Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru poduzeća International Evona d. o. o.

Dejanović, Uroš

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:208313

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA'' U GOSPIĆU

Uroš Dejanović

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA INTERNATIONAL EVONA D.O.O.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF BUSINESS PRACTICE OF THE INTERNATIONAL EVONA D.O.O. COMPANY

Završni rad

Gospić, 2021.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA'' U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij: Ekonomika poduzetništva

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA INTERNATIONAL EVONA D.O.O.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF BUSINESS PRACTICE OF THE INTERNATIONAL EVONA D.O.O. COMPANY

Završni rad

MENTOR

dr.sc. Ivana Tonković Pražić, pred.

STUDENT

Uroš Dejanović

JMBAG:0242016851

Gospić, rujan 2021.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

U Gospiću, 20.05. 2021

Z A D A T A K

za završni rad

Pristupniku Urošu Dejanoviću, JMBAG: 0242016851

Studentu preddiplomskog stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom:

Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru poduzeća International Evona d.o.o.

Sadržaj zadatka :

1. Prijem novih zaposlenika
2. Politički i socijalni inženjering
3. Odnosi s djelatnicima
4. Interpretacija radničke činidbe
5. Primjeri iz poslovne prakse poduzeća International Evona d.o.o.

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: Ivana Tonković Pražić, pred. zadano: 20.05.2021.,
(ime i prezime) (nadnevak)

Pročelnik odjela: Marija Baburić Vranešić, v. pred. predati do: 30.09.2021.,
(ime i prezime) (nadnevak)

Student: Uroš Dejanović primio zadatak: 20.05.2021.,
(ime i prezime) (nadnevak)

Dostavlja se:

- mentoru
- studentu
- evidenciji studija – dosje studenta

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, UROŠ DEJANOVIĆ izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad naslova: UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA INTERNATIONAL EVONA d. o. o. isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Gospiću, 05. 09. 2021. UROŠ DEJANOVIĆ

Izjava o pohrani diplomskog rada u Digitalni repozitorij

Odjel: POSLOVNI odjel

Student/ica: UROŠ DEJANOVIĆ

Vrsta rada: ZAVRŠNI rad

Ovom izjavom potvrđujem da sam autor/ica predanog završnog rada i da sadržaj njegove elektroničke inačice u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog rada.

Slažem se da se rad pohrani u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Veleučilišta "Nikola Tesla" u Gospiću i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15) i bude u

☐ rad u otvorenom pristupu

☐ rad dostupan nakon _____

(upisati datum)

☐ rad dostupan svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH

☒ rad dostupan samo djelatnicima i studentima Veleučilišta „Nikola Tesla" u Gospiću

Student/ica:

U Gospiću, 05. 09. 2021. UROŠ DEJANOVIĆ

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje različite načine upravljanja ljudskim resursima kroz primjere iz poslovne prakse, a baziran je na pretpostavci da se interakcijom poslodavaca i zaposlenika uspostavljaju odnosi koji svim stranama omogućuju permanentno cjeloživotno učenje, motiviranje i osobni razvitak uz komunikaciju i suradnju. Praktični primjeri međusobno različite prirode koji su ovdje analizirani ilustriraju različite smjerove u kojima su se takve interakcije razvile.

Istraživački napor u ovom radu pretendira ka razumijevanju psiho-socijalnog aspekta kompleksnih odnosa koje upravljanje ljudskim resursima uključuje. U uvodnom dijelu rada dan je presjek sadržaja pojmova upravljanje, resursi, ljudi, kao i njihove korelacije u smislu složenog procesa, dok su u narednom poglavlju analizirani psiho-socijalni aspekti upravljanja ljudskim resursima, a centralni dio rada predstavlja pokušaj iskustvene provjere pretpostavke na kojoj je rad baziran. Kada je riječ o metodološkim procedurama, korištena je anketa i primjeri iz osobne poslovne prakse koji su i priloženi radu.

Ključne riječi: ljudski resursi, poslovna praksa, psiho-socijalni aspekt

ABSTRACT

This paper explores different ways of managing human resources through the examples taken from the business practice, and is based on the assumption that the interaction of an employer and an employee establishes relationships that provide all the parties with the lifelong learning, motivation and personal development through communication and cooperation. The practical examples of mutually different nature that were analysed here illustrate the different directions in which such interactions have developed.

The research effort in this paper aims to understand the psycho-social aspect of the complex relationships that human resource management involves. The introductory part of the paper analyses the terms management, resources, people, as well as their correlations in terms of a complex process, while the next chapter analyses the psycho-social aspects of human resource management, and the central part of the paper represents an attempt to experientially test the assumption it was based on. When it comes to the methodological procedures, a survey and examples from personal business practice were used and presented in the paper.

Keywords: human resources, business practice, psycho-social aspect

Sadržaj

1 Uvod 1
2 Prijem novih zaposlenika 2
2.1 Najbitnija karika u lancu 4
2.2 Halo efekt 4
3 Korporativne vrijednosti i njihov utjecaj na učinkovitost radnika 5
4 Upravljanje ljudskim potencijalima 8
5 Politički i socijalni inženjering 10
5.1 Oblikovanje ljudskog društva i modeliranje percepcije 11
5.2 Upravljanje ljudskim potencijalom kroz kontroliran sindikat 13
6 Odnosi uprave poduzeća s djelatnicima 15
6.1. Autoritet 15
6.1.1. Vrste upravljanja 17
6.2. Moć 19
6.2.1. Moć uvjeravanja 20
6.2.2. Moć prisile 21
6.2.3. Moć nagrađivanja 22
6.2.4. Moć znanja 22
6.3. Motivacija 23
7. Interpretacija radničke činidbe 26
7.1. Aschova paradigma 28
7.2. Teorija X i teorija Y Douglasa McGregora 31
8. Savladavanje otpora 32
9. Primjeri iz poslovne prakse INTERNATIONAL EVONA d. o. o. 33
10.1. Korporativne vrijednosti 35
10.2. Opomena i moć 37
10.3. Nagrada, motivacija i moć 42
10.4. Oglas za posao kao osobna iskaznica poduzeća 45
10.5. Zakoni, propisi, uredbe, pravila i moć 47
11. ZAKLJUČAK 52
12. Literatura 53
13. Popis slika, tablica, shema i grafova 56

1 Uvod

Ovaj rad bavi se problemom upravljanja ljudskim resursima u praksi, a baziran je na pretpostavci da se interakcijom poslodavca i zaposlenika uspostavljaju uzajamno korisni odnosi. To implicira da bi takve interakcije trebale koristiti objema stranama u pogledu osobnog učenja, razvoja i napretka u poslovnoj sferi, budući se upravo kroz njih stječu iskustva koja su krucijalna za uspješnu poslovnu socijalizaciju pojedinca.

Glavni predmet ovog rada predstavljaju različiti načini na koje rukovoditelji pokušavaju što uspješnije upravljati svojom radnom snagom. Kroz istraživanje jedne takve problematike, ne samo da se postupno otkriva njena kompleksnost i uviđa koliki izazov ona predstavlja, već se nailazi i na niz praktičnih primjera međusobno različitih karaktera. Upravo se iz tog razloga u ovom radu primarno izučava psihološki aspekt odnosa između poslodavca i zaposlenika.

Svrha ovog rada je isticanje pluralizma mogućnosti načina upravljanja ljudskim potencijalima, što se nastoji ostvariti navođenjem samo nekih od metoda koje su svojedobno testirali pojedini poznati psiholozi, te dokazivanje njihove validnosti navođenjem sličnih primjera iz poslovne prakse. Glavni cilj jednog takvog poduhvata je akcentiranje psiho-socijalnog segmenta upravljanja ljudskim potencijalima kao suštinskog, krucijalnog i najznačajnijeg u tom procesu.

Drugo poglavlje objašnjava administrativne potrebe i proceduru prijema novih zaposlenika. Sljedeće, treće poglavlje objašnjava korporativne vrijednosti i njihov utjecaj na učinkovitost radnika. Poglavlje koje za tim slijedi analizira različite načine i metode upravljanja ljudskim potencijalima, dok će se peto poglavlje pozabaviti političkim i socijalnim inženjeringom te će se dotaći teme oblikovanja ljudskog društva modeliranjem percepcije na nekoliko različitih načina, kao i upravljanja ljudskim potencijalom kroz kontroliran sindikat. Šesto poglavlje izučava odnose uprave poduzeća s djelatnicima te osobito akcentira značaj autoriteta, dok naredno interpretira radničku činidbu služeći se primjerima iz literature. Osmo poglavlje bavi se oblicima otpora unutar radne sredine, dok pretposljednje, deveto poglavlje sadrži primjere iz poslovne prakse autora. U zaključku kao posljednjem poglavlju, sumirano je sve što je utvrđeno provedenim istraživanjem.

Prilikom pisanja ovog rada korištena je različita literatura, od stručnih radova, knjiga i raznih odlomaka do internetskih izvora, a sva literatura uzeta je iz izvora na hrvatskom i

srpskom jeziku . Prilozi radu većinskim dijelom potječu iz poslovne prakse samog autora. Svi korišteni izvori popisani su u literaturi na samom kraju rada.

2 Prijem novih zaposlenika

Sva ozbiljna poduzeća i/ili institucije moraju imati svoju osobnu strategiju kada je zapošljavanje u pitanju. To, dakako, treba biti sukladno potrebama, ambicijama, radnom okruženju, iskustvu, prilikama. U svakom slučaju, neki od glavnih elemenata takvih strategija bi trebali biti:

1. Sačinjavanje profila radnog mjesta
2. Sačinjavanje profila potencijalnog kandidata
3. Osmišljavanje javnog oglasa
4. Planiranje prvog telefonskog poziva
5. Planiranje i pripremanje razgovora za posao
6. Provjera preporuka
7. Po potrebi ponavljanje razgovora
8. Pravljenje svoje baze
9. Ukazivanje šanse za probni rad (https://www.hzz.hr/UserDocsImages/2.3.%20knjizica-poslodavci-priprema.pdf, pristupljeno 23. kolovoza 2021.).

Kada menadžer i/ili odjel ljudskih resursa sačinjavaju oglas za posao, ako žele privući najbolje kandidate moraju dobro sačiniti oglas. Treba imati na umu da oglas predstavlja tvrtku. Oglas je, na neki način, osobna iskaznica tvrtke.

Elementi dobrog oglasa su:

1. Naziv ili logo tvrtke
2. Osnovne informacije o tvrtki, djelatnosti, poslovanju, viziji
3. Naziv radnog mjesta
4. Mjesto obavljanja posla
5. Vrsta zaposlenja
6. Opis radnog mjesta
7. Uvjeti natječaja
8. Što tvrtka nudi budućem radniku
9. Ostalo (rok za slanje zamolbe, popis dokumenata koje treba priložiti, kontakt podatke… dodatne informacije koje su relevantne)

(https://www.hzz.hr/UserDocsImages/2.3.%20knjizica-poslodavci-priprema.pdf, pristupljeno 23. kolovoza 2021.).

Također treba voditi računa da jednako kako se tvrtka, tj. menadžment raspituje o radniku, tako se i radnik raspituje o tvrtki. Dobar menadžer, dobar odjel upravljanja ljudskim potencijalima će u svako doba imati i povratnu informaciju o činjenici na kakvom je glasu na tržištu radne snage tvrtka. Primjer za to su npr. DM ili LIDL koji su među najpoželjnijim poslodavcima u branši trgovine.

Priprema razgovora za posao je također ozbiljni i iznimno važni segment u radu kada govorimo o upravljanju ljudskim resursima. Treba voditi računa da se za svakoga kandidata osigura minimalno 40 minuta vremena. Također treba paziti da se ne pretjera u dnevnom broju kandidata tj. o dnevnoj dužini vođenja razgovora koja nikako ne bi trebala biti duža od 5 sati. Uz navedeno, treba istaći da prije postavljanja pitanja treba točno znati što se želi saznati o kandidatu (je li osoba dovoljno motivirana za posao, ima li potrebna znanja i vještine, izražava li se točno i precizno, zna li slušati, hoće li se uklopiti u tim…). (https://www.hzz.hr/UserDocsImages/2.3.%20knjizica-poslodavci-priprema.pdf, pristupljeno 23. kolovoza 2021.).

Uz mnogobrojna pitanja koja se mogu postaviti (recite nešto o sebi, što znate o našoj tvrtki, što vas je privuklo za javiti se na oglas, u kojoj oblasti se želite usavršavati, koje jezike poznajete, gdje vidite sebe za 5 godina….) važno je sebe upitati kakav bi dojam imali o osobi kada bi radila za konkurentsku tvrtku.

Kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima, zaposlenici predstavljaju objekt upravljanja. Menadžerima nedostaje perspektive i empatije; stalo im je samo do svog statusa i pozicije na hijerarhijskoj ljestvici. Taj problem postoji i među zaposlenicima koji imaju veću tendenciju da komandiraju te postanu šefovi i izdaju naređenja nego da upravljaju timom na odgovoran način.

Da bi se ljudima upravljalo na adekvatan način, najprije je potrebno napraviti dobro okruženje, pri čemu je ključno vježbanje empatije, odnosno briga o zaposleniku kao subjektu koji učestvuje u donošenju određenih odluka i čije se mišljenje uvažava, a ne kao o objektu upravljanja. Kod procjenjivanja ljudi se lako mogu napraviti određene pogreške. Glavne pogreške u procjenjivanju mogu biti:

1. Prvi dojam (u prvih 5 sekundi se formira prvi dojam i nakon toga postoji opasnost da se sva druga mišljenja formiraju na temelju prvog dojma – zato je dobro u procjenu uključiti minimum dvije osobe)

2. Stereotipi (stereotipi se stvaraju na temelju dobi, spola, rase, etničke pripadnosti i sl. – npr. stereotip je da će žena češće izostajati s posla i da je manje posvećena karijeri od muškarca)
3. Fizički izgled (najčešće se misli da su fizički privlačne osobe uspješnije na poslu, da su komunikativnije, sretnije, zdravije – što uopće ne mora tako biti)
4. Sličnosti (obično su nam privlačnije osobe koje su sličnije nama a to ne mora značiti da je takva osoba najbolji kandidat za posao koji bi trebala obavljati). (https://www.hzz.hr/UserDocsImages/2.3.%20knjizica-poslodavci-priprema.pdf, pristupljeno 23. kolovoza 2021.).

2.1 Najbitnija karika u lancu

Početak brige o zaposleniku predstavlja samo njegovo zapošljavanje. Prije prijema novih zaposlenika, moraju se analizirati potrebe samog poduzeća za nadopunjavanjem ili proširivanjem kadrova. Kada je utvrđeno gdje su potrebni novi ljudi, novi kadar se može popuniti vlastitim: na primjer, promaknemo vrijednog zaposlenika na višu poziciju, dok na poziciju promaknutog zaposlenika dolazi njegov zamjenik.

Prilikom otvaranja novih radnih mjesta unutar poduzeća, često se kadrove mora dovoditi iz vanjskih izvora, bilo da je u pitanju burza rada ili prebačaj zaposlenika iz neke druge, možebitno i konkurentske tvrtke. Kako bi regrutirali potencijalne kandidate za određeno radno mjesto, mora se oglasiti potreba sa opisom tko se traži, koje uvjete kandidat mora zadovoljiti te što je u ponudi kao kompenzacija za njegov rad. Oglašavanje se vrši na zavodu za zapošljavanje i najčešće internetu. Oglasi u tisku u današnje vrijeme se sve manje koriste.

2.2 Halo efekt

Kognitivna pristranost pri evaluaciji – tako bi se najlakše moglo opisati ono što predstavlja halo efekt. Bilo da je riječ o ocjenjivanju rada zaposlenika koji će biti priložen godišnjem izvještaju, ili se radi o bodovanju kandidata na intervjuu za posao, konačan dojam vjerojatno će biti pogrešan.

„Halo efekt je jedan od najpoznatijih kognitivnih predrasuda moderne psihologije, a može se vidjeti često u svakodnevnom životu. Sastoji se od realizacije pogrešne generalizacije iz jedne karakteristike, ili kvalitete, objekta ili osobe. To jest, donosimo presudu iz koje pretpostavljamo da se ostatak obilježja predmeta ocjenjuje.” (https://hr.psychologyinstructor.com/sto-je-halo-efekt/, pristupljeno 23. kolovoza 2021.)

Najčešći primjer koji se u literaturi spominje je povezivanje ljepote s pameću, odnosno pojava da osobu koju tek upoznajemo smatramo pametnijom, obrazovanijom, društvenijom, vještijom ako je ona ujedno i lijepa i visoka. Sličan primjer bi bila situacija kada se pozitivne osobine pripisuju poznatim osobama samo zato što su oni poznati. Primjer uspješne marketinške manipulacije bilo bi kupovanje tenisica jer ih je reklamirao Ronaldo.

„Poznat i kao *stereotip fizičke atraktivnosti* i *princip "što je lijepo je dobro",* halo efekt odnosi se na uobičajenu tendenciju ljudi da privlače atraktivne pojedince povoljnije za svojstva ili osobine ličnosti od onih koji su manje atraktivni. Halo učinak se također koristi u općenitijem smislu da opisuje globalni utjecaj dopadljive osobnosti ili neke specifične poželjne osobine u stvaranju pristranih prosudbi ciljanog čovjeka na bilo kojoj dimenziji, tako da osjećaji uglavnom prevladavaju spoznaje kada procjenjuju druge." (https://hr.reoveme.com/halo-efekt/, pristupljeno 23. kolovoza 2021.)

Podnositelji zahtjeva za posao također će vjerojatno osjetiti utjecaj halo efekta. Ako potencijalni poslodavac vidi podnositelja zahtjeva kao atraktivnog ili simpatičnog, vjerojatnije je da će i pojedinca ocijeniti kao inteligentnog, kompetentnog i kvalificiranog. (https://hr.reoveme.com/halo-efekt/, pristupljeno 23. kolovoza 2021.)

Danas se u praksi može vidjeti veliki broj radnika koji se pripremaju za razgovor za posao, pa tako postoje i razni tečajevi koji podučavaju o tome kako uspješno savladati tu prepreku. Od izuzetne je važnosti za menadžera da pri zapošljavanju prepozna i izbjegne halo efekt. To predstavlja svojevrsni izazov, pa će se zato prije obavljanja ili sprovođenja intervjua sa pozvanim kandidatima dobar menadžer dobro pripremiti.

3 Korporativne vrijednosti i njihov utjecaj na učinkovitost radnika

Većina velikih poduzeća u svojim temeljnim dokumentima ima, uz Statute i akte o osnivanju, i ona kroz koja su istaknute korporativne vrijednosti poput načela, vizije, misije i etičkih kodeksa. Svako poslovanje tvrtke ili poduzeća koje se temelji na filozofiji i principima ponašanja i odnosa sa klijentima, kupcima, dobavljačima, dioničarima i zaposlenicima, u svojoj biti je vrijednost te kompanije. Korporativne vrijednosti ne bi smjele biti mrtvo slovo na papiru, već bi morale imati pozitivan utjecaj na učinkovitost radnika.

Cilj korporativnih vrijednosti jest približavanje osobnih težnji radnicima i svima zainteresiranima kroz jasno i precizno definirane principe. Korporativne vrijednosti motiviraju radnike, daju im osjećaj sigurnosti pri obavljanju posla, kao i osjećaj da se njihovo mišljenje uvažava te objašnjavaju da su svi radnici odgovorni za svoju činidbu, a ne samo

učinkovitost; propisuju misiju i reflektiraju se na budućnost kroz rast i razvoj. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, pristupljeno 5. rujna 2021.)

Menadžer približava radnicima korporativne vrijednosti poduzeća. Budući neće svaki radnik čitati nešto što je poduzeće propisalo, na rukovoditelju ili menadžeru je da prije svega usmenim putem približi korporacijske vrijednosti radniku s težnjom da svi radnici izjednače svoj cilj s ciljem poduzeća kako bi svi stremili istom, zajedničkom cilju.

Zajednički cilj tima članovi mogu postići jedino zajedničkim radom i kombinacijom znanja i sposobnosti iz različitih područja, pa stoga svaki član ima priliku dati svoj doprinos u rješavanju problema. Motivaciju za zajedničkim radom potiče povratna informacija o zajedničkom rezultatu, zajedničkim uspjesima ili neuspjesima, a osobito je bitan sustav nagrađivanja cjelokupnog tima (a ne samo pojedinaca u njemu). Podrška menadžera tima je posebno bitna: on daje povratnu informaciju o rezultatima rada cijelog tima, ali i potiče komunikaciju među timovima. Učinkovitost tima ovisi u velikoj mjeri o procesima u timovima (Yancey, 1998, prema Sindik, 2012:57).

Kako ljudi dvije trećine života rade, moraju biti obazrivi i jako pažljivo birati poduzeće u kojem će raditi, kao kada ljudi biraju životnog partnera ili prijatelja, uvijek ih spajaju osnovne životne vrijednosti. Jednako tome, kada roditelji podižu svoju djecu, podučavaju ih temeljnim vrijednostima o životu u koje i sami vjeruju i koji su im glavni vodiči za dobar i kvalitetni život. Te osnovne vrijednosti ne moraju nužno uvijek biti pozitivne; nekada to može biti pohlepa ili interes, osobito ako ljudi žive u strahu i nesigurnosti, u teškim uvjetima, prisiljeni da razmišljaju o pukom preživljavanju. Isto se događa i sa poduzećima. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, pristupljeno 5. rujna 2021.)

Mora se napomenuti i da, pri javljanju za posao, značajnu stavku za ljude koji se kandidiraju na određena radna mjesta imaju identitet kompanije i korporativne vrijednosti za koje sami odlučuju jesu li im bitne ili ne. Korporativne vrijednosti se izražavaju kroz definiranu misiju poduzeća, ali mogu biti definirane kroz posebnu izjavu i dokument.

U svakoj kompaniji, ono što je ključno jest povjerenje; kako povjerenje rukovodstva u zaposlenike i zaposlenika u rukovodstvo, tako i linijsko povjerenje između kadrova iste hijerarhijske razine. Iz ovoga proizlazi da lider u kompaniji, tvrtki ili poduzeću ne treba biti pozicija nego primjer. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, pristupljeno 5. rujna 2021.)

Najbolji način spoznaje korporativnih vrijednosti jest promatranje ponašanja ljudi na poslu; one imaju smisla samo ako imaju aktivni utjecaj i ako se primjenjuju većinu vremena.

Svi zaposlenici moraju biti upoznati sa korporativnim vrijednostima, a one moraju biti lako primjenjive u praksi. Korporativne vrijednosti ne smiju biti samo spisak ideala, nego moraju biti u potpunoj korelaciji sa ciljevima kompanije, tvrtke ili poduzeća.

Treba napomenuti da vrijednosti koje se postave često imaju i određeni trošak. Primjerice, poslovanje usmjereno na ekološku prihvatljivost iziskuje suvremeniju tehnologiju, čistiju i po okoliš prihvatljiviju tehniku i sirovine koji su često u samoj nabavci skuplji. No, čak i tada se moraju braniti korporativne vrijednosti kompanije, makar i po cijenu smanjene dobiti. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, pristupljeno 5. rujna 2021.)

Strategija i praksa jedne kompanije mogu se mijenjati, ali korporativne vrijednosti moraju biti postojane. One moraju biti održive neovisno o bilo kakvim unutarnjim ili vanjskim utjecajima te ekonomskim uvjetima.

