Uloga pregovaranja u poticanju kreativnosti zaposlenika

Roce, Kristian

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:443241

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital repository of Istrian University of applied sciences

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

POLITEHNIKA PULA

Visoka tehničko-poslovna škola s p.j.

Specijalistički diplomski stručni studij

"KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA"

KRISTIAN ROCE, bacc.ing.polit.

ULOGA PREGOVARANJA U POTICANJU KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

Pula, 2015.

POLITEHNIKA PULA

Visoka tehničko-poslovna škola s p.j.

Specijalistički diplomski stručni studij

"KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA"

ULOGA PREGOVARANJA U POTICANJU KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

Kolegij: Tehnika pregovaranja i retorika

Mentor: prof. dr. sc. Saša Petar

Student: Kristian Roce, bacc. ing. polit.

Broj indeksa: 0126

Pula, prosinac 2015.

Sadržaj:

Sažetak: 4

1. UVOD 6

1.2. Opis i definicija problema 6

1.3. Cilj i svrha rada 6

1.4. Hipoteza 7

1.5. Metode rada 7

1.6. Struktura rada 8

2. PREGOVARANJE 9

2.1. Definicija pregovaranja 9

2.2. Strategije pregovaranja 12

2.3. Taktike pregovaranja 16

3. MOTIVACIJA 21

3.1. Definicija motivacije i motiviranja 24

3.2. Motiviranje u poslovanju 25

3.3. Vrste motiviranja 27

3.4. Utjecaj motiviranja na rezultate zaposlenika 30

4. KREATIVNOST 31

4.1. Definicija kreativnosti 32

4.2. Okviri kreativnosti 33

4.3. Ciljevi kreativnosti 34

5. POTICANJE KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA 36

5.1. Materijalno i nematerijalno poticanje kreativnosti 37

5.1.1. Brainstorming 45

5.1.2. Teambuilding 48

5.1.3. Povratna informacija (Feedback) 49

5.2. Komunikacija i pregovaranje u poticanju kreativnosti 50

5.3. Samomotivacija i motivacija 54

6. MOTIVACIJOM DO POSLOVNOG REZULTATA 57

6.1. Rezultati istraživanja 58

6.2. Smjernice u motiviranju kreativnosti zaposlenika 62

7. ZAKLJUČAK 66

Sažetak:

Važnost pregovaranja u poticanju kreativnosti zaposlenika jedan je od ključnih obilježja postizanja konkurentskog položaja suvremenog poduzeća. Pregovaranje je ključni proces, kreativnost je proces stvaranja novih ideja, a zaposlenici su ključni za inovacije.

U ovom se radu polazi od ideje da je motivacija zaposlenika važna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, kao i za razvoj zaposlenih, te njihovo zadržavanje u poduzeću. Timski rad, povratna informacija (feedback), izazovni projekti, zadovoljavajuće radno mjesto, napredovanja unutar poduzeća, nagrade i priznanja, materijalne motivacije i vrednovanje rada predstavljaju mehanizam pregovora u kojem svaka strana (poslodavac i radnik) moraju nešto dati da bi uzeli, a rezultat pregovora je da su obje strane postigle cilj na obostrano zadovoljstvo.

Ključne riječi: pregovaranje, kreativnost, zaposlenici, motivacija.

Summary:

The importance of negotiation in encouraging employee's creativity is one of the main characteristics in accomplishing competitive status of a modern enterprise. Negotiation is the key proces, creativity is proces of bringing up new ideas and the enmployees are responsible for inovations.

This labour is initiated by the main idea of employee's motivation as one of the most important characteristics for high management standards, stimulation of creativity, but also for employees self developement and their remaining in the company. Team work, feedback, challenging proyects, pleasant working place, improvements within the enterprise, rewards and acknowledgments, material motivations and approval of work represent the method of negotiation in which every part (emploer and employee) must give something to retrieve something in turn. The result of negotiations is sucessfully achieved goal and mutual pleasure.

Key words: discussion, creativity, employees, motivation.

1. UVOD

Situacija kada se razgovor između dvoje ljudi počinje odvijati u smjeru pokušaja da jedan od dvojce zadovolji svoje potrebe, koristeći se na razuman način, drugim to znači da su pregovori već počeli. Po svom određenju u pregovore spadaju mnoge situacije iz života: pregovori između država, sindikata i poslodavca, stranih i domaćih kompanija, kupca i prodavača, pregovori između članova obitelji, dvojce prekupaca na tržnici, radnika i rukovodioca itd.

1.2. Opis i definicija problema

U mnogim organizacijama dozvoljava se da članovi organizacije rade slobodno, da samostalno upravljaju svojim vremenom te da na taj način doprinose zajedničkom ostvarenju ciljeva, inovativnosti i ideja koje služe poticanju višeg dobra. Jesu li organizacije u kojima je struktura vodstva takva da osiguravaju motivirajuće radno okruženje zaista uspješnije u ostvarivanju profita, privlačenju i zadržavanje talentiranih zaposlenika iz kojih se može izvući maksimum, od onih organizacija gdje vlada poslovna kultura u kojoj postoji drama, podmetanje i neslaganje među zaposlenicima.

1.3. Cilj i svrha rada

Cilj ovog rada je utvrditi sve čimbenike koji utječu na osobnu učinkovitost, motivaciju i kreativnost. Neki od tih čimbenika su očiti, dok su neki „skriveni“, ali iznimno bitni.

Svrha rada je spoznati koji su pravi temelji uspješnog vođenja ljudi, na puno širi način sagledati voditeljske zadatke, te spoznati kako individualno pristupiti svakom zaposleniku i podići njegovu učinkovitost.

1.4. Hipoteza

Spoznaja o važnosti pregovaranja u poslovanju te prednostima koje pruža poticanje kreativnosti zaposlenika moguće je poboljšati konkurentnost položaja poduzeća, te postići planirane dugoročne ciljeve poduzeća uz istovremeno zadovoljenje potreba zaposlenika što rezultira da budu angažirani, kreativni i produktivniji u poslovanju.

1.5. Metode rada

Metode koje će se primjenjivati u radu su induktivna i deduktivna metoda, metoda dokazivanja, metoda klasifikacije, metoda intervjuiranja, te metoda sinteze i metoda analize.

Za teorijska objašnjenja koristi se dostupna stručna literatura i relevantni internetski podaci koji su prema metodi kompilacije naznačeni fusnotama. Sheme, tablice i grafikoni su izrađeni tijekom istraživanja prema podacima iz izvještaja dobivenih u poduzeću, osim ako to drugačije nije navedeno u samom izvoru sheme, tablice ili grafikona.

1.6. Struktura rada

Struktura rada sastoji se od sedam međusobno povezanih cjelina.

Prvi dio, UVOD, obuhvaća predmet istraživanja, svrhu i cilj istraživanja, hipotezu, korištene znanstvene metode pri izradi rada te strukturu rada.

Drugi dio, s naslovom PREGOVARANJE, definira pregovaranje kao komunikacijski proces , njegovu svrhu i cilj te daje uvid u glavne strategije pregovaranja.

U trećem dijelu, s naslovom MOTIVACIJA dat je kratki osvrt na osnovne značajke motivacije, vrste i ulogu motivacije u postizanju poslovnog uspjeha.

Četvrti dio, s naslovom KREATIVNOST daje osvrt na ulogu kreativnosti u poslovanju, kao i njezine okvire i ciljeve.

Peti dio, s naslovom POTICANJE KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA daje uvid u različite mogućnosti i načine poticanja kreativnosti zaposlenika sa osvrtom na ulogu pregovaranja, motivacije i kreativnosti.

Šesti dio, s naslovom MOTIVACIJOM DO POSLOVNOG REZULTATA obuhvaća analizu teorijskih pretpostavki ovog rada definiranih u prvih pet poglavlja kroz anketni upitnik na primjeru poduzeća IN-DI d.o.o.

Završni dio rada je ZAKLJUČAK u kojemu je sistematizirano cjelokupno izlaganje, sve relevantne spoznaje do kojih se došlo tijekom pisanja rada, te je dana sinteza rezultata istraživanja kojima je dokazana postavljena hipoteza.

2. PREGOVARANJE

Pregovaranje je proces cjenkanja u kojem svatko nešto mora dati da bi uzeo, a koji na kraju ako je dobro proveden, završava tako da su sve strane zadovoljne rezultatom te su posvećene ispunjavanju dogovora.

2.1. Definicija pregovaranja

„Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih razumnih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese.“[1] U pregovorima sudjeluju zainteresirane strane. Predmet pregovaranja je netko zajedničko pitanje. Zajedničko pitanje je „umočeno“ u konflikt interesa. Konflikt interesa se rješava na razuman način.

- Cilj pregovaračkih nastojanja je odgovarajuća odluka druge strane, a
- Svrha pregovora je rješavanje nekog svog problema u zajednici s drugom osobom.

Druga strana je središte svih naših nastojanja. Druga strana nije protivnik već partner u rješavanju problema. Zapravo, i jedna i druga strana su partneri u zajedničkom rješavanju njihovih problema.

Kada ljudi nešto žele napraviti zajedno, npr. kupiti ili prodati neku stvar, ugovoriti posao, odlučiti koji automobil kupiti, oni moraju koristiti nekakav mehanizam za postizanje sporazuma. Osim u slučaju ako se trenutačno ne dogovore oko izbora kojeg moraju donijeti, oni moraju koristiti proces donošenja odluka koji im je svima prihvatljiv. Pregovaranje je jedinstven naziv za niz postupaka zajedno donešenih odluka, iako ljudi također koriste pojmove kao što su trgovanje, ugovaranje posla, cjenkanje i dr.

[1] Tudor, G.: **Veliki poslovni pregovori**, na temeljima strategije principijelnog pregovaranja, Zagreb, 2009., p. 14.

Ljudi pregovaraju iz nekoliko razloga:

1. Da bi se dogovorili kako podijeliti ili razdijeliti neki ograničeni resurs poput imovine,
2. Da bi stvorili nešto novo što niti jedna strana ne bi mogla sama, ili
3. Da bi riješili problem ili nesuglasnice s drugom stranom.

Ponekad ljudi ne uspiju pregovarati, jer ne vide da se nalaze u situaciji pregovaranja. Odabirom drugih mogućnosti osim pregovaranja možda neće uspjeti ostvariti svoje ciljeve, dobiti ono što trebaju ili riješiti svoje probleme onoliko glatko koliko bi to željeli. Međutim, ljudi ponekad prepoznaju potrebu za pregovaranjem, ali svejedno postignu slab uspjeh, jer ne razumiju taj proces i nemaju razvijene pregovaračke vještine. Umijeće pregovaranja je jedna od najmoćnijih vještina koju koristimo kako u poslu, tako i u svakodnevnom životu, svjesno ili možda čak nesvjesno.

Uspješno je pregovaranje ono u kojem su strane na kraju procesa međusobno posvećene ispunjavanju sporazuma koji su postigle. Pravednost je ključna stavka da bi proces pregovaranja bio uspješan. U slučaju da bilo koja od dviju strana smatra da se prema njoj ne odnosi pravedno, ona može napustiti pregovore s negativnim osjećajem i nezadovoljnošću da ispuni ono što je dogovoreno.[2]

Postoji još jedan način na koji se može gledati, a to je da se pregovaranje usporedi s pletenjem i tkanjem. Kada se nešto plete, obično se koristi jedna nit konca. Iako pletene tkanine mogu sadržavati niz tekstura, lako ih se može razvući i promijeniti im oblik. Prilikom tkanja, tkanina se proizvodi korištenjem najmanje dviju niti koje dolaze iz različitih smjerova. Tkani materijali obično imaju veću vlačnu čvrstoću i trajnost od pletenih tkanina. Pregovaranje je više poput tkanja, za taj proces potreban je doprinos različitih strana. Na temelju znanja, vještina i drugih elemenata koje više strana donosi u proces, dobar pregovarački proces

[2] Cohen, S.P.: **Vještine pregovaranja za menadžere**, zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2014., p. 3.

rezultira tkanjem trajnog sporazuma koji snagu crpi iz činjenice da su strane postigle sporazum zajedničkim radom. [3]

Pregovori su samo jedna prolazna točka u međusobnom poslovnom odnosu, koji traje u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. U trenutku vođenja pregovora treba imati u vidu život nakon pregovora. Na neki način, i ta buduća stvarnost dio je sadašnje pregovaračke stvarnosti. Dolazi se do zaključka da je pregovaranje „unutrašnjost" svakih pregovora.

Kada strane ne rade zajedno na tome da postignu sporazum, ne postoji pregovaranje. Kada šef izda naređenje, i jedino što se može napraviti je, da se ga posluša i napravi što je šef naredio. To nije pregovaranje.

Bitno je znati, da pregovaranje nije nikakav natjecateljski sport. Što ne znači da se ne smijemo natjecati s drugim stranama, već umjesto toga, da pokušamo postići što bolji rezultat (zadani cilj) za same sebe. Cilj je s ljudima pregovarati da bi se postigao sporazum koji zadovoljava što je više moguće interesa uključenih strana u pregovaranju. Važno je zapamtiti da, ukoliko strane u pregovorima nisu zadovoljne procesom kao ni rezultatom, postoje velike šanse da obećanja koja su osnova sporazuma neće biti ispunjena. [4]

[3] Cohen, S.P.: **Vještine pregovaranja za menadžere,** op. cit., p. 4.
[4] Ibidem, p. 5.

2.2. Strategije pregovaranja

Strategija (grč. *stratos* : vojska, *ago*: voditi, *strategos*: vojskovođa) je pojam koji se najviše koristi u vojsci, a koristi se kad se odlučuje o najboljem rješenju između više mogućih i to onda kad se traži najbolje rješenje prema kriterijima koji su unaprijed postavljeni. Strategija je način dostizanja cilja, utvrđivanje dugoročnih ciljeva i načina njihova ostvarenja.[5]

Pregovaranje je proces u kojem najmanje dvije ili više osoba surađuju u razgovoru, da bi postigli obostrano prihvatljivo rješenje (kompromis).

Često se zaboravlja da je novac zamjena za mnoge druge istinske ljudske potrebe. U pregovorima je nekad potrebno istražiti što točno novac znači drugoj strani i tražiti način da se tim potrebama izađe u susret na produktivniji način. Zbog toga je potrebno dobro procijeniti potrebe i interese druge strane u osmišljavanju pregovaračke strategije i taktike koje ćemo koristiti. (više o taktikama u drugom poglavlju).

Prije početka pregovora, pregovarači trebaju postaviti učinkovitu strategiju (put za dostizanje cilja prema utvrđenoj dinamici) i plan (opis poslovne ideje), jer su upravo to najvažniji preduvjeti postizanja ciljeva pregovaranja (odredišnih točaka koje želimo ostvariti u zadanom vremenskom razdoblju). Isto tako potrebno je unaprijed predvidjeti koje ciljeve žele postići, te ih u pregovoru usmjeriti na to kako ih postići. Učinkovitim planiranjem i postavljanjem ciljeva većina pregovarača može ostvariti svoje ciljeve, bez toga do rezultata se dolazi više slučajem nego trudom pregovarača.

