

# Edukacija, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika javnih službi

---

Iličić, Vanesa

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:911062>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-01**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VANESA ILIČIĆ**

**EDUKACIJA, MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE  
ZAPOSLENIKA JAVNIH SLUŽBI**

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

# **EDUKACIJA, MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA JAVNIH SLUŽBI**

Diplomski rad

Vanesa Iličić

JMBAG: 0303036860, redovni student

Smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Interni marketing

Mentor: Doc.dr.sc. Erik Ružić

Pula, rujan 2019.

# SADRŽAJ

1.UVOD .....	1
2.INTERNI MARKETING, EDUKACIJA, MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA.....	3
2.1.Interni marketing – pojam, značaj i uloga .....	4
2.1.1.Modeli internog marketinga .....	6
2.1.2.Razvijanje spleta internog marketinga .....	9
2.1.3.Interni marketing – preduvjet uspjeha na suvremenom tržištu .....	12
2.2.Edukacija zaposlenika .....	14
2.2.1.Važnost edukacije ljudskih potencijala .....	17
2.2.2.Uspješno učenje.....	20
2.3.Motivacija zaposlenika .....	22
2.3.1.Teorije motivacije .....	24
2.3.2.Strategije motivacije .....	26
3.JAVNE SLUŽBE .....	29
3.1.Pojmovne odrednice i ciljevi javnih službi.....	29
3.2.Suvremene promjene u javnim službama .....	31
4.ISTRAŽIVANJE EDUKACIJE, MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA OSNOVNOŠKOLSKOG SUSTAVA OBRAZOVANJA .....	33
4.1.Methodologija istraživanja .....	33
4.2.Rezultati istraživanja .....	34
5.KRITIČKI OSVRT .....	58
6.ZAKLJUČAK.....	62
7.LITERATURA .....	64

## SAŽETAK

Zaposlenici su spremni izvršavati radne zadatke i doprinositi ukupnoj produktivnosti samo ako su duboko motivirani i imaju razloge vođene prvenstveno osobnim interesima da ispune zahtjeve poduzeća. Oni stoga samoinicijativama pokreću niz poslovnih aktivnosti i izvršavaju poslovne zadatke doprinoseći poslovnoj izvrsnosti poduzeća, njegovim uspješnim poslovnim rezultatima i izvrsnosti. Cilj razvoja ljudskih potencijala je ulagati u njihovu edukaciju i razvijati im radne kompetencije da bi doprinijeli razvoju sustava koji obuhvaća organizacijsku efikasnost, kvalitetu, inovacije i odgovornost prema potrošaču, odnosno objedinjuje sve načine ostvarivanja konkurentne prednosti.

Nakon motivacije za pokretačke poslovne aktivnosti i ulaganja menadžmenta u snažniji razvoj poslovnih vještina i kompetencija zaposlenika, isti stječu usko specijalizirana znanja koja će potom primijeniti svome poslu, unaprjeđujući ukupnu radnu produktivnost poduzeća. Za svoje zalaganje zaposlenici, ukoliko postignu izvrsne rezultate dobivaju stimulativne kompenzacije za svoj rad od strane menadžmenta, koje mogu biti izravne (povećanje plaća, bonusa i poticaja) te neizravne (specijalizacije, studijska putovanja i slično).

Rad u javnim službama je specifičan jer je i javna služba specifična organizacijska dimenzija gdje se obavljaju poslovi isključivo za javni interes i kod ovih službi nema potrebe za generiranjem profita.

**Ključne riječi:** motivacija, edukacija, nagrađivanje, zaposlenici, javna služba

## **SUMMARY**

Employees are ready to complete work tasks and contribute to overall productivity only if they are deeply motivated and have reasons that are driven primarily by personal interests to meet the requirements of the company. Therefore, they initiate a series of business activities and carry out business tasks on their own initiative, contributing to the company's business excellence and its successful business results. The goal of human resources department is to invest in their education and develop their working competencies in order to contribute to the development of a system that includes organizational efficiency, quality, innovation and responsibility towards the customer, that is, integrates all ways of achieving competitive advantage.

After motivation for start-up business activities and management's investment in stronger development of employees business skills and competences, they acquire narrowly specialized knowledge that will then be applied to their jobs, improving the overall work productivity of the company. For their employees, upon achieving excellent results, they are given incentive compensation for their work outside the external administration, which can be direct (increase pay, bonus and incentives) and inevitably (specializations, study trips and the like).

Public work is determined because public service is a specific organizational dimension where purely public interests are pursued and when there are no services, they need not generate profit.

**Keywords:** motivation, education, remuneration, employees, public service

## 1. UVOD

Danas smo suočeni s iznimno velikim i brzim promjenama u svijetu, raste važnost ljudi, njihova kreativnost i razvojni potencijali. Oni postaju glavno sredstvo konkurentske prednosti na globalnom tržištu koje svakim danom broji sve više novih izazova. Zbog toga borba za talentirane stručnjake postaje najoštrij oblik konkurencije.

Rad u javnim službama je specifičan jer je i javna služba specifična organizacijska dimenzija gdje se obavljaju poslovi isključivo za javni interes i kod ovih službi nema potrebe za generiranjem profita.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je edukacija, motivacija i nagrađivanje zaposlenika u javnoj službi, gdje će se istražiti problematika njihova poticaja na radnu produktivnost te koliko implementacija i investicije u obrazovanje, kao i nagrađivanje djelatnika u javnim službama doprinosi progresivnoj produktivnosti javnih službi.

Problem istraživanja usmjeren je na razvoj spoznaje što je važno zaposlenicima u javnoj službi da bi oni učinkovito i produktivno obavljali svoj posao, s obzirom da specifičnost ovih djelatnosti ne iziskuje od djelatnika eksponencijalnu produktivnost radnih učinaka i snažan doprinos u ukupnom generiranju profita poduzeća.

Svrha rada je istražiti teorijske osnove motivacije, edukacije i nagrađivanja zaposlenika prilikom implementacije njihova rada u javnim službama te koliko su isti, s obzirom na specifičnost djelatnosti kojoj nije temeljni cilj generiranje dobiti, educirani i kompetentni, kao i motivirani različitim načinima kompenzirajućeg nagrađivanja sposobni povećati učinkovitost rada javnih službi.

Cilj rada je spoznati važnost motivacije i elemenata koji pokreću zaposlenike na radnu aktivnost te ispitati koje su konkretne opcije što ih motiviraju da doprinose poslovnoj izvrsnosti javnih službi – da li je to osobni interes, investicije u njihovo obrazovanje sa svrhom napredovanja u karijeri ili sustav kompenzirajućeg nagrađivanja, gdje će isti snažnije financijski profitirati od svoga produktivnijeg rada.

Struktura ovog diplomskog rada podijeljena je u šest zasebnih, ali međusobno povezanih cjelina. U uvodnom dijelu je data uvodna riječ o istraživanju problematike teme, determinirani su predmet, problem, svrha i cilj istraživanja, definirane su radne hipoteze (temeljna i dvije pomoćne), objašnjena je struktura rada te su prikazane znanstveno – istraživačke metode koje će biti primijenjene u radu. U drugom dijelu je opisano nekoliko komponenata ove teme, a to su interni marketing, edukacija, motivacija i nagrađivanje zaposlenika, gdje je prvo određen pojam, značaj i uloga internog marketinga, potom je objašnjena važnost i uspješnost edukacije zaposlenika, da bi se na kraju poglavlja analitički objasnila motivacija zaposlenika. U trećem dijelu prikazane su javne službe uloga motivacije i edukacije zaposlenika u istima. Četvrti dio je aplikativni i odnosi se na provedbu istraživanja edukacije, motivacije i nagrađivanja zaposlenika u sustavu osnovnoškolskog obrazovanja. U petom dijelu dat je kritički osvrt na provedeno istraživanje kao odraz vlastitog mišljenja i zaključaka u obliku osobne interpretacije rezultata istraživanja. U zaključnom dijelu date su završne misli autorice koje predstavljaju znanstveni doprinos istraženom temi.

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja u ovom diplomskom radu koristit će se u odgovarajućim kombinacijama brojne znanstvene metode, a od kojih se navode one najvažnije: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda, statistička metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metode specijalizacije i generalizacije, metoda klasifikacije i deskripcije, te metoda ukazivanja prednosti i nedostataka.



## **2. INTERNI MARKETING, EDUKACIJA, MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Koncept internog marketinga ima svoje začetke još u 1970-tim godinama, njegova osnova nastanka bio je tadašnji marketing usluga. Iako je od tada prošlo gotovo 50 godina, isti se vrlo sporo razvija. Sukladno toj činjenici, on još uvijek nije široko prihvaćen u poslovnom okruženju (Ružić, Benazić i Dolenc, 2013: 241). Glavni razlog tome je što njegov koncept sastavnice još uvijek nisu precizno definirane. Koncept se, sukladno istraživanjima Ružić, Benazić i Dolenc (2013: 247) pokazao nedovoljno primijenjenim u praksi, međutim njihove studijske spoznaje ukazale su na sugestiju da se interni marketing opaža kroz tri dimenzije, a to su razvoj i komunikacija među zaposlenicima, nagrađivanje i obuka te vizija organizacije. To vrhovni menadžment mora uzeti u obzir prilikom formiranja programa internog marketinga da bi se što učinkovitije postigli strateški ciljevi poduzeća, a u slučaju ovog diplomskog rada, ciljevi produktivnosti javnih službi.

Interni marketing je pojava koja naglašava ulogu zaposlenika kao ključni element određivanja kvalitete usluge ili proizvoda poduzeća (Ahmed i Rafiq, 2002). Njegov je glavni cilj u početku bio objediniti zaposlenike koji su često sudjelovali na službenim sastancima i poslovnim susretima da bi se ostvarila bolja interakcija poduzeća i kupaca, odnosno u našem slučaju, unaprijeđena interakcija zaposlenika i građana kao korisnika javnih usluga. Interni marketing je najvažniji za uslužne organizacije, pogotovo službe javnog sektora kojima je primarna djelatnost pružanje javnih usluga građanima. Svi zaposlenici tako predstavljaju dio unutarnjeg tržišta i trebaju pružiti izvrsnu uslugu kupcima, odnosno korisnicima javnih usluga kao podršku cjelokupnoj strategiji internog marketinga (Foreman and Money, 1995).

U ovom poglavlju će biti riječi o pojmu, značaju i ulozi internog marketinga prilikom rada zaposlenika u javnim službama, o njihovoj edukaciji i važnosti iste da bi zaposlenici stekli kompetencije za uspješnije obavljanje posla u javnim službama, kao i o motivaciji tih zaposlenika za produktivnost rada.

## 2.1. Interni marketing – pojam, značaj i uloga

Interni marketing je kao koncept razvijen još 1970-tih godina, ali još ni danas nije potpuno prihvaćen u mnogim organizacijama javnih službi, a glavni razlog tome je da još uvijek nije definiran jedinstveni koncept pod onim što interni marketing podrazumijeva i kako je sastavljen. U razvoju koncepta internog marketinga Bouranta i Mavridoglou (2003) identificirali su tri dimenzije internog marketinga: strategiju, politiku i taktiku, kojima su naglasili važnost komunikacije između menadžera i nižih hijerarhijskih razina s ciljem da se svi zaposlenici organizacije integriraju u interni marketing.

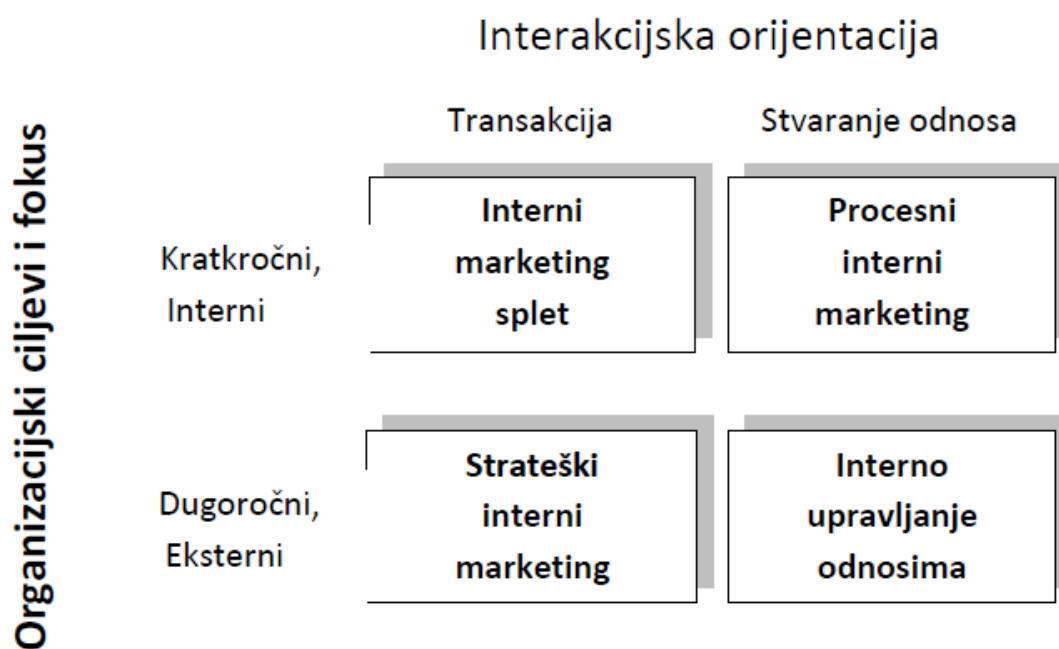
Pojava internog marketinga obilježila je uslužni sektor u začetku s ciljem da unaprijedi interakciju kupaca i zaposlenika uslužnog sektora, a kasnije se sa svojim razvojem širio i na proizvodna poduzeća, iako u njima još uvijek nije prihvaćen. Nekoliko definicija internog marketinga istražili su Ružić i Benazić (2018), pozivajući se na renomirane marketinške stručnjake koji su precizirali definicije internog marketinga, pa su stoga one sljedeće:

1. **Gummesson (2002)** opisuje interni marketing kao primjenu znanja marketinga na interno tržište tj. na djelatnike sa ciljem usuglašavanja djelatnika sa trenutačnim uvjetima i procedurama, kao i sa velikim promjenama, što bi ih u konačnici trebalo činiti spremnijima na nošenje sa eksternim marketingom.
2. **Ahmed i Rafiq (2002)** definiraju interni marketing kao integriranje i koordiniranje aktivnosti unutar organizacije kroz stvaranje poveznica između eksternih korisnika i interne kvalitete neprestanog usavršavanja proizvoda/usluga i procesa, kroz fokusiranje na djelatnike u organizaciji, koji su odgovorni za provedbu strategija i neprestani napredak. Međutim oni interni marketing stavljaju i u kontekst aktivnosti koje pomažu u implementaciji organizacijskih strategija i integraciji.
3. **Berry (1981)** se zalaže za promatranje djelatnika poduzeća kao internih korisnika, a poslova kao internih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe i želje tih internih korisnika istovremeno služeći i zadovoljavajući ciljeve organizacije.
4. Zanimljivu definiciju nudi **Jean-Paul Flipo (2002)** koji tvrdi da je interni marketing mit čija je uloga da pomiri kontradiktorne perspektive u holističku

cjelinu. On vidi interni marketing kao način za suočavanje sa rastućom moći potrošača, kroz kooperativno ponašanje i iskorištavanje internih konkurentskih prednosti.

Interni marketing uvelike utječe na kvalitetu usluge koju nude poduzeća, jer kao takav nema primarne ciljeve da ostvari strateškim aktivnostima zadane ciljeve menadžmenta u smislu generiranja profita, već u svojoj strukturi uključuje kulturu kreiranu od cijele organizacije te kreiranje pozitivne radne klime koja će potaknuti zadovoljstvo zaposlenika i na taj način ih motivirati da kvalitetnije obavljaju svoj posao.

Slika 1. Konceptualizacija internog marketinga



Izvor: Paivi, V. (2002): Internal relationship management: Broadening the scope of internal marketing, str. 239 U: Varey J. R., Lewis R. B (eds.) Internal Marketing: Directions of management, Taylor & Francis e-Library ed. London, Routledge.

Ružić i Benazić (2013) su snažno naglasili rad Ahmeda i Rafiq (2002) kao stručnjake koji su snažno doprinijeli znanstvenom istraživanju internog marketinga, pa su isti naveli nekoliko zahtjeva koji se stavljaju pred poduzeće koje želi implementirati koncept internog marketinga, a oni su sljedeći:

- prihvaćanje marketing tehnika i filozofije
- orijentaciju ka korisnicima/tržištu
- participativni pristup menadžmentu
- strateški pristup odjelu za ljudske resurse (engl. Human resource management – HRM) kako bi se osiguralo poravnanje HRM strategija sa organizacijskim strategijama te
- koordinaciju svih menadžerskih aktivnosti kako bi se postigla orijentacija ka korisnicima ili tržištu ili korisnicima/tržištu fokusirani menadžment

Navodeći prethodne zahtjeve koje poduzeće mora ispuniti za implementaciju internog marketinga, može se zaključiti kako je interni marketing kroz vrijeme snažni evoluirao i razvijao se, međutim, još uvijek nije došao u fazu gdje je progresivno prihvaćen od strane mnogih poduzeća, pa tako ni od javnih institucija. Čak i sama ekonomska literatura mu ne pridaje osobit značaj. Stoga ga mnogi različito percipiraju kao koncept u smislu onoga što on realno jest i kako treba u praksi funkcionirati.

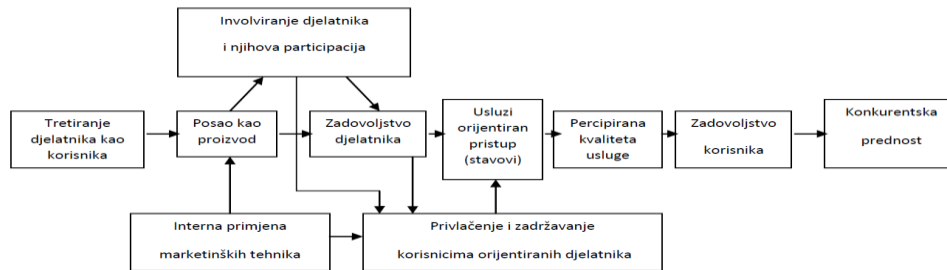
### **2.1.1. Modeli internog marketinga**

U konceptu internog marketinga razvijeno je nekoliko modela koji su na raspolaganju poduzećima za njihovu implementaciju, ali od svih navedenih sam koncept internog marketinga bi trebao ustanoviti jedinstven model koji će se prilagoditi internom marketingu kao konceptu te zahtjevima i poslovnih poduzeća i javnih institucija. S obzirom na kontinuiran razvoj i još uvijek neprihvaćen koncept internog marketinga u potpunosti, nikada nije bilo jednog modela koji se razvijao i usavršavao, već nekoliko njih. Tako su Ahmed i Rafiq (2002), kao glavni istraživači definirali sljedeća dva glavna modela internog marketinga:

**1. Berryjev model internog marketinga** – ovaj model pretpostavlja da će tretman zaposlenika kao korisnika u organizaciji izmijeniti njihov stav prema poslu i dati rezultate bolje kvalitete usluge. Takvim potezom i implementacijom ovog modela bi se za poduzeće ostvarila komparativna prednost i veća konkurentnost, a da bi se to ostvarilo, proizvodi poduzeća se trebaju tretirati kao i drugi proizvodi konkurencije.

Takve proizvode poduzeće treba proizvesti na način da budu atraktivni i zanimljivi kupcima, ali i prilagođeni željama djelatnika, koji sada imaju status korisnika.