U motiviranju zaposlenih da poštuju i primjenjuju korporativne vrijednosti, legitimno je koristiti različite oblike materijalnih i nematerijalnih nagrada. Osim toga, u sankcioniranju nedopustivog ili neprimjerenog ponašanja legitimno je koristiti i opomene i druge oblike sankcioniranja. No, treba napomenuti da korporativne vrijednosti jednako vrijede i za zaposlene i za rukovodstvo, tj. samog poslodavca. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, pristupljeno 5. rujna 2021.)

Korporativne vrijednosti pomažu kompanijama pri donošenju odluka i daju im prepoznatljivi identitet; oni su glavni alat kada se zapošljavaju radnici i kada ih treba zadržati. Uz implementaciju korporativnih vrijednosti u svakodnevni rad stvaraju se i izgrađuju jake zajednice jer su te vrijednosti bezvremenske, jednostavne i smislene. Uz takve vrijednosti se bez problema preuzima i delegira odgovornost. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, pristupljeno 5. rujna 2021.)

Vrijednosti svake tvrtke osnovni su element njene korporativne kulture. Vrijednosti su te koje u velikoj mjeri određuju pravila i norme ponašanja, principe rada i interakcije s kolegama i klijentima, što znači da o vrijednostima ovisi učinak cijelog tima. Stoga je formulacija, opis i daljnja primjena vrijednosti važna stvar. Štoviše, s obzirom na stvarno radne vrijednosti, korporativna kultura tvrtke može čak postati i njena konkurentska prednost: zaposlenici (stvarni i potencijalni) sanjat će raditi u takvoj tvrtki, a klijenti i partneri - raditi s njom. *(*https://ukuytdom-nn.ru/hr/cennosti-v-organizacii-primery-zachem-kompanii-nuzhny-cennosti-kak, pristupljeno 5. rujna 2021.)

4 Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim resursima može se promatrati kao vođenje računa o zaposlenima radi postizanja osobnog ili zajedničkog cilja. To implicira pokušaj kreiranja organizacijske jedinice, odnosno skupine čiji će ciljevi biti podudarni s ciljevima organizacije, odnosno poduzeća u kojem su zaposleni; kada je to postignuto sa više, odnosno svim organizacijskim jedinicama, može se govoriti o uspješnoj tvrtki u kojoj svi zaposleni teže istim korporativnim vrijednostima i čiji je rad usmjeren k ostvarivanju zajedničkog cilja.

Prilikom upravljanja ljudskim resursima važno je voditi računa o zaposlenima od trenutka njihovog prijavljivanja na dati posao do prestanka njihovog rada u određenom poduzeću. To uključuje izbor kadrova, njihovo obrazovanje, motivaciju, želju za napredovanjem itd. Nebitno je ima li poduzeće ljudske resurse ili se upravljanje vrši pretežito intuitivno i spontano na razinama nižeg i srednjeg menadžmenta, svako poduzeće se bavi upravljanjem ljudskim resursima, uspješnije ili manje uspješno.

Način ponašanja ljudi na poslu nije nasumičan, već je u dobroj mjeri prediktivan, bilo da je riječ o individualnom ili kolektivnom ponašanju. Kolektivno ponašanje nije skup umnožaka individualnog ponašanja, već se treba zasebno promatrati. Svi smo mi manipulirani i kontrolirani, bili toga svjesni ili ne.

Od trenutka izbora kadrova do prestanka ugovora o radu, fokus se ne bi trebao udaljiti sa upravljanja ljudskim potencijalima. Uslijed nedostatka ljudskih resursa, briga o ljudskim potencijalima i radnicima pripada menadžerima. Nažalost, u poslovnoj praksi susreće se mnogo više ljudi, menadžera i direktora koji ne žele komunicirati s „običnim radnikom“ jer smatraju da im je to ispod časti, smatraju ih nedostojnim njih samih. Svi se oni žele dodvoriti moćnijima od sebe, pa se dodvoravaju svojim nadređenima, druže se s istomišljenicima i poltronima, primaju mito laskavaca; oni sami postaju poltroni, postaju tašti ljudi koji zavide drugima, žele uspjeti preko tuđe štete i ne podnose sposobnije od sebe.

Meša Selimović ih je dobro opisao u jednom od svojih poznatih citata: „Ulizice, to su za mene najgori ljudi na svijetu, najštetniji, najpokvareniji. Oni podržavaju svaku vlast, oni i jesu vlast, oni siju strah bez milosti, bez ikakvog obzira, hladni kao led, oštri kao nož, psi vjerni svakoj državi, kako kurve nevjerni svakom pojedincu, najmanje ljudi od svih ljudi. Dok njih bude nema sreće na svijetu, jer će uništiti sve što je ljudska vrijednost.“ (Selimović, 1989: 165)

Nije neophodna naročita pamet da bi se zaključilo da jedan takav menadžer ili direktor ne može dobro upravljati ljudskim resursima – u samoj praksi se vidi da je veliki broj njih upravo takav: radije bi se družili sa direktorom ili vlasnikom kluba Chelsea, Romanom Abramovichem, nego sa igračima u timu. Koliko god bili dobri sa Abramovichem, išli sa njim na gala večere i družili se sa njim, nećete na taj način moći utjecati na igru samih igrača; njima se morate posvetiti, slušati ih i njima upravljati kako biste postigli pozitivne rezultate. Isti princip postupanja primjenjiv je i u biznisu.

McCourt i Eldridge (2003) definiraju upravljanje ljudskim resursima kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje''. Prema Jambrek i Penić (2008), osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sljedećih ciljeva:

- FUNKCIONALNI CILJ– funkcija upravljanja ljudskim resursima doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizirala organizacijsku strategiju. Ljudski resursi se trebaju koristiti što racionalnije i efikasnije kako bi se ostvarili ciljevi organizacije
- ORGANIZACIJSKI CILJ-najbitniji faktor za organizaciju su ljudski resursi, upravo zbog toga treba povećati njihovu efikasnost na način da se zaposlenici motiviraju na različite načine (plaća odgovarajuća zahtjevnosti i odgovornosti poslovne funkcije, dodatni financijski bonusi za kvalitetno i efikasno obavljen posao, usavršavanje i razvoj...) kako bi se ostvarilo što više zadanih ciljeva organizacije
- DRUŠTVENI CILJ – u svakodnevnim ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrijednosti su izuzetno važni u realizaciji kvalitetnih komunikacijskih kanala. Etička i društvena odgovornost prema potrebama i izazovima društva te minimizacija negativnih utjecaja istih je jedan od značajnih ciljeva za poslovne organizacije
- OSOBNI CILJ – zadovoljstvo zaposlenika je izuzetno bitno svakoj organizaciji. Nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, već im treba pomagati i u ostvarenju osobnih ciljeva jer se samo na taj način može pridobiti povjerenje zaposlenika koje je nužno za maksimalan osobni doprinos organizaciji (Bašić, 2016: 19)

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima obuhvaćaju :

- Definiranje domene radnog mjesta – definiranje radnih zadataka određene poslovne funkcije i njihova integracija u organizacijsku strukturu

• Obuka i razvoj – identifikacija i procjena razine stručne spreme kadrova, kao i planiranje procesa obuke i izgradnja osobnih vrijednosti koje će omogućiti efikasnije izvršavanje sadašnjih i budućih poslova

• Pomoć zaposlenima – savjetovanje i pomoć u rješavanju osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu

• Informacijske aktivnosti – formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima, njihovim primanjima, radnom stažu i dr.

• Sustav plaćanja – osiguravanje objektivnog sustava koji obračunava zaradu i stimulacije

• Zapošljavanje i selekcija – utvrđivanje sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinaca sa prirodom i poslovnim funkcijama koje radno mjesto obuhvaća

• Odnosi sa sindikatom – stvaranje uvjeta za konstruktivnu sindikalnu aktivnost

• Planiranje kadrova –identifikacija broja i strukture kadrovskih potreba kao i formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja

• Organizacijski razvoj – osiguravanje zdrave socijalne klime u organizaciji kako bi se olakšalo poslovanje i uvođenje promjena (Bašić, 2016: 19)

Kako živimo u surovom kapitalizmu kojem je za cilj ostvarivanje i gomilanje bogatstva, dobro pripremljen rukovoditelj mora znati predvidjeti određene situacije i uspješno ih riješiti. Rješenja *ad hoc* nisu najbolji način savladavanja problema kod zaposlenika, već nužnosti koje nam, ako se često ponavljaju, govore da nismo dobro osmislili i predvidjeli možebitne situacije, nesporazume i svađe, te da je potrebno napraviti analizu zašto nismo u stanju sa višim stupnjem točnosti napraviti dobru predikciju takvih situacija.

5 Politički i socijalni inženjering

Socijalni inženjering čini skup tehnika manipulacije koje oblikuju neko društvo i uključuje sustav u kojem potlačeni podržavaju sustav tlačitelja. Štokholmski sindrom i visoka razina kognitivne disonance drže *status quo* nepromjenjivim. Država, crkva i mediji su zaslužni za to što većina ljudi živi u mentalnom ropstvu. Društvom se ne upravlja spontano, već su davno izučene teorije koje datiraju tisućama godina unazad. U nedostatku izvora, bit će napravljen osvrt na neke iz 20. stoljeća. Spominjat će se „začetnik propagande“ Edward Bernays koji je bio nećak čuvenog psihologa Sigmunda Freuda, te Noam Chomsky koji se nekoliko puta, kako u knjigama tako u govorima, referirao na djelo *Propaganda* istog

autora. Socijalni inženjering je, kako smatra Bernays, neophodni društveni alat za oblikovanje mišljenja, proizvodnju pristanka i općenito modeliranje društva.

5.1 Oblikovanje ljudskog društva i modeliranje percepcije

Događaju li se određene stvari spontano ili se njima upravlja, odnosno kreiraju li se radi uspješnog upravljanja, predstavlja dvojbu između slučaja i namjere. Postoji više načina upravljanja društvom, pa u konačnici i cijelom civilizacijom. Kako bi se razumjelo upravljanje na nižem nivou, odnosno na nivou poduzeća, prvo treba vidjeti kako se upravlja širim narodnim masama i čovječanstvom u cjelini.

Prema riječima Chomskog, propaganda u demokraciji je isto što i nasilje u diktaturi: ona se sprovodi kako bi se oblikovala percepcija na željeni način. (Chomsky, 2002, prema Grubačić, 2002: 3). Propaganda je sve ono što šire narodne mase drži van politike samoorganizacije, gdje ne postavljaju pitanja što to njihovi gospodari stvarno žele i rade, a u njene svrhe koristi se sport, moda, seks, televizija, muzika itd.; u biti bilo kakvo revolucionarno pitanje, bunt osobnosti i sl., samo ne smije biti socijalna revolucija.

Bernays je koristio tehnike socijalne psihologije – umijeće uvjeravanja, te je svojim tehnikama uvjerio veliki broj žena da puše cigarete. Gledajući utjecaj na zdravlje i kako isto ponašanje utječe na žene, slobodno se može reći da je pušenje štetno, te da nema nikakve pozitivne učinke za žene. Kroz taj primjer može se vidjeti kako manipulacija može negativno utjecati na naše živote. Analizom nekih od tehnika upravljanja može se naučiti prepoznati, oduprijeti se ili samostalno koristiti iste radi boljeg upravljanja manjom ili većom skupinom ljudi. Formula je jednostavna: sociologija + propaganda = kontrola.

„Prema Humeu, jedan od najzanimljivijih problema svake političke konstrukcije jest lakoća kojom se većina, nad kojom se vlada, uvijek prepušta manjini koja ima moć. "Potčinjavanje je implicitno." Kako je, doista, moguće da manjina, koja ima samo monopol nad mišlju, vlada većinom koja raspolaže silom? Humeov zaključak glasi da svaka vlast mora počivati na "kontroli misli"… Sve to, međutim, ne umanjuje originalnost Humeovog paradoksa: svaka država, pa i otvoreno totalitarna, ne može postojati bez određene "proizvodnje pristanka" i kontrole misli, kojom se javno mnijenje pretvara u "zbunjeno stado pasivnih promatrača"." (Lippman, 1995, prema Grubačić, 2002: 3)

„Uspostavljeni sustav indoktrinacije, koji Chomsky lucidno razotkriva, ima mnoge fasete. Ipak, glavnu ciljnu grupu predstavlja "neobrazovana masa", većina stanovništva. Ona se mora – kako glasi jedna popularna menadžerska floskula – neutralizirati pomoću

“emocionalno potentnih simplifikacija”. To znači da je idealna društvena jedinka pojedinac zaokupljen nečim besadržajnim – ideološkom konotacijom ga snabdijevaju televizija i obrazovni sustav, kroz neprestani trening za poslušnost i potrošnju. ” (Chomsky, 2002, prema Grubačić, 2002: 3)

Chomsky objašnjava način osiguravanja pristanka naroda putem indoktrinacije: „Siromašnijim slojevima treba onemogućiti pristup mehanizmima razumijevanja manipulacije njihovim pristankom. Kvaliteta obrazovanja nižih društvenih slojeva treba biti što slabija ili ispod prosjeka, da bi ponor između obrazovanja viših i nižih slojeva ostao nepremostiv“. (Grubačić, 2002, prema Chomsky, 2002: 3) Uz to, on navodi deset najefikasnijih suvremenih strategija manipulacije kojima se svakodnevno služe moćnici:

1) PREUSMJERAVANJE PAŽNJE - Pažnju javnosti preusmjeravati sa važnih problema na nevažne. Zaposliti javnost poplavom nebitnih informacija, da ljudi ne bi razmišljali i stekli osnovna saznanja u razumijevanju sveta.

2) STVARANJE PROBLEMA - Ta metoda se naziva i “problem-reagiranje-rješenje”. Treba stvoriti problem, da bi dio javnosti reagirao na njega. Na primjer: izazvati i prenositi nasilje sa namjerom, da javnost lakše prihvati ograničavanje slobode, ekonomsku krizu da bi se opravdalo rušenje socijalne države.

3) POSTUPNOST PROMJENA - Da bi javnost pristala na neku neprihvatljivu mjeru, uvoditi je postepeno, “na žličicu”, mjesecima i godinama. Promjene, koje bi mogle da izazovu otpor, ako bi bile izvedene naglo i u kratkom vremenskom roku, bit će provedene politikom malih koraka. Svijet se tako vremenom mijenja, a da to ne budi svijest o promjenama.

4) ODLAGANJE - Još jedan način za pripremanje javnosti na nepopularne promjene je, da ih se najavljuje mnogo ranije, unaprijed. Ljudi tako ne osjete odjednom svu težinu promjena, jer se prethodno privikavaju na samu ideju o promjeni. Osim toga i “zajednička nada u bolju budućnost” olakšava njihovo prihvaćanje.

5) UPOTREBA DJEČJEG JEZIKA - Kada se odraslima obraća kao kada se govori djeci, postižemo dva korisna učinka: javnost potiskuje svoju kritičku svijest i poruka ima snažnije djelovanje na ljude. Taj sugestivni mehanizam u velikoj mjeri se koristi i prilikom reklamiranja.

6) BUĐENJE EMOCIJA - Zloupotreba emocija je klasična tehnika, koja se koristi u izazivanju kratkog spoja, prilikom razumnog prosuđivanja. Kritičku svest zamjenjuju emotivni impulsi (bijes, strah, itd.) Upotreba emotivnog registra omogućuje pristup

nesvjesnom, pa je kasnije moguće na tom nivou provesti ideje, želje, brige, bojazni ili prinudu, ili pak izazvati određena ponašanja.

7) NEZNANJE - Siromašnijim slojevima treba onemogućiti pristup mehanizmima razumijevanja manipulacije njihovim pristankom. Kvaliteta obrazovanja nižih društvenih slojeva treba biti što slabija ili ispod prosjeka, da bi ponor između obrazovanja viših i nižih slojeva ostao nepremostiv.

8) VELIČANJE GLUPOSTI - Javnost treba poticati u prihvaćanju prosječnosti. Potrebno je uvjeriti ljude da je (*in*, u modi), poželjno biti glup, vulgaran i neuk. Istovremeno treba izazivati otpor prema kulturi i nauci.

9) STVARANJE OSJEĆAJA KRIVICE - Treba uvjeriti svakog pojedinca da je samo i isključivo on odgovoran za osobnu nesreću, uslijed oskudnog znanja, ograničenih sposobnosti, ili nedovoljnog truda. Tako nesiguran i podcijenjeni pojedinac, opterećen osjećajem krivice, odustati će od traženja pravih uzroka svog položaja i pobune protiv ekonomskog sustava.

10) ZLOUPOTREBA ZNANJA - Brz razvoj znanosti u posljednjih 50 godina stvara rastuću provaliju između znanja javnosti i onih koji ga posjeduju i koriste, vladajuće elite. "Sistem", zaslugom biologije, neurobiologije i praktične psihologije, ima pristup naprednom znanju o čovjeku i na fizičkom i na psihičkom planu. (Nadžaković i Hromić, 2016: 10)

Gore opisane metode manipulacije u tijesnoj su korelaciji sa globalnim događanjima na razini disfunkcionalnosti, poput prevrata i kriza. Kada negdje vlada harmonija, odnosno kada su situacijske okolnosti makar i prividno funkcionalne, upozoravanje ljudi na bilo kakvu planiranu promjenu neminovno nailazi na neprihvaćanje; oni jednostavno odbijaju promjenu jer se vode filozofijom ,,ako nešto nije pokvareno, nema se zašto popravljati". Zato je bitno osigurati da *status quo* u bilo kojem području društva ne postane konstanta.

Iz tog razloga se u određenom području stvara problem: kreira se određena disfunkcionalnost s ciljem izazivanja reakcije koja traži da joj se ponudi rješenje. Međutim, samo rješenje nije napravljeno kako bi uklonilo problem, već je dizajnirano tako da vodi ka centralizaciji moći i mijenjanju društva na način na koji manipulator to želi.

5.2 Upravljanje ljudskim potencijalom kroz kontroliran sindikat

Na sam spomen upravljanja ljudima, odnosno radničkim potencijalom, radi ispunjenja osobnog ili zajedničkog cilja, prva asocijacija koja se javlja jest pristran šef koji govori laži, poluistine ili selektivno bira informacije koje će usmjeriti na krivi put ili dovesti

do krivog zaključka. Međutim, to nije slučaj kod svakog oblika upravljanja, te tako postoje vrste upravljanja kroz samoorganizaciju koje se oslikavaju u učešću radnika kroz rad sindikata.

Kako se skoro cijeli svijet odrekao komunizma, tako je iščezlo i radničko samoupravljanje. U današnjem svijetu, gdje vlada globalni kapitalizam ili korporatizam, sindikalno učešće i organizirana borba radnika mogu se nazvati nekom vrstom supstituta, ne toliko zbog velikog broja sličnosti sa radničkim samoupravljanjem koliko radi toga što su lumpenproleteri trenutno neorganizirani i kao običnim manualnim radnicima im ne preostaje ništa drugo kako bi se izborili za osnovne potrebe. Tu se dolazi do pitanja zašto se masom upravlja na globalnom nivou, o čemu je već bilo govora u prethodnom poglavlju.

U većini poduzeća kapital vlada nad ljudima i to rezultira pljačkom radničke klase koja je može samo ublažiti promjenom društvenog poretka putem samoorganizacije, o čemu ovisi i hoće li radnici biti sposobni za upravljanje sobom ili će neki menadžer ili sindikalni predstavnik upravljati njima. Nije neobično da poduzeće samoinicijativno organizira sindikat kako bi radnike držao u stanju pokornosti dajući im iluziju borbe. Bolje je imati kontrolirano nezadovoljstvo nego prepustiti moć drugima.

Kontrola je, vjerojatno, ono što kod ljudi budi najveću dozu revolta. Nitko ne želi biti kontroliran i svi žele samostalno donositi odluke; ljudi ne žele misliti da su intelektualno inferiorni u odnosu na druge, te da su time podložni kontroli. No, čak i visoko inteligentni ljudi itekako mogu biti kontrolirani ako im nisu poznati oblici kontrole koja se nad njima provodi. Nasuprot tome, kontrola od strane menadžera ne promatra se kao neetička već, štoviše, kao prihvatljiva jer se menadžeri nalaze sa druge strane kontrolnog spektra.

Neformalne skupine igraju izrazito bitnu ulogu pri zadovoljenju društvenih potreba pripadnika jedne takve skupine. Unutar njih, zaposlenici se istinski povezuju i upoznaju svoje radne kolege. Kako ljudi na poslu provedu oko 35% budnog vremena, jako im je bitno naći zajednički jezik sa svojim kolegama. Prilike za formiranje takve vrste povezanosti pronalaze se u aktivnostima kao što su zajedničke marende, putovanja do i sa posla, okupljanje radi proslava ili opuštanja nakon posla, *team building* i sl. Iako takve situacije odlikuje neformalna komunikacija, ona značajno utječe na ponašanje radnika i njihov radni učinak.

Ljudi se odlučuju pridružiti takvim skupinama iz više razloga, a neki od njih su osjećaj pripadnosti, potreba za sigurnošću, mogućnosti za ulizivanje šefu ako je i on u istoj skupini, ili radi nekog drugog osobnog cilja. Takve skupine pružaju radnicima i prilike za formalno udruživanje. Radnici se mogu udruživati i s ciljem uspostavljanja različitih

zahtjeva vrhu ili radi zaštite od neosnovanih zahtjeva od strane uprave poduzeća. Kada su radnici na istoj valnoj dužini, odnosno kada se slažu po svim elementarnim pitanjima vezanih za njihov posao, mogu se udružiti radi postizanja istih ciljeva i bez formiranja sindikata. U slučaju okupljanja ljudi radi postizanja cilja, upravo neformalna okupljanja i neobavezni razgovori doprinose njihovom ostvarenju.

Postizanje određenog cilja ne zahtjeva uvijek štrajk. Zahtjev menadžera iza kojeg jedinstveno stoje radnici i njihov zajednički nastup često će dovesti do ispunjenja zahtjeva ako su oni realni i mogući. Isto tako, prema aktualnom primjeru iz prakse u Hrvatskoj, poslodavci ucjenjuju radnike da se moraju cijepiti kako bi nastavili raditi posao, bilo sezonski ili cijele godine, produžavajući im ugovor na tri mjeseca do navršenja tri godine rada, pa ih šalju na burzu rada i ponovo zapošljavaju na po tri mjeseca, a sve što radnici trebaju učiniti je gurnuti ruke u svoje džepove kako bi pritisak popustio i, u konačnici, prestao. Ipak, za tako nešto potrebno je jedinstvo, jer poslodavac možda može nadomjestiti 20-30% radnika, ali 90% ne može, a ono što se pred radnike postavlja je uvjet koji nema nikakve veze sa obavljanjem samog posla, već ulazi u privatna prava svakog pojedinca da odlučuje o svom tijelu preko straha koji taj pojedinac ima dok brine o svojoj egzistenciji, kao i o egzistenciji svoje obitelji.

Danas postoji mnoštvo naprednih i modernih načina i metoda preko kojih je olakšano kontrolirati ljude, kako na mikro nivou – npr. unutar organizacijske jedinice nekog poduzeća, tako i na makro nivou – širi dijelovi populacije ili populacija koja se nalazi u ili izvan granica neke države. Mogu se kontrolirati i lideri, uzori i ideali, te preko njih vršiti željeni utjecaj na masu koja bi bez njih daleko teže ostala zadržana u stanju pokornosti. Bernays je to lijepo primijetio dajući doktorima da reklamiraju cigarete, što je izazvalo pravu navalu i porast broja pušača.

