da bi postigli svoje individualne ciljeve. (Daly i sur, 2003) Danas su zaposlenici mobilni sa čestim promjenama u karijeri, rade više poslova odjednom. Dodatna karakteristika je da zaposlenici češće mijenjaju zaposlenje. Iz svega proizlazi da je potrebno pravilno razumjeti što i na koji način motivira i zadovoljava zaposlenike. Kao što smo istakli komunikacija je razmjena misli, informacija koja donosi međusobno povjerenje, samopouzdanje i sklad u organizaciji.

Uključenost zaposlenika u donošenje odluka je u cijelom procesu izuzetno važna u organizaciji. Kroz komunikacijsko ponašanje se modificira, vrši protok informacija, povećava se produktivnost i na kraju se postižu zacrtani ciljevi. Dobra komunikacija obavezna je u bilo kojoj organizaciji kako bi organizacija opstala i održala svoju konkurentsku prednost.

Interna komunikacija je prepoznata kako strateški fokus poslovne komunikacije. Zaposlenici su motiviraniji ako su komunikacijski kanali otvoreni. Stoga moderna organizacija ne može učinkovito funkcionirati bez pozitivne unutarnje klime i dobrog funkcioniranja interne komunikacije. Sim i Wright (2000) navode da su u novoj informacijskoj eri menadžeri shvatili da imovina organizacije leži u rukama zaposlenika. Dobro informirani zaposlenici obično su zadovoljni i motivirani zaposlenici koji svojim radom pridonose realizaciji i ostvarenju zacrtanih ciljeva organizacije. [7]

## *6.1. Motivacija zaposlenika kroz kanale interne komunikacije*

Interna komunikacija se može usporediti sa krvotokom u organizmu jer je neophodna za nastanak, funkcioniranje i opstanak organizacije, kao i za odvijanje radnih procesa. U svakoj organizaciji interna komunikacija ima vrlo važnu ulogu u promicanju različitih etičkih inicijativa koje poduzima sama organizacija (upravljanje emocijama, motivacija, socijalizacija

[7] Izvor podataka: http://www.iajournals.org/articles/iajispm_v1_i3_28_62.pdf (pristupljeno: 12.06.2020.)

zaposlenika, promicanje vodstva itd.) Učinkoviti protok informacija pomaže komunikaciji, a time i koheziji, motivaciji, kreativnosti i donošenju kvalitetnih odluka.

Sa aspekta zaposlenika kvalitetne informacije im pomažu u boljem pozicioniranju unutar same organizacije, ali i lakšem i bržem obavljanju zadataka. U isto vrijeme menadžerske pozicije se opisuju kao komunikacijski centri. (Longemecker,1969: 461) Menadžerska komunikacija podliježe posebnim etičkim pravilima, koja se mogu naći u organizacijskoj kulturi, politici same organizacije, te u osobnoj etici pojedinca / menadžera. U svim organizacijama za uspješnu komunikaciju i uspješno upravljanje važne su verbalne i neverbalne vještine.

U današnje vrijeme motivacija i stil upravljanja usko su povezni. Učinkovita komunikacija je ostvarena kada pravi ljudi pravovremeno primaju odgovarajuće informacije. (Candea, 1996:182) . Sam menadžment je promijenio način djelovanja i to od autoriteta i ograničenja na ljudsku viziju koja je temeljena na međuljudskim odnosima i komunikaciji. U mnogim specijaliziranim studijama nalazi se pitanje participativnog upravljanja, te vrsta upravljanja čiji je glavni cilj korelacija zaposlenika sa ciljevima tvrtke. Taj i takav odnos se može obaviti putem prenesenih poruka. U ovo današnje doba osnovna je hipoteza da u svim organizacijama postoji snažna veza između komunikacije i motivacije. Menadžeri trebaju posjedovati vještine kojima na prihvatljiv način prenose i predstavljaju određene situacije i na taj način motiviraju i maksimiziraju ostvarene rezultate. Tako motivirani zaposlenici će imati osjećaj vrijednosti unutar organizacije. Menadžeri na taj način razvijaju „proaktivnu motivaciju. ( Parker, Wall, Jackson, 1997:102).

## *6.2 Karakteristike uspješne komunikacije*

Kako bi se smatralo organiziranom sama komunikacija mora imati slijedeće karakteristike

1. biti usmjerena ka cilju – održavati cjelokupan plan i ciljeve organizacije
2. biti višesmjerna – od vrha do dna – vodoravno i okomito
3. biti instrumentalna – da je usklađena sa raznim medijima
4. prilagodljiva – korištenje informacijskih sustava specifičnih za svaki sektor aktivnosti, kao i sa organizacijskom kulturom

5. biti fleksibilna – integrirati neformalnu komunikaciju i sve strukture koje ju podržavaju. (Motoi, 2017)[8]

U bilo kojoj organizaciji interna komunikacija ima primarnu ulogu promicanja zajedničkih ciljeva. Komunikacija je alat za socijalni dijalog koji se koristi za organiziranje i upravljanje protokom informacija unutar same organizacije ta za njihovo jasno i učinkovito širenje.

Protok informacija je povezan i sa organizacijskom strukturom. Organizacije koje imaju centraliziranu strukturu komunikacija je često formalna i napisana. Informacije se razlikuju po odjelima i prenose se prema dolje – od nadređenih prema zaposlenicima, a njihov prenositelj je jedina nadređena osoba u organizaciji koja se nosi sa složenim pitanjima, a informacije prenosi na jednostavan i prihvatljiv način.

U malim organizacijama komunikacija je pretežno usmena, putem izravnih kontakata – licem u lice. Pristup informacijama je svima jednak - pisana komunikacija se koristi u komunikaciji sa vanjskim organizacijskim okruženjem. Za zaključiti je da što je veći broj odjela u organizaciji time je složenija struktura ali i sam protok informacija.

Odnos između komunikacije, protoka informacija i motivacije zaposlenika je ciklički proces. Samo ostvarenje zacrtanih ciljeva temelji se na uspješnoj suradnji svih sudionika. U tom smislu uloga organizacije je promicanje i upravljanje motivacijom svih zaposlenika sa elementima psihologije ponašanja ljudi. Organizacija mora uzeti u obzir nekoliko aspekata, kao što su organizacija rada, uključenost zaposlenika, te specifični ciljevi organizacije, koje mora usvojiti svaki zaposlenik.

U svrhu razvoja i ostvarivanja produktivnosti i efikasnosti te detektiranja problema u organizacijama internu komunikaciju treba smatrati pokretačem za razmjenu informacija između zaposlenika, bez obzira na njihov položaj ili funkciju u organizaciji, a kako bi se uspješnije integrirali i doprinijeli njenim ciljevima. Učinkovita komunikacija je izvor motivacije i alat za ostvarivanje boljih rezultata. Istovremeno, slaba i neefikasno usmjerena komunikacija izvor je institucionalnih kriza, koje su opterećenje u bilo kojoj organizaciji.

Sve organizacije bez obzira na djelatnost kojom se bave ako imaju dobro organiziranu strategiju interne komunikacije mogu bolje utjecati na zaposlenike u smislu motivacije.

[8] Izvor podataka: https://sserr.ro/wp-content/uploads/2017/08/4-1-174-190.pdf (pristupljeno: 28.7.2020.)

Naglasak je i osnovna premisa da je organizacija dobro strukturirani skup čiji je primarni cilj ostvarivanje dobiti. Stoga svaka organizacija mora usvojiti dobru strategiju unutarnje komunikacije kako bi motivirala zaposlenike, zadovoljila njihove potrebe, povećala njihovu koheziju, čime bi se organizaciji dostavili učinkoviti zaposlenici, a time i dodana vrijednost. Razvoj intrinzične motivacije izuzetno je važan jer pridonosi razvoju dinamične i učinkovite profesionalne zajednice u kojoj svi imaju zajednički cilj – cilj organizacije. Ovaj cilj se može uspješno ostvariti kada ljudi u sustavu osjećaju potrebu za prepoznavanjem i samo realizacijom, a osjećaju se profesionalno ispunjenima zbog aktivnosti koje provode unutar organizacije. [9]

## *6.3. Stvaranje motivirajućih uvjeta kroz komunikaciju i poticanja veće produktivnosti*

Predanost zaposlenika provedbi strategije tvrtke u korelaciji je sa zadovoljstvom zaposlenika, što su zaposlenici predaniji provedbi strategije svojih tvrtki, to je veća njihova razina zadovoljstva u radnom okruženju. Stoga predanost zaposlenika provedbi strategije pozitivno utječe na zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika. Da bi se inicijative uspješno provodile potrebno je detaljno osmisliti strateške ciljeve. Da bi se u tome uspjelo potrebno je stvoriti organizacijsku klimu koja podupire predanost zaposlenika provedbi strategije i strateških odluka. Empirijski, mnogi znanstvenici su ispitali utjecaj strategije i njihovo provođenje. Utvrđena je veza između prakse ljudskih resursa i zadovoljstva zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika široko je prepoznato kao odrednica produktivnosti i uspješnosti. Komunikacija je glavni pokretač gospodarskog rasta i razvoja bilo koje zemlje, bez obzira na područje gospodarstva. Tvrtke postižu vrhunsku izvedbu kada su njihovi resursi usklađeni sa njihovom ukupnom strategijom. Što se tiče učinka, resurs može povećati sposobnost tvrtke da naplaćuje visoke cijene i na taj način pridonosi uspjehu pomažući tvrtki da prilagodi vrijednost povezanu sa konkurentskom prednošću. Stoga su i vanjski i unutarnji čimbenici organizacijske strategije i učinka (Barney, 1991) i drugi autor (Grant 1991) tvrde da se moraju procijeniti unutarnji resursi poduzeća i njihov potencijal za stvaranje vrijednosti kako bi se definirale strategije koje omogućavjz tvrtki da postigne maksimalnu vrijednosti na održiv način.