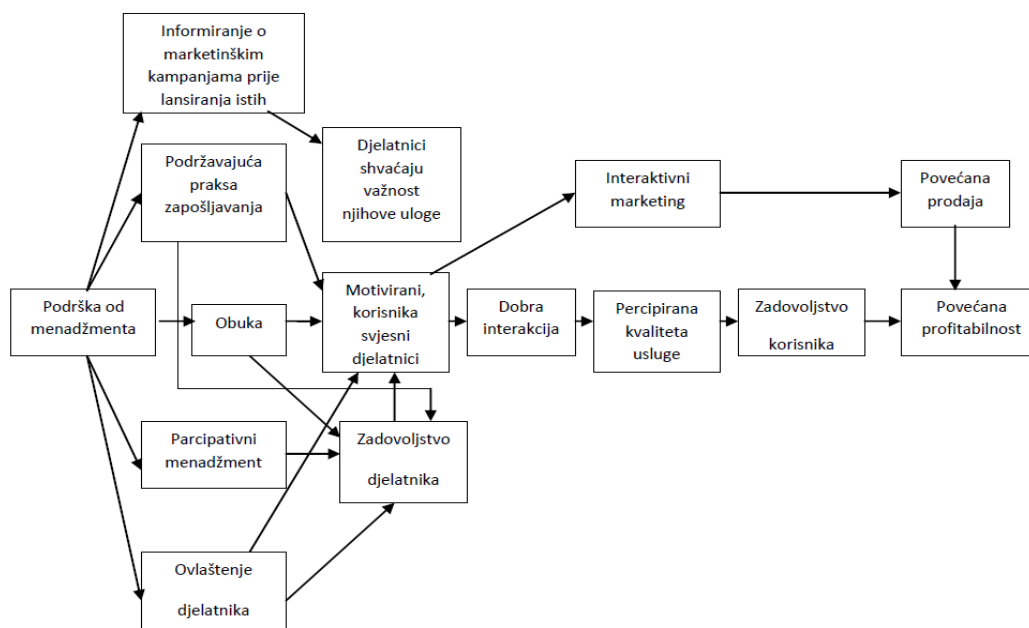
Slika 2. Berryjev model internog marketinga



Izvor: Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002) Internal marketing: tools and concepts for customer – focused management, Butterworth-Heinemann, str. 14

**2. Grönroosov model internog marketinga** – ovaj model je preuzeo dio Berryevog modela, pa je uz orijentaciju na kupca, u svoj koncept uvrstio i orijentaciju na prodaju, čime su i djelatnicima i poduzeću omogućene interaktivne marketinške prilike u implementaciji internog marketinga. Ono što je nekad bio djelokrug rada odjela za ljudske resurse, ovaj model je prebacio na koncept internog marketinga te je u model uključio i cijeli proces zapošljavanja djelatnika, koji obuhvaća odabir, edukaciju, praćenje i nagrađivanje istih za radni trud oko internog marketinga.

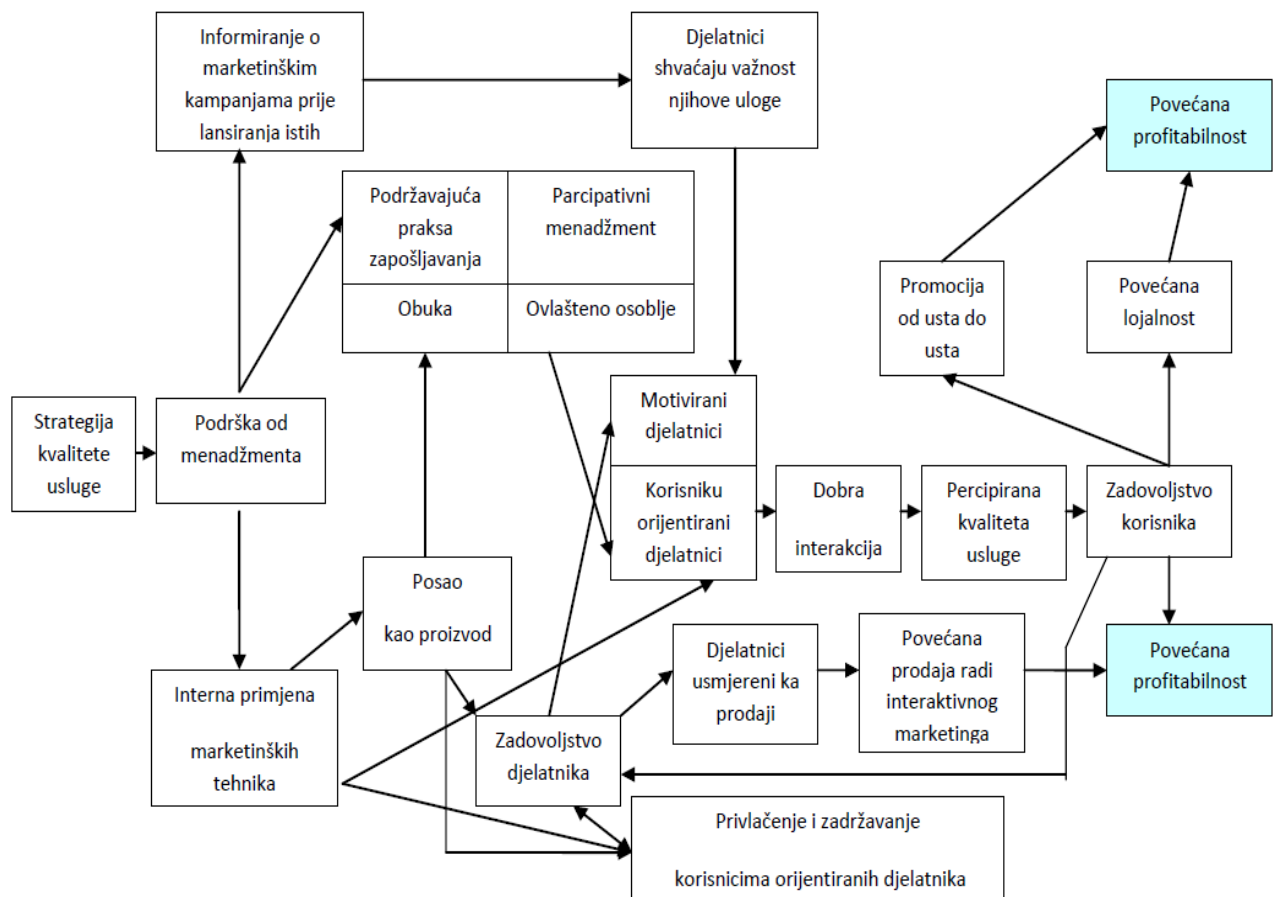
Slika 3. Grönroosov model internog marketinga



Izvor: Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002) Internal marketing: tools and concepts for customer – focused management, Butterworth-Heinemann, str. 16

S obzirom na preciznu analizu ova dva modela, Ahmed i Rafiq (2002) su uvidjeli neke temeljne nedostatke ovih modela pa su razvili vlastiti i nazvali ga Meta-model internog marketinga. Međutim, ovdje se javlja problem uključivanja djelatnika u interni marketing kao korisnika, jer kupci kao eksterni korisnici i zaposlenici kao interni nisu u istoj poziciji. Glavnina problema leži u činjenici što se djelatnicima kao unutarnjim korisnicima prodaje proizvod koji im zaista nije potreban ili ga ne žele, a moraju ga kupiti da bi zadovoljili potrebe poduzeća

Slika 4. Meta-model internog marketinga



Izvor: Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002) Internal marketing: tools and concepts for customer – focused management, Butterworth-Heinemann, str. 18

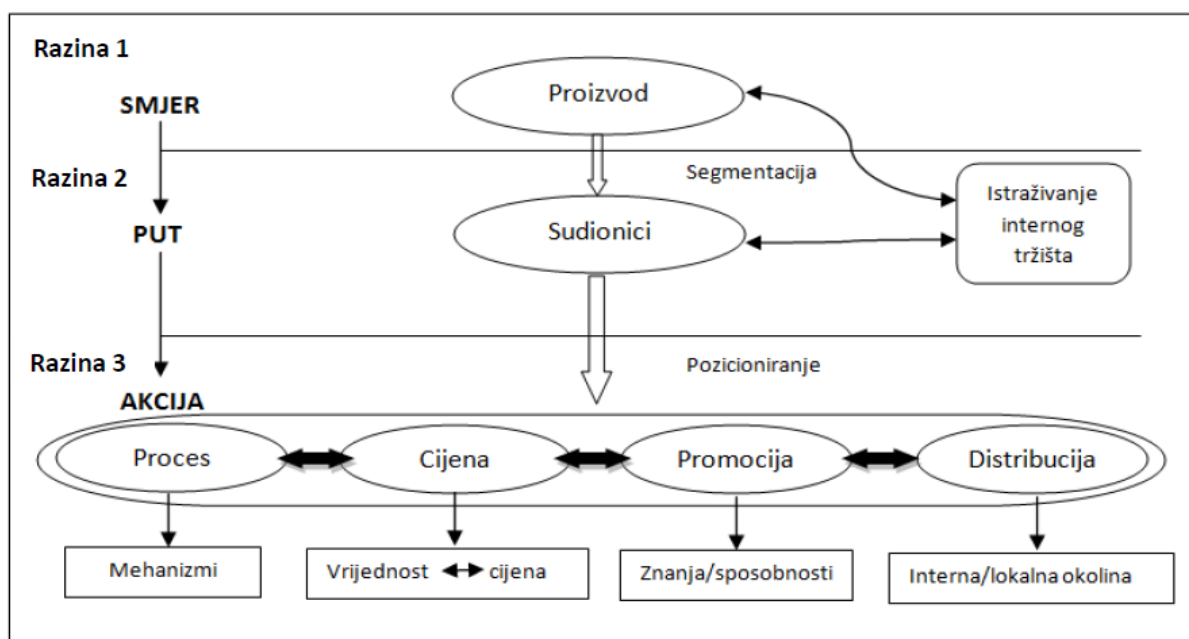
Njihov model je orijentiran snažno na kvalitetu usluge i objedinjuje prednosti prethodna dva navedena modela te minimizira njihove nedostatke. Prednosti ovog modela su podrška korisnika, odabir djelatnika koji najbolje odgovaraju pojedinom poslu, obuka, osnaživanje, participativni menadžment te primjena marketinških tehnika interno. Ovaj model polazi od mogućnosti da će djelatnik biti više zadovoljan poslom

ukoliko je isti prilagođen njegovim zahtjevima i potrebama. Takvim djelatnicima, da bi i se dodatno podigla motivacija za rad, treba pružiti dovoljno informacija o aktivnostima koje se događaju u poduzeću. Ako se djelatnicima na poslu događaju konflikti, stres, neugodne situacije te nejasne uloge koje im ne pružaju dovoljno informacija o poslovnim aktivnostima, tada oni neće biti zadovoljni poslom. Ovaj model snažno vodi brigu o kvaliteti usluge koju pruža poduzeće i stavlja zaposlenika u fokus kao korisnika, pa je osnovna pretpostavka ovog modela da će djelatnik kao zadovoljan korisnik postati i lojalan zaposlenik. Kao takav, on za poduzeće donosi više koristi i manje troškova koji se ogledaju u snažnijem privlačenju novih korisnika te manjoj osjetljivosti na cijene i konkurentne aktivnosti.

### 2.1.2. Razvijanje spleta internog marketinga

Svaki marketing, da li se radilo o internom ili eksternom, zahtijeva u svojim aktivnostima učinkovit marketinški splet. Budući da je temelj internog marketinga usluga, a ne proizvod, kod njega se koristi splet 7P umjesto klasičnog 4P. Tih 7P instrumenta uključuje proizvod, cijenu, distribuciju i prodaju, promociju, ljude, proces pružanja usluga i fizičko okruženje.

Slika 5. 7P elemenata marketinškog spleta internog marketinga



Izvor: Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002) Internal marketing: tools and concepts for customer – focused management, Butterworth-Heinemann, str. 18

Proizvod je prvi instrument 7P spleta i obuhvaća marketinške strategije i vrijednosti koje djelatnik „otkupljuje“ od poduzeća da bi one bile funkcionalne. Međutim, djelatnici u tome poduzećima ne pružaju potporu jer ne misle svi jednako niti imaju iste stavove i vrijednosti. Oni nemaju viziju budućnosti poduzeća, a vizija se predstavlja kao nešto što su djelatnicima nametnuli nadređeni (Thomson i Hecker, 2002). Dunne i Barnes (2002) proizvod za djelatnika predstavljaju u obliku vrijednosti koje djelatnik prima kroz svoju ulogu u organizaciji kroz financijske, psihološke i psihičke varijable. Dakle, u internom marketingu posao predstavlja sam proizvod, a djelatnicima se taj proizvod „prodaje“ kao posao s kojim oni ponekad nisu zadovoljni.

Drugi element 7P su korisnici, odnosno ljudi koji grade svoje odnose u poduzeću temeljene na sreći i vlastitoj osobnosti. U građenju takvih odnosa je zadovoljstvo vrlo bitan segment internog marketinga. Thomson i Hecker (2002) smatraju kako korisnik prilikom osjećaja da se cijene njegove želje i potrebe, pokazuje tada veći interes za ponovnu kupnju proizvoda, a u ovom slučaju veći interes za predanost poslu. Stoga, da bi poduzeće izgradilo svoju organizaciju u koju će implementirati učinkovit interni marketing, ono mora učiniti sljedeće (Zeithaml i Bitner, 1996):

1. Zaposliti prave ljude (natjecati se za najbolje ljude, biti preferirani poslodavac, zapošljavati ljude sklone uslugama i radu s ljudima)
2. Razviti ljude kako bi kvalitetno isporučili uslugu (o buka za tehničke i interaktivne vještine, osnaživanje, promoviranje timskog rada)
3. Pružiti potrebne sisteme podrške (razviti usluzi usmjerene interne procese, pružiti podražavajuću tehnologiju i opremu, mjeriti internu kvalitetu usluge)
4. Zadržati najbolje ljude – uključiti djelatnike u viziju poduzeća, tretirati djelatnike kao korisnike, mjeriti i nagraditi jake i dobre uslužne djelatnike

U ovom elementu je osmišljavanje dobrog marketinškog plana od krucijalne važnosti kako bi poduzeće moglo zadržati najbolje zaposlenike te im omogućiti da budu zadovoljni i produktivni prilikom obavljanja svog posla. Oni će na taj način pružiti vrhunsku uslugu, a donesen marketinški plan će biti analitički sistematiziran, dugoročan i fleksibilan jer nikad se ne zna kada neki zaposlenik može otići iz organizacije, pa zato ljudi imaju status nestabilne varijable u poduzeću.



Proces, kao treći element 7P, obuhvaća način na koji djelatnik prihvaća posao kao proizvod te u sebe uključuje sve procedure i aktivnosti koje mu mogu pomoći da se nesmetano odvija. Usluge, kao temelj internog marketinga su same po sebi aktivnosti koje se kontinuirano odvijaju, pa u njima posebnu ulogu igraju ljudi. Takvi procesi se razlikuju od organizacije do organizacije te je različita i kvaliteta usluge koju poduzeće pruža, pa su stoga tu menadžeri koji koriste različite alate u tom procesu da bi unaprijedili kvalitetu usluge. O samom procesu ovisi kvaliteta usluge te ako je isti fleksibilan, jasan i transparentan, tada će djelatnici kao interni korisnici biti ljubazni prema kupcima kao vanjskim korisnicima i doprinijeti unapređenju internog marketinga.

Cijena, kao element 7P-a se promatra sa stajališta djelatnika jer implementacija internog marketinga za poduzeće nije besplatna, pa djelatnik gleda na cijenu kao na omjer troškova i koristi i načina na koji koristi mogu nadvladati troškove. Cijena je neopipljiv element, pa investicije u djelatnike mogu osnažiti njegovu motivaciju za rad, ali i povećan opseg posla može za djelatnika predstavljati trošak koji ne mora biti izražen vrijednosno, odnosno novčano, nego kvalitativno, što kod njega može izazvati nezadovoljstvo. Cijena se ovdje kao instrument 7P gleda iz perspektive transakcijskog troška u odnosu razmjene između, pa Foreman (2002) identificira dva osnovna izvora transakcijskih troškova:

- **Neodređenost/nejasnost izvedbe (engl. performance ambiguity)** – osnovni je izvor transakcijskih troškova te se povećava zajedno sa povećanjem kompleksnosti samog posla, uloga i zaposlenja. Odnosi se na situacije kada je jednoj strani teško procijeniti izvedbu druge strane, budući je izvedbu često teško mjeriti ili precizno odrediti njenu vrijednost. Troškovi se pojavljuju i u obliku pregovaranja, upravljanja i ojačavanja, dogovora između organizacije i djelatnika.
- **Neprikladnost/nepodudarnost ciljeva (engl. goal congruence)** – osobni ciljevi djelatnicima donose više koristi od suradnje koja za njih predstavlja dodatne troškove. Oportunističko ponašanje mora se dodatno nadgledati i kontrolirati jer se ciljevi pojedinca često postižu samo na štetu druge strane. Ovisno o stanju na tržištu radne snage, ukoliko je ponuda određenih vještina i znanja na tržištu velika, poslodavac ima veću moć nad djelatnikom i obrnuto,

ukoliko je potražnja za tim vještinama velika, a ponuda mala, djelatnik može uvjetovati radne uvjete.

Interna komunikacija je specifična jer je vrlo važna za odnos među djelatnicima. Djelatnici međusobno izmjenjuju informacije u vezi posla, a u suvremenom poslovanju je bitno da se te informacije brzo razmjenjuju i procesuiraju, odnosno djelatnici imaju potrebu za većom količinom informacijama u okolini gdje se neprestano događaju neke promjene. Komunikacija u internom marketingu služi za širenje znanja, stjecanje stavova i utjecaj na stvaranje vrijednosti kod zaposlenika. Najbitnije je da komunikacija bude dvosmjerna, ali i da ona koja je upućena sa viših hijerarhijskih razina bude analitički shvaćena i procesuirana. Iako se odnosi među djelatnicima smatraju prvenstveno poslovnima, studije pokazuju da se osim poslovnog odnosa često stvara i prijateljski odnos kroz iznošenje intimnosti pojedinca (Thomson i Hecker, 2002).

Mjesto i distribucija u marketinškom spletu internog marketinga je radno okruženje u kojem se događa međusobna interakcija među djelatnicima. Ono nije samo fizičko okruženje gdje zaposlenici borave, već uključuje i kulturne, metaforičke i simboličke aspekte organizacije. Cilj je mjesta osmisliti interno okruženje koje će zaposlenike dovesti do željenog i ostvarivog strateškog cilja.

Fizički odnosi uključuju opipljive elemente koji se događaju u procesu isporuke usluge, a ista se isporučuje na mjestu zbivanja same interakcije između unutarnjih i vanjskih korisnika. Ahmed i Rafiq (2002) kazuju da je ovaj element isprepleten jer uključuje i fizičke i verbalne elemente odnosa među djelatnicima. Budući da zaposlenici svoju realnost doživljavaju putem osjetila, potrebno im je pružiti opipljiv element fizičkog okruženja u kojem će se osjećati ugodno.

### **2.1.3. Interni marketing – preduvjet uspjeha na suvremenom tržištu**

Interni marketing se doživljava u poduzeću kao strategija i filozofija, a ne kao jedna od poslovnih funkcija, pa je za kreiranje njegovog uspjeha zaslužan Total Quality Management. Total Quality Management (TQM) je pristup upravljanju kvalitetom koji je nastao 1950-tih godina, a svoju veliku popularnost doživljava u 1980-tima. Tako ukupna kvaliteta predstavlja opis kulture, stava i organizacije tvrtke koja nastoji pružiti klijentima kvalitetne usluge i zadovoljiti njihove potrebe (Hashimi, 2015). Ovaj segment

kvalitete zahtijeva kvalitetu proizvoda i usluga u svim aspektima poslovanja nekog poduzeća, pod uvjetom da se u ukupnom procesu poslovanja uklone svi nedostaci proizvoda ili usluga.