6 Odnosi uprave poduzeća s djelatnicima

6.1. Autoritet

„Nije uvijek lako odrediti nalaze li se moć i autoritet u jednoj organizaciji u rukama jedne osobe ili organizacijske cjeline (grupe). Često se u svakodnevnoj upotrebi moć i autoritet izjednačavaju, iako je riječ o vrlo sličnim, ali bitno različitim konceptima. Moć je vezana za konkretno i opipljivo. Ima svoje jasne izvore, jasne nositelje (subjekte) i konkretne efekte. Obično se zasniva na sposobnosti moćne osobe ili grupe da koristi mehanizam sile ili prinude nad zaposlenima. Autoritet (lat. auctoritas) predstavlja utjecaj ili ugled koji

posjeduje određena osoba ili institucija, a koji je ili dobrovoljno prihvaćen ili nametnut. Proces stvaranja autoriteta tijesno je vezan za proces socijalizacije i vrlo je povezan sa društvenim i organizacijskim vrijednostima i normama. Iako je autoritet moguće nametnuti, praktična istraživanja pokazuju da se takvi autoriteti teško održavaju u dužem vremenskom periodu i da je njihov domašaj mnogo manji od onih autoriteta koji bivaju dobrovoljno prihvaćeni na osnovu određenih kriterija (znanje, vještine, iskustvo, vrline, poštenje, čast, stručni ugled i slično". (Džamić, Kostić, Stefanović i Arežina, 2015: 3)

S ovim u korelaciji treba spomenuti Milgramov eksperiment koji je doveo u pitanje ne to slušaju li ljudi autoritet, već do koje mjere i zašto. Prilikom spomena istog, akcenat neće biti na etičnosti samog eksperimenta, već na monstruoznosti ljudske poslušnosti i granica do kojih ona ide.

Psiholog Stanley Milgram vršio je eksperiment u kojemu su ispitanici odabranoj osobi zadavali elektrošokove; točnije, mislili su da ih daju. Odabrana osoba je u dogovoru s Milgramom glumila bolne reakcije koje su ispitanici mogli čuti. Ispitanici su odabranoj osobi čitali parove riječi, a potom je osoba trebala pravilno ponoviti parove. Nakon svake pogreške zadavali su elektrošokove osobi iz susjedne sobe. Budući je ispitanicima rečeno kako će se zahvaljujući njima doći do važnih otkrića, čak i kada su se dvoumili, ubrzo su po instrukciji nastavili zadavati sve jače elektrošokove. Oni su mislili, jer im je tako prezentirano, da je svaki sljedeći šok jači od prijašnjeg. U trenutku kada je odabrana osoba počela vikati te kada se žalila, visokih 65% ispitanika bilo je potpuno poslušno i išli su do ekstremnih 450 volti šoka. Ispitanici su bili nervozni i pod stresom te zabrinuti za odabranu osobu, ali su slijepo slušali autoritet koji im je dao naputak da nastave. Ovaj eksperiment pokazuje kako se može slijediti autoritet bez kritičkog razmišljanja i bez svijesti o posljedicama svojih djela. (Bele, 2014)

Kako je iz eksperimenta vidljivo da su slijepo poslušni ljudi u stanju napraviti najmonstruoznije stvari, nameće se pitanje što je u stanju napraviti pojedinac koji slijepo sluša svog šefa na poslu, te koliku moć taj šef ima nad njim i kolektivom, kao i odakle ta moć izvire. Jedan takav primjer utjecaja moći bio bi čak ekstremniji, jer za razliku od eksperimenta, šef na poslu ima stvarnu moć koja u krizi izazvanoj vanjskim faktorima ili uslijed osobnog osjećaja nekompetencije, nestručnosti ili manjka samopouzdanja dovodi do skoro apsolutnih razmjera. Taj šef u ovako posloženom sustavu odlučuje o tome hoćemo li raditi ili ne, te hoće li nam naša egzistencija ili egzistencija naše obitelj biti ugrožena ili neće. Koliku sve moć taj autoritet ima nad nama i odakle ona dolazi, možemo li nešto učiniti povodom toga, te može li se isti proces okrenuti tako da podređeni ima moć nad nadređenim

– sve su to pitanja koja se nižu jedno za drugim, te povlače i ono glavno: tko sa kim upravlja i kakva je uloga moći u jednoj takvoj igri?

6.1.1. Vrste upravljanja

Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina kod koje se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju. (Jambrek i Penić, 2008: 1185) Jednostavnije rečeno, ljudima upravljamo kako ne bi prestali raditi ono što želimo, te kako bi počeli ili sa većim intenzitetom nastavili raditi ono što želimo da rade. Tu u velikoj mjeri pomaže znanje iz bihevioralne psihologije.

S vremenom su se razvili različiti pristupi vodstvu. Svaki od tih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke. Ne postoji „idealan“ pristup koji bi dao jedinstvenu formulu za uspješno vođenje. U suvremenim organizacijama vođa se može smatrati uspješnim ako vodstvo ostvaruje prije svega pomoću moći stručnosti. Na temelju svojih sposobnosti, osobito sposobnosti rješavanja problema, sposobnosti socijalne prosudbe i vlastitog znanja, vođa dokazuje da je s pravom izabran za vođu. Iznimno je važno da vođa ima jasnu viziju budućeg razvoja organizacije i da tu viziju uspješno prenosi na svoje sljedbenike, odnosno na podređene. Naime, kad organizacija ima jasnu viziju, ljudima u organizaciji lakše je shvatiti kako se oni uklapaju u opći smjer u kojem se organizacija kreće. To ih osnažuje jer se osjećaju važnim dijelom organizacije. (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013: 9)

„U teoriji i praksi postoji više stilova vođenja, od autokratskog stila s izrazitom dominacijom vođe, demokratskog u kojem je dominacija slabija, do *laissez-faire* stila kao stila bez dominacije bilo kojeg sudionika odlučivanja. Iz perspektive podređenih, demokratski i *laissez-faire* stil često se ističu kao najbolji. Međutim, postavlja se pitanje jesu li, unatoč pozitivnom prizvuku svog naziva, demokratski stilovi optimalno rješenje. U današnjim suvremenim uvjetima poslovanja često je potrebno brzo donošenje odluka, ali i preuzimanje odgovornosti za ishode istih što je primjenom demokratskih stilova otežano, a u nekim situacijama i onemogućeno. Istovremeno, autokratski stil često je stigmatiziran zbog svog naziva, pa se zanemaruju njegove dobre strane i mogućnosti koje nudi. To su mogućnost brzog donošenja odluka, preuzimanje odgovornosti, ali i brzo sankcioniranje. Između navedena dva stila širok je spektar mogućnosti i modifikacija koje dobrom vođi ostavljaju prostora za odabir i primjenu najbolje poslovne odluke ovisno o situaciji i problemu.” (Karlić, 2011: 1)

U poslovnom modelu koji ima za cilj ostvarivanje profita, gomilanje bogatstva i stjecanje moći, a ne pružanje koristi društvenoj zajednici, briga o zaposlenicima je minimizirana do te mjere da je ciljem postalo zadržati zaposlenika na radnom mjestu što duže, te podići njegov rad na što višu razinu i platiti ga što manje. Takav model je neodrživ u društvu, a kod pojedinca može prouzročiti ozbiljnu duševnu štetu, pogotovo ako se u samu kalkulaciju ne uračuna i duševno stanje samog zaposlenika.

„Prvi industrijski psiholozi bavili su se problemima umora, dosade i drugih faktora relevantnih za radne uvjete koji mogu ometati učinkovitost. U novije vrijeme, doprinosi industrijskih psihologa proširili su se na učenje, percepciju, osobnost, individualno donošenje odluka, osposobljavanje, učinkovitost vođenja, potrebe motivacijske snage, zadovoljstvo u poslu, ocjenjivanje uspješnosti, mjerenje stavova, oblikovanje radnog mjesta i radni stres''. (Robbins, 1992: 3)

Kako smanjiti otpor prihvaćanju promjene? Kako ljudi manipuliraju pomoću moći radi pojedinačnih interesa? „Chomsky se referira na Bernaysovu tvrdnju iz "Propagande" koja govori o tome da zemljom mora vladati inteligentna manjina, što znači mi – svaki onaj koji se za to zalaže. Inteligentna manjina mora voditi zemlju u interesu naroda jer se njemu ne može prepustiti to da donosi odluke jer bi one bile katastrofalne. Ono što se tada događa je proizvodnja pristanka, a narod je preglup da bi to shvatio (Chomsky 2017:124). Da je Bernays prepoznao moć propagande govori i uspjeh njegove kampanje za cigarete. Cilj je bio približiti taj proizvod ženama pa se Bernays u reklamama poslužio poznatim licima koje je prikazao s cigaretom, a tako je i potaknuo žene ih kupuju. Rezultat kampanje je bio velik broj žena pušačica, a zbog takvog uspjeha i je postao poznat u industriji odnosa s javnošću''. (Mihelin, 2020: 5)

Slika 1 Propaganda Edvarda Bernaysa



Izvor: https://www.goodreads.com/book/show/493212.Propaganda (Pristupljeno 23. kolovoza 2021.)

6.2. Moć

Treba imati na umu da svako rukovođenje, pa tako i samo upravljanje ljudskim potencijalima, podrazumijeva i posjedovanje određene moći. I uz tu moć razlikujemo i različite stilove rukovođenja. Neki od osnovnih stilova rukovođenja su autokratski, demokratski i takozvani *laissez-faire,* tj. slobodni stil. Je li najbolja sredina tj. demokratski ili kombinacija stilova od slučaja do slučaja teško je reći. Ono što se definitivno zna i prepoznaje je da je autokratski stil ne samo najmanje poželjan nego je često i kontraproduktivan.

Moć se može definirati kao oruđe koje imamo na raspolaganju za vršenje utjecaja na druge ljude. Postoji više načina na koje se utječe na druge ljude, pa se u pogledu moći izdvajaju i međusobno diferenciraju:

1. Moć uvjeravanja

2. Moć prisile
3. Moć nagrađivanja
4. Moć znanja

6.2.1. Moć uvjeravanja

„Retorika je umijeće govorenja prilagođenog za uvjeravanje", Ciceron. (Ciceron, 55. pr. Kr. prema Anzulović, 2014: 3).

Uvjeravanje je sredstvo manipulacije kojim nastojimo uvjeriti sugovornika u ispravnost neke ideje ili određenog činjenja. Može se reći da je to vještina koja se stječe praksom, a koja pomaže pri ostvarivanju željenih ciljeva u odnosima sa drugima. Da bi se usavršila moć uvjeravanja, najprije bi se trebale usavršiti određene vježbe savladavanja treme pri javnom govoru ili govoru u većim skupinama, kongruencije usklađenosti sadržaja i govora tijela, glasa, dikcije, mimike, imitiranja suosjećanja, upotreba logike i sl.

„Koristimo pomoć retorike, psihologije, pedagogije, sociologije i psiholingvistike da bismo naučili kako pomoću retoričkih sredstava biti uspješan u dijalogu". (Marković, 2008: 231)

Sastanci su jedan od situacijskih primjera korištenja, odnosno prepoznavanja korištenja nekih od metoda manipulacije koje bi se mogle kategorizirati kao moć uvjeravanja. Neki od primjera takvih interakcija bili bi sljedeći:

1)Glumite ironičnu pogođenost:

„To me jako pogađa.", „Vaše mišljenje mi je zaista važno."

2)Iznenadite sugovornika

„Recite odmah da vam se ja ne sviđam, a ne moj prijedlog"

3)Taktika pauze

Nakon što prestane govoriti, vi šutite – neugodna tišina natjerat će ga da ublaži ono što je upravo rekao.

4)Igra toplo-hladno

Budite malo konstruktivni, malo destruktivni. Time ćete zbuniti protivnika.

5)Regulirajte dotok informacija

Možete manipulatora zasuti hrpom unaprijed pripremljenih podataka ili mu pak uskratiti informacije koje će mu omogućiti da vas napadne. „No, da biste pravilno reagirali, morate biti izrazito dobro pripremljeni i svjesni da nisu svi dobronamjerni i da je primjena ovih znanja sastavni dio dobre argumentacije." (Marković 2008: 252)

6.2.2. Moć prisile

„Prinuda, prisila – primjenjivanje fizičkih i moralnih patnji na drugog učesnika u pravnom poslu, da postupi onako kako inače ne bi postupio". (*Popularna enciklopedija,* 1976: 895)

„U slučaju da je nemoguće da se dobrovoljno i korištenjem tzv. meke moći (eng. *soft power*) drugi navedu na željeno ponašanje, konačna metoda je upravo prisila ili prinuda. To ne znači prinudu koja država provodi kroz svoje organe represije (policija, vojska), već se odnosi na mogućnosti rukovoditelja ili upravljača u organizaciji da na zakonom dozvoljene načine izvrše prinudu zaposlenih da poštuju određena pravila ili usvoje određene organizacijske vrijednosti ". (Džamić i sur., 2015: 3)

„Moć se može razumjeti kao nadmoć koja uvijek obuhvaća odnos nadređenog i podređenog – dakle, ovaj koncept postoji samo kada postoji odnos dominacije nad određenim objektom i obuhvata: prisiljavanje, prinudu, zapovijedanje, postojanje zavisnosti i određene hijerarhije". (Džamić i sur., 2015: 2)

Moć prisile spada u jednu od onih vrsta moći koju menadžeri, rukovoditelji i direktori najčešće koriste. U poslovnom okružju, korištenjem prisile se oslanjamo na strah pojedinca ili grupu ljudi koji nas slušaju u nadi da će izbjeći negativne posljedice kao što su smanjenje plaća, suspenzija, degradiranje ili otkaz. To možda jest jako jednostavan i izrazito učinkovit oblik utjecaja na rad drugih, ali srednjoročno i dugoročno mogu se javiti kontraindikacije takve demonstracije moći ako nam je to glavni način upravljanja raspoloživim ljudskim resursima. Ljudi koji su prije svega okupirani brigom o osiguravanju egzistencije povinovati će se željama, hirovima ili racionalnim odlukama nadređenog koji poseže za prisilom, ali kada taj strah u podređenog ili grupe podređenih prođe, rukovoditelj se može naći u problemu, te radnici mogu kroz zajedništvo sami koristiti istu tu prisilu, ali tako da stvari u poslu okreću sebi u korist.

Ovo je pet osnovnih problema koje kažnjavanje kao mjera na radnom mjestu stvara:

1. Lideri dopuštaju nekima više slobode u radu nego ostalima
2. Lideri zbog neprijatnosti odlažu sa kažnjavanjem dok na kraju ne ostane druga alternative, a tada je kazna neproduktivna
3. Vremenom kažnjavanje gubi moć, a lider autoritet
4. Pošto ljudi izbjegavaju neprijatne stvari kažnjavanje proizvodi veći broj odsustvovanja

5. Mada su kratkoročne posljedice kažnjavanja neposredno poboljšanje, dugoročni rezultati su pad motivacije i posvećenosti, a sa njima i pad produktivnosti (Preduzetnik Online, 2021).

U praksi se često koristi ili poseže upravo za takvim oblikom moći, bilo da se disciplinirajem jednog radnika pokušava djelovati na cijelu grupu, ili se njegovim disciplinirajem pokušava djelovati na njega samog.

6.2.3. Moć nagrađivanja

Moć nagrađivanja bila bi antonim moći prisile; nagrada koju pojedinac smatra vrijednom i poželjnom. Upravljanje se odvija upravo posredstvom te nagrade koja se nudi, obećava ili daje zaposleniku radi postizanja određenog radnog učinka ili radi poželjnog ponašanja koje on ispoljava. Nagrada se daje nekome jer se on ponaša na određeni način ili daje određene (poželjne) rezultate. Motivirati se može nematerijalnim ili materijalnim nagradama, što bi uključivalo parkirno mjesto, prostraniji ured ili ured sa boljim pogledom, sliku zaposlenika mjeseca obješenu na zidu, javnu pohvalu, bonus na plaći i sl.

6.2.4. Moć znanja

Moć znanja može se promatrati kroz dva aspekta. Prvi aspekt bi se odnosio na pretpostavku da menadžer koji upravlja određenom skupinom ljudi posjeduje najveće tehničko znanje u oblasti rada, što ga čini suštinski kvalificiranim menadžerom, nekim tko je kompetentan, te predstavlja uzor drugim radnicima. Takav menadžer, iako je rijedak primjer u praksi, predstavlja prirodni motivacijski faktor svojim podređenima.

Drugi aspekt moći odnosio bi se na moć davanja i suzdržavanja od davanja informacija. Sama formalna pozicija omogućuje menadžerima da budu u kontaktu sa informacijama koje drugi zaposlenici, odnosno podređeni nemaju. Takav položaj omogućuje im da barataju informacijama, odnosno da njihovom selektivnom primjenom vrše utjecaj na zaposlenike.

Na primjer, menadžer koji bi podijelio informaciju da je u tvrtki fluktuacija osoblja od 380% doveo bi do povećanja nezadovoljstva radnika, jer bi se sa pravom pitali zašto je stanje takvo, pa bi došli do zaključka da im je posao nesiguran, te da se njihov rad ne cijeni dovoljno. Suprotno tome bilo bi suzdržavanje od davanja takve informacije, što ne bi dovelo ni do kakvog poboljšanja radnog učinka, ali bi dovelo do sprečavanja negativnog učinka ako bi ta informacija bila dostupna široj radničkoj masi.

Menadžer također informacijama može i pozitivno utjecati na rad zaposlenika. Na primjer, ako kaže zaposlenicima da će gornjih 5% radnika ući u izbor ne samo za povećanje plaće već i za promicanje na hijerarhijskoj ljestvici unutar organizacije, dovesti će do povećanja radnog učinka cijele grupe radnika.

6.3. Motivacija

Kada su u pitanju motivacije radnika važno je osigurati da kvalitetni ljudi dođu i ostanu u sustavu, da rado preuzimaju i sa zadovoljstvom kvalitetno izvršavaju povjerene zadatke te da budu kreativni i inovativni kako bi se tvrtka uspješno razvijala. To se može postići materijalnim nagrađivanjima. Tada treba voditi računa o različitim potrebama ljudi. Također je važno da se vodi računa o timu u kolektivu. Dodjela bonusa ne smije biti komplicirana. Ako su loši poslovni rezultati prvo se moraju smanjivati plaće rukovodećeg kadra. One moraju prve biti indikator uspješnosti. Tu je jako važno da radnici imaju povjerenje te da su sigurni u pravičnu raspodjelu "kolača". I same plaće ali i bonusi trebaju biti sukladni složenosti radnog mjesta, uvjetima rada, odgovornosti. Bonusi mobu biti i robne nagrade kao što su automobile, osiguranja, stanovi i sl. Ako je u pitanju nematerijalna nagrada to mogu biti razne edukacije, fleksibilno radno vrijeme, izvanredni slobodni dani, uključivanje u više segmente i razine odgovornosti i odlučivanja. Pravi i dobar menadžer se neće bojati kvalitetnog i dobrog radnika. On će rado radnike uključivati u različita odlučivanja te će im davati veće odgovornosti. Dobar menadžer će podržavati ideje i prijedloge koje daju radnici. Dobar menadžer će imati dobru i točnu prosudbu o radnicima i njihovim zaslugama. Dobar menadžer će biti kreativan u osmišljavanju sustava nagrađivanja radnika sukladno potrebama svakog pojedinca kao čovjeka.

„Tražiti i naći razloge zbog kojih netko nešto čini". (Rheinberg, 2004: 11). Svi žele biti u pobjedničkom timu. Svi su u djetinjstvu maštali da će postati glavni igrač omiljenog sporta koji u posljednjoj sekundi dovodi svoj tim do pobjede. Mnogi su gađali koš za smeće zgužvanim papirom odbrojavajući 3-2-1 dok su zamišljali kako donose svom timu ili reprezentaciji pobjedu u finalu nekog kupa. Ništa drukčije nije ni sa zaposlenicima: svi žele biti u pobjedničkom timu, onom koji je zaslužan za postizanje najboljih rezultata i onom u kojem se njihov individualni trud, rad i znanje prepoznaju; žele biti najbolji igrač i nositi kapetansku traku u tom timu. Postoje, naravno, i oni zaposlenici koji žele što manje raditi i kojima nije stalo ni do tima ni do posla. Na ljudskim resursima ili menadžeru, ako poduzeće nema ljudske resurse, je da probudi želju, motivira, i u konačnici dovede tim, kao i pojedinca, do ostvarivanja željenih rezultata.

„Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet I trajanje. Motivacija je stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje. U kontekstu organizacije motivacija se može promatrati s dva aspekta. S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. Sa aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju". (Buntak i sur., 2013: 59-60)

Zaposlenici u poduzeću dobivaju novčanu naknadu za svoj rad. U svakom odsustvu bonusa, radnici nisu plaćeni po radnom učinku, te ako poduzeće ne stimulira na neki drugi način dodatni rad, svi radnici će biti isto plaćeni za drugačiji radni učinak. Neki radnici će raditi manje, a neki više nego što je očekivano. Razliku u njihovom radnom učinku, pod uvjetom da su jednako umješni, stručni, tj. kompetentni u svom poslu, praviti će upravo motivacija.

U praksi upravljanja ljudskim resursima može se vidjeti da je novčana kompenzacija najčešći motivator zaposlenih. Koristeći se njome, menadžeri pokušavaju motivirati radnike da se dodatno zalažu na poslu. Tako je bonus po radnom rezultatu mjerljiv u postotku ostvarenog viška rezultata u odnosu na plan: 2% ukupne zarade u kvartalu nakon ostvarivanja plana tog kvartala. Uprkos trudu radnika da ispuni normu i povisi je što je više moguće, on će, ukoliko nakon mjesec dana vidi da je nemoguće ostvariti plan, odustati od truda i zalaganja u tom kvartalu. No, to važi samo u slučaju kada je radnik isključivo motiviran tim novcem, tj. ako mu je taj bonus jedini motivator.

„Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menadžer ne može vidjeti već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran, ako svjesno obavlja svoj posao. Teorije su više usmjerene na određivanje onih varijabli koje utječu na ponašanje, manje na proces kroz koji to čine, i na interakciji između niza varijabli koje u tome sudjeluju. To je površan način jer još uvijek ne znamo zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji je razlog tome. Te su teorije usmjerene na to da se objasni zašto ljudi prihvaćaju neke faktore kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla, dok druge izbjegavaju, odnosno, zašto nešto jest cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti''. (Buntak i sur., 2013: 57)

Tabela 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	-Plaća -Bonusi i poticaji -Naknade za inovacije i poboljšanja -Naknade za širenje znanja i fleksibilnost -Bonusi	-Stipendije -Studijska putovanja -Specijalizacije -Plaćene odsutnosti i slobodni dani -Automobil kompanije -Menadžerske beneficije
	Poduzeće	-Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća -Udio u profitu -Udio u vlasništvu	-Mirovinsko osiguranje -Zdravstvena zaštita -Životno i druga osiguranja -Naknade za nezaposlenost -Obrazovanje -Godišnji odmor -skrb o djeci

Izvor: Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima.* Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 60

Motivacija i materijalna kompenzacija usko su povezane. Primjer toga oslikava se i u jednoj anegdoti kada su na razgovoru za posao pitali budućeg zaposlenika što ga motivira, a on im odgovorio da je jako motiviran da ne umre od gladi. Drugim riječima, motivira ga plaća, briga za egzistenciju i možebitni višak. Materijalna kompenzacija može biti i korištenje službenog auta, mobitela na pretplatu, ulaznica za kazališnu predstavu ili slično. Sa aspekta menadžera i rukovoditelja, idealno bi bilo da su zaposlenici motivirani samom prirodom posla koji im pruža užitak, ali iz prakse je vidljivo da je to rijedak slučaj.

