

# Utjecaj psihologije na razvoj internog marketinga u poduzeću Jedinstvo d.o.o.

---

**Stepčić, Sara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:228079>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**SARA STEPČIĆ**

**UTJECAJ PSIHOLOGIJE NA RAZVOJ  
INTERNOG MARKETINGA U PODUZEĆU  
JEDINSTVO D.O.O.**

Diplomski rad

Pula, 2016.

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

**SARA STEPČIĆ**

**UTJECAJ PSIHOLOGIJE NA RAZVOJ  
INTERNOG MARKETINGA U PODUZEĆU  
JEDINSTVO D.O.O.**

Diplomski rad

**JMBAG:0145031887, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Interni marketing**

**Mentor: doc. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Sara Stepčić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Sara Stepčić

U Puli, 27.09.2016. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Sara Stepčić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Utjecaj psihologije na razvoj internog marketinga u poduzeću Jedinstvo d.o.o. koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 27.09.2016.

Potpis

Sara Stepčić

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. ULOGA LJUDI U ORGANIZACIJI .....	3
2.1. Timski rad .....	7
3. INTERNI MARKETING .....	10
3.1. Pojam i definicija.....	10
4. PSIHOLOGIJA .....	13
4.1. Definicija psihologije .....	13
4.2. Ponašanje pojedinca .....	15
4.3. Psihološke varijable pojedinca .....	16
4.3.2. Percepcija .....	18
4.3.3. Stavovi .....	19
4.3.4. Osobnost.....	19
4.3.5. Učenje.....	22
4.3.6. Motivacija .....	23
4.3.7. Stilovi osobnosti .....	25
5. PSIHOLOGIJA I INTERNI MARKETING.....	28
5.1. Emocionalna inteligencija .....	28
5.2. Motivacija .....	30
5.3. Osobnost.....	32
5.4. Učenje .....	35
5.5. Percepcija.....	35
5.6. Stavovi.....	37
5.7. Ambijent .....	38
5.8. Kreativnost .....	39
5.9. Komunikacija u organizaciji .....	42
5.9.1. Intrapersonalno komuniciranje .....	44
5.10. Stres i sukobi na poslu .....	44
6. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PSIHOLOGIJE NA RAZVOJ INTERNOG MARKETINGA U PODUZEĆU JEDINSTVO D.O.O. ....	49
6.1. Osnovni podaci o poduzeću Jedinstvo d.o.o. ....	49
6.2. Cilj istraživanja.....	51

6.3. Metode prikupljanja podataka.....	51
6.4. Rezultati i analiza istraživanja utjecaja psihologije na razvoj internog marketinga u poduzeću Jedinstvo d.o.o.....	51
7. KRITIČKI OSVRT SA PRIJEDLOZIMA ZA POBOLJŠANJE.....	56
8. ZAKLJUČAK .....	59
LITERATURA .....	61
POPIS TABLICA I SLIKA.....	64
PRILOG .....	65
SAŽETAK .....	66
SUMMARY .....	67

# 1. UVOD

Organizacije u današnjem visoko konkurentnom tržištu traže načine kako poboljšati svoje poslovanje. Organizaciju ne čine samo strojevi, sirovine i kapital već najveći resurs predstavljaju ljudi sa svojim znanjem i sposobnostima, oni su srce organizacije.

U fokusu interesa internog marketinga nalaze se upravo zaposlenici, zaposlenike promatra kao interne potrošače a poslove kao interne proizvode. Efikasan interni marketing utječe na radnu atmosferu, odgovornost, postizanje povjerenja i zadovoljstvo zaposlenika.

Brze i neprestane promjene dovele su do situacije u kojoj je razumijevanje psihologije pojedinaca i timova od najveće važnosti u radnim sredinama. Psiholozi su još od Prvog svjetskog rata proučavali i stvarali razne metode mjerenja ljudskih osobina kako bi predvidjeli radnu uspješnost zaposlenika. Manageri procjenjivanjem snaga i slabosti pojedinaca doznaju više o kandidatovim sposobnostima i kvalitetama. Tehničke vještine i stručna sprema zaposlenika su sve manje važne poslodavcima.

U današnjem izrazito natjecateljskom ozračju opstanak i razvoj organizacije ovisi o privlačenju, pridobivanju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenika. Ako se zaposle ljudi koji svojim kvalitetama ne odgovaraju potrebama organizacije, neizbježno će patiti kvaliteta proizvoda i usluga organizacije. To može izazvati gubitke povezane s kvalitetom, produktivnošću, pouzdanošću i imidžem organizacije. Povezano s time i do smanjenja broja klijenata a na posljetku i propadanje organizacije.

Tema diplomskog rada je „Utjecaj psihologije na razvoj internog marketinga u poduzeću Jedinstvo d.o.o.“. Kroz istraživanje psiholoških varijabli istražuje se te naglašava veza i utjecaj psihologije na razvoj efikasnog internog marketinga. Cilj rada je proučavanjem literature prikazati vezu psihologije i internog marketinga u praksi, doznati stavove poduzeća o korištenju alata iz psihologije i provođenja internog marketinga.

Rad je podijeljen na osam dijela. Nakon uvoda opisana je važnost ljudi u organizaciji i timski rad. Trebalo je mnogo godina da bi se shvatilo da su zaposlenici najvažniji



čimbenik uspjeha organizacije. Današnji poslovi su previše kompleksni, te se timskim radom lakše postiže cilj.

U trećem poglavlju definiran je pojam internog marketinga, važnost internog marketinga u organizaciji te mogućnost stvaranja konkurentnosti na tržištu. Proučene su tehnike i ključni zadaci internog marketinga.

Pojam psihologije definiran je u četvrtom poglavlju. Psihologija istražuje kako ljudi doživljavaju okolinu i kako se u njoj ponašaju. Proučene su psihološke varijable pojedinca; vrijednosti, percepcija, stavovi, osobnost, učenje i motivacija.

Peto poglavlje povezuje psihologiju i interni marketing, opisuje kako psihološke varijable utječu na provođenje ključnih zadataka internog marketinga; odabir, edukaciju i razvoj, internu komunikaciju, motivaciju, sigurnost posla te zadržavanje zaposlenika. Naglašava važnost emocionalne inteligencije zaposlenika naspram stručnoj spremi.

Utjecaj psihologije na interni marketing prikazan je na konkretnom primjeru poduzeća Jedinstvo d.o.o. Na početku šestog poglavlja navedeni su osnovni podaci trgovačkog društva, povijesni razvoj i poslovanje. Nakon toga dati su rezultati provedenog istraživanja o stavovima provođenja internog marketinga i korištenju alata iz psihologije.

U sedmom poglavlju dan je kritički osvrt na poduzeće Jedinstvo d.o.o. sa konstruktivnim prijedlozima i smjernicama za poboljšanje internog marketinga, odnosno pridavanje važnosti psihološkim varijablama. U posljednjem poglavlju daju se zaključna razmatranja o provedenom istraživanju i iznesenoj teoriji.

Prilikom izrade diplomskog rada koristila se znanstvena i stručna literatura, brojni web izvori, te podaci dobiveni od poduzeća Jedinstvo d.o.o. Labin u svrhu izrade diplomskog rada. Znanstvene metode koje su korištene prilikom izrade rada jesu: deduktivna metoda, metoda analize, deskriptivna metoda, metoda klasifikacije te metoda sinteze.

## 2. ULOGA LJUDI U ORGANIZACIJI

Suvremeni uvjeti života i poslovanja karakteriziraju brze i nepredvidive promjene.

Marketing splet uključuje aspekte i strategije marketinga koje management koristi za stjecanje konkurentske prednosti. Četiri ključna elementa su (4P): proizvod, cijena, promocija i distribucija. Pored četiri tradicionalna elementa u području marketinga usluga ubrajaju se ljudi, procesi i fizička okruženja.

Tablica 1: Četiri elementa internog marketinga (4P)

<b>PROIZVOD</b>	Programi, politike i usluge (obrazovanje, informiranje) – to jest sve što treba osmisliti i kontinuirano pratiti, a usmjereno je izravno prema zaposlenicima. Istraživanje, planiranje i obrazovanje dio je proizvoda internog marketinga.
<b>CIJENA</b>	Cijena ili trošak internih programa, politika ili usluga. Svako ulaganje ima i svoju cijenu. Potrebno definirati omjer trošak/korist od promjena.
<b>DISTRIBUCIJA</b>	Mjesto/lokacija primjene programa, politika, usluga, odgovornost za implementaciju i dostavu programa, politika i usluga.
<b>PROMOCIJA</b>	Interna prodaja, interni odnosi s javnošću, interno oglašavanje, interne stimulacije i destimulacije, interne web stranice.

Izvor: M. Paliaga, Z. Strunje, H. Pezo, „Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske“, *Ekonomski misao i praksa DBK. GOD. XIX, br.2, 2010, str. 215. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/62313> (pristupljeno 03.03.2016.)*

Intenzivni rast i razvoj sektora usluga započinje nakon Drugog svjetskog rata. Sve veći broj poduzeća prestalo je samostalno obavljati aktivnosti, te nastaju specijalizirana

poduzeća za pružanje profesionalnih usluga. Usluga je postala neophodna u organizacijama, uslužnim poduzećima, proizvodnji opipljivih proizvoda, neprofitnim organizacijama i institucijama javnog sektora. Usluge čine oko 2/3 ukupne svjetske godišnje proizvodnje.