[9] Izvor podataka: https://sserr.ro/wp-content/uploads/2017/08/4-1-174-190.pdf ( pristupljeno: 25.08.2020.)

Sposobnost primjene strategija važna je za postizanje vrhunskih poslovnih rezultata, a predanost provedbi strategije igra važnu ulogu u uspjehu provedbe (Wooldridge, Floyd, 1990)

Uključenost i predanost zaposlenika ključni su za provedbu uspješnih strateških promjena u organizacijama. Vjerojatnost je da tvrtke mogu obavezati zaposlenike na provođenje strateških promjena uključivanjem što većeg broja menadžera i zaposlenika u sam proces. Uključivanjem zaposlenika u strategiju tvrtke daje zaposlenicima osjećaj pripadnosti, odnosno osjećaj da su dio tima i na taj način povećavaju spremnost da rade na zajedničkim poslovnim ciljevima. Predanost povećava motivaciju zaposlenika, skraćuje vrijeme potrebno za provedbu strategije i omogućava brzi odgovor na promjene u poslovnom okruženju (Dooley i sur, 2000).

Uz osjećaj važnosti zbog uključenosti u zajedničke poslovne ciljeve na zadovoljstvo zaposlenika i motiviranost utječu i drugi čimbenici kao što su komunikacija, suradnici, povlastice, priznanje, uvjeti rada, priroda samog posla, priroda same organizacije, organizacijski sustavi, politike i postupci, naknade, osobni razvoj, promocija, uvažavanje, sigurnosti i nadzor. Uz sve navedeno jako je važna i podrška menadžmenta jer je u direktnom odnosu utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika i ostvarene poslovne rezultate.[10]

## *6.4 Alati za postizanje motivacije kod zaposlenika*

Osnovni preduvjeti za uspješan i produktivan rad su znanja i vještine, te motivacija. Motivacija zaposlenika ima veliki udio u radnoj uspješnosti i zahtijeva posebnu pažnju. Svaki uspješan menadžer mora znati na koji način adekvatno motivirati svoje zaposlenike.

Šest ideja za izricanje uputa i naredbi koje daju rezultate, koje grade „želju“ kod zaposlenika, koje menadžeru pomažu u gradnji stila komunikacije koji je motivirajući za suradnike su: (Denny, 2000: 154)

[10] Izvor podataka: https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/view/trends.2018.31.45/195195205 ( pristupljeno 16.06.2020.)

1. Naredba ili uputa mora biti jasna – prečesto se događa da nadređeni ne izriču precizno radne zadatke.

2. Navesti zaposlenike da navedene upute ponove vlastitim riječima - mnogi zaposlenici primaju naredbe, ali ne žele priznati da ponekad ne razumiju sve što im je kazano i što se od njih očekuje, posebno kad osjete da im je nadređeni nestrpljiv.

3. Ohrabriti zaposlenike na razgovor i postavljanje pitanja - dopusti li se zaposlenicima bogatu komunikaciju, povećava se njihovo uključivanje i sudjelovanje. To automatski smanjuje rizik nesporazuma i pruža priliku za razjašnjavanje.

4. Radije postavljati pitanja nego naređivati - motivirajući menadžer zna da će postići veći uspjeh ako zaposlenike uljudno pita nego da naređuje. Način na koji se od zaposlenika traži da nešto naprave, uvelike utječe na odnose koji se razvijaju između nadređenih i podređenih.

5. Potrebno je izreći zaposlenicima zašto - kada netko razumije zašto mora nešto napraviti, ne samo da mu se posao čini zanimljivijim, nego će mu to pomoći da potpunije razumije gledište menadžmenta. Zaposlenik koji razumije zašto nešto obavlja bit će manje sklon pogreškama. S druge strane, ako ne razumije smisao svoga posla, slijepo će nastaviti raditi kao i dotad.

6. Pratiti rad zaposlenika - jedna od najuspješnijih metoda da se spriječi prerastanje malih problema u mnogo veće jest da nadređeni i podređeni budu u stalnom kontaktu. To ima i dodatnu prednost: zaposlenike veseli činjenica kad mogu dati informacije o svom napredovanju, što će ih u krajnjoj liniji poticati na uspješniji rezultat.

Gregory P. Smith, autor knjige "Kako privući, zadržati i motivirati zaposlenike" predlaže pet koraka koji mogu pomoći za uspješno motiviranje zaposlenika: [11]

1.Osigurati pozitivnu radnu okolinu

Poslodavac ne mora biti onaj koji najviše plaća svoje radnike da bi stvorio privlačnu i pozitivnu radnu okolinu. Bitno je kako zaposlenici doživljavaju svoju tvrtku. Zaposlenici su predaniji poslu i klijentima ako imaju pozitivne osjećaje prema tvrtki i kolegama. Nasuprot tome, negativna radna okolina rezultira smanjenjem radne učinkovitosti.

[11] Izvor podataka: http://www.chartcourse.com/gpsmith.html ( pristupljeno: 23.03.2020.)

2. Davanje priznanja, nagrada i podrške

Davanje priznanja i nagrađivanje važan je alat u rukama uspješnog menadžera. Ljudi imaju potrebu osjećati se cjenjenima i korisnima. Potrebno je nagraditi i pohvaliti javno svaki posebno uspješan zaposlenikov potez, naročito ako je napravljen na njegovu inicijativu. Posebno bi trebalo obratiti pažnju na podržavanje i nagrađivanje timskog rada.

3. Uključite sve

Istraživanja pokazuju da veća uključenost zaposlenika u donošenje odluka poboljšava moral i motivaciju. Stoga, od velikog je značaja uspostaviti otvorenu komunikaciju između zaposlenika i menadžmenta.

4. Razvijanje vještina i potencijalnih zaposlenika

U današnjem vremenu brzih promjena radnih vještina i znanja, bitno je što više profesionalno izgrađivati zaposlenike. Pohađanje radionica i seminara neki su od mogućih načina. Zaposlenicima treba povratna informacija o njihovom radu. U komunikaciji je potrebno biti konkretan: spomenuti specifičnu situaciju i aktivnost te objasnite precizno vlastita očekivanja. Potrebno je biti otvoren za nove prijedloge i ideje. Ograničenja u radu treba svesti na minimum, a povećavati odgovornost stvaranjem novih izazova.

5. Kontinuirano ocjenjivanje i poboljšavanje

Kontinuirana evaluacija uključuje mjerenje stavova, morala i motivacije zaposlenika. Na taj se način dobiva povratna informacija i uvid u pozitivne, ali i negativne aspekte tvrtke. Potrebno je identificirati problematična područja rada i izraditi planove za njihovo rješavanje. Na kraju, bitno je biti dosljedan, uvoditi promjene i početi ih konstantno primjenjivati.

## *6.5. Komunikacija i globalizacija*

Razvoj komunikacijskih vještina uvijek je bio jedan od važnijih čimbenika poslovnog uspjeha, koji se u posljednjih nekoliko desetljeća pod utjecajem globalizacije i međukulturne interakcije odrazio i utjecao i na vrste i komunikacijskih vještina. Danas je potrebno upravo zbog kulturoloških razlika razumjeti suradnju na daljinu, utjecaj kulture na manire govora i govora tijela, ali i kako koristiti tehnologiju za komunikaciju s ljudima s druge strane svijeta.

Razumijevanje utjecaja globalizacije na svaki od ovih čimbenika može svakako pomoći u odabiru najadekvatnijih programa za razvoj komunikacijskih vještina za poduzeće i zaposlenike.

Razvojem globalizacije uvedena je i virtualna komunikacija i suradnja kako glavni dio poslovne dinamike na radnom mjestu.