Kada poduzeće raspolaže solidnom količinom novca, lako mu je postaviti se prema svojim zaposlenima sa stavom „radi kao mrav i živjeti ćeš kao car", ali kada poduzeće nema novca koji bi mu predstavljao polazište za takav stav, jedino raspoloživo sredstvo koje mu preostaje jeste nematerijalna motivacija. Ipak, kako za stvoreni višak vrijednosti radnik ne dobiva ništa osim titule radnika godine i tapšanja po ramenu, slabo je vjerojatno da će biti motiviran bez adekvatne materijalne kompenzacije.

Nije riječ samo o tome da poduzeće nema novaca za materijalnu kompenzaciju većeg radnog učinka kod radnika, pa da menadžer mora biti kreativan da bi motivaciju držao optimalnom primjenom nematerijalnih kompenzacija, nego ono ne može kompenzirati ni zaposlenike koji su na hijerarhijskoj ljestvici na višem nivou unutar samog poduzeća. Primjer nematerijalne kompenzacije može biti uvođenje fleksibilnog radnog vremena koje će doprinijeti zadovoljstvu radnika koji ima djecu, pa može bolje organizirati vrijeme. Kako obitelj i posao čine 60% našeg vremena, potrebno je napraviti zdrav balans unutar tog postotka, a uvođenje fleksibilnog radnog vremena može tome pomoći.

Nematerijalna kompenzacija može biti i određena vrsta participacije u postavljanju ciljeva određene organizacijske jedinice ili veća autonomnost pri djelovanju. Potrebno je kombinirati materijalne i nematerijalne faktore motivacije kako bi ljudske potrebe bile zadovoljene. Nisu ni sve ljudske potrebe iste: različite potrebe će imati netko tko se bori za koricu kruha i netko kome je egzistencija osigurana pa radi za bolji auto ili status u društvu. Ova druga vrsta ljudi bolje reagira na primjenu nematerijalnih kompenzacija, dok prva bolje reagira na materijalnu stimulaciju.

Općenito se ljudi vole osjećati prihvaćeno, cijenjeno i žele osjetiti priznanje sposobnosti od strane nadređenih. Menadžeri ili rukovoditelji trebali bi znati prepoznati potrebe svojih radnika, jer ih radnici neće uvijek iznositi javno. Kada su potrebe radnika zadovoljene, on se može opuštenije i sa više žara i strasti posvetiti poslu te ga obavljati još efikasnije.

7. Interpretacija radničke činidbe

U poslovnom okružju nije bitno samo kakav je netko, kako on radi, već i kakva je percepcija drugih ljudi o tom istom radu ili radniku. Od toga kako neko gleda na način postizanja tuđeg radnog učinka, daleko je bitniji način na koji njegov menadžer to vidi, jer za organizaciju može biti pogubno ako menadžer konstantno loše interpretira stvari, ako je pristran i ne valorizira način postizanja radnog rezultata, već gleda sam rezultat.

Pojedinci unutar organizacije imaju različita gledišta na svijet i drugačije posložene prioritete u životu. U korelaciji s time slijedi osvrt na sedam razina osobnih vrijednosti i stilova života koje je kategorizirao psiholog Clare W. Graves.

- Razina 1: reaktivna. Ovi pojedinci nisu svjesni sebe ili drugih kao ljudskih bića i reagiraju na osnovne fiziološke potrebe. Takve se osobe rijetko mogu naći u organizacijama. Ovo je veoma karakteristično za novorođene bebe.
- Razina 2: plemenska. Ove pojedince karakterizira visoka ovisnost. Na njih jako utječe tradicija i moć kojom se služe osobe od autoriteta.
- Razina 3: egocentrična. Ove osobe vjeruju u surovi individualizam. Agresivne su i sebične. U prvom redu reagiraju na moć.
- Razina 4: konformistička. Ovi pojedinci imaju nizak prag tolerancije za različitost. Imaju teškoće u prihvaćanju ljudi čije su vrijednosti različite od njihovih te žele da drugi prihvate njihove vrijednosti.
- Razina 5: manipulativna. Ovi pojedinci teže postizanju svojih ciljeva putem manipulacije ljudima i stvarima. Materijalisti su i aktivno teže višem statusu i priznanju.
- Razina 6: sociocentrična. Ovi pojedinci smatraju važnim da ih se voli i da se slažu s drugima nego da idu naprijed. Materijalizam im je odbojan kao i manipulacija i konformizam.
- Razina 7: egzistencijalna. Ove osobe imaju visoki prag tolerancije za različitost općenito i ljude s različitim vrijednostima. Otvoreno se protive nefleksibilnim sustavima, restriktivnim politikama, statusnim simbolima i proizvoljnoj uporabi ovlaštena.“ (Graves, 1976, prema Robbins, 1992: 26)

Različiti pojedinci različito djeluju na iste podražaje, zbog čega je važno temeljno pristupiti analizi psihološkog profila zaposlenika. Takvim pristupom će se lakše interpretirati, odnosno predvidjeti i probati iskontrolirati ponašanje radnika. Ovdje je sa razlogom akcenat na radniku, a ne na skupini; skupina se drugačije ponaša, odnosno radnici se drukčije ponašaju kada su u skupini nego kada im se individualno pristupi.

Interpretacija određenog ponašanja, odnosno pokušaj razumijevanja zašto je netko nešto učinio najprije se može učiniti nebitnim ukoliko je došlo do aktualizacije neke nepoželjne radnje, ali razumijevanje te radnje može dovesti do kasnije prevencije drugih nepoželjnih radnji kod nekih drugih pojedinaca. Upoznavanje sa uzrokom određenog ponašanja često može dovesti do ispravljanja ponašanja u zaposlenika. Uz to su, podrazumijevano, bitni i sami uzroci jer se ne može ni svako ponašanje razumjeti.

Različiti psiholozi imaju različita objašnjenja za isto ponašanje nekog pojedinca. Kod predviđanja se promatra kakvu će reakciju izazvati određena akcija. U kriznim

situacijama može se posegnuti za lažnom dihotomijom, problem-reakcija-rješenje, odnosno hegelijanskom dijalektikom. Zapravo, slobodno se može reći da se svi menadžeri uzdaju u Pigmalionov efekt koji im kaže da će se zaposlenici početi ponašati baš onako kako se to od njih i očekuje.

Slika 2 Pigmalionov efekt



Izvor: Juričić, D. (2016). *Poučak Pigmalionovog efekta.* https://www.skolskiportal.hr/sadrzaj/jucer-danas-sutra/poucak-pigmalionovog-efekta/ Pristupljeno 20. kolovoza 2021.

7.1. Aschova paradigma

Ljudi žele biti prihvaćeni. Oni su socijalna bića koja su spremna žrtvovati svoju individualnost za potrebe kolektiva. To je poznato još od prapovijesti, kada je izopćenje iz društva bilo ekvivalentno smrti. Da bi preživio, čovjek je morao surađivati sa drugima i biti u zajednici.

O tome kako skupina djeluje drugačije od pojedinca govori i studija paradigme psihologa Solomona Ascha koji je pedesetih godina napravio studiju koja dokazuje da su ljudi konformisti, te da su spremni odreći se svojeg mišljenja radi želje za uklapanjem u kolektiv. Solomon je ovim eksperimentima značajno doprinio razvoju socijalne psihologije i pokazao da se u grupi pojedinac drugačije ponaša nego kada je izoliran od utjecaja grupe.

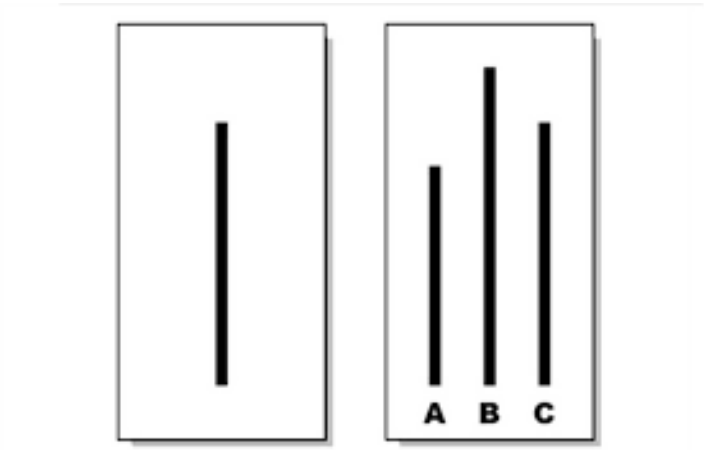
U izvornom eksperimentu Aschovih obrazaca javlja se skupina sastavljena od učenika i nekoliko suradnika istraživača koji se predstavljaju kao subjekti. Zadatak se sastoji od lista papira na kojem su tiskane tri horizontalne crte različitih dužina, a svaki subjekt mora naglas izgovoriti koja je od njih najduža. Suradnici su spremni ispravno odgovoriti u

prvim pokušajima, ali kako ispitivanje napreduje, počinju griješiti i ukazuju na crtu koja očito nije najduža.

Subjekt koji ne zna što se događa počinje reagirati ispravno, kako on misli, ali kako drugi insistiraju na ukazivanju na pogrešnu crtu, njegovi odgovori počinju biti isti kao i drugi. Stoga se zaključuje da je fenomen usklađenosti uočljiv u situacijama u kojima je poticaj na kojem se mora donijeti prosudba objektivan.

Prilikom intervjuiranja subjekata koji su prošli kroz eksperiment, objasnili su da su se, unatoč tome što su sigurno znali koji je točan odgovor, prilagođavali očekivanjima drugih zbog straha da će ih na neki način ismijati. Za neke od njih je čak potvrđeno da su odgovori koje su htjeli dati a nisu to napravili bili doista točni. (https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa-social-y-relaciones-personales/el-experimento-de-conformidad-de-asch-cuando-la-presin-social-nos-puede.html. Pristupljeno 23. kolovoza 2021.)

Slika 3 Kartice u Aschovom eksperimentu



Izvor: Sainte Anastasie (2021). *Eksperiment usklađenosti s Aschom/Socijalna psihologija i osobni odnosi*. https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa-social-y-relaciones-personales/el-experimento-de-conformidad-de-asch-cuando-la-presin-social-nos-puede.html Pristupljeno 23. kolovoza 2021.

Asch je proveo slične eksperimente s manjim izmjenama kako bi vidio kako je moguće prekinuti usklađenost u odgovorima. Pod istom paradigmom uveo je niz varijacija koje su pokazale vrlo zanimljive rezultate. U jednom od uvjeta, uveo je „saveznika" u grupu. Osim subjekta koji ne zna ništa, uvodi se i drugi subjekt ili istraživač koji mora dati točne odgovore neovisno o drugima. Primijećeno je da kada subjekt vidi da nije jedini koji misli

drugačije od ostalih, usklađivanje se drastično smanjuje. Na neki način, prisutnost drugog manjinskog mišljenja potvrđuje vlastito.

Međutim, kada se taj saveznik ukloni u sredini eksperimenta, subjekt opet pati od posljedica sukladnosti. Iako je tijekom prve polovice eksperimenta uspio odoljeti socijalnom pritisku, kada izgubi izvor valjanosti vraća se na mišljenje većine kao vodič.

Osim toga, Asch je primijetio da što je veći broj ljudi u grupi, to je snažnija sukladnost. U malim grupama, manjinsko mišljenje ne trpi toliko pritiska da se promijeni kao kad se dodaju tri ili četiri druge osobe. Drugi čimbenici, kao što je pisanje odgovora umjesto da se izgovaraju naglas i izlažu se kritikama ili ismijavanju, favoriziraju otpor prema sukladnosti. (https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa-social-y-relaciones-personales/el-experimento-de-conformidad-de-asch-cuando-la-presin-social-nos-puede.html. Pristupljeno 23. kolovoza 2021.)

Asch je nastavio provoditi daljnje pokuse kako bi utvrdio koji je faktor utjecao na to kako i kada ljudi odgovaraju. On je otkrio da:

- **Sukladnost se povećava kada je prisutno više ljudi.** Međutim, malo je promjena kada veličina grupe prijeđe četiri ili pet osoba.
- **Sukladnost se također povećava kada zadatak postaje teži.** Prkoseći nesigurnosti, ljudi se obraćaju drugima za informacije o tome kako odgovoriti.
- **Usklađenost se povećava kada drugi članovi grupe imaju veći društveni status.** Kada ljudi vide druge u grupi kao moćnije, utjecajnije ili obrazovanije od njih samih, vjerojatnije je da će ići zajedno s grupom.
- **Međutim, usklađenost se smanjuje kada ljudi mogu odgovoriti privatno.** Istraživanje je također pokazalo da se sukladnost smanjuje ako imaju potporu najmanje jedne druge osobe u skupini. (https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa-social-y-relaciones-personales/el-experimento-de-conformidad-de-asch-cuando-la-presin-social-nos-puede.html. Pristupljeno 23. kolovoza 2021.)

Što se može izvući iz ovog eksperimenta i kako to može pomoći pri upravljanju ljudima, odnosno ljudskim resursima u određenoj organizacijskoj jedinici ili na razini cijelog poduzeća? Ljudi su složena i kompleksna bića čije se ponašanje može modelirati. Ne može se svatko modelirati na isti način, niti se može utjecati u potpunosti na svakog pojedinca, ali kod velikog broja ljudi jedna od tehnika manipulacije će svakako dati rezultate.

Pri oblikovanju stavova, zalaganja i motivacije radnika može pomoći kritična masa koja je stvorena unutar poduzeća, uz lidere na koje se ostali radnici ugledaju. Ako se na njih

izvrši pozitivan utjecaj, radnici će ih nesvjesno pratiti i oponašati ih u nama prihvatljivim stvarima; drugim riječima, radni učinak tvrtke će se povećati.

Veliki broj prethodno navedenih teorija potvrđuju da se ne mora upravljati svakim pojedincem da bi se uspješno upravljalo kolektivom. Poznavanje socijalne psihologije, odnosno uporaba nekih njenih dokazanih teorija, značajno će olakšati upravljanje ljudskim resursima. Neke od tih teorija jesu teorija Socijalne usporedbe, koja upozorava na to da će se radnici uspoređivati sa gorim i boljim radnicima od sebe, dok će usporedba za gorima služiti kao alibi za loš radni učinak, kao i teorija Aschovog konformizma, odnosno Aschove paradigme.

„Konformizam je najveći kad su ispitanici nagrađeni za slaganje s netočnom većinom. Za objašnjenje konformizma koristi se teorija socijalne usporedbe. Ljudi oko nas pružaju nam sredstvo samo evaluacije, s njima se uspoređujemo – konformizam s njima trebao bi rezultirati pozitivnom samo evaluacijom koja onda povećava naše samopoštovanje. Primjer pravog konformizma poznata je Aschova paradigma - Aschov konformizam." (Balaž i Meštrović, 2015: 94)

7.2. Teorija X i teorija Y Douglasa McGregora

Prema Teoriji X menadžeri drže sljedeći četiri postavke (McGregor, 1960.):

1. Zaposlenici inherentno ne vole rad; kad god je moguće, pokušat će ga izbjeći.
2. Budući da zaposlenici ne vole posao, treba ih prisiljavati, kontrolirati ili im prijetiti kaznom kako bi postigli ciljeve.
3. Zaposlenici će izbjegavati odgovornosti i tražiti službeno usmjerenje kad god je moguće.
4. Većina radnika stavljaju sigurnost iznad ostalih čimbenika povezanih s poslom i iskazivat će jako malu ambiciju.

Radnici teže potrebama društvenog priznanja, statusa, samoaktualizacije pa je upravo na tim pretpostavkama McGregor razvio Teoriju Y:

1. Zaposlenici mogu doživljavati rad prirodnim kao i odmor ili igru.
2. Ljudi će prakticirati samo usmjeravanje i samokontrolu ako su posvećeni glavnim ciljevima.
3. Prosječna osoba može naučiti prihvaćati, čak i tražiti odgovornost.
4. Sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je raspodijeljena među populacijom i nije nužno isključivo područje onih na menadžerskim položajima.

5. U uvjetima suvremenog društva intelektualni potencijali prosječnoga ljudskog bića samo su djelomično iskorišteni.
6. Stupanj predanosti ciljevima proporcionalan je veličini nagrade povezane s njihovim ostvarivanjem. (Dropulić, 2009:351)

Možda se na prvi pogled nekome učini kako je ovdje riječ o Bijeloj i Crnoj Evi ili o dva menadžera s različitim stilovima upravljanja. Teorije X i Y više su orijentirane na pojedinca kao dio organizacije nego na cijelu skupinu. U praksi se ne može isključiti jedna a primjenjivati druga teorija, već se prema njima odnosi situacijski; teorije su međusobno isprepletane.

„Obrasci kontrole Teorije X dizajnirani su tako da kontroliraju zaposlenikovo ponašanje, a ne stavove i uvjerenja. Kontrola oblikovana karakteristikama Teorije Y obuhvaća zaposlenikove i stavove, ponašanje i intrinzičnu ispunjenost poslom". (Dropulić, 2009:352)

Teorije se odnose na stav i uvjerenja rukovoditelja koji determiniraju njegovo ponašanje u poslovnom okruženju. I jedna i druga teorija su točne: zaposlenici više vole blaži pristup i skloniji su pozitivnije gledati na rukovoditelja koji u svojem djelovanju vrjednuje zaposlenike prema Y teoriji, dok rukovoditelje koji zaposlenike isključivo promatraju kroz X teoriju smatraju autokratima koji imaju negativno mišljenje o svojim zaposlenicima.

8. Savladavanje otpora

„Otpor - sila koja se protivi kretanju" (*Popularna enciklopedija,* 1976 : 811).

U poduzeću se jako često donose odluke koje ne idu u korist većini zaposlenika. Takve odluke često, u većoj ili manjoj mjeri, proizvode razne vrste otpora. Većina promjena, ako su percipirane kao negativne, kod određenog će broja ljudi uvijek buditi iskru otpora koja, ako se ne iskontrolira, može prerasti u opći bunt koji ništa dobro neće donijeti samom poduzeću.

Otpor koji dolazi od pojedinca u iznimno rijetkim situacijama može proizvesti veliku štetu za tvrtku, te se sa aspekta rukovoditelja poduzeća relativno lako može riješiti. Sa druge strane, dobro organizirani otpor nezadovoljnih radnika može biti puno zahtjevniji izazov za jednog menadžera, direktora ili samu organizaciju. Upravo na taj način je i formiran sindikat: određeni broj radnika se organizirao i pobunio. Kako je kontrola otpora izazovna, ona može dovesti do nekontroliranih rezultata. Povijesni primjer toga bilo bi društveno

samoupravljanje unutar kog su se radnici izborili za višak vrijednosti koji u današnjem sustavu dobiva buržoazija.

Mnogi menadžeri, odnosno direktori upravljaju ovakvim skupinama korištenjem ljudske pohlepe, odnosno potkupljivanjem nekolicine vođa otpora koji privlače veliki broj radnika koji tvore kritičnu masu. Upravljanjem vođama kroz materijalne kompenzacije može se u dobroj mjeri utjecati i na rad sindikata ukoliko su radnici organizirani na formalan način, ili na rad same organizacije kao neformalne grupe.

Pored potkupljivanja vođa, pritiskom i silom može se djelovati na ranjive pripadnike skupine. U praksi se također vidi da menadžeri komunikacijom pokušavaju umanjiti otpor i podilaziti zaposlenikovom egu koji će radi njega možda i zanemariti određeni dio zahtjeva. Također, otpor može biti pružen i radi nedovoljne informiranosti radnika, pa će menadžer koji je dobar i vješt govornik moći uvjeriti makar dio ljudi u ispravnost ideja i u to da će promjena donijeti dugoročnu dobrobit svima.

Menadžer skoro uvijek manipulira svojim podređenima, te iskrivljuje činjenice kako bi se iste činile prihvatljivijima. On nastoji obuzdati radnike i često lažnim obećanjima kratkoročno smiriti vatru unutar poduzeća. Nažalost, stupanj razvijenosti nekog društva mjeri se brzinom obrtaja kapitala, a ne stupnjem razvijenosti međuljudskih odnosa, zbog čega i menadžeri u potrazi za moći često zaobilaze međuljudske odnose nauštrb bonusa koji će dobiti za uspješno obavljen posao.

9. Primjeri iz poslovne prakse INTERNATIONAL EVONA d. o. o.

Za potrebe praktičnog dijela rada u kojem se navode primjeri iz poslovne prakse poduzeća International Evona d.o.o., korištena je i metoda intervjua sa zaposlenicima a vezano za relevantna područja i teme koje su obuhvaćene teorijskim dijelom rada. U svim dokumentima markirani su relevantni dijelovi temeljem kojih bi se ukazalo na konkretnu osobu, sukladno zaštiti podataka. Za svrhu rada je dovoljan i relevantan podatak kako se radi o gore navedenoj tvrtki.

Pitanja za intervju:

1. Koliko vam je važan dokument o korporativnim vrijednostima tvrtke u kojoj radite?
2. Mislite li da se korporativne vrijednosti primjenjuju u svakodnevnom radu?
3. Jesu li opomene učinkovite kao mjera u radu?

4. Koliko vam je nagrada značajna u priznavanju vašeg rada?
5. Je li oglas za posao bitan za tvrtku koja zapošljava?
6. Poštuje li se u vašoj tvrtki GDPR?