Tablica 2: Udio poljoprivrede, industrije i usluga u BDP-u

Austrija	Poljoprivreda: 1,4%
	Industrija: 27,9%
	<b>Usluge: 70,7%</b>
Hrvatska	Poljoprivreda: 4,3%
	Industrija: 26,7%
	<b>Usluge: 69,1%</b>
Bosna i Hercegovina	Poljoprivreda: 7,9%
	Industrija: 26,5%
	<b>Usluge: 65,6%</b>
Bahami	Poljoprivreda: 2,1%
	Industrija: 7,3%
	<b>Usluge: 90,6%</b>
SAD	Poljoprivreda: 1,6%
	Industrija: 20,8%
	<b>Usluge: 77,6%</b>

Izvor: Central intelligence Agency, *The World Factbook*, Dostupno na: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html> (pristupljeno 16.08.2016.)

Usluge generiraju povećanje zaposlenosti, međunarodne razmjene te brojne tehnološke i ekonomske promjene.

„Ljudi su svi ljudski sudionici koji imaju udjela u isporuci usluge i stoga utječu na kupčeve percepcije: osoblje poduzeća, korisnici i ostali korisnici u uslužnom okruženju.“<sup>1</sup>

<sup>1</sup> A. Nefat, *Marketing usluga*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”, Pula, str. 9, E-učenje, Marketing usluga, Dostupno na <http://e-ucenje.oet.unipu.hr/course/view.php?id=180> (pristupljeno 15.01.2014)

Na zaposlenika gleda se kao proizvod koji se mora prodati. On prodaje svoje znanje, vještine i sposobnosti. Zaposlenici predstavljaju organizaciju, jedini su element organizacijske uspješnosti koji se ne može preslikati i koji daje određujući ton svim ostalim organizacijskim aktivnostima. Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo uslugom ovisi o potrošačevoj procijeni ponašanja zaposlenika, stoga je potreban odgovarajući izbor, obuka, motivacija i nagrađivanje tog zaposlenika. Važno je zaposliti i trenirati prave ljude za pružanje vrhunske usluge potrošačima. One koji vjeruju u proizvod ili uslugu koju pružaju. Takvi zaposlenici su spremni na suradnju, pružanje povratnih informacija i zalaganje za razvoj poduzeća. Osobine zaposlenika mogu biti: energija, šarm, urednost, etičnost, suosjećanje, fleksibilnost, iskrenost, predispozicije za timski rad.

Karakteristike i ponašanja zaposlenika koje potrošači osobito cijene:

- Zaposlenici koji imaju pozitivne stavove, koncentrirani su na pozitivne aspekte situacije i očekuju pozitivan rezultat
- Prilagodljivi su, vide dvije strane problema
- Rade ono što kažu da će učiniti
- Pretpostavljaju dobre namjere
- Suosjećaju s ljudima, čak i ako se ne slažu s njima
- Istinski pokušavaju ne činiti pogreške
- Ne kasne na posao
- Ne propuštaju rokove
- Ne žale se, rješavaju probleme
- Dobar su primjer.

„Danas je najkorisnija osoba na svijetu onaj čovjek koji zna kako se slagati s drugim ljudima. Međuljudski su odnosi najvažnija „znanost“ u širokom obrazovnom programu življenja.“<sup>2</sup>

Međuljudski odnosi u organizaciji podsjećaju na ponašanje dikobraza zimi. Hladno im je te se stišću jedan uz drugoga no što se više stišću to više boli nanose jedan drugome. Tako i ljudi moraju raditi zajedno ali im međusobne interakcije ponekad zadaju bol.

---

<sup>2</sup> Međuljudski odnosi u organizaciji, EduCentar, Dostupno na: <http://educentar.net/Program/19261/Medjuljudski-odnosi-u-organizaciji/> (pristupljeno 03.03.2016.)

Ulaganje u zaposlenike predstavlja jedan od ključnih čimbenika uspjeha organizacije, naročito uslužnih. Uslužno osoblje zaslužno je za postignuto zadovoljstvo i lojalnost potrošača kroz razumijevanje potrošačevih potreba i zahtjeva i odgovaranje na njih u što kraćem vremenu.

Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi njegovanjem sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacija bio prepoznat kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti.

Istraživači su došli do zaključka kako postoji lanac; privlačno mjesto za rad znači i ugodno mjesto za kupovinu te time pogodno mjesto za ulaganje. Dokazali su da povećanje zadovoljstva radnika vodi povećanju zadovoljstva potrošača a time i porastu prihoda poduzeća.

„Značaj zadovoljstva zaposlenika u stvaranju zadovoljnih potrošača objašnjen je uslužno-profitnim lancem koji pokazuje odnos između<sup>3</sup>:

- Zadovoljstva, zadržavanja i produktivnosti zaposlenika
- Vrijednosti usluge – odnos rezultata stvorenih za kupca kao i kvalitete procesa korištene za isporuku rezultata te cijene usluge za kupca i drugih troškova koje kupac ima u pribavljanju usluge
- Korisnikova zadovoljstva i lojalnosti
- Rasta prihoda i profitabilnosti poduzeća.“

Ljudski faktori sve više dobivaju na važnosti, te postaju objektom istraživanja raznih znanstvenika, psihologa, sociologa, ekonomista, pravnika. Ljudi su različiti, ne postoje dva jednaka, čak se i blizanci razvijaju u jedinstvene osobe s vlastitim interesima i ličnostima. Razumijevanje stavova, stilova života i ponašanja ljudi poboljšava se obavljanje posla, rad u timu i organizaciji. Stavovi i razmišljanja utječu na akcije i reakcije zaposlenika, koje mogu biti afektivne ili kognitivne. Afekti predstavljaju emocionalne reakcije, a kognicija se sastoji od mentalnih odgovora.

Današnji poslovi su previše kompleksni da bi ih mogla odraditi jedna osoba. Potrebna su znanja, kompetencije i motivacija drugih kako bi se moglo kvalitetno obaviti posao.

---

<sup>3</sup> A. Nefat, op.cit., str. 101.

Potrebni su ljudi za diskusiju, provjeru pretpostavki, davanje mišljenja i ideja. Treba netko tko će kritizirati i motivirati prilikom posustajanja ili pojave poteškoća.

Ljudski resursi su najvrjednija imovina organizacije. Zadovoljstvo zaposlenika rezultira razvoju kvalitete proizvoda i usluga kao i zadovoljstvo kupaca. Postoje tri tipa ponašanja za koje je dokazano da su značajne determinante učinka zaposlenih: proizvodnost, izostajanje iz posla i fluktuacija. Loši međuljudski odnosi donose više štete od loših poslovnih odluka, uz financijske posljedice utječu na porast bolovanja, izostanak s posla i gubitak radnog vremena. Iznimno visoke stope izostanka s posla i fluktuacija štetno djeluju na output. Fluktuacije povećavaju troškove i dovede da posao obavljaju manje iskusni ljudi.

## **2.1. Timski rad**

Posljednjih desetljeća razvija se potpuno nova filozofija managementa koju označava povratak čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i racionalnom, a ne isključivo racionalnom biću. Zaposlenici unutar organizacije neminovno dolaze u kontakt, zajednički rad, "Team Building" atmosfera i samostalno donošenje odluka povećavaju odanost organizaciji, što se u konačnici odražava na stručnost i sposobnost učinkovitog izvršavanja zadataka u što kraćem vremenu.

„«Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi», kaže jedna japanska poslovice. Ova istina želi naglasiti vrijednost i potrebu timskog rada kojim se mogu postići bolji rezultati nego kad isti pojedinci rade bez dogovora i koordinacije. «Današnji svijet obilat je tehnologijom, poduzetnicima, novcem i kapitalom. No nedostaju mu dobri timovi», kaže John Doker, legendarni poduzetnik iz Silicijske doline.“<sup>4</sup>

Mnogi autori navode zadovoljstvo potrošača uslugom kao mjeru efikasnosti timskog rada. Manageri više nisu „daleko“ od potrošača, zajedno s timovima rade na pružanju što kvalitetnije usluge svojim potrošačima. Stalna odgovornost managementa je istraživanje činitelja zadovoljstva potrošača i poduzimanje odgovarajućih aktivnosti s ciljem unapređenja tog zadatka. Organizacijska učinkovitost je najizraženija kada management u isto vrijeme uspije biti orijentiran i na proizvodnju i na ljude. Efikasni timovi su ti koji postižu visok stupanj radne učinkovitosti kroz rad s ljudima. Uvođenje

---

<sup>4</sup> D. Goleman, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2000., str. 190.

timova u organizacijsku strukturu tvrtke predstavlja korak prema približavanju managera problemima s kojima se susreću djelatnici koji rade s potrošačima, a praćenje reakcija potrošača najbolji je način da se dobije povratna informacija o rezultatima njihovog zajedničkog rada.