TQM predstavlja način na koji se menadžment i zaposlenici mogu uključiti u kontinuirano unapređenje proizvodnje dobara i usluga poduzeća. Ovaj koncept predstavlja kombinaciju kvalitete i upravljačkih alata koji imaju za cilj povećanje profitabilnosti poslovanja i smanjenje gubitaka (Hashimi, 2015).

Upravljanje ukupnom kvalitetom (TQM) je korisniku okrenuta, kvaliteti okrenuta filozofija menadžmenta za osiguranje vodstva, obuke i motivacije sa svrhom kontinuiranog poboljšanja organizacijskog procesa. TQM se raščlanjuje na tri komponente, a to su (Hashimi, 2015): kvaliteta koja predstavlja temelj TQM i dramatično povećava njegovo značenje unutar poduzeća; ukupno - znači da kvaliteta postaje integralnim dijelom svake faze poslovanja poduzeća; te menadžment koji predstavlja kritični dio TQM koncepta.

Cilj internog marketinga je da vodi ljude i poslovne funkcije prema sistematičnom razumijevanju potreba poduzeća, a ako se izgrađuje jasno razumijevanje unutar organizacije (Ahmed i Rafiq, 2002), tada interni marketing može snažno odgovoriti na snažne zahtjeve sa tržišta.

Interni marketing stvara poduzeću konkurentnu prednost jer se kod njega implementiraju kulturne inicijative organizacije koje djeluju na podsvjesnoj razini, a uključuju simbole, akcije, znakove i sve što je fizički neopipljivo.

Interni marketing je preduvjet kreiranja uspjeha u poslovanju javnih službi jer uključuje brojne poslovne aktivnosti, ali i organizacijske i individualne funkcije, gdje poduzeće putem elemenata internog marketinga stvara poveznice koje rezultiraju većom kvalitetom usluge korisniku.

Interni marketing na suvremenim tržištima briše granice između poduzeća i eksterne okoline jer poduzeća na njih gledaju kao na mreže odnosa sa slabo definiranim varijabilnim granicama. Kroz decentralizaciju i utvrđivanje profitnih centara, organizacije su prestale biti interno planirane ekonomije i postale interne tržišne ekonomije odnosno interna tržišta, a djelatnici interni korisnici (Gummesson 2002).

Na suvremenom tržištu interni marketing uvelike utječe i na inovacije koje se danas progresivno razvijaju, pa interni marketing stvara temelje za kreaciju ideja koje doprinose kreiranju novih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe korisnika. Interni marketing utječe na kulturne organizacijske elemente koji mogu mijenjati inovacije, ali kreira i strukturu koju stvara ljudsko ponašanje, a pomoću kojeg se povećava neiskorišteni poslovni potencijal organizacije.

U implementaciji internog marketinga zaposlenici često primjenjuju organizacijsko učenje kao proces u kojem isti koriste podatke s namjerom da njihovo ponašanje bude usklađeno sa promocije prilagodbe radnoj organizaciji. Učeca organizacija građena je na četiri stupa (Ahmed i Rafiq, 2002): filozofija, stavovi i uvjerenja, sposobnosti i vještine i alati koji se mogu koristiti za učenje širom organizacije.

Konačno, interni marketing kao faktor uspjeha poduzeća na suvremenom tržištu sudjeluje u upravljanju promjenama u poduzeću koje su na suvremenim tržištima veoma učestale i događaju se gotovo na svakodnevnoj razini. Te promjene uključuju fuzije poduzeća, integracije, nova zapošljavanja, smanjenje broja radne snage, izmjenu menadžmenta, promjene načina rada, uvođenje novih tehnologija i druge promjene. Događa se da djelatnici često pružaju otpor prema tim promjenama jer se boje za svoj opstanak u dotičnom poduzeću, ili su razlozi gubitak moći ili povećanja troškova koje oni uzrokuju. Stoga djelatnike treba pravovremeno upoznavati sa svim promjenama koje se u poduzeću događaju jer će oni na taj način zadržati veću razinu radne produktivnosti i time doprinijeti snažnijem uspjehu poduzeća na tržištu, a sve zahvaljujući implementaciji internog marketinga.

## **2.2. Edukacija zaposlenika**

Većina suvremenih ekonomista današnjice u tržišnim modelima gospodarstva provodi istraživanja i sve više uviđa kako su investicije u ljudske resurse postala „krvna slika“ napretka gospodarstva i ostvarenja ekonomskog rasta jer primjenom visokospecijaliziranog znanja u proizvodnim procesima poduzeća doprinosi se produktivnosti poduzeća na mikro razini, kao i njegovoj profitabilnosti.

Edukacija zaposlenika spada u funkciju ljudskih potencijala kao njezin integralni dio, a u posljednje vrijeme joj se posvećuje sve više pažnje u smislu ostvarenja

konkurentne prednosti poduzeća temeljem znanja svojih zaposlenika. Edukacija potiče motivaciju za produktivniji rad jer stjecanjem kompetencija se povećava radna produktivnost zaposlenika, koji potom zbog povećanog radnog učinka dobivaju nagradu u obliku kompenzacija za svoj rad, a svaka takva kompenzacija povećava njihovu motivaciju za što uspješnijim radom.

Motivirani zaposlenici postižu vrlo snažne poslovne rezultate za poduzeće svojom naprednom radnom produktivnošću jer svako poduzeće želi temeljiti svoju konkurentnost na motiviranim, obrazovanim, usko specijaliziranim i uspješnim ljudskim potencijalima. U tom smislu je potrebno svakom poduzeću, i privatnom i javnom da zapošljava uspješne i kompetentne menadžere i zaposlenike koji već imaju određeno stručno znanje, a gdje će se investicijama u dodatno obrazovanje istih postići dugoročan povrat na ulaganja koja su za poduzeće izdašan trošak, ali i opravdana korist u dugom roku.

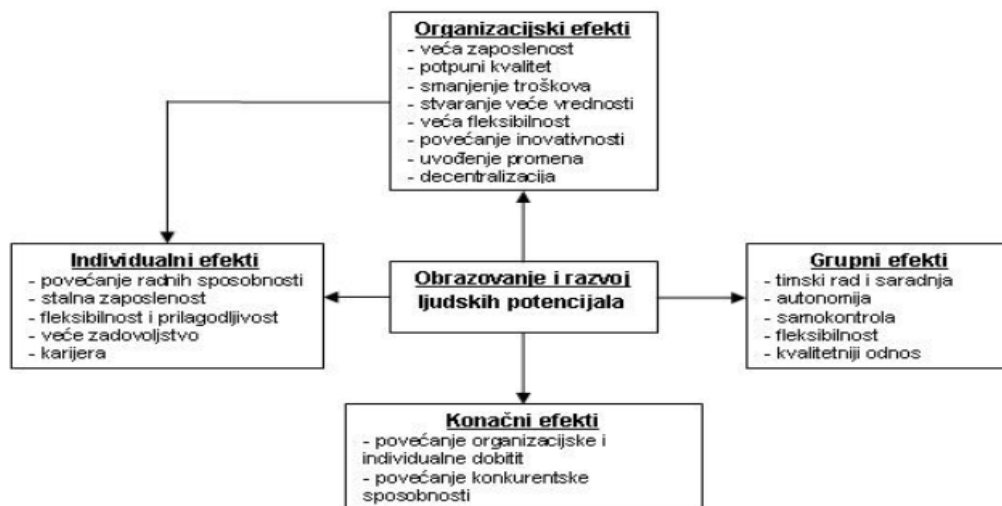
Budući da zaposlenici u nekoj organizaciji posjeduju različite osobnosti te imaju različita mišljenja, stavove i vrijednosti, menadžeri koji vode poduzeće trebaju prepoznati njihov radni potencijal te investicijama u njihovo obrazovanje postići zadane organizacijske ciljeve. Osim toga, nakon postignute edukacije isti trebaju putem materijalnih i nematerijalnih kompenzacija dodatno motivirati sada specijalizirane i educirane zaposlenike da svoju radnu produktivnost podignu na najveću moguću razinu. Može se reći da je edukacija ključni i glavni izvor motivacije koji osnažuje zaposlenike svladavanjem i razvojem novih znanja, vještina i kompetencija, a time se postiže konkurentna prednost temeljena na ljudskim potencijalima, koji doprinose profitabilnosti i uspješnom poslovnim rezultatima poduzeća na mikro razini.

Obrazovanje zaposlenika donosi poduzeću mnoge pozitivne efekte i to ne samo njemu nego svim organizacijskim razinama i cjelokupnom timu, kao i vrhovnom menadžmentu. Efektima obrazovanja se može postići sljedeće (Bahtijarević Šiber, 1999: 724):

- Povećati znanje zaposlenih o inozemnim konkurentima i kulturama što je od kritične važnosti ta uspjeh na inozemnom tržištu,
- Osigurati zaposlenima temelja znanja i vještine potrebe za rad s novim tehnologijama, kao što su roboti i računalno potpomognuti proizvodni procesi,

- Pomoći zaposlenima razumjeti kako uspješno raditi u timovima i pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga,
- Osigurati organizacijsku kulturu koja osigurava inovacije, kreativnost i učenje,
- Stvarati sigurnost zaposlenih osiguravajući nova znanja i načine doprinosa kompaniji u uvjetima u kojima se njihovi poslovi i interesi mijenjaju ili zastarijevaju njihova znanja i vještine te pripremiti zaposlene da se bolje međusobno prihvaćaju i surađuju.

Slika. 6. Potencijalni efekti obrazovanja



Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 725.

Problematika investiranja u ljudski kapital i povećanja ekonomskog rasta ide sljedećim tokom: poduzeća zapošljavaju stručne i kvalificirane djelatnike sa specijaliziranim znanjem koji na radnom mjestu ostvaruju određeni stupanj radnog učinka i produktivnosti. U početku je taj učinak ograničen jer se djelatnik tek zapošljava i treba mu određeno vrijeme da stekne uhodanu poslovnu praksu, čime se njegova radna učinkovitost povećava po određenoj stopi za isti broj radnih sati. Zbrojem radnih učinaka svih zaposlenika poduzeće dobiva svoju ukupnu radnu produktivnost, a prodajom gotovih proizvoda ostvaruje profit i pozitivne poslovne rezultate. Iz istih stečenih izvora poduzeće uplaćuje zaposlenicima zarađeni dohodak, a državi obvezna davanja u obliku poreza i doprinosa. Od istog tog stečenog profita od kojeg su zaposlenici dobili plaću za svoj rad, oni troše taj dohodak na primarno egzistencijalne

potrebe, a potom na sekundarne, a njihov izdvojeni novac se opet vraća u krug gospodarstva, dok dio u obliku PDV-a odlazi u državni proračun. Zbroj obveznih davanja svih poduzeća državi ostvarenih iz njihova pozitivnog poslovnog rezultata, vraćanja dohotka potrošača natrag u gospodarski sustav posljedicom potrošnje njihova dohotka te davanjem dijela toga u obliku PDV-a u državni proračun dobiva se ukupna novčana suma koja statusom transformacije postaje financijsko javno sredstvo na računu državnog proračuna u obliku proračunskog prihoda. Eksplozivna profitabilnost svih poduzeća, njihova obvezna davanja i potrošnja osobnih dohodaka potrošača izravno doprinosi povećanju poreznih prihoda, povećanu zaposlenosti, osobne potrošnje, smanjenja proračunskog deficita i javnog duga te stvaranjem makroekonomske ravnoteže gospodarstva.

Može se reći da na taj način obrazovanje predstavlja ukupnost spoznaja, znanja, vještina i kompetencija osoba koje se edukacijama osposobljavaju za samostalno obavljanje poslova, odlučivanje, djelovanje i snalaženje u različitim poslovnim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj koji je vezan uz stjecanje znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija te pripremu za budućnost (Bahtijarević Šiber, 1999: 721).

U suvremenom turbulentnom globalnom gospodarstvu i dinamičnom poslovnom okruženju za sve zaposlenike poduzeća je potrebno osigurati odgovarajuću edukaciju u smislu kontinuiranog obrazovanja i usavršavanja jer se neprestano proizvode nove informacijske tehnologije koje iziskuju stalno kreiranje novih znanja, budući da postojeća brzo zastarijevaju.

### **2.2.1. Važnost edukacije ljudskih potencijala**

Ljudski resursi su ti koji u poduzeću angažmanom svoga rada proizvode dobra i usluge koristeći svoje specijalizirano znanje, osobne vještine i kompetencije u radu doprinoseći maksimizaciji radnog učinka i produktivnosti poduzeća. Svojim radom isti kreiraju strateški ciljanu i definiranu količinu proizvoda i usluga koje poduzeće potom kao konačne proizvode visoke kvalitete plasira na tržište u količinama za koje za njima postoji potražnja te temeljem prodaje ostvaruje eksplozivnu profitabilnost i povećanje ukupnih prihoda.

Iz ostvarenog rezultata poslovanja poduzeća izdvajaju financijska sredstva za plaće djelatnika, njihova stručna usavršavanja, doprinose na plaću i iz plaće, obvezna davanja državi u obliku poreza i doprinosa i na taj način povećanjem javnih sredstava dobivenih kanalima privatnog sektora sva poduzeća u zemlji direktno utječu na ekonomski rast povećavajući njihovu stopu.

Planovi obrazovanja zasnivaju se na (Bahtijarević Šiber, 1999: 722):

- strategiji poduzeća,
- utvrđivanju obrazovnih potreba zaposlenika,
- utvrđivanju programa za obrazovanje u poduzećima,
- valorizaciji obrazovnih programa.

Važnost edukacije zaposlenika ogleda se u snazi upravljanja i razvoja ljudskih resursa. Stoga suvremena poduzeća sve više svojih resursa u obliku novca, vremena, informacija i tehnologije posvećuju edukaciji zaposlenika. Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika je jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentne prednosti (Bahtijasrević Šiber, 1999: 717). Njihova edukacija je temelj konkurentne tržišne utakmice i nadmetanje s konkurencijom za pridobivanje potrošača, a postala je u vrijeme današnjice *conditio sine qua non* jer bez ulaganja u obrazovanje nema ni opstanka poduzeća.

Prilikom investicija u obrazovanje menadžeri trebaju postaviti ciljeve koji predstavljaju polazište za koncipiranje investicija u edukaciju zaposlenika. Najvažniji ciljevi i značajke kojima je obrazovanje najčešće usmjereno su (Bahtijarević Šiber, 1999: 737):

- Podizanje konkurentne sposobnosti organizacije - stalno obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenih postaje najdjelotvorniji način podizanja opće organizacijske uspješnosti i konkurentne sposobnosti.
- Pобоljšanje radne uspješnosti - prvi kandidati su zaposlenici s nezadovoljavajućim učinkom. Vrlo učinkovito u rješavanju onih problema koji nastaju iz nedostataka ili nedovoljne razine potrebnih znanja i vještina.



- Aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih - tehnološki napredak, promjene u okolini i poslovanju traže stalno usklađivanje i aktualiziranje te nadogradnju znanja i vještina zaposlenih.
- Podizanje konkurentske sposobnosti organizacije - stalno obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenih postaje najdjelotvorniji način podizanja opće organizacijske uspješnosti i konkurentne sposobnosti.
- Poboljšanje radne uspješnosti - prvi kandidati su zaposlenici s nezadovoljavajućim učinkom. Vrlo učinkovito u rješavanju onih problema koji nastaju iz nedostataka ili nedovoljne razine potrebnih znanja i vještina.
- Aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih - tehnološki napredak, promjene u okolini i poslovanju traže stalno usklađivanje i aktualiziranje te nadogradnju znanja i vještina zaposlenih.
- Podizanje konkurentske sposobnosti organizacije - stalno obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenih postaje najdjelotvorniji način podizanja opće organizacijske uspješnosti i konkurentne sposobnosti.
- Poboljšanje radne uspješnosti - prvi kandidati su zaposlenici s nezadovoljavajućim učinkom. Vrlo učinkovito u rješavanju onih problema koji nastaju iz nedostataka ili nedovoljne razine potrebnih znanja i vještina.
- Aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih - tehnološki napredak, promjene u okolini i poslovanju traže stalno usklađivanje i aktualiziranje te nadogradnju znanja i vještina zaposlenih.
- Izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja - brze promjene u okolini uzrokuju stalne promjene u menadžerskom poslu, potrebnim znanjima i vještinama. Zato je važno uvijek držati korak s novim metodama i procesima.
- Rješavanje organizacijskih problema - trening je važan način rješavanja mnogih organizacijskih problema.
- Usmjeravanje novih zaposlenika - dolazak u novu organizaciju ili novi posao obavezno zahtijeva određeni organizirani proces uvođenja i usmjeravanja.

- Priprema za promociju i menadžersku sukcesiju - obrazovanje omogućava zaposlenima stjecanje znanja i vještina potrebnih za promociju i općenito prelazak u nove, drugačije i odgovornije poslove, dakle razvoj njihove karijere.
- Zadovoljavanje individualnih potreba rasta - kvalitetno obrazovanje može imati dvostruku ulogu: osiguravati veću organizacijsku uspješnost te veći individualni razvoj i rast svih zaposlenih.

Danas sve zemlje grade svoja gospodarstva temeljena na ekonomiji znanja jer su uvidjele da je znanje brzorastuća „tehnologija“ ljudskog uma koja doprinosi kreiranju inovacija, povećanja konkurentnosti, kako poduzeća, tako i zemlje na globalnim tržištima, a sve to utječe na pozitivan ekonomski rast. Znanje ljudskog kapitala je to koje kreira proizvode i to posebno inovativne, potiče proizvodnju i prodaju, ostvaruje profitabilnost poduzeća te na makroekonomskoj razini utječe na stvaranje makroekonomske ravnoteže i povećanje nabrojanih makroekonomskih pokazatelja koji kreiraju povećanje ekonomskog rasta po stopama koje su više od prosječnih i progresivno napreduju.

Investiranje u ljudski kapital donose poduzeća temeljem svojih planova, a budući da su te investicije visokih izdataka i vraćaju se kroz razdoblje od jednog desetljeća, poduzeće procjenjuje da li mu je navedena investicija kroz tako dugo razdoblje isplativa te da li će mu donijeti više ekonomskih koristi od troškova. Ukoliko se procjena pokaže pozitivnom, poduzeća kreću u kapitalne investicije u ljudsko znanje putem njihova usavršavanja iz uske domene specijalizacije djelatnosti, a djelatnici im uloženu investiciju vraćaju primjenom specijaliziranog znanja na radnim mjestima generiranjem maksimalne produktivnosti i stvaranjem inovacija, čime doprinose profitabilnosti poduzeća.

### **2.2.2. Uspješno učenje**

Ulaganje u obrazovanje je velika investicija kojima zaposlenici stječu učenje koje je po završetku edukacije uspješno i dovodi do trajnih promjena u ponašanju u poslovanju zaposlenika. Da bi bilo uspješno, učenje mora biti kontinuirano, a motivacija, zajedno sa znanjem i psihološkim karakteristikama pojedinca najvažniji je

čimbenik koji utječe na proces učenja (Gutić i Rudelj, 2012.). Isti autori definirali su formulu za uspješno učenje koja glasi (2002):

#### **Formula za uspješno učenje**

Uspješno učenje = potreba za učenjem + aktualnost sadržaja + motivacija za učenjem  
+ iskustvo u učenju + navika učenja + poticaj za učenjem + znatiželja

Sve ove komponente formule dovode do uspješnog učenja, a izostavi li se samo jedna, formula uspješnog učenja neće imati učinka. Motivacija potiče učenje jer pojedinci imaju kontinuiranu potrebu za učenjem koja proizlazi iz motivacije, predanosti, iskustva te želje za nadogradnjom znanja. Zaposlenici koji žele usavršiti svoje znanje se brzo prilagođavaju i reagiraju na promjene koje dolaze s tržišta u poduzeće. Učenje samim time predstavlja potrebu za usvajanjem novih znanja i vještina čime se uspješno savladavaju svi poslovni zadaci.

