

# Uloga komunikacije u motivaciji zaposlenika

---

**Barbir, Dora**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:548594>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**DORA BARBIR**

**ZAVRŠNI RAD**

**ULOGA KOMUNIKACIJE U MOTIVACIJI  
ZAPOSLENIKA**

**Zagreb, prosinac 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT**

**ULOGA KOMUNIKACIJE U MOTIVACIJI  
ZAPOSLENIKA**

**KANDIDAT:** Dora Barbir  
**KOLEGIJ:** Upravljanje ljudskim resursima  
**MENTOR:** mr.sc. Zoran Stanko

**Zagreb, prosinac 2018.**

## SADRŽAJ

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	1
<b>2</b>	<b>UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESUSRSIMA</b> .....	2
2.1	Razvoj i planiranje ljudskih resursa .....	2
<b>3</b>	<b>KOMUNIKACIJA</b> .....	4
3.1	Vrste komunikacija .....	6
3.1.1	Formalne komunikacije .....	6
3.1.2	Interna komunikacija .....	7
3.1.3	Intrapersonalna komunikacija.....	8
3.1.4	Interpersonalna komunikacija.....	9
3.2	Efektivna komunikacija sa zaposlenima .....	11
3.3	Važnost poslovne komunikacije .....	12
3.4	Prepreke u komunikaciji.....	14
3.5	Načini poboljšanja komunikacije .....	15
<b>4</b>	<b>MOTIVACIJA</b> .....	16
4.1	Motivacijske tehnike .....	17
4.2	Vrste motivacijskih tehnika.....	17
4.2.1	Financijska .....	17
4.2.2	Nefinancijska .....	17
4.2.3	Materijalna motivacija .....	18
4.2.4	Nematerijalna motivacija .....	19
4.2.5	Plaća kao faktor motivacije.....	21
<b>5</b>	<b>ZADOVOLJSTVO POSLOM</b> .....	25
5.1	Naša stvarnost .....	26
5.2	Primjer motivacije zaposlenika- Google .....	28
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	30
<b>7</b>	<b>LITERAURA</b> .....	31
<b>8</b>	<b>POPIS VIZUALIJA</b> .....	32

## 1 UVOD

Dobra komunikacija temelj je uspješnih međuljudskih odnosa. No iako je interpersonalna komunikacija jedno od čovjekovih najvećih dostignuća, prosječan čovjek ne komunicira dobro. Komunikacija se smatra jedna od najosnovnijih ljudskih potreba. To je proces dijeljenja informacija i može se reći da bez nje menadžment ne postoji. On predstavlja vitalan dio svih funkcija menadžmenta planiranja, organiziranja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrolinga. Motivacija radnika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja pojedinog radnog zadatka u cjelokupnom poslovanju tvrtke. Polazi se od činjenice, da ako je zaposlenik motiviran za rad i zadovoljan svojim radnim okruženjem, klijent/kupac/gost će isto tako biti zadovoljan, a tvrtka će pozitivno poslovati. Tvrtke diljem svijeta zaključile su da je od velike važnosti proizvesti programe namijenjene za nagrađivanje svih zaposlenika iz svih područja rada, a koji će ujedno služiti kao poticaj za poboljšanje poslovanja te tvrtke. Nagrade moraju biti korisne i vrednovane od strane zaposlenika. Cilj motiviranja zaposlenika je potaknuti zaposlenike da se oni sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva tvrtke. Kako motivacija nije osobna karakteristika, na nju se može utjecati. No, kada se govori o komunikaciji u današnjem vremenu gdje prevladava brza razmjena informacija, ona igra važnu ulogu u svim sferama poslovnog, ali i privatnog života. Samim time, za bolji profesionalni i osobni život nužno je uspostaviti dobar i kvalitetan odnos, kroz kvalitetnu komunikaciju s prvo, najbližom okolinom, a naposljetku i s nepoznatim osobama. Cilj svakog programa nagrađivanja je da on bude interesantan zaposlenicima, da se oni što više počnu uključivati u sam rad tvrtke i na kraju, da zaposlenici postanu svjesni da i oni doprinose radu tvrtke u kojoj su zaposleni. Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menadžer ne može izvana vidjeti, već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran ako zdušno obavlja svoj posao. U ovom radu željelo se objasniti i opisati glavne značajke komunikacije i motivacije u ljudskim resursima te kroz nekoliko primjera istaknuti važnost i ulogu komunikacije i motivacije kod zaposlenika.

## **2 UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management - HRM), je posebna znanstvena disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije. U poslovnom okruženju osnovni resurs svake organizacije čine ljudi i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Njihova kreativnost, inovativnost, motiviranost, informiranost, osobine su koje ih čine drugačijim od ostalih resursa u poduzeću. Prema tome, zaposleni predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti poduzeća. Ljudski potencijali (human resources – HR) je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje. Zaposleni su jedan od najznačajnijih resursa firme. Značaj ljudskih resursa sve je veći pa se upravljanje ovim resursima smatra osnovnim interesom organizacije kojim se bave viši nivoi menadžmenta/upravljanja. Pojam ljudski resursi je relativno nov. Naime, ušao je u upotrebu uz brojne kritike. Dok kritičari izraza smatraju da je on ponižavajući za ljude jer ih izjednačava s objektom upravljanja, pristalice izraza ističu da time prestaje praksa prema kojoj su svi drugi resursi važniji od ljudi. Pojam ljudski resursi dobiva i novo značenje – ne označava samo zaposlene nego i njihove sveukupne potencijale.

### **2.1 Razvoj i planiranje ljudskih resursa**

Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinčevih potencijala i vještina.

Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrjednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva

organizacije. Pod upravljanje ljudskim resursima spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije:

- planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa,
- analiza poslova,
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- selekcija prijavljenih kandidata,
- socijalizacija novih zaposlenika,
- obuka i razvoj zaposlenih,
- upravljanje učinkom i ponašanjem,
- motiviranje,
- poštovanje zakonskih propisa,
- otpuštanje.

Implementiranje ovih procesa može provoditi dakle odjel ljudskih potencijala ili vanjski partner organizacije – firma koja se bavi ljudskim resursima. Ako se ovi procesi provode efikasno, mogu značajno utjecati na financijsku dobit organizacije.

Osnovne karakteristike pristupa upravljanja ljudskim resursima su gledanje na zaposlene kao na sredstva u koja treba ulagati te gledanje na ljudske resurse kao na izvore konkurentske prednosti. Opći je cilj upravljanja ljudskim resursima postizanje uspjeha kroz zaposlenike.

Ističu se dva različita pristupa upravljanju ljudskim resursima – tvrdo i meko upravljanje ljudskim resursima. "Prema Cooku i Crippsu (2009.), tvrdo upravljanje pokušava maksimizirati produktivnost i profit, na radnika gleda kao na resurs, a menadžeri su u prvom redu odgovorni dioničarima, dok je meko upravljanje ljudskim resursima otvoreno razvoju zaposlenih, nije sklono davanju otkaza (osim u krajnjem slučaju) te uzima u obzir i interese zaposlenika.

Poanta je da će prilikom procjene u svrhu primjerice nagrađivanja i/ili napredovanja u slučaju tvrdog upravljanja ljudskim resursima biti izabran najbolji radnik, a u slučaju mekog upravljanja ne nužno najbolji radnik u nadi da će se on u (bližoj) budućnosti razviti.

Danas je situacija takva da sve više organizacija tvrdo upravlja ljudskim resursima, posebno kad je riječ o privatnicima, dok su javna poduzeća više-manje okrenuta mekom upravljanju."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Cook, M. &Cripps, B. (2009). Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu. Školska knjiga. Zagreb.

Važno je naglasiti da do nedavno nisu ni postojali odjeli ljudskih potencijala unutar organizacija, već „kadrovska služba“ koja se bavila uglavnom zapošljavanjem i plaćama. Međutim, danas HR odjeli imaju puno više funkcija i igraju znatno veću ulogu nego što je to bio slučaj s kadrovskom službom.