U vrijeme globalizacije virtualna komunikacija i suradnja je pretežni dio komunikacije i dinamike na radnom mjestu. Moderne organizacije, da bi održale razinu uspješnosti i svoju poziciju, moraju razumjeti snage i ograničenja različitih komunikacijskih medija, te ih maksimalno iskoristiti u primjeni.[12]

## *6.6. Prednosti i nedostaci informatizacije globalizacije na komunikaciju*

Izumom računala u prošlom stoljeću promjene koje su nastupile odigrale su se daleko brže nego ikada ranije. Kompjuterizacija je svijet učinila manjim i povezanijim mjestom, jer sada imamo mogućnost komunikacije sa bilo kome u bilo kojem dijelu svijeta u nekoliko sekundi, što je pridonijelo globalizaciji svijeta u kojem živimo i radimo.

Kompjuterizacija i uvođenje interneta učinili su svijet lako dostupnim ljudima i organizacijama koji su u poziciji moći i utjecaja, te omogućili su visokokvalificiranoj radnoj snazi u visokorazvijenim zemljama lakši plasman roba i usluga na međunarodnom tržištu. Uvođenjem raznih platformi i društvenih mreža kao što su Facebook i Twitter omogućili su ljudima da se ponovo povežu sa obiteljima i prijateljima, kao o katalizator za procvat novih veza. Pomakla je nove granice jer se ljudi sada mogu vidjeti i komunicirati bez obzira na fizičku udaljenost.

Drugi element je objava zapisa na društvenim mrežama koje ostaju trajno memorirane i ne mogu se izbrisati.

Osim prednosti informatizacija i globalizacija imaju i negativne učinke, a najviše se odrazila upravo na čovjeka i neka od zanimanja koja pojavom globalizacije više nisu potrebna,

[12] Izvor podataka: https://yourbusiness.azcentral.com/impact-globalization-communication-skills-development-28172.html ( pristupljeno 03.09.2020. )

uglavnom se radi o tzv. zanimanjima srednje stručne spreme. Njihova uloga u društvu se promijenila te su oni postali dijelom jeftine radne snage (posebno na globalnom tržištu).

Pozitivan utjecaj informatizacije je da je omogućila veliki napredak u međunarodnom poslovanju, posebno izumom i primjenom prijenosnih komunikacijskih uređaja i interneta. Kompanije mogu imati ažurirana izvješća doslovno klikom miša, te komunicirati i upravljati svojom radnom snagom s daleko većom učinkovitošću.

Jedan od nedostataka informatizacije i globalizacije je etika, koja se nije razvijala paralelno sa informatizacijom. I dalje su problem pitanja vezana uz nadležnosti informacija objavljenih na internetu. U situaciji smo da na internetu putem raznih mreža dijelimo informacije, ljudi se udaljuju jer je komunikacija brza, dostupna ali nema kontakta te se otvaraju druga pitanja i problemi vezani uz osiromašenje odnosa između ljudi koji se više ne grade. [13]

[13] Izvor podataka: https://bizfluent.com/info-8175353-different-types-globalization.html (pristupljeno: 05.05. 2020.)

# 7. Utjecaj globalizacije na motivaciju iz perspektive organizacija i pojedinca: izabrani primjeri

Obzirom na utjecaj promjena u području gospodarske konkurentnosti, te njen utjecaj na organizaciju i pojedinca, posebno u uvjetima u kojima se današnje društvo u cjelini nalazi, nemoguće je izbjeći globalizaciju i njen utjecaj. Poseban je izazov poslovati u uvjetima u kojima je sve vidljivo doslovno klikom miša. Konkurencija je sveprisutna i u svakom je trenutku spremna preuzeti udio tržišta, proizvoda ali i ljudskog potencijala od konkurencije. Utjecaj globalizacije može biti i pozitivan i negativan, ali je svakako neizbježan. S jedne strane globalizacijom se proriče visok standard građana, smanjenje nezaposlenosti, očekuje viši standard, veća dostupnost, brisanje granica. Nasuprot ovom protivnici procesa globalizacije drže da je riječ o novom obliku kolonijalizma, odnosno gubitka identiteta, te svođenje pojedinca na pukog konzumenta. Hrvatsko društvo se od kraja 20. stoljeća našlo u uvjetima tranzicije. Hrvatska je kao članica Europske unije od 01.srpnja 2013. godine i potpisnica je provođenja Kohezijske politike te je stoga nužno učiniti i brojne prilagodbe.

U doba globalizacije i glavnih izazova koje su promijenile gospodarstvo i poslovnu zajednicu, moderne tvrtke su prepoznale da su njihovi zaposlenici produktivni potencijal znanja i aktivnosti, najveći ključ uspjeha u natjecateljskoj globalnoj igri. (Vodopija, 2006: 3) Ljudski kapital je preuzeo vodeću ulogu u postizanju konkurentske prednosti ne samo poduzeća već i gospodarstva na svim razinama - od lokalnog do globalnog. Naime, zaposlenici koji posjeduju znanje, kompetencije, vještine i odgovarajuću motivaciju mogu odgovoriti na promjene kao izvor prilike i šanse, a ne prijetnje (Barković Bojanić i Gugić, 2017).

## *7.1. Velike tvrtke, veliki izazovi*

Prema istraživanju Manpower Group (2018) na uzorku 39.195 poslodavaca podijeljenom u šest industrijskih sektora u 43 zemlje diljem svijeta problem je nedostataka zaposlenika određenih vještina, znanja i kompetencija, koji je postao globalni problem poslodavcima. Brzi razvoj tehnologije i globalizacija donosi potrebu i brze prilagodbe koja je potrebna za opstanak u svjetskoj konkurentskoj odnosno tržišnoj utakmici. Globalni problem poslodavcima je nedostatak usko specijaliziranih stručnjaka koji mogu odgovoriti u datom trenutku na

postavljene izazove. Poslovna strategija je usmjerena na pronalaženje i stvaranje balansa između poticanja ljudi za dodatnim obrazovanjem, nudeći im daleko bolje poslovne uvjete. Poslodavci mijenjaju svoju poslovnu strategiju, prepoznaju potencijale zaposlenika te ih usmjeravaju na dodatno učenje i neprestano usavršavanje, veću fluktuaciju unutar radnih jedinica, čime ih osposobljavaju za lakšu prilagodbu prilikom rješavanja novih poslovnih izazova s ciljem povećanja konkurentnosti na tržištu. Navedeni cilj je strateški prioritet poslodavaca. Stvaranje kulture dodatnog obrazovanja i stalnog napredovanja ubrzat će rast i pomoći zaposlenicima u izgradnji dodatnih vještina i poslodavcima u pronalaženju usko specijaliziranih stručnjaka koji mogu odgovoriti na trenutne potrebe.

U 21. stoljeću, digitalnom dobu brz napredak tehnologije, stvara nove potrebe i iziskuje nove vještine, odnosno usku specijalizaciju zaposlenika u različitim industrijama.

U navedenom istraživanju, koje je započelo 2006. godine i trajalo je 12 godina, te je pratilo veliki broj zemalja iz cijelog svijeta, sa svih kontinenata. Rezultati pokazuju da 2018. godine 45 % poslodavaca nije bilo u mogućnosti pronaći stručnjake sa odgovarajućim poslovnim vještinama koje su potrebne za izvršenje poslovnih izazova (Manpower Group, 2018.) Poslodavci u Japanu (89%), Rumunjskoj (81%) i Tajvanu (78%) imaju najviše poteškoće s popunjavanjem radnih mjesta, dok u Veliko Britaniji (19%), Irska (18%) i Kina (13%) imaju najmanje poteškoća. (Manpower Group, 2018.). U Japanu je nedostatak radne snage uzrokovan prosječnom dobi stanovništva, demografskim promjenama, ali i ograničenom imigracijom.

U Rumunjskoj i Tajvanu navedeni problem je zbog migracije stanovništva. Iz navedenog se može utvrditi da postoji veliki problem pronalaženja adekvatne radne snage na globalnom tržištu koji utječe na operativnu učinkovitost u poslovanju.

Tablica 3 . Podjela država prema poteškoćama pronalaska zaposlenika

| **Države s najmanje poteškoća** | **Države ispod prosječnih poteškoća** | **Države iznad prosječnih poteškoća** | **Države s najviše poteškoća** |
|---|---|---|---|
| Kina 13%<br>Irska 18%<br>UK 19%<br>Nizozemska 24%<br>Španjolska 24%<br>Norveška 25%<br>Francuska 29%<br>Južna Afrika 32%<br>Švicarska 33% | Australija 34%<br>Brazil 34%<br>Belgija 35%<br>Kostarika 35%<br>Panama 35%<br>Češka 36%<br>Italija 37%<br>Gvatemala 38%<br>Slovenija 40%<br>Kanada 41%<br>Kolumbija 42%<br>Švedska 42%<br>Peru 43%<br>Novi Zeland 44% | Finska 45%<br>Austrija 46%<br>46% SAD<br>Portugal 46%<br>Izrael 49%<br>Meksiko 50%<br>Njemačka 51%<br>Mađarska 51%<br>Poljska 51% | Argentina 52%<br>Slovačka 54%<br>Indija 56%<br>56% Singapura<br>Grčka 61%<br>Turska 66%<br>Bugarska 68%<br>Hong Kong 76%<br>Tajvan 78%<br>Rumunjska 81%<br>Japan 89% |

Izvor : ManpowerGroup, (2018), Talent shortage survey, Solving the Talent Shortage Build, Buy, Borrow and Bridge, www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018 (pristupljeno, 28.08.2020)

Tablica 3. prikazuje države podijeljene u četiri kategorije prema postotku suočavanja sa poteškoćama prilikom zapošljavanja i pronalaženja odgovarajućeg profila zaposlenika. Podaci pokazuju da se migracija stanovništva, kao i stupanj obrazovanja u velikoj mjeri odražava na navedeni problem.