Da bi učenje bilo uspješno, zaposlenicima se treba maksimalno posvetiti jer znanja koja oni stječu edukacijom donose veliku korist za poduzeće. Zaposlenike treba motivirati na edukaciju i rad i samim uspješnim učenjem može se snažno unaprijediti njihova radna produktivnost.

U stjecanju uspješnog znanja menadžeri trebaju bit instruktori i mentori svojim zaposlenicima jer izvlače najbolje iz svojih djelatnika (Dessler, 2015.). Mentorstvo je poželjno za jačanje organizacije zbog nadilaženja konkurencije i to je proces koji se odvija postupno.

Mentori su ključne osobe prilikom uvođenja u posao, a njihove poželjne karakteristike su motiviranost, sposobnost stalnog učenja, otvorenost i susretljivost prema zaposleniku, objektivnost, sistematičnost, taktičnost, otvorenost za suradnju i dugo (Obradović, 2015.). Od mentora se očekuje da bude organizirana, dovoljno educirana te samokritična osoba jer će samo tako njegov mentorski stil vođenja biti učinkovit.

Mentor prvo upoznaje zaposlenika s poslom, nakon kojeg slijedi snimanje aktualne situacije i usvajanje vještina koje radno mjesto zahtijeva. Potom se zaposlenik uči preuzimanju inicijative te stječe razinu znanja pri kojoj može započeti raditi

samostalno. Ipak, mentorstvo tu ne prestaje. Iako se od zaposlenika očekuje da radi samostalno, mentor mu uvijek mora biti na raspolaganju da ga usmjerava u svim kritičnim situacijama te da mu pomogne da radne probleme riješi učinkovito i doprinese radnoj produktivnosti.

### 2.3. Motivacija zaposlenika

Interes za motivaciju za rad, kojim se usmjerava, organizira i određuje intenzitet radne aktivnosti star je koliko i sam ljudski rad (Bahtijarević, Šiber, 1999: 555). Ljudske mogućnosti su danas goleme, a na njih djeluju konstruktivne poticajne promjene da bi motivacijom mogli ostvariti želje i ciljeve, kako osobne, tako i poslovne. Motivacija podrazumijeva brojne teorije, podjele i modele, ali jedno je sigurno: utječe na poboljšanje psihofizičkih, socijalnih i društvenih karakteristika ljudi (Marušić, 2006.).

Slika 7. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

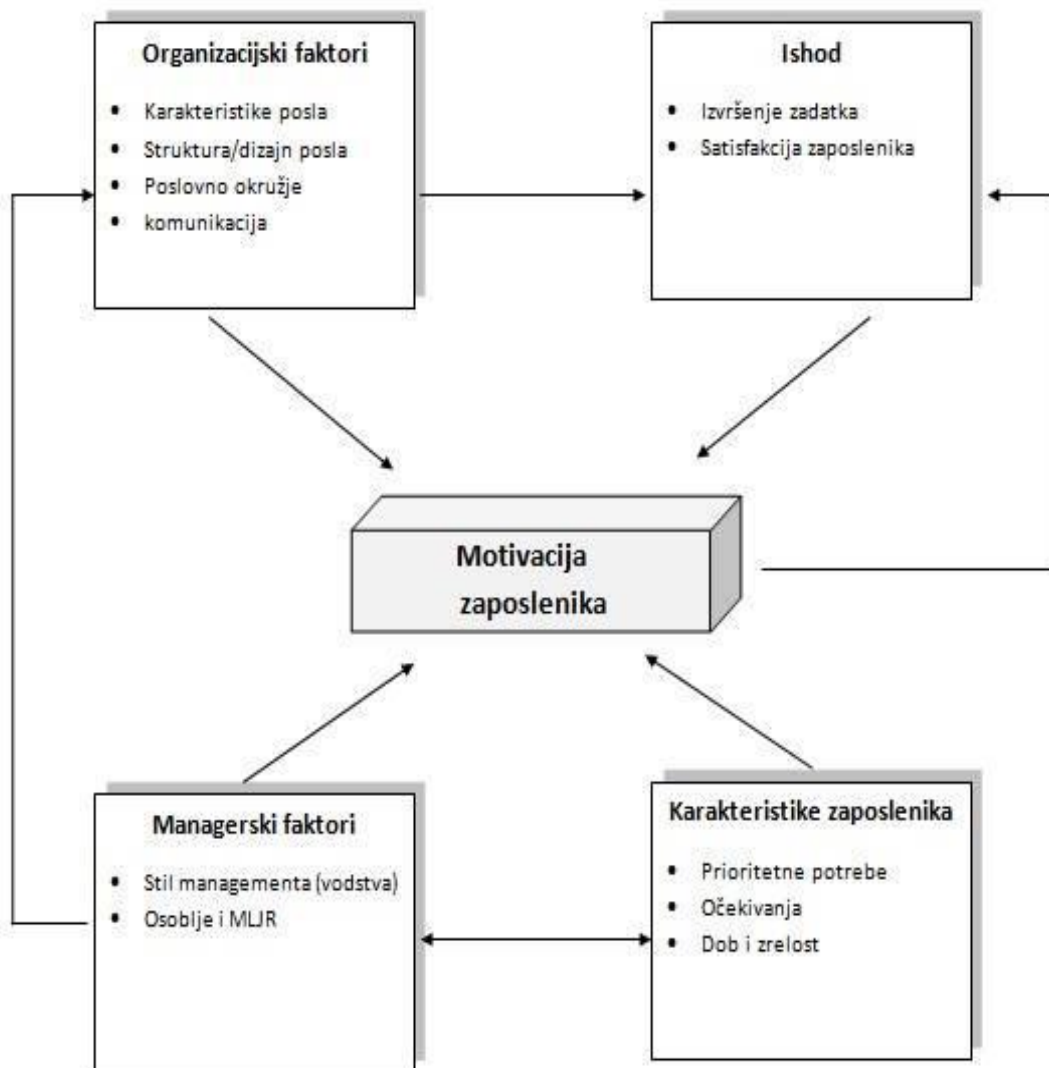


Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta

Motivacija određuje ponašanje usmjereno ka određenom cilju, često poslovnom te uključuje sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja, ali obuhvaća i dio nesvjesnih motivirajućih aktivnosti. Sukladno tomu, Bahtijarević Šiber (1999: 557) je dala definiciju motivacije kao zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju unutarnju i

fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Ovdje se radi o složenoj koncepciji koja se temelji na ljudskim potrebama i aspiracijama te preferencijama koje su različite od drugih ljudi i usmjeravaju se prema objektivnim i subjektivnim poslovnim situacijama zaposlenika.

Slika 8. Faktori koji utječu na motivaciju za rad



Izvor: Naoum, S. (2011): People and Organizational Management in Construction.

Motivacijski sustav čine brojni faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se ugrađuju u organizacijsku sredinu radi motiviranja zaposlenih (Bahtijarević Šiber, 1999: 558). Motivacija tako predstavlja dinamičan proces, koji je podložan stalnim promjenama na način da zaposlenici u jednom trenutku imaju puno motiva za rad, dok

udrugom imaju samo jedan dominantan motiv sa nizom podređenih. Upravo taj dominantni motiv najviše utječe na ponašanje zaposlenika i na njegovu radnu produktivnost. Motivacija "odgovara" na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine ili pak uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti.

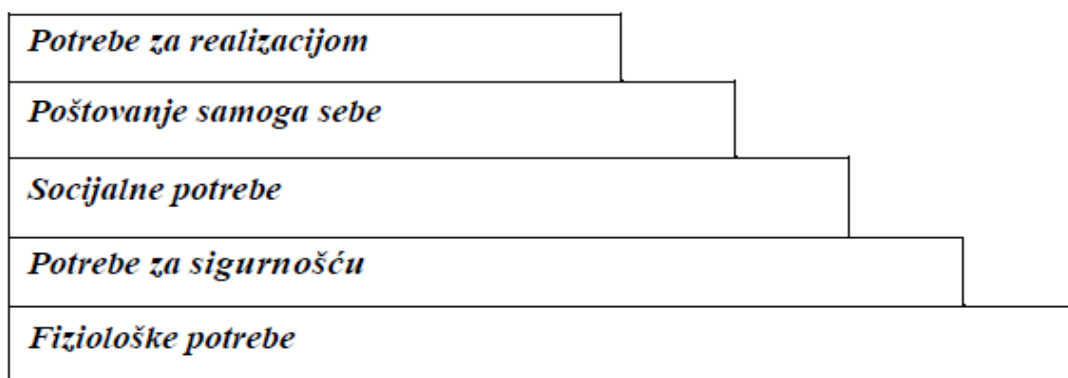
### 2.3.1. Teorije motivacije

Ova skupina teorija usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude na određene aktivnosti. Teorije motivacije se usmjeravaju na obrasce ljudskog ponašanja, gdje su sve objedinjene oko koncepta potreba. Teorije su individualne jer neke od njih ignoriraju komponente posla i usmjerene su na analizu individualnih potreba čovjeka.

#### 1. Teorija hijerarhije potreba

Ovu teoriju je razvio Abraham Maslow te je i danas najpoznatija i najpopularnija teorija. On ju je definirao kao hijerarhijsku teoriju potreba, odnosno motivacije, a Bahtijarević Šiber (1999: 560) je još naziva holističko dinamička teorija. Ova teorija ima tendenciju da bude cjelovita u ljudskoj motivaciji, gdje je rad samo jedna komponenta potreba, ali je njezin značajan segment. Temeljna postavka Maslowljeve teorije jest da je pojavljivanje neke potrebe uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge važnije potrebe te da se ni jedna potreba ili želja ne može promatrati izolirano.

Tablica 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str, 87

## **2. Teorija trostupanjske hijerarhije**

Ovu teoriju je razradio Alderfer u smislu kompleksnijeg pristupa Maslowljevoj teoriji potreba te je u svojoj teoriji naveo tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja. Ovdje egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja, potrebe povezanosti se šire i uključuju socijalne potrebe te sve faktore vezane uz odnose osoba, te konačno potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu (Bahtijarević Šiber, 1999: 566).

## **3. Teorija motivacije postignuća**

Ova teorija je za razliku od drugih usmjerena na motivaciju za rad te radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra temeljnim, a osnove ponašanja su stečene i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu. Ova teorija je u cijelosti orijentirana na unutarnju motivaciju, gdje je provedba aktivnosti i rješavanja problema motivacijski poticaj za ponašanje, a cilj je nagrada i postizanje uspjeha.

## **4. Dvofaktorska teorija motivacije**

Ovu teoriju je sastavio Herzberg, a osnova joj je mjerenje zadovoljstva poslom. Ona poima organizaciju kao ključan čimbenik i mehanizam ponašanja ljudi unutar nje. Ova teorija sadrži dva aspekta: teoriju radnog ponašanja konceptualiziranu kao dvofaktorsku teoriju motivacije te drugi aspekt koji je orijentiran na bihevioralne konzekvencije obogaćenja posla i programe preoblikovanja rada (Bahtijarević Šiber, 1999: 574).

## **5. Teorija motivacije uloga**

Razvio ju je John Miner temeljem specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga u organizaciji koje pretpostavljaju različite motive potreba. Ova teorija predstavlja hijerarhijsku strukturu gdje je na vrhu menadžerska motivacija sa pozitivnim stavom prema autoritetu, natjecanju i moći, druga je profesionalna motivacija orijentirana na potrebu za učenjem, radom i stjecanjem statusa te je na dnu poduzetnička motivacija orijentirana na potrebu za postignućem, izbjegavanjem rizika te uvođenjem inovativnih rješenja.

### 2.3.2. Strategije motivacije

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni čimbenici, a uključuju društvene, psihološke, materijalne i ostale čimbenike koji djeluju motivirajuće ili demotivirajuće. Osnovna je obveza poslodavca zaposleniku isplatiti plaću za njegov rad, a ukoliko određeni zaposlenik pokaže natprosječnu radnu produktivnost, poslodavac ga može pored redovne plaće nagraditi složenim sustavom nagrađivanja, gdje isti koristi materijalne i nematerijalne kompenzacije.

Obuhvaćeno ovakvim objašnjenjem, kompleksna podjela strategija motivacije može se sažeti na one dvije najbitnije, a to su materijalne i nematerijalne strategije kompenzacije u motivaciji.

Poslovna kompenzacija predstavlja plaću koju zaposlenik dobiva za svoj rad u poslovnoj organizaciji i to je njegova temeljna plaća bez ikakvih bonusnih dodataka, koja se isplaćuje za redovan rad, sukladno broju sati i dana u mjesecu. Naknade se dijele na tri segmenta: plaća, nagrada i beneficija. Visina naknada ovisi o brojnim faktorima, a neki od njih su: vrijednost radne snage, odnos ponude i potražnje, utjecaj sindikata, radni učinak, poslovni rezultat poduzeća i drugo (Noe. R. A. i sur., 2006).

Strategije materijalne kompenzacije klasificiraju se s aspekta pojedinca, kao i s aspekta poduzeća, a cilj joj je da podigne individualnu radnu uspješnost motivirajući zaposlenika na radno produktivno ponašanje. Klasifikacija strategija materijalne kompenzacije obuhvaća dva dijela financijskih kompenzacija (Bahtijarević Šiber, 1999: 614):

1. Izravni materijalni i financijski dobici koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“
2. Neizravni materijalni dobici koji doprinose individualnom materijalnom standardu



Slika 9. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	plaća bonus poticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske pogodnosti
	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 odmori „božićnica“ skrb o djeci i starijima

Izvor. Bahtijarević Šiber (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 614

Iz slike 9. je vidljivo kako izravne materijalne kompenzacije s aspekta pojedinca obuhvaćaju plaće, bonuse i poticaje te naknade za inovacije i širenje znanja. U navedenoj podjeli treba razlikovati osnovnu plaću od stvarnih materijalnih kompenzacija jer visina plaće ovisi o radom mjestu i poziciji posla unutar platnog razreda, a ostale financijske naknade ovise o radnom učinku i ostvarenju rezultata rada zaposlenika. Osim navedenih kompenzacija, zaposleni može dobiti plaćenu edukaciju u obliku studija ili tečaja koji sam upiše, a ne mora ga sam financirati, već mu isto financira poduzeće. Takva kompenzacija pojačava odanost zaposlenika toj organizaciji, a samim time raste i njegova motivacija za usavršavanjem. Materijalne kompenzacije predstavljaju velike troškove za poduzeća jer su to dugoročne investicije koje se povrate nakon nekoliko godina, a uvijek postoji rizik odlaska educiranog djelatnika na drugo radno mjesto, što automatski predstavlja gubitak za organizaciju.

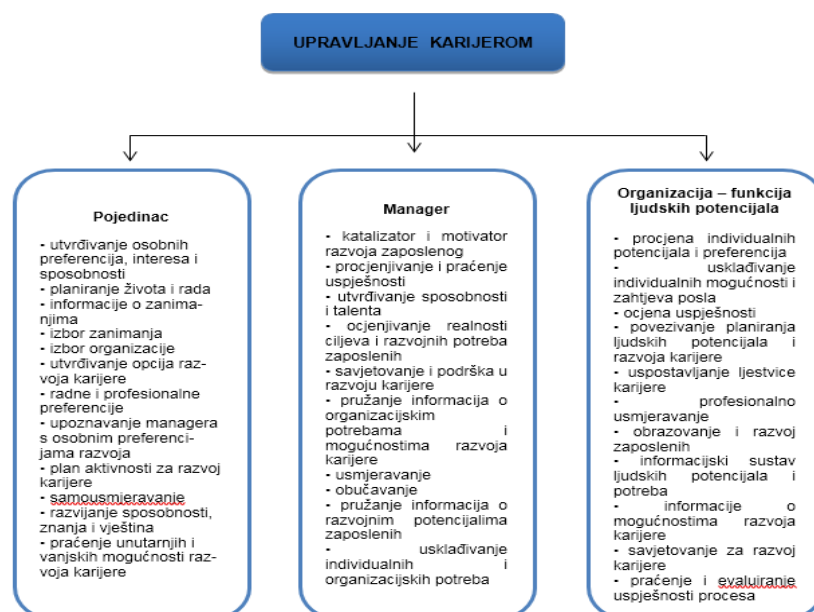
Iako su materijalne kompenzacije temelj motivacijskog strateškog sustava nagrađivanja, u svijetu se sve više primjenjuju nematerijalne kompenzacije. Razlog je taj što zaposlenici ne žele zadovoljiti samo egzistencijalne potrebe odnosno biti isključivo materijalno nagrađeni, nego kod njih postoje potrebe višeg reda kao na

primjer potvrđivanje vlastitih sposobnosti, mogućnost autonomije, razvoj karijere, dokazivanje, potvrđivanje određenog statusa i slično. (Noe et. al. 2006.),

Nematerijalne strategije kompenzacije uključuju sljedeće (Bahtijarević Šiber, 1999: 633): dizajniranje poslova (rotacija posla, proširivanje, obogaćivanje posla), stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere. Najvažniji oblik nematerijalne kompenzacije je edukacija zaposlenika od koje imaju korist i on i poduzeće jer zaposlenik stječe novo znanje besplatno, a poduzeće ima od toga korist jer će zaposlenik primijeniti to znanje u poduzeću, povećavajući svoju i radnu produktivnost poduzeća, kao i ukupni pozitivni financijski rezultat.

Osim edukacije, ovdje je kao oblik nematerijalne kompenzacije potrebno i naglasiti upravljanje karijerom. Upravljanje karijerom predstavlja novu aktivnost odjela za upravljanje ljudskim potencijalima koja se u suvremenom poslovnom svijetu vidno razvija. To je proces kojim organizacija izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlene da bi osigurala tzv. „pool“ kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe. Njime se oblikuju i primjenjuju ciljevi organizacije, kreiraju planovi i strategije koji menadžerima omogućuju zadovoljavanje potrebe za takvim ljudskim potencijalima te da postignu vlastite ciljeve karijere (Bahtijarević Šiber, 1999: 832).

Slika 10. Upravljanje karijerom u organizaciji



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 83.

### **3. JAVNE SLUŽBE**

Današnje okruženje u kojem djeluje država je organizirano na način da ista formira javne institucije putem kojih provodi donesene zakone i implementira sve javne usluge koje su od koristi javnom interesu i stanovništvu u smislu iskorištavanja javnih dobara. Država svoje djelatnosti od javnog interesa provodi putem javnih službi, gdje uz određenu naknadu pruža građanima javne usluge. Tako javna služba predstavlja djelatnost koju zajednica smatra toliko važnom da je podvrgava posebnom pravnom uređenju (normama upravnog prava) (Aviani, 2017.).

#### **3.1. Pojmovne odrednice i ciljevi javnih službi**

Javna služba je prema pojmovno određenju najvažnija djelatnost koja obavlja poslove od javnog interesa prema pravnom uređenju države u kojem se nalazi. Različite su njezine definicije, a prema njezinu formalnom aspektu tu se radi o djelatnosti koje obavljaju javnopravne osobe, s ciljem ispunjavanja interesa društvene zajednice (Aviani, 2017.). Kao djelatnost javna služba obuhvaća društvene djelatnosti od javnog interesa koje obuhvaćaju znanstvene, zdravstvene, obrazovne i druge javne društvene djelatnosti. Sukladno materijalnom aspektu, javna služba predstavlja svaku službu koja ima posebnu važnost za ostvarenje određenih interesa društvene zajednice (opći interes). Sukladno definiciji Državnog vijeća (Conseil d'Etat) javna služba predstavlja aktivnost uprave po načelima javnog prava (Enciklopedija.hr, 2019.). U aktivnostima javne službe najbitnija je uloga Vlade zemlje jer je upravo ona glavni financijer javnih službi iz državnog proračuna, odnosno iz izvora prikupljenih državnih prihoda te istovremeno provodi državni nadzor nad poslovanjem javnih službi.