Tko u budućnosti ne bude ulagao u odjele ljudskih potencijala te na taj način i u ljudske potencijale svoje organizacije, neće biti konkurentan na tržištu. Naime, ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse.

### **3 KOMUNIKACIJA**

"Ljudi komuniciraju zbog različitih razloga i raznih potreba. Komunikacija je prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju što predstavlja osnovu komunikacijskog procesa. Komunikacija, kao sredstvo modificiranja ponašanja, provođenja promjena, postizanja proizvodnosti informacija i ostvarenja ciljeva prijenos informacija je nužna u bilo kojem području djelovanja.

Komunikacija je posebno potrebna za:

1. uspostavljanje i provođenje ciljeva tvrtke
2. razvoj planova za njihovo ostvarenje
3. organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
4. izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije
5. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti kontrolu ostvarenja."<sup>2</sup>

Dobra komunikacija je bitan alat u postizanju produktivnosti i održavanju snažnih radnih odnosa na svim razinama organizacije. Poslodavci koji ulažu vrijeme i energiju u pružanje jasnih linija komunikacije brzo će izgraditi povjerenje među zaposlenicima, što dovodi do povećanja produktivnosti, proizvodnje i morala općenito. U međuvremenu, zaposlenici koji učinkovito komuniciraju s kolegama, menadžerima i klijentima uvijek su vrijedna sredstva za organizaciju i to je vještina koja često može postaviti ljude izvan konkurencije pri prijavi zaposao".Loša komunikacija na radnom mjestu neizbježno će dovesti do nemotiviranog osoblja koje može započeti ispitivati svoje samopouzdanje u svojes posobnosti i neizbježno u

---

<sup>2</sup> Bašić, T.: Uloga komunikacije u projektnom vodstvu, 2014., 25. str.



organizaciji. Važnost snažne komunikacije ide duboko u poslovanju. Pet ključnih razloga koje bih zaposlenik trebao znati:

Izgradnja tima - Izgradnja učinkovitih timova zapravo je sve o tome kako ti članovi tima komuniciraju i surađuju zajedno. Implementiranjem učinkovitih strategija, poput onih navedenih u nastavku, kako biste potaknuli komunikaciju, odlazit ćete dug put prema izgradnji učinkovitih timova. Ovo će zauzvrat poboljšati moral i zadovoljstvo zaposlenika.

Svatko daje glas - Kao što je gore spomenuto, zadovoljstvo zaposlenika može se oslanjati na njihov glas i slušanje, bilo da se radi o ideji koju su imali ili o pritužbi koju im je potrebno učiniti. Dobro uspostavljene linije komunikacije trebaju omogućiti svima, bez obzira na njihovu razinu, sposobnost slobodnog komuniciranja sa svojim, kolegama i nadređenima.

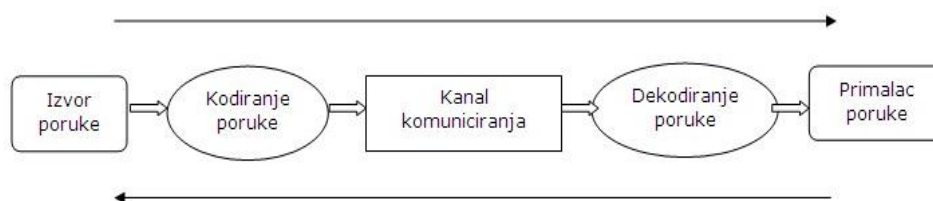
Inovacija - Gdje je zaposlenicima omogućeno da otvoreno komuniciraju ideje bez straha od ismijavanja.

Snažno upravljanje - Kad su menadžeri snažni komunikatori, bolje su u mogućnosti upravljati timovima. Delegacija zadataka, upravljanje sukobima, motivacija i izgradnja odnosa (sve ključne odgovornosti bilo kojeg menadžera) mnogo su lakše kada ste jaki komunikator.

Snažna komunikacija nije samo sposobnost razgovora s ljudima nego osnažiti ih da govore jedni drugima - olakšavanje snažnih komunikacijskih kanala ključ

Komunikacija podrazumijeva odašiljanje, kodiranje, dekodiranje i primanje poruke odnosno u konačnici, razmjenu informacija. Za uspješnu razmjenu informacije, osim samog sadržaja vrlo je bitan i način slanja te poruke.

Slika 1. Elementi procesa komunikacije



Izvor: prema Weihrich, Koontz, 1994

Primanje i odašiljanje informacija, odnosno komuniciranje, može se odvijati na različite načine i putem različitih sredstava. <sup>3</sup>

<sup>3</sup>Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menedžment, Zagreb, 539. str.

Postoji komunikacija riječima - verbalna i bez riječi - neverbalna. Može se komunicirati sam sa sobom - intrapersonalna komunikacija i sa drugom osobom - interpersonalna komunikacija. Grupno komuniciranje odnosi se na komuniciranje unutar manje ili veće grupe ljudi. Javna komunikacija ima odlučujuću ulogu kod kreiranja imidža u javnosti. Putem interneta, televizije, radija ili novina odvija se masovna komunikacija. Među različitim kulturama postoje različiti običaji, pa tako i različiti načini komunikacije. Uspješnim komuniciranjem između pripadnika različitih kultura bavi se međukulturalna komunikacija.

### **3.1 Vrste komunikacija**

Komunikacija je najčešća aktivnost koja se zadovoljava u organizacijama i ljudi provode većinu svog radnog vremena u tim procesima. Taj se proces očituje na bezbroj načina, a sama komunikacija može imati različite oblike, izraze, posrednike, tipove i tipove. Za organiziranje rada i upravljanja je od posebnog značaja za formalnu i neformalnu komunikaciju.

#### **3.1.1 Formalne komunikacije**

"Formalne komunikacije koje se prenose unaprijed uspostavljenih kanala u organizaciji. Njezini sudionici su uglavnom poznati iako su određene devijacije moguće. Takva komunikacija je, u principu, stabilna i nefleksibilna, te se koriste na uobičajeni i nadzirani način. Elementi ovog procesa su unaprijed određena Organizacijska shema i hijerarhija strukture. Ovi procesi su depersonalizirani i sudionici u njima se pojavljuju u ulogama nekih organizacijskih ciljeva i zadataka. Za formalnu komunikaciju je karakteristična irealnakonciznost. Oni su pretežno događa između sudionika na različite hierometrijske razine, tako da oni mogu imati jednosmjerni i dvosmjerni protok. Oni obično imaju sadržaj Ravnateljstva ili izvješće na posao. Oni su osnovana između neposredne egzekucijama i upravljanju, ali i između različitih struktura upravljanja. U kompletnoj komunikaciji na formalnoj razini, povratna interakcija je neizbježna. pojavljuju se kroz različite oblike komunikacije, kao što su govor i slušanje, pisanje i čitanje. Formalna komunikacija se provodi na horizontalnoj razini. Onda su to odnosi koji su uspostavljeni između suradnika na nekom radu i isti Hierindian razini. Razmjenjuju informacije kako bi riješili uobičajene zadatke i koordinirali zajedničke aktivnosti. Oni isto tako pojaviti se kao jedan-put i povratna sprega. Formalne komunikacije su osnovana od strane tehničke organizacije kanala." Oni su unaprijed planirani i definirani i stoga informacije koje su stabilnije i manje podložne

varijacijama. To ide između poznatih sudionika, a ne samo da su projicirane potoci, ali i sadržaj može predvidjeti. U tom smislu njihova informacijska vrijednost je manja, ali je preduvjet za uspješno funkcioniranje organizacije. Njihov sadržaj je tako da slijedi realizaciju organizacijskih ciljeva, ali nema sadržaja koji bi bio usmjeren na ispunjenje osobnih potreba sudionika.