Usprkos ubrzanom rastu i razvoju umjetne inteligencije i digitalizacije, kao i brzom širenju informatičke tehnologije, mnoga područja su u potpunosti automatizirana, još uvijek su neka radna zanimanja nezamjenjiva.

Kvalificirani zanati - električari, zavarivači, mehaničari i ostalo - kao i zastupnici u sektoru prodaje, inženjeri, vozači i tehničari plasirali su se među prvih pet najtraženijih zanimanja u posljednjih deset godina.

Svaki četvrti poslodavac je u istraživanju izjavio da je svake naredne godine sve teže pronaći kvalificirane zaposlenike koji ispunjavaju tražene uvjete.

Potražnja vozača i korisničkih usluga i dalje je snažno potaknuta porastom konzumerizma - sve većom mrežnom maloprodajom, logistikom i dostava na traženu adresu. Ipak, ove su uloge različite u odnosu na desetljeće prije i nastavljaju se mijenjati. Zahtijevaju nove vještine i obuku.

Da bi sustav mogao funkcionirati svaka karika je jednako važna, tako je uz digitalizaciju sustava, važno ulagati i u razvijanje kompetencija slijedećih područja:

Tablica 4. Podjela traženih kompetencija zaposlenika na globalnom tržištu rada

| KATEGORIJA | KOMPETENCIJE / ZANIMANJA |
|---|---|
| 1. KVALITETNI TRGOVCI | električari, zavarivači, mehaničari |
| 2. PREDSTAVNICI PRODAJE | B2B, B2C, kontakt centri / operateri |
| 3. INŽENJERI | kemijska struka, električari, uslužne djelatnosti, mehanička struka |
| 4. VOZAČI | kamion, dostava, izgradnja, masovni tranzit |
| 5. TEHNIČARI | kontrolori kvalitete, tehničko osoblje |
| 6. IT SEKTOR | stručnjaci za kibernetičku sigurnost, mrežni administratori, tehnička podrška |
| 7. RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE | ovlašteni računovođe, revizori, financijski analitičari |
| 8. SPECIJALIZACIJE | voditelji projekata, pravnici, istraživači |
| 9. UREDSKA PODRŠKA | administrativni pomoćnici, službenici na recepciji |
| 10. PROIZVODNJA | operateri proizvodnje i strojeva |

Izvor: ManpowerGroup, (2018), Talent shortage survey, Solving the Talent Shortage Build, Buy, Borrow and Bridge, www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018 (pristupljeno, 28.08.2020)

U tablici 4. prikaana su najtraženija zanimanja podijeljena u 10 kategorijama, iz čega se može zaključiti da su najtraženija zanimanja vezana uz korisničke usluge.

Danas većina od deset najtraženijih zanimanja zahtijeva dodatnu izobrazbu, a ne uvijek i visoku stručnu spremu. Srednje kvalificirane zanimanja poput ovih i drugih predstavljaju 40% svih radnih mjesta u OECD3, a potražnja za njima raste.

Veliki sustavi su pred mnogo većim izazovima i problemima kod ispunjavanja zahtjeva i pronalaženja odgovarajućeg profila zanimanja, vještina, ali i ispunjavanju očekivanja zaposlenika.

U anketi provedenoj u 2016. godini, trideset pet posto poslodavaca je odgovorilo da nedostaje zainteresiranih prijavitelja, a njihov je najveći izazov kojeg su postavili zaposlenici su veća primanja od one koju su spremni ponuditi (14%), dok je kod mikro-poslodavaca taj postotak niži i iznosi 9%. ( ManpowerGroup, 2018).

Nadalje jedna trećina poslodavaca izjavljuje da je glavni razlog što ne mogu pronaći odgovarajući kadar nedostatak podnositelja zahtjeva. Dvadeset posto poslodavaca ispitanika je izjavilo da kandidatima nedostaje potrebno radno iskustvo. U navedenoj anketi samo je 27 % kandidata s odgovarajućim spojem tehničkih i komunikacijskih vještina. Globalno gledajući tvrtke se digitaliziraju, automatiziraju i transformiraju, a više od polovice (56%) poslodavaca kažu da su komunikacijske vještine, pisane i usmene, njihova najcjenjenija ljudska snaga nakon čega slijedi dobra poslovna suradnja i vještine, znanje i iskustvo u rješavanju tekućih problema.(ManpowerGroup, 2018).

Tablica 5. Popis zahtjeva poslodavaca i podnositelja zahtjeva za radnim mjestom

| **POSLODAVCI** | | **ZAPOSLENICI** | |
|---|---|---|---|
| 29 % | nedostatak podnositelja zahtjeva | 12 % | podnositelji zahtjeva očekuju veću ponuđenu plaću |
| 20 % | manjak iskustva | 4 % | pitanje specifično za pojedinu grupaciju |
| 19 % | podnositeljima zahtjeva nedostaju potrebne osnovne vještine | 2% | podnositelji zahtjeva očekuju bolje uvjete od ponuđenih |
| 8 % | podnositeljima zahtjeva nedostaju suradničke vještine – nisu timski igrači | 6 % | ostalo / ne znam |

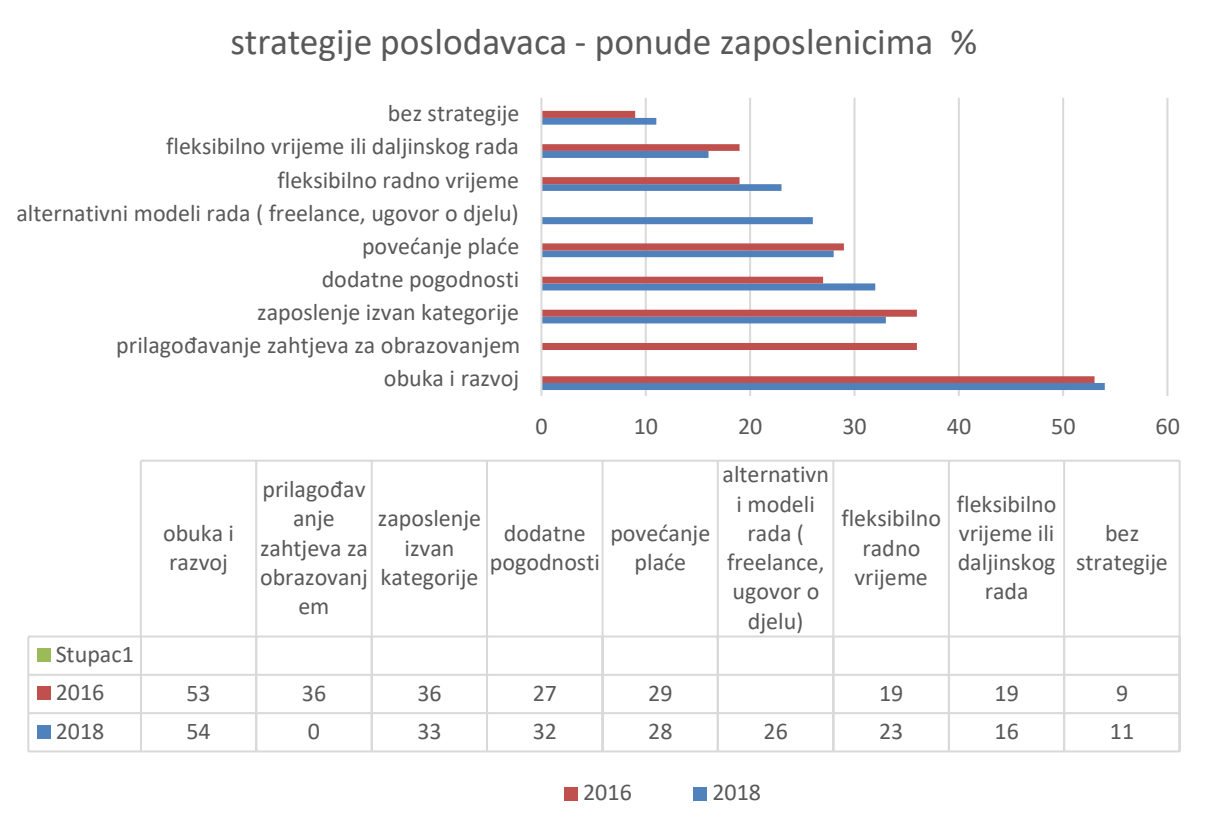
Obrada autorice prema (ManpowerGroup, 2018).