„U dobrom timu od prvog dana vrijede načela ravnopravnosti i radnih uloga i ljudi. Takvim pristupom sustavno se podržava jednakomjerni angažman cjelokupnog timskog članstva. Mora se osjetiti da nitko nije više ili manje važan i da se od svih očekuje ono najbolje što mogu dati.“<sup>5</sup>

Timski rad je zajednički napor grupe ljudi kako bi postigli zajednički cilj. Timski rad je pokretač uspjeha svake organizacije. Organizacija koja svoj rad temelji na pojedincima, a zanemaruje zajednički rad svih zaposlenika puno će teže ostvariti uspjehe od organizacije koje cijeni i inzistira na timskom radu. Timski rad zbližava zaposlenike, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje radnike da se odluče na ambiciozne projekte. Pojedinac će se puno prije odvažiti na neki zahtjevan projekt ako zna da će imati podršku ostalih zaposlenika, kao i svog nadređenog.

Neophodni psihološki uvjeti za efikasan timski rad:

1. Međusobno povjerenje među članovima
2. Osjećaj članova da pripadaju jedinstvenoj i vrijednoj skupini
3. Osjećaj grupne uspješnosti, uvjerenje da su članovi tima zajedno uspješniji.

Uvjete je teško postići, i bez njih tim može funkcionirati ali neće biti dovoljno učinkovit.

Razvitak timova je dinamičan proces. Većina je timova u neprestanom stanju promjena. Faze razvoja tima određuju dvije varijable, produktivnost i radni moral. Produktivnost je količina i kvaliteta obavljanja posla, a radni moral timsko samopouzdanje, motivacija i jedinstvo u postizanju zajedničke svrhe.

Timovi mogu brže i bolje obaviti posao, negoli to može sam pojedinac, puno su fleksibilniji na promjene u okruženju. Rad u timu može biti lijepo i motivirajuće iskustvo ali i stvarati poteškoće ako se članovi tima ne uspiju uklopiti. Za dobro funkcioniranje tima važno je da postoje jasni zajednički ciljevi. Zajednički cilj je jedna od stvari koja

---

<sup>5</sup>G. Tudor, V. Srića, *Menadžeri i pobjednički tim: čarolija timskog rada*, 3. izdanje, Zagreb, M.E.P. , 2006., str. 51.

tim razlikuje od grupe. Potrebno je da svi imaju isti cilj, da ga dobro razumiju i da su svi usmjereni u njegovo postizanje. Ako članovi nemaju zajednički cilj ili ga ne prihvaćaju, može dovesti do nesuradnje i razmimoilaženja.

Potrebno je njegovati dobre međuljudske odnose i povjerenje među članovima tima. Važno je da se članovi tima međusobno uvažavaju i poštuju, da vjeruju jedni drugima te da se u svakoj situaciji mogu osloniti jedni na druge. Skupine koje se ugodno osjećaju zajedno, koje uživaju u druženju i zabavi, imaju emocionalni kapital koji im pomaže da postignu velike rezultate i da prebrode teška vremena.

Moraju se poštivati razlike. Uvažavanjem svakog člana tima i prihvaćanjem tuđih mišljenja mogu se stvoriti uvjeti za uspješnu timsku suradnju. Svaki član mora biti slobodan izraziti svoje mišljenje bez straha od kazni.

Uspješna komunikacija je izuzetno bitna, ona mora biti iskrena, stalna i redovita. Sve informacije moraju biti dostupne svim članovima. Omogućava članovima da se međusobno povežu i potiču akciju.



## 3. INTERNI MARKETING

### 3.1. Pojam i definicija

Cilj internog marketinga je zapošljavanje i zadržavanje najboljih ljudi te stvaranje najboljih radnih uvjeta. Posebno je značajan za diferencijaciju i stjecanje konkurentske prednosti.

Koncept internog marketinga pojavio se sedamdesetih godinama dvadesetog stoljeća no i danas malo organizacija primjenjuje ga u praksi. Provođe se aktivnosti no ne postoje konkretni strateški planovi provođenja.

Neke od definicija internog marketinga jesu:

„Interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način.“<sup>6</sup>

„Berry interni marketing definira kao primjenu tradicionalne marketinške filozofije s ciljem razvoja i poboljšanja internih marketinških odnosa, te navodi da se unatoč različitim tumačenjima koncepta internog marketinga zaposlenike uvijek smatra internim kupcima a radna mjesta internim proizvodima.“<sup>7</sup>

„Interni marketing je zamišljen tako da promatra zaposlenike kao interne potrošače, poslove i radne zadatke kao interne proizvode, a u nastojanjima da ponudi interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe i želje internih potrošača poduzeće se približava ciljeva organizacije.“<sup>8</sup>

„Interni marketing je planirani napor koji koristi marketinški pristup kako bi motivirao zaposlenike, a sve u svrhu implementacije i integracije strategije poduzeća koje su u potpunosti usmjerene na potrošača.“<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> J. Previšić, Đ. Došen, *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 556.

<sup>7</sup> S., Roknić, I. First Komen, „Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj“, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, vol.3, No.1, 2015, pp. 55-68, Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/139699> (pristupljeno 03.03.2016.)

<sup>8</sup> E. Ružić, „Interni marketing“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, E-učenje, Interni marketing, Dostupno na: <http://e-ucenje.oet.unipu.hr/course/view.php?id=73> (pristupljeno 19.10.2014.)

<sup>9</sup> loc.cit

„Interni marketing djeluje kao proces holističkog (cjelovitog) upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina. Prvo, osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača. Drugo, osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima. Premisa internog marketinga jest da interna razmjena između poduzeća i grupa njegovih zaposlenika mora učinkovito funkcionirati prije nego što poduzeće može biti uspješno u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta.“<sup>10</sup>

Internim marketingom želi se postići veća razina sudjelovanja u timskom radu, motivacija, predanost i etičko ponašanje zaposlenika.

„Najčešće korištene tehnike su<sup>11</sup> :

- Misija poslovanja – mora biti jasno određena i komuniciranja
- Interne novine – njima se razvija osjećaj aktivne uključenosti zaposlenika u poslovanje i njihovo povjerenje
- Kampanje oglašavanja – svojim sadržajem i profesionalnošću trebaju poticati povjerenje zaposlenika u upravu poduzeća
- Izgled i uređenje prostora – prostor u kojem se pruža usluga i odjeća zaposlenika imaju veliko značenje u poticanju povjerenja zaposlenika i prenošenju vrijednosti koje karakteriziraju osobnost poduzeća.“

„Šest ključnih zadataka internog marketinga<sup>12</sup>:

- Odabir zaposlenika,
- Edukacija i razvoj zaposlenika,
- Interna komunikacija,
- Motivacija zaposlenika,
- Sigurnost posla,
- Zadržavanje zaposlenika.“

---

<sup>10</sup> C. Grönroos, „*Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*“, Maxwell Macmillan International Editions, Lexington Books, Lexington, Mass, 1990., str. 222.

<sup>11</sup> A. Nefat, op.cit., str. 105.

<sup>12</sup> S., Roknić, I. First Komen, „Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj“, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, vol.3, No.1, 2015, str.57, Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/139699> (pristupljeno 03.03.2016.),

Interni marketing se koristi za jačanje interne komunikacije, odabir, edukaciju i razvoj zaposlenika te procjenu zaposlenika. Ostvaruje učinke na internom i eksternom tržištu kao što su zadovoljstvo i predanost zaposlenika, zadovoljstvo potrošača te profitabilnost i poslovni uspjeh.

Marketinške aktivnosti unutar tvrtke mogu biti jednako važne ili čak važnije od marketinških aktivnosti usmjerenih izvan tvrtke. Nema smisla obećavati odličnu uslugu prije nego što ju je osoblje spremno pružiti.

„Internim se marketingom nastoji izgraditi kultura poduzeća u kojoj su zainteresiranost za potrošača/korisnika i orijentacija prema potrošaču/korisniku najvažnije norme organizacije. Ugled i dobar imidž poduzeća ne mogu se održati ako ljudi unutar poduzeća svojim ponašanjem i djelovanjem ne podržavaju njihovo postojanje.“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> J. Previšić, Đ. Došen, op. cit., str. 561.

## 4. PSIHOLOGIJA

### 4.1. Definicija psihologije

Psihologija je znanost koju zanima kako ljudi doživljavaju okolinu i kako se u njoj ponašaju. Mnogi autori se ne mogu složiti oko jedinstvene definicije psihologije, no većina se slaže s definicijom prema kojoj je psihologija znanost koja se bavi proučavanjem psihičkih procesa koji omogućavaju doživljavanje okoline u kojoj čovjek živi i ponašanjem u okolini, tj. upravljanje okolinom, prilagođavanje okoline sebi.

Izraz psihologija je sastavnica koja potječe iz grčkog PSIHA – duh, duša, um i LOGOS-govor, riječ, promišljanje. Spajanjem ove dvije riječi pod psihologijom može se označiti znanost koja se bavi proučavanjem duševnog, tj. unutrašnjeg života čovjeka.