Javne službe su se tijekom povijesti razvijale kontinuirano i dosljedno, kroz više stoljeća, a na značaju dobivaju tek krajem 19. stoljeća, sa suvremenim društvenim i ekonomskim ustrojstvom države. Od tada intenzitet njihova razvoja postaje progresivan, i s gledišta zajednice, kao i s gledišta države općenito.

Temelje teorije o javnim službama postavio je L. Duguit, opisujući ih kao djelatnost koja mora biti osigurana, regulirana i kontrolirana od onih koji vladaju. Kao takva je neophodna za ostvarenje društvene uzajamnosti i ne može biti ostvarena bez intervencije vladajućih, a bez istih bi došlo do disfunkcije društva.

U Hrvatskoj pojam javnih službi postaje korišten u kontekstu dvaju značenja tek u 20 stoljeću. Prvi koncept je definiran Ustavom Republike Hrvatske, a prema njemu javna služba predstavlja zapošljavanje i rad u državnim i javnim tijelima. Prema drugom značenju, ovaj pojam obuhvaća takozvane društvene djelatnosti (obrazovanje, znanost, zdravstvo, socijalnu i mirovinsku skrb), koje po svojoj prirodi nemaju komercijalni karakter.

Slika 11. Primjer organizacijske strukture javne službe Javne vatrogasne postrojbe grada Karlovca



Izvor: Javna vatrogasna postrojba Grada Karlovca (2019): Ustrojstvo, dostupno na <http://www.jvp-karlovac.hr/7/10/Ustrojstvo>, pristupljeno 19.08.2019.

Javne službe su danas diljem svijeta u svim zemljama djelatnosti od općeg javnog interesa koje se bave društvenim djelatnostima javnog sektora i pružaju javne usluge građanima. Građani te usluge plaćaju po jedinstvenim cijenama koje je odredila

država, a za njih dobivaju naknadu koju traže. Država financira javne službe putem sredstava iz državnog proračuna, a ove djelatnosti su toliko važne za društvenu zajednicu da se cjelokupno oslanja na njezine aktivnosti.

### **3.2. Suvremene promjene u javnim službama**

U suvremeno doba javne službe od gospodarskog interesa po prirodi predstavljaju gospodarske aktivnosti od javnog interesa. Ipak, u usporedbi s uobičajenim oblicima ekonomsko-komercijalnih poslovanja, ove javne usluge od gospodarskog interesa su nešto drugačije, jer postoji snažan javni interes za njihov kontinuiran i ispravan rad.

Promjene u javnim službama u suvremeno doba donijela je prvenstveno globalizacija. Globalizacija je proces privrednog, društvenog, kulturnog i političkog djelovanja koji nadilazi granice nacionalnih država, očituje se u prijenosu znanja i informacija, povećanom obimu svjetske razmjene dobara, kapitala, usluga i energije, u zaštiti okoliša itd. Ona je sve prisutnija pojava u suvremenom svijetu koja posljednjih desetljeća unosi brojne promjene u svjetskoj privredi (Olos, 2016: 94).

Pojavom globalizacije javna uprava počinje usmjeravati više pažnje na sljedeće promjene (Olos, 2016, 94): promjene u međunarodnom pravu; uspješnosti vlade; političko ujedinjenje svijeta; integraciju država; povećanje suradnje u području ekonomije, vojske i trgovine (ukidanje barijera u razmijeni dobara i usluga); pronalazak ravnoteže između globalizacije i sigurne države pri čemu se naglašavaju ljudska prava i slobode, borba protiv terorizma i financijskog kriminala, borba protiv gladi i siromaštva, zaštita okoliša i potrošača; razvoj područja istraživanja i tehnološkog razvoja; te politika zapošljavanja i socijalne politike.

Time se zapravo potvrđuje kompleksnost i brojnost ovih promjena koje dodatno intenziviraju ozbiljnost i heterogenost vladajućeg okruženja.

Danas Javni sektor mora djelovati na svim poljima gdje se usluge pružaju u osnovi da ne donose nikakav profit, ali takve se usluge moraju izvoditi iz političkih i ekonomskih razloga (Klarić et. al, 2012: 606). Često se u današnjim globalnim gospodarstvima događa zlouporaba monopolističke tržišne strukture nad gospodarskom infrastrukturom jer se pritisak može osjetiti u regionalnom monopolu, a od tada gotovo je nemoguće zamijeniti ove proizvode i usluge drugima. Stoga se na

razvoj ekonomske infrastrukture prvenstveno mora gledati kao na ostvarenje razvojnih ciljeva cjelokupne ekonomije, a ne kroz pitanja lokalne, interne profitabilnosti. Tehničko-tehnološka svojstva gospodarske infrastrukture pokazuju kako se prihodi ostvareni u njihovom poslovanju ne mogu se upotrijebiti kao dobra mjera radi učinkovitosti nekih drugih operacija, osim javnih.

## **4. ISTRAŽIVANJE EDUKACIJE, MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA OSNOVNOŠKOLSKOG SUSTAVA OBRAZOVANJA**

Četvrto poglavlje predstavlja aplikativno istraživanje o edukaciji, motivaciji i nagrađivanju zaposlenika osnovnoškolskog sustava obrazovanja. Budući da je problematika teme orijentirana na navedene komponente javnih službi, za empirijsku provedbu istraživanja odabran je osnovnoškolski obrazovni sustav kao javna služba koja pruža usluge obrazovanja stanovništvu RH, konkretnije djeci u dobi od 7-14-te godine života.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

U okviru determiniranoga predmeta i problema istraživanja može se izvesti temeljna hipoteza rada:

**H0: Zaposlenici javnih službi su motivirani za unapređenje ukupne radne aktivnosti javne službe ukoliko se investira u njihovo obrazovanje te ih se potakne na dodatnu produktivnost izravnim i neizravnim kompenzacijama.**

Nakon definiranja temeljne hipoteze, definirane su još dvije pomoćne koje je potkrjepljuju:

**H1: Investiranjem u edukaciju zaposlenika i stjecanjem stručnih vještina i kompetencija isti produktivnije obavljaju svoj posao u javnim službama, povećavajući svoje radne učinke.**

**H2: Proces izravnog i neizravnog nagrađivanja zaposlenika u javnim službama je snažna motivacija za unapređenje njihove radne učinkovitosti.**

U svrhu dokazivanja znanstvenih hipoteza te za potrebe novih spoznaja o važnosti motivacije, edukacije i nagrađivanja zaposlenika u javnim službama provedeno je istraživanje o edukaciji, motivaciji i nagrađivanju zaposlenika osnovnoškolskog sustava obrazovanja. Istraživanje je postavljeno online, na društvenu mrežu Facebook u grupu pod nazivom „Kreativno učenje u razrednoj nastavi“. Istraživanje je provedeno

u razdoblju od 11.- 15 lipnja 2019. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika koji je izrađen samostalno, gdje su ispitanici zamoljeni da iskreno odgovore na postavljena pitanja. Međutim, u navedenoj grupi nazale se razni profesori iz nekoliko zemalja i grupa broji 2500 članova, stoga su isti zamoljeni da se za potrebe ovog anketnog upitnika jave samo oni koji žive na području RH te predaju u razrednoj nastavi. Odazvalo se 80 učitelja razredne nastave, od kojih je njih 72 ispunilo anketni upitnik. Anketni upitnik sadrži 18 pitanja koja su strukturirana na način koji je prihvatljiv i lako dostupan za odgovaranje. Anketa je provedena na uzorku od 72 učitelja razredne nastave koji rade u različitim osnovnim školama na prostoru naše države. Ispitanici su na postavljena pitanja odgovarali anonimno, a zamoljeni su da odgovori na pitanja budu u potpunosti iskreni u svrhu dobivanja relevantnih rezultata istraživanja iz kojih je potrebno izvesti logičke zaključke o realnom stanju motivacije, edukacije i nagrađivanja zaposlenika u sustavu osnovnoškolskog obrazovanja. Rezultati istraživanja sa grafičkim prikazima i opisnim metodama bit će prikazani u nastavku.

#### **4.2. Rezultati istraživanja**

Nakon objašnjenja provedbe istraživanja i metodologije prikupljanja podataka koji su poslije statistički obrađeni, u ovom poglavlju pružena je interpretacija rezultata istraživanja koja predstavlja izvrstan znanstveni doprinos položaja zaposlenika u javnim službama.

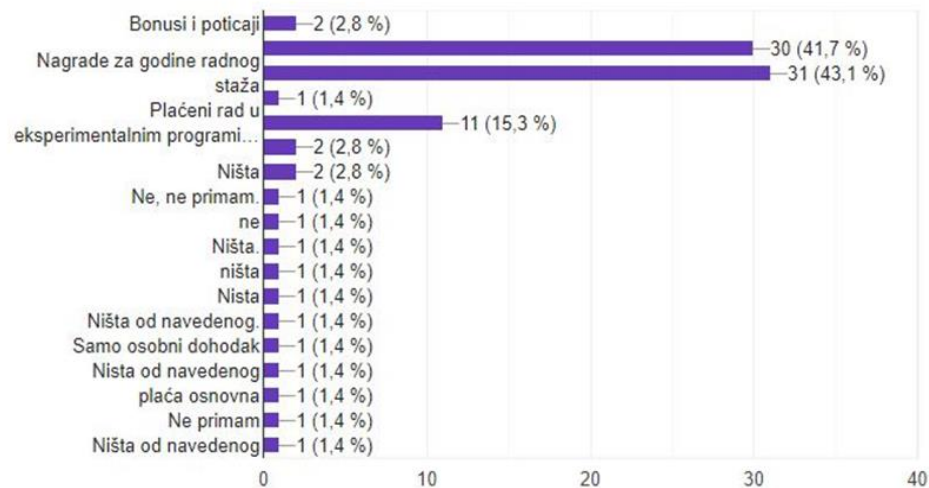
Rezultati provedenog istraživanja prikazani su u obliku grafičkih i deskriptivnih pitanja i odgovora, na koje su dati prikazi objašnjenja istih.



## Slika 12. Primitak materijalne kompenzacije za rad

### 1. Primate li neku materijalnu kompenzaciju za rad? (Moguće izabrati nekoliko odgovora)

72 odgovora



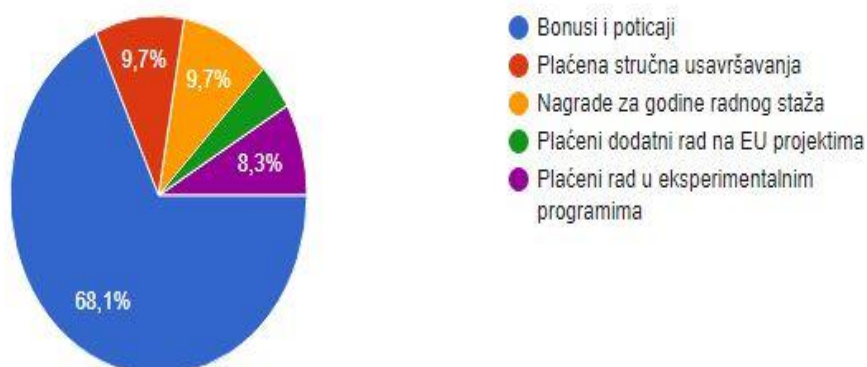
Izvor: Istraživanje autorice rada

Od 80 distribuiranih upitnika vraćeno je 72 odgovora, što znači da je 90% ispitanika odgovorilo na ovo pitanje. U pitanju da li primaju materijalnu kompenzaciju za svoj rad, 41% ih je odgovorilo kako najviše prima nagrade za godine radnog staža te njih 43% kako prima kompenzacije za plaćeni rad u eksperimentalnim programima. Bonuse i poticaje prima samo 3% ispitanika, dok su ostali naveli većinom da samo uz redovan dohodak za svoj rad ne prima nikakve kompenzacije.

## Grafikon 1. Prikaz motivacije materijalne kompenzacije zaposlenika

### 2. Koja od materijalnih kompenzacija za rad bi Vas najviše motivirala? (Moguće odabrati samo jedan odgovor)

72 odgovora



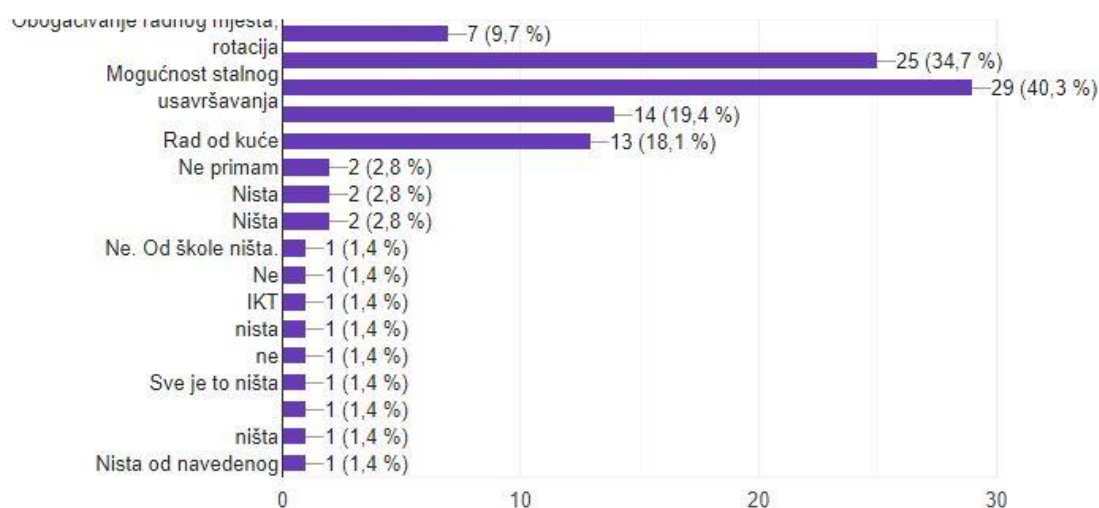
Izvor: Istraživanje autorice rada

Na ovo pitanje odgovorilo je 90% ispitanika, koji su naveli kako su ih od svih do sada dobivenih kompenzacija najviše motivirali bonusi i poticaji – za taj odgovor se izjasnilo njih 68%. Ostale materijalne kompenzacije ispitanika uključivale su plaćena usavršavanja, nagrade za godine radnog staža, plaćen rad na EU projektima i rad u eksperimentalnim programima, a takve kompenzacije je dobilo prosječno samo 9% ispitanika. To ukazuje kako znanstveni rad još uvijek nije dovoljno poticajan i motivirajući, već su glavni izvori motivacije za rad profesora u osnovnoj školi zapravo bonusi i poticaji na plaću.

Slika 13. Primitak oblika nematerijalne kompenzacije ispitanika sa mogućnošću više odgovora

### 3. Primete li neki oblik nematerijalne kompenzacije? (Moguće izabrati više odgovora)

72 odgovora



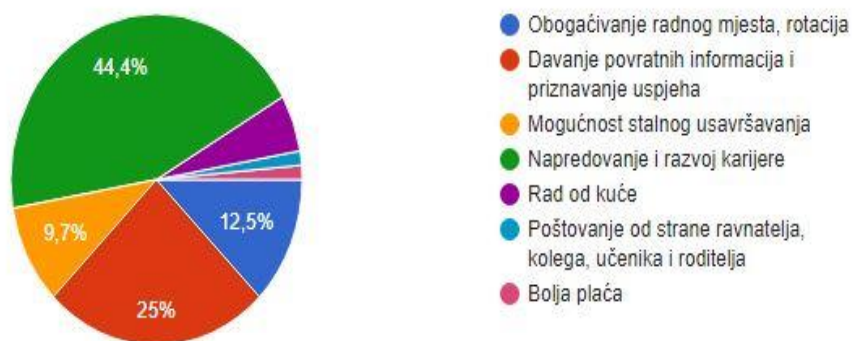
Izvor: Istraživanje autorice rada

Najviše ispitanika, njih 40% je odgovorilo kako kao kompenzaciju prima mogućnost stalnog usavršavanja te se njih 35% se izjasnilo za rotaciju radnog mjesta. Većina ih je još izjavila kao su primili kompenzaciju u smislu obogaćivanja radnog mjesta (10%) te mogućnost rada od kuće (18%). Ostali nisu primili nikakav oblik nematerijalne kompenzacije od škole te su u mogućnosti višekratnih odgovora izabrali upravo one koji naglašavaju kako nema nikakvih nematerijalnih kompenzacija.

## Grafikon 2. Najviše motivirajući oblik nematerijalne kompenzacije

### 4. Koji oblik nematerijalne motivacije bi Vas najviše motivirao? (Moguće odabrati samo jedan odgovor)

72 odgovora

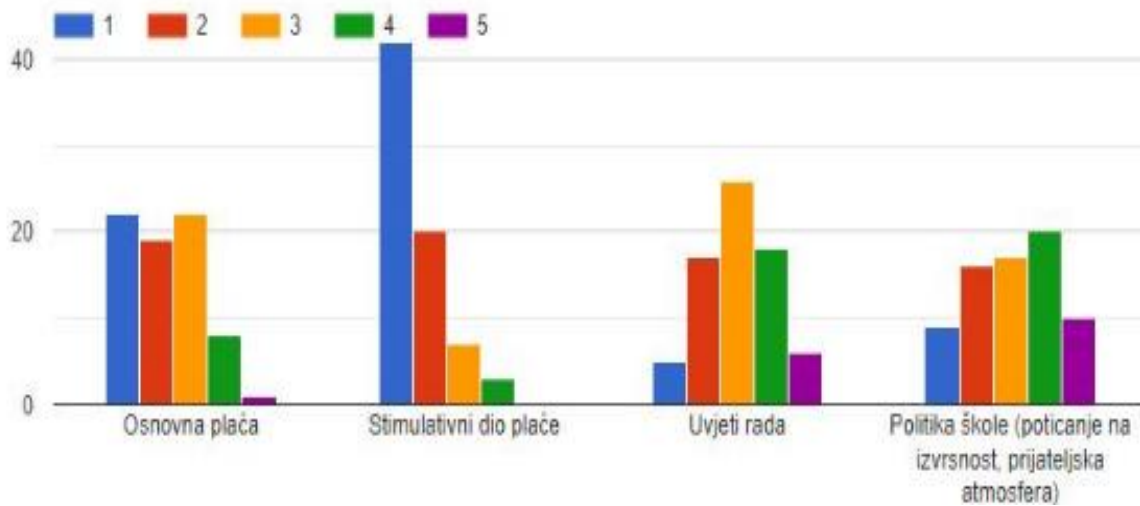


Izvor: Istraživanje autorice rada

Od mogućeg najviše motivirajućeg oblika kompenzacije 44% ispitanika se izjasnilo kako bi ih najviše motiviralo napredovanje i razvoj karijere u školi (44%) te davanje povratnih informacija i priznavanje uspjeha (25%). Motivi koji bi ih najmanje motivirali su rad od kuće, poštovanje od strane ravnatelja i kolega te bolja plaća. Može se zaključiti da profesori teže napretku u karijeri i dobivanju priznanja za svoj uspjeh, dok je bolja plaća i poštovanje kolega manje bitan motiv za rad.