U prethodnoj tablici su po provedenoj anketi istaknuti najčešći problemi s kojima se susreću i poslodavci, ali i podnositelji zahtjeva za poslom. 29 % poslodavaca je izjavilo da je velik nedostatak podnositelja zahtjeva što ukazuje da na nedostatak radne snage , ali i školovanje za pojedinim zanimanjima je u nesrazmjeru. Kod podnositelja zahtjeva 12 % očekuje veću plaću i to je njihov najčešći zahtjev.

U potrebi brze prilagodbe i rješavanju postojećih izazova, poslodavci shvaćaju da je dodatno obrazovanje i izgradnja novih kompetencija izuzetno važno. Tvrtke se počinju baviti potencijalima te ulažu u edukaciju vlastite radne snage: više od polovice ulaže u platforme za učenje i razvoj ljudskih potencijala. U 2014. godini taj postotak iznosio samo 20% .

U svojim poslovnim strategijama poslodavci koriste razne alate i tehnike u cilju prevladavanja krize i pronalaženja odgovarajuće radne snage:

Grafikon 1. Usporedba strategija i ponuda poslodavaca budućim zaposlenicima




| | obuka i razvoj | prilagođavanje zahtjeva za obrazovanjem | zaposlenje izvan kategorije | dodatne pogodnosti | povećanje plaće | alternativni modeli rada ( freelance, ugovor o djelu) | fleksibilno radno vrijeme | fleksibilno vrijeme ili daljinskog rada | bez strategije |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Stupac1 | | | | | | | | | |
| 2016 | 53 | 36 | 36 | 27 | 29 | | 19 | 19 | 9 |
| 2018 | 54 | 0 | 33 | 32 | 28 | 26 | 23 | 16 | 11 |

Izvor: obrada autorice prema ManpowerGroup, (2018), Talent shortage survey, Solving the Talent Shortage Build, Buy, Borrow and Bridge, www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018 (pristupljeno, 28.08.2020)

U grafikonu 1. prikazuje se da je za najvažnije ulaganje u dodatno obrazovanje i razvoj vještina i kompetencija zaposlenika. 54 % u 2018. godini dok je u 2016. godini ulaganje iznosilo 53 %, uz dodatno obrazovanje zaposlenika poslodavci su povećali i izdvajanje za plaće 29% u 2018. godini. Za istaći je da je sve veća digitalizacija omogućila i rad na daljinu, te fleksibilno radno vrijeme.

Analizom je utvrđeno da je poslodavcima dobitna kombinacija kod zaposlenika posjedovanje mekih i tvrdih vještina je. Šezdeset četiri posto poslodavaca su ljudi koji su usmjereni na usavršavanje ljudi u tvrdim vještinama kroz razne tehničke certifikate, zanate, prekvalifikacije i programskih tečajeva. Dok je 56% usmjerenih u usavršavanje u mekim vještinama uključujući službu za korisnike, prodaju i komunikaciju (ManpowerGroup, 2018). Tvrtke pokušavaju doći do novih zaposlenika na razne načine, koristeći se raznim izvorima i korištenjem društvenih i tradicionalnih medija za privlačenjem potencijalnih

zaposlenika bez obzira na geografsko područje iz kojeg dolaze ili ponovnim zapošljavanjem umirovljenika, kao i povećanjem beneficija kao što je povećanje korištenja godišnjeg odmora, dodatni bonusi na plaću.

Poslodavci su aktivniji i kreativniji nego ikad u primjeni raznih strategija s ciljem privlačenja radne snage i rješavanje problema njihovog manjka. Budućnost nam je svima neizvjesna i iako ne znamo kako će izgledati budući poslovi, možemo sa sigurnošću pretpostaviti da ljudi sa željom i sposobnošću za učenjem i usvajanjem novih znanja i vještina biti konkurentniji na tržištu rada, te će biti u mogućnosti i lakše pronaći odgovarajući posao i bolje ga obavljati.

Bez obzira na kvalifikacije, i stručnu spremu bio inženjer ili prodavač, ako zaposlenici nemaju osnove mekih vještina na žalost neće uspjeti. Najbolja formula je usredotočiti se na univerzalne kvalitete učenja: sposobnost, simpatičnost i prilagodbu. Tvrtke koje uspiju stvoriti tu kulturu znatiželje i njeguju „gladan um“ njihova radna snaga nadmašit će svoje manje znatiželjne konkurente u budućnosti.

Nadalje tu je pitanje "kako" mjerimo te vještine i prepoznajemo talente ( ljudske potencijale) - "prepoznati talent kad ga vidim". Razne analize svih dostupnih podataka i mreža, i testovi i intervjui su osnova u rješenju problema.

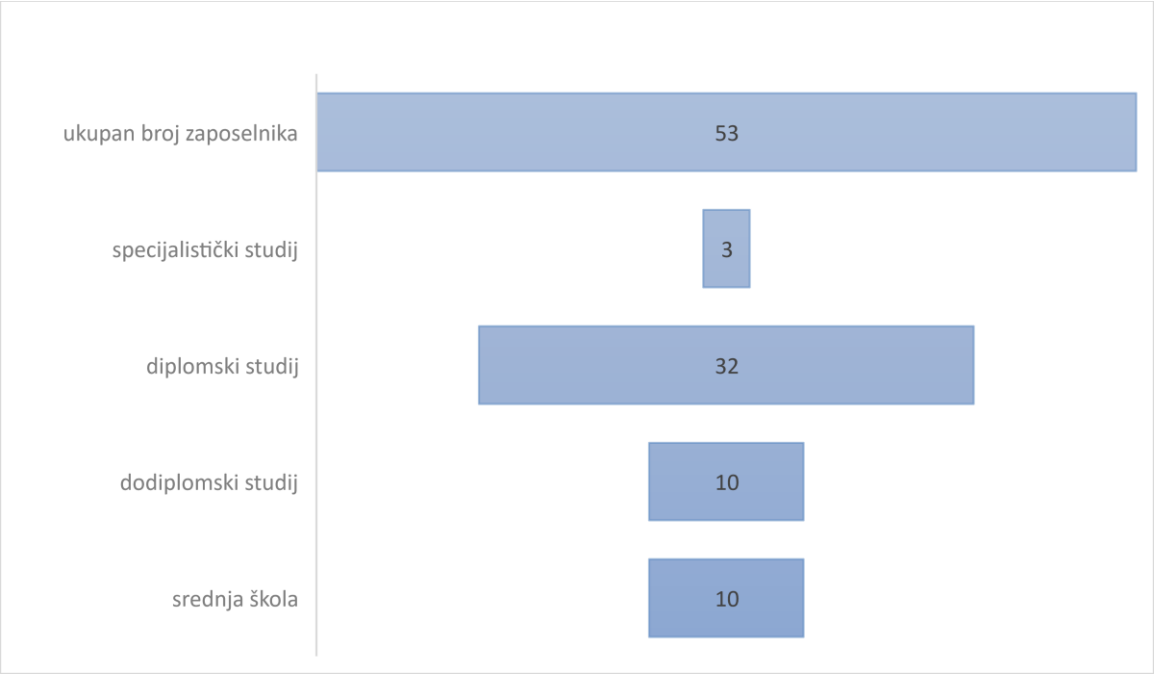
## *7.2. Materijalne i nematerijalne subvencije zaposlenicima u lokalnoj i područnoj upravi i samoupravi*

U prethodnom primjeru su analizirani problemi s kojima se susreću poslodavci u raznim državama svijeta. Primjeri se odnose na korporativni sektor. U usporedbi sa situacijom u lokalnoj samoupravi gdje je radno vrijeme zaposlenika kao i ostala materijalna prava regulirano Pravilnicima, Kolektivnim ugovorom, odnosno zakonskom regulativom, važno je istaći da se u nekim jedinicama dodatno obrazovanje na specijalističkim i doktorskim studijima dodatno stimulira povećanjem određenog postotka na plaću. Tako se doktorski stupanj iznosi 10 %, a specijalistički 5%. Svim zaposlenicima je omogućeno daljnje školovanje koje plaća poslodavac, a samim time i napredovanje na poslu na način da izvrši korekcija koeficijenata složenosti posla što automatski znači i povećanje plaće.