Pregovaračka strategija je opći plan koji se koristi da bi se ostvarili ciljevi pregovarača. Vrsta strategije koju pregovarač odabere ima snažan utjecaj na proces i rezultat pregovora, uključujući ostvarivanje individualnih i zajedničkih ciljeva, stabilnost sporazuma i kvalitetu međuljudskih odnosa između pregovarača.

[5] Rosić, V.: **Komunikacija-pregovaranje-lobiranje**, Rijeka: institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Zagreb, 2008., p. 78.

„Kada znaš i sebe i druge, nisi nikada u opasnosti; kada znaš sebe, ali ne i druge, imaš polovicu šansi pobijediti; a kada ne znaš ni sebe niti druge u opasnosti si u svakoj bitki“[6]

Sun Tzu („Umijeće ratovanja“)

Tablica 1: **Strategije pregovaranja**

STRATEGIJE	**FIKSNA POZICIJA** Na tome se inzistira!
Principijelno pregovaranje	Kvalitetan sporazum s obostranim pokrićem potreba Racionalan utrošak vremena, energije i sredstava Dobri međuljudski odnosi Najšira od mogućih rješenja Neplanirana i neočekivana obostrana rješenja Operativna rješenja i dugoročni poslovni odnos (optimum) Pouzdanost provedbe rješenja
Tvrdo pregovaranje	Sporazum jednostrane koristi
Meko pregovaranje	Sporazum bilo koje vrijednosti Dobri međuljudski odnosi Dugoročni poslovni odnosi
Pozicijsko pregovaranje	Sporazum jednostrane koristi Jednostrana gotova rješenja
Fiktivno pregovaranje	Sporazum koji se neće postići Sporazum koji se neće provesti

Izvor: Tudor, G.: **Kompletan pregovarač**, umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, 1992., p.19.

[6] Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, <URL:http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2012/06/88_Katalenac_2000_1-2.pdf> (26.08.2015.).

Principijelno pregovaranje jedino teži cjelovitom pregovaranju. Pregovaranje je poprilično naporno i zahtjeva rad po pravilima, ali zbog toga daje izvrsne rezultate.[7]

Načela principijelnog pregovaranja:

1. Načelo zdravog konflikta interesa

Konflikt interesa je nužan, opravdan, očekivan i prirodan. Iz konflikta se rađa nova kvaliteta sporazuma.

2. Načelo kontrole i zaštite vlastitih interesa

U procesu pregovaranja i jedna i druga strana kontroliraju proces, tako da suzdrže svoje jednostrane zahtjeve.

3. Načelo uvjerenja o zajedničkoj koristi

Samo pregovorima se rješavaju problemi i zadovoljavaju potrebe. Pregovarači se nadaju kako će sporazumom dobiti obostrano, međutim u slučaju da se pregovori izjalove, izgubiti će obojica.

4. Načelo Win/Win

Obje strane pobjeđuju na pozitivan način (kompromis).

5. Načelo Give/Get

Ovo načelo vrijedi u pregovorima. Kompromisom obje strane pobjeđuju u ostvarivanju svojih ciljeva.

[7] Tudor, G.: **Kompletan pregovarač**, umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, 1992., p.36.

6. Načelo zaštite ličnosti pregovarača

Pregovarači su važni isto koliko i sadržaj pregovora. U slučaju da pregovarač zanemari protivnika, je isto što i biti na putu neuspješnih pregovora. Do zajedničke pobjede dolazi se onda kada se problem odvoji od ljudi, i uvaži čovjeka kao osobu.

7. Načelo procedure

Prikazivanje svojih interesa, razotkrivanje partnerove situacije, analiziranje njegovih i naših interesa, oblikovanje više mogućih rješenja, te se sve to oblikuje u zajednički sporazum.

8. Načelo djelotvornosti timskog rada

U timskom radu zajedničkim naporima postižu se izvrsni rezultati koji nadmašuju zbroj onih pojedinačnih. Radi se ne lice u lice, već bok uz bok. Tako se postižu bolja rješenja.

9. Načelo umjerenog taktiziranja

Ako uspijemo dobiti partnera da pregovara na osnovama gornjih načela, tada smo na dobrom putu. Velike su šanse da se dostignu visoki ciljevi principijelnog pregovaranja. Jedino ono teži cjelovitom pregovaranju.

„Najbolji način da dobijete ono što želite je da pomognete drugoj strani da dobije ono što želi“[8]

Deepak Chopra

[8] Dnevnik Hrvatske, <URL: http://blog.dnevnik.hr/uspravanhod/ > (13.10.2015.).

2.3. Taktike pregovaranja

Pregovaračka taktika je zapravo dobro isplaniran sklop budućih postupaka, orijentiran na lakšem dosizanju određenog cilja, u uvjetima kad ne poznajemo dovoljno zajedničku situaciju i kad je partner općenito nesklon olakom davanju. Ne treba pretjerivati sa korištenjem taktika na „tuđoj koži“ jer izazivaju neugodu, a isto tako jednog dana mogli bi se i mi naći u situaciji da postanemo sami žrtve.

Taktike su nužan dio svakog posla, a posebno pregovaračkog. Neizostavan su dio svake poslovne akcije, pa jednako tako i svakih pregovora. Uz previše taktika, pregovori nalikuju na tvrde ili pozicijske, što ugrožava rješenja i odnose. Ako bismo pak odrekli primjene taktika, vrlo vjerojatno bismo otežali ostvarenje ciljanih učinaka.[9]

Pretpostavimo da radnik želi dobiti povišicu plaće, koju znamo da je u današnje vrijeme jako teško dobiti zbog krize koja vlada. Strategija bi mogla biti takva da se uvjeri šefa u to koliko zapravo vrijedi posao koji se obavlja na radnome mjestu. U zadanu taktiku mogu se uključiti grafikoni i drugi potrebni podaci, kako bi se prikazalo to kako je radnik na odgovornom radnome mjestu napredovao u poslijednjih godinu dana, ili napisati okvirni plan za slijedeće poboljšanje koje je radnik spreman u skoroj budućnosti firme primijeniti.

[9] Tudor, G.: **Veliki poslovni pregovori**, na temeljima strategije principijelnog pregovaranja, Zagreb, 2009., p. 159.

U nastavku je odabrano nekoliko načina taktičkog pregovaranja u poslovnom svijetu:

1. *Što učiniti s nezgodnim pitanjima ?*

Spretno postavljena pitanja bitna su sastavnica svakog pregovaranja. Postavljanjem pitanja drugoj strani doći će se do korisnih podataka, a istovremeno određivati tempo i tijek pregovora. Teškoće nastaju kad sugovornik postavi nezgodna pitanja, npr. kad postanemo prisiljeni odati neku povjerljivu informaciju i slično. Na nezgodno pitanje uvijek je najbolje dati uvjerljiv odgovor, kojim drugoj strani dajemo na znanje kako nije teško prihvatiti njihovu igru, ako im je do iste toliko stalo. Dakle odgovori moraju biti kratki i svedeni na najmanje podataka.[10]

2. *Što učiniti kad druga strana ustane od stola, s namjerom da ode ?*

Kad druga strana ustane u namjeri da se udalji od stola, potrebno je pažljivo procijeniti naše slijedeće korake. Ne treba zaboraviti da se radi samo o još jednom taktičkom postupku. Ovakvim načinom druga strana želi samo navesti da svoja stajališta približimo njihovima. Ukoliko ih pokušamo nagovarati da se vrate, moguće je upasti ravno u njihovu „mrežu“, te ćemo biti prisiljeni učiniti ustupak. Takvu taktiku treba prihvatiti onakvu kakva jest, to je postupak koji je namijenjen vršenju pritiska. Treba ostati mirno, ne pokazivati nikakve emocije, i ne činiti nikakve pokrete. Mogući izlaz iz takve situacije je taj, da se pokuša skrenuti rasprava na neku drugu temu, ili ako ni to ne pomaže, onda predložiti novi sastanak tijekom tjedna kad drugoj strani to bude više odgovaralo.[11]

[10] Brookes, M., et al.: **Taktike pregovaranja**, riznica pregovaračkih postupaka, 201 učinkovita taktika pregovaranja, Poslovni izbornik, Zagreb, 1999., str. 36.
[11] Brookes, M., et al.: **Taktike pregovaranja**, op. cit., p. 49.

3. *Kako postupiti kad sugovornik skreće razgovor s bitnih pitanja na potpuno nevažne teme ?*

Ponekad se dolazi u situaciju da se sugovornik udaljuje s glavne teme, posebice tijekom dugih pregovora. Ljudi općenito radije pričaju o stvarima koje su im zanimljive i ukoliko im dozvolimo da odlutaju predaleko, morat će se krenuti ispočetka. Potrebno je odrediti koliko vremena možemo uložiti u pregovore, koristiti se određenim pitanjima kako bi se izvuklo što više obavijesti u što kraće vrijeme, određenim pitanjima vratiti sugovornika na predmet razgovora. Ukoliko sugovornik skrene s glavne teme, pravim pitanjem vratiti raspravu na glavnu temu i šuteći se sačeka protivnikovu reakciju, ali na način da se „sačuvaju“ živci i ostane nepopustiv prema sugovorniku. Ne ide li drugačije, spornu točku preskočimo, ali je kasnije tijekom pregovora opet iznesemo pred sugovornika.[12]

4. *Na koji način postupiti kad sugovornik kaže „a ovo je naša konačna ponuda“ ?*

Bitno je znati, da je ponuda konačna onda kad naš sugovornik napusti pregovor. Do tog trenutka sve su „karte na stolu“ i sve je otvoreno. Potrebno je biti svjestan pritiska kojim se izlažemo u želji za sklapanjem posla. Pokušajmo se staviti u položaj protivničke strane i shvatiti kakvi osjećaji vladaju u njihovom taboru, hoće li doista sugovornik napustiti razgovor ?. Ne bi bilo loše kad bi se razmotrilo sve što bi smo postigli sklapanjem sporazuma, ali i poteškoće koje će se izbjeći prekine li se proces pregovaranja. Zato pokušajmo predložiti neke druge mogućnosti i rješenja.[13]

[12] Brookes, M., et al.: **Taktike pregovaranja**, op. cit., p. 73.
[13] Ibidem, p. 90.

5. *Kada povući ponudu ?*

Ponudu je potrebno povući u pravo vrijeme, i to će možda biti sasvim dovoljno da bude prihvatljiva. Povlačenje ponude je jedna od najnasilnijih taktika koje nam stoje na raspolaganju. U nekim slučajevima prvi pregovori uistinu započinju tek poslije prvog pokušaja povlačenja ponude. Vrijeme prije tog pokušaja utrošeno je na ispitivanje snaga. Poslije toga postajemo svjesni da imamo ono što našem sugovorniku treba i to daje prednost koju ne smijemo prokockati. Kad se ustanovi, da se došlo do zida, pokupe se papiri sa stola i ustane, ako je potrebno i napusti pregovore. U slučaju da je našem sugovorniku stalo do zaključenja posla, zaustavit će nas. Ne pokušaju li nas zaustaviti, znat ćemo da nismo ništa izgubili.[14]

6. *Ne žuriti sa pristankom ponuđenog*

Tijekom pregovora može nastupiti trenutak kad nam ponude odgovor koji uključuje većinu onoga što smo željeli ishoditi. Bitno je ne žuriti sa pristankom ponuđenog, jer ukoliko se složimo s ponudom, tada je to zaključeno, a onda si poslije prebacujemo da smo mogli postići više, ali tada je već kasno. Jedini način da se utvrdi što se može postići je da postavljamo dodatna pitanja i istražujemo dodatne mogućnosti. Prije početka pregovora potrebno si je postaviti jasne granice, kako ne bismo došli u slučaj naglog odlučivanja sa pristankom ponuđenog od strane sugovornika.[15]

[14] Brookes, M., et al.: **Taktike pregovaranja**, op. cit., p. 100.
[15] Ibidem, p. 196.

7. *Što učiniti kad druga strana odbija pregovarati ?*

Kad druga strana odbija pregovarati, potrebno se vratiti na točku u kojoj su pregovori zapeli, kako bi se riješio problem. Naime, do zastoja u pregovorima obično dolazi kad su obje strane pretjerano usredotočene na čuvanje vlastitih položaja, umjesto da zajednički potraže rješenje za nastali problem.[16]

8. *Pregovaranje telefonom*

Ponekad pregovaranje telefonom predstavlja jedinu mogućnost jer, zbog nedostatka vremena ili zbog udaljenosti stranaka, izravni pregovori ne dolaze u obzir. Međutim, ovdje se može pojaviti čitav niz značajnih poteškoća. Telefonom se koristiti onda kada želimo prikriti neku činjenicu. Kad to nije slučaj, uvijek pokušajmo pregovarati licem u lice. Pregovaranjem telefonom se ne gubi baš svaka neverbalna komunikacija. Stanke, intonacija glasa, visina glasa, sve nam to govori ponešto o sugovorniku. Daje se zaključiti da se treba čuvati ljudi koji na brzinu pokušavaju sklopiti posao preko telefona. Ako se ikad dođe u takvu situaciju, pokušajmo odgoditi pregovore i dogovoriti sastanak.[17]

9. *Budite brži i predložite zaključke*

Kad su sve sugovorničke karte na stolu, zaključimo sastanak upoznavši ga s načinom na koji ćemo udovoljiti njegovim potrebama. U slučaju da ne bude ništa od posla, kratko izlaganje zaključaka bit će osnova slijedećeg kruga pregovora. Za preuzeti vodstvo potrebno je izvršiti kratak pregled zaključaka i na taj način si priskrbiti diskretnu prednost. Dakle mi smo ti koji ćemo iznijeti zaključke, prije sugovornika.[18]

[16] Brookes, M., et al.: **Taktike pregovaranja**, op. cit., p. 430.
[17] Ibidem, p. 442.
[18] Ibidem, p. 446.