„Psihologija je znanost koja nastoji izmjeriti, objasniti i katkada promijeniti ponašanje ljudi i drugih živih bića. Psiholozi se bave izučavanjem i pokušajem razumijevanja individualnog ponašanja.“<sup>14</sup>

„Psihologija istražuje ono što nazivamo unutarnju doživljenu – tj. osjete i osjećaje, misli i htijenja – za razliku od objekata vanjskog svijeta koji su predmet proučavanja prirodnih znanosti“<sup>15</sup>

„Psihologija je grana prirodnih znanosti koja za predmet svog proučavanja uzima ljudsko ponašanje“<sup>16</sup>

Kao empirijska znanost psihologija istražuje samo ono što može opažati i provjeriti, a do spoznaje dolazi sustavnim istraživanjem. Metode psihologijskog istraživanja jesu samoopažanje, opažanje u prirodnim uvjetima, anketno ispitivanje, proučavanje slučajeva i eksperiment.

---

<sup>14</sup> P.R. Stephen, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb, Mate d.o.o., 1995., str. 3.

<sup>15</sup> Uvod - opća psihologija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Dostupno na [http://www.unipu.hr/uploads/media/Uvod\\_-\\_Opca\\_psihologija.pdf](http://www.unipu.hr/uploads/media/Uvod_-_Opca_psihologija.pdf) / (pristupljeno 22.02.2016.)

<sup>16</sup> Uvod - opća psihologija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Dostupno na: [http://www.unipu.hr/uploads/media/Uvod\\_-\\_Opca\\_psihologija.pdf](http://www.unipu.hr/uploads/media/Uvod_-_Opca_psihologija.pdf) / (pristupljeno 22.02.2016.)

Psihičkim procesima podrazumijevaju se procesi koji se odvijaju “unutar“ čovjeka i koji su subjektivni.

Suvremena psihologija dijeli se na velik broj područja, grana i disciplina.

- Grane bazične odnosno teorijske psihologije
  - Bavi se empirijskim i teorijskim istraživanjima
    - a) Opća psihologija
    - b) Fiziološka biološka psihologija
    - c) Razvojna psihologija
    - d) Komparativna ili zoo psihologija
    - e) Socijalna psihologija
  
- Grane primjene psihologije
  - Istražuje putove primjene zakonitosti i spoznaja u različitim životnim područjima
    - a) Sportu
    - b) Vojsci
    - c) Prodaji
    - d) Komunikaciji

Najvažnije grane primjene psihologije su:

- Psihologija rada
- Klinička psihologija
- Psihologija obrazovanja

Psihologija rada ispituje ponašanje pojedinca na poslu, uspješnost ljudi na poslu te funkcioniranje radnih organizacija a cilj joj je povećati učinkovitost radne organizacije i zadovoljstvo djelatnika.

Industrijski i organizacijski psiholozi dali su značajan doprinos razvoju znanja o organizacijskom ponašanju. U početku su istraživali probleme umora, dosade i ostalih čimbenika koji su ometali učinkovit organizacijski rad. Danas su svoje istraživanje proširili na učenje, percepciju, osobnost, potrebe, zadovoljstvo, motivaciju, osposobljavanje, oblikovanje radnog mjesta.

Uloga psihologije je u stvaranju kreativne i slobodne ličnosti zaposlenih koji će u interpersonalnim komunikacijama razvijati brojne oblike psihosocijalne interakcije unutar grupe.

#### 4.2. Ponašanje pojedinca

Individualno ponašanje je ponašanje pojedinca kao osobe koja svojim ponašanjem određuje svoj odnos prema drugima i organizaciji te svojim ponašanjem utječe na ponašanje grupe.

„Temelj svakog ljudskog ponašanja je individualno ponašanje temeljeno na tri osnovne varijable<sup>17</sup>:

- Fiziološke – obuhvaćaju fizičku i mentalnu sposobnost, tj. kapacitet pojedinca za obavljanje različitih zadataka u nekom polju
- Psihološke – odnose se na percepciju, stavove, ličnost, učenje i motivaciju
- Okolina – obuhvaćaju obitelj, kulturu i socijalnu klasu.“

Psihičke osobine su karakteristike koje opisuju načine na koje su ljudi međusobno razlikuju, npr. pričljivi ili sramežljivi. Pojam „mehanizam“ odnosi se na procese koji se odvijaju u ličnosti, npr. netko tko je ekstrovertiran može tražiti i uočavati prilike za interakciju s drugim ljudima. Psihičke osobine korisne su jer pomažu opisati ljude i razumjeti dimenzije po kojima se razlikuju. Pomažu objasniti ponašanje, razlog zbog kojeg ljudi rade ono što rade. Također korisne su za predviđanje budućeg ponašanja, koja vrsta karijere će određene ljude zadovoljiti.

*Tablica 3: Šesnaest primarnih crta osobnosti*

1	Rezerviran	Otvoren
2	Manje inteligentan	Inteligentan
3	Pod utjecajem osjećaja	Emocionalno stabilan
4	Potčinljiv	Dominantan
5	Ozbiljan	Rado se veseli
6	Nesavjestan	Savjestan
7	Plah	Smion
8	Tvrdoглаv	Osjetljiv

<sup>17</sup> „Temelji ponašanja pojedinca“, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Tim%20B2.ppt/> (pristupljeno 26.01.2016)

9	Vjeruje	Sumnja
10	Praktičan	Maštovit
11	Izravan	Lukav
12	Samouvjeren	Bojažljiv
13	Konzervativan	Eksperimentativan
14	Ovisan o grupi	Samodovoljan
15	Nekontroliran	Kontroliran
16	Opušten	Napet

Izvor: S.P. Robibins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb, Mate, 1995., str. 7.

Crte i mehanizmi ličnosti utječu na živote ljudi. Utječu na to kako se ponašaju, kako vide sebe i okolinu, kako se osjećaju, kojim ciljevima teže i koje želje imaju. Crte osobnosti su postojane karakteristike koje opisuju ponašanje pojedinca. Poznavanje crta osobnosti je bitno u selekciji potencijalnih zaposlenika za određeni posao, kako bi se pojedinca stavilo na određenu poziciju i posao koji je u skladu s njegovim osobinama. Kada opisujemo ljude s obzirom na karakteristike poput miran, pasivan, glasan, agresivan, ambiciozan odan ili društven, kategoriziramo ih s obzirom na crte osobnosti.

#### 4.3. Psihološke varijable pojedinca

Najvažniju ulogu u ponašanju managera i zaposlenika imaju psihološke varijable. U današnje vrijeme managera manje zanima koliko je netko sposoban obavljati određeni posao, koliko im je bitna fleksibilnost prilagođavanja različitim situacijama u organizaciji. Poslodavcima su danas sve manje važne tehničke vještine a sve više pažnje daju sposobnosti učenja na poslu.

„Poslodavci su istaknuli da im je važno<sup>18</sup>:

- Slušanje i usmena komunikacija
- Prilagodljivost i kreativna reakcija na neuspjehe i prepreke
- Osobna kontrola, samopouzdanje, motivacija za rad u skladu s ciljem, osjećaj želje za razvojem karijere i ponos na postignuća

<sup>18</sup> D. Goleman, op.cit., str. 18.

- Grupnu i međuljudsku djelotvornost, suradnju i timski rad, vješto razrješavanje neslaganja
- Djelotvornost u organiziranju, želju da se osobno pridonese, potencijal za vodstvo.“

Kako bi razumjeli individualno ponašanje zaposlenika manageri moraju poznavati pojmove psihologije; vrijednosti, percepcije, stavovi, osobnosti, učenje.

#### 4.3.1. Vrijednosti

„Vrijednosti predstavljaju temeljna uvjerenja da je specifičan način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjniji od protivnog ili naopakog načina ponašanja ili krajnjeg stanja postojanja.“<sup>19</sup>

Sustav vrijednosti utječe na stavove i ponašanje, predstavlja određivanje prioriteta pojedinačnim vrijednostima u odnosu na relativnu važnost. Vrijednosti su relativno postojane i trajne, jer su one uglavnom naučene. Djecu uče da moraju uvijek biti poštteni i odgovorni. Neke vrijednosti pojedinci mogu promijeniti, ako shvate da njihova uvjerenja više nisu prihvatljiva.

Tablica 4: Vrijednosti koje dominiraju u današnjem skupu radne snage

FAZA	RAZDOBLJE ZAPOŠLJAVANJA	PRIBLIŽNA TRENUTAČNA STAROST	DOMINANTNE VRIJEDNOSTI	RADNE
I. Protestant radna etika	1940.-1950.	50-70	Marljiv, konzervativan. Odanost organizaciji	
II. Egzistencijalna	1960.-sredina 1970.	40-50	Kakvoća života. Nekomfortizam. Težnja za samostalnošću. Odanost samom sebi	
III. Pragmatizam	Sredina 1970.- sredina 1980.	30-40	Uspjeh, postignuće, ambicija, marljivost. Odanost karijeri.	
IV. Simetrija	Sredina1980. do danas	Ispod 30	Fleksibilnost, zadovoljstvo u poslu, slobodno vrijeme. Odanost ljudskim odnosima.	