Dodatna pogodnost za zaposlenike regulirana Pravilnikom o unutarnjem redu upravnih tijela, Odlukom o radnom vremenu, Planu izobrazbe zaposlenika za svaku kalendarsku godinu je

upravo mogućnost daljnjeg usavršavanja. Primjer Grada srednje veličine sa 23000 stanovnika i 53 zaposlenika u gradskoj upravi, u promatranom razdoblju od 10 godina od 2009. do 2019. godine.Osamnaest zaposlenika je izrazilo želju za dodatnom izobrazbom. Jedna zaposlenica je završila 4. stupanj srednje škole. Tri zaposlenika su završila specijalistički studij, a još troje ih je u fazi završetka. Jedna zaposlenica je završila dodiplomski studij, pet zaposlenika je završilo diplomski studij, dok je tri zaposlenika još uvijek na školovanju. U navedenom razdoblju samo je jedan zaposlenik odustao od započetog školovanja iz objektivnih opravdanih razloga.

Tablica 6. Grafički prikaz broja zaposlenika i završene izobrazbe




Izvor: obrada autorice prema dostupnim podacima

U tablici 6. je prikazano trenutno stanje ( kolovoz 2020. godine) prema stupnju obrazovanja. Važno je istaći da se po završetku stjecanja višeg stupnja obrazovanja zaposlenicima automatski povećava i koeficijent složenosti posla te im se povećava i plaća sukladno skali predviđenoj pravilnicima.

Uz opisano dodatno obrazovanje poslodavac je u razdoblju od 2005. godine sustavno ulagao u digitalizaciju sustava. Tako da je proveden pilot projekt u državi. Cilj je bio olakšati i ubrzati kolanja dokumenata i to od samog trenutka ulaska u sustav do pohrane. Inputi koji se u postupku pretvorbe oplemenjuju, dobivanju novu vrijednost. Ovo inovativno rješenje je

razvijeno u skladu sa zakonskim okvirom i od pomoći je upravljačkoj strukturi, ali i korisnicima odnosno građanima. Implementacijom ovog sustava postignuta je veća učinkovitost u rješavanju predmeta, motiviranost službenika za ostvarivanjem vidljivih rezultata riješenosti poslovnih zadataka, povećana efektivnost i produktivnost. Rezultati su vidljivi neposrednom nadređenom, upravljačkoj strukturi, ali i samom zaposleniku. Dostupnost predmeta u svakom trenutku, kako aktivnih tako i onih koji se nalaze odloženi u fizičkom obliku ali i u virtualnoj arhivi, pridonosi većoj brzini i dostupnosti u svakom trenutku. Bolja organizacija rada, efektivnost, produktivnost, transparentnost, preglednost i brže rješavanje te kvalitetnije pohranjivanje, a samim time i pretraživanje, te mogućnost povezivanja predmeta u sustavu. Primjenom ovog sustava povećana je učinkovitost i motiviranost zaposlenika jer je vidljiv njihov doprinos i radni učinak.

U Republici Hrvatskoj regulirane su zakonodavnom regulativom i Kolektivnim ugovorom neke od najčešćih beneficija kao što je dopunsko zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, privatna upotreba mobilnih telefona, služenje službenim automobilom u privatne svrhe i slično, ali i porezno propisane neoporezive povlastice kao:

- **prigodne nagrade kao npr. božićnica, regres…** (neoporezive do 2.500 kn godišnje po zaposleniku)
- **dar djetetu** (neoporezive do 600 kn godišnje po djetetu)
- **potpore zbog invalidnosti radnika** (neoporezive do 2.500 kn/godišnje)
- **potpore za slučaj smrti radnika** (neoporezive do 7.500 kn)
- **potpore za smrt člana uže obitelji** (neoporezive do 3.000 kn)

- **nagrade za:** 10 godina radnog staža - neoporezive do 1.500 kn
  15 godina radnog staža - neoporezive do 2.000 kn
  20 godina radnog staža - neoporezive do 2.500 kn
  25 godina radnog staža - neoporezive do 3.000 kn
  30 godina radnog staža - neoporezive do 3.500 kn
  35 godina radnog staža - neoporezive do 4.000 kn
  40 godina radnog staža - neoporezive do 5.000 kn
- **terenski dodatak u zemlji za troškove prehrane** (neoporeziv do 170 kn/dnevno)
- **naknada za odvojeni život** (neoporeziva do 1.600 kn/mjesečno)
- **otpremnine za odlazak u mirovinu** (neoporezive do 8.000 kn)

- **otpremnine za poslovno i osobno uvjetovani otkaz** (neoporezive do 6.400 kn za svaku navršenu godinu rada kod tog poslodavca)
- **darovi u naravi radnicima** (neoporezivi do 400 kuna/godišnje)
- **nagrade učenicima na praktičnom radu** (neoporeziva do 1.600 kn/mjesečno)
- **naknada prijevoza troškova na službenom putu** (neoporeziva u visini stvarnih
- troškova)
- **naknada troška noćenja na službenom putu** (neoporeziva u visini stvarnih troškova)
- **naknada troškova prijevoza na posao i s posla mjesnim javnim prijevoza** (neoporeziva u visini stvarnih troškova mjesečne ili pojedinačne karte)
- **naknada troškova prijevoza na posao i s posla međumjesnim javnim prijevozom**
- (neoporeziva u visini stvarnih troškova mjesečne ili pojedinačne karte).

Beneficije predstavljaju trošak za poslodavca dok zaposlenici najčešće na iste gledaju kao na vlastito pravo, a ne kao dodatnu pogodnost koju im tvrtka omogućuje. Radi toga se često postavlja pitanje učinkovitosti beneficija, odnosno pridonose li one u dovoljnoj mjeri osiguravanju višeg stupnja zalaganja zaposlenih i njihovoj većoj efikasnosti u odnosu na troškove koje uzrokuju tvrtkama. Osim pružanja sigurnosti i povećanja motivacije, uloga beneficija je zadržati i privući kvalitetne zaposlenike. [14]

## *7.3. Nagrađivanje službenika za natprosječne rezultate rada u županijama, gradovima i općinama*

Poslodavci u jedinicama lokalne i područne (regionalne ) samouprave su prema čl.13. stavak 3. Zakona o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 28/10), u mogućnosti isplatit dodatak za uspješnost u radu. Sindikat državnih i lokalnih službenika i namještenika je u suradnji sa Pravnim fakultetom iz Zagreba proveo zajedničko istraživanje o dosljednosti promjene ovog modela. Istraživanjem je obuhvaćene sve županije i grad Zagreb. U svakoj županiji su odabrana dva grada ili općine. Razdoblje na koje se istraživanje odnosi je od 2010. do 2016. godine.

[14] Izvor podataka: https://www.rif.hr/neoporezivi-primici-po-osnovi-naknada-potpora-nagrada-dnevnica-i-otpremnina-radnicima - pristupljeno 30.8.2020.

Tablica 7. Prikaz županija i gradova obuhvaćenih istraživanjem

| ŽUPANIJE | | GRAD I. | GRAD II. |
|---|---|---|---|
| I. | Zagrebačka | Velika Gorica | Jastrebarsko |
| II. | Krapinsko - zagorska | Krapina | Zabok |
| III. | Sisačko - moslavačka | Sisak | Petrinja |
| IV. | Karlovačka | Karlovac | Ogulin |
| V. | Varaždinska | Varaždin | Lepoglava |
| VI. | Koprivničko - križevačka | Koprivnica | Križevci |
| VII. | Bjelovarsko - bilogorska | Bjelovar | Daruvar |
| VIII. | Primorsko - goranska | Rijeka | Opatija |
| IX. | Ličko - senjska | Gospić | Senj |
| X. | Virovitičko - podravska | Virovitica | Slatina |
| XI. | Požeško - slavonska | Požega | Kutjevo |
| XII. | Brodsko - posavska | Slavonski Brod | Nova Gradiška |
| XIII. | Zadarska | Zadar | Pag |
| XIV. | Osječko - baranjska | Osijek | Đakovo |
| XV. | Šibensko - kninska | Šibenik | Knin |
| XVI. | Vukovarsko - srijemska | Vukovar | Županja |
| XVII. | Splitsko - dalmatinska | Makarska | - |
| XVIII. | Istarska | Pazin | Pula |
| XIX. | Dubrovačko - neretvanska | Dubrovnik | Ploče |
| XX. | Međimurska | Čakovec | Prelog |
| XXI. | Grad Zagreb | Zagreb | - |

Izvor podataka: https://www.sdlsn.hr/nagradivanje-za-natprosjecne-rezultate-u-radu-u-zupanijama-gradovima-i-opcinama-problematicno/

Istraživanjem je određeno da će se svima uputiti šest istih pitanja, te je po dostavljenim odgovorima utvrđeno da je u dvije županije (Požeško-slavonska i Šibensko-kninska) kao i u šest gradova (Đakovo, Kutjevo, Makarska, Petrinja, Šibenik i Županja) nisu donijeti pravilnici niti je određena masa sredstava za dodatke na uspješnost. U tim jedinicama dodaci nisu niti isplaćivani.