3. MOTIVACIJA

Najvažniji zadatak menadžmenta je motivirati druge. Motivacija je navođenje nekoga da učini nešto što on to želi. Ako čovjek zaista želi nešto napraviti, bit će motiviraniji, ako nešto stvarno ne želi napraviti, nedostajat će mu samo motivacija. Zato moramo biti motivirani, da bi smo mogli motivirati druge. A za to nam je potreban cilj.[19]

Motivacija je nešto što svi žele. Vrhunski rezultati i postignuća usko su vezani uz snagu motivacije. Ljudi su stvorenja koja teže cilju i čini se da svi iznimni uspjesi u svijetu dolaze od visoko motiviranih pojedinaca. U svakodnevnom govoru pojam motivacije se odnosi na jednu veličinu koja može varirati po svojoj jačini: npr. tenisač X je „vrlo motiviran“ da se probije na sam vrh ljestvice; učenik Y je „manje motiviran“ da obavi svoje domaće zadaće. Iako se na ovaj način tretira kao cjelina, pojam motivacije može se odnositi na kvalitativno različite značajke ponašanja i doživljenja.[20]

„Nije važno gdje ste sada, jer niste ni blizu onoga gdje možete biti.“[21]

Howard Lago

Prvu cjelovitu teoriju motivacije ponudio je A. Maslow 1954. godine. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. Prednost teorije je u njenoj jednostavnosti i sveobuhvatnosti, što je čini primjenjivom u raznim menadžerskim područjima zbog čega je vrlo popularna kod menadžera. Ova teorija naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva i njihovu

[19] Richard, D.: **Motivirani za uspjeh**, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, 2000.g., p. 16.
[20] Rheinberg, F.: **Motivacija**, nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, naklada Slap, Zagreb, 2004.g., p. 14.
[21] Izreke i poslovice, <URL: http://izrekeiposlovice.com/2012/01/motivacijske-izreke/> (16.09.2015.).

realizaciju. Također upozorava da, osim zadovoljenja egzistencijalnih potreba, ljude motivira i kontinuirani razvoj te da bi organizacije o tome trebale voditi računa. Prema njemu individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba (slika 1)[22]:

Slika 1: **Maslowljeva hijerarhija potreba**



Izvor: Varga, M.: **Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju**, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2011., p. 156.

1. **Fiziološke potrebe** – najosnovnije, najjače i najočiglednije od svih potreba čovjeka jer o njihovom zadovoljavanju ovisi preživljavanje pojedinca.

2. **Potreba za sigurnošću** - potrebe za stalnošću, redom, poretkom, strukturom, potreba za sigurnim poslom i zadržavanjem stečenog položaja. Čovjek je uglavnom po tome pitanju i sređen osim kad se radi o ratu, bolesti, porastu kriminala, prirodnim nepogodama.

[22] Varga, M.: **Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju**, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2011., p. 156.

3. **Potreba za ljubavlju i pripadanjem** – ostvarenjem prve dvije potrebe javlja se potreba da sa drugim ljudima realizira odnos pripadanja koji uključuje odanost, privrženost, prijateljstvo i ljubav. Radi se zapravo o težnji za prevladavanjem osjećaja izolacije i usamljenosti. Maslow smatra da su ljubav i povezivanje osnovni uvjeti za zdrav razvoj pojedinca. Ljubav stvara kod pojedinca osjećaj vrijednosti i ispunjava ga osjećajima prijateljstva, punoće i korisnosti.

4. **Potreba za poštovanjem** – dijeli se na dvije skupine:

   Potrebe za samopoštovanjem - što znači da pojedinac sam sebe želi smatrati dobrim, uspješnim, jakim, nezavisnim - što rezultira samopouzdanjem.

   Potrebe za poštovanjem drugih - uključuju želju za pažnjom drugih ljudi, reputacijom, statusom, prestižem, priznanjem - čije zadovoljenje rezultira osjećajem vlastite vrijednosti. Maslow smatra da je najzdraviji osjećaj poštovanja vlastitog ja onaj koji se zasniva na respektu drugih ljudi kada je taj respekt zaslužen radom, a ne umjetno proizveden. Zadovoljenje ove potrebe dovodi do samopouzdanja i osjećaja vrijednosti, a nezadovoljenje do inferiornosti i slabosti.

5. **Potreba za samoaktualizacijom –** potreba koja se nalazi na vrhu hijerarhije potreba i njeno pojavljivanje ovisi o zadovoljenju potreba sa nižih razina. Samoaktualizacija predstavlja najviši mogući motiv čovjeka i zapravo se tu radi o težnji ili potrebi čovjeka da postane totalna ličnost u skladu sa svojim mogućnostima, tj. da realizira sve svoje mogućnosti, talente i potencijale. Ako se samoaktualizacija shvati kao proces, radi se o postupnom razvoju i realizaciji svih mogućih potencijala čovjeka. Neka osoba može se smatrati samoaktualiziranom ako je postala sve ono što je mogla postati (npr. muzičar ne svira samo zato da zaradi i da se istakne nego i zato što uživa u usavršavanju vlastite umjetnosti).

Čovjek neprestano traži zadovoljenje potreba i one su rijetko kada potpuno zadovoljene, a utvrđeno je da postoji pozitivna korelacija između intenziteta i stupnja njezinog zadovoljenja tj. što osoba više udovoljava nekoj potrebi to ta potreba za nju postaje važnija.

3.1. Definicija motivacije i motiviranja

Motivacija je oblik unutarnje snage koji nas gura da poduzmemo akcije kako bi ostvarili svoj cilj. Motivirana osoba poduzima mjere i čini sve što je potrebno kao bi postigla svoje ciljeve.

Različiti autori nastoje definirati pojam motivacije; jedni definiraju motivaciju kao pojam za sve unutarnje faktore koji ujedinjuju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti. Drugi definiraju motivaciju kao odnos potreba, stanja koje potiče pojedinca na određena djelovanja za koje se čini vjerojatnim da će omogućiti zadovoljstvo.

„*Motiviranje znači da menadžeri čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način.*“[23]

Kod svakog pojedinca ili organizacije, kada je motivacija prisutna postoji inicijativa i smjer, hrabrost, energija i upornost da slijedi svoje ciljeve. Motivacija postaje jaka kada postoji vizija te jasna mentalna slika onoga što se želi postići ali i snažna želja da se ostvari. U takvoj situaciji, motivacija budi unutarnju snagu i moć, te svakog pojedinca ili organizaciju gura naprijed prema ostvarenju vizije. Motivacija se može primjeniti za svaku akciju i cilj. Primjerice motivacija za studij stranih jezika, motivacija za dobiti bolji posao, za kupiti kuću, za prošetati svaki

[23] Dujanić, M.: **Osnove menadžmenta**, veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007., p. 153.

dan, za pripremiti ručak itd. Motivacija je prisutna kad god postoji jasna vizija, precizno znanje o tome što se želi učiniti, te jaka želja i vjera u svoje sposobnosti.

Motivacije je jedan od najvažnijih ključeva za uspjeh. Kada postoji nedostatak motivacije ili su postignuti loši rezultati tada se motivaciju može i mora ojačati. U nastavku je prikazano nekoliko činjenica koje mogu ojačati motivaciju.

a. Treba postaviti podstaviti cilj. Ako je cilj velik dobro ga je podijeliti u nekoliko manjih ciljeva, a svaki manji cilj vodi prema glavnom cilju,
b. Shvatiti da treba završiti ono što je započeto,
c. Razvijati naviku odlaska do cilja,
d. Družiti se sa uspješnim ljudima sličnih interesa i ciljeva, jer motivacija i pozitivan stav su „zarazni“,
e. Što manje odugovlačiti, jer odugovlačenje dovodi do lijenosti i nedostataka motivacije, i
f. Vizualizirati svoje postignute ciljeve dodajući osjećaj sreće i radosti.

Motivirana osoba je sretnija i ispunjenja osoba, ima više energije i vidi u svom umu pozitivan krajnji rezultat.

3.2. Motiviranje u poslovanju

Važnost motivacije i postavljanja ciljeva u poslovanju je važan ključ uspjeha organizacije. Postaviti ciljeve i voditi organizaciju i zaposlenike prema definiranim ciljevima glavni je zadatak svake organizacije. Motivacija je važna jer je psihički „katalizator“ zaposlenika u ostvarivanju zahtjeva vođe organizacije.

Rad zadovoljava primarne ljudske potrebe plaćom, osiguravajući im prihod kojim mogu nahraniti, napojiti i obući svoje obitelji te platiti troškove stanovanja. Smještaj kojeg je poduzeće osiguravalo u prošlosti i restoran za osoblje također pomažu u zadovoljavanju tih potreba. Posao povezuje ljude u radnu zajednicu. Osim toga, posao nudi napredovanje ugled, platne razrede pa čak i službeni

automobil te se time pobuđuje poštovanje kod ostalih. Uobičajeni pokretač u poslu, plaća u raznim valutama, djelomično uspijeva zadovoljiti potrebe preživljavanja, pripadništva, pa čak i one na nižoj od dvije razine potrebe poštovanja.

Pogled u prošlost otkriva da je prije par desetljeća mnogo veći naglasak nego danas bio na smještaju kojeg osigurava poduzeće te društvenim i sportskim klubovima na poslu, a mnogo manji na napredovanju i ugledu. Drugim riječima, današnje društvo kolektivno traži zadovoljenje potreba na malo višoj razini hijerarhijske ljestvice.

Sljedeća potreba kojoj počinje težiti veliki dio današnjeg društva je ona za samopoštovanjem. Tradicionalne metode poslovanja i upravljanja su neodgovarajuće za zadovoljenje te potrebe. Zapravo, one ne uspijevaju u tome prvenstveno zato jer im se sama priroda samopoštovanja protivi.

S vremena na vrijeme ekonomski padovi, otpuštanja, nesigurnost u vezi zadržavanja posla, minimalna povećana plaća, mnoge radnike vode prema dnu hijerarhijske ljestvice. Kad se to dogodi, spektar prevladavajućih potreba se širi. Još gore je što mnoga poduzeća ne mogu više osiguravati stvari poput napredovanja ili službenog automobila, a koje privlače poštovanje drugih. Postavlja se pitanje, kako će onda poduzeća motivirati svoje ljude ? Oni moraju nastaviti zadovoljavati njihove temeljne potrebe dok provode korjenite promjene važne za zadovoljavanje rastućih viših potreba zaposlenika.[24]

[24] Whitmore, J.: **Trening za postizanje učinkovitosti**, Zagrebačka škola ekonomije i menagamenta, Zagreb, 2006., p. 109-110.

3.3. Vrste motiviranja

Analiza prakse motiviranja u suvremenim organizacijama pokazuje ugrađene spoznaje svih pristupa i teorije motivacije. Voditelji timova shvatili su da je motiviranje ključni zadatak i put prema uspješnosti u radu. Također su shvatili da bez dobrog poznavanja teorije ne mogu mijenjati praksu i ostvariti bit svog posla utjecati na ljude i njihovo ponašanje, što je temeljna svrha njihovog poznavanja izgradnje cjelovitog organizacijskog sustava motiviranja i nagrađivanja.[25]

Motiviranje i nagrađivanje je jedno od ključnih zadataka i funkcija menadžmenta i timskog rada u organizaciji, te je jedan od najvažnijih zadataka menadžera i voditelja tima. Ima ulogu u upotrebi i razvoju ljudskih potencijala i njihovu usmjeravanju na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanju kvalitetnih ljudi u samoj organizaciji i timu, povećanje zadovoljstva i kvalitete radnog života, te otklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja koji umanjuje organizacijsku i timsku uspješnost.

Potvrđeno je da ne motivirani djelatnici ili članovi tima :

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

[25] Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 2000., p. 582.

Najvažniji zadatak menadžera ili funkcije rada u timu je u svezi s motivacijom za rad zaposlenih ili članova tima može se rezimirati kroz zahtjev i potrebu kreiranja, izgradnje i primjene sveobuhvatnog i odgovarajućeg motivacijskog sustava.[26]

Sveukupni motivacijski faktor čini motivacijski sustav tj. poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se sustavno i svjesno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi. U to se uključuje primjena i razvoj raznolikih strategija motiviranja zaposlenih i članova tima da bi se postigli zadani ciljevi.

Kvalitetan motivacijski sustav mora osiguravati tri vrste ponašanja: [27]

- mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji rješavanja razvojnih i aktualnih problema, ostvarivanje ciljeva, razvoj organizacije, kreiranje novih usluga i proizvoda, unapređivanje rada i kvalitete,
- mora se osigurati da zaposleni, odnosno članovi tima kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obaveze, te postižu očekivane rezultate, i
- mora se zadržati i privući najkvalitetnije ljude u organizaciji.

Treba se poticati motivacijski sustav kada se radi o različitim oblicima ponašanja, i to imati na umu da imaju različitu motivacijsku strukturu i različite poticaje za aktiviranje i očitovanje. Neka svojstva organizacije i instrumenti čine faktori koji ljude zadržavaju i privlače u organizaciji i timskom radu koje se stječu samom pripadnošću, a nisu alocirani na temelju individualnog rada.

[26] Mrušić, S.: **Motivacija za rad i profesionalni razvoj**, Ekonomski institut-Zagreb, Zagreb, 1990., p. 38.

[27] Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, op. cit., p. 585.

Drugi faktori i instrumenti funkcionalni su gledajući individualno ponašanje i obavljanje zadataka kao što su razvoj, napredovanje, odnosno cjelokupni sustav nagrađivanja (nematerijalnog i materijalnog).

Doprinosi i kreativno ponašanje zahtijevaju poticajnu osnovu, izazovne i kreativne zadatke, suradnju, kreativnu klimu, autonomiju, itd. Iz prethodnih faktora se može određivat emocionalna i identifikacijska povezanost i opći odnos između menadžera prema zaposleniku ili voditelju tima prema članovima, tj. sudjelovanju u odlučivanju, postavljanju ciljeva i sl.[28]

To pokazuje da je neophodno razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava potrebe individualca, te različite mehanizme poticaja i zadovoljavanje različitih oblika ponašanja u kojem ovisi uspješnost organizacije i timskog rada, i najbitnije ne odustajati od zacrtanog cilja.[29]

[28] Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, op. cit., p. 588.
[29] Ibidem, p. 589.

3.4. Utjecaj motiviranja na rezultate zaposlenika

Motivacija zaposlenika je može se reći i ključni faktor za uspjeh poduzeća**.** Svi sudionici u timu trebaju biti snažno motivirani za rad i pravedno nagrađeni za rezultate rada. Svoje ciljeve i interese trebaju vidjeti u ostvarivanju ciljeva i interesa poduzeća kao cjeline, te biti zaokupljeni u smislu pronalaženja novoga. Povratna informacija o radu treba biti trajni oblik komuniciranja menadžera i njegovih suradnika.

Visoko motivirani zaposlenici imaju volju dodijeljeni posao ili zadatak ispunjavaju učinkovito i djelotvorno, što rezultira većom produktivnosti, povećanjem prihoda, smanjenjem troškova i zadovoljnim zaposlenicima i voditelja tima. Zaposlenici i osoblje s niskom motivacijom imaju tendenciju da dodijeljeni posao i zadatke rade sporije, bez obzira na produktivnost i učinkovitost što ne rezultira pozitivnom rezultatom poslovanja. Niska motivacija može biti uzrokovana nedostatkom jasno definiranog smjera kojem poslovanje teži ili svrhe.

Kompenzacije između menagera i zaposlenika također treba promatrati kao jedno od sredstava povećanja motivacije zaposlenika u smislu povećanja zalaganja u procesu stvaranja nove vrijednosti, što uz odgovarajuću strategiju izravno utječe na povećanje uspješnosti poslovanja poduzeća. Efektivan i kontinuirani rad na poboljšanju i održavanju motivacijskog sustava zaposlenih teži postizanju skladne organizacije sa motiviranim, ali i zadovoljnim zaposlenicima.