Izvor: S.P. Robibins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb, Mate, 1995., str.27.

<sup>19</sup> S.P. Robibins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, 1995., Str 24 .



Važno je znati da se vrijednosti pojedinca razlikuju ovisno o vremenu u kojem su odrasli. Zaposlenici u pedesetim godinama biti će konzervativniji i podložniji autoritetu. Dok će mlađi zaposlenici negodovati ako moraju raditi vikendom, skloniji su mijenjanju posla.

#### 4.3.2. Percepcija

Percepcija se definira kao proces pomoću kojeg pojedinac dobiva spoznaju o okolini.

Percepcija je proces kojim mozak organizira podatke dospjele iz raznih osjetila i interpretira ih tvoreći smislenu cjelinu. Omogućuje da se razne mrlje boja vide kao određeni predmet, mnoštvo zvukova čuje kao govor, kombinacija slatkog, kiselog i gorkog percipira kao određeno jelo. Primljenim podražajima daje se smisao koji se osniva na prethodnom iskustvu, znanju, pamćenju, očekivanjima, stavovima, motivima, emocijama i ostalim doživljajima.

Čimbenici koji utječu na percepciju:

- Čimbenici koji polaze od promatrača
  - Stavovi i motivi
- Čimbenici koji polaze od ciljnog objekta
  - Novost, pokret i zvuk
- Situacijski čimbenici
  - Vrijeme, radno okruženje, društveno okruženje

Percepcije pojedinih ljudi u vezi s istim stvarima se ne moraju slagati. Dvije osobe koje su jednako motivirane mogu pokazati različita ponašanja, budući da jednu te istu situaciju različito percipiraju. Razlikuju se tri perceptivna procesa: selektivna pažnja, selektivna iskrivljenost i selektivno pamćenje. Ljudi su svakodnevno izloženi brojnim porukama i informacijama, sve informacije nije moguće obuhvatiti, dio se isključuje. Takav proces naziva se selektivna pažnja. Ljudi primijete poticaje koji su vezani za njihove aktualne potrebe, poticaje koje očekuju i one koje imaju veći otklon od uobičajenih veličina. Selektivna iskrivljenost predstavlja sklonost da se informacije tumače na način koje odgovaraju osobnim predrasudama. Ljudi pamte informacije koje podržavaju njihove stavove i uvjerenja, što se naziva selektivno pamćenje.

#### 4.3.3. Stavovi

Stavovi su prosudbene tvrdnje u odnosu na stvar, ljudi ili događaje. Odražavaju što netko osjeća prema nečemu, emocionalni doživljaj koji se mora osjetiti. Pojam stav uglavnom se koristi kako bi se opisalo nečije ponašanje, način razmišljanja. Često se kaže da poznajemo nekoga tko ima pozitivne stavove, odnosno optimističnu i pozitivnu osobu. Osobe s negativnim stavovima smatramo onima koje su uglavnom pesimistične.

„Stav je mentalno i neutralno stanje spremnosti organizma, organizirano na iskustvo, koje ima direktan i dinamički utjecaj na relacije individuuma prema svim objektima i situacijama na koje se odnosi.“<sup>20</sup>

Stavovi zaposlenika se definiraju kao stečeni način interpretacije različitih zbivanja, odnosno način rangiranja na različite objektivne situacije, ljude ili ideje. Mogu biti pozitivni i negativni te osobni ili socijalni.

Sastavnice stava:

- Kognitivna - dio stava koji odražava mišljenje ili uvjerenje
- Afektivna - emocionalni ili osjećajni dio stava
- Bihevioralna- namjera da se ponaša na određeni način prema nekome ili nečemu.

Na stavove utječu navike, običaji, principi, vjerovanja, osobno iskustvo, znanje, težnja za zadovoljenjem određenih potreba i želja te trajne osobine i struktura ličnosti. Stavovi uvjetuju poglede pojedinca na život.

#### 4.3.4. Osobnost

Osobnost je povezivanje s ljudskim načinom ponašanja, razlike u temperamentu i naravi čine srž onoga što se općenito naziva osobnost. Ona određuje čovjekovo djelovanje u promjenjivoj okolini i sama se mijenja pod utjecajem tog djelovanja. Osobnost se iskazuje preko psiholoških, socijalnih i bioloških osobina koje su u čovjeku.

---

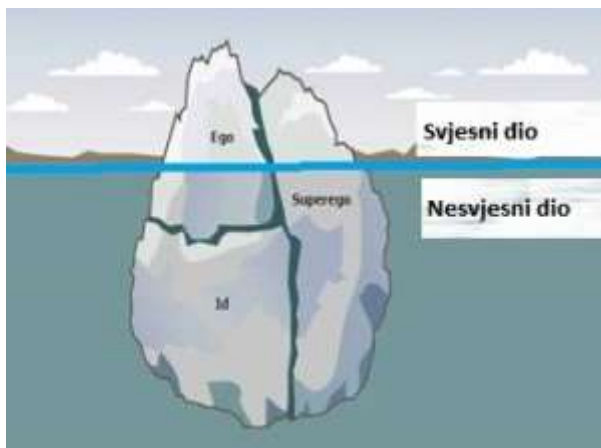
<sup>20</sup> D. Gutić, *Psihologija za menedžere*, Zagreb, Turistkomerc, 1991, str. 66.

„Proučavanje ličnosti za psihologiju je od iznimne važnosti, nastoji omogućiti razumijevanje ljudske prirode i ljudskog ponašanja. Ličnost definiramo kao hipotetičku strukturu koja unosi postojanost u naše ponašanje i čini nas posebnim i jedinstvenim u odnosu na sve ostale ljudske jedinice.“<sup>21</sup>

„Ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječe na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu.“<sup>22</sup>

Teorija osobina ličnosti počiva na pretpostavci da ljudi posjeduju široke i stabilne osobine ili dispozicije da se ponašaju razmjerno dosljedno u različitim situacijama te da se prema izraženosti tih dispozicija razlikuju od svih drugih ljudi. Čovjekova ličnost sadrži tri neovisne strukture id, ego i superego. Id predstavlja sjedište instinkta i spremnik psihičke energije koja nam stoji na raspolaganju. Za razliku od id-a, ego pravi razliku između stvarnosti i mašte te je sposoban odgađati zadovoljstvo. Superego predstavlja moralnog čuvara, koji djeluje u skladu s usvojenom kulturom, normama i vrijednostima. Cijela se igra između ida, ega i superega najvećim dijelom zbiva na nesvjesnoj razini.

*Slika 1: Freudov strukturalni model uma*



Izvor: R.L. Atkinson, E. Hilgard, *Uvod u psihologiju*, Zagreb, Naklada slap, 2007., str. 459

Freud je ljudski um usporedio s ledenjakom. Dio koji viri iznad površine vode predstavlja trenutačnu svjesnost. Veći dio ledenjaka ispod vode predstavlja nesvjesno,

<sup>21</sup> G. Milas, *Psihologija marketinga*, Zagreb, Target, 2007., str. 114.

<sup>22</sup> D.M. Buss, R.J. Larsen, *Psihologija ličnosti*, Zagreb, Naklada Slap, 2008., str. 4.

spremište impulsa, želja i nedostupnih sjećanja, sve što djeluje na mišljenje i ponašanje.

Prilikom identificiranja i klasificiranja crta osobnosti najčešće se koristi Myer Briggs indikator te model Big Five.

Pet temeljnih dimenzija koje čine „Big Five“ ili Velepeteri model tradicionalno se obilježavaju brojevima i nazivaju:

- (I) introverzija ili ekstroverzija - dimenzija ličnosti koja opisuje nekoga tko je otvoren, društven i asertivan
- (II) ugodnost - opisuje tko je dobar po prirodi, kooperativan i povjerljiv
- (III) savjesnost ili pouzdanost - odgovoran, organiziran, pouzdan i uporan
- (IV) emocionalna stabilnost – miran, samopouzdan i siguran
- (V) kultura, intelekt - karakterizira maštovitost, osjetljivost i radoznalost.

Myers-Briggs indikator je još jedan alat za procjenu osobnosti. Pomaže u razumijevanju sebe, prirodnih prednosti, te mogućnosti za rast i razvoj. Također pomaže razumijevanju ostalih ljudi, na koji način mogu biti različiti, te graditi vještine za timski rad. Indikator se dijeli na četiri preferencijske kategorije. Svaku kategoriju predstavlja slovo.

- Energija i informacije

- Prva sklonost je izvor energije. Ekstrovertirani (E) dobiti će svoju energiju iz interakcije s drugim ljudima. Introvertirani (I) radije “pune baterije” trošeći vrijeme sami i na miru .

- Druga sklonost je kakav tip informacije češće primijetite i zapamtite. Neki ljudi se više oslanjaju na intuiciju (N). Vole kreativne ideje, uče nove vještine, vjeruju svom instinktu, inovativni su, primjećuju nove detalje i sitnice. Drugi obraćaju pozornost na sitnice, žive za trenutak, vjeruju samo u ono što su doživjeli, vole kad im se sve dobro objasni (S) .