Slika 14. Stupanj zadovoljstva faktorima motivacije na radnom mjestu

5. Molim Vas da označite brojevima od 1 do 5 stupanj zadovoljstva u sljedećim faktorima motivacije na Vašem radnom mjestu.

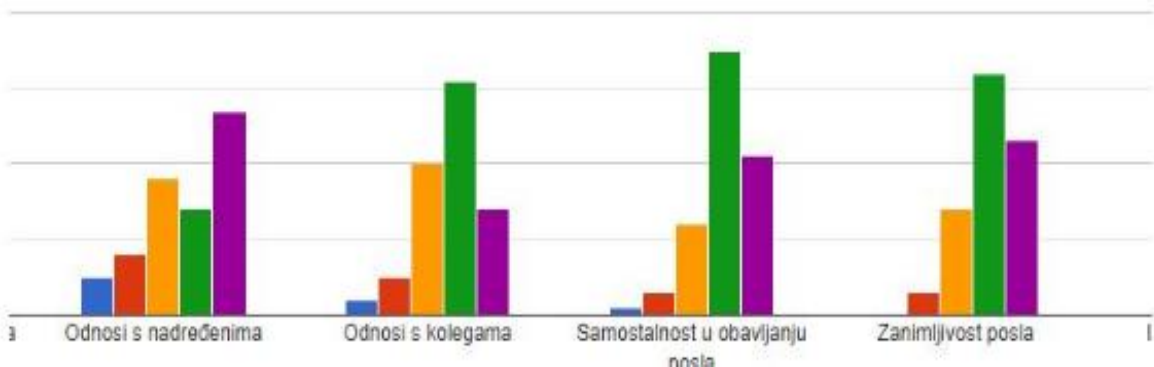


Izvor: Istraživanje autorice rada

Ispitanici su se većinski izjasnili kako su najmanje zadovoljni stimulativnim dijelom plaće (njih 58%), veličinom osnovne plaće (njih 31%), uvjete rada su većinski ocijenili ocjenom dobar (njih 36%) te su politiku škole koja potiče izvrsnost i prijateljsku atmosferu većinski ocijenili ocjenom vrlo dobar (njih 28%). Ispitanici su navedene faktore većinski označili ocjenom 3, dok su iste faktore najmanje ocijenili ocjenom 5, što ukazuje kako su profesori u osnovnim školama prosječno zadovoljni motivacijom na radnom mjestu i uvjetima u kojima rade te da bi postojeće uvjete trebalo unaprijediti, kao i povećati im osnovne plaće te stimulativne dijelove, ali i implementirati odgovarajuću politiku škole.

Slika 15. Stupanj zadovoljstva faktorima motivacije na radnom mjestu

5. Molim Vas da označite brojevima od 1 do 5 stupanj zadovoljstva u sljedećim faktorima motivacije na Vašem radnom mjestu.



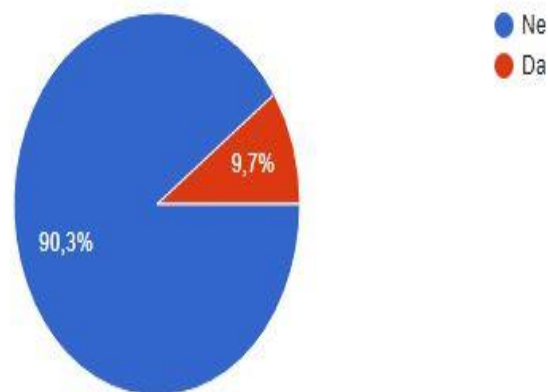
Izvor: Istraživanje autorice rada

S obzirom na postavljeno pitanje o međuljudskim odnosima u školi, većina ispitanika je odnose s nadređenima ocijenila ocjenom odličan (njih 36%), odnose s kolegama većinski su ocijenili ocjenom vrlo dobar (njih 43%) te kako su vrlo dobro zadovoljni samostalnošću u obavljanju posla (njih 46%), kao i u konačnici kako je njihov posao vrlo interesantan (njih 43%). Prosječna ocjena svih navedenih pitanja je vrlo dobar, što ukazuje na zaključak da se profesori međusobno i s nadređenima dobro slažu u suradnji, da dobro samostalno obavljaju posao te da im je njihov posao vrlo zanimljiv.

### Grafikon 3. Mišljenje nagrade za trud na radnom mjestu

6. Da li smatrate da ste adekvatno nagrađeni za svoj rad i trud na Vašem radnom mjestu?

72 odgovora



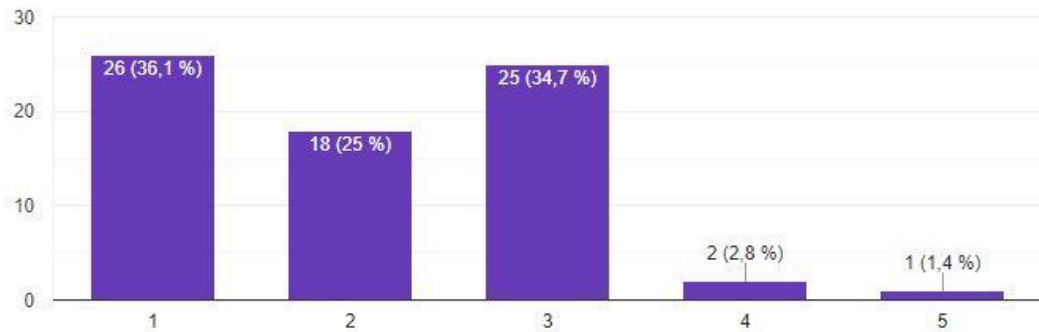
Izvor: Istraživanje autorice rada

90% ispitanika smatra kako nije adekvatno nagrađeno za trud koji ulaže u svoj rad u školi, dok je samo njih 9% zadovoljno nagradama za uloženi trud. Omjer ovog zadovoljstva je 10:1, što ukazuje na zaključak da profesori nisu zadovoljni nagradama za uloženi trud na poslu, što automatski implicira njihovu oslabljenu motivaciju za rad.

## Slika 16. Zadovoljstvo Pravilnikom o nagrađivanju učitelja

7. Ukoliko ste upoznati s novim Pravilnikom o nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama koliko ste sa istim zadovoljni?

72 odgovora



Izvor: Istraživanje autorice rada

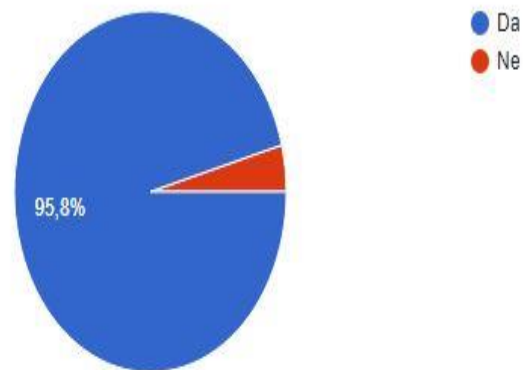
Ispitanici su u većinskom dijelu upoznati s pravilnikom o nagrađivanju učitelja. 36% ispitanika se izjasnilo kako uopće nije zadovoljno implementacijom postojećeg Pravilnika, a njih 25% i 34% je djelomično zadovoljno. Samo 4% ispitanika je u potpunosti zadovoljno implementacijom istoimenog Pravilnika. Može se zaključiti kako se doneseni Pravilnik ne implementira na odgovarajući način.



#### Grafikon 4. Važnost edukacije za unapređenje rada

8. Smatrate li edukaciju važnom za stalno unapređivanje rada unutar Vaše struke?

72 odgovora



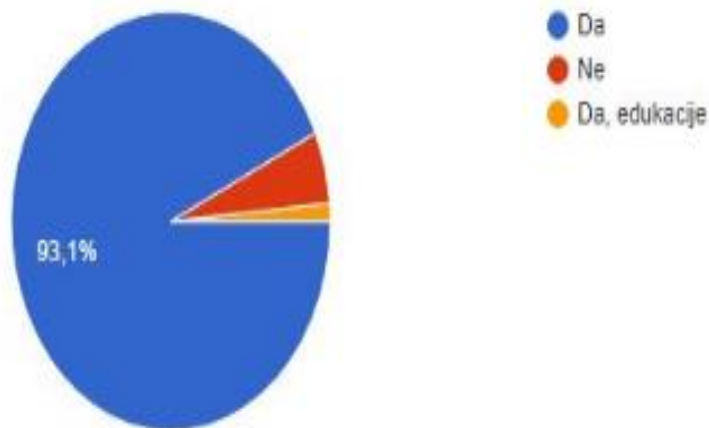
Izvor: Istraživanje autorice rada

96% ispitanika se izjasnilo kako smatra edukaciju izuzetno važnom za unapređenje rada unutar učiteljske struke, a samo 4% se izjasnilo kako im edukacija nije važna. Navedeni postoci ukazuju na snažnu važnost edukacije koja treba biti kontinuirana i prilagođena suvremenim trendovima u obrazovanju te kako se učiteljima mora omogućiti edukacija da bi mogli napredovati u svojoj struci.

## Grafikon 5. Korištenje usluga treninga/edukacije/obuke

9. Je ste li u posljednjih godinu dana koristili neke usluge treninga/edukacije/obuke vezane uz Vašu struku?

72 odgovora



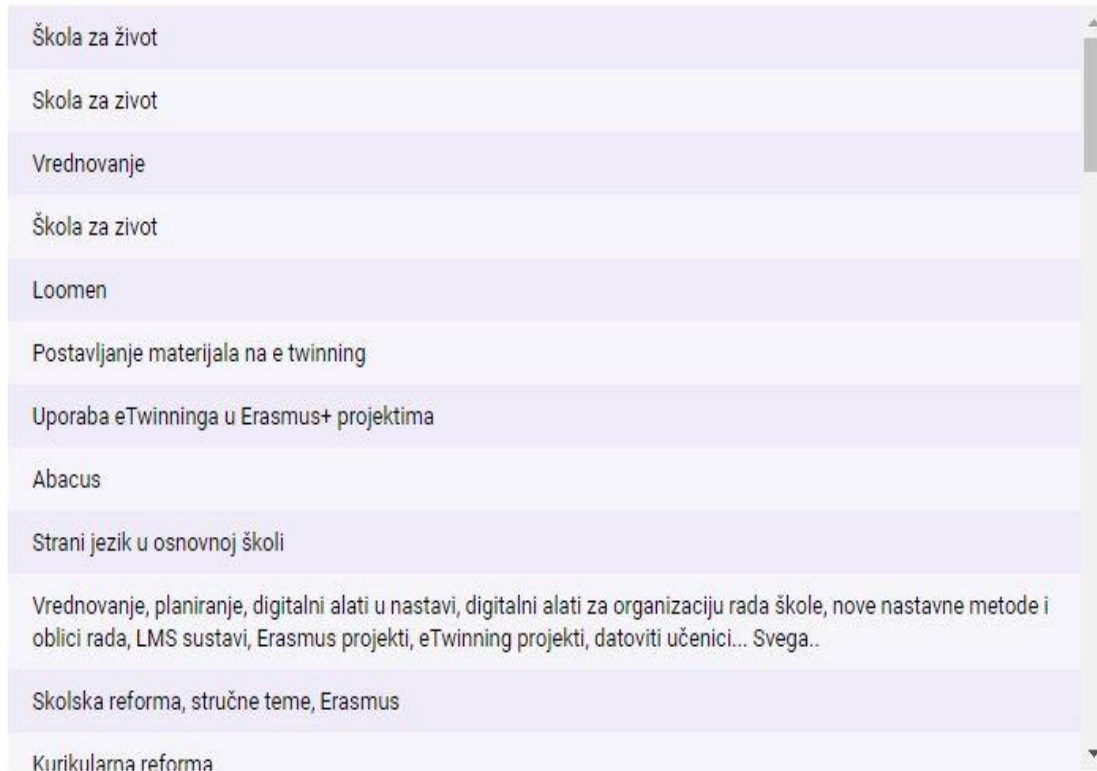
Izvor: Istraživanje autorice rada

93% ispitanika je odgovorilo kako je u posljednjih godinu dana koristilo neki oblik edukacije u svom radu te ih je 2% to i specificiralo kao edukacije, dok je samo njih 5% iskazalo kao nisu koristili nikakvu edukaciju. Navedeno ukazuje na zaključak kako profesori koriste svaku priliku da se dodatno educiraju u svom poslu te tako postanu dodatno motivirani za rad te steknu znanje koje će moći dalje prenijeti učenicima.

Slika 17. Tema treninga/edukacije/obuke vezana za struku (10a)

### 10. Koja je bila tema treninga/edukacije/ obuke vezane uz vašu struku?

71 odgovor



Škola za život
Skola za zivot
Vrednovanje
Škola za zivot
Loomen
Postavljanje materijala na e twinning
Uporaba eTwinninga u Erasmus+ projektima
Abacus
Strani jezik u osnovnoj školi
Vrednovanje, planiranje, digitalni alati u nastavi, digitalni alati za organizaciju rada škole, nove nastavne metode i oblici rada, LMS sustavi, Erasmus projekti, eTwinning projekti, datoviti učenici... Svega..
Školska reforma, stručne teme, Erasmus
Kurikularna reforma

Izvor: Istraživanje autorice rada

Ispitanici su naveli da su teme tijekom pohađanja edukacija i treninga bile uglavnom one koje su obrađivale problematiku škole za život, vrednovanje njihova rada te uporaba eTwinninga u Erasmus projektima. Ovdje je vidljivo kako su profesori skloni edukacijama koje se bave razmjenama učenika te programima koji unapređuju znanja učenika kroz interaktivne programe i radionice.

## Slika 18. Tema treninga vezana uz struku (10b)

### 10. Koja je bila tema treninga/edukacije/ obuke vezane uz vašu struku?

71 odgovor

A screenshot of a survey response list. The list contains 13 items, each on a separate line. The items are: Digitalna tehnologija, Migranti i rad s njima, vrednovanje, kurikulum, ishodi učenja..., Nove metode rada, istraživanja vezana uz obrazovanje, novi kurikulum, Cjelizivotno ucenje, Seminar, Beskorisni Loomen, Puno ih je bilo, škola za život, Ukljucivanje reh. psa u edukaciju, Beskorisna teorija, and Novi kurikulum (nekoliko edukacija), učenici s teškoćama, medijska pismenost, politička pismenost, digitalno pripovijedanje, održivi razvoj, EU, predrasude i stereotipi, IKT u nastavi....

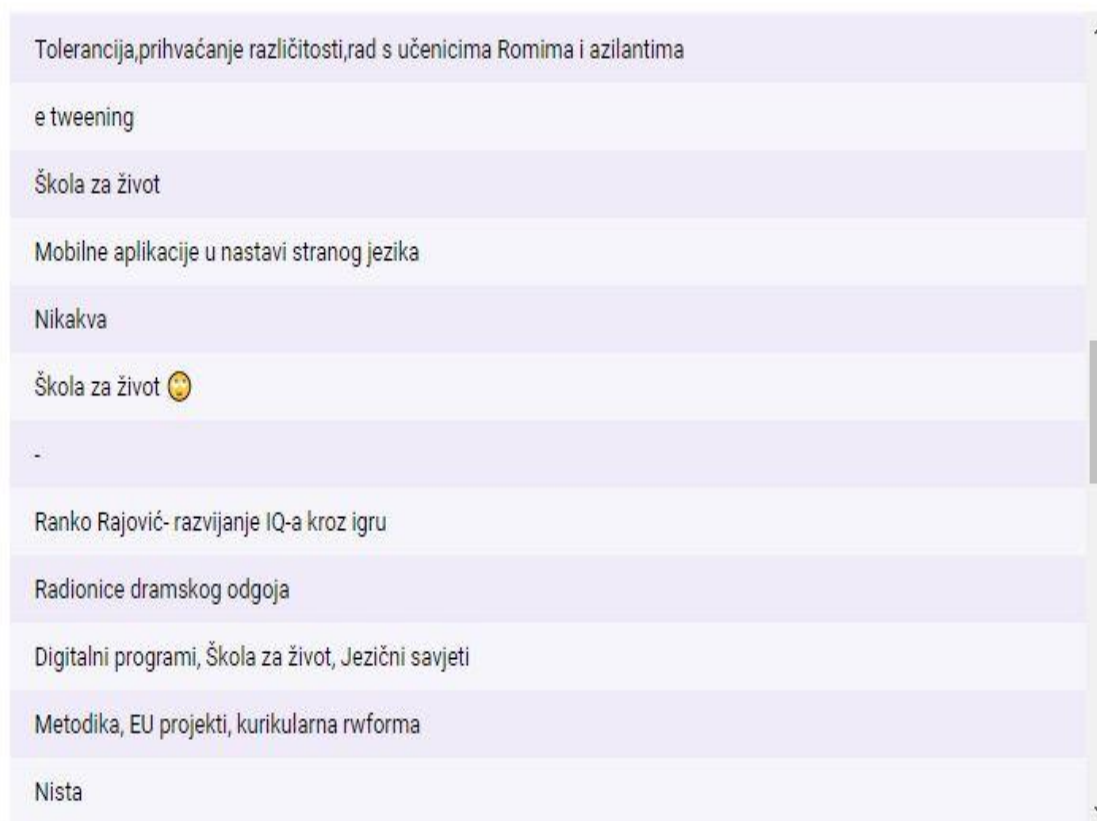
Izvor: Istraživanje autorice rada

Ispitanici su se najviše izjasnili kako su pohađali edukacije sa temama digitalnih tehnologija, rada s migrantima te novim metodologijama rada. Zaključak je da su profesori skloni edukacijama koje se bave inovacijama u njihovoj struci.

Slika 19. Tema edukacije vezane za struku (10c)

## 10. Koja je bila tema treninga/edukacije/ obuke vezane uz vašu struku?

71 odgovor



Tolerancija, prihvaćanje različitosti, rad s učenicima Romima i azilantima
e twening
Škola za život
Mobilne aplikacije u nastavi stranog jezika
Nikakva
Škola za život 😊
-
Ranko Rajović- razvijanje IQ-a kroz igru
Radionice dramskog odgoja
Digitalni programi, Škola za život, Jezični savjeti
Metodika, EU projekti, kurikularna rwforma
Nista

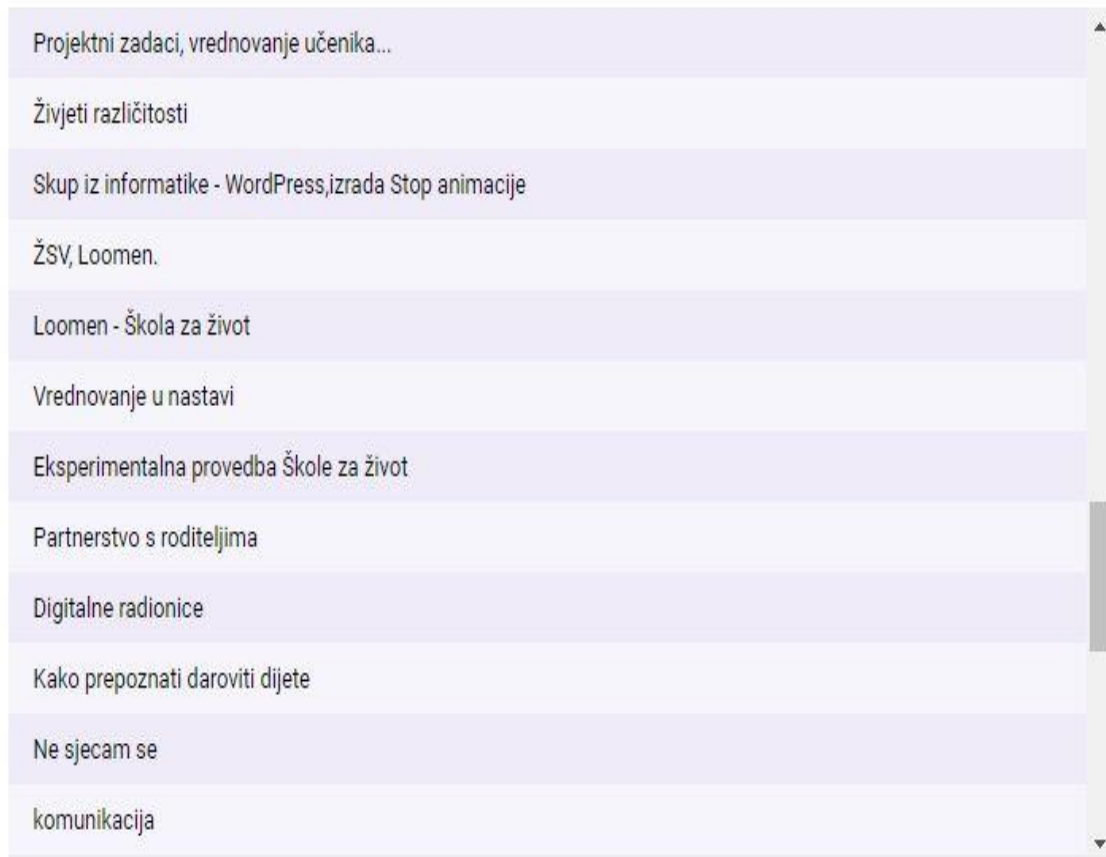
Izvor: Istraživanje autorice rada

Ispitanici su odgovorili kako su glavne teme obuke vezane za struku bile tolerancija, eTwinning i škola za život, dok su teme poput radionica dramskog odgoja te metodike i EU projekata stavljene na dno popisa posjećenih edukacija. Može se zaključiti kako su učitelji sudjelovali na edukacijama sa temama suvremene problematike današnjice, jer kako se mijenjaju uvjeti na tržištima u smislu događanja globalnih i informacijskih promjena, tako se iste uvode i u obrazovni sustav, pa su učitelji odlazili na takve edukacije da bi im se znali prilagoditi i primijeniti ih u svome poslu.