4. KREATIVNOST

Kreativnost je pojam koji se često susreće u svakodnevnom razgovoru. Kreativnost je čin ili proces koji donosi nove i maštovite ideje u stvarnosti. Različiti autori definiraju kreativnost kao tendenciju generiranja i prepoznavanja ideja, alternativa, ili mogućnosti koje mogu biti korisne u rješavanju problema.

Neki od razloga zašto su ljudi motivirani da budu kreativni jesu prije svega potrebe za novim, raznolikim i složenim stimulacijama koje donose vrijednosti potrebne za rješavanje problema. Da bi bili kreativni, potrebno je stvari sagledati na nove načine iz različitih perspektiva, generirati nove mogućnosti ili nove alternative.

Kreativnost je usko povezana sa osobinama pojedinca, njegovim znanjem i vještinama, te s načinom na koji je njegovo znanje strukturirano i kako se ono koristi.

Karakteristike kreativne osobnosti:[30]

- Kreativni pojedinci imaju mnogo energije, ali su također često u tišini i na miru,
- Kreativni pojedinci imaju tendenciju biti pametan, ali i naivni u isto vrijeme,
- Kreativni pojedinci imaju kombinaciju razigranosti i discipline, odnosno odgovornosti i neodgovornosti,
- Kreativni pojedinci su neočekivano skromni i ponosni u isto vrijeme,
- Kreativni ljudi su buntovni i neovisni, i
- Kreativne osobe su vrlo strastvene u svom poslu, ali mogu biti i vrlo objektivne o tome što je dobro.

[30] California State University, <URL: https://www.csun.edu/~vcpsy00h/creativity/define.htm >(08.10.2015).

4.1. Definicija kreativnosti

Smatra se da je kreativnost jedna od komponenti nadarenosti. Može se reći da je kreativnost sposobnost stvaranja novih ideja. Kreativnost je i djelotvorno rješavanje kompleksnih problema.

Kreativnost je psihička karakteristika koja omogućuje osobi da razmišlja izvan svojih uobičajenih okvira, što rezultira inovativnim i različitim pristupima u rješavanju određenog zadatka[31].

Postoje dva aspekta shvaćanja kreativnosti: tradicionalni pristup i suvremeni pristup. U (tablici 2.), prikazano je tumačenje kreativnosti s dva navedena aspekta.[32]

Tablica 2: **Tradicionalno i suvremeno tumačenje kreativnosti**

Tumačenje kreativnosti	
1. TRADICIONALNO	**2. SUVREMENO**
Kreativni su samo nadareni i posebni pojedinci	Kreativna je većina ljudi, ali nekima je to samo potencijal
Kreativnosti ima ili nema kod pojedinaca	Kreativnost je prisutna prema statističkoj raspodjeli
Kreativna su samo vrhunska dostignuća	Kreativna su u pravilu sva nova i korisna dostignuća
Kreativna su samo neka ekskluzivna područja	Kreativna su sva područja ljudskog djelovanja
Kreativnost je mistična osobina ili svojstvo	Kreativnost je normalna psihološka funkcija ljudi
Svrha kreativnosti je vrlo pragmatična	Kreativnost je namijenjena i samoostvarenju pojedinca
Kreativci su "ariszokrati duha" i dio elite	Kreativnost je dio savremene demokratske kulture

Izvor: Abram, M.: **Predavanja iz kolegija Timski rad i praktikum VI**, "POLITEHNIKA PULA-Visoka tehničko-poslovna škola", Pula, akademska godina 2012/2013.

[31] Business Dictionary, <URL: http://www.businessdictionary.com/definition/creativity.html> (10.10.2015.).

[32] Abram, M.: **Predavanja iz kolegija Timski rad i praktikum VI**, "POLITEHNIKA PULA-Visoka tehničko-poslovna škola", Pula, akademska godina 2012/2013.

4.2. Okviri kreativnosti

Kreativnost nije jednoznačna sposobnost, već nju čini kompleksna struktura različitih činitelja koji međusobnom povezanosti u konačnici određuju funkciju kreativnosti.[33]

Slika 2: **Čimbenici kreativnosti**



Izvor: Ozimec, S.: **Otkriće kreativnosti**, Varaždinske toplice, 2006., p. 135.

[33] Ozimec, S.: **Otkriće kreativnosti**, Varaždinske toplice, 2006., p. 135.

„Kreativnost ne čini ni izdvojena inteligencija, niti izdvojena institucija, ni izdvojena mašta, ni izdvojena upornost već njihovo zajedničko funkcioniranje u jednoj skladnoj cjelini. To svojstvo označava se kao sinergija što dolazi od grčke riječi sin-ergos, a znači zajednički rad odnosno istovremenu suradnju različitih elemenata. Povećati kreativnost često znači povećati ukupnu kreativnu sinergiju. Bit sinergičkog djelovanja usaglašavanjem čimbenika prema nekom cilju“.[34]

4.3. Ciljevi kreativnosti

Kreativnost itekako može biti korisna u poslovanju. Neke od prednosti kreativnog upravljanja je učinkovitije korištenje raspoloživog vremena, smanjenje troškova kroz učinkovitije metode upravljanja, identifikacija novih i profitabilnijih proizvodnih/tržišnih prilika i sl. Kreativnost je važna za vodstvo, sreću i uspjeh. Svaki pojedinac je kreativan, no kreativnost često blokira strah, presude ili nedovoljno samopouzdanje.

Kreativno razmišljanje koristi sva područja i aktivnosti upravljanja. Kreativno razmišljanje je potrebno kako bi se poboljšalo poslovanje: bolja promocija proizvoda, nove metode proizvodnje, kako bi se pronašli novi načini kako motivirati zaposlenike i sl. Kreativnost je nužna u svakoj poslovnoj situaciji u kojoj postoji mogućnost poboljšanja postojeće organizacije ili sustava upravljanja.

Problemi koji zahtjevaju kreativno razmišljanje su „otvoreni“ problemi, to jest problemi koji imaju više od jedne solucije. Vođe organizacije trebali bi donositi odluke koje zahtjevaju kreativno rješenje na području planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole organizacije.

Većina zaposlenika u organizaciji može obavljati uobičajene rutinske zadatke. Zaposlenici misle reproduktivno, to jest na temelju sličnih problema

[34] Ozimec, S.: **Otkriće kreativnosti**, op. cit., p. 135.

riješenih u prošlosti. Kada su suočeni s problemima koriste dosadašnje iskustvo i primjenjuju metode ili pristup koji se ranije već koristio na rješavanju sličnih zadataka. Ako postoji više takvih pristupa, odabire se pristup koji najviše zadovoljava rješavanju dodijeljenog zadatka te rješavanje istog ide u jasno definiranom pravcu rješavanja problema. Navedeni pristup dovodi do sigurnosti u ispravnost rješavanja zadataka, ali ne koristi niti razvija kreativno razmišljanje. Iskustvo u poslovnoj organizaciji pokazuje da kreativno razmišljanje potiče i stvara visoku produktivnost. Produktivni zaposlenici suočeni s problemom sagledavaju problem iz raznih perspektiva u potrazi za više različitih načina rješavanja problema.

Kreativno razmišljanje često potiče pronalaženje nove perspektive koje nitko drugi nije koristio. Nivo inteligencije ne objašnjava kreativne sposobnosti. Visoko produktivni kreativni „mislioci“ stvaraju veći nivo kombinacije rješenja nego samo talentirani „mislioci“.

Neke od ključnih karakteristika kreativne osobe jesu[35]:

a. Otvorenost,
b. Sklonost kritičnosti,
c. Inicijativnost,
d. Motiviranost,
e. Samopouzdanje,
f. Široki interesi, i
g. Spremnost na promjene.

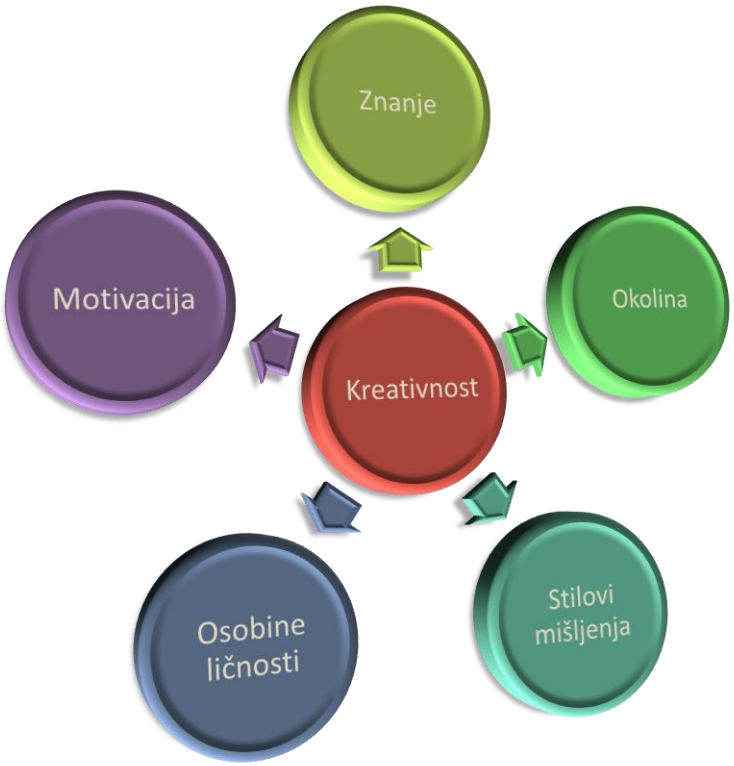
[35] Portal alfa, <URL: http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=2876&Itemid=180> (9.10.2015.).

5. POTICANJE KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA

Organizacija je puna kreativnih zaposlenika, no neki od njih mogu biti neiskorišteni potencijal koji može doprinijeti boljem poslovanju. Mnoge organizacije veliku pažnju posvećuju poticanju kreativnosti, tako da pronalaze način kako motivirati kreativne zaposlenike koji mogu organizaciju „držati“ ispred konkurencije.

Stvaranjem poslovne kulture koja potiče kreativnost, može se motivirati zaposlenike iz svih područja društva što rezultira većom ponudom ideja. Što je ponuda inovativnih ideja veća i raznovrsnija veća je mogućnost ostvarivanja uspješnijeg poslovanja.

Slika 3: **Čimbenici koji utječu na kreativnost**



Izvor: Autor

Kreativno razmišljanje ima malu vrijednost ukoliko se zaposlenici ne osjećaju slobodni da podijele svoje misli. Stoga na kreativnost zaposlenika utječu različiti čimbenici. Neki od najvažnijih čimbenika kreativnosti prikazani su u slici 3.

5.1. Materijalno i nematerijalno poticanje kreativnosti

Poticanje kreativnosti je složeni pojam koji se definira kroz niz čimbenika koji zajednički čine motivacijske razine zaposlenika u cilju postizanja zadovoljstva radnika i voditelja tima.

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od više različitih oblika motiviranja u kojima se nalaze elementi sigurnosti zaposlenika, poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijske kompenzacija za rad.

Materijalna primanja mogu se podijeliti na dvije vrste kompenzacija s obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja (tablica 3):

a) Izravni financijski dobici – dobici koje pojedinac dobiva u novcu, i
b) Neizravni materijalni dobici – dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Ako se pogleda klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Zapravo, jedan dio materijalnih nagrada vezan je za individualnu razinu i temeljen na individualnom radu i učinku, dok je drugi vezan za organizacijsku razinu i distribuira se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u

postizanju ciljeva . Takav je veliki dio neizravnih materijalnih kompenzacija, ali i sve veći segment individualnih primanja vezan za uspješnost organizacije i čitav niz strategija motiviranja koje vezuju individualni interes i ciljeve za organizacijske interese i ciljeve.

Tablica 3: **Primjer klasifikacije ukupnih materijalnih / financijskih kompenzacija zaposlenika**

		MATERIJALNE KOMPENZACIJE	
		IZRAVNE	**NEIZRAVNE**
RAZINA	**POJEDINAC**	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za poboljšanja Naknade za širenje znanja Drugi bonusi	Stipendije Studijska putovanja Specijalizacije Plaćeni dopusti Vozilo poduzeća Ostale menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	Bonusi povezani sa rezultatima i dobicima Udio u profitu Udio u vlasništvu	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životna i druga osiguranja Naknada za nezaposlenost Obrazovanje Skrb o djeci

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., p. 614.

Novac je jedan od najstarijih načina motiviranja za rad. Novac ima značajnu ulogu u odluci o odabiru zaposlenja, no nije jedini motivator za rad.

Oblik izravne materijalne kompenzacije privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu. Ukoliko se plaća, kao izravna materijalna kompenzacija, postavi u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, vrlo brzo postaje jasno da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti i zato je potrebno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima, i
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.[36]

Plaća kao materijalna naknada u novcu koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad sastoji se od pet osnovnih komponenti[37]:

1. osnovna plaća,
2. stimulativni dio plaće,
3. dodaci,
4. naknade, i
5. udio u dobiti.

Razmatrajući cjelokupni sustav materijalnog nagrađivanja, odnosno kompenzacije za rad, utvrđivanje osnovne plaće za svakog pojedinca važan je korak i trebalo bi biti polazište cjelokupne nadgradnje poticanja dobroga rada. Određivanje osnovne plaće je bitno najviše iz razloga što se kasnije na taj dio nadograđuju razni poticaji i bonusi (izražavaju se najčešće u postocima na osnovnu plaću) pa je njihov učinak ovisan o tome koliko je dobro napravljen prvi

[36] Poslovni forum, Motivacijske tehnike, <URL:http://poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp> (12.10.2015.).

[37] Buntak, K.; Drožđek, I.; Kovačić, R.: **Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima**, Tehnički glasnik 7, vol.1 2013., p. 56.

korak, odnosno koliko su dobro postavljeni temelji daljnje stimulativne nadogradnje financijskog nagrađivanja.

Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla. Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla. To je zapravo pitanje koliko posao koji obavlja neki pojedinac u organizaciji vrijedi za organizaciju i koliko, jednostavno rečeno, donosi novca.[38]

Dijelovi materijalne novčane kompenzacije za rad su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi i čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. Upravo stimulativni dio plaće ima za funkciju i cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka sa gledišta poslodavca i očekivanih poslovnih rezultata na jednoj strani i zadovoljstva zaposlenika na drugoj strani. Međutim ne smije se upasti u zamku nerealnih očekivanja jer materijalna stimulacija ne može biti orijentirana na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganja rada zaposlenika jer bi to na kraju dovelo do iscrpljivanja zaposlenika, a posljedično i do opadanja kvalitete rada i proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova u odnosu na stimulativni dio plaće. Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti od stupnja nekog zadanog posla pa tako razlikujemo stimulativni dio plaće po osnovi učinka (norma po komadu ili vremenu) i stimulativni dio plaće po osnovi premija (racionalizacija materijalnih i ljudskih resursa).