- Donošenje odluka i struktura

- Mislioci često objektivno odlučuju, smireni su, najbolje ih uvjeravaju racionalni argumenti, iskreni su i neposredni (T). Osjećajni često odlučuju s obzirom

na vrijednosti i osjećaje, topli su, sve uzimaju osobno, daju komplimente, izbjegavaju konflikt (F).

- Osuđivači često vole imati sve sređeno, odgovorno pristupaju obvezama, vode računa o vremenu, stavljaju posao na prvo mjesto (J). Uočavatelji često vole imati više opcija, zaigrani su i nonšalantni, manje pozornosti obraćaju na vrijeme, posao im je na drugome mjestu (P).

Nakon što se odgovori na niz pitanja pomoću Myers- Briggs Indikatora, tip osobnosti će biti određena od kombinacije svaki od četiri preferencija. Npr., ENFP će biti netko tko je otvorena osoba, koji je intuitivna, puna ideja, odluke donosi na temelju emocija, zaigrana. Postoje 16 različitih tipova osobnosti, sve su vrste jednake, nema najbolje vrste.

#### 4.3.5. Učenje

Najveći dio svakodnevnih aktivnosti i ponašanja stečeni su procesom učenja. Učenjem stječu se iskustvo, znanja, spoznaje, vještine i navike i tako se razvija vlastita osobnost. Uče čega se bojati, što voljeti, kako biti uljudan, intiman.

„Učenje se obično definira kao razmjerno postojana promjena u ponašanju ili znanju nastala kao proizvod iskustva ili prakse.“<sup>23</sup>

„Postoje četiri temeljna oblika učenja<sup>24</sup>:

- Habitucija – u kojoj organizam uči ignorirati neki poznati i nevažni podražaj
- Klasično uvjetovanje – u kojem organizam uči da jedan podražaj dolazi nakon drugog
- Instrumentalno uvjetovanje – u kojem organizam uči da određena reakcija dovodi do određenih posljedica
- Složeno učenje – uključuje više od stvaranja asocijacija.“

Tri su glavne teorije učenja, teorija uvjetovanja, socijalnog učenja te kognitivna teorija učenja. Uvjetovanje je oblik učenja u kojem se određeni uvjeti iz okoline uparuju s odgovarajućom reakcijom. Razlikuje se klasično i instrumentalno uvjetovanje. Klasičnim uvjetovanjem do učenja dolazi se nizom uparivanja uvjetovanog i

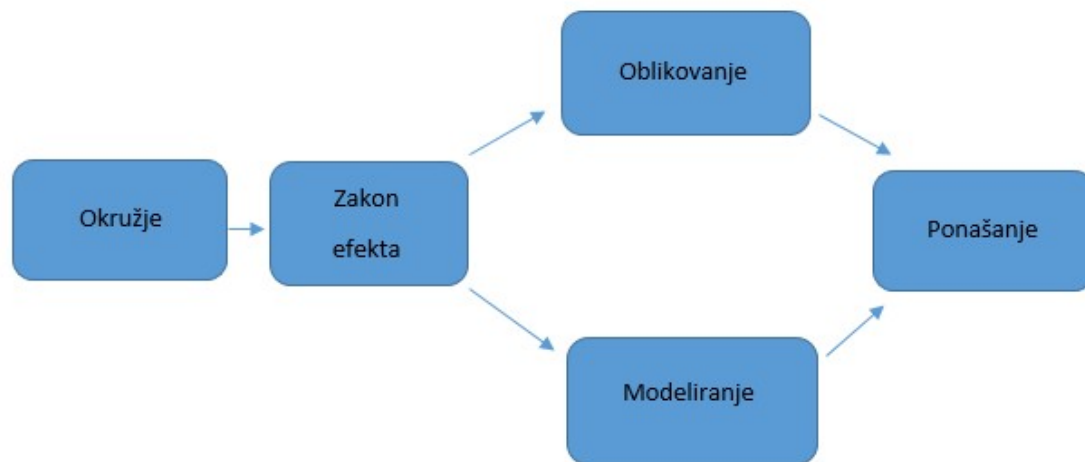
---

<sup>23</sup> G. Milas, op.cit., str. 82.

<sup>24</sup> R.L. Atkinson, E. Hilgard, *Uvod u psihologiju*, Zagreb, Naklada Slap, 2007., str.263.

neuvjetovanog podražaja te operantno u kojem učenje počiva na povezanosti odgovora i potkrepljenja. Instrumentalno uvjetovanje se odnosi na situacije u kojima reakcija djeluje na okolinu a nije izazvana bezuvjetnim podražajem. Teorije socijalnog učenja počivaju na saznanjima o učenju koje se ne temelje na vlastitim iskustvima, nego na onome što se usvoji iz društvenih interakcija. Kognitivne teorije bave se učenjem koje ne nastaje kao plod pokušaja i pogreške, nego kao rezultat razumijevanja pojave.

*Slika 2: Proces učenja*



*Izvor: S.P. Robibins, Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb, Mate, str. 39.*

Učenje pomaže prilagodbi okruženju, postanku odgovornog građanina i produktivnog zaposlenika. Proces učenja objašnjen je dvjema teorijama, oblikovanje i modeliranje. Kada se učenje zbiva postupnim koracima tada je oblikovano učenje. Modeliranje predstavlja promatranje drugih i modeliranje ponašanja prema njihovom ponašanju.

#### 4.3.6. Motivacija

„Motivacija se može definirati kao: sve ono što dovodi do aktivnosti, što tu aktivnost usmjeruje i što joj određuje intenzitet i trajanje.“<sup>25</sup>

<sup>25</sup>„Organizacijska klima“, Parcijalni tekstovi za nadopunu predavanja, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb, Dostupno na: [https://www.fsb.unizg.hr/.../30\\_09\\_2008\\_8039\\_MOTIVACIJA\\_ORG\\_KLIMA.DO.../](https://www.fsb.unizg.hr/.../30_09_2008_8039_MOTIVACIJA_ORG_KLIMA.DO.../) (Pristupljeno 22.02.2016)

Kada se govori o motivaciji uvijek se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu. Te sile mogu biti pozitivne i negativne.

„Motivi predstavljaju posebnu vrstu uzorka – u njihovoj pozadini stoje potrebe i želje koje potiču i usmjeravaju naše ponašanje prema odgovarajućim ciljevima.“<sup>26</sup>

Motivacija je stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim porivima, željama a usmjereni na postizanje nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje. S osjetom žedi, ulaže se energija u traženje pića, a kada se želi ostvariti neko značajno postignuće, ulaže se napor da se to i učini.

Abraham Maslow je smatrao da se svaka osoba rukovodi i teži određenim ciljevima čije joj postizanje pruža zadovoljstvo i ispunjava smisao života. Maslowljevu motivacijsku dinamiku najbolje opisuje hijerarhija potreba ustrojena prema važnosti. Najnižu razinu čine fiziološke potrebe, potrebe za hranom i pićem a najvišu težnja ka samoaktualizaciji. Fiziološke i sigurnosne potrebe su potrebe nižeg reda, a društvene potrebe, poštovanje i samoostvarivanje su potrebe višeg reda.

*Slika 3: Hijerarhija potreba prema Maslowu*



*Izvor: P. Kotler, K.L. Keller, Upravljanje marketingom, 12. izdanje, Zagreb, Mate, 2008., str. 185.*

Fiziološke potrebe organizacija pomaže zadovoljiti dajući zaposleniku novac, tj. plaću. Potrebe za sigurnošću uključuju želju za stabilnošću, organizacija ih pomaže zadovoljiti dodjeljujući povlastice zaposlenicima, npr. dodatno zdravstveno osiguranje. Društvene potrebe organizacija zadovoljava kroz sportske timove, druženja i proslave

---

<sup>26</sup> G. Milas, op.cit., str. 97.

te kroz iskazivanje izravne brige za zaposlenika. Potrebu za poštovanjem organizacija pomaže zadovoljiti usklađujući vještine i sposobnosti zaposlenika sa zahtjevima posla, izravnom pohvalom i poštovanjem zaposlenika. Potrebe za samoostvarenjem zaposlenika ispunjavaju se dodjeljujući zadatke koji su zaposleniku izazovni, a sukladni njegovim stavovima i obuci. Maslowljeva teorija pomaže shvatiti zaposlenike, kako se ciljevi i zadaci organizacije uklapaju u planove, ciljeve i živote zaposlenika.

McClellandova teorija potreba usredotočena je na tri potrebe, potrebu za postignućem, potrebu za moći i pripadanjem. Ljudi s potrebom za postignućem traže poslove u kojima imaju dovoljno osobne odgovornosti i ovlasti te mogu dobiti brzu povratnu informaciju o svom napretku i postignuću. Osobe sa potrebom za moći traže situacije u kojima mogu imati moć i utjecaj nad drugima. Ljudi sa potrebom za pripadanjem, najviše su motivirani za rad u situacijama gdje postoji visok stupanj suradnje i gdje je najveći naglasak stavljen na postizanje međusobnog razumijevanja u grupi.