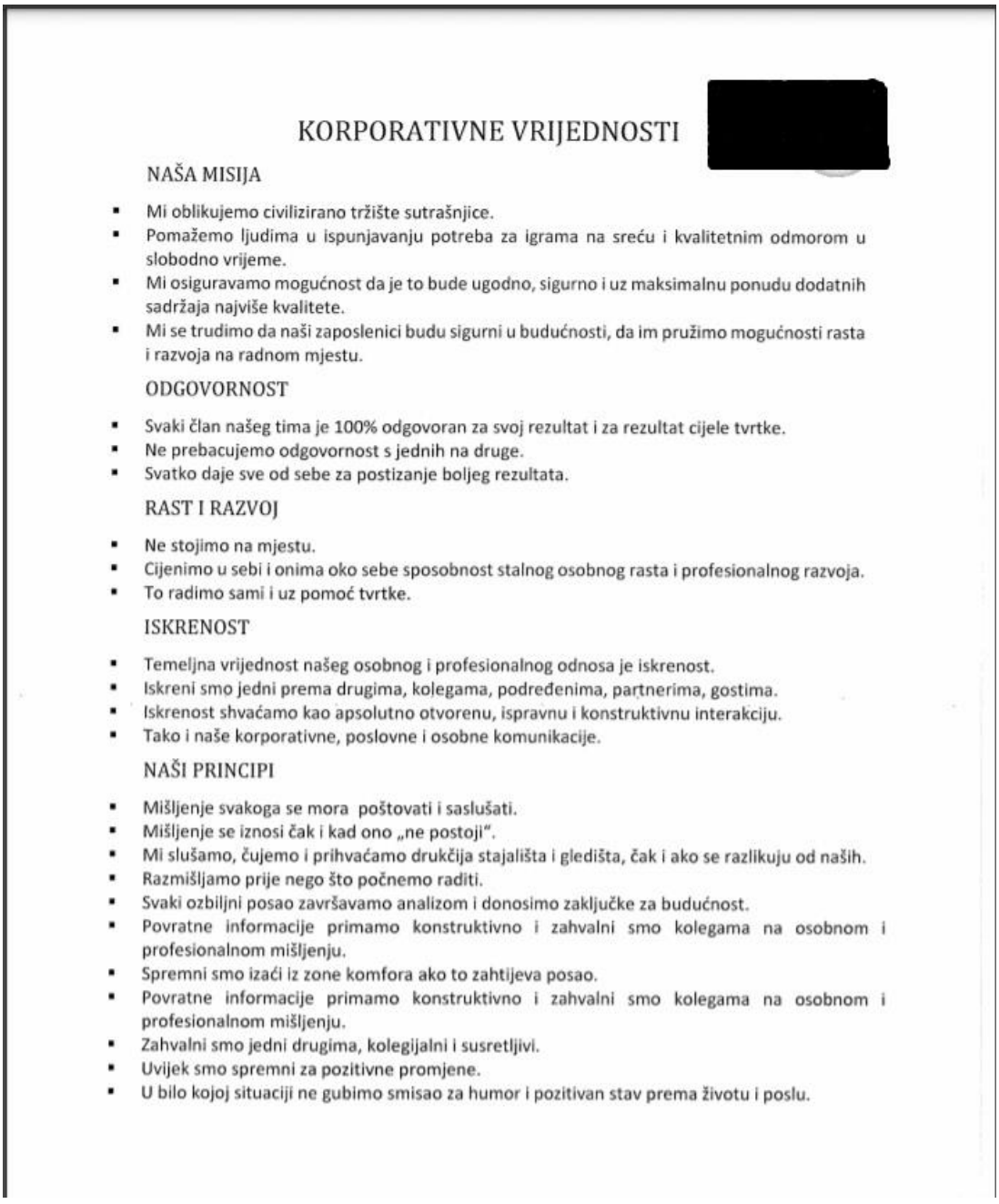
Broj ispitanika za intervju je 20.

Grupu ispitanika činili su radnici poduzeća International Evona d.o.o.

Odgovori na pitanja su prezentirani kroz poglavlja u dijelu rada koji se bavi primjerima iz poslovne prakse poduzeća International Evona d.o.o.

10.1. Korporativne vrijednosti

Slika 4 Korporativne vrijednosti



KORPORATIVNE VRIJEDNOSTI [redacted]

NAŠA MISIJA

- Mi oblikujemo civilizirano tržište sutrašnjice.
- Pomažemo ljudima u ispunjavanju potreba za igrama na sreću i kvalitetnim odmorom u slobodno vrijeme.
- Mi osiguravamo mogućnost da je to bude ugodno, sigurno i uz maksimalnu ponudu dodatnih sadržaja najviše kvalitete.
- Mi se trudimo da naši zaposlenici budu sigurni u budućnosti, da im pružimo mogućnosti rasta i razvoja na radnom mjestu.

ODGOVORNOST

- Svaki član našeg tima je 100% odgovoran za svoj rezultat i za rezultat cijele tvrtke.
- Ne prebacujemo odgovornost s jednih na druge.
- Svatko daje sve od sebe za postizanje boljeg rezultata.

RAST I RAZVOJ

- Ne stojimo na mjestu.
- Cijenimo u sebi i onima oko sebe sposobnost stalnog osobnog rasta i profesionalnog razvoja.
- To radimo sami i uz pomoć tvrtke.

ISKRENOST

- Temeljna vrijednost našeg osobnog i profesionalnog odnosa je iskrenost.
- Iskreni smo jedni prema drugima, kolegama, podređenima, partnerima, gostima.
- Iskrenost shvaćamo kao apsolutno otvorenu, ispravnu i konstruktivnu interakciju.
- Tako i naše korporativne, poslovne i osobne komunikacije.

NAŠI PRINCIPI

- Mišljenje svakoga se mora poštovati i saslušati.
- Mišljenje se iznosi čak i kad ono „ne postoji".
- Mi slušamo, čujemo i prihvaćamo drukčija stajališta i gledišta, čak i ako se razlikuju od naših.
- Razmišljamo prije nego što počnemo raditi.
- Svaki ozbiljni posao završavamo analizom i donosimo zaključke za budućnost.
- Povratne informacije primamo konstruktivno i zahvalni smo kolegama na osobnom i profesionalnom mišljenju.
- Spremni smo izaći iz zone komfora ako to zahtijeva posao.
- Povratne informacije primamo konstruktivno i zahvalni smo kolegama na osobnom i profesionalnom mišljenju.
- Zahvalni smo jedni drugima, kolegijalni i susretljivi.
- Uvijek smo spremni za pozitivne promjene.
- U bilo kojoj situaciji ne gubimo smisao za humor i pozitivan stav prema životu i poslu.

Izvor: Interni podaci poduzeća International Evona d.o.o.

U ovom dokumentu iz poslovne prakse vidi se kako je poduzeće definiralo ciljeve i objasnilo filozofiju poslovanja i odnos prema zaposlenicima. Stavljen je naglasak na odgovornost zaposlenih, iskrenost kao temelj vrijednosti profesionalnog odnosa, te je

naznačeno da se svačije mišljenje uvažava. Takav dokument pozitivno djeluje na zaposlenike. Na samom poduzeću je da se drži propisanih načela i da bude susretljiva prema svojim zaposlenicima, te da čuje i uvažava njihovo mišljenje. Koliko se to poštuje u praksi ovisi prije svega o rukovodstvu koje se u većoj ili manjoj mjeri drži propisanih korporativnih vrijednosti tvrtke; najčešće ono što je propisano ostaje „mrtvo slovo na papiru“ i poštovat će se isključivo voljom rukovoditelja ili menadžera naročito ako poduzeće nema ljudske resurse, te je upravljanje ljudskim resursima prepušteno isključivo rukovoditeljima i menadžerima.

U intervjuu koji je proveden, na pitanje: Koliko vam je važan dokument o korporativnim vrijednostima? Svi ispitanici su odgovorili da im je važan i/ili iznimno važan. Međutim, na pitanje: Mislite li da se korporativne vrijednosti primjenjuju u svakodnevnom radu? 10% ispitanika je odgovorilo DA, 40% ispitanih je odgovorilo NE i čak 50% ispitanika je odgovorilo DJELOMIČNO.

Graf 1: Odgovor na prvo pitanje iz ankete



Izvor: Autor

Graf 2: Odgovori na drugo pitanje iz ankete



Izvor: Autor

Odgovori pokazuju da je moć pretočena u pisanu riječ na papiru samo mrtvo slovo ako nema primjene u svakodnevnom radu gdje će zaposleni osjetiti etičke i druge vrijednosti i pozitivne principe u radu.

10.2. Opomena i moć

Pored usmenih ukaza, prijekora i razgovora o problemima rada, jedan od metoda praktičnih pristupa zaposleniku jest pisana opomena. Jedna takva opomena slijedi u prilogu.

Slika 5 Prva pismena opomena

[redacted]

Poslovnica [redacted]

[redacted]

[redacted]

OIB: [redacted]

Predmet: **Prva stegovna opomena**

Ovim se izriče prva pisana opomena.

Već sam Vam usmeno izrekao veći broj opomena u prethodnih nekoliko mjeseci zbog povreda radnih dužnosti, propusta u radu te odnosa prema firmi i radnom mjestu.

Od kada ste se vratili sa GO 10. 05. 2019. i nastavili sa radom 12. 05. 2019. a nakon razgovora u kojem Vam je ukazano na propuste u radu i na povrede radnih dužnosti a u kojem ste mi obećali da ćete se popraviti i korigirati Vaše ponašanje, odnos prema radu ostao je ne promijenjen te su nastale nove povrede radnih dužnosti.

- 13.05.2019- u 10h izdali ste 2. Medice prijateljicama bez da ste ih otkucali na kasi, pritom družeći se sa njima u caffe baru dok ste u isto vrijeme imali 3 igrača na ruletu
- Niste brojali količinu pića i cigareta, iako znate da se u prvoj jutarnjoj radi inventura pića a u svakoj smjeni broje cigarete.
- Napravili ste opetovano greške u izvještajima te blagajničkim dokumentima
- Niste se pridržavali standarda vezanih za čistoću i urednost uniforme, radili ste svaku smjenu izuzev jutarnje kada ste sigurni da sam u klubu u tenisicama sa bijelim đonovima i šarama.

Budući da nije došlo do poboljšanja vašeg ponašanja te da Vam se odnos prema radu nije promijenio, sada Vas ovim putem upozoravam da se Vaša nemarnost i propusti u radu ne mogu tolerirati.

Nadam se da ćete shvatiti svu ozbiljnosti situacije i ponašati se u skladu sa njom.

[redacted]

U [redacted], 16. 05. 2019.

- Voditelj kluba -

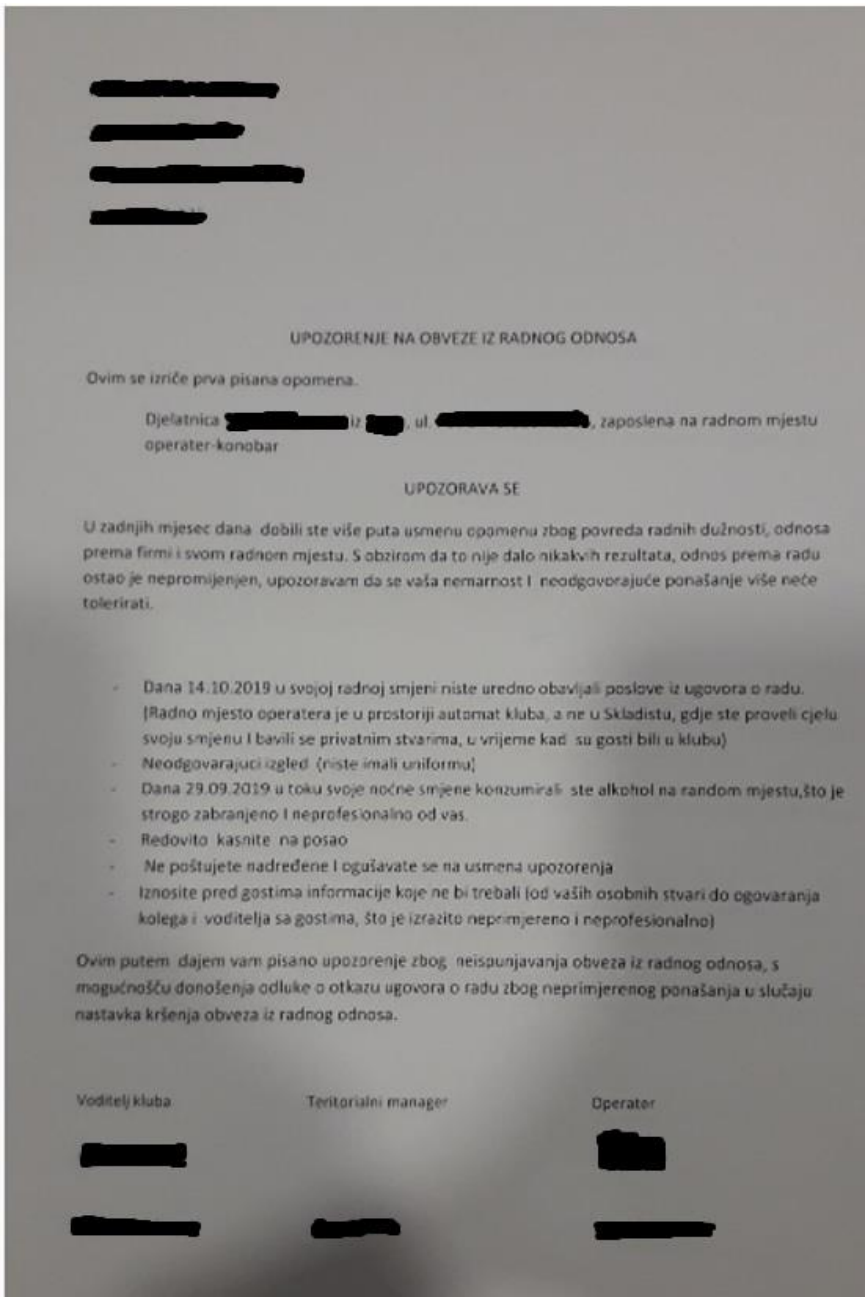
Dostavljeno:

- Arhiva
- [redacted] Operater-konobar

Izvor: Autor

U ovom slučaju, konkretna opomena nije dana radi discipliniranja drugih zaposlenika, odnosno cijele grupe, već je sam radnik pretjerao sa svojim manjkavostima u radu, zabušavanjem i propustima. Opomena je u pismenoj formi dana radniku sa pravom na očitovanje o istoj. Ovo je jedan od slučajeva kada je radnik radi svojih propusta, a sukladno pravilniku o radu, trebao dobiti otkaz, te se ovim putem zaobišla ekstremna mjera, a autoritet menadžera nad zaposlenicima nije nestao, što bi se, pak, možda dogodilo da ništa nije poduzeto.

Slika 6 Pismena opomena



[redacted]

UPOZORENJE NA OBVEZE IZ RADNOG ODNOSA

Ovim se izriče prva pisana opomena.

Djelatnica [redacted] iz [redacted], ul [redacted], zaposlena na radnom mjestu operater-konobar

UPOZORAVA SE

U zadnjih mjesec dana dobili ste više puta usmenu opomenu zbog povreda radnih dužnosti, odnosa prema firmi i svom radnom mjestu. S obzirom da to nije dalo nikakvih rezultata, odnos prema radu ostao je nepromijenjen, upozoravam da se vaša nemarnost I neodgovorajuće ponašanje više neće tolerirati.

- Dana 14.10.2019 u svojoj radnoj smjeni niste uredno obavljali poslove iz ugovora o radu. (Radno mjesto operatera je u prostoriji automat kluba, a ne u Skladištu, gdje ste proveli cijelu svoju smjenu I bavili se privatnim stvarima, u vrijeme kad su gosti bili u klubu)
- Neodgovarajuci izgled (niste imali uniformu)
- Dana 29.09.2019 u toku svoje noćne smjene konzumirali ste alkohol na radnom mjestu,što je strogo zabranjeno I neprofesionalno od vas.
- Redovito kasnite na posao
- Ne poštujete nadređene I ogušavate se na usmena upozorenja
- Iznosite pred gostima informacije koje ne bi trebali (od vaših osobnih stvari do ogovaranja kolega i voditelja sa gostima, što je izrazito neprimjereno i neprofesionalno)

Ovim putem dajem vam pisano upozorenje zbog neispunjavanja obveza iz radnog odnosa, s mogućnošću donošenja odluke o otkazu ugovora o radu zbog neprimjerenog ponašanja u slučaju nastavka kršenja obveza iz radnog odnosa.

Voditelj kluba [redacted]

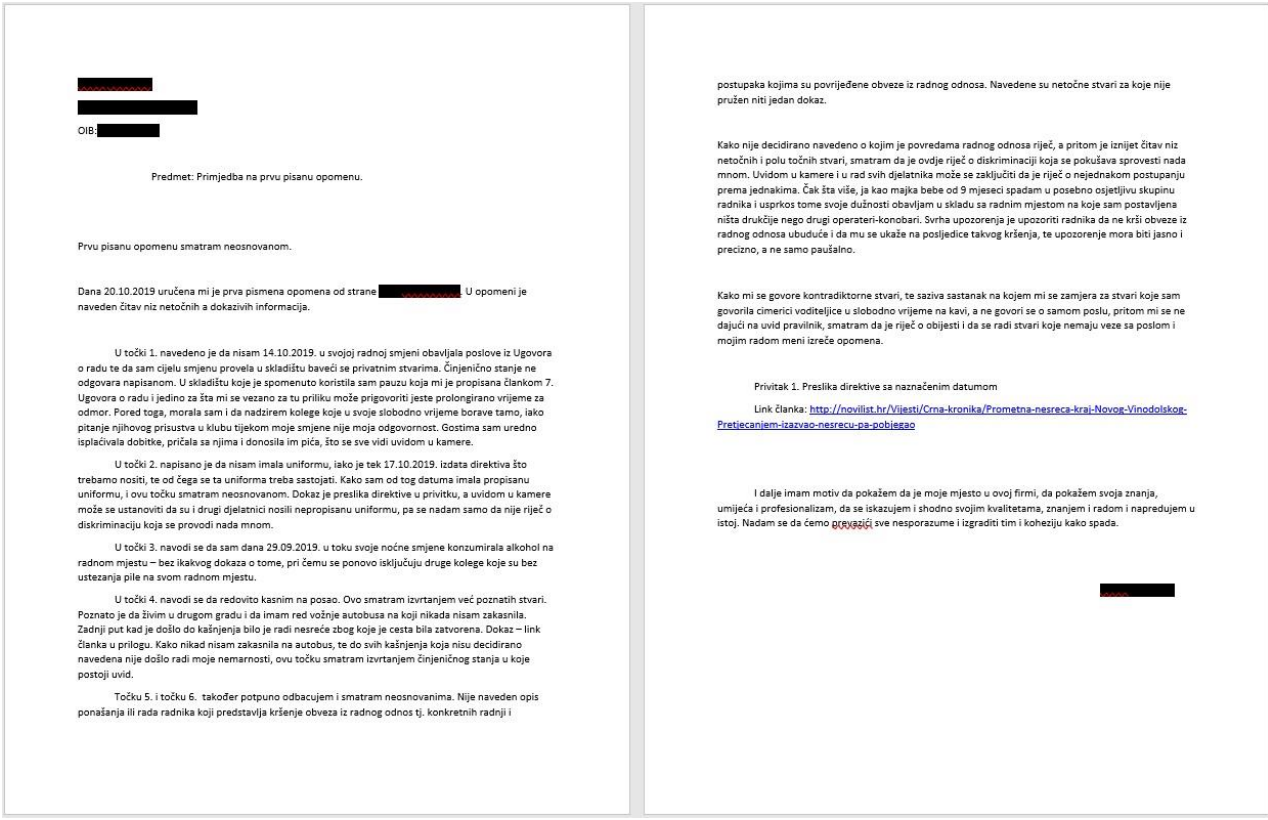
Teritorijalni manager [redacted]

Operater [redacted]

Izvor: Interni podaci poduzeća International Evona d.o.o.

U drugom primjeru ilustrirano je kako jedna opomena koja je nastala iz krivih pobuda, odnosno hirova i opijenosti moći jednog od rukovoditelja, može dovesti do kontraefekata. Primjer ovog slučaja je radnica koja nije bila zastrašena, znala je o čemu se radi, te je odlučila odgovoriti kroz sredstva prihvatljiva za jednu organizaciju. Odgovor joj je bio interni, iako se proširio izvan primarne organizacijske jedinice, a morao se proširiti van jer je na čelu organizacijske jedinice bila upravo osoba protiv koje je prigovor i nastao. Radnik je odbacio opomenu kao neosnovanu, te ukazao na neprofesionalno i pristrano ponašanje od strane rukovodećeg menadžera.

Slika 7 Odgovor na pisanu opomenu



[redacted]

[redacted]

OIB: [redacted]

Predmet: Primjedba na prvu pisanu opomenu.

Prvu pisanu opomenu smatram neosnovanom.

Dana 20.10.2019 uručena mi je prva pismena opomena od strane [redacted]. U opomeni je naveden čitav niz netočnih a dokazivih informacija.

U točki 1. navedeno je da nisam 14.10.2019. u svojoj radnoj smjeni obavljala poslove iz Ugovora o radu te da sam cijelu smjenu provela u skladištu baveći se privatnim stvarima. Činjenično stanje ne odgovara napisanom. U skladištu koje je spomenuto koristila sam pauzu koja mi je propisana člankom 7. Ugovora o radu i jedino za šta mi se vezano za tu priliku može prigovoriti jeste prolongirano vrijeme za odmor. Pored toga, morala sam i da nadzirem kolege koje u svoje slobodno vrijeme borave tamo, iako pitanje njihovog prisustva u klubu tijekom moje smjene nije moja odgovornost. Gostima sam uredno isplačivala dobitke, pričala sa njima i donosila im pića, što se sve vidi uvidom u kamere.

U točki 2. napisano je da nisam imala uniformu, iako je tek 17.10.2019. izdata direktiva što trebamo nositi, te od čega se ta uniforma treba sastojati. Kako sam od tog datuma imala propisanu uniformu, i ovu točku smatram neosnovanom. Dokaz je preslika direktive u privitku, a uvidom u kamere može se ustanoviti da su i drugi djelatnici nosili nepropisanu uniformu, pa se nadam samo da nije riječ o diskriminaciju koja se provodi nada mnom.

U točki 3. navodi se da sam dana 29.09.2019. u toku svoje noćne smjene konzumirala alkohol na radnom mjestu – bez ikakvog dokaza o tome, pri čemu se ponovo isključuju druge kolege koje su bez ustezanja pile na svom radnom mjestu.

U točki 4. navodi se da redovito kasnim na posao. Ovo smatram izvrtanjem već poznatih stvari. Poznato je da živim u drugom gradu i da imam red vožnje autobusa na koji nikada nisam zakasnila. Zadnji put kad je došlo do kašnjenja bilo je radi nesreće zbog koje je cesta bila zatvorena. Dokaz – link članka u prilogu. Kako nikad nisam zakasnila na autobus, te do svih kašnjenja koja nisu decidirano navedena nije došlo radi moje nemarnosti, ovu točku smatram izvrtanjem činjeničnog stanja u koje postoji uvid.

Točku 5. i točku 6. također potpuno odbacujem i smatram neosnovanima. Nije naveden opis ponašanja ili rada radnika koji predstavlja kršenje obveza iz radnog odnos tj. konkretnih radnji i

postupaka kojima su povrijeđene obveze iz radnog odnosa. Navedene su netočne stvari za koje nije pružen niti jedan dokaz.

Kako nije decidirano navedeno o kojim je povredama radnog odnosa riječ, a pritom je iznijet čitav niz netočnih i polu točnih stvari, smatram da je ovdje riječ o diskriminaciji koja se pokušava sprovesti nada mnom. Uvidom u kamere i u rad svih djelatnika može se zaključiti da je riječ o nejednakom postupanju prema jednakima. Čak šta više, ja kao majka bebe od 9 mjeseci spadam u posebno osjetljivu skupinu radnika i usprkos tome svoje dužnosti obavljam u skladu sa radnim mjestom na koje sam postavljena ništa drukčije nego drugi operateri-konobari. Svrha upozorenja je upozoriti radnika da ne krši obveze iz radnog odnosa ubuduće i da mu se ukaže na posljedice takvog kršenja, te upozorenje mora biti jasno i precizno, a ne samo paušalno.

Kako mi se govore kontradiktorne stvari, te saziva sastanak na kojem mi se zamjera za stvari koje sam govorila cimerici voditeljice u slobodno vrijeme na kavi, a ne govori se o samom poslu, pritom mi se ne dajući na uvid pravilnik, smatram da je riječ o objesti i da se radi stvari koje nemaju veze sa poslom i mojim radom meni izreče opomena.