"Neformalne komunikacije su komunikacija koja se sastati izvan formalnih kanala organizacije. Oni su prisutni u svakoj organizaciji i protok izvan "službene ceste ". Oni pružaju dopunske sustave komunikacije, spontano nastaju i okrenu se neformalnim dimenzijama organizacije i zadovoljavaju potrebe druženja, ljudskih odnosa i razmjene podataka manje važnih za posao. Neformalne informacije obično se pojavljuju na vodoravnoj razini i ima dvosmjerno strujanje."<sup>4</sup>

### **3.1.2 Interna komunikacija**

"Osim pojmova komunikacije i poslovne komunikacije potrebno je pobliže odrediti internu komunikaciju kao oblik poslovne komunikacije koji je vezan za predmet završnog rada.

Određenje pojma interne komunikacije

Interna komunikacija vezana je za poslovnu komunikaciju, a označava komunikaciju koja se odvija između ljudi unutar poduzeća. Suprotna od interne komunikacije jest eksterna komunikacija, koja se odvija između poduzeća i vanjskih stranki (Bovee i Thill, 2013: 5). U relevantnoj literaturi zapravo postoji mnogo različitih definicija interne komunikacije, pa se tako navodi da interno komuniciranje podrazumijeva sve aktivnosti odnosa s javnošću sa svrhom informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije. Također, ističe se da je interno komuniciranje proces kreiranja i razmjenjivanja poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa kako bi se pomoglo razrješavanju nesigurnosti u okolini (Borovec i sur., 2011: 9). Prema Tkalac Verčić, Pološki Vokić, i Sinčić Ćorić (2007: 175-176), komunikacija u organizaciji znači prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, najčešće s namjerom da se utječe na ponašanje. Skoko (2006: 260) navodi da je interno komuniciranje „razmjena poruka koje proizlaze iz razmjene mišljenja pošiljatelja i primatelja. Komuniciranje u organizaciji je razmjena tih poruka, ideja i stajalištu strukturi organizacije među menadžerima, zaposlenicima i svima koji su s njima povezani,

---

<sup>4</sup><http://www.poslovnih.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf>

koji upotrebljavaju suvremene komunikacijske tehnologije i medije za prijenos informacija."<sup>5</sup> Izmjena poruka je dvosmjerni proces između pošiljatelja i primatelja tako da međusobni odnosi među pojedincima, njihova stajališta i osjećaji, poboljšavaju ili otežavaju razumijevanje. Komuniciranje u organizaciji je uspješno ako pošiljatelj poruke i primatelj iste dostiže visoki stupanj razumijevanja prenesene poruke“. Goldhaber (1976; prema Ćorić i Musa, 2015: 150) je utvrdio što je zajedničko u različitim pristupima i koncepcijama definiranja interne komunikacije. Ističe da se interna komunikacija odvija unutar otvorenog sustava koji je pod utjecajem okoline i koji utječe na nju, obuhvaća poruke, njihov tijek, svrhu, smjer i medije te uključuje ljude, njihove stavove, osjećaje, odnose i vještine. Na temelju toga Goldhaber je odredio internu komunikaciju kao protok poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa.

Ono što je zajedničko različitim definicijama interne komunikacije jest naglašavanje važnosti internog komuniciranja za svaku organizaciju te se posebno ističe kako je najvažniji odnos organizacije zapravo odnos sa zaposlenicima, i to na svim razinama. Također, zajedničko tim definicijama jest i činjenica da uspješna interna komunikacija dovodi do uspjeha organizacije. Stoga se može tvrditi da je interna komunikacija jedna od temeljnih disciplina koja povećava uspješnost organizacije. Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost je u kvalitete koje pridonose pozitivnom iskustvu (Fox, 2006: 15). Prilikom komuniciranja može doći do određenih zapreka, a te zapreke mogu biti sociokulturne, psihološke, ali i organizacijske. Najčešće organizacijske zapreke jesu preopterećenje informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktorne poruke, razlike u statusu i strukturalni problemi.

### **3.1.3 Intrapersonalna komunikacija**

Intrapersonalnom komunikacijom smatra se komuniciranje osobe sa samim sobom. U tom procesu, primjenjujući informacije koja dolazi iz okoline i koristeći ih, osoba uči, raste, zaključuje, odlučuje o svom životu, ljudima u njemu, poslu, djelovanju i koracima koje želi ili ne želi napraviti. Može se reći da je osoba istovremeno i pošiljatelj i primatelj informacije. Kada se govori o uspješnom komuniciranju samim sa sobom kao jednom menadžeru, iako se na prvi pogled čini nevažnim, valja istaknuti kako na to zapravo predstavlja veliku važnost za

---

<sup>5</sup> Fox, R., Poslovna komunikacija, 2006., 77.str.

uspješno vođenje ponajprije sebe i svog života, a zatim i vođenja drugih. To je važno iz razloga što unutarnje stanje čovjeka, projicira se na njegovo djelovanje prema vani. Ukoliko pojedinac ne uspijeva produktivno komunicirati sam sa sobom, za posljedicu ima zbunjenost, neznanje i neodlučnost u djelovanju. Odnosno nema jasno viđenje zašto će djelovati, kako će djelovati, što će mu to djelovanje donijeti ili mu neće donijeti i slično.

Iako je poželjno je da intrapersonalna komunikacija prethodi javnim nastupima ili prezentiranju to nije najčešće slučaj. Ono što je sigurno je činjenica da intrapersonalna komunikacija, tj. monolog svakako treba imati svrhu i da rezultat djelovanja može biti puno bolji ukoliko se racionalno promišlja o nekakvom trenutnom zadatku (primjer prezentiranje) ili problemu koji treba riješiti.

### **3.1.4 Interpersonalna komunikacija**

Interpersonalna komunikacija je interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutnog dobivanja povratnih informacija.<sup>6</sup> Budući da ovaj oblik komunikacije uključuje najmanje dvije osobe on već samim time postaje jedan dinamičan proces. Dinamičnost procesa komuniciranja najviše ovisi o tome koliko se sudionici u razgovoru poznaju. To znači da komuniciranje među strancima, bez obzira na to što se ono odvija licem u lice, manje interpersonalno od istoga takva komuniciranja među prijateljima.<sup>7</sup> Bolje poznavanje sugovornika, doprinosi boljem oblikovanju komunikacije sa istim. Na takav način omogućuje se sugovorniku jasnije shvaćanje prenesene poruke, jer je prethodno oblikovana u skladu s njegovim psihološkim profilom. Spomenuti pristup olakšava točno prenošenje poruke sugovorniku jer je komunikacija prilagođena njegovom mentalnom sklopu. U interpersonalnom komuniciranju, standardna pravila komunikacije se mijenjaju i usklađuju proporcionalno s razvitkom odnosa sa osobom sa kojom se komunicira.

U poslovnom svijetu interpersonalna komunikacija je vrlo bitna. Svakodnevno se komunicira sa podređenima, nadređenima i poslovnim partnerima. Može se reći da je poslovno djelovanje nemoguće bez interpersonalne komunikacije. Dapače, ona se smatra najboljim vidom komunikacije za sklapanje posla. Komunikacija licem u lice pruža mogućnost

---

<sup>6</sup>Reardon ,K.: Interpersonalna komunikacija, 1998., 20. str.

<sup>7</sup>Reardon ,K.: Interpersonalna komunikacija, 1998., 20. str.

najpreciznije procjene sugovornika, mogućnost uvjeravanja određenu osobu u nešto ili je pak pridobivanja za nešto. Mora se imati na umu da se upravo putem interpersonalne komunikacije imaju najveći izgledi za ostvarivanje zacrtanih ciljeva komunikacije. Mogućnost da se osobno predstavi, da predstavi svoj projekt ili tvrtku „licem u lice”, omogućuje dosta manevarskog prostora i priliku pribavljanja informacija o drugoj strani. Omogućuje djelovanje koje pruža dovoljno prostora za ocijenit drugog sugovornika, shvatiti ono što on želi čuti i naposljetku to mu i ponuditi. Dojam koji se pritom ostavi od velike je poslovne važnosti, pogotovo, ako se s određenom osobom ostvaruje kontakt po prvi put. Velika je vjerojatnost da će baš taj dojam biti razlog otvorenih ili zatvorenih vrata za daljnje komuniciranje i poslovanje.