#### 4.3.7. Stilovi osobnosti

Na temelju osobnosti svatko ima određeni način ponašanja i reagiranja. Poznavanje stilova osobnosti pomaže ljudima da razumiju sebe i druge. Svaki stil ima svoje prednosti i nedostatke.

Empatija je sposobnost razumijevanja emocija drugih ljudi i načina kako reagirati na opažene emocije. Osjećati empatiju prema nekome znači razumjeti što osoba osjeća u situaciji u kojoj se nalazi te razumjeti kako bismo mi reagirali u sličnoj situaciji. Postoje dvije razine: emocionalna i racionalna. Emocionalna ili visoka empatija, ljudi su otvoreni, prijateljski raspoloženi, neformalni, emocionalni. Niska empatija ili racionalna, ljudi su rezervirani, poslovni, formalni, disciplinirani.

*Tablica 5: Emocije i s njima povezane sklonosti mišljenju i djelovanju*

<b>EMOCIJE</b>	<b>SKLONOST MIŠLJENJU I DJELOVANJU</b>
Srdžba	Napasti
Strah	Pobjeći
Gađenje	Izbaciti, isključiti
Krivnja	Nestati
Tuga	Povući se



Radost	Igranje
Interes	Istražiti
Zadovoljstvo	Uživati i združiti
Ponos	Sanjati velike snove
Zahvalnost	Biti prosocijalan
Uzvišenost	Postati bolja osoba

Izvor: R.L. Atkinson, E. Hilgard, *Uvod u psihologiju*, Zagreb, Naklada slap, 2007. str. 397.

„Asertivnost je vještina izražavanja vlastitih osjećaja, mišljenja, vjerovanja i potrebe, direktno, otvoreno i iskreno, a da pritom ne povrijedimo prava druge osobe.“<sup>27</sup>

Asertivno ponašanje se zasniva na samopoštovanju i samopouzdanju. Samo se takvi ljudi mogu zauzeti za sebe, a istovremeno poštivati prava drugih te biti iskreno otvoreni za ideje i stavove drugih. Takve su osobe spremne „pritisnuti“ za uvažavanje vlastitih ideja i ostvarivanje vlastitih ciljeva, ali su otvorene i za razumijevanje i zadovoljenje tuđih.

Dominantne vrste osobnog stila:

- Ljubazan - takvi zaposlenici su simpatični, prijateljski raspoloženi, izvrsni slušatelji. Pouzdani i vjerni radnici, koji izbjegavaju sukobe te odluke donose brzo. Često su to tople osobe osjetljive na osjećaje drugih.
- Promotor – zaposlenici puni entuzijazma i energije. Vole pomagati drugima i vole druženja. Posao obavljaju brzo.
- Analitičar – oprezni, vole detalje i činjenice. Situacije procjenjuju objektivno. Tihi su, rezervirani, ne vole promjene.
- Nadzornik – praktični ljudi usredotočeni na dobivanje rezultata, radoholičari. Mogu učiniti mnogo u vrlo kratkom vremenu. Obično razgovaraju brzo i izravno, neosjetljivi su na osjećaje drugih.

Individualne osobine se razlikuje, tako se razlikuju i poslovi. Tablica prikazuje koje osobnosti pripadaju odgovarajućim poslovima.

<sup>27</sup> Asertivnost, Sveučilišni savjetovanišni centar Sveučilišta u Rijeci – Psihološko savjetovanište, Dostupno na: <http://www.ssc.uniri.hr/psiholosko-savjetovaliste/savjeti/asertivnost/> (pristupljeno 08.07.2016.)

Tablica 6: Tipovi osobnosti i odgovarajuća zanimanja

<b>TIPOVI OSOBNOSTI</b>	<b>ZANIMANJA</b>
<i>REALISTIČAN</i> – uključuje agresivno ponašanje, fizičke aktivnosti koje zahtijevaju spretnost, snagu i kondiciju	Šumarstvo, poljodjelstvo
<i>ISTRAŽIVAČKI</i> – uključuje aktivnosti koje prije zahtijevaju razmišljanje, organiziranje i razumijevanje, nego osjećaje i emocije	Biologija, matematika, novinsko izvješćivanje
<i>DRUŠTVEN</i> – Uključuje manje intelektualnih ili fizičkih, a više interpersonalnih aktivnosti	Socijalni rad, klinička psihologija
<i>KONVENCIONALNI</i> – uključuje aktivnosti koje su regulirane pravilima i sublimaciju osobnih potreba u korist organizacije ili osobe od moći i statusa	Knjigovodstvo, financije, poslovno upravljanje
<i>PODUZETAN</i> – uključuje verbalne aktivnosti kako bi se utjecalo na druge u cilju postizanja moći i statusa	Knjigovodstvo, financije, poslovno upravljanje
<i>UMJETNIČKI</i> – uključuje samoizražavanje, umjetničko stvaranje i emocionalne aktivnosti	Umjetnost, glazba, pisanje

Izvor: S.P. Robbins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb, Mate, str. 9.

Društvene osobe trebaju biti na društvenim poslovima, konvencionalne na konvencionalnim, a realističke na istraživačkim. Zadovoljstvo je najveće i fluktuacija najmanja gdje se osobnosti pojedinca i zanimanje slažu.

## 5. PSIHOLOGIJA I INTERNI MARKETING

Najznačajniji resurs organizacije jesu ljudi odnosno zaposlenici. Da bi dobro izvršavali svoje zadatke potrebno je zaposlenicima djelotvorno upravljati kroz izbor, obuku, motivaciju i zadržavanje, odnosno provoditi učinkovit interni marketing. Zbog teškoća na koje se nailazi u predviđanju budućeg ponašanja ljudi na poslu, potrebno je pravilno procijeniti značajke posla i osobine koje treba imati osoba koja obavlja posao. Manageri moraju poznavati psihološke aspekte odnosa među ljudima te pomoći zaposlenicima da razumiju njihovu dinamiku te otkriti mogućnosti vlastitog utjecaja u procesu stvaranja odnosa sa kolegama.

### 5.1. Emocionalna inteligencija

Čovjek je racionalno i emocionalno biće. Ponekad racionalni um ignorira emocionalnu stranu a ponekad čovjeka preuzmu emocije.

Emocije su neizbježan dio većine ljudskih aktivnosti. Sposobnosti zapažanja, izražavanja, razlikovanja, razumijevanja, a naročito upravljanja emocijama, olakšavaju pristup i rješavanje raznih problema s kojima je pojedinac suočen u životu.

„Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja osjećaja, kako svojih tako i tuđih, ali i njihova jasnog identificiranja, razumijevanja i sposobnost njihova kontroliranja.“<sup>28</sup>

Emocionalnu inteligenciju određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh u poslu. Netko može biti inteligentan, imati odgovarajuću školsku spremu za neki posao, mnogo godina radnog iskustva, pa ipak zakazati jer njegova emocionalna inteligencija ne odgovara tom poslu.

„Postoji pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija<sup>29</sup> :

- Samosvijest - znati što osjećamo u danom trenutku i realno procjenjivati vlastite sposobnosti

---

<sup>28</sup> Tajna uspješnog i sretnog života je ovladavanje emocionalnom inteligencijom, Dostupno na: <http://www.alfa-portal.com/tajna-uspjesnog-i-sretnog-zivota-je-ovladavanje-emocionalnom-inteligencijom/> (pristupljeno 08.07.2016.)

<sup>29</sup> D. Sambol, „Emocionalna inteligencija na poslu preduvjet uspjeha“, *Women in adria*, 2014. Dostupno na: <http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/> (pristupljeno 08.07.2016.)

- Samokontrola - nositi se sa svojim emocijama tako da one olakšavaju posao umjesto da nas ometaju u njemu; dobro se oporavljati od emocionalnih stresova
- Motivacija - služiti se svojim najdubljim preferencijama kako bismo se poticali i usmjeravali prema svojim ciljevima, kako bismo preuzimali inicijativu
- Empatija - osjećati što ljudi osjećaju, biti kadri zauzeti njihovo gledište te njegovati osobne odnose i usklađenost s vrlo različitim ljudima
- Društvene vještine - dobro se nositi s emocijama u odnosima i točno očitavati društvene situacije i mreže; stupati u interakcije; služiti se tim vještinama da bismo uvjerovali i predvodili, pregovarali i razrješavali sukobe te postigli suradnju i timski rad.“

Suvremenom kompanijom treba upravljati emocionalno zreo manager. Onaj koji zna nadzirati svoje osjećaje i vladati njima, pravilno postupajući pod stresom te zna podnijeti neuspjeh i razočaranja. Za uspjeh u poslu nisu bitne samo inteligencija, naobrazba i stručnost managera, već je važnije umijeće kojim se nosi manager sa samim sobom, kao i s drugima. Najpoželjnije sposobnosti kod suvremenog managera su komunikacijske vještine, međuljudske vještine i vladanje samim sobom.