[38] Buntak, K.; Drožđek, I.; Kovačić, R.: **Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima**, op. cit., p. 61.

Osim navedenih načina utvrđivanja stimulativnog dijela plaće, razni stimulativni dodaci utvrđuju se i isplaćuju zaposlenicima za određene radne uvjete od kojih neki mogu imati štetne posljedice za pojedinca pa tako primjerice postoje dodaci:

- za rad u smjenama,
- za rad noću,
- za prekovremeni rad,
- za povremeno teže uvjete rada,
- za rad na dane praznika u kojima se ne radi, i
- za rad na dane tjednog odmora.[39]

Politika upravljanja plaćama koja je uvijek pod utjecajem trenutne tržišne politike plaća, kao materijalnom kompenzacijom za rad, ujedno i motivirajućim čimbenikom za obavljanje posla, treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku te pravednost i kontrolu. Materijalni aspekti kompenzacije i nagrađivanja za doprinos, posebne napore, nepovoljne radne uvjete i zdravstvene opasnosti ne smiju se zaboraviti kao značajni dio motivacije zaposlenika.

U praksi suvremenih poduzeća razvijeni su brojni oblici kompenzacija koji neposredno utječu na ekonomski standard zaposlenika kako tijekom rada tako i po završetku radnog odnosa i vijeka. Promatrane sa gledišta funkcije motiviranja i nagrađivanja postoje dvije karakteristike po kojima su posebne:

- pravo na njih proistječe iz pripadnosti poduzeću, i
- u pravilu se ne percipiraju financijskim stimulacijama vezanim uz rad.

Sa stajališta motivacijskog sustava poduzeća koje ima takav sustav, one mogu privući ljude i pridonijeti njihovu zadržavanju. Neizravne kompenzacije u svakom slučaju jesu dio ukupnih kompenzacija koje poduzeća pružaju svojim zaposlenima za njihov rad, i to je dio koji ima veliku ulogu i koji neprestano raste u

[39] Buntak, K.; Drižđek, I.; Kovačić, R.: **Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima**, op. cit., p. 93.

ukupnim troškovima rada, a za rast takvih neizravnih beneficija zaposlenika postoje dva osnovna razloga.

Prvi je zakonska regulativa koja određuje zakonske normative i obveze organizacija glede beneficija (mirovinskog, socijalnog i zdravstvenog osiguranja i dr.), a drugi je potreba poduzeća, odnosno njihovo prepoznavanje, da putem boljeg zadovoljavanja potreba svojih zaposlenih i brige o njima privuku i zadrže kvalitetne i sposobne ljude koji će osigurati rast poduzeća i stvaranje nove vrijednosti što je ključ uspjeha na tržištu.

Danas u suvremenim poduzećima, beneficije postaju dio strategije poduzeća i njihova uspoređivanja i natjecanja s konkurencijom. Brojna poduzeća nastoje istražiti očekivanja, probleme i želje svojih zaposlenih kako bi tome prilagodila jedan segment sustava beneficija i razvijati nove koji odgovaraju tim potrebama, pa tako osnivaju fondove za stipendiranje djece, daju novčanu pripomoć za skrb o djeci i starijima, osiguravaju razne grupne popuste npr. za osiguranje automobila i kućanstva i različite financijske i pravne usluge. Beneficije su postale dio očekivanja zaposlenih i implicitnog ugovora između poduzeća i njihovih zaposlenika. Iako danas još uvijek postoje značajne kulturne razlike u strukturi beneficija kao i ulozi poduzeća u njihovu osiguravanju (npr. zdravstvena zaštita je u europskim zemljama uglavnom uređena na razini društva, dok je u Americi ovisna o poslodavcima i ide preko njih), sve suvremene tvrtke danas pružaju (posredno ili neposredno) nekoliko vrsta beneficija svojim zaposlenicima: beneficije sigurnosti i zdravlja, plaćanje slobodnog vremena [40].

[40] Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala,** op. cit., p. 585.

Tablica 4: **Vrste neizravnih kompenzacija-beneficija u poduzećima**

Beneficije sigurnosti i zdravlja	Beneficije slobodnog vremena	Usluge zaposlenima
Mirovinsko osiguranje	Odmori	Pomoć i stipendije za školovanje
Zdravstveno osiguranje	Praznici	Krediti zaposlenima
Životno osiguranje	Opravdani izostanci	Usluga prehrane
Osiguranje od profesionalnih oboljenja	Plaćeni dopusti	Vozilo poduzeća
Bolovanje	Plaćeno vrijeme tijekom edukacije	Profesionalna odjeća
Socijalna sigurnost		Prane usluge
Osiguranje naknade u slučaju nezaposlenosti		Program štednje
Otpremnine		Prijevoz, parkiranje
		Skrb za djecu i starije
		Programi rekreacije
		Socijalne aktivnosti
		Diskontna kupovina proizvoda poduzeća
		Savjetovanja
		Bonusi za blagdane
		Neplaćeni dopusti

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala,** op. cit., p. 653.

U razvijenim i stabilnim ekonomijama materijalne-financijske beneficije i poticaji čine značajan dio ukupnih kompenzacija zaposlenih. Kod mlađih zaposlenika taj iznos kreće se od 10 do 15% osnovne plaće, dok za one s duljim radnim stažem može iznositi između 40 i 50%, ponekad i više, a ako se uzme u obzir da je i osnovica veća onda se radi o značajnom udjelu na plaću. Ovakav oblik kompenzacija ima dvostruki učinak: nagrađuje za učinjeni, ali i motivira za budući rad. Beneficije dane danas pridonijet će većoj produktivnosti i kvaliteti rada zaposlenika u budućnosti, a povećat će i njihovu lojalnost poduzeću.[41]

Uobičajeno je da se nudi nekoliko različitih paketa, a zaposlenici mogu odabrati onaj koji njima osobno najbolje odgovara. U nekim organizacijama postoje osnovne i izborne beneficije, dok druge nude različite module i kombinacije beneficija koje zaposleni mogu odabrati.[42]

Fleksibilni programi beneficija imaju neke svoje prednosti:[43]

- zaposleni postaju svjesniji i više cijene ono što im organizacija pruža,
- omogućavaju da se paket beneficija uskladi s preferencijama zaposlenih,i
- omogućavaju smanjenje ukupnih troškova beneficija koji inače nisu imali.

[41] „Sitnice“ koje lojalnost znače, <URL: https://bib.irb.hr/datoteka/263014.Sitnice_koje_lojalnost_znace.pdf> (09.10.2015.).

[42] Primjerice, mogu odustati od odmora za isplaćeni novac ili otkupiti više radnih dana odmora, sredstva predviđena za rodiljski dopust mogu prebaciti na mirovinsko osiguranje ili neke druge beneficije.

[43] Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, op. cit., p. 656.

Sve to pokazuje da je uloga neizravnih kompenzacija odnosno beneficija zaposlenih iznimno velika te da poduzeća i u njih nastoje ugraditi bitnu motivacijsku dimenziju za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih i sposobnih ljudi.

Drugi oblik motivacije radnika je nematerijalna, odnosno nefinancijska kompenzacija. Postoji više različitih metoda nematerijalnog oblika motivacije radnika. U nastavku su opisane 3 najznačajnije metode nematerijalne motivacije u poticanju kreativnosti zaposlenika, a to su brainstorming, teambulding i feedback.

5.1.1. Brainstorming

Zbog svoje jednostavnosti i učinkovitosti najpopularnija među tehnikama kreativnog mišljenja je brainstorming. Njezina je osnovna namjena proizvesti više raznolikih ideja, neovisno o njihovoj uporabljivosti, izvodljivosti i logičnosti.

Brainstorming (oluja mozgova) potiče razvoj novih, neobičnih ideja kod skupine ljudi. Brainstorming je metoda za pronalaženje kreativnih rješenja za određene probleme. Metoda je dobila ime po metodi „using the brain to storm a problem“ (doslovno: rabiti mozak za brzo rješavanje problema).

Postoje četiri osnovnih smjernica za btrainstorming, koje je potrebno slijediti[44]:

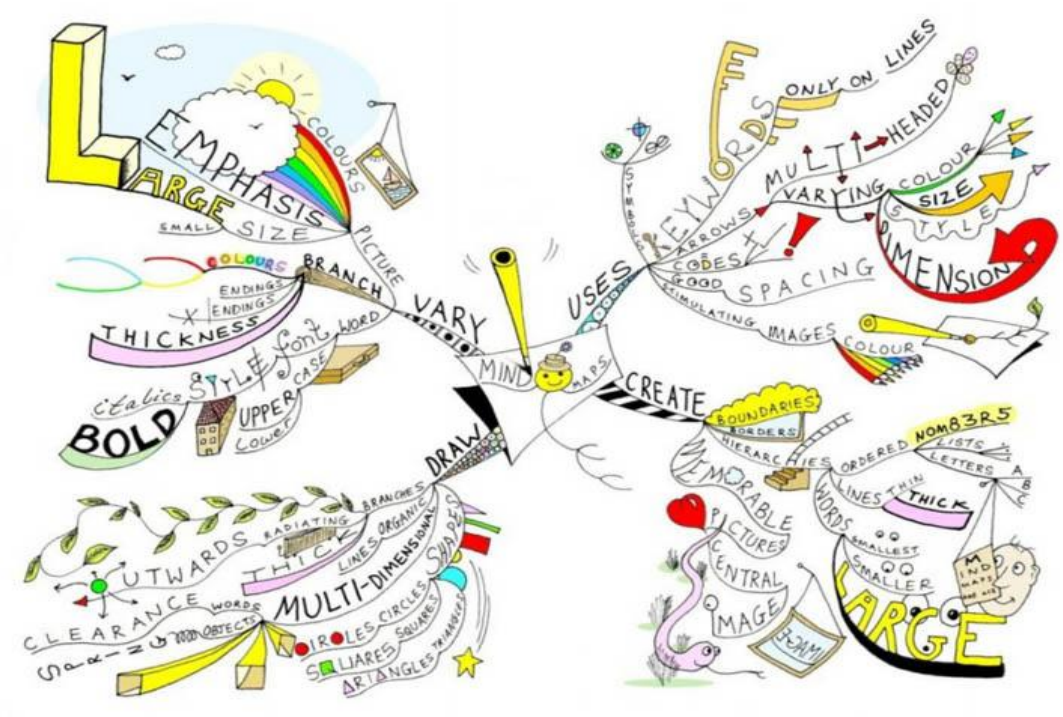
1. Bez kritiziranja (kritiziranje bilo koje ideje strogo je zabranjeno),
2. Nema procjenjivanja ideje (u fazi rađanja ideje, ne smije biti nikakvog procjenjivanja),
3. Količina ideja (suština brainstorminga je dobiti što je više moguće ideja), i
4. Unakrsno oplođivanje (sudionike potičemo da kombiniraju bilo koju od prikazanih ideja da bi se iznjedrile nove, ne smije postojati pojedinačno vlasništvo nad pojedinom idejom).

[44] Keong, Y.K.: **Budite kreativni**, Katarina Zrinski d.o.o., Varaždin, 2008., p. 89.

Značajniji razlozi zbog kojih se koristi brainstorming su[45]:

1. Potrebe za novim idejama,
2. Potrebe za rješenjem problema,
3. Potrebne za poboljšanjem kreativnog razmišljanja,i
4. Potrebe za poboljšanjem tima.

Slika 4.: Metoda brainstorming



Izvor: Personal Excellence, <URL: http://personalexcellence.co/blog/brainstorming-techniques/ > (9.10.2015.).

Brainstorming kombinira opušten i neformalan pristup rješavanju problema s različitih aspekta razmišljanja. Ono potiče ljude da se suoče s mislima i idejama koje im na prvi pogled, izgledaju „lude“. Neke od tih ideja mogu biti izvor, kreativnih rješenja problema, dok druge mogu izazvati još više ideja. Takav

[45] 4 simple brainstorming techniques, <URL: http://coschedule.com/blog/brainstorming-techniques/> (9.10.2015.).

pristup pomaže da se ljudi odvoje iz svakodnevnog uobičajenog načina razmišljanja.

U timu je potrebno stvoriti stvaralačku atmosferu u kojoj se svaki od članova osjeća slobodnim iznijeti ideje, pa čak i one koje na prvi pogled nemaju logike.[46]

Druga često primjenjivanja tehnika ima naziv brainwriting (zapisivanje ideja). Ideje se ne izriču na glas nego se zapisuju. Time se otklanja opasnost prevelikog komunikacijskog utjecaja skupine na pojedinca. Prednost brainwritinga je i u tome da sudionici ne moraju biti okupljeni na jednom mjestu, niti moraju raditi svi u isto vrijeme kao što je to slučaj kod brainstorminga. Postupak brainwritinga počinje određivanjem problema, nastavlja se pojedinačnim zapisivanjem ideja, razmjenom bilješki (kruženje listova s idejama), ponovnim iznošenjem ideja te konačno, vrednovanjem i procjenom ideja.[47]

Metoda brainstorminga daje svim sudionicima / zaposlenicima pozitivan osjećaj da su pridonijeli rješenju zadatka, što u konačnici rezultira zadovoljstvom radnika.

Metoda brainstorminga može biti individualna ili timska, ali tijekom samog procesa nema kritika na iznesene ideje, a velika se pažnja posvećuje na samu kreativnost koju treba poticati.

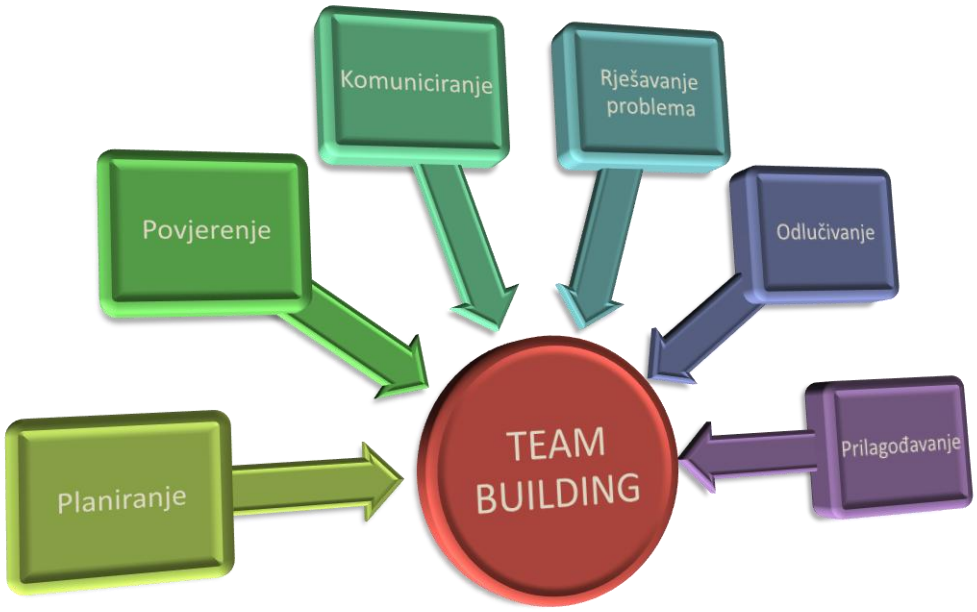
[46] Tominović, K.: **Predavanja iz kolegija Poslovno proizvodni proces,** op. cit.
[47] Abram, M.: **Predavanja iz kolegija Timski rad i praktikum VI**, op. cit.