Ne smije se zaboraviti da prilikom ostvarivanja individualnih ciljeva, da se ne zaboravi na relacijske ciljeve, odnosno komunikacijsku kompetenciju. Komunikacijska kompetencija, dakle, među ostalim, upućuje na uspješnost kojom će netko ostvariti svoje individualne, kao i svoje relacijske ciljeve u nekoj interakciji. To znači da je isključivo ostvarivanje vlastitih ciljeva, uz istodobno zanemarivanje pomaganja drugim sudionicima, da barem donekle ostvare svoje, manje kompetentno od ostvarivanja vlastitih ciljeva uz istodobno nastojanje da drugi sudionicu postignu stanovitu mjeru svog zadovoljstva.<sup>8</sup>

Vođa ili menadžer uvijek mora imati na umu važnost interpersonalne komunikacije u svom odnosu sa suradnicima. Da bi se iz odnosa između menadžera i suradnikadobio maksimum, on ne smije biti lišen interpersonalne komunikacije bez obzira kolika hijerarhijska razlika bila među njima i koliko se sljedbenici hijerarhijski niže nalazili. Upravo ljudskim obraćanjem, lice u lice, stječe se povjerenje i naklonost zaposlenika. Postiže se radna atmosfera u kojoj se zaposlenici osjećaju da njihova uloga u cijeloj tvrtki nije beznačajna, da oni nisu beznačajni, da ih se poštuje i uvažava. Mnogi stručnjaci upozoravaju da je otvorena i konstantna komunikacija menadžmenta sa zaposlenicima važna kako bi se, posebice u vrijeme krize, održala jednaka razina motivacije i produktivnosti.<sup>9</sup>

Interpersonalnoj vrsti komunikacije pripadaju javnu, grupnu i masovnu komunikaciju. U nastavku će biti napisane glavne značajke pojedine vrste komunikacije.

Grupna komunikacija se odnosi na komunikaciju unutar grupe ili više njih. S obzirom da grupu karakteriziraju zajednički interesi i sama komunikacija unutar grupe je time vođena. U

---

<sup>8</sup>Reardon ,K.: Interpersonalna komunikacija, 1998., 72. str.

<sup>9</sup>Bašić, T.: Uloga komunikacije u projektnom vodstvu, 2014.,38.str.

grupnoj komunikaciji članovi grupe povezani su jedni sa drugima.

U javnoj komunikacijiključni cilj je ostvariti dobar imidž. Pod dobrim imidžom smatra se dobro razumijevanje i komuniciranje s ljudima uz dozu određene simpatičnosti. Za to postići, kad govorimo o pojedincima u ulogama političara ili određenih stručnjaka, potrebno je ostaviti dojam pristupačne i otvorene osobe, koja djeluje pošteno i iskreno- što znači da nema skrivene namjere ili ciljeve i ne želi ništa prikrivati.<sup>10</sup>

Masovna komunikacija u današnjem vremenu zauzima veliku ulogu. Svakodnevno se komunicira putem interneta, televizije, radija ili novina. Kada se govori o nastupima u medijima, osoba se treba pripremiti u skladu s medijem za koji se nastupa i s vremenom kojim ima na raspolaganju. Treba pripaziti na jezik koji mora biti razumljiv i korektan te isključiti stručne termine koji odmah isključuju određeni dio publike. Sveukupno gledajući na ovakvu vrstu komuniciranja može se zaključiti kako je utjecaj medija na društveni, ali i osobni život vrlo velik.

### **3.2 Efektivna komunikacija sa zaposlenima**

Često je to ne samo dovoljno reći zaposlenicima kako bi trebali komunicirati jedni s drugima i svojim klijentima. Ako ste vođa tima, situacija je kao obitelj, morate postaviti komunikacijski model i možete biti primjer. Samo onda možeš očekivati da te drugi članovi prate.

Ponašajte se sa svojim zaposlenicima kao što očekujete od njih da tretiraju svoje klijente.

- Slušajte ih s punom pažnjom. Napravi kontakt očima. Poslušajte njihove komentare i pitati ako razumijete što su htjeli reći.
- Budite opušteni i prijateljski. Nemojte dopustiti da vaše brige o drugim problemima kako bi se spriječilo sluh izvješće.
- Bilo da sjedite, stojite ili pričate na telefonu, napravite otvorenost u svom stavu. Gledajte govor vašeg tijela i vašeg glasa.
- Uvijek budite precizni na svoje zahtjeve i pobrinite se da zaposlenici imaju sve resurse potrebne za postizanje svojih ciljeva.
- Budite pristojni, ali odlučni.

---

<sup>10</sup>Leinert, N.Komunikacijski kompas, 2012., 141. str.

- Raspravljati završiti dajući im svoj pogled i razumijevanje situacije. Ako imate priliku, zahvalite im na vremenu.

U slučaju da ne obratite pozornost na komunikaciju s podređenim, dati im primjer da komunikacija nije važna i onda očekivati da će se ponašati drugačije prema svojim podređenima ili klijentima.

### **3.3 Važnost poslovne komunikacije**

Komunikacija je pojedincu neophodna u svim sferama života, pa tako i u poslovnoj praksi. Svi stalno komuniciraju u organizaciji, pa tako menadžment obavještava organizaciju o strategijama, izdaje naloge, komunicira s poslovnim partnerima i s javnošću. Podređeni primaju naloge i upute te ih ponovno izdaju svojim podređenima. Učinkovita komunikacija osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava. Prema tome, može se zaključiti da poslovna komunikacija, posebno interna komunikacija, može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Više je istraživanja koja u izravnu vezu dovode učinkovitost komuniciranja i poslovnu uspješnost. Komunikacija je posebno važna kod određivanja ciljeva organizacije i njihove realizacije, organizacije ljudskih potencijala, razvoja zaposlenika te njihova vođenja, poticanja i motiviranja, o čemu će biti više riječi

Važnost komunikacije unutar organizacije je neizmijerna. Komunikacija je posebno važna kod određivanja ciljeva organizacije, njihove realizacije, organizacije ljudskih resursa, selekcije, razvoja i ocjenjivanja djelatnika, vođenja, poticanja i motiviranja te stvaranja klime u kojoj djelatnici žele imati svoj doprinos. Takva komunikacija u organizaciji utječe na sve akcije koje vode poboljšanju organizacije.

"Komunikacija da bi pridonijela uspjehu organizacije mora biti efikasna i efektivna. Pod pojmom efektivna komunikacija podrazumijeva se, da je informacija prenesena identično ili vrlo slično, a pod efikasnom komunikacijom podrazumijeva se prijenos komunikacije s najmanje utrošenog vremena ili resursa. U oba slučaja dolazi do prijenosa komunikacije."<sup>11</sup>

"Pri tome treba znati i da efektivna komunikacija nije uvijek efikasna (kao npr. kad

---

<sup>11</sup>Bedeković, V. Interkulturalni aspekti menadžmenta, 2010., 43.str.



se neka manje važna informacija prenosi komunikacijom licem u lice i tako troši puno vremena i energije), a efikasna ne mora biti efektivna (kao npr. kada se koristi elektronička pošta da bi se poruka brzo i jeftino prenijela, ali je svi ne shvate jednako. Može se reci da je jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije efikasna komunikacija. Poslodavci procjenjuju da su komunikacijske vještine, usmene i pismene, važnije od svih drugih faktora koji utječu na uspjeh u poslu. Posebnu pažnju kod izbora kandidata za posao posvećuju indeksu slušne razvijenosti, pri čemu se misli na sposobnost kandidata da neku poruku točno prenese drugoj osobi. Sve organizacije kao i njihovi rukovoditelji žele ostvariti uspješnu komunikaciju.

Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s zaposlenicima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje i motiviranje te nagrađivanje zaposlenih. Takva komunikacija osigurava postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti, a zaposlenicima pruža mirnu atmosferu i zadovoljstvo. Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji sudjeluju u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Poboljšanje komunikacije dolazi iz dva smjera. Jedan proizlazi iz upravljanja ljudima i njihovim resursima, a drugi se odnosi na tehničku i elektronsku materiju. Sve organizacije i menadžeri s njima na čelu žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Jedino se kroz sustav upravljanja ljudskih potencijala može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Način na koji ćemo djelovati i ophoditi se prema zaposlenima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad tvrtke. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donjeti će menadžeru uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacije. Kao jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Takve vještine osigurati će postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni mirnom atmosferom i zadovoljstvom.

"Saznanja o važnosti stalne edukacije menadžera svjesne su visokorazvijene zapadne zemlje. Među najučinkovitijim načinima su seminari, tečajevi, konferencijski programi, proučavanja, istraživanja i simulacije. „Efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima da pokrenu energiju podređenih i pomognu im u njihovoj promociji. Stoga su učinkoviti menadžeri vođe koji bodre (cheerleaders), koji olakšavaju rad (facilitators), treneri i odgajatelji (nurturers).“ Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji djeluju u smjeru ostvarenja organizacijskih ciljeva. Učinkovitost se može procijeniti pomoću

predviđenih rezultata. Slušanje je ključ razumijevanja u komunikacijskom procesu. Koliko menadžer posvećuje vremena slušanju i sluša li uvijek aktivno ovisi o volji menadžera i njihovom slobodnom vremenu. <sup>12</sup>

### 3.4 Prepreke u komunikaciji

Kada se govori o komunikacijskom procesu u menadžmentu čestodolazi do prepreka i prekida u njemu. Savršena komunikacija je u principu nemoguća. No, moguće je poboljšavati u što je moguće većoj mjeri. Postoji nekoliko vrsta prepreka koje utječu na komunikaciju i time na poslovanje organizacije. Komunikacija sa zaposlenima može pružiti informacije važne za rast i razvoj tvrtke, ali i njen opstanak.

U novije vrijeme, komunikacija je postajala jednostavnija i brža, barijere i problemu nestajali i nastajali s razvojem društva i tehnologije, te se sveukupno komunikacija mijenjala iz dana u dan. Za moderno se društvo često kaže da je bazirano na informacijama, masovno. Brojna istraživanja svih grana znanosti upućuju na prisutnost novih elemenata i novih struktura okoline koji dolaze kao nova „društvena kvaliteta“.<sup>13</sup>

Stoga novo doba donosi i nove probleme u komuniciranju. Loša komunikacija u većini slučajeva vodi do slabijeg uspjeha prilikom obavljanja radnih zadataka ili uspostavljanja loših odnosa kod suradnika. Iskrivljena komunikacija, kako u privatnom tako i u profesionalnom životu može zaposlenika sputavati u njegovu radu u organizaciji, što može dovesti do odbacivanja, povučenosti, bespomoćnosti i sl. Ukoliko se na vrijeme prepreke ne spoznaju, loša komunikacija može dovesti do trajno narušenih odnosa u organizaciji. Neke od prepreka u komunikaciji nastaju pretežno, ili isključivo na razini pojedinca, a do nekih uglavnom dolazi zbog organizacijske strukture.<sup>14</sup>

Kao prepreke na razini pojedinca možemo navesti referentni okvir, selektivno slušanje, vrijednosne procjene, emocije i osobine ličnosti, prebrzo zaključivanje, spolne razlike, kulturalne razlike, te proksemičko ponašanje. Kod prepreka na razini organizacije nailazimo na prepreke kao što su specifičan jezik pojedinih profesionalnih grupa, izvori informacija, filtriranje, statusne razlike, vremenski tjesnac, te informacijska preopterećenost.

---

<sup>12</sup><https://www.posao.hr/clanci/karijera/magazin/vaznost-komunikacije/2797/>

<sup>13</sup>Muchacka, B. Interpersonalna komunikacija u vremenu informacijske revolucije, 2007., 5.str.

<sup>14</sup>Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, 2012., 10.str.

### 3.5 Načini poboljšanja komunikacije

"Slušanje je ključ razumijevanja. Poboljšanje komunikacije dolazi iz dva smjera. Jedan proizlazi iz upravljanja ljudima i njihovim resursima, a drugi se odnosi na tehničku i elektronsku materiju. Sve organizacije i menadžeri s njima na čelu žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Jedino se kroz sustav upravljanja ljudskih potencijala može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Način na koji ćemo djelovati i ophoditi se prema zaposlenima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad tvrtke. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donijeti će menadžeru uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacije. Kao jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Takve vještine osigurati će postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni mirnom atmosferom i zadovoljstvom. Kako bi se održali komunikacijski procesi, oni se moraju stalno usavršiti. U tom smislu, mislim prvo od svih resursa komunikacije koji su danas razvijati na visokoj brzini.

Komunikacija u kompaniji je poboljšana na taj način da je svaki zaposlenik dobio svoju e-mail adresu, te da komuniciraju jedni s drugima putem interneta. Ova komunikacija se odvija između zaposlenika, poslovanja, i između svih nadređenih. Više se ne treba ići za svaku malu stvar na zajednički sastanak-jednostavno se pošalje mail i dobi se odgovor u rekordnom vremenu. Osim toga, ovaj oblik komunikacije često se koristi neformalno-za dodatni chat."<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Budojevic, A., Komunikacija sa zaposlenicima, 2013., 27. str.

## 4 MOTIVACIJA

Pitanje motivacije zaposlenih je jedno od pitanja vezanih za upravljanje poslovanjem koje se u posljednjih nekoliko godina sve češće postavlja i sve više dobiva na značaju. Izraz „motivacija“ potiče od latinske riječi „moves“ što znači „kretati se“. Možemo reći da je to neka naša unutarnja sila koja nas potiče da ostvarimo svoje želje i ciljeve zacrtane u svom životu. To je također utjecaj koji izaziva, usmjerava ponašanje ljudi.

Motivacija nam stvara žudnju za nekim rezultatom ili ciljem, a zadovoljstvo je posljedica tog rezultata.



Slika 2. Motivacija

Izvor: Motivacija zaposlenih kao poticaj za rad

Weihrich i Koontz shvaćaju motivaciju kao općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Oni promatraju motivaciju kao lančanu reakciju u kojoj potrebe koje ljudi osjećaju vode do želja ili ciljeva kojima teže, što uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarivanje ciljeva što konačno rezultira zadovoljstvom.

## 4.1 Motivacijske tehnike

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane učovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba. U svom radu, ljudi koji su motivirani će ulagati puno više od onih koji nisu.

Zbog sve veće kritike znanstvenog upravljanja i sve većeg nezadovoljstva i nemotiviranosti, počinje se posvećivati sve veća pozornost zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze.

Danas na raspolaganju menadžerima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti te svakako i inventivnosti.

## 4.2 Vrste motivacijskih tehnika

"Zbog toga što je motivacija osobnog karaktera, pa zapravo nema jedinstvenog odgovora motivacijska kompenzacija se dijeli na:

### 4.2.1 Financijska

- Izravna – plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija
- Neizravna - socijalna davanja, osiguranje (život, zdravlje), dopusti (godišnji odmor, bolovanje)

### 4.2.2 Nefinancijska

- Posao – zanimljive zadaće, izazov, odgovornost, napredovanje, postignuće, kontakti
- Radna okolina – politika poduzeća, knjigovođa, status, radni uvjeti, podjela posla..

Osim na financijske i nefinancijske, dijelimo ih još i na: vanjske (npr: sustav plaća), te unutrašnje poput obrazovanja."<sup>16</sup>

Da bi postigli veću motiviranost, prvo bi trebalo riješiti vanjske motive, pa tek onda unutarne, radi postizanja prosječne proizvodnosti

---

<sup>16</sup>[www.poslovniforum.hr/management](http://www.poslovniforum.hr/management)

### 4.2.3 Materijalna motivacija

"Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca. "<sup>17</sup>

"Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.

Menadžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća."<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>[www.poslovniforum.hr/managament](http://www.poslovniforum.hr/managament)

<sup>18</sup>Varga, M., (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju

**Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih**

	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi</li> <li>• Naknade za inovaciju i poboljšanja</li> <li>• Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• Ostali poticaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• Automobil kompanije</li> </ul>
PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• Udio u profitu</li> <li>• Udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstvena zaštita</li> <li>• Životno i druga osiguranja</li> <li>• Naknade za nezaposlenost</li> <li>• Godišnji odmor</li> </ul>

Izvor: Izvor: Bahtijerević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, 1999. str. 614.

Materijalna motivacija temeljni je faktor na kojem se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona se nalazi pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće vidljivi su mehanizmi specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.

Novac je najstariji i najočigledniji i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Jedan je od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu.

#### **4.2.4 Nematerijalna motivacija**

Nematerijalne strategije motivacije je sustavni pristup povećanju motivacije zaposlenih zadovoljavanjem njihovih raznolikih potreba za uvažavanjem i poštovanjem, autonomijom, potvrđivanjem i razvojem osobnih sposobnosti i potencijala i dr. Suvremene organizacije koriste niz takvih strategija kao što su oblikovanje posla, stil vođenja, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, različite vrste priznanja, sažet radni tjedan i dr. Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo

isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja." U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da su različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama kao što su npr. rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila i dr. Nematerijalne nagrade kao strategije motivacije predstavljaju pristup povećanju motivacije zaposlenih kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane za novac ili duge oblike materijalnih kompenzacija. "U cilju zadovoljenja raznolikih potreba zaposlenih suvremene organizacije koriste različite nematerijalne strategije motivacije. Među najčešće korištenim su: oblikovanje posla, stil menadžmenta, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, različite vrste priznanja, povratne informacije o radu i dr. Problem koji se ovdje javlja je otpor uposlenika koji ne vjeruju u poštenje i objektivnost tog sistema. Znači, vrlo je bitno to objasniti uposleniku koji mora shvatiti kako sistem funkcionira kako bi mu bio priklonjeniji. Tako npr. sistem plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta, a on ne bi trebao biti kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta."<sup>19</sup>

Npr. sustav plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta, a ne da on bude kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, GoldenMarketing, Zagreb, 1999

<sup>20</sup>[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)



"Novac je jako važan i gotovo glavni motivator zaposlenika. Menadžeri koji koriste novac kao motivator, moraju dobro paziti kako ga i na koji način koriste. Kažemo da je najveći motivator posla, ali to sve dovodi do ljudske pohlepe, otupljuje našu savjest, te može dovesti do ilegalnog ponašanja.

Participacija je značajan motivator jer je ona ujedno i sredstvo priznanja. Konzultiranjem suradnika o događajima, koji se tiču njih i koji utječu na njih, izazivaju povećanu motiviranost. Svi suradnici žele znati što se događa u njihovom okruženju i teže znati pozadinu problema.

Sistemske pristup dizajnu posla i obećavajući napredak u širokom području obogaćivanja posla."<sup>21</sup>

#### **4.2.5 Plaća kao faktor motivacije**

"Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istovremeno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. No, nesumnjivo i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koji ima na rad i odnose u radu. Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Stoga je nužno slijediti sljedeće postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak:

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

---

<sup>21</sup>[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)

Sve se naknade javljaju u tri vida, i to kao:

1. plaće,
2. nagrade,
3. beneficije.

Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla.

Nagrada je zahvalnost za uloženi trud i postignute rezultate, a ujedno i poticaj za daljnje zalaganje. Dobri sustavi nagrađivanja zahtijevaju prije svega dobre sustave procjene radne uspješnosti. Kriteriji za nagrađivanje i vrste nagrada (individualne/timske; nematerijalne/materijalne) određuju se prema zalaganju i postignutim rezultatima u odnosu na postavljene ciljeve knjižnica. Hijerarhijska organizacija nudi malo prostora za napredovanje prema rezultatima uspješnosti (niska hijerarhijska organizacija) pa se nagrađivanje treba realizirati i kroz druge mogućnosti: od malih simboličnih znakova kao što su: pismene i usmene pohvale, zahvalnice, slobodni dani, pa do nagradnih izleta i putovanja, jednokratne novčane naknade, beneficija, dodatne edukacije, uključivanja u značajnije projekte, sudjelovanja na značajnijim stručnim skupovima u zemlji i inozemstvu i sl. Jasno je da je dobra plaća u današnjem potrošačkom društvu veliki stimulator za svakog zaposlenika. Isto tako, poznato je da je jedna od najvažnijih zadaća menadžera motivirati zaposlenike. Kada bi se sve rješavalo samo putem novca, onda bi upitna postala funkcija menadžmenta. Ljudi na čelnim pozicijama puno više mogu učiniti koristeći i ostale motivacijske tehnike, kao i drukčiji pristup prema zaposlenicima.

Kombinacija toga s prvim i osnovnim motivatorom - novcem, na kraju uvijek urodi plodom i motivacija se onda pretvara u svoj cilj - efikasnost. Efikasnost onda dodatno djeluje na motivaciju, čime se krug zatvara, a zaposlenici postaju zadovoljniji. Da bi ovo ostvarili, potrebno je shvatiti da se potrebe zaposlenika u današnjim vremenima mijenjaju.

No, za prvi korak treba se vratiti temeljnim ciljevima naše kompanije. Kako bi tehnike motivacije imale učinka, nužno je zapitati se sljedeće - upošljam li adekvatne osobe za tip posla kojim se bavi naše poduzeće? Ovdje treba naglasiti da se ne radi o njihovom Zaposlenike treba stupnju obrazovanja ili uključiti u proces radnom iskustvu, već o vještinama bez kojih je obavljanje određenog posla u značajnoj mjeri onemogućeno."<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Rheinberg, F.: Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004

"Primjerice, ukoliko je prioritet sniziti troškove putem veće proizvodnje, potrebni su vam, prije svega, marljivi zaposlenici. Ako se pak bavite proizvodnjom ideja, marljivi i temeljiti zaposlenici nisu vaš prvi odabir već oni koji su kreativni. Prava osoba na pravom mjestu temelj je svega, jer ukoliko je zaposlenik onemogućen u startu ostvarivati zahtjeve, onda ga se nikakvim motivacijskim tehnikama ne može pridobiti.

Slika 3. Prikaz plaće kao faktor motivacije



Prema teoriji hijerarhijskih potreba Abrahama Maslowa, svaki čovjek nastoji zadovoljiti pet osnovnih potreba - fiziološke, potrebe za ljubavlju i sigurnošću, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem i moći, te potrebe za samoispunjenjem. Ako ih povežemo s poslom, samo se prva od njih direktno veže uz novac, ostale su psihološke. Dobar menadžer će prepoznati kod kojih je zaposlenika neka od ovih potreba izraženija i na temelju toga upotrijebiti motivacijske tehnike. Primjerice, ako je kod zaposlenika izražena potreba za poštovanjem, menadžer će ga pohvaliti kad učini nešto dobro ili mu pomoći u slučaju pogreške. Pred takvim osobama uspjeh grupe menadžer ne bih smio pripisivati samo sebi, jer će tako izazvati kontraefekt. S druge pak strane, zaposlenici koji teže ka samoispunjenju, vjeruju u svoj rad i njih se ne može pridobiti nagradama niti laskanjem. To su obično visoko stručne osobe koje su spremne na sebe preuzeti odgovornost. Kako bi zadržali takvog zaposlenika, menadžeri trebaju razgovarati s njim kao sa sebi ravnom osobom i ocjenjivati njegov rad potpuno realno. Jasno je da je za zaposlenike s izraženim potrebama za poštovanjem i samoispunjenjem prikladan demokratski tip rukovođenja. Takav tip rukovođenja neće biti jednako uspješan za zaposlenike koji se osjećaju nesigurni i uz to su nemotivirani. Njima ćete u početku morati davati zadatke u strogo određenim okvirima, inzistirati na poboljšanju, te im

postupno ukazivati na važnost usavršavanja određenih vještina. Stručno usavršavanje bi trebalo ponuditi o trošku kompanije da se uvidi prirodna upućenost radnika na kompaniju i obratno. Na početku izgrađivanje međusobnih odnosa s takvim zaposlenicima neće proći, a ukoliko im date podršku, shvatit će je kao odobravanje nerada. Ovdje treba naglasiti da se ovime ne preporuča autokratski tip vođenja, već samo postupni pristup osobi dok se kod nje ne pojave konkretni rezultati na temelju kojih se može izgraditi kvalitetan odnos baziran na povjerenju. Primjerice, postavljanje kontrolora radnog procesa je nepoželjno. Radnicima, upravo suprotno, treba pomoći da putem prosuđivanja učinaka vlastitog rada uvide smisao, jer su oni ti koji najbolje znaju unaprijediti svoj posao.