Privitak 1. Preslika direktive sa naznačenim datumom

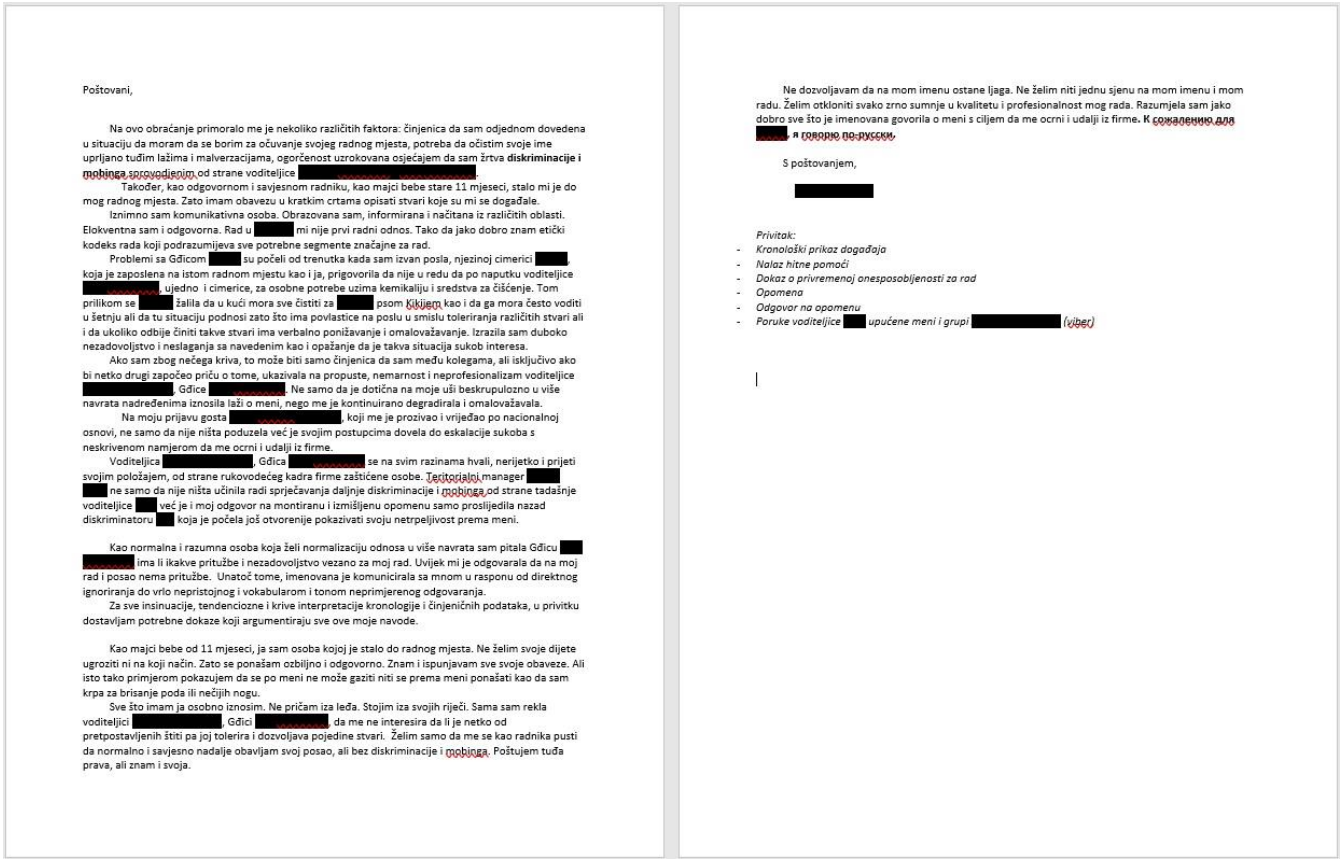
Link članka: http://novilist.hr/Vijesti/Crna-kronika/Prometna-nesreca-kraj-Novog-Vinodolskog-Pretjecanjem-izazvao-nesrecu-pa-pobjegao

I dalje imam motiv da pokažem da je moje mjesto u ovoj firmi, da pokažem svoja znanja, umijeća i profesionalizam, da se iskazujem i shodno svojim kvalitetama, znanjem i radom i napredujem u istoj. Nadam se da ćemo prevazići sve nesporazume i izgraditi tim i koheziju kako spada.

[redacted]

Izvor: Interni podaci poduzeća International Evona d.o.o.

Slika 8 Obraćanje nadređenima



Poštovani,

Na ovo obraćanje primoralo me je nekoliko različitih faktora: činjenica da sam odjednom dovedena u situaciju da moram da se borim za očuvanje svojeg radnog mjesta, potreba da očistim svoje ime uprljano tuđim lažima i malverzacijama, ogorčenost uzrokovana osjećajem da sam žrtva **diskriminacije i mobinga** sprovodjenim od strane voditeljice [redacted].

Također, kao odgovornom i savjesnom radniku, kao majci bebe stare 11 mjeseci, stalo mi je do mog radnog mjesta. Zato imam obavezu u kratkim crtama opisati stvari koje su mi se događale.

Iznimno sam komunikativna osoba. Obrazovana sam, informirana i načitana iz različitih oblasti. Elokventna sam i odgovorna. Rad u [redacted] mi nije prvi radni odnos. Tako da jako dobro znam etički kodeks rada koji podrazumijeva sve potrebne segmente značajne za rad.

Problemi sa Gdicom [redacted] su počeli od trenutka kada sam izvan posla, njezinoj cimerici [redacted], koja je zaposlena na istom radnom mjestu kao i ja, prigovorila da nije u redu da po naputku voditeljice [redacted], ujedno i cimerice, za osobne potrebe uzima kemikalije i sredstva za čišćenje. Tom prilikom se [redacted] žalila da u kući mora sve čistiti za [redacted] psom Kikijem kao i da ga mora često voditi u šetnju ali da tu situaciju podnosi zato što ima povlastice na poslu u smislu toleriranja različitih stvari ali i da ukoliko odbije činiti takve stvari ima verbalno ponižavanje i omalovažavanje. Izrazila sam duboko nezadovoljstvo i neslaganja sa navedenim kao i opažanje da je takva situacija sukob interesa.

Ako sam zbog nečega kriva, to može biti samo činjenica da sam među kolegama, ali isključivo ako bi netko drugi započeo priču o tome, ukazivala na propuste, nemarnost i neprofesionalizam voditeljice [redacted]. Gdice [redacted]. Ne samo da je dotična na moje uši beskrupulozno u više navrata nadređenima iznosila laži o meni, nego me je kontinuirano degradirala i omalovažavala.

Na moju prijavu gosta [redacted], koji me je prozivao i vrijeđao po nacionalnoj osnovi, ne samo da nije ništa poduzela već je svojim postupcima dovela do eskalacije sukoba s neskrivenom namjerom da me ocrni i udalji iz firme.

Voditeljica [redacted], Gdica [redacted] se na svim razinama hvali, nerijetko i prijeti svojim položajem, od strane rukovodećeg kadra firme zaštićene osobe. Teritorijalni manager [redacted] ne samo da nije ništa učinila radi sprječavanja daljnje diskriminacije i mobinga od strane tadašnje voditeljice [redacted] već je i moj odgovor na montiranu i izmišljenu opomenu samo proslijedila nazad diskriminatoru [redacted] koja je počela još otvorenije pokazivati svoju netrpeljivost prema meni.

Kao normalna i razumna osoba koja želi normalizaciju odnosa u više navrata sam pitala Gdicu [redacted] ima li ikakve pritužbe i nezadovoljstvo vezano za moj rad. Uvijek mi je odgovarala da na moj rad i posao nema pritužbe. Unatoč tome, imenovana je komunicirala sa mnom u rasponu od direktnog ignoriranja do vrlo nepristojnog i vokabularom i tonom neprimjerenog odgovaranja.

Za sve insinuacije, tendenciozne i krive interpretacije kronologije i činjeničnih podataka, u privitku dostavljam potrebne dokaze koji argumentiraju sve ove moje navode.

Kao majci bebe od 11 mjeseci, ja sam osoba kojoj je stalo do radnog mjesta. Ne želim svoje dijete ugroziti ni na koji način. Zato se ponašam ozbiljno i odgovorno. Znam i ispunjavam sve svoje obaveze. Ali isto tako primjerom pokazujem da se po meni ne može gaziti niti se prema meni ponašati kao da sam krpa za brisanje poda ili nečijih nogu.

Sve što imam ja osobno iznosim. Ne pričam iza leđa. Stojim iza svojih riječi. Sama sam rekla voditeljici [redacted], Gdici [redacted], da me ne interesira da li je netko od pretpostavljenih štiti pa joj tolerira i dozvoljava pojedine stvari. Želim samo da me se kao radnika pusti da normalno i savjesno nadalje obavljam svoj posao, ali bez diskriminacije i mobinga. Poštujem tuđa prava, ali znam i svoja.

Ne dozvoljavam da na mom imenu ostane ljaga. Ne želim niti jednu sjenu na mom imenu i mom radu. Želim otkloniti svako zrno sumnje u kvalitetu i profesionalnost mog rada. Razumjela sam jako dobro sve što je imenovana govorila o meni s ciljem da me ocrni i udalji iz firme. **К сожалению для [redacted], я говорю по-русски.**

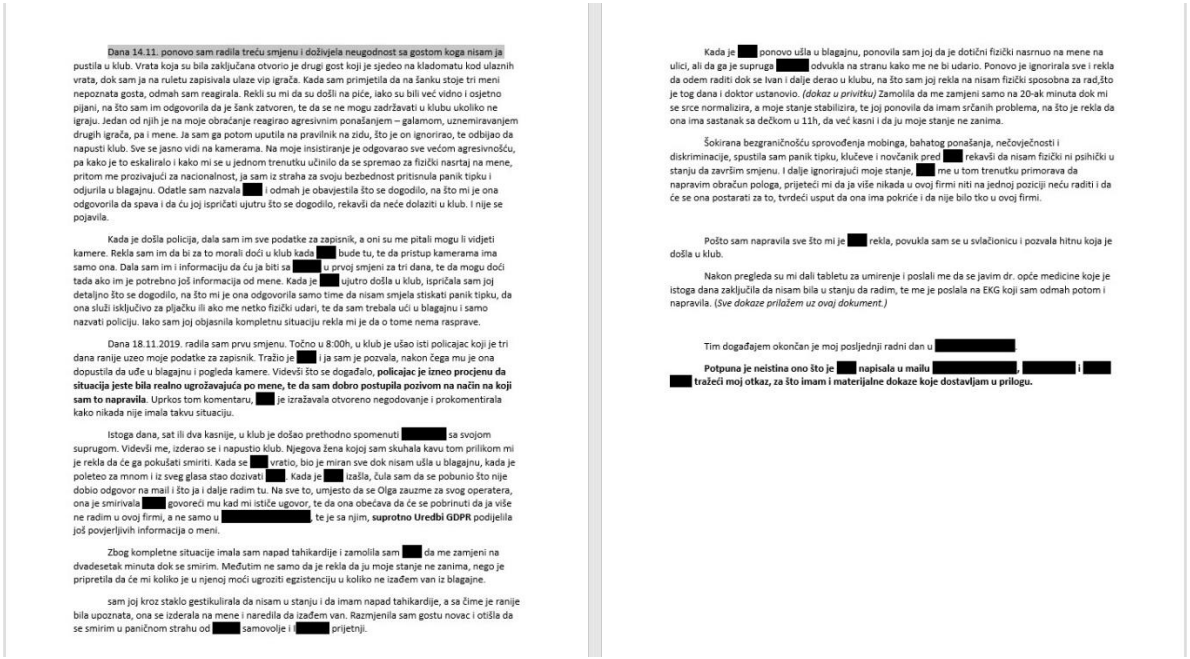
S poštovanjem,

[redacted]

Privitak:
- *Kronološki prikaz događaja*
- *Nalaz hitne pomoći*
- *Dokaz o privremenoj onesposobljenosti za rad*
- *Opomena*
- *Odgovor na opomenu*
- *Poruke voditeljice [redacted] upućene meni i grupi [redacted] (viber)*

Izvor: Interni podaci poduzeća International Evona d.o.o.

Slika 9 Kronološki slijed događaja



Dana 14.11. ponovo sam radila treću smjenu i doživjela neugodnost sa gostom koga nisam ja pustila u klub. Vrata koja su bila zaključana otvorio je drugi gost koji je sjedeo na kladomatu kod ulaznih vrata, dok sam ja na ruletu zapisivala ulaze vip igrača. Kada sam primjetila da na šanku stoje tri meni nepoznata gosta, odmah sam reagirala. Rekli su mi da su došli na piće, iako su bili već vidno i osjetno pijani, na što sam im odgovorila da je šank zatvoren, te da se ne mogu zadržavati u klubu ukoliko ne igraju. Jedan od njih je na moje obračanje reagirao agresivnim ponašanjem – galamom, uznemiravanjem drugih igrača, pa i mene. Ja sam ga potom uputila na pravilnik na zidu, što je on ignorirao, te odbijao da napusti klub. Sve se jasno vidi na kamerama. Na moje insistiranje je odgovarao sve većom agresivnošću, pa kako je to eskaliralo i kako mi se u jednom trenutku učinilo da se spremao za fizički nasrtaj na mene, pritom me prozivajući za nacionalnost, ja sam iz straha za svoju bezbednost pritisnula panik tipku i odjurila u blagajnu. Odatle sam nazvala [redacted] i odmah je obavjestila što se dogodilo, na što mi je ona odgovorila da spava i da ću joj ispričati ujutru što se dogodilo, rekavši da neće dolaziti u klub. I nije se pojavila.

Kada je došla policija, dala sam im sve podatke za zapisnik, a oni su me pitali mogu li vidjeti kamere. Rekla sam im da bi za to morali doći u klub kada [redacted] bude tu, te da pristup kamerama ima samo ona. Dala sam im i informaciju da ću ja biti sa [redacted] u prvoj smjeni za tri dana, te da mogu doći tada ako im je potrebno još informacija od mene. Kada je [redacted] ujutro došla u klub, ispričala sam joj detaljno što se dogodilo, na što mi je ona odgovorila samo time da nisam smjela stiskati panik tipku, da ona služi isključivo za pljačku ili ako me netko fizički udari, te da sam trebala učiti u blagajnu i samo nazvati policiju. Iako sam joj objasnila kompletnu situaciju rekla mi je da o tome nema rasprave.

Dana 18.11.2019. radila sam prvu smjenu. Točno u 8:00h, u klub je ušao isti policajac koji je tri dana ranije uzeo moje podatke za zapisnik. Tražio je [redacted] i ja sam je pozvala, nakon čega mu je ona dopustila da uđe u blagajnu i pogleda kamere. Videvši što se događalo, **policajac je izneo procjenu da situacija jeste bila realno ugrožavajuća po mene, te da sam dobro postupila pozivom na način na koji sam to napravila**. Uprkos tom komentaru, [redacted] je izražavala otvoreno negodovanje i prokomentirala kako nikada nije imala takvu situaciju.

Istoga dana, sat ili dva kasnije, u klub je došao prethodno spomenuti [redacted] sa svojom suprugom. Videvši me, izderao se i napustio klub. Njegova žena kojoj sam skuhala kavu tom prilikom mi je rekla da će ga pokušati smiriti. Kada se [redacted] vratio, bio je miran sve dok nisam ušla u blagajnu, kada je poleteo za mnom i iz sveg glasa stao dozivati [redacted]. Kada je [redacted] izašla, čula sam da se pobunio što nije dobio odgovor na mail i što ja i dalje radim tu. Na sve to, umjesto da se Olga zauzme za svog operatera, ona je smirivala [redacted] govoreći mu kad mi ističe ugovor, te da ona obećava da će se pobrinuti da ja više ne radim u ovoj firmi, a ne samo u [redacted], te je sa njim, **suprotno Uredbi GDPR** podijelila još povjerljivih informacija o meni.

Zbog kompletne situacije imala sam napad tahikardije i zamolila sam [redacted] da me zamjeni na dvadesetak minuta dok se smirim. Međutim ne samo da je rekla da ju moje stanje ne zanima, nego je pripretila da će mi koliko je u njenoj moći ugroziti egzistenciju u koliko ne izađem van iz blagajne.

sam joj kroz staklo gestikulirala da nisam u stanju i da imam napad tahikardije, a sa čime je ranije bila upoznata, ona se izderala na mene i naredila da izađem van. Razmjenila sam gostu novac i otišla da se smirim u paničnom strahu od [redacted] samovolje i [redacted] prijetnji.

Kada je [redacted] ponovo ušla u blagajnu, ponovila sam joj da je dotični fizički nasrnuo na mene na ulici, ali da ga je supruga [redacted] odvukla na stranu kako me ne bi udario. Ponovo je ignorirala sve i rekla da odem raditi dok se Ivan i dalje derao u klubu, na što sam joj rekla na nisam fizički sposobna za rad,što je tog dana i doktor ustanovio. *(dokaz u privitku)* Zamolila da me zamjeni samo na 20-ak minuta dok mi se srce normalizira, a moje stanje stabilizira, te joj ponovila da imam srčanih problema, na što je rekla da ona ima sastanak sa dečkom u 11h, da već kasni i da ju moje stanje ne zanima.

Šokirana bezgraničnošću sprovođenja mobinga, bahatog ponašanja, nečovječnosti i diskriminacije, spustila sam panik tipku, ključeve i novčanik pred [redacted] rekavši da nisam fizički ni psihički u stanju da završim smjenu. I dalje ignorirajući moje stanje, [redacted] me u tom trenutku primorava da napravim obračun pologa, prijeteći mi da ja više nikada u ovoj firmi niti na jednoj poziciji neću raditi i da će se ona postarati za to, tvrdeći usput da ona ima pokriće i da nije bilo tko u ovoj firmi.

Pošto sam napravila sve što mi je [redacted] rekla, povukla sam se u svlačionicu i pozvala hitnu koja je došla u klub.

Nakon pregleda su mi dali tabletu za umirenje i poslali me da se javim dr. opće medicine koje je istoga dana zaključila da nisam bila u stanju da radim, te me je poslala na EKG koji sam odmah potom i napravila. *(Sve dokaze prilažem uz ovaj dokument.)*

Tim događajem okončan je moj posljednji radni dan u [redacted].

Potpuna je neistina ono što je [redacted] napisala u mailu [redacted], [redacted] i [redacted] tražeći moj otkaz, za što imam i materijalne dokaze koje dostavljam u prilogu.

Izvor: Interni podaci poduzeća International Evona d.o.o.

Posljedica ovakvog ponašanja rukovoditelja i radnice koja se znala zauzeti za sebe je ohrabrenje za ostatak radnog tima. Situacija je rezultirala time da je rukovoditelj izgubio sav legitimitet, a radnik koji se suprotstavio postao neformalni vođa tima.

Potvrda navedenom značaju opomene, osobito pisane su i rezultati ispitivanja u intervjuu. Na pitanje: Mislite li da su pisane opomene učinkovite kao mjera u radu? 10% ispitanih je odgovorilo NE, 30% ispitanih je odgovorilo NE ZNAM i visokih 60% je reklo DA.

Graf 3: Odgovor na treće pitanje iz ankete



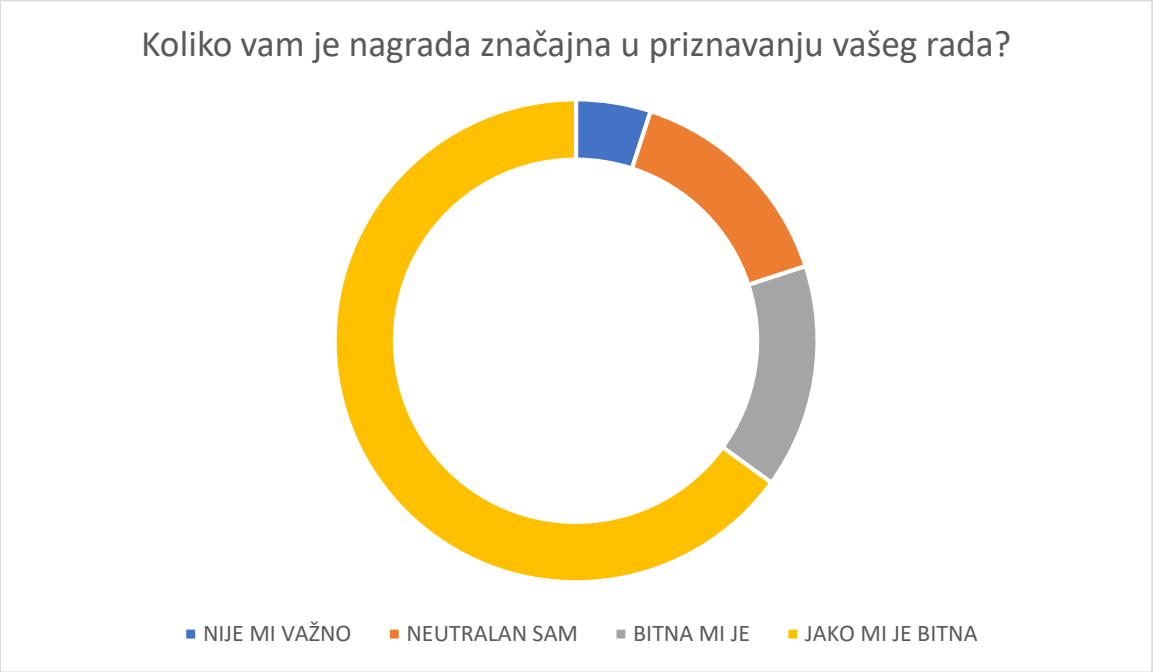
Izvor: Autor

Svakako se može zaključiti da je opomena prihvatljiv način ako se kroz istu ne zlorabi moć neposrednog rukovoditelja ili vođe koji izriče tu opomenu.

10.3. Nagrada, motivacija i moć

Kolika je moć nagrade kada je u pitanju motivacija dokazuje činjenica u rezultatima odgovora u intervjuu. Direktno pitanje je bilo: Koliko vam je nagrada značajna u priznavanju vašeg rada? Samo 5% ispitanih je odgovorilo NIJE MI VAŽNO, 15% je odgovorilo NEUTRALAN SAM, 15% je odgovorilo BITNA MI JE, i čak 65% ispitanih je odgovorilo JAKO MI JE BITNA.