5.1.2. Teambuilding

Teambuilding je metoda intervencije usmjerene na poboljšanje međuljudskih odnosa i društvene interakcije.

Tijekom vremena, ova aktivnost je razvijena za rješavanje najbolje prakse za postizanje rezultata, ispunjavanje ciljeva i ostvarenja zadataka. Teambulding se odnosi na aktivnosti u kojima se timovi mogu zajednički baviti promjenama u cilju poboljšanja postojećeg sustava.

Slika 5: **Pozitivne aktivnosti teambuildinga**



Izvor: Afri Travel International, <URL: http://afritravelintl.com/tour/teambuilding/> (10.10.2015.).

Cilj teambuildinga je timski razvoj koji je osmišljen kako bi poboljšali timski rad i učinkovitost zaposlenika s ciljem razvijanja kreativnog mišljenja.

Team building je danas jedan od najčešće korištenih grupa razvojnih „intervencija“ u organizacijama. Tijekom teambildinga zaposlenici mogu razmijeniti

dosadašnja iskustva s kolegama te steći nova saznanja o različitim iskustvima svojih kolega koje mogu kasnije koristiti u rješavanju svojih zadataka.

5.1.3. Povratna informacija (Feedback)

Vrlo važan faktor kreativnosti je povratna informacija zaposlenicima o njihovoj učinkovitosti i rezultatima rada, kao i njihovom doprinosu u ostvarivanju zajedničkih ciljeva organizacije. Prepoznavanje rezultata vlastitog rada je jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih poticaja u stvaranju kreativnog razmišljanja.

Povratna informacija pokazuje kako je poruka interpretirana i prihvaćena od strane primatelja te kakav je utjecaj poruka imala na primatelja. Povratna informacija može biti u različitim oblicima: kao smiješak ili mrštenje, kimanje glavom do verbalnih reakcija ili promjena u ponašanju.

Povratna informacija o radnoj uspješnosti i radu ima više funkcija:[48]

- potiče samopouzdanje,
- poučava o tome kako treba raditi,
- pruža pomoć i podršku suradnicama, kolegama, članovima tima,
- vodi uspostavljanje otvorenih odnosa i međusobnih povjerenja,
- omogućava profesionalni razvoj,
- govori o tome da se rad prati i cijeni, i
- poveća motivaciju.

Povratna informacija ne znači samo davanje pohvale i ukazivanje na pozitivne stvari, nego i negativne informacije što znači da informacija može biti pozitivna ili negativna, odnosno formalna ili neformalna. Povratna informacija o

[48] Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, op. cit., p. 705.

radu treba biti trajni oblik komuniciranja voditelja tima i njegovih članova odnosno zaposlenika.

Da bi povratna informacija imala pozitivno djelovanje na zaposlenika, treba zadovoljiti temeljne pretpostavke,tj. informacija mora biti: [49]

- iskrena, dosljedna i vjerodostojna,
- pravodobna, usmjerena na ponašanje (kad je negativna), konkretna,
- objektivna i točna,
- poticati na veće rezultate, i
- pozitivna povratna informacija treba biti javna, a negativna u „četiri oka“.

Prilikom davanja povratne informacije važno je odabrati pravi trenutak, uputiti zaposlenika na njegove rezultate i analizirano ponašanje, te mu omogućiti da u „raspravi“ izrazi svoje argumente i prijedloge, kako bi zajedničkim snagama ostvarili zacrtane ciljeve organizacije.

5.2. Komunikacija i pregovaranje u poticanju kreativnosti

Pregovaranje je zapravo jedan oblik interpersonalne komunikacije. Komunikacijski procesi, i verbalni i neverbalni, ključni su za ostvarenje ciljeva pregovaranja i rješavanja konflikata.

„*Komunikacija je sredstvo pomoću kojega dvije ili više osoba razmjenjuju informacije i međusobno utječu na svoja mišljenja i ponašanja. S komunikacijom se susrećemo, to je sveprisutna i uobičajena aktivnost i iz tog razloga mnogi je smatraju prirodnim procesom , sposobnošću s kojom se rađamo. Međutim, uspješna komunikacija jest vještina koja se stječe, a prvi korak ka uspješnoj*

[49] Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, op. cit., p. 711.

komunikaciji općenito, pa tako i u odgoju, jest osvijestiti usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka."[50]

„*Pregovaranje ste započeli onog časa kada ste se pojavili u vidnom polju svojih sugovornika. Prije no što ste progovorili vaš izgled, vaše kretnje i odijevanje poslali su prve poruke, koje iskusnom pregovaraču znače više od onoga što ste rekli glasom. Budući da imate samo jednu šansu da ostavite dobar prvi dojam, morate je iskoristiti. U protivnom, sva kasniji trud možda neće biti dovoljan da ispravite minuse koje ste pokupili na početku. I još nešto. Za ostavljanje dobrog prvog dojma imate samo osam sekundi. Malo vremena za veliki ulog*."[51]

Kratak opis osnovnog modela komunikacije, može biti preferenciji pošiljatelja za određeni ishod pregovora. Poruka se može kodirati verbalno (npr. riječi i rečenice), neverbalno (npr. izraz lica, mahanje rukama, pokazivanje prstom, i sl.) ili može biti kombinacija dvije od prethodno navedene stvari. Nakon što se poruka kodira, ona se „šalje" primatelju (npr. govorom, pisanom izjavom ili izrazom lica) nekim „kanalom" (npr. lice u lice, telefon, e-mail, poslovno pismo). Primatelj dobiva informaciju (oči i uši), i njegov mozak je „dekodira" čime joj daje značenje i omogućuje razumijevanje.

Kada je komunikacija jednosmjerna, od pošiljatelja do primatelja, ovaj proces u potpunosti opisuje prijenos poruke. Pošiljatelj koji napiše poruku, pročita je da provjeri je li ona dovoljno jasna i pošalje je primatelju putem e-maila, pretpostavlja da je poruka primljena i shvaćena. Većina komunikacije, osobito u pregovaranju, uključuje dijalog i raspravu. Stoga primatelj ima aktivnu uslugu u procesu komunikacije, prvo dajući pošiljatelju informaciju o tome kako je poruka primljena, a drugo postajući pošiljatelj koji odgovara, nadograđuje ili pobija poruku prvog pošiljatelja. Takav se proces naziva „povratna informacija". Povratna informacija podrazumijeva da primatelji dekodiraju poruku i time stvaraju vlastito razumijevanje onoga što je pošiljatelj rekao.

[50] Rosić, V.: **Komunikacija-pregovaranje-lobiranje,** op. cit., p. 16.
[51] Petar, S.: **Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila**, osnove uspješnog pregovaranja, 2. izdanje, Zagreb, 2005., p. 41.

Primatelji zatim postaju pošiljatelji poruke natrag prvotnom pošiljatelju. Kodirana poruka povratne informacije može imati nekoliko oblika, a to su: pitanje ili uzvratnu poruku kojom se želi razjasniti prva poruka, emocionalnu reakciju na sadržaj, ili pak pobijanje tvrdnji u poruci.

Ovaj slijed ponekad je vrlo jednostavan, poput običnog pitanja kojeg postavlja jedna osoba (npr. „hoćemo li otići na more?“) i potvrdnog klimanja glavom druge osobe, no ponekad se sastoji od složenog izražavanja činjenica i mišljenja te jednako složenih reakcija.[52]

Kreativnim pristupanjem pregovaračkom procesu mogu se postići rješenja koja odgovaraju interesima mnogih strana.

Proces pregovora može postati kreativniji na nekoliko načina:[53]

- Brainstorming, ideja može biti dobra bez obzira na to tko ju je predložio. Zapisati sve ideje na papiru ili ploči. Tek nakon što je iscrpljena kolektivna mašta, strane mogu početi odbacivati ideje koje ne odgovaraju njihovim interesima, a dobre ideje pretvoriti u još bolje,

- Umjesto što pregovarači sjede na suprotnim stranama stola, potrebno je da sjede na istoj strani. Takvim istupom od uobičajene situacije u kojoj pregovarački stol predstavlja bojište na kojem se pregovarači nalaze licem u lice jedni s drugima, ovakav pristup naglašava vrijednost suradnje, korištenja zajedničkih napora da se zadovolje interesi strana u pregovorima. Simbolika u tome da strane sjede jedna pored druge i ponašaju se kao saveznici može značajno poboljšati proces,

- Ne postoji glupo pitanje, i ne smije se dozvoliti da inhibicije spriječe dobre ideje, i

[52] Lewicki Roy J, et al.: **Pregovaranje**, The McGraw-Hill Companies, Inc., Zagrebačka škola ekonomije i menagementa Zagreb, 2009., p. 162.
[53] Cohen, S.P.: **Vještine pregovaranja za menadžere**, zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2014., p. 146.

- Razmatranje mišljenja svake strane, i tada priprema jednog jedinog dokumenta u kojem se navodi moguće rješenje. Svaka strana dobiva priliku da komentira dokument ili da istog zamjeni. Dijeljenje uspjeha može biti kreativan postupak koji sa sobom donosi potporu i dugotrajan sporazum pregovarača.

Kreativnim pristupima mijenjanju procesa donošenja odluka moguće je promijeniti način na koji ljudi pristupaju trenutačnom problemu, te je moguće i zacijeliti rane problematičnog odnosa. Bez obzira na to postoje li teškoće u poslovnom ili privatnom odnosu, korištenjem svoje mašte prepoznajemo koji su naši interesi zapravo u pitanju. Prisilno ispitivanje vlastitih motiva ne zvuči kreativno, ali može zahtijevati da se uloži napor u ispitivanje samih sebe na neuobičajen način, da bi smo razumjeli koji interesi zaslužuju veću ili manju važnost.

„Priroda nam je dala dva uha, ali samo jedan jezik:

da bismo više slušali, a manje pričali“.[54]

Bendžamin Dizraeli

[54] Najljepši citati, <URL: http://najlepsicitati.com/citati-o-komunikaciji/page/3/ > (10.09.2015.).

5.3. Samomotivacija i motivacija

Uz navedene strategije koji su snažni činitelji motivacije mogućnosti stalnog usavršavanja i razvoja. Motivacija za rad je vrlo kompleksna i dinamička značajka kod ljudi, članova tima, a da su mogućnosti menadžera ili voditelja tima veoma široke i raznolike. Neophodno je učinkovito djelovanje na motivaciju s stalnim analiziranjem, praćenjem potreba, aspiracija i preferencija kod ljudi, tj. ono što je za njih važno.

Mnogim se ljudima teško motivirati, postavlja se pitanje zašto? Svih nas motivira neki cilj, ali ne i put do cilja. Želimo rezultate, ali put koji vodi do tih rezultata nas ne oduševljava. Npr. veseli nas to da imamo vitko tijelo, no puno manje nas veseli to da ne smijemo jesti slatko ili pizzu, da idemo u teretanu svaki treći dan, i da se moramo ustajati 2 sata ranije kako bi smo otišli trčati prije posla ili škole. Na drugi način rečeno, želimo proizvod, ali bez procesa za ostvarenja tog proizvoda.[55]

Kako je motivacija za rad važna i za osobno zadovoljstvo, i članovi tima i zaposlenici u tvrtkama trebaju imati aktivnu ulogu u podizanju vlastite motivacije. To znači, dok su menadžeri i voditelji tima odgovorni stvoriti motivirajuću okolinu u organizaciji i timu, pojedinci ili članovi tima su odgovorni za *samomotiviranje*.[56]

Temeljna pretpostavka je pitati ljude što im je doista važno, a ne misliti umjesto njih, što time bitno proširuju osnovu pozitivnog motivacijskog djelovanja i pokazuju da su shvatili ne samo važnost, nego i raznolikost ljudskih motiva.[57]

Sposobnost samomotiviranja važan je aspekt emocionalne inteligencije kojem se danas pridaje veliko značenje u razvoju karijere, postizanju uspješnosti, rješavanju problema i ostvarenju ciljeva.

Važni aspekti motiviranja i samomotiviranja jesu da članovi tima daju na znanje voditeljima tima što bi željeli raditi ili ne, koje su njihovi interesi,

---

[55] Rijavec, M., Miljković, D.: **U potrazi za čarobnom svjetiljkom**, psihologija samomotivacije, IEP d.o.o., Zagreb , 2002., p. 159.

[56] Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, op. cit., p. 708.

[57] Marušić, S.: **Motivacija za rad i profesionalni razvoj**, op. cit., p. 46.

zadovoljstvo za uspješan rad, s pretpostavkom da su otvorene i dvosmjerne komunikacije. Mogućnost izbora već je sama motivirajući činitelj koji podkrjepljuje spoznaja da se u timu vodi računa o članovima i njezinim interesima.[58]

Istraživanjem problema motivacije ističu se i naputci i pravila za samomotiviranje, tj. jest kako podizati vlastitu motivaciju:

1. Postaviti cilj i ne gubiti ga iz vida - postaviti si cilj koji će nas motivirati i usmjeravati nam ponašanje,

2. Dugoročne ciljeve treba dopuniti kratkoročnim i specifičnim aktivnostima - u kontekstu motivacije govori o tome da vremenski bliže i ciljevi imaju veće motivacijsko djelovanje, pa stoga dugoročne ciljeve treba razdijeliti na više kratkoročnih vezane uz pojedine etape,

3. Razvijati područje stručnosti - stalno razvijati i jačati svoje prednosti i otklanjati slabosti stjecanjem novih znanja i vještina i pretvarati ih u prednost. Postaviti sebi visoke stručne kriterije i uspoređivati se sa najboljima,

4. Postaviti sebi izazovan, novi zadatak za učenje svake godine - učenje ne završava nego počinje sa diplomom, pa si stoga treba postavljati nove izazove i zadatke za učenje novog,

5. Učiniti svoj posao raznolikim - postavljanje ciljeva za poboljšanje posla, tj. uvesti veće raznolikosti i time postizanje veće uspješnosti, i

[58] Bech, R.C.: **Motivacija-teorija i načela**, Naklada slap, Zagreb, 2003., p. 254.

6. Nagrađivati sebe za ostvarivanje pojedinih ciljeva - počastiti se ili pokloniti si nešto vrijedno za ostvarenje ciljeva koji sebi postavili.[59]

Slika 6: **Samomotivacija**



Izvor: Moj internet posao, <URL: http://www.mojinternetposao.com/edukacija-i-motivacija/> (16.09.2015.).