Motivaciju kod zaposlenika će i bez dodatnog upliva menadžera potaknuti jasno postavljeni ciljevi i zadaci. Zaposlenici ih ne smiju shvaćati kao naredbe, već moraju osjetiti da i oni sudjeluju u postavljanju ciljeva. Tu nastupa menadžer koji uključuje što veći broj ljudi u proces upravljanja, pita ih za mišljenje i uključuje ih u donesenu odluku. Što više delegirate zadatke, to će vam radnici pozitivnije uzvraćati. Nije svejedno na koga ste delegirali, jer velika većina ljudi nije sklona preuzimanju odgovornosti zato što se boji pogreške. Novi izazovi za njih znače nove probleme. Zato dvaput razmislite pri delegiranju, postavite si pitanje - tko bi mogao preuzeti odgovornost?, koju bi korist mogao imati od toga?, tko od zaposlenika voli izazove?. O tome ovisi hoće li posao biti odrađen u skladu s očekivanjima. Pri uključivanju u procese odlučivanja, kod pretpostavljenih uvijek postoji strah da će na taj način izgubiti dio svoje moći. To je iluzija, zato što radnici cijene takve odluke i poštuju osobu koja ih je potaknula. Ako to ne učinite, radnici će raditi samo onoliko koliko je nužno da zadrže posao.

Najneposredniji doticaj s donošenjem odluka zaposlene ici će ostvariti radom u grupama. Grupe će potaknuti komunikaciju među zaposlenicima i pojačati osjećaj pripadnosti i povjerenja. Iako se grupama u pravilu postižu pozitivni rezultati, grupa može otići u krivom smjeru, al izato je tu menadžer koji kontrolira sve procese unutar grupe. Najbolje su grupne tehnike, koje se ujedno i najčešće koriste, brainstorming, tedelfi tehnika. Njima se u prvom redu jača kreativnost, a povećava se i mogućnost kvalitetnih izbora kompanije u budućem djelovanju. Zbog pojačane interakcije, u grupama će često izbijati sukobi između zaposlenika. Njih se ne treba bojati, jer to znači da organizacija nije pasivna i da ne pada u

patiju, već nastoji biti aktivna. Ono što ne treba zaboraviti je da svaki sukob mora biti kontroliran."<sup>23</sup>

## 5 ZADOVOLJSTVO POSLOM

"Zadovoljstvo poslom je složen sustav, a uključuje određene pretpostavke o tom poslu, osjećanja prema poslu te njegovu ocjenu. Zadovoljan radnik je produktivan te se njime najviše postiže uspješnost organizacije. Zadovoljstvo poslom važno je zbog troškova nezadovoljstva koji nastaju prilikom napuštanja posla, izostanaka te smanjenja proizvodnosti. Faktori zadovoljstva poslom mogu se podijeliti u dvije kategorije:

- Organizacijski faktori zadovoljstva poslom – odnose se na radno okruženje te bitne karakteristike posla
- Osobni faktori zadovoljstva poslom – karakteriziraju psihološke osobine zaposlenika koje on unosi u svoju organizaciju

Osjećaj zadovoljstva na poslu povezan je sa mogućnosti osobnog napretka, a kao osnovni faktor zadovoljstva podrazumijeva se plaća kao materijalni sustav nagrađivanja. Zadovoljstvo zaposlenika ovisi o njegovoj motivaciji za koju je potrebno eliminirati uzroke njezina opadanja koji su najviše izraženi kroz otkaz, lošu komunikaciju, velike promjene u organizaciji, negativni stav i atmosferu, prezasićenost poslom ili pak kroz stres.

- Komunikacija treba biti otvorena – otvorena komunikacija je najpoželjnija u svim organizacijama jer nitko ne voli nejasne poruke i grubi ton. Loši međuljudski odnosi uništavaju dobru komunikaciju, a nadređeni trebaju izbjegavati subjektivan pristup prema podređenima kako ne bi došlo do krive procjene mišljenja te međusobnih odnosa."
- Demokratski stil rukovođenja – kod autoritativnog stila upravljanja odnos nadređenih prema zaposlenicima temelji se na stalnoj kontroli, prisili i strahu što može s vremenom postati glavni uzrok demotiviranosti.

---

<sup>23</sup>Beck C., R.: Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003

- "Dobri međuljudski odnosi i suradnja – stvaranje takvih odnosa ne smije predstavljati problem uloženi sredstava, vremena i truda jer neformalna druženja mogu pozitivno utjecati na razvijanje zajedništva među zaposlenicima, jačati njihov timski rad, a samim time i dobru komunikaciju te konačni uspjeh organizacije.
- Jasna očekivanja od zaposlenika – bitno je da su očekivanja jasna, a ciljevi konkretni, dobro postavljeni, mjerljivi i ostvarivi kako bi predstavljali izazov za zaposlenike koji daju povratne informacije o svom radu.

Kako bi zaposlenik bio zadovoljan i ponosan svojim poslom, mora raditi ono što najviše odgovara njegovim sposobnostima i zanimanjima, mora znati ono što se od njega očekuje te mora uvidjeti priliku vlastitog napretka jer ni jedna plaća nije dovoljna da bi radnika učinila zadovoljnim na duži niz godina. Nezadovoljan zaposlenik prije ili kasnije će napustiti svoj posao, a tada je sav uloženi trud u njega uzaludan pa je potrebno neprestano održavati zadovoljstvo zaposlenika jer je upravo ljudski potencijal ključ uspjeha cijele organizacije."<sup>24</sup>

## 5.1 Naša stvarnost

Vjerujem da je većina imala priliku susresti se sa sljedećim „suvremenim” tipom menadžera u našoj poslovnoj sredini: lijepo odjeven, misli da sve zna pa nedostatak samopouzdanja nadoknađuje arogancijom, vjeruje da samim njegovim dolaskom u kompaniji počinje nova epoha poslovanja, obavezno uvodi beznačajne promjene koje nemaju nikakvog utjecaja na poslovanje tipa novih izvještaja, pijenja određenog broja kava, obaveznog prekovremenog rada koji nije uzrokovan stvarnim potrebama posla, pronalaženje i najmanje greške podređenima u izvršavanju poslova i primjenom kazni kao demonstracije moći, odsustvo bilo kakve pohvale zaposlenima koji odlično obave posao, a o nagradama nema ni govora jer „to se podrazumijeva za plaću koju dobiva”. Njihov glavni cilj je kako da za sebe što veću plaću,