Slika 20. Tema edukacije vezane za struku (10d)

## 10. Koja je bila tema treninga/edukacije/ obuke vezane uz vašu struku?

71 odgovor



A screenshot of a survey question with 11 response options. The options are listed in a vertical list with a scrollbar on the right side. The options are: Projektni zadaci, vrednovanje učenika...; Živjeti različitosti; Skup iz informatike - WordPress, izrada Stop animacije; ŽSV, Loomen.; Loomen - Škola za život; Vrednovanje u nastavi; Eksperimentalna provedba Škole za život; Partnerstvo s roditeljima; Digitalne radionice; Kako prepoznati daroviti dijete; Ne sjećam se; komunikacija.

Projektni zadaci, vrednovanje učenika...
Živjeti različitosti
Skup iz informatike - WordPress, izrada Stop animacije
ŽSV, Loomen.
Loomen - Škola za život
Vrednovanje u nastavi
Eksperimentalna provedba Škole za život
Partnerstvo s roditeljima
Digitalne radionice
Kako prepoznati daroviti dijete
Ne sjećam se
komunikacija

Izvor: Istraživanje autorice rada

Ispitanici su naveli da su prisustvovali edukaciji s najčešćim tematikama projektnih zadataka, života različitosti te teme skupa iz informatike. Iz rezultata pitanja vidljivo je kako učitelji većinom odlaze na edukacije čija su tema suvremeni trendovi u informacijskoj tehnologiji i primjena projekata u obrazovanju, što su suvremene teme o kojima se uči u obrazovnim sustavima. Stoga se učitelji i educiraju o takvim temama da bi znanje iz istih mogli prenijeti učenicima, da bi svi skupa zajedno išli u korak s naučenim lekcijama koje donosi tematika današnjice.

Slika 21. Tema edukacije vezane za struku (10e)

## 10. Koja je bila tema treninga/edukacije/ obuke vezane uz vašu struku?

71 odgovor

komunikacija
Hrvatski kao drugi jezik
Reforma školstva
Rad sa ucenicima azilantima.
Sadrzaji vezani za rad u eksperimentalnoj skoli.
IKT
Kurikularna reforma; Assessing; Communicative grammar approach...
Tražitelji međunarodne zaštite
Roditeljstvo

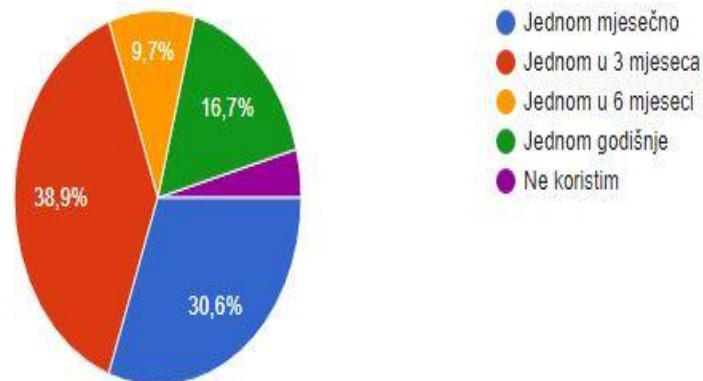
Izvor: Istraživanje autorice rada

Sudjelovali su na edukaciji čije su teme bile većinski problematika komunikacije, primjena hrvatskog kao drugog jezika te reforma školstva, dok je najmanje sudjelovalo na edukacijama s temom kurikularne reforme i roditeljstva. Iz navedenog se može zaključiti da su se učitelji primarno zainteresirali za edukaciju u smislu unapređenja svoje komunikacije s učenicima i spoznaja o reformi školstva, dok su im manje zanimljive teme bile pitanja roditeljstva i kurikularne reforme.

## Grafikon 6. Korištenje usluga treninga(edukacije/obuke vezane za struku

### 11. Koliko često koristite usluge treninga/edukacije/obuke vezane uz Vašu struku?

72 odgovora



Izvor: Istraživanje autorice rada

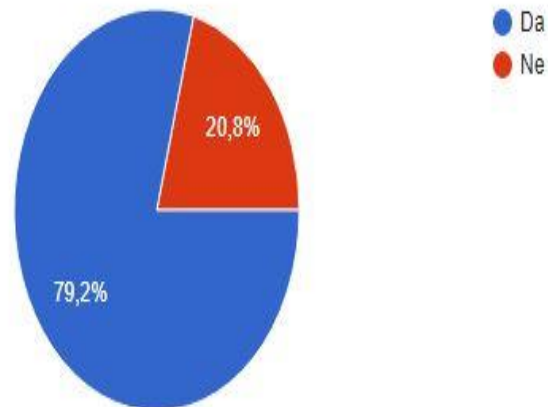
39% ispitanika odgovorilo je kako usluge edukacija vezane za struku koristi jednom u tri mjeseca, 30% ih koristi jednom mjesečno, 16% na edukaciju odlazi jednom godišnje, 10% se educira dva puta godišnje, dok ostali nisu znali koliko točno puta koriste edukaciju. IZ navedenog grafikona vidljivo je kako je najveća učestalost posjećenosti edukacija jednom u tri mjeseca, odnosno kvartalno, te također velik broj učitelja se educira jednom mjesečno, njih 30%. Može se zaključiti kako ukupno 68% učitelja posjećuje edukacije vezane za struku u vremenskim razdobljima manjim od tri mjeseca, što ukazuje na činjenicu kao se učitelji često educiraju o tekućim temama vezanim za osnovnoškolsko obrazovanje.



## Grafikon 7. Potreba za dodatnom edukacijom u svrhu unapređenja rada

12. Smatrate li da postoji potreba za dodatnim uslugama treninga/edukacije/obuke, a da je u svrhu unapređenja Vašeg rada?

72 odgovora



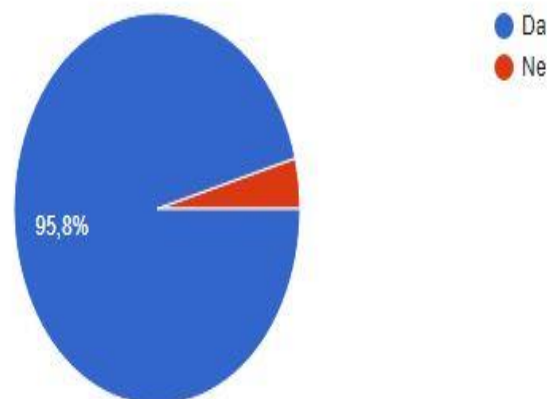
Izvor: Istraživanje autorice rada

79% ispitanika odgovorilo je kako postoje dodatne potrebe za uslugama edukacije iz domene njihove struke, dok samo 20% njih smatra dodatne edukacije ne smatra potrebnima i izrazito implementiranima u njihovu struku. Učitelji smatraju kako im se ne pruža dovoljno usluga edukacije iz postojeće problematike te da je potrebno uvesti dodatne usluge edukacija s ciljem unapređenja njihova rada. Te edukacije bi se trebale odvijati češće i periodično, s različitim tematikama koje će kasnije učitelji implementirati u svoj rad, a naučene teme će pridonijeti unapređenju njihova posla.

## Grafikon 8. Mišljenje o boljoj edukaciji koja može unaprijediti bolji osobni razvoj

13. Smatrate li da se boljom edukacijom, motivacijom i nagrađivanjem zaposlenika unutar obrazovnog sustava može postići bolji osobni razvoj zaposlenika te samim time i pružiti kvalitetnija i bolja obrazovna postignuća djece?

72 odgovora



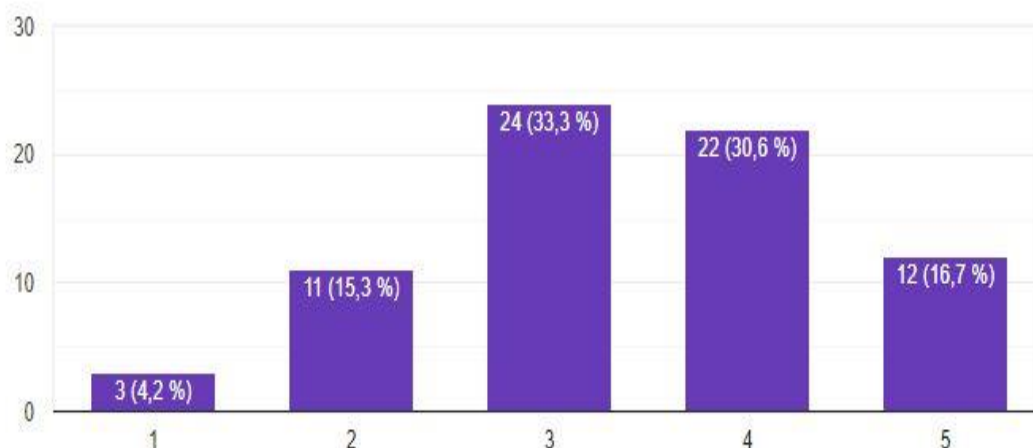
Izvor: Istraživanje autorice rada

96% učitelja smatra kako se boljom edukacijom, motivacijom i nagrađivanjem zaposlenika unutar obrazovnog sustava može postići unaprijeđen njihov osobni razvoj, čime će oni biti dodatno motivirani za posao i time će se pružiti kvalitetnija usluga obrazovanja djeci. Stečena znanja djeca će korisnije usvojiti jer će im se učitelji učinkovitije posvetiti i kvalitetnije im prenijeti znanje, a stečeno znanje djeca mogu primijeniti u drugim životnim situacijama ili mogu postati zainteresirana za odlaske na različita školska natjecanja, gdje će postići izvrsna postignuća u naučenom gradivu. To sve unapređuje osobni i profesionalni razvoj i učitelja i djece, gdje isti oplemenjuju svoje znanje i postaju intelektualno bogatiji za stečena znanja koja im mogu biti potreba u budućnosti.

Slika 22. Motivacija za rad na sadašnjem radnom mjestu

14. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko ste sveukupno motivirani za rad na sadašnjem radnom mjestu.

72 odgovora



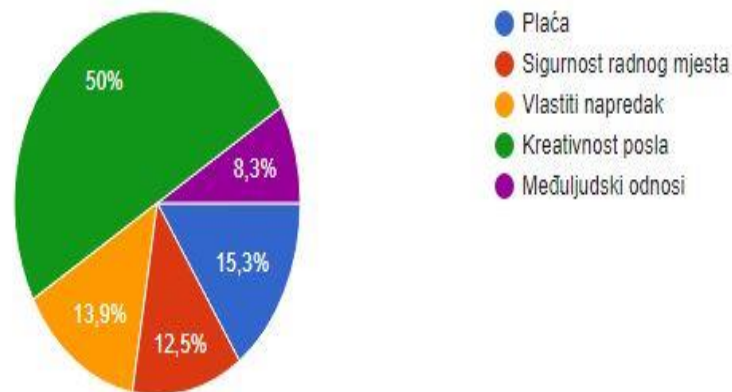
Izvor: Istraživanje autorice rada

33% ispitanika je prosječno motivirano za rad na sadašnjem radnom mjestu učitelja te je tu motivaciju ocijenilo ocjenom 3, njih 30% je vrlo motivirano, a 16% ih je snažno motivirano te je svoju motivaciju na za rad na sadašnjem radnom mjestu ocijenilo ocjenom 5. Samo 19% ukupno ispitanih učitelja smatra kako su minimalno ili uopće nisu motivirani za rad na sadašnjem radnom mjestu. Iz ispitanog uzorka može se zaključiti da su učitelji vrlo motivirani za rad na svojim aktualnim radnim mjestima te da ulažu veliki trud u transfer znanja svojim učenicima, kao što i ulažu dodatni napor da ih zainteresiraju za znanja koja im prenose.

## Grafikon 9. Motivacija u radnom okruženju

### 15. Što Vas najviše motivira u radnom okruženju?

72 odgovora



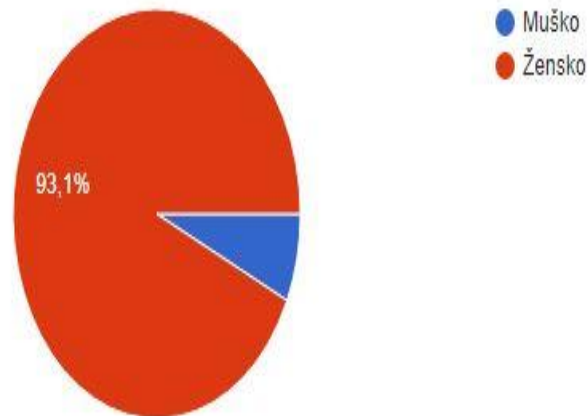
Izvor: Istraživanje autorice rada

50% učitelja se izjasnilo kako je njihova najveća motivacija za rad kreativnost posla, 14% je tu motivaciju označilo kao vlastiti napredak, 13% osjeća da je njihovo radno mjesto sigurno i to im je glavni izvor motivacije, 15% je najviše motivirano visinom plaće, dok 8% ispitanika na rad motivira radno okruženje i međuljudski odnosi. Glavnina motivacije za rad učitelja je kreativnost njihova posla jer je taj posao dinamičan, fleksibilan i mobilan te interaktivan u smislu transfera znanja, komunikacije, rada s učenicima te stjecanja novih znanja koje će prenijeti drugima pa je stoga taj posao ocijenjen kao visoko motivirajući iz niza kompleksni razloga, gdje najmanji utjecaj na motivaciju za rad imaju kvantitativni pokazatelji kao što su plaća i druge materijalne kompenzacije. Učitelji se u motivaciji za rad najviše oslanjaju na nematerijalne kompenzacije u poslu.

Grafikon 10. Spolna struktura ispitanika

## 16. Spol

72 odgovora



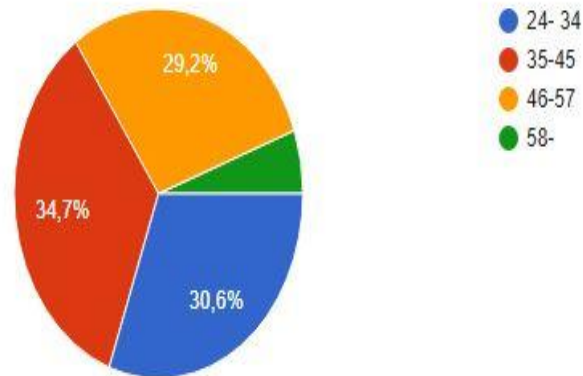
Izvor: Istraživanje autorice rada

U istraživanju o motivaciji, edukaciji i nagrađivanju zaposlenika u sustavu osnovnoškolskog obrazovanja sudjelovalo je 93% učiteljica i 7% učitelja, što govori u prilog činjenici kako su za učiteljsko obrazovanje većinski zainteresirane osobe ženskog spola. U RH još uvijek prevladava tradicionalno shvaćanje kako su učiteljice pogodnije za ovu struku jer su ženskog spola i kao žene imaju više dominantnih karakteristika koje ovaj posao zahtijeva.

## Grafikon 11. Dobna struktura ispitanika

### 17. Dob

72 odgovora



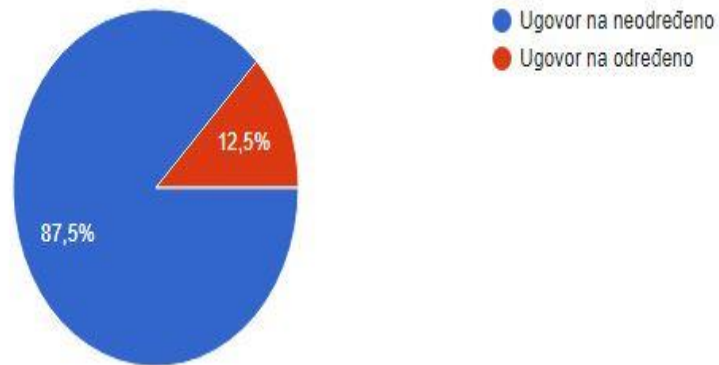
Izvor: Istraživanje autorice rada

U istraživanju o motivaciji, edukaciji i nagrađivanju zaposlenika u sustavu osnovnoškolskog obrazovanja sudjelovalo je najviše ispitanika u dobi od 35-45 godina, i to njih 35%. Slijedi dobna struktura do 34 godine te dobna struktura od 46-57 godina starosti. Najmanje je ispitanika u dobnoj strukturi sa 58 godina i više. Iz priloženog grafikona vidljivo je kako je u osnovnoškolskom obrazovanju dominira zaposlenost dobne strukture učitelja u rasponu od 24-45 godina, čime se može zaključiti da u ovoj domeni struke prevladavaju mladi ljudi te ljudi srednjih godina koji su u ovom dobnom razdoblju najpogodniji za implementaciju novih znanja, visoko su motivirani za rad te će s lakoćom prenijeti stečena znanja djeci nego starije kolege, koji su više usmjereni na tradicionalni koncept obrazovanja djece.

## Grafikon 12. Status zaposlenja

### 18. Status zaposlenja

72 odgovora



Izvor: Istraživanje autorice rada

Učitelji su u sustavu osnovnoškolskog obrazovanja većinom zaposleni na neodređeno vrijeme i to njih 87%, dok je samo 13% njih zaposleno na određeno vrijeme.

## 5. KRITIČKI OSVRT

Interni korisnici su ključni čimbenik izvrsnosti apsolutno svake organizacije. Prema nekim eksperimentima, potrebe zaposlenih bi trebale biti ispred potreba eksternih korisnika iz razloga što samo zadovoljni zaposlenici mogu biti uspješni u odnosima s eksternim korisnicima. Interni korisnici svojim znanjima, vještinama i sposobnostima izrađuju proizvode i pružaju usluge koje trebaju i koriste eksterni korisnici, čije bi se želje i potrebe u konačnici trebale zadovoljiti.