U velikom broju jedinica lokalne uprave i samouprave donijeti su pravilnici, ali među njima 24 JLPRS nije utvrđena masa sredstava za dodatke, dok je oko polovine anketiranih jedinica isplaćivalo dodatke u razdoblju od 2010. do 2016.

Isto tako utvrđene su velike razlike u iznosima koji su isplaćivani tijekom promatranog razdoblja. Tako je u Zagrebačkoj županiji je od 2010. do 2013. isplaćivano između milijun i milijun i pol kuna godišnje, a u 2014. i 2015. nije isplaćen nikakav iznos na ime dodatka. U Velikoj Gorici je bilo obrnuto, pa se tek počelo isplaćivati nakon 2014. Slično je i u Rijeci, koja u 2010., 2012. i 2015. nije izdvojila niti jednu kunu, dok je ostalih godina isplatila između 125.000 i 263.000 kuna godišnje. U Sisačko-moslavačkoj županiji je 2010. isplaćeno 382.000 kuna, a u 2014. 1.380.000 kuna, u Karlovcu je pak 2010. isplaćeno 180.895 kuna, a 2013. 20.438 kuna. Nadalje, u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji je 2010. isplaćeno samo 2.090 kuna, da bi godinu dana kasnije svota narasla na 79.382 kuna, a sličan nerazmjer je i u Zadru, gdje je 2013. isplaćeno 72.417 kuna, a dvije godine kasnije samo 3.103 kn.

Iz sveg navedenog možemo zaključiti kako je velika nedosljednost u primjeni zakonskih odredbi, nedostatak objektivnih i standardiziranih kriterija, te nejednaki pristup prema zaposlenicima. Navedene razlike dovode u pitanje ispravnost, svrhovitost i pravednost ovog modela u hrvatskim okolnostima.

# 8. Rasprava

Na temelju provedenog istraživanja utvrđeno je kako sve veći broj poslodavaca ulaže u dodatno obrazovanje zaposlenika jer je samo na taj način i dalje konkurentan na globalnom tržištu. U navedenom primjeru lokalne uprave vidljiv je primijenjen model dodatnog ulaganja u obrazovanje zaposlenika kao i digitalizaciju cijelog sustava te ostvarene rezultate. Obzirom na ulaganja u sustav digitalizacije, mogućnost praćenja cijelog procesa u svakoj njegovoj fazi, automatskoj izradi statističkih podataka, efektivnosti i efikasnosti zaposlenika, svakako bi bilo poželjno nagraditi zaposlenike koji postižu zapažene rezultate. Osim financijskog bonusa, zaposlenike se može motivirati i kroz dodatne dane plaćenog godišnjeg odmora – sada je to regulirano kolektivnim ugovorom 30 radnih dana.

S obzirom da se u primjeru radi o ustanovi koja se u svojoj financijskoj strukturi financira iz poreza i doprinosa gospodarstva i uređena je čitavim nizom zakonskih i podzakonskih akata cilj je mjere ujednačiti na cijelu državu.

Na osnovu svega navedenog u cilju bolje analize stanja potreba je za dodatnim korištenjem konzultantskih specijaliziranih tvrtki koje bi nepristrano snimile stanje, načinile analizu, detektirale slabe točke u sustavu te preporučile najbolji način za pokretanjem cijelog sustava. Isto tako evidentno je da postoji jaz između stvarnih potreba za određenim znanjima i vještinama i našeg obrazovnog sustava koji je na žalost daleko iza stvarnih potreba tržišta rada, odnosno ne prati potrebe gospodarstva. Te je svakako potrebno prilagoditi i zakonsku regulativu koja bi pratila u korak potrebe gospodarstva i sustava obrazovanja.

U daljnjoj perspektivi preporuka upravama hrvatskih tvrtki je da u bi u budućem razdoblju trebale slijediti koncepte nagrađivanja zaposlenika po uzoru na zapadnoeuropskom odnosno američki korporacijski sustavu. Hrvatska je na žalost država u tranziciji koja je 01.07.2013. godine postala članicom Europske unije. Prema svim pokazateljima izvršenih analiza stanja u hrvatskoj pokazuje da je stupanj korupcije na izuzetno visokoj razini, dok smo po stupnju digitalizacije i obrazovanju na samom začelju Europske unije. Takvo stanje u velikoj mjeri utječe i na zaposlenike i njihovu motivaciju kao i na rast / pad BDP-a. U razvoju hrvatskih poduzeća veliki utjecaj ima i valutni rizik koji poslodavci moraju ukalkulirati u plaću i koji utječe i na izravne i neizravne naknade (stimulacije, bonusi, plaćanje dječjeg vrtić, plaćanje dodatnog školovanja) zaposlenicima. Poslodavci nisu u mogućnosti dati bonuse u mjeri koju bi željeli jer je veliko porezno opterećenja barijera u nagrađivanju. Svijest poslodavaca koji

trebaju motivirati zaposlenike, sustav koji je u udžbenicima iz područja ljudskih resursa koji je na svim sveučilištima na žalost nije usklađen sa europskim, američkim ili azijskim poslovnom praksom, odnosno sustavom nagrađivanja zaposlenika. Naš najveći problem je produktivnost u tvrtkama, a posebno u javnom sektoru, jer naši zaposlenici nemaju jasno razrađen sustav po kojem je model razrađen te se odražava i na njihovu motivaciju. Loša organizacija, loše delegiranje poslova, jer poslodavac nije stvorio uvjete u svom sustavu.

U jedinicama lokalne uprave i samouprave (JPLRS) kao što je navedeno u primjeru po provedenoj analizi nije uzet u obzir jedan od osnovnih podataka , a to je gospodarska razvijenost i proračun jedinica. Poznata je neujednačena gospodarska razvijenost u Republici Hrvatskoj, a samim time mnogi gradovi i općine nisu u mogućnosti provoditi zakonom propisane obaveze nagrađivanja zaposlenika.

Krajem 2019. godine od kada je krenula pandemija uzrokovana COVID-19, na Azijskom dijelu, a od početka 2020. godine i u evropskom i ostatku svijeta upravo je sustav pripreme i prilagodbe pokazao da hrvatske tvrtke u većoj mjeri nisu pripremljene za rad u kriznim situacijama. Također je sustav organizacije i motivacije kao i nagrađivanja izostao. Zaposlenici u većoj mjeri nisu imali jasno razrađene upute i uvjete za rad u takvim kriznim situacijama, za razliku od država na sjeveru i zapadu Europe kao što je Danska, Švedska, Finska. Rješenje je u provođenju digitalizacije koja je standard propisan Agendom 2020. [15]

Cjeloživotno obrazovanje, edukacije, razvijanje komunikacijskih vještina, standardizacija procesa, promjene u obrazovnom sustavu – školovanje za zanimanja koja prate potrebe zahtjeva na tržištu, promjene upisnih kvota za srednje škole i visokoškolske ustanove.

Digitalizaciju je potrebno provesti i u javnoj upravi, lokalnoj i područnoj samoupravi i nastaviti i u svim razinama. Poseban problem je i digitalizacija sudstva uz koji je potrebno prilagoditi i cijelu infrastrukturu. Sustavom kakav je trenutno u hrvatskoj mi jednostavno nismo konkurentni, a to se odražava i na gospodarstvo u cjelini. Preporuka je kompletno restrukturiranje sustava, digitalizacija, smanjenje neproduktivnosti i nesistematiziranost sustava koji je sada nepovezan početak su rješenja za hrvatsko društvo, a samim time i motivaciju zaposlenika.

[15] Izvor pdoataka: https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/Istaknute%20teme/e-Hrvatska/Strategija_e-Hrvatska_2020.pdf). (pristupljeno: 28.08.2020.)

Kako potaknuti zaposlenike na suradnju, poboljšati zadovoljstvo zaposlenika?

Poznato je da je čovjek pokretač svih promjena koje počinju prvim korakom. Veliko je umijeće menadžmenta održati i usmjeravati uspješne i zadovoljne zaposlenike i ostvarivati zacrtane ciljeve. Da bi sustav kvalitetno funkcionirao važno je razmišljati o sklonostima, potencijalima i željama svakog zaposlenika ponaosob, te će se na taj način i ostvariti pobjednička rješenja.

Svakako je važna i emocionalna inteligencija. Potrebno je stvoriti okruženje prilagođeno razvoju pozitivnih stavova i emocija. Poticanje profesionalnog osobnog rasta i razvoja svakog zaposlenika, jer će zadovoljan zaposlenik povratno uložiti više napora u rješavanje poslovnih zadataka.

Uključivanje svih zaposlenika u rješavanje poslovnih izazova, te povratne informacije o istima pridonose osjećaju važnosti kod ljudi te ih dodatno motiviraju na rad i potiču kreativnost.

Slijedeći važan element koji kao i prethodni nisu financijske naravi je druženje zaposlenika, njihovo zbližavanje koje je najbolje postići kroz razne „team building“ dane, tijekom kojih se postiže veća sinergija kolektiva. U takve događaje je važno uključiti sve zaposlenike od glavnog rukovoditelja na niže.