Na slici 5. je prikazan primjer samomotivacije gdje je najbitnije ne odustajati od zacrtanih ciljeva nego posvetiti se rješavanju problema.

[59] Bech, R.C.: **Motivacija-teorija i načela**, op. cit., p.708.

6. MOTIVACIJOM DO POSLOVNOG REZULTATA

Za motivaciju radnika potrebno je biti svjestan da je svaki radnik/ zaposlenik jedinstven i da su potrebe, želje i prioriteti zaposlenika međusobno različiti.

Radnici će dobro obaviti posao kada uživaju u poslovnom procesu u kojem rade. Omogućiti radnicima da uživaju u poslu koji obavljaju može imati veliki utjecaj na poslovni rezultat organizacije.

Zadovoljstvo na radu predstavlja osjećaj koji radnik ima prema svom poslu. Što je radnik zadovoljniji to više voli svoj posao. Može se reći da motivacija podrazumijeva težnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo radnika posljedica tog ostvarenog rezultata.

Slika 7: **Shematski prikaz odnosa motivacije i zadovoljstva**[60]



Izvor: Žugaj, M., Brčić, R.: **Menadžment, fakultet organizacije i informatike**, Varaždin, 2003., p.168.

[60] Žugaj, M., Brčić, R.: **Menadžment**, fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003., p.168.

6.1. Rezultati istraživanja

ANKETNI UPITNIK

za ocjenu motiviranosti zaposlenika

Anketni upitnik se vodi kako bi se istražilo stavove zaposlenika u dobi od 20-50 godina o utjecaju motivacije na proces unapređenja kvalitete u poduzeću. Anketa je potpuno anonimna, rezultati će se koristiti isključivo u svrhe pisanja Diplomskog rada.

Predloženim anketnim upitnikom provedeno je istraživanje motiviranosti zaposlenika u poduzeću IN-DI d.o.o.

IN-DI d.o.o. je poduzeće koje se bavi proizvodnjom i prodajom elektromaterijala na domaćem i stranom tržištu. U poduzeću je zaposleno 60 radnika elektro i metalne struke koji su zaposleni u poduzeću više od 5 godina, a prosječna dob radnika je 35 godina.

Slika 8: **Anketni upitnik**

Postupak: Označite elemente zaokruživanjem ocjene od 1 do 5

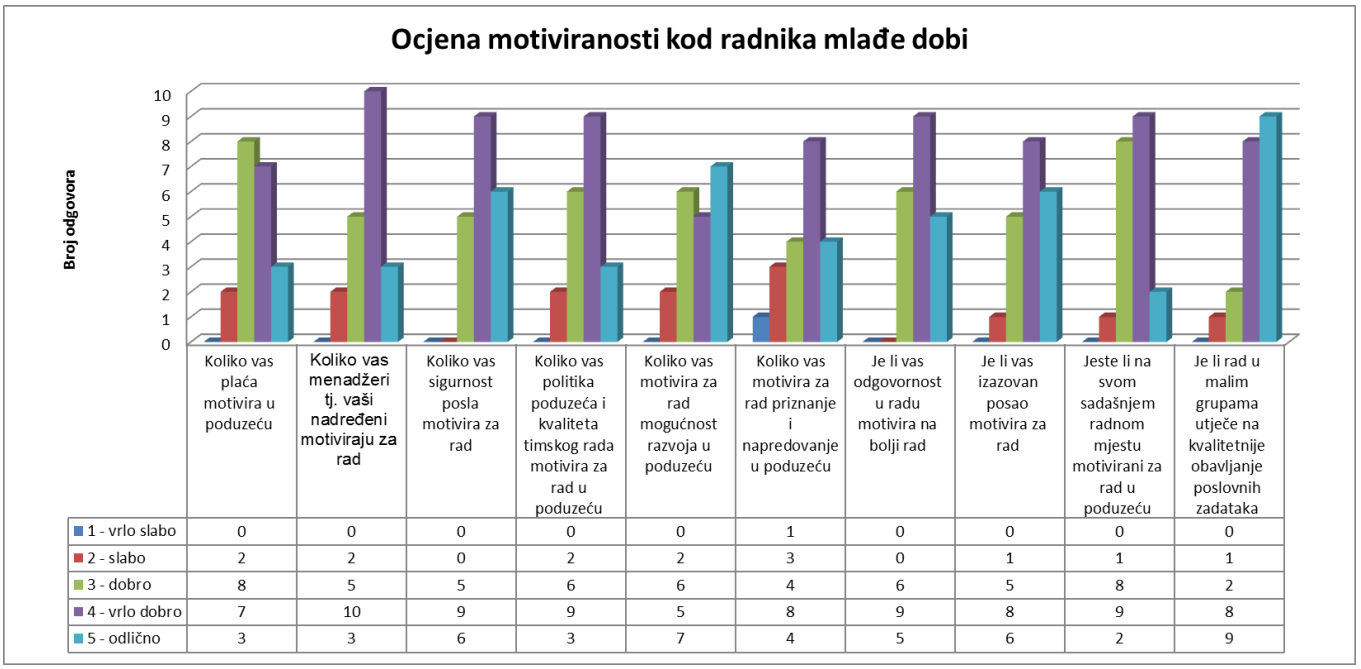
			OCJENA				
R.Br.	**Motivacijski faktori**	**Elementi faktora**	**vrlo slabo**	**slabo**	**dobro**	**vrlo dobro**	**odlično**
1.	Koliko vas plaća motivira u poduzeću ?	Adekvatna plaća, sposobnost motivacije, stimulacije, beneficije, isplata na vrijeme.	1	2	3	4	5
2.	Koliko vas menadžeri tj. Vaši nadređeni motiviraju za rad?	Dosljedni voditelji, vođenje osobnim primjerom, stručnost, autoritet.	1	2	3	4	5
3.	Koliko vas sigurnost posla motivira za rad?	Ugovori na određeno vrijeme, poštivanje ugovora, mali postotak izvanrednih otkaza.	1	2	3	4	5
4.	Koliko vas politika poduzeća i kvaliteta timskog rada motivira za rad u poduzeću?	Podjeljenost u male radne grupe, jasna organizacija rada u timu i raspodjela zadaća, sagledavanja rezultata tima, okrenutost ostvarivanju ciljeva.	1	2	3	4	5
5.	Koliko vas motivira za rad mogućnost razvoja u poduzeću?	Stjecanje novih vještina i znanja, osiguranje obuke obrazovanja prema: potrebama radnih mjesta, razvoja karijere, željama radnika.	1	2	3	4	5
6.	Koliko vas motivira za rad priznanje i napredovanje u poduzeću?	Pohvale, priznavanje efekta, mogućnot napredovanja, isticanje u grupi, nagrade.	1	2	3	4	5
7.	Je li vas odgovornost u radu motivira na bolji rad?	Moj angažman, posvećenost ciljevima, trud, pristup poslu, prihvaćanje zadaća, kvalitet i kvantitet obavljenog posla.	1	2	3	4	5
8.	Je li vas izazovan posao motivira za rad?	Kreativnost, inovativnost, veća odgovornost, veći rizik, stimulativna primanja.	1	2	3	4	5
9.	Jeste li na svom sadašnjem radnom mjestu motivirani za rad u poduzeću ?		1	2	3	4	5
10.	Je li rad u malim grupama utječe na kvalitetnije obavljanje poslovnih zadataka?		1	2	3	4	5

Izvor:Autor

Anketni upitnik ispunilo je 40 radnika te su rezultati provedenog istraživanja podijeljeni u 2 dobne skupine temeljem kojih su doneseni zaključci i ocjena motiviranosti zaposlenika u poduzeću IN-DI d.o.o.

a) Istraživanje kod radnika mlađe dobi

Slika 9: **Ocjena motiviranosti kod radnika mlađe dobi**



	Koliko vas plaća motivira u poduzeću	Koliko vas menadžeri tj. vaši nadređeni motiviraju za rad	Koliko vas sigurnost posla motivira za rad	Koliko vas politika poduzeća i kvaliteta timskog rada motivira za rad u poduzeću	Koliko vas motivira za rad mogućnost razvoja u poduzeću	Koliko vas motivira za rad priznanje i napredovanje u poduzeću	Je li vas odgovornost u radu motivira na bolji rad	Je li vas izazovan posao motivira za rad	Jeste li na svom sadašnjem radnom mjestu motivirani za rad u poduzeću	Je li rad u malim grupama utječe na kvalitetnije obavljanje poslovnih zadataka
1 - vrlo slabo	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2 - slabo	2	2	0	2	2	3	0	1	1	1
3 - dobro	8	5	5	6	6	4	6	5	8	2
4 - vrlo dobro	7	10	9	9	5	8	9	8	9	8
5 - odlično	3	3	6	3	7	4	5	6	2	9

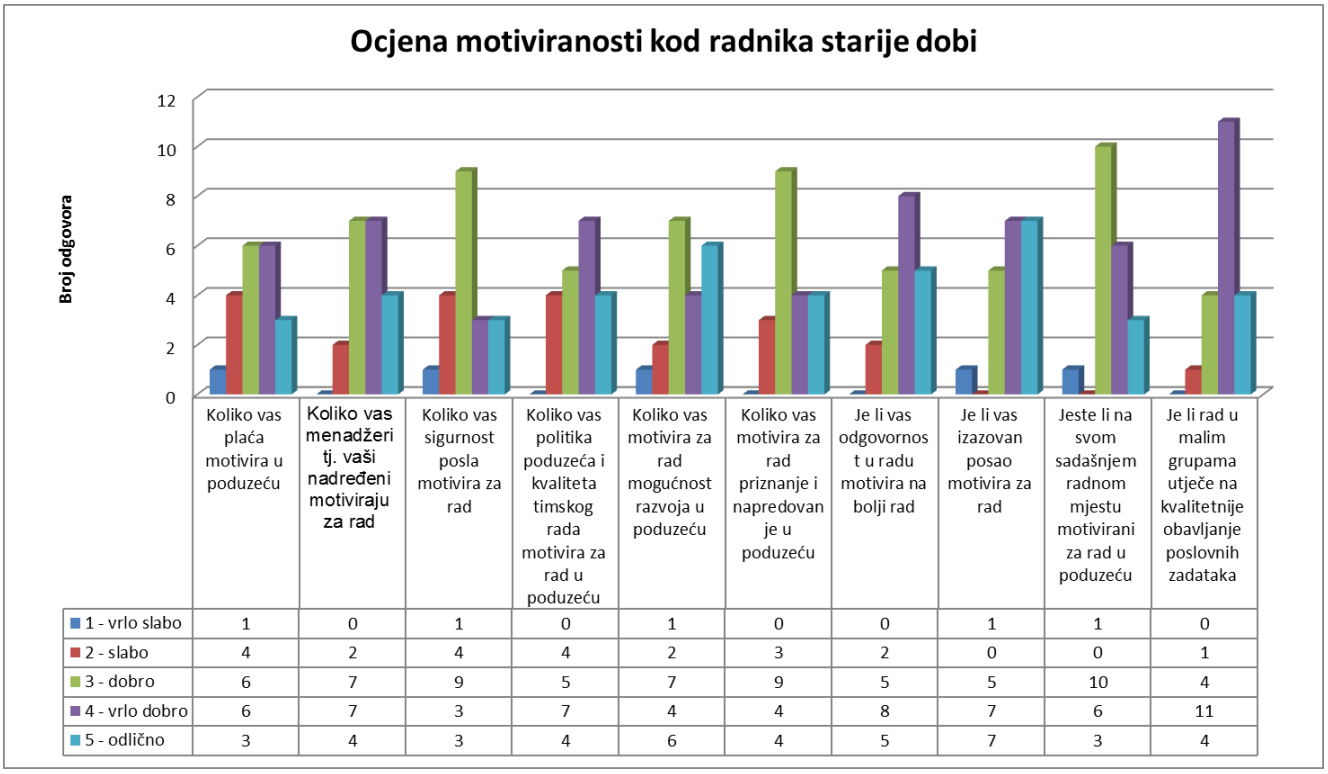
Izvor: Autor

U radnike mlađe dobi svrstani su radnici koji su mlađi od 35 godina. Za predmetnu dob ispunjeno je 20 anketnih upitnika te je zaključeno sljedeće:

- Sigurnost posla odnosno ugovori na određeno vrijeme, poštivanje ugovora, i postotak izvanrednih otkaza u poduzeću mlađe radnike jednako dobro motivira kao i njihovi menageri tj. nadređeni u obavljanju poslova, dok priznanje i napredovanje u poduzeću mlađe radnike najmanje motivira za rad.
- Mlađi radnici također smatraju da timski rad uvelike utječe na kvalitetnije obavljanje poslovnih zadataka.

b) Istraživanje kod radnika starije dobi

Slika 10: **Ocjena motiviranosti kod radnika starije dobi**



	Koliko vas plaća motivira u poduzeću	Koliko vas menadžeri tj. vaši nadređeni motiviraju za rad	Koliko vas sigurnost posla motivira za rad	Koliko vas politika poduzeća i kvaliteta timskog rada motivira za rad u poduzeću	Koliko vas motivira za rad mogućnost razvoja u poduzeću	Koliko vas motivira za rad priznanje i napredovanje u poduzeću	Je li vas odgovornost u radu motivira na bolji rad	Je li vas izazovan posao motivira za rad	Jeste li na svom sadašnjem radnom mjestu motivirani za rad u poduzeću	Je li rad u malim grupama utječe na kvalitetnije obavljanje poslovnih zadataka
1 - vrlo slabo	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
2 - slabo	4	2	4	4	2	3	2	0	0	1
3 - dobro	6	7	9	5	7	9	5	5	10	4
4 - vrlo dobro	6	7	3	7	4	4	8	7	6	11
5 - odlično	3	4	3	4	6	4	5	7	3	4

Izvor: Autor

U radnike starije dobi svrstani su radnici koji su stariji od 35 godina. Za predmetnu dob ispunjeno je 20 anketnih upitnika te je zaključeno sljedeće:

- Radnike starije dobi odgovornost u radu (posvećenost ciljevima, trud, pristup poslu, prihvaćanje zadaća, kvaliteta i kvantiteta obavljenog posla) i izazovan posao (npr. veća odgovornost, veći rizik, inovativnost i sl.) najviše motivira na bolji rad.
- Isto kao i kod radnika mlađe dobi, stariji radnici smatraju da rad u timu vrlo dobro utječe na kvalitetnije obavljanje poslovnih zadataka.
- Radnici starije dobi su najmanje motivirani od strane menagera tj. njihovih nadređenih.

Na bazi provedenog istraživanja gdje je ukupno anketirano 40 radnika može se zaključiti da je u poduzeću IN-DI d.o.o. timski rad jedan od najznačajnijih čimbenika koji utječe na motiviranost radnika da što kvalitetnije odrade zadane poslovne zadatke.

6.2. Smjernice u motiviranju kreativnosti zaposlenika

Danas je vrlo važno biti kreativan radnik. To znači da se mora misliti na nov način i da postoji potpuna otvorenost za različite načine sagledavanja svijeta i problema u njemu.