Interni marketing unutar poduzeća omogućava motiviranje i zadržavanje dobrih zaposlenika, kao i privlačenje novih, kvalitetnih zaposlenika odgovarajućih znanja i vještina. Osim prednosti koje pruža na internom tržištu, na eksternom pomaže pri povećanju broja korisnika, izgradnji i održavanju lojalnosti korisnika, povećanju prodaje te poboljšanju naplate.

Provođenje internog marketinga u svrhu poboljšanja već postojećeg poslovanja je izuzetno složeno i zahtjevno. Razlog tome je što se ljudi teško suočavaju s promjenama. Naime, velik broj ljudi godinama radi prema istom principu i zbog toga pruža otpor promjenama čija je važnost danas neupitna. Međutim, činjenica je da u životu ne možemo zadržati postojeće stanje i da su promjene neminovnost koja nam se događa svakodnevno, kako u privatnom, tako i u poslovnom okruženju. Neke promjene su uobičajene i prihvaćamo ih kao očekivanu dinamiku jer se događaju na opće poznate načine, a definirane su već uhodanim sljedovima. Isto tako imamo i one neočekivane, drugim riječima, iznenađujuće promjene koje uzrokuju određenu razinu straha, kojima ne možemo predvidjeti ishod te smo najčešće takvim promjenama skloni pružati otpor. Strah je jedan od najvećih kočnica postizanja uspjeha. Koliko bi puta nešto učinili, ali nismo potpuno sigurni kako će to ispasti jer se bojimo neuspjeha pa u djelovanje i ne krećemo, a vjerojatno bi rezultat djelovanja bio izuzetne kvalitete. Ljudi promjene doživljavaju na različite načine, zavisno od osobina ličnosti, mentaliteta ili društva. Stoga, uvijek ćemo imati one koji su spremni prihvatiti promjene i one koji će promjenama pružati otpor. U takvim situacijama, kao temelj kvalitetne promjene je komunikacija, koja samo pomoću dobrog internog marketinga može biti uspješno provedena. Nadalje, potrebno je stvoriti uvjete da pravi ljudi zajednički rade na pravi način u pravo vrijeme, s pravom svrhom i pravim ciljevima. Potrebno je postići



podizanje razine samopouzdanja, samopoštovanja, motivacije i povjerenja, kao i podizanje razine znanja i vještina kod zaposlenika koji se suočavaju s promjenama u radnom okruženju. Kako bi se sve to postiglo, iznimno je važno da se pomoću internog marketinga zaposlenicima jasno objasni što se od njih očekuje, koja je važnost posla koji obavljaju, da im se omogući edukacija, kao i sve ono što im je potrebno za daljnji rad, kao što je na primjer potrebna tehnologija i sl.

U javnim su službama zaposlenici različitih dobnih skupina, među kojima ima onih koji već godinama rade prema istom principu te su za većinu njih promjene postojećeg poslovanja nezamislive. Stoga je u javnim službama primjena internog marketinga vrlo složen i zahtjevan posao.

Ako se osvrnemo na osnovnoškolski sustav obrazovanja, možemo uočiti koliko ima propusta, ali i koliko ima prostora za poboljšanje. Jedan je od najvećih problema s kojim se susreću učitelji razredne nastave zatvaranje škola zbog nedostatka djece. Ako uzmemo u obzir koliko mladih ljudi odlazi iz zemlje zbog nedostatka posla, možemo zaključiti da se također radi i o odlasku djece, stoga je zatvaranje škola logičan, a s druge strane drastičan korak za velik broj zaposlenih. Osim zatvaranja škola, zbog nedostatka djece, više se ne može formirati dva ili više prvih razreda nego se taj broj smanjuje te učitelji, većinom oni koji su posljednji došli raditi i imaju najmanje iskustva, neovisno koliko dobro radili svoj posao, postaju tehnološki višak i ostaju bez posla u toj školi. Naravno, nastojat će se preraspodijeliti učitelje koji su tehnološki višak u druge škole, no i taj je broj ograničen te većina završava nezaposlena i prisiljena je tražiti posao koji možda i nije u njihovoj struci. Sve to može opet rezultirati da mlada, obrazovana radna snaga, u ovim slučajima učitelji, odluče napustiti zemlju.

Agencija za odgoj i obrazovanje je krovna organizacija koja brine o napredovanju učitelja i njihovoj potpori u radu. Oni daju relevantne informacije potrebne za rad te odobravaju programe. Kako bi učitelj mogao napredovati potrebno je posjećivati županijske stručne skupove i županijska stručna vijeća u organizaciji Agencije za odgoj i obrazovanje. Isto tako učitelj bi trebao sudjelovati u savjetovanjima oko donošenja pravilnika bitnih za rad u nastavi.

Često edukacije organizirane od strane Agencije za odgoj i obrazovanje nisu dovoljne za rast učitelja, stoga se učitelji okreću prema udrugama i učilištima koji se bave razvojem školstva i pružaju edukacije o raznim oblicima rada u nastavi. Pučko

otvoreno učilište Korak po korak, Forum za slobodu odgoja, Centar za mirovne studije su samo jedni od mnogih koji pružaju veliku potporu učiteljima i kroz radionički tip predavanja pružaju učiteljima nova znanja i metode za njihov rad. Programi kao što su eTwining i Erasmus+ pružaju učiteljima priliku da komuniciraju i posjećuju škole u Europi i svijetu te razmjenjuju svoja iskustva uz razne zajedničke projekte. Suradnja učitelja i učenje iz različitih školskih programa učiteljima obogaćuju njihov rad i mijenjanje koncepta nastave, te nove metoda kako bi učenicima mogli omogućiti što aktivnije i uspješnije obrazovanje.

Od prošle školske godine učitelji su uključeni u online edukaciju u programu Loomen. Učitelji na tjednoj bazi proučavaju i rješavaju zadatke vezane uz rad u nastavi po novim pedagoškim standardima koje donosi reforma školstva. Određeni dio učitelja nije digitalno pismen pa njima ovakav način edukacije predstavlja problem. Mnogi zadaci zahtijevaju izradu digitalnog materijala u digitalnim programima koji pomažu učenicima da lakše usvajaju znanja. Novije generacije učitelja prate taj razvoj tehnologije i podržavaju uvođenje digitalnih programa u nastavu te korištenje istih.

Učitelji za svoj rad primaju prosječnu plaću te smatraju da su potplaćeni. Isti uz svoj rad na nastavi, imaju i određeni fond sati za pripremu za nastavu. Često učitelji svoj posao nose kući te se privatno i poslovno vrijeme stapaju. Na povećanje plaće utječu godine radnoga staža, uzdržavani članovi obitelji, napredovanje u status učitelja mentora ili učitelja savjetnika koji sa sobom donose novi obim posla i zaduženja. Od ove godine donesen je Pravilnik o nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama koji propisuje novčanu naknadu za ostvareni bodovni prag. Broj učitelja koji mogu dobiti nagradu je ograničen. Učitelji su pokazali nezadovoljstvo tim pravilnikom jer se dobar dio bodovanja ne donosi na rad u nastavi već na dodatne projekte i poslove vezane uz školu.

Istraživanjem u prethodnom poglavlju utvrđeno je da učitelji vole svoj posao, da se nastoje educirati i razvijati svoje znanje, drugim riječima da teže osobnom i profesionalnom razvoju. Dosta ih samostalno traži različite programe za edukaciju kako bi mogli unaprijediti svoj rad s djecom, dok najveći problem predstavlja plaća i nedostatak adekvatnog nagrađivanja za uloženi trud i rad.

S obzirom na to da učitelji razredne nastave svoj posao doživljavaju kao poziv i da su sami po sebi dovoljno motivirani za rad te da su otvoreni za nove promjene, provođenje internog marketinga u ovom slučaju ne bi bio toliko zahtjevan i složen posao. Provođenjem internog marketinga, edukacijom, motivacijom i adekvatnim nagrađivanjem učitelja, postiglo bi se veće zadovoljstvo učitelja, kvalitetnija edukacija djece i jačanje obrazovnog sustava kao takvog što bi vjerojatno rezultiralo smanjenjem negativnog trenda odlaska učitelja iz zemlje.

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi su najznačajnija komponenta poslovanja poduzeća i temelj su njegova poslovnog uspjeha. Cilj je izabrati, motivirati i nagrađivati najbolje zaposlenike, koji će raditi na najbolji mogući način. Interni marketing predstavlja usmjeravanje marketinških napora organizacija prema zaposlenicima. Drugim riječima, stavlja se fokus na zaposlenike i njihovo zadovoljstvo. Zadovoljni zaposlenici su ključ uspjeha svih organizacija, stoga je zadatak internog marketinga edukacija i osposobljavanje zaposlenih, stalna komunikacija sa zaposlenicima, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika, kao i njihovo uključivanje u posao (donošenje odluka, davanje ideja za uspješno poslovanje i dr.) te osnaživanje. Interni korisnici jednaki su eksternima te ako imamo zadovoljne interne imat ćemo zadovoljne i eksterne korisnike, što i je cilj svake organizacije. Iz svega navedenog može se zaključiti da je orijentiranost na vlastite zaposlenike, kao i ulaganje u njih i njihov razvoj od iznimne važnosti za sve organizacije.

Danas su organizacije, bile one velike ili male, uspješne ili tek u usponu, svjesne toga da bez kvalitetnih i zadovoljnih zaposlenika ne mogu konkurirati na tržištu dugo vremena. Samim time, svjesne su važnosti edukacije, motivacije i nagrađivanja svojih zaposlenika te znaju da ulaganjem u njihov razvoj ulažu u vlastitu budućnost i opstanak. Također, ne kontroliraju svaki pokret svojih zaposlenika nego im daju slobodu da sami preuzmu inicijativu te budu samostalniji i odgovorniji. To rezultira donošenjem boljih odluka te većom kreativnošću.

Važno je da poduzeće prepozna važnost motivacije svojih zaposlenika i koristi koje iz toga proizlaze. Da bi zaposlenici bili motivirani, usredotočeni na ostvarivanje ciljeva, imali kreativnije ideje i bili produktivniji, potrebno je da se uvjere da se njihov rad prati, vrednuje i uvažava te isto tako i nagrađuje. Nagrađivanje zaposlenika je potrebno uskladiti sa trudom i zalaganjem zaposlenika i ono ne smije izostati kada se postignu zacrtani ciljevi. Svaka organizacija bi svojim zaposlenicima trebala osigurati dovoljno prostora za napredovanje, pobrinuti se da svaki zaposlenik bude adekvatno nagrađen za svaki ostvareni cilj te im dati dovoljno slobode da se kreativno izraze, kao i ostvariti kvalitetnu komunikaciju sa zaposlenicima. Svaka organizacija bi trebala imati svoj

program nagrađivanja i upoznati ga sa zaposlenicima kako bi ih se potaknulo na rad i ukazalo na to koliko oni doprinose samom razvoju organizacije i njenom uspjehu.

Provedeno istraživanje motivacije, edukacije i nagrađivanja zaposlenika u sustavu osnovnoškolskog obrazovanja pokazalo je da su učitelji iznimno motivirani za rad u svojoj struci te da ulažu maksimalne napore u transfer znanja djeci, a kao glavni razlog motivacije naveli su kreativnost posla i napredak u osobnom i profesionalnom razvoju. Učiteljska djelatnost je specifična i plaće u ovom sektoru nisu veličinom zadovoljavajuće za cjelokupnu učiteljsku skupinu, niti su prioritetni motivator za unapređenje struke, pa učitelji traže druge izvore motivacijskih kompenzacija, koje su većinom nematerijalnog karaktera. U obrazovanju prevladava dobna skupina učitelja od 24 – 45 godina, što se može okarakterizirati mlađom radnom snagom koja sve više posjećuje brojne edukacije u svrhu unapređenja svoga znanja stečenog na fakultetima. Isto znanje oni kontinuirano oplemenjuju edukacijama sa tematikama aktualnih zbivanja u sektoru obrazovanja.

Provedenim istraživanjem može se potvrditi temeljna hipoteza rada, gdje su zaposlenici motivirani za unapređenje radne aktivnosti ukoliko se investira u njihovo obrazovanje i edukaciju jer ih se time potiče na snažniju produktivnost putem materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Temeljnu hipotezu potvrdilo je empirijsko istraživanje provedeno među učiteljima osnovnih škola koji su pokazali kako je osnovna motivacija za unapređenje njihova rada investicija u njihovo daljnje profesionalno obrazovanje koje treba biti kontinuirano i treba pratiti aktualna zbivanja u sektoru osnovnoškolskog obrazovanja. Uz dokaz temeljne hipoteze prihvaćene su i dvije pomoćne, gdje je dokazano kako zaposlenici javnih službi produktivnije obavljaju svoj posao stjecanjem specifičnih vještina i kompetencija na edukacijama. Također, isti procesom izravnih i neizravnih kompenzacija u javnim službama stječu snažnu motivaciju za unapređenje svoje radne učinkovitosti, što je i dokazano empirijskim istraživanjem, pa se tako u obradi ove problematike poklapaju teorija i praksa, gdje su zadovoljni zaposlenici oni koji dobivaju nagradu za svoj rad i educirani su za naprednu produktivnost koja pruža pozitivnu perspektivu razvoja poduzeća i javnih službi u budućnosti.

## 7. LITERATURA

### 7.1. Knjige:

1. Ahmed, P., K., Rafiq, M. (2002). Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management. Oxford: Linacre House, Jordan Hill.
2. Aviani D. (2017): Upravno pravo u društvenim djelatnostima, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
1. Bahtijarević Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
2. Buble, M. (2006): Menadžment, Veleučilište u Splitu, Split.
3. Dessler, G. (2015.). Upravljanje ljudskim potencijalima. 12. izd. Zagreb, Mate.
4. Jurina, M. (2009): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić.
5. Noe, R. A. i sur. (2006.). Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti. 3. izd. Zagreb, Mate.
6. Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J. (2015.). Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb, Plejada.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
8. Škrtić, M. (2008): Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
9. Zeithaml V., Jo Bitner M. (1996) Services marketing, The McGraw-Hill, Companies, Inc., USA.
10. Žanić, V. (1994): Management i poduzetništvo - 1000 programa ulaganja u mala i srednja poduzeća, Centar za poduzetništvo, Zagreb.

### 7.2. Znanstveni članci:

1. Dunne, P. A., Barnes, J. G. (2000), Internal Marketing – A relationships and value-creation view, u: Varey, R. J., Lewis, B. R. (ed.), Internal Marketing: Directions for Management, Routledge, London, UK
2. Džinić, J. (2012.): Nagrade u javnom sektoru – podizanje kvalitete kroz natjecanje i suradnju, HKJU – CCPA. God. 12, No. 4, str. 1003.-1036.

3. Foreman, S. K., Money, A. H. (1995): Internal marketing: Concepts, measurement and application, dostupno na [http://www.emeraldinsight.com/bibliographic\\_databases.htm?id=1415962](http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1415962), pristupljeno 19.08.2019.
4. Gummesson E, Grönroos C (2012) The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives, Journal of Service Management, Vol. 23 No. 4, pp. 479-497 Emerald Group Publishing Limited, dostupno na: <http://search.proquest.com/docview/1032538700/fulltextPDF/D24C2A7102B34600PQ/1?accountid=176258>, pristupljeno: 19.08.2019.
5. Gutić, S., Rudelj, K. (2014): Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima, Ekpnomski vjesnik, Vol. 12, No. 1, str. 69 – 81
6. Hashimi, K.: Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM), <http://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>, pristupljeno 23.12.2018.
7. Klarić, M. et. al. (2012): Administrative, commercial and financial aspects of public service, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 49, No. 3, str. 599 - 614
8. Klarić, M., Nikolić, M. (2011.) Ustrojstvo javnih službi u Europskom pravnom poretku. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu. God. 48. 1/2011, str. 89 - 102.
9. Marušić, S. (1998): Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, Ekonomski pregled, No. 7 – 8, str. 1078 - 1099
10. Ružić, E., Benazić, D. (2018): CAN NEW PRODUCT SELLING AND INNOVATION IN SALES BE IMPROVED BY USING INTERNAL MARKETING AND EMPOWERMENT?, Tržište, Vol. 30, No. 1, str. 61 – 75
11. Ružić, E., Benazić, D., Dolenc, S. (2013): Application of the internal marketing concept in the Croatian financial sector, Ekonomski pregled, Vol. 64, No. 3, str. 241 – 255
12. Ružić, O. et al. (2014)\_ Javni menadžment, Tehnički glasnik, Vol. 8, No. 4, str. 461 – 466

13. Thomson, K., Hecker, J. (2002): Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing, *Journal of Communication Management*, Vol. 5, No. 1, str. 48 - 58

### 7.3. Internetski izvori:

1. Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala.- Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2004. Navedeno u:  
[https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje\\_karijerom\\_u\\_funkciji\\_kvalitete\\_sustava\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje_karijerom_u_funkciji_kvalitete_sustava_upravljanja.pdf), pristupljeno 10.9.2018.
2. Bouranta, A., Mavridoglou, G. (2003). Internal marketing concept: The case of the Greek banks, dostupno na  
[http://mngdep.teipir.gr/old/Lab\\_Mark/Workshop04\\_Bouranta.pdf](http://mngdep.teipir.gr/old/Lab_Mark/Workshop04_Bouranta.pdf), pristupljeno 19.08.2019.
3. Enciklopedija.hr (2019): Conseil d'État, dostupno na  
<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=12390>, pristupljeno 19.08.2019.



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Konceptualizacija internog marketinga

Slika 2. Berryjev model internog marketinga

Slika 3. Grönroosov model internog marketinga

Slika 4. Meta - model internog marketinga

Slika 5. 7P elemenata marketinškog spleta internog marketinga

Slika. 6. Potencijalni efekti obrazovanja

Slika 7. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Slika 8. Faktori koji utječu na motivaciju za rad

Slika 9. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika

Slika 10. Upravljanje karijerom u organizaciji

Slika 11. Primjer organizacijske strukture javne službe Javne vatrogasne postrojbe grada Karlovca

Slika 12. Primitak materijalne kompenzacije za rad

Slika 13. Primitak oblika nematerijalne kompenzacije ispitanika sa mogućnošću više odgovora

Slika 14. Stupanj zadovoljstva faktorima motivacije na radnom mjestu

Slika 15. Stupanj zadovoljstva faktorima motivacije na radnom mjestu

Slika 16. Zadovoljstvo Pravilnikom o nagrađivanju učitelja

Slika 17. Tema treninga/edukacije/obuke vezana za struku (10a)

Slika 18. Tema treninga vezana uz struku (10b)

Slika 19. Tema edukacije vezane za struku (10c)

Slika 20. Tema edukacije vezane za struku (10d)

Slika 21. Tema edukacije vezane za struku (10e)

Slika 22. Motivacija za rad na sadašnjem radnom mjestu

## **POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA**

Grafikon 1. Prikaz motivacije materijalne kompenzacije zaposlenika

Grafikon 2. Najviše motivirajući oblik nematerijalne kompenzacije

Grafikon 3. Mišljenje nagrade za trud na radnom mjestu

Grafikon 4. Važnost edukacije za unapređenje rada

Grafikon 5. Korištenje usluga treninga/edukacije/obuke

Grafikon 6. Korištenje usluga treninga(edukacije/obuke vezane za struku)

Grafikon 7. Potreba za dodatnom edukacijom u svrhu unapređenja rada

Grafikon 8. Mišljenje o boljoj edukaciji koja može unaprijediti bolji osobni razvoj

Grafikon 9. Motivacija u radnom okruženju

Grafikon 10. Spolna struktura ispitanika

Grafikon 11. Dobna struktura ispitanika

Grafikon 12. Status zaposlenja