---

<sup>24</sup> <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-izadovoljstvo-na-poslu>

bonuse, naravno što skuplji službeni automobil prestižne marke, tako da zaokupljeni izgradnjom svog lažnog imidža potpuno izgube iz vida potrebe i želje svojih podređenih. Mjerenje zadovoljstva zaposlenih mora biti uvijek praćeno i mjerenjem motivacije zaposlenih. Ova dva sistema mjerenja se obavljaju istovremeno. Ova mjerenja se mogu realizirati jednim anketnim upitnikom. U većini naših kompanija ne postoji kontinuirani sistem mjerenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih, što je redovna praksa u kompanijama u svetu. U ovakvoj situaciji, za domaće kompanije ključan je izbor rukovodećeg tima. Oni su pokretačka snaga i od njih se očekuje da su stručni, kvalificirani, sa jasno izgrađenim ljudskim stavovima i moralnim principima i da vole rad sa ljudima. Neophodno je da imaju visok stupanj empatije sa svim ljudima u kompaniji, hijerarhijski nadređenima i podređenima i da razumiju i prihvaćaju različitost pojedinaca u timu. Ako kompanija ima sreću da zaposli menadžera koji je i prirodno karizmatičan, gotovo je sigurno da ne mora da brine da će on, uz pomoć stručnjaka za odnose sa javnošću, uspeti da zaposlenima jasno predstavi viziju i misiju kompanije, sagleda njihove pojedinačne motive i skenira dominantni motivacijski faktor cijelog tima koji će dati maksimum za postizanje ostvarenja ciljeva kompanije. Budite sigurni da podređenima u takvoj situaciji ne samo da neće smetati što se njihov menadžer vozi u dobrom autu i putuje po cijelom svijetu, već će biti ponosni jer mu to priliči i dolikuje da predstavlja firmu na najbolji način. Od njega se i očekuje da bude pozitivan uzor u svakom pogledu, pod uvjetom da je zadovoljena suština.

Kao što vrhunski dirigent točno zna tko mu kako u orkestru svira i jasno čuje grešku svakog pojedinca, tako i kvalitetan menadžer točno treba znati šta, kako i koliko može očekivati od pojedinaca u timu, a naročito kako da ih sinkronizira u cjelinu koja ide u istom smjeru i da njegov tim postigne sinergiju. Menadžer koji nema dobru komunikaciju sa svojim zaposlenima, prije ili kasnije osuđen je na propast jer siječe svoju granu na kojoj sjedi. Nalazim za potrebno da ukažem na nelogičnost koja je prisutna u našoj poslovnoj praksi kada je u pitanju zapošljavanje kadrova. Po pravilu, u kompanijama Sektor za ljudske resurse za svako konkretno radno mjesto analizira da li kandidat ispunjava formalne uvjete, potom ga testira u skladu sa ustaljenim procedurama koje podrazumijevaju provjeru znanja iz pojedinih ovlasti kao što su strani jezik ili opća kultura, a test inteligencije i analize osobnosti je predviđen gotovo za sve pozicije. Prima se kandidat za koga se vjeruje da najviše odgovara potrebama posla, a dešava se da ga menadžer upozna kad je selekcija praktično svedena na izbor. Gotovo da nitko i nikada ne vrši analizu strukture postojećeg tima u kome novi zaposleni treba raditi i viđenje da li će se on „uklopiti” među postojeće članove tima.

## 5.2 Primjer motivacije zaposlenika- Google

Jedan od najboljih primjera kako motivirati radnike je definitivno kompanija Google, koristeći se svim motivacijskim tehnikama (materijalnim i nematerijalnim) ova kompanije uspijeva držati motivaciju svojih radnika na vrlo visokom nivou, te uspijeva na osnovu ovih beneficija privući visokokvalificirane osoblje širom svijeta.

Beneficije se razlikuju uglavnom regionalno, prvenstveno zbog različitih pravnih osnova i kultura u različitim zemljama gdje google imam svoja predstavništva, ali pak postoji 'osnovni paket' koji svaki radnik dobiva:

- Zdravstvena zaštita za radnike kao i njihovu porodicu, u predstavništvu u Kaliforniji se nalazi također fizioterapeut kao i zubar koji su na raspolaganju radnicima

- Dani za odmor, kao i fleksibilno radno vrijeme

- Odmor po sistemu:

- 1godina 15 dana

- 4godina 20 dana

- 6godina 25dana

- 12 dana bolovanja 100% plaćenih

- 12 tjedana odmora za novopečene mame sa 75% plaće

- Posebni slučajevi za roditelje

- Posebne beneficije za trudnice, kao i do 500\$ tjedno u prve 4 sedmice nakon rođenja



- Služba za pomoć radnicima koja se bavi pitanjima osobne, financijske, pravne prirode, kao i poseban odio koji se bavi pitanjima djece
- Posebne mogućnosti za stipendiranje školovanja
- Google centar za djecu, 5 minuta pješke od predstavništva u Kaliforniji
- Beplatanshuttle servis do San Franciska, East Bay-a, kao i South Bay lokacija
- Besplatno kemijsko čišćenje, kao i besplatna praonica veša
- Besplatna teretana

Ovo je samo mali dio usluga koji nudi Google svojim radnicima, dosta opcija ovisi o lokaciji predstavništva. Ovo pokazuje da se kompanije brine o svojim radnicima i s tim stvara jednu pozitivnu i kreativnu radnu atmosferu, ovo je perfektan primjer korištenja motivacije."<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup><http://www.seminarski-diplomski.co.rs/LJUDSKI%20RESURSI/MotivacijaZaposlenih-.html>

## 6 ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, vrijeme brze izmjene informacija, važno je održati dobru i kvalitetnu komunikaciju u poslovnom svijetu. Organizacije koje dobro komuniciraju s zaposlenicima su profitabilnije, privlače i zadržavaju bolje radnike, kao i kupce ili korisnike njihovih usluga, te povećavaju njihov ugled. Bez strateških upravljanih komunikacija s zaposlenicima, poslovni rezultati pate. Komunikacija s zaposlenicima je najvažnija vrsta komunikacije koju tvrtka može unijeti. Danas, kao i organizacije sve više oslanjaju na informacije i kako organizacije prolaze kroz stalne promjene, rukovoditelji prepoznaju potrebu za komunikaciju s zaposlenicima, ali još uvijek nisu sigurni kako ga implementirati, s ciljem postizanja mjerljivih rezultata organizacije. Svako promatra svijet oko sebe iz svog vlastitog kuta. Ukoliko želimo uspješno komunicirati sa drugima potrebno je razvijati sposobnost empatije, odnosno uživljavanja u tuđi kut gledanja, jer različite perspektive daju jednoj te istoj poruci različita značenja. Prije slanja poruke potrebno je stoga razmotriti koji je najvjerojatniji kut gledanja primatelja poruke, šta primatelj već zna u vezi sa sadržajem poruke, koje bi mu dodatne informacije u vezi sa porukom mogle biti potrebne. Prije primanja poruke treba razmotriti kut gledanja pošiljatelja poruke. Također, u slučaju greške u poslu, zaposlenici nebi trebali biti kažnjeni već bi im se trebalo pomoći te im ukazati kako da isprave svoje greške da ih više ne ponavljaju. Uloga komunikacije među zaposlenicima je iznimno bitna za bilo kakav dogovor, rast i napredak.

## 7 LITERATURA

### Knjige

1. Bašić, T. *Uloga komunikacije u projektnom vodstvu*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb 2014.
2. Bedeković, V., *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica, 2010.
3. Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Pučkootvoreno učilište, Zageb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2006.
4. Jurković, Z. (2012.) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, stručni rad, dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=139713](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713)
5. Leinert Novosel, S., *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb, 2012.
6. Muchacka, B., *Interpersonalna komunikacija u vremenu informacijske revolucije*, stručni rad, dostupno na [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33855](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33855) , 2007
7. Reardon, Kathleen K., *Interpersonalna komunikacija*, Zagreb: Alinea, 1998.
8. Weihrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, Zagreb, Mate, 1994.

### Internetski izvori:

1. URL: <http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf>
2. URL: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/magazin/vaznost-komunikacije/2797/>
3. URL: [www.poslovniforum.hr/managament](http://www.poslovniforum.hr/managament)
4. URL: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)
5. URL: <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-izadovoljstvo-na-poslu>
6. URL: <http://www.seminarski-diplomski.co.rs/LJUDSKI%20RESURSI/MotivacijaZaposlenih-.html>

## **8 POPIS VIZUALIJA**

### **Popis tablica**

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

### **Popis slika**

Slika 1. Elementi procesa komunikacije

Slika 2. Motivacija

Slika 3. Prikaz plaće kao faktor motivacije