Graf 4: Odgovor na četvrto pitanje iz ankete



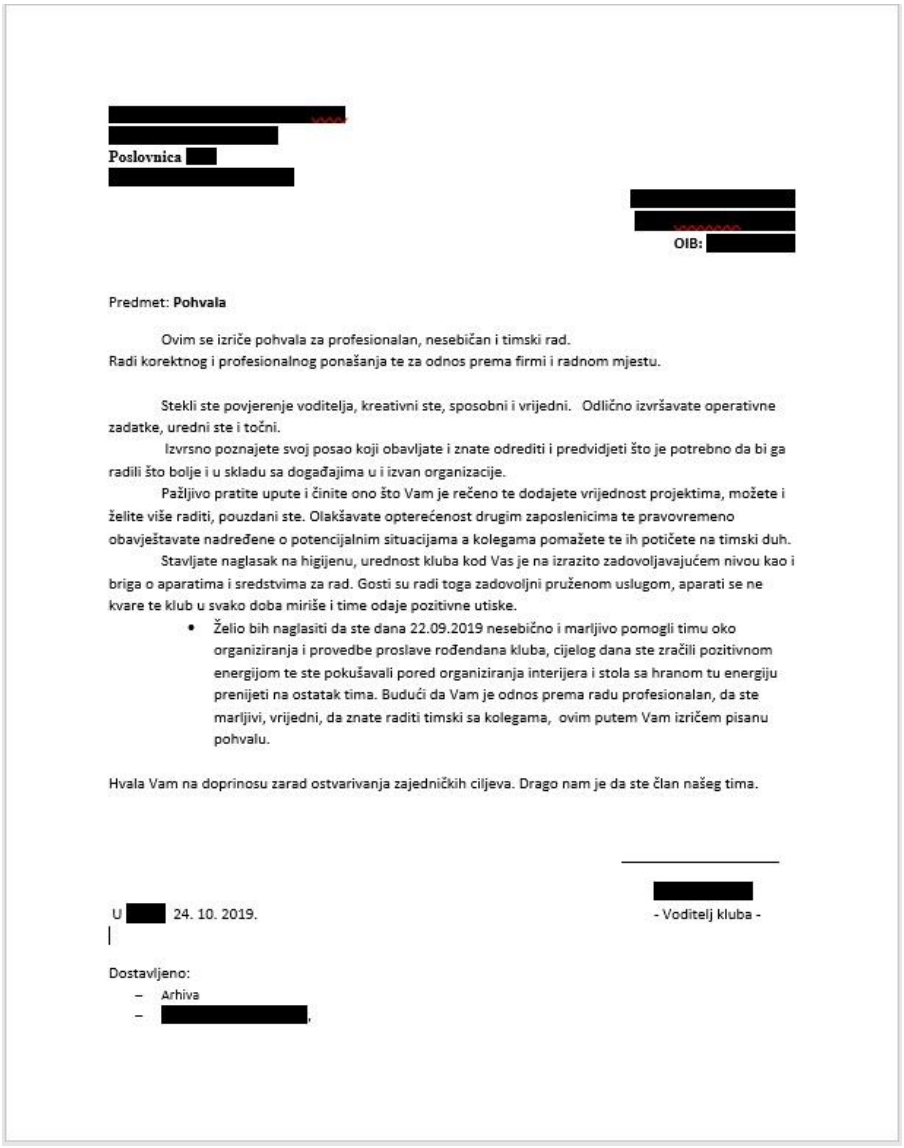
Izvor: Autor

Ovdje se na primjeru može vidjeti kako rukovoditelj kroz razne oblike nagrada i verbalne i pisane podrške svojim podređenima može motivirati i podstaknuti tim k ostvarivanju željenih rezultata. Može se slobodno reći da je moć nagrađivanja dijametralno suprotna moći prisile.

Menadžeri koji brinu o svojim ljudima i ljude smatraju najvažnijim resursom gotovo po pravilu lakše, brže i efikasnije dolaze do ispunjenja zadanih ciljeva. Upravljanje ljudima nije jednostavan posao jer je potrebno na odgovarajući način prilagoditi ljude poslu i okruženju, te učiniti da se osjećaju ugodno kako bi njihov rad bio optimiziran. Takav zadatak često zadaje glavobolje menadžerima, te ih čini sklonima lažima i manipulacijama s ciljem zadobivanja povjerenja zaposlenika koje će, u nerijetkim slučajevima, kasnije prokockati.

Manipulacije, laži, lažna obećanja i druge malverzacije nisu dobre za poduzeće na duge staze. Potrebno je poznavati psihologiju, biti empatičan i posjedovati određeno znanje kako bi se dugoročno optimiziralo poslovanje u aspektu koji je ograničen na sam rad zaposlenika. Menadžer kojem je stalo do toga morati će se u svom radu susresti sa brojnim problemima, poput predrasuda o manjoj vrijednosti žena, diskriminacije, kulturoloških razlika zaposlenika, nemarnosti prema radu, zavisti, spletkarenja, plašljivosti i povučenosti vrijednih zaposlenika, nametljivosti nedostojnih itd.

Slika 10 Pohvala



[redacted]
Poslovnica [redacted]
[redacted]

[redacted]
[redacted]
OIB: [redacted]

Predmet: **Pohvala**

Ovim se izriče pohvala za profesionalan, nesebičan i timski rad.
Radi korektnog i profesionalnog ponašanja te za odnos prema firmi i radnom mjestu.

Stekli ste povjerenje voditelja, kreativni ste, sposobni i vrijedni. Odlično izvršavate operativne zadatke, uredni ste i točni.

Izvrsno poznajete svoj posao koji obavljate i znate odrediti i predvidjeti što je potrebno da bi ga radili što bolje i u skladu sa događajima u i izvan organizacije.

Pažljivo pratite upute i činite ono što Vam je rečeno te dodajete vrijednost projektima, možete i želite više raditi, pouzdani ste. Olakšavate opterećenost drugim zaposlenicima te pravovremeno obavještavate nadređene o potencijalnim situacijama a kolegama pomažete te ih potičete na timski duh.

Stavljate naglasak na higijenu, urednost kluba kod Vas je na izrazito zadovoljavajućem nivou kao i briga o aparatima i sredstvima za rad. Gosti su radi toga zadovoljni pruženom uslugom, aparati se ne kvare te klub u svako doba miriše i time odaje pozitivne utiske.

- Želio bih naglasiti da ste dana 22.09.2019 nesebično i marljivo pomogli timu oko organiziranja i provedbe proslave rođendana kluba, cijelog dana ste zračili pozitivnom energijom te ste pokušavali pored organiziranja interijera i stola sa hranom tu energiju prenijeti na ostatak tima. Budući da Vam je odnos prema radu profesionalan, da ste marljivi, vrijedni, da znate raditi timski sa kolegama, ovim putem Vam izričem pisanu pohvalu.

Hvala Vam na doprinosu zarad ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Drago nam je da ste član našeg tima.

U [redacted] 24. 10. 2019.

[redacted]
- Voditelj kluba -

Dostavljeno:
- Arhiva
- [redacted].

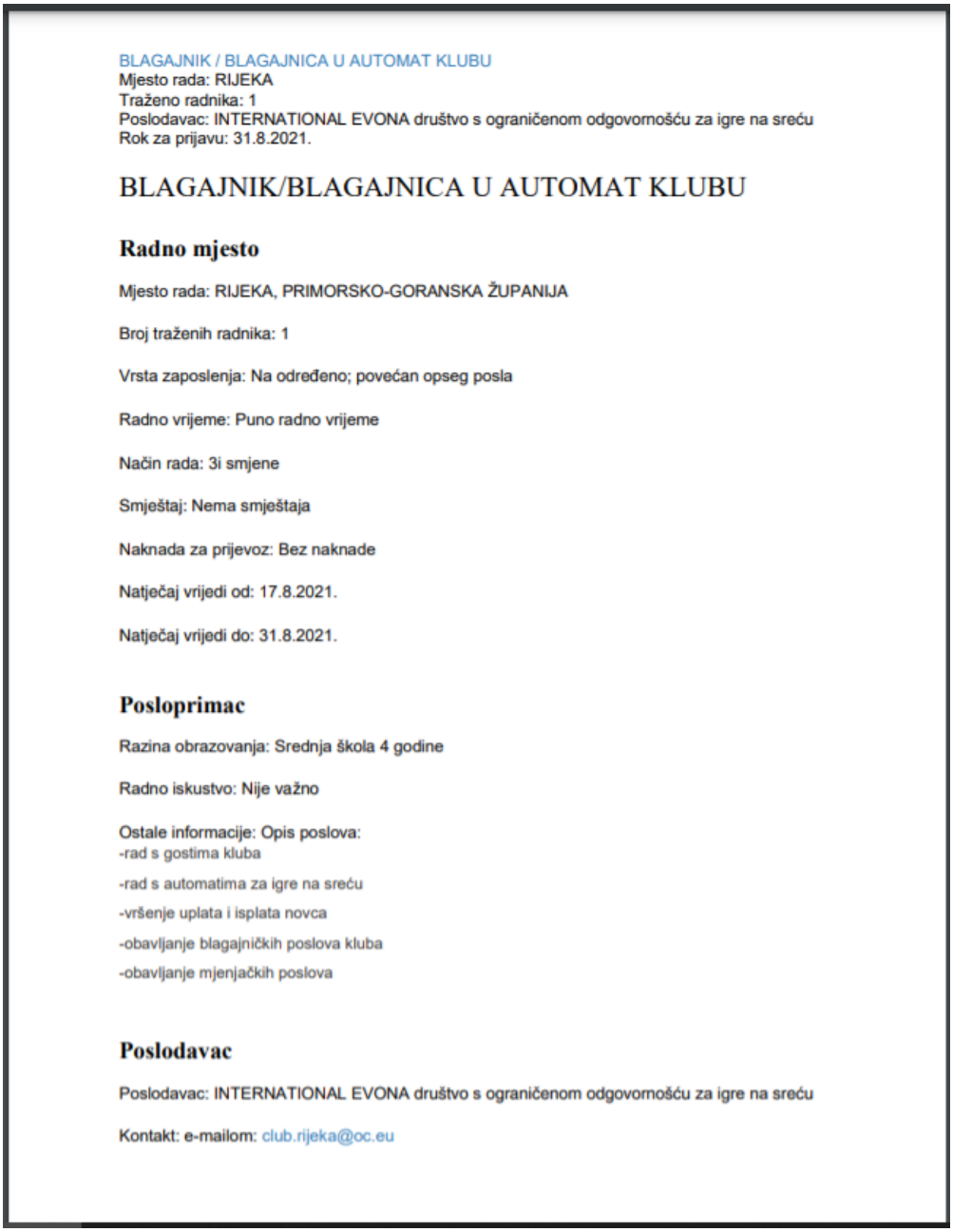
Izvor: Autor

Priložena pohvala nastala je kao oblik motivacije, ne samo pojedinca koji je izvanredno radio svoj posao, već i ostatka grupe koju je rukovoditelj želio potaknuti na bolji rad. Kako se u poslovnoj praksi često sreće situacija kada nagrada za radni rezultat pripada rukovoditelju ili srednjem i višem menadžeru, zaposlenici često budu uskraćeni za adekvatnu nagradu. U tom slučaju, rukovoditelj ima opcije osobno postotak svoje nagrade ili bonusa podijeliti s radnicima koji su taj cilj i ostvarili, ili da pronađe neki drugi oblik kompenzacije i održi radnike u stanju optimalnog rada. Tome je u ovom slučaju poslužila pismena pohvala dana pred svim djelatnicima na sastanku na kojem je djelatnik koji ju je dobio bio „zvijezda dana“. Time ne samo da se sproveo direktan utjecaj na održavanje

optimalnog rada zaposlenika kojem je dana pohvala, već se sproveo i pozitivan utjecaj i na ostale zaposlenike kojima se radni učinak poboljšao. Također, došlo je do toga da je i sam zaposlenik koji je dobio pohvalu krenuo motivirati ostale zaposlenike da bolje rade.

10.4. Oglas za posao kao osobna iskaznica poduzeća

Slika 11 Oglas za posao



BLAGAJNIK / BLAGAJNICA U AUTOMAT KLUBU
Mjesto rada: RIJEKA
Traženo radnika: 1
Poslodavac: INTERNATIONAL EVONA društvo s ograničenom odgovornošću za igre na sreću
Rok za prijavu: 31.8.2021.

BLAGAJNIK/BLAGAJNICA U AUTOMAT KLUBU

Radno mjesto

Mjesto rada: RIJEKA, PRIMORSKO-GORANSKA ŽUPANIJA

Broj traženih radnika: 1

Vrsta zaposlenja: Na određeno; povećan opseg posla

Radno vrijeme: Puno radno vrijeme

Način rada: 3i smjene

Smještaj: Nema smještaja

Naknada za prijevoz: Bez naknade

Natječaj vrijedi od: 17.8.2021.

Natječaj vrijedi do: 31.8.2021.

Posloprimac

Razina obrazovanja: Srednja škola 4 godine

Radno iskustvo: Nije važno

Ostale informacije: Opis poslova:
-rad s gostima kluba
-rad s automatima za igre na sreću
-vršenje uplata i isplata novca
-obavljanje blagajničkih poslova kluba
-obavljanje mjenjačkih poslova

Poslodavac

Poslodavac: INTERNATIONAL EVONA društvo s ograničenom odgovornošću za igre na sreću

Kontakt: e-mailom: club.rijeka@oc.eu

Izvor: https://burzarada.hzz.hr/Posloprimac_RadnaMjesta.aspx

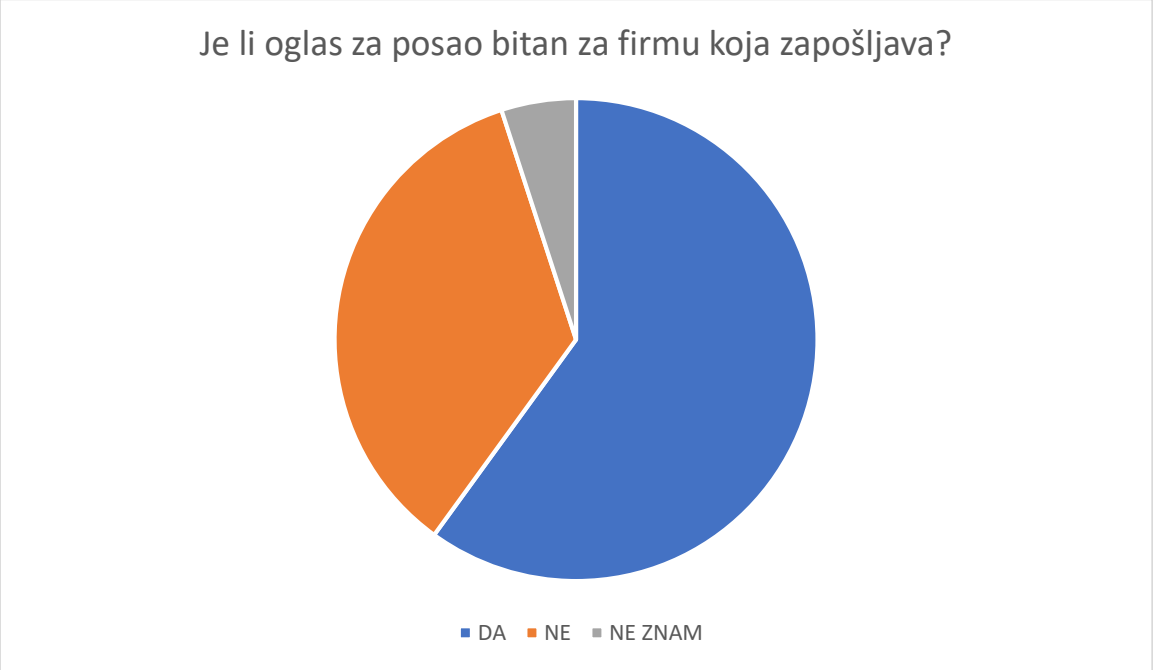
(Pristupljeno 23. kolovoza 2021.)

Kada se na postavljeni oglas javio određeni broj ljudi, kreće se u proces selekcije kadrova kroz jedan ili više krugova u kojima će biti odabiran sve manji broj ljudi do konačnog izbora potrebnih kadrova. Eliminacijski krugovi mogu se, pored telefonskog intervjua i čitanja životopisa, sastojati i od intervjua uživo, a zatim se kandidatima mogu davati određeni zadaci i gledati kako bi se potencijalni zaposlenici snašli u datim okolnostima, ili neki drugi oblik testa koji će pomoći pri konačnom odabiru.

Može se slobodno reći kako je oglas za posao osobna iskaznica jedne tvrtke. Cilj oglasa za posao je privući i odabrati radnike te izazvati njihovu pozornost, zanimanje i interes. Već sam logo tvrtke je značajna stavka koja treba prezentirati određeni brend te privući svojom prepoznatljivošću.

Na pitanje: Je li oglas za posao bitan za tvrtku koja zapošljava? 5% odgovora je bilo NE ZNAM, 35% je odgovorilo NE i čak 60% je mišljenja da je oglas bitan.

Graf 5: Odgovor na peto pitanje iz ankete



Izvor: autor

Iz navedenog se da zaključiti kako su ljudi u visokom postotku svjesni privlačnosti reklame čak i kada je u pitanju oglas za posao.

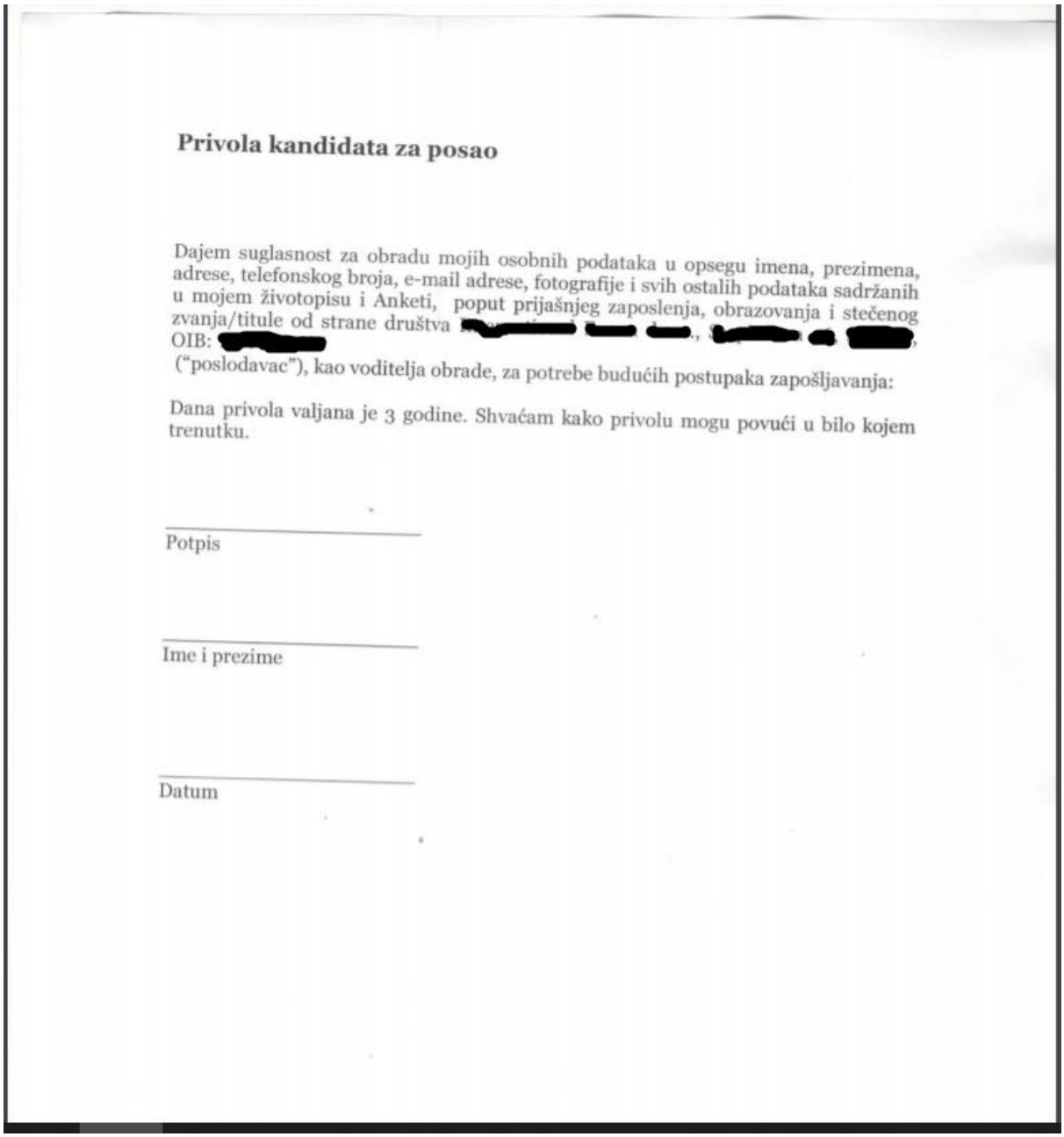
10.5. Zakoni, propisi, uredbe, pravila i moć

Pošto je odabran kandidat koji je prošao uspješno sve krugove selekcije i osnovnu obuku, može se krenuti sa ispunjavanjem formalnog dijela zapošljavanja. Pored bazične administracije, neka poduzeća traže od kandidata da ispune i dodatnu dokumentaciju u vidu anketa i privola kako bi sa dopuštenjem mogli obrađivati njihove podatke ne kršeći GDPR odredbe.

Na primjeru iz poslovne prakse koji će kasnije biti priložen vidi se da poslodavac od kandidata traži:

1. Kopiju osobne iskaznice
2. Kopiju tekućeg računa
3. Uvjerenje o nekažnjavanju (ne starije od 6mj)
4. Poreznu karticu (sada porezna automatski prebacuje, potrebno kod starijih zaposlenika koji je još uvijek imaju u fizičkom obliku)
5. JMBG
6. Original svjedodžbu
7. 1 fotografiju 3x4
8. Ispunjenu izjavu (slika 9)
9. Ispunjenu anketu (slika 10)

Slika 12 Privola



Privola kandidata za posao

Dajem suglasnost za obradu mojih osobnih podataka u opsegu imena, prezimena, adrese, telefonskog broja, e-mail adrese, fotografije i svih ostalih podataka sadržanih u mojem životopisu i Anketi, poput prijašnjeg zaposlenja, obrazovanja i stečenog zvanja/titule od strane društva [redacted], OIB: [redacted] ("poslodavac"), kao voditelja obrade, za potrebe budućih postupaka zapošljavanja:

Dana privola valjana je 3 godine. Shvaćam kako privolu mogu povući u bilo kojem trenutku.

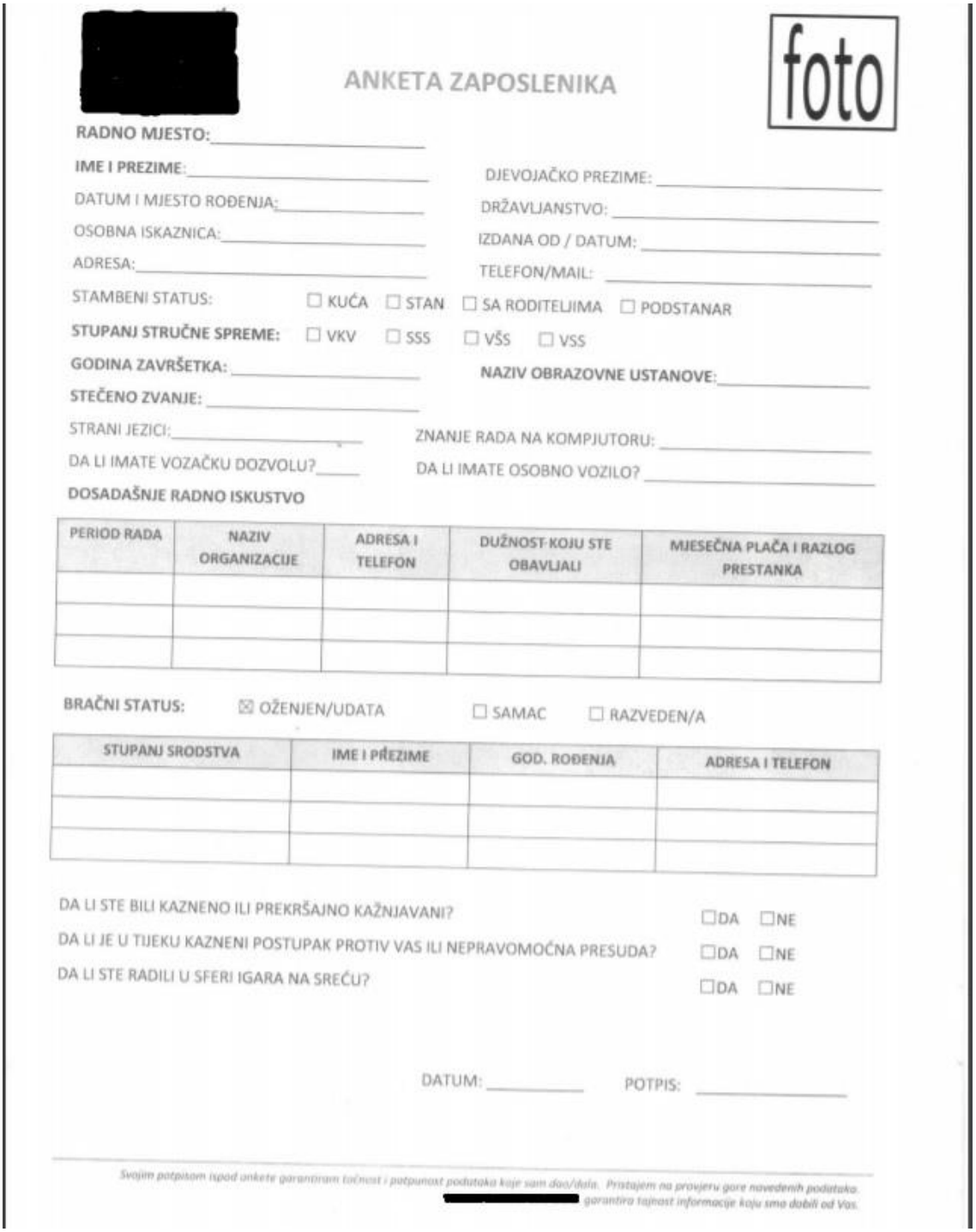
Potpis

Ime i prezime

Datum

Izvor: Interni podaci poduzeća International Evona d.o.o.