Uspješna organizacija općenito može održati svoj uspjeh ukoliko održava visok stupanj motivacije zaposlenika.

Osnovno pravilo je otkriti što zaposlenici žele, te stvoriti način na koji će biti zadovoljeni kako zaposlenici tako i poslovni rezultat organizacije. Visok stupanj motivacije kreativnosti zaposlenika ostvaruje se i timskim radom.

Timski rad je metoda rješavanja problema, ali i oblik poučavanja, razmjene mišljenja i učenja radom u timu koju karakterizira stalna komunikacija, interakcija i odgovornost njezinih članova. Iako se timski rad i rad u grupi često poistovjećuju, riječ je o dva oblika rada koji se međusobno razlikuju u slijedećim obilježjima[61]:

- Vođenje grupe je usmjereno na jednu osobu, raspodjela moći je vertikalna, dok je u timu raspoređeno na sve članove, raspodjela moći je horizontalna,
- Odgovornost za izvršenje zadataka u grupi je individualno, a u timu uzajamna, individualna i kolektivna, i

[61] Rosić, V.: **Stvaralaštvo u organizaciji**, centar za inovacije i transfer tehnologije Rijeka, Rijeka, 2010., p.69.

- Sastanke u grupi vodi pojedinac, dok su u timu oni svedeni na aktivno traženje rješenja kroz diskusiju i dijalog svih članova.

U cilju poticanja kreativnosti zaposlenika timski oblik rada je kooperativna forma stručnjaka u kojoj se zajednički radi na ostvarenju postavljenog cilja, misije i vizije u rješavanju ili unapređivanju zadataka ili problema.

Najznačajnija obilježja kreativnih timova i njihovih su otvorenost za novo i drugačije, ravnopravnost, stalna komunikacija, interakcija, samostalnost, odgovornost i autoritet svih članova zajedničko rješavanje i donošenje originalnih i prilagodljivih odluka. Uloga pojedinca unutar kreativnog tima u određenim fazama i situacijama može biti različita ovisno o ciljevima i strukturi timskog rada. U kreativnom radu nije važno tko je i koliko pridonio ostvarenju (razvoju i verifikaciji ideje), već kakva je spremnost znanje i sposobnost pojedinca u timu da prema svojim mogućnostima i ulozi doprinese ostvarivanju zajedničkog cilja, unapređenju rada, proizvodnog procesa ili nastavnog procesa.[62]

Kreativni tim u svom radu poštuje tri osnovna načela[63]:

1. Načelo podupirajućih odnosa,
2. Načelo zajedničkog traženja rješenja, i
3. Načelo poštivanja znanja i mišljenja svakog člana.

Pored navedenog postoji nekoliko ideja voditelja prema uspješnom motiviranju kreativnosti zaposlenika[64]:

- Stvaranje atmosfere povjerenja

Voditelji organizacije moraju jamčiti da kad im se zaposlenici povjere, da te informacije ne prenose dalje. Oni koji znaju slušati i čuvati ljudske tajne koje su im povjerene, uvijek iznova privlače ljude u svoju organizaciju,

[62] Rosić, V.: **Stvaralaštvo u organizaciji,** op. cit., p. 69.
[63] Ibidem, p.70.
[64] Denny, R.: **Motivirani za uspjeh**, M.E.P. conzult, Zagreb, 2000., p.76-80.

- Pohvala otvara vrata

Jedan od najjednostavnijih, a istovremeno učinkovit načina motiviranja kreativnosti je da u trenutku kada je nešto napravljeno dobro od pojedinca, da se to i javno kaže. To je često zanemareno od strane voditelja jer se „podrazumijeva“ da mora biti tako napravljeno, dok je u protivnom kritika neizbježna,

- Iskazivanje povjerenja

Za motivaciju i inspiraciju pojedinaca za veći učinak potrebno je vjerovati u njih. Potrebno je vjerovati da oni to mogu, te bitno je svoju vjeru u njih pokazati izrazima potpore. Poželjno je da izraz potpore voditelja čuju i dugi zaposlenici, uz obavezu da je komentar realan,

- Ohrabrujuća poruka

Motivator mora motivirati okolinu, zato je uvijek poželjno reći nešto ohrabrujuće. Voditelj mora zamisliti kakav tip osobe bi on sam želio sresti i upoznati da od nje dobije nadahnuće, te u tom duhu bodriti ljude,

- Postavljanje izazova - oprez s negativnim izazovima

Pred neke pojedince potrebno je postaviti izazov da bi ih se potaknulo na akciju i postignuća. Treba biti oprezan s negativnim izazovima tipa: „Kladim se da to ne možeš“ i sl. jer mogu rezultirati demotivirajuće,

- Sarkazam je nepoželjan

Sarkazam se rijetko dobro razumije i obično ga se pogrešno tumači. Očekuje li motivator da ga članovi slušaju i odgovaraju mu, to sigurno nije stil komuniciranja koji može motivirati, i

- Entuzijazam, zadovoljstvo i iskrena pohvala uspjeha

Da bi motivirali, voditelji moraju biti osobe kojoj će drugi poželjeti javiti o svojim uspjesima, navratiti da ga vide, ostaviti poruku i sl. U odgovoru motivatora u takvim prilikama mora se uvijek osjetiti entuzijazam, zadovoljstvo, zainteresiranost i mora sadržavati iskrenu pohvalu.

7. ZAKLJUČAK

Danas značajnu ulogu u uspješnom poslovanju ima ljudski potencijal. U globalnom okruženju, kada svi inputi postaju sve lakše i sve brže dostupni, ljudi su ti koji čine razliku i stvaraju odlučujuće prednosti između organizacija te postaju uvjet opstanka i uspješnog poslovanja.

Ovim radom potvrđena je postavljena polazna hipoteza rada i to u mnogobrojnim činjenicama:

Pregovaranje je dio svakodnevnog života, ali u poslu je apsolutno presudno za ostvarivanje poslovnog uspjeha. Pregovaranje je uspješno kada su strane na kraju procesa međusobno posvećene ispunjavanju sporazuma koji su postigle. No, pregovori su samo jedna prolazna točka u međusobnom poslovnom odnosu, koji traje u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Pregovarači su kreativni mislioci koji koriste kreativnost u različitim procesima pregovora.

Motivacija zaposlenika je ključni faktor za uspjeh poduzeća. Svi zaposlenici trebaju biti snažno motivirani za rad i pravedno nagrađeni za rezultate rada. Svoje ciljeve i interese trebaju vidjeti u ostvarivanju ciljeva i interesa poduzeća kao cjeline, te biti zaokupljeni u smislu pronalaženja novoga rješenja. Povratna informacija o radu treba biti trajni oblik komuniciranja menadžera i njegovih suradnika.

Poticanje i promicanje inovacija među zaposlenicima je jedan od najvažnijih čimbenika za ubrzavanje rasta konkurentnosti poduzeća. Kako bi se pronašla kreativna rješenja potrebno je napustiti dosadašnji početni pristup koji proizlazi iz prošlih iskustva.

Svatko može biti kreativan. Kreativnost nema veze sa inteligencijom, jer i vrlo inteligentni zaposlenici ne znači da su kreativni. Kreativnost zaposlenika postiže se različitim motivacijskim tehnikama. Uspostava motivacijskog sustava¸ za poticanje kreativnosti primjenom teorije i tehnika motivacije trebaju biti dio strategije razvoja i konkurentske prednosti. Veliku ulogu u motivaciji imaju materijalne (izravne i neizravne) kompenzacije, ali i nematerijalne kompenzacije.

Kreativni zaposlenici su motivirani za pronalaženje novih, boljih i uspješnijih rješenja. Oni su više motivirani za rad i produktivniji te time i više zadovoljniji.

Neke od najuspješnijih metoda za uspješno poticanje kreativnosti kod zaposlenika su: podrška menagera, entuzijazam i uvažavanje, brainstorming i tehnike inovacije, obuka zaposlenika i politika otvorenih vrata. Vrlo je važno da menageri utvrde koja su potrebna znanja, vještine, resursi i sposobnosti pojedinog zaposlenika ili tima za uspješno izvršavanje zadataka. Također je potrebno utvrditi da li su zaposlenici spremni prihvatiti izazov i „iskoračiti“ van svojih okvira te susresti se sa novim idejama i rješenjima.

Uspješni menadžeri i su vjerodostojni, promiču povjerenje i otvorenu komunikaciju, koriste skromnost kao snagu, posjeduju vještine slušanja, poštuju svakog zaposlenika, svjesni su tuđih potreba i odgovaraju na njih, osiguravaju mogućnost za učenje i rast, potiči ohrabrivanjem i afirmacijom, imaju pošten odnos i vode otvorene razgovore. Uspješni menadžeri i jačaju zajedništvo unutar poduzeća, razvijaju snažne osobne odnose, surađuju s drugima, cjene različitost i djeluju u skladu s njima

Zaposlenici koji rade u kreativnom okruženju imaju veću kontrolu i uživanje u dodijeljenim poslovnim zadacima. Sretniji zaposlenici će manje biti odsutni s posla u vidu bolovanja i biti će produktivniji na radnom mjestu.

Kreativnost je pojam koji se možda može teško shvatiti, ali je ključni čimbenik koji će se uvijek naći u središtu svakog uspješnog poduzeća. Kreativnost mora biti relevantna. Bez originalnosti poduzeća teško pronalaze načine na koji se mogu razlikovati od svojih konkurenata na tržištu.

Vrlo je važno poticati i nagrađivati kreativni potencijal zaposlenika, jer upravo on utječe na unaprjeđivanje poslovnog rezultata.

POPIS LITERATURE

- osnovna literatura

Knjige:

1. Abram, M.: **Predavanja iz kolegija Timski rad i praktikum VI**, "POLITEHNIKA PULA- Visoka tehničko-poslovna škola", Pula, akademska godina 2012/2013.
2. Bahtijarević - Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 2000.
3. Bech, R.C.: **Motivacija-teorija i načela**, Naklada slap, Zagreb, 2003.
4. Brookes, M., et al.: **Taktike pregovaranja**, riznica pregovaračkih postupaka, 201 učinkovita taktika pregovaranja, Poslovni izbornik, Zagreb, 1999.
5. Buntak, K.; Drožđek, I.; Kovačić, R.: **Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima**, Tehnički glasnik 7, vol.1, 2013.
6. Cohen S.P.: **Vještine pregovaranja za menadžere**, zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2014.
7. Denny, R.: **Motivirani za uspjeh**, M.E.P. conzult, Zagreb, 2000.
8. Dujanić, M.: **Osnove menadžmenta**, veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.
9. Keong, Y.: **Budite kreativni**, dopustite procvat svojoj kreativnosti, Varaždin, 2008.
10. Lewicki, Roy J, et al.: **Pregovaranje**, The McGraw-Hill Companies, Inc., Zagrebačka škola ekonomije i menagementa , Zagreb, 2009.
11. Marušić, S.: **Motivacija za rad i profesionalni razvoj**, Ekonomski institut-Zagreb, Zagreb, 1990.
12. Ozimec, S.: **Otkriće kreativnosti**, naklada „Tihomir“, Varaždinske Toplice, 2006.
13. Petar, S.: **Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila**, osnove uspješnog pregovaranja, 2. izdanje, Zagreb, 2005.
14. Rheinberg, F.: **Motivacija**, nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, naklada Slap, Zagreb, 2004.

15. Richard, D.: **Motivirani za uspjeh**, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, 2000.
16. Rijavec, M., Miljković, D.: **U potrazi za čarobnom svjetiljkom**, psihologija samomotivacije, IEP d.o.o., Zagreb , 2002.
17. Rosić, V.: **Komunikacija-pregovaranje-lobiranje**, Rijeka: institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Zagreb, 2008.
18. Rosić, V.: **Stvaralaštvo u organizaciji**, Centar za inovacije i transfer tehnologije, Rijeka, 2010.
19. Tudor, G.: **Kompletan pregovarač**, umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, 1992.
20. Tudor, G.: **Veliki poslovni pregovori**, na temeljima strategije principijelnog pregovaranja, Zagreb, 2009.
21. Varga, M.: **Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju**, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2011.
22. Whitmore, J.: **Trening za postizanje učinkovitosti**, Zagrebačka škola ekonomije i menagamenta, Zagreb, 2006.
23. Žugah, M., Brčić, R.: **Menadžment**, fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003.

- ostali izvori

Internet stranice:

1. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, <URL:http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2012/06/88_Katalenac_2000_1-2.pdf> (26.08.2015.).
2. Dnevnik Hrvatske, <URL: http://blog.dnevnik.hr/uspravanhod/ > (13.10.2015.).
3. Izreke i poslovice, <URL: http://izrekeiposlovice.com/2012/01/motivacijske-izreke/> (16.09.2015.).
4. California State University, <URL: https://www.csun.edu/~vcpsy00h/creativity/define.htm >(08.10.2015).
5. Business Dictionary, <URL: http://www.businessdictionary.com/definition/creativity.html> (10.10.2015.).
6. Portal alfa, <URL:http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=2876&Itemid=180> (9.10.2015.).
7. Poslovni forum, Motivacijske tehnike, <URL:http://poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp> (12.10.2015.).
8. „Sitnice“ koje lojalnost znače, <URL: https://bib.irb.hr/datoteka/263014.Sitnice_koje_lojalnost_znace.pdf> (09.10.2015.).
9. Personal Excellence, <URL: http://personalexcellence.co/blog/brainstorming-techniques/ > (9.10.2015.).
10. 4 simple brainstorming techniques, <URL: http://coschedule.com/blog/brainstorming-techniques/> (9.10.2015.).
11. Afri Travel International, <URL: http://afritravelintl.com/tour/teambuilding/> (10.10.2015.).
12. Najljepši citati, <URL: http://najlepsicitati.com/citati-o-komunikaciji/page/3/ > (10.09.2015.).
13. Moj internet posao, <URL: http://www.mojinternetposao.com/edukacija-i-motivacija/> (16.09.2015.).

Popis slika:

1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....22.str.
2. Čimbenici kreativnosti.....33.str.
3. Čimbenici koji utječu na kreativnost.....36.str.
4. Metoda brainstorming.....46.str.
5. Pozitivne aktivnosti teambuldinga.....48.str.
6. Samomotivacija.....56.str.
7. Shematski prikaz odnosa motivacije i zadovoljstva.....57.str.
8. Anketni upitnik.....59.str.
9. Ocjena motiviranosti kod radnika mlađe dobi.....60.str.
10. Ocjena motiviranosti kod radnika starije dobi.....61.str.

Popis tablica:

1. Strategije pregovaranja.....13.str.
2. Tradicionalno i suvremeno tumačenje kreativnosti.....32.str.
3. Primjer klasifikacije ukupnih materijalnih./ financijskih kompenzacija zaposlenika.....38.str.
4. Vrste neizravnih kompenzacija – beneficija u poduzeću.....43.str.