Komunikacija je u svakoj organizaciji složen proces, ali je izuzetno važan. Otvorena komunikacija potiče dodatnu suradnju, te na taj način pomaže u bržem rješavanju nastalih poslovnih izazova. Prijedlog su kraći dnevni zajednički radni sastanci na kojima su svi zaposlenici pojedinih radnih odjela uključeni u razmjenu informacija o započetim i planiranim projektima. Zaposlenicima je važno povjerenje u nadređene, obostrano uvažavanje, odnos u kojem se može razgovarati o općenitim temama, a ne samo o poslu. Takav otvoreni odnos u kojem zaposlenik u svakom trenutku može iskazati svoje stavove i prijedloge svako pridonosi opće pozitivnoj klimi u organizaciji.

Tvrtke bolje rade kada razumiju svoje ljude, a ljudi bolje rade kada ih poslodavci razumiju i uvažavaju.

# 9. Zaključak

Zaposlenici, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središtem pažnje menadžmenta ljudskih potencijala, budući se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu.

Potrebe pojedinaca i čimbenici za koji ih motiviraju, objekt su intenzivnih istraživanja i analiza iz kojih su proizašle mnoge motivacijske teorije. Složenost pojedinca isključuje prihvaćanje jedne od motivacijskih teorija kao univerzalne, putem koje bi se na jedinstven način motivirali ljudi u svim vrstama i oblicima organizacija bez obzira na sredinu u kojoj se ona nalazi. Čovjek je složen psihološki sustav koji zahtjeva mnoge instrumente poticanja i održavanja motivacije. Nužno je poznavati, uz motivacijske teorije i složenost zaposlenika kao pojedinca kao i okolnosti koje ih okružuju.

Uspješan menadžment u suradnji sa područjem ljudskih potencijala u cilju postizanja što boljih radnih uvjeta, ali i postizanja vrhunskih rezultata mora dizajnirati nagradne i motivacijske pakete čija struktura ovisi o tome koliko se kompleksan ili jednostavan sustav motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sustav temeljen na kolektivnim ili na individualnim čimbenicima.

Materijalne kompenzacije predstavljaju temelj i neophodnu osnovu motivacije, no ne i dovoljnu, budući da za većinu ljudi postaju sve važnije, tzv. potrebe višeg reda. Upravo zbog toga su razvijene brojne nematerijalne strategije, poput oblikovanja posla, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, razvoja karijere, edukacije itd.

Poduzeća u kojima se shvatilo da su ljudski potencijali jedan od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća uspješnija su od poduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila ili ne primjenjuje dovoljno značaj ljudskih potencijala i motivacijske tehnike. Usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja u poduzeću te pravedan platni sustav i zadaci su koje uspješno provode kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenog. Također, osobita se pažnja posvećuje pravodobnom informiranju djelatnika na svim razinama, te nastojanju njihovog uključenja u donošenje poslovnih odluka u poduzeću.

Brojni se i složeni zadaci stavljaju pred menadžment ljudskih potencijala u strateškim planovima koji se odnose na razvoju organizacije, koji osim teoretskog znanja iz menadžmenta i motivacijskih teorija, moraju primijeniti i znanja iz područja organizacije i psihologije. Osim

toga, vrlo je važna točna i precizna procjena uspješnosti zaposlenika, nepristrano ocjenjivanje, te omogućavanje njihovog daljnjeg razvoja i napredovanja. Kvalitetna komunikacija, razvijanje dobrih međuljudskih odnosa od neizrecive je važnosti kao i uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja i predstavljaju osnovu za izgradnju kvalitetnog sustava i postizanje vizija, misija i ciljeva menadžmenta u vremenu globalizacije.

# 10. Popis literature


1. Alderfer, Clayton P. (1972): Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press, 1972.
2. Amabile, T. M. (1993): Motivational Synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic Motivation in the Workplace. Human Resource Management Review.
3. Barković Bojanić, I., Gugić, Z. (2017): THEORY AND PRACTICE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE CASE OF MEDICAL STAFF RECRUITMENT IN THE KINGDOM OF SWEDEN. *Ekonomski vjesnik, 30* (2), 371-380. Preuzeto s
4. Bahtijarević-Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
5. Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2010): Strategic management and competitive advantage concepts. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
6. Buble, M. (2000): Management. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
7. Bujas, Z., Petz, B. (1959): Osnove psihofiziologije rada - Uvod u industrijsku psihologiju. Zagreb: JAZU, Institut za higijenu rada.
8. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008): Moderni menadžment. 10. izd. Zagreb: Mate.
9. Denny R. (2000): Motivirani za uspjeh : menedžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. consult, Zagreb, 2000
10. Dujšin, U. (1998.): Globalizacija, regionalizacija i Republika Hrvatska, Ekonomska istraživanja
11. Garača, N., Kadlec, Ž. (2018): Komunikacija u procesu menadžmenta, Praktični menadžment, Vol. II, br. 3, str. 118-125.
12. Grant, R. M. (1991):The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 23, pp. 291–374.
13. Horvat, Đ. (2007): Temeljne funkcije upravljanja, Zagreb, EDUKATOR d.o.o.
14. Klaić, B., Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1990
15. Kovačić M., Horvat Đ. (2004): Menadžment u malom poduzetništvu, M.E.P. Consult, Zagreb.
16. Lončar, J. (2005): Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja, Geoadria.
17. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008): Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

18. Longenecker, J.G. (1969): Princples of Management and Organizational Behaviour, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
19. Parker, S. K., Wall, T. D., Jackson, P. R. (1997): "That's not my job": Developing flexible employee work orientations, Academy of Management Journal, 40, 899-929.

**Web izvori:**


- Cvetković, S. (2017): Teorija pojačavanja. Dostupno na: https://produktivnost.wordpress.com/2017/09/18/teorija-pojacavanja/ (Pristupljeno: 23.5.2019.)
- Karačić, D. (2018): Nastavni materijali iz kolegija Kompenzacijski menadžment. Osijek: Ekonomski fakultet. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/kompenzacijski-menadzment/nastavni-materijali/ (Pristupljeno: 29.08.2020.)
- Pfeifer, S. (2012). Nastavni materijali iz kolegija Menadžemnt. Interna skripta: Motivacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>
- http: //budi.in/940-članak-kako -motivirati -zaposlenike.aspx
- http: //chartcourse.com/gpsmith.html
- http://moj-posao.net / employer_hro_wiki.php?wikiName= FiveElementarySteps
- http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp
- http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html
- http://www2hgk.hr/kuna/index.asp
- http://zakon.pravos.hr/~alauc/rad5htm
- https://www.sdlsn.hr/nagradivanje-za-natprosjecne-rezultate-u-radu-u-zupanijama-gradovima-i-opcinama-problematicno/
- https://zakon.hr/z/290/Zakon-o-plaćama-u-lokalnoj-i-područnoj-(regionalnoj)-samoupravi
- https://www.businessmanagementideas.com/essays/employee-training-essays/essay-on-motivation-of-employees/5127
- https://yourbusiness.azcentral.com/impact-globalization-communication-skills-development-28172.html
- http://www.iajournals.org/articles/iajispm_v1_i3_28_62.pdf
- https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/view/trends.2018.31.45/195195205
- (https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html).
- https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/Istaknute%20teme/e-Hrvatska/Strategija_e-Hrvatska_2020.pdf

# 11. Popis slika, tablica i grafikona

Slika 1. Prikaz motivacijskog ciklusa ……..……...…..7

Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba ……...10

Slika 3. Usporedba teorije potreba …….12

Slika 4. Teorija trostupanjske hijerarhije ……...…16

Slika 5. Utjecaj teorije postignuća na ponašanje ……19

Slika 6. Proces modigikacije ponašanja …….23

Slika 7. Motivacijski sustav i njegove komponente …….…..25

Slika 8. Dijagram tijeka pitanja koje treba razmotriti u razvoju motivacijskih strategija .....28

Slika 9. Model motivacijskog potencijala posla ……...……32

Slika 10. Prikaz pravaca komunikacije ……..……34

Tablica1. Način djelovanja menadžera i funkcije ljudskih potencijala na zadovoljavanje različitih kategorija potreba ……..17

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih……. 32

Tablica 3. Podjela država prema poteškoćama pronalaska zaposlenika …….. 49

Tablica 4. Podjela traženih kompenzacija zaposlenika na globalnom tržištu rada …...……50

Tablica 5. Popis zahtjeva poslodavaca i podnositelja zahtjeva za radnim mjestom ……..52

Tablica 6. Grafički prikaz broja zaposlenika i završene izobrazbe ……55

Tablica 7. Prikaz županija i gradova obuhvaćenih istraživanjem ……..57

Grafikon 1. Usporedba strategija i ponuda poslodavaca budućim zaposlenicima ……..50