Slika 13 Anketa



[redacted]

ANKETA ZAPOSLENIKA

foto

RADNO MJESTO: _____

IME I PREZIME: _____ DJEVOJAČKO PREZIME: _____

DATUM I MJESTO ROĐENJA: _____ DRŽAVLJANSTVO: _____

OSOBNA ISKAZNICA: _____ IZDANA OD / DATUM: _____

ADRESA: _____ TELEFON/MAIL: _____

STAMBENI STATUS: ☐ KUĆA ☐ STAN ☐ SA RODITELJIMA ☐ PODSTANAR

STUPANJ STRUČNE SPREME: ☐ VKV ☐ SSS ☐ VŠS ☐ VSS

GODINA ZAVRŠETKA: _____ NAZIV OBRAZOVNE USTANOVE: _____

STEČENO ZVANJE: _____

STRANI JEZICI: _____ ZNANJE RADA NA KOMPJUTORU: _____

DA LI IMATE VOZAČKU DOZVOLU? _____ DA LI IMATE OSOBNO VOZILO? _____

DOSADAŠNJE RADNO ISKUSTVO

PERIOD RADA	NAZIV ORGANIZACIJE	ADRESA I TELEFON	DUŽNOST KOJU STE OBAVLJALI	MJESEČNA PLAĆA I RAZLOG PRESTANKA

BRAČNI STATUS: ☒ OŽENJEN/UDATA ☐ SAMAC ☐ RAZVEDEN/A

STUPANJ SRODSTVA	IME I PREZIME	GOD. ROĐENJA	ADRESA I TELEFON

DA LI STE BILI KAZNENO ILI PREKRŠAJNO KAŽNJAVANI? ☐DA ☐NE

DA LI JE U TIJEKU KAZNENI POSTUPAK PROTIV VAS ILI NEPRAVOMOĆNA PRESUDA? ☐DA ☐NE

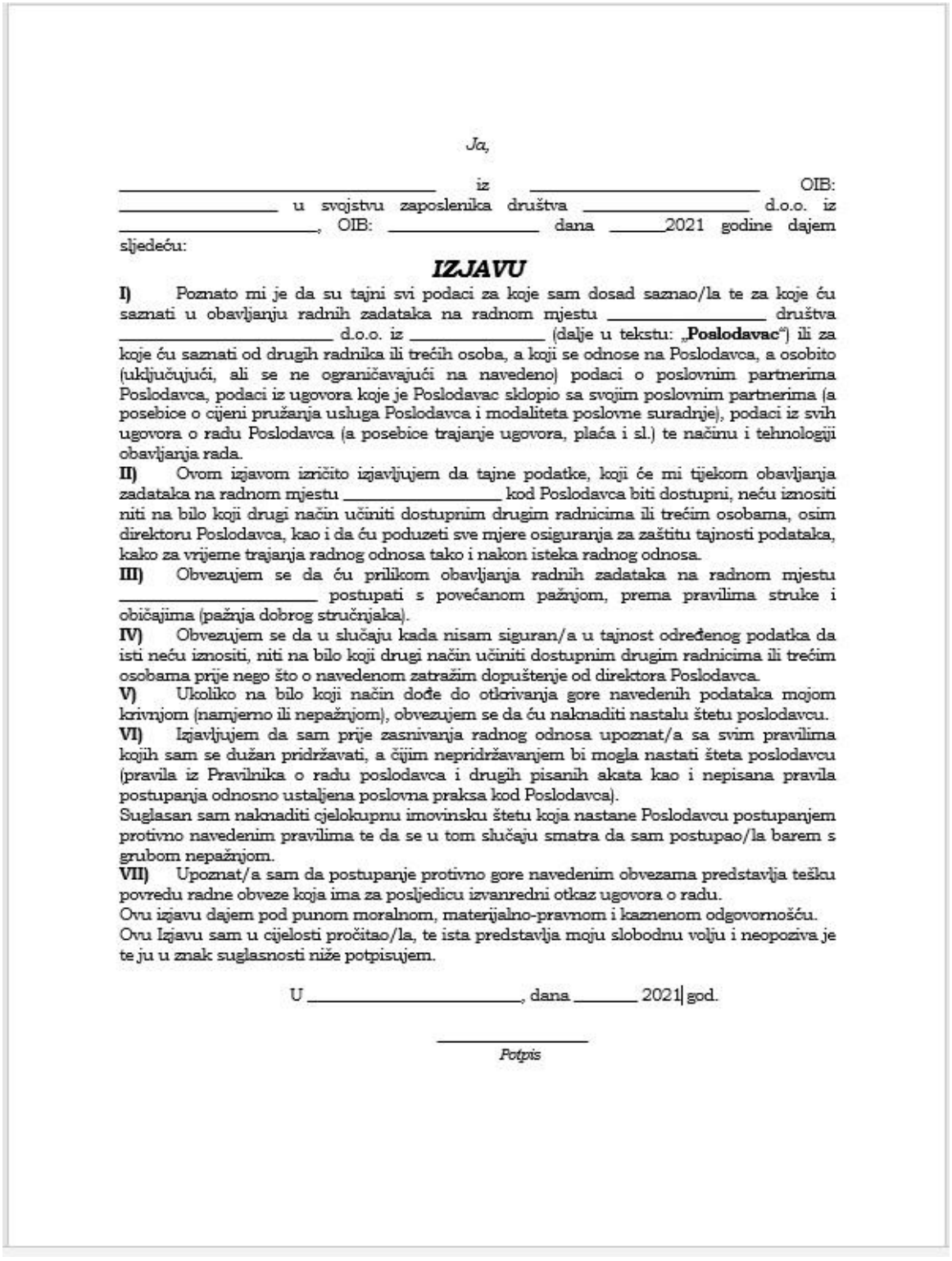
DA LI STE RADILI U SFERI IGARA NA SREĆU? ☐DA ☐NE

DATUM: _____ POTPIS: _____

Svojim potpisom ispod ankete garantiram točnost i potpunost podataka koje sam dao/dala. Pristajem na provjeru gore navedenih podataka.
[redacted] garantira tajnost informacije koju smo dobili od Vas.

Izvor: Interni podaci poduzeća International Evona d.o.o.

Slika 14 Izjava



Ja,

_____ iz _____ OIB: _____ u svojstvu zaposlenika društva _____ d.o.o. iz _____, OIB: _____ dana _____2021 godine dajem sljedeću:

IZJAVU

I) Poznato mi je da su tajni svi podaci za koje sam dosad saznao/la te za koje ću saznati u obavljanju radnih zadataka na radnom mjestu _____ društva _____ d.o.o. iz _____ (dalje u tekstu: „**Poslodavac**“) ili za koje ću saznati od drugih radnika ili trećih osoba, a koji se odnose na Poslodavca, a osobito (uključujući, ali se ne ograničavajući na navedeno) podaci o poslovnim partnerima Poslodavca, podaci iz ugovora koje je Poslodavac sklopio sa svojim poslovnim partnerima (a posebice o cijeni pružanja usluga Poslodavca i modaliteta poslovne suradnje), podaci iz svih ugovora o radu Poslodavca (a posebice trajanje ugovora, plaća i sl.) te načinu i tehnologiji obavljanja rada.

II) Ovom izjavom izričito izjavljujem da tajne podatke, koji će mi tijekom obavljanja zadataka na radnom mjestu _____ kod Poslodavca biti dostupni, neću iznositi niti na bilo koji drugi način učiniti dostupnim drugim radnicima ili trećim osobama, osim direktoru Poslodavca, kao i da ću poduzeti sve mjere osiguranja za zaštitu tajnosti podataka, kako za vrijeme trajanja radnog odnosa tako i nakon isteka radnog odnosa.

III) Obvezujem se da ću prilikom obavljanja radnih zadataka na radnom mjestu _____ postupati s povećanom pažnjom, prema pravilima struke i običajima (pažnja dobrog stručnjaka).

IV) Obvezujem se da u slučaju kada nisam siguran/a u tajnost određenog podatka da isti neću iznositi, niti na bilo koji drugi način učiniti dostupnim drugim radnicima ili trećim osobama prije nego što o navedenom zatražim dopuštenje od direktora Poslodavca.

V) Ukoliko na bilo koji način dođe do otkrivanja gore navedenih podataka mojom krivnjom (namjerno ili nepažnjom), obvezujem se da ću naknaditi nastalu štetu poslodavcu.

VI) Izjavljujem da sam prije zasnivanja radnog odnosa upoznat/a sa svim pravilima kojih sam se dužan pridržavati, a čijim nepridržavanjem bi mogla nastati šteta poslodavcu (pravila iz Pravilnika o radu poslodavca i drugih pisanih akata kao i nepisana pravila postupanja odnosno ustaljena poslovna praksa kod Poslodavca).

Suglasan sam naknaditi cjelokupnu imovinsku štetu koja nastane Poslodavcu postupanjem protivno navedenim pravilima te da se u tom slučaju smatra da sam postupao/la barem s grubom nepažnjom.

VII) Upoznat/a sam da postupanje protivno gore navedenim obvezama predstavlja tešku povredu radne obveze koja ima za posljedicu izvanredni otkaz ugovora o radu.

Ovu izjavu dajem pod punom moralnom, materijalno-pravnom i kaznenom odgovornošću.

Ovu Izjavu sam u cijelosti pročitao/la, te ista predstavlja moju slobodnu volju i neopoziva je te ju u znak suglasnosti niže potpisujem.

U _____, dana _____ 2021 god.

_____

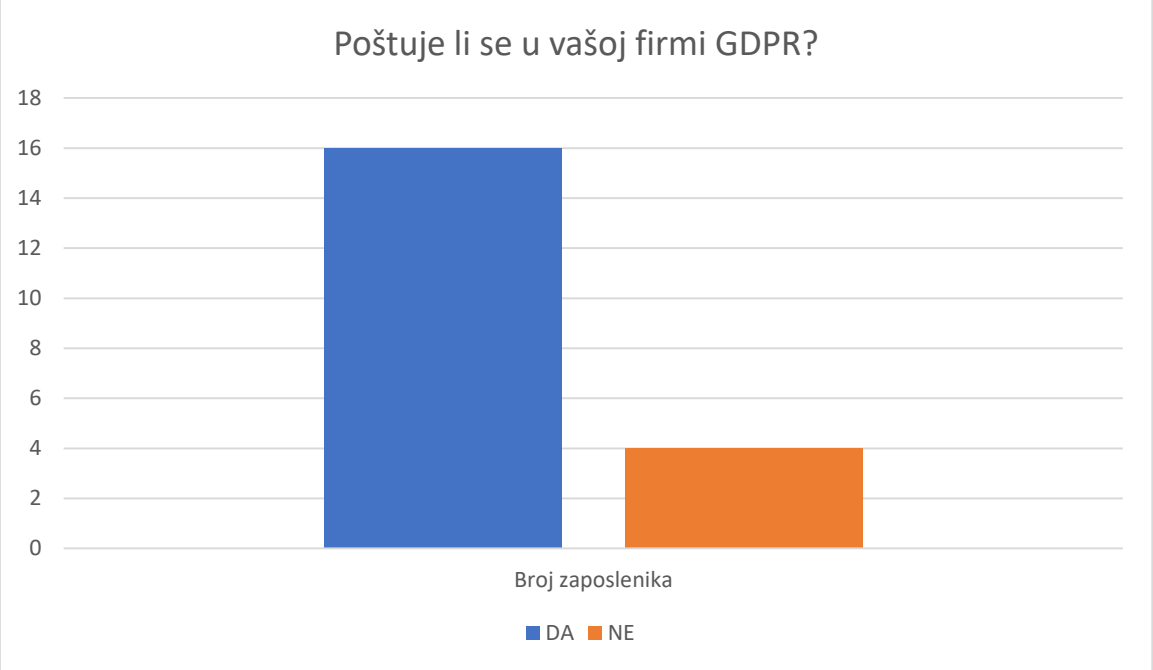
Potpis

Izvor: Interni podaci poduzeća International Evona d.o.o.

Nakon što je ispunio svu gore priloženu dokumentaciju, kandidat je spreman boriti se za svoj položaj unutar poduzeća i sa svojim kompetencijama, znanjem, sposobnošću i drugim komparacijskim prednostima postane nezamjenjiv dio jedne organizacije.

Ipak, mora se istaći da u cjelokupnom radu u našem okruženju, kako u malim obrtima tako i u velikim korporacijama pa u konačnici i u državi kao cjelini, veliku ulogu imaju česte promjene zakona, propisa, uredbi, pravila, ali i njihove nedorečenosti kao i njihova nedosljedna primjena. Isti je slučaj i sa uredbom o zaštiti osobnih podataka koja se često ne primjenjuje i kroz koju se dokazuje moć kako pojedinaca tako i korporacija. Uz već dane primjere navedeno ilustriraju i odgovori na pitanje: Poštuje li se u vašoj tvrtki GDPR? 80% ispitanih je odgovorilo DA i 20% ih je odgovorilo NE.

Graf 6: Odgovor na šesto pitanje iz ankete



Izvor: Autor

Može se zaključiti da je moć, koja se u svim segmentima ogleda u procesu kao što je upravljanje ljudskim potencijalima, iznimno velika te da se može i da se, nažalost, često zlorabi.

11. ZAKLJUČAK

U suvremeno doba, jedna od ključnih stvari koje su nedvojbeno bitne za uspjeh suvremenih organizacija je ljudski kapital. Iz tog razloga je upravljanje ljudskim potencijalima postalo njegov značajni segment koji osigurava uključivanje, motiviranje i produktivnost zaposlenih.

Pokazano je na primjeru iz poslovne prakse kako se motiviraju zaposlenici te da motiviranje pozitivno djeluje na rad zaposlenika.

Upravljanje ljudskim resursima u pogledu segmenta istraživanja, uključuje različita područja iz psihologije, sociologije, ekonomije, prava, filozofije i drugih. Pri upravljanju ljudskim resursima mora se voditi računa i o međuljudskim odnosima, hijerarhiji, stresu, kreativnosti, konfliktima i stručnosti.

Pokazano je kako nestručnost, pristranost, bahatost kod rukovoditelja ili menadžera mogu biti kontraproduktivna za organizaciju, tim koji vodi i njega samog.

Kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima, mora se imati u vidu složenost tog posla, kao i individualni pristup pojedincu. Osim kolektivnog, tu su značajni i pojedinačni motivi, ambicije, potrebe i htijenja ljudi u organizaciji. U jednom tako složenom poslu, u svrsi realiziranja ciljeva organizacije, treba pokrenuti ljudske potencijale. U osnovi, resurse predstavljaju novac, tehnologija, sirovine i sl., ali ne treba zaboraviti da su najvažniji resurs ljudi, pa tako ulaganje u njih, u njihovo znanje, pokazuje da je sustav upravljanja ljudskim potencijalima dobro postavljen.

U današnje doba, upravo je dobro organizirano i isplanirano upravljanje ljudskim potencijalima od ključnog značaja za razvoj organizacijske jedinice poduzeća i poduzeća u cjelini. Dobro upravljanje donosi značajno zadovoljstvo kod samog radnika te poboljšava njegov poslovni život što se u konačnici odražava i na njegov privatni život, te vježbom empatičnosti, susretljivosti, suosjećajnosti, kao i stručno tehničkim dijelovima posla nas čini boljim ljudima. To je ujedno i najznačajniji čimbenik uspjeha poduzeća u poslovanju, pa tako najbolje rezultate postižu upravo ona poduzeća koja upravljanje ljudskim potencijalima obavljaju kroz strateški značaj, uz temeljito i dugoročno planiranje.

12. Literatura

- Anzulović, J. (2014). *Umijeće razgovora i razvoj retorike*. Academia.edu https://www.academia.edu/11198437/Umije%C4%87e_razgovora_i_razvoj_retorike Pristupljeno 30. kolovoza 2021.
- Balaž, Z., Meštrović, K. (2015). *Inteligentni i ekspertni sustavi u elektroenergetici.* Zagreb: Tehničko veleučilište u Zagrebu
- Bašić, B. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika.* Split: Sveučilište u Splitu
- Bele, L.V. (2014). *Nove interpretacije rezultata najšokantnijeg istraživanja u povijesti psihologije*. https://www.istrazime.com/zanimljvosti/nove-interpretacije-rezultata-najsokantnijeg-istrazivanja-u-povijesti-psihologije/. Pristupljeno 19. kolovoza 2021.
- Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima.* Varaždin: Veleučilište u Varaždinu
- Chomsky, N. (2002). *Mediji, propaganda i sistem,* https://elektronickeknjige.com/knjiga/chomsky-noam/mediji-propaganda-i-sistem/. Pristupljeno 18. kolovoza 2021.
- Cicero, M.T. (2001). *On the Ideal Orator*. Oxford University Press
- Dropulić, M. (2009). *Jesmo li ,,prerasli'' teoriju X i teoriju Y?* Poreč: Institut za poljoprivredu i turizam
- Džamić, V., Kostić, M., Stefanović, D., Arežina, N. (2015). *Moć u organizacijama i njene ključne karakteristike.* https://www.researchgate.net/publication/300484579_Moc_u_organizacijama_i_njene_kljucne_karakteristike/link/574d4bdb08ae8bc5d15a6595/download . Pristupljeno 19. kolovoza 2021.
- Graves, C.W. (1971). *Levels of Human Existence.* Washington: Washington School of Psychiatry
- Jambrek, I., Penić, I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitnijiji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća.* Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
- Juričić, D. (2016). *Poučak Pigmalionovog efekta.* https://www.skolskiportal.hr/sadrzaj/jucer-danas-sutra/poucak-pigmalionovog-efekta/ Pristupljeno 20. kolovoza 2021.

- Karlić, T. (2011). *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke.* Zagreb: Zavod za menadžment i ruralno poduzetništvo
- Lippman, W. 1995. Javno mnijenje. Zagreb: Naprijed.
- HZZ (2021.) *Mali savjeti za upravljanje ljudskim potencijalima.* https://www.hzz.hr/UserDocsImages/2.3.%20knjizica-poslodavci-priprema.pdf Požega: Hrvatski zavod za zapošljavanje, pristupljeno 23. kolovoza 2021.
- Marković, M.Š. (2008). *Moć uvjeravanja.* Zagreb: Profil International d.o.o.
- Mihelin, L. (2020). *Noam Chomsky i masovni mediji.* Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
- Nadžaković, E. i Hromić B. (2016). *Manipulacija: ključ pobjede „kvazigospodara svijeta"*. https://hrcak.srce.hr/181556 . Pristupljeno 18. kolovoza 2021.
- "Otpor''. U: *Popularna enciklopedija*. Beograd: BIGZ, 1976, 811.
- ,"Prinuda, prisila". U: *Popularna enciklopedija*. Beograd: BIGZ, 1976, 895.
- Psychologyinstructor (2021). *Što je halo efekt?* https://hr.psychologyinstructor.com/sto-je-halo-efekt/. Pristupljeno 23. kolovoza 2021.
- Rheinberg, F. (2004). *Motivacija.* Jastrebarsko: Naklada Slap
- ReoVeme (2021). *Halo Efekt*. https://hr.reoveme.com/halo-efekt/. Pristupljeno 23. kolovoza 2021.
- Robbins, S.P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja.* Zagreb: MATE d.o.o.
- Rus, V. (1984). *Pustolovlje između industrijalizacije i profesionalizacije rada.* Ljubljana: Institut za sociologiju
- Sainte Anastasie (2021). *Eksperiment usklađenosti s Aschom/Socijalna psihologija i osobni odnosi*. https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa-social-y-relaciones-personales/el-experimento-de-conformidad-de-asch-cuando-la-presin-social-nos-puede.html. Pristupljeno 23. kolovoza 2021.
- Sindik, J. (2012). *Razlike u doživljaju učinkovitosti timskog rada s obzirom na dob i profil stručnjaka u predškolskom odgoju i obrazovanju.* Zagreb: Institut za antropologiju
- Selimović, M. (1989). *Tvrđava.* Sarajevo: Svjetlost
- Ukuytdom-nn (2021). *Vrijednosti u organizaciji su primjeri. Zašto poduzeću trebaju vrijednosti. Kako funkcioniraju korporativne vrijednosti*. https://ukuytdom-nn.ru/hr/cennosti-v-organizacii-primery-zachem-kompanii-nuzhny-cennosti-kak. Pristupljeno 5. rujna 2021.
- Warbletoncouncil (2021). *Korporativne vrijednosti poduzeća: definicija i primjeri.* https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496. Pristupljeno 5. rujna 2021.

- Yancey, M., (1998). *Work teams: three models of effectiveness*. University of North Texas: Center for study of work teams

13. Popis slika, tablica, shema i grafova

Slika 1 Propaganda Edvarda Bernaysa 19
Slika 2 Pigmalionov efekt 28
Slika 3 Kartice u Aschovom eksperimentu 29
Slika 4 Korporativne vrijednosti 35
Slika 5 Prva pismena opomena 38
Slika 6 Pismena opomena 39
Slika 7 Odgovor na pisanu opomenu 40
Slika 8 Obraćanje nadređenima 41
Slika 9 Kronološki slijed događaja 41
Slika 10 Pohvala 44
Slika 11 Oglas za posao 45
Slika 12 Privola 48
Slika 13 Anketa 49
Slika 15 Izjava 50
Tablica 1 Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih 25
Graf 1 Odgovor na prvo pitanje iz ankete 36
Graf 2 Odgovor na drugo pitanje iz ankete 37
Graf 3 Odgovor na treće pitanje iz ankete 42
Graf 4 Odgovor na četvrto pitanje iz ankete 43
Graf 5 Odgovor na peto pitanje iz ankete 46
Graf 6 Odgovor na šesto pitanje iz ankete 51