Nekoliko je aspekata emotivne inteligencije u timu, prvi je aspekt samosvijest i samodisciplina. Zaposlenik shvaća potrebe i želje koje ga pokreću i način na koji utječu na njegovo ponašanje. Svoje emocije kontrolira tako da bilo kakav strah, ljutnja ili anksioznost ne utječu na njegove kolege, odnosno da ne izgubi kontrolu nad stvarima. Drugi je aspekt „čitanje“ drugih i prepoznavanje vlastita učinka na njih. Kandidat ima veoma razvijen emotivni i društveni „radar“, pa može osjetiti utjecaj svojih riječi i djela na kolege. Treći aspekt jest sposobnost učenja iz vlastitih pogrešaka. Zaposlenik je sposoban priznati svoje pogreške, promisliti o njima kritički i iz njih nešto naučiti.

Emocionalna inteligencija pretpostavlja sposobnost izazivanja i upravljanja tuđim emocijama. Primjer upravljanja tuđim emocijama, zbog potrebe prikazivanje sebe i proizvoda koje prodaju u što boljem svjetlu, su trgovački putnici. Naučili su kako prići i zadobiti povjerenje ljudi, izgradili su brojni repertoar načina upravljanja emocijama za svaku kategoriju potencijalnih kupaca.

Emocije osoba može koristiti da bi povećala motivaciju za obavljanje različitih važnih zadataka. Kada osoba svjesno pojačava anksioznost ili zamišlja kakve bi negativne posljedice imao neuspjeh u aktivnosti koju mora obaviti, što je motivira na bolji učinak.

Osoba s pozitivnim stavovima prema životu kreira međuljudske odnose u kojima se ona sama, a i oni s kojima dolazi u kontakt, u njima osjećaju ugodno.

## **5.2. Motivacija**

Faktor koji značajno određuje radni učinak uz sposobnost, vještine i znanja je motivacija. Cilj motiviranja zaposlenika je potaknut ih da se sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva organizacije.

O vrsti, intenzitetu i stabilnosti motivacije zavisi što će čovjek raditi i koliko će u radu iskazati zalaganja, upornost i ustrajnost. Udio motivacije u proizvodnosti rada nesumnjivo je veći od ostalih subjektivnih faktora jer ima važnu ulogu pri oblikovanju sposobnosti i pri stjecanju vještina i znanja.

Ključni čimbenici motivacije:

- Individualne osobine zaposlenika - vrijednosti, stavovi, očekivanja i potrebe
- Značajke posla kojeg pojedinci obavljaju - zanimljivost, autonomija u radu, raznolikost
- Značajke organizacije - suradnici, stil direktora/ managera, uvjeti rada, kultura
- Okruženje organizacije - socijalna situacija, materijalni razvoj, odnosi u društvu

Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Motivacijski sustav svake organizacije mora osigurati način privlačenja i zadržavanja ljudi u sustavu, motivirati ljude da izvršavaju preuzete zadatke i obveze na zadovoljavajući način i razvijati inovativnost i kreativnost u svrhu razvoja organizacije. Pitanje je kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju organizacije. Suvremene znanosti kao što su komunikologija, psihologija, i sociologija pridonijele su novim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi.

„Motivacija se može promatrati iz tri aspekta<sup>30</sup>:

- Motivacija koja proizlazi iz svega onoga što se dobiva za uzvrat za uloženi rad – novac, napredovanje u poslu, nagradno putovanje, ljepši i veći ured i sl. To je univerzalna motivacija koja se temelji na brojnim ljudskim potrebama
- Profesionalna motivacija – izražena je kod ljudi koji vrijednost vide u tome da rade posao koji im se sviđa i kojeg vole. Može se vezati uz pojam profesionalnog ponašanja uz stručnost, želju i odlučnost da se korektno obavi dodijeljen posao.
- Motivacija koja se ne temelji na naknadama ekonomske prirode, ali ni na profesionalnom ponašanju. To je tzv. „motivacija dobrovoljaca“ koja se veže uz potrebu da se za sobom ostavi dobro djelo, nadmaši samog sebe i na taj način zadovolji određene afektivne potrebe.“

Većina organizacija o nagrađivanju korisnika razmišlja kroz novac, koji predstavlja motivaciju u kratkom roku. Poželjno je koristiti i druge oblike motivacije kao što su:

- Oblikovanje posla – ljudi se dobro osjećaju i motivirani su kada rade dobar posao koji uključuje različite aktivnosti i ima utjecaj na živote drugih ljudi
- Rotacija posla – omogućuje raznolikost aktivnosti zaposlenika. Okomita rotacija se odnosi na napredovanje i nazadovanje u poslu. Vodoravnu rotaciju predstavlja bočni premještaj, programi osposobljavanja
- Priznanja i povratna veza – ljudi su društvena bića koja osjećaj identiteta i pripadanja razvijaju kroz priznanja i povratne informacije koje dobivaju od korisnika, kolega i nadređenih
- Ostvarenje ciljeva – ciljevi moraju biti izraženi u konkretnim terminima, značajni, istaknuti, praćeni te javno priznati.

Manageri moraju biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i izvući iz svakog zaposlenika ono najbolje. Moraju pronaći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.

„Smjernice managerima pri izgradnji i održavanju kvalitetnog sustava motivacije<sup>31</sup>:

- Prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, osobnosti, potrebama zaposlenika

---

<sup>30</sup> Đ. Ozretić Došen, *Osnove marketing usluga*, Zagreb, Mikrorad, 2002, str. 124.

<sup>31</sup> „Upravljanje ljudskim potencijalima“, *Poslovni forum*. Dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp/](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp/) (pristupljeno 08.07.2016.)

- Povezati ljude s poslovima
- Koristiti ciljeve kao određenje zadataka za zaposlenike, kao i povratnu informaciju o kvaliteti njihova rada na ostvarenju tih ciljeva
- Nastojati da ciljevi budu ostvarivi
- Individualizirati nagrade
- Povezati nagrade sa radnim učinkom
- Osigurati pravednost sustava
- Ne zanemariti važnost plaća za motivaciju zaposlenih.“

Manageri moraju upotrijebiti sva svoja znanja, kako organizacijska tako i psihološka, kako bi izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava i kombiniranjem upravo onih motivacijskih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji, stvorili povoljnu organizacijsku klimu i uvjete u kojima zaposlenici mogu ostvariti vlastite potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos uspješnosti organizacije.

### **5.3. Osobnost**

Kao što se radna mjesta razlikuju po zahtjevnosti, tako se i ljudi razlikuju po osobinama ličnosti. U nekim organizacijskim okruženjima i poslovima određene osobine ličnosti su poželjnije, ako ne i ključne za uspješno obavljanje posla. Uspješni selekcijski postupak trebao bi rezultirati što većom podudarnošću između zaposlenika i organizacije. Na temelju istraživanja ličnosti putem pet faktorskog, „Big Five“, modela moguće je predvidjeti različite aspekte radnog ponašanja.

Određene osobine ličnosti korisne su za timski rad i potiču dobru atmosferu unutar poslovanja te podupiru međusobnu suradnju. Neke od važnih osobina ličnosti mogu biti: druželjubivost, otvorenost i spremnost na kritiku, izravnost, samopouzdanje, spremnost za prihvaćanjem novih izazova i senzibilnost. Što su ljudi različitiji i imaju različite osobine, to je suradnja i poslovanje kvalitetnije. Raznolikost omogućava bezuvjetno prihvaćanje razlika, ono omogućava bolju komunikaciju te potiče veću motiviranost i kreativnost članova tima. „Također tu su i osobine ličnosti koje potiču timski rad, a to su<sup>32</sup>:

- druželjubivost, a ne povučenost

---

<sup>32</sup> G. Tudor, V. Srića, op.cit., str. 54.

- otvorenost, a ne zatvorenost
- povjerenje u okruženju, a ne nepovjerljivost
- izravnost u nastupu, a ne lukava promišljenost
- odgovornost, a ne lakomislenost
- samopouzdanje umjesto nesigurnosti
- odmjerенost umjesto brzopletosti
- sklonost novini i razumnoj riziku umjesto tradicionalizmu
- ljudska senzibilnost umjesto hladne bezosjećajnosti.“

„Postoji čitav niz značajki koje bitno utječu na kvalitetu tima i rezultate njegova rada. Članovi dobrog tima spremni su se odreći egoizma i usmjerenosti na sebe, te se poistovjetiti s grupom kojoj pripadaju. Zato su voljni, ako se pokaže da je to potrebno, samoinicijativno raditi više i duže od radnog vremena te pokazivati, naizgled, neiscrpnu radnu energiju i entuzijazam. Dominantnost, zatvorenost, inteligencija, stabilnost, entuzijazam, druželjubivost, dinamičnost, samo su neke od niza mogućih osobina ličnosti u timu.“<sup>33</sup>

Osobe s izraženim neuroticizmom su neodlučne po pitanju izbora svoje karijere i uglavnom se nastoje zaposliti na jednostavnijim poslovima. Sa zaposlenjem opada im motivacija, slabije se snalaze u timskom radu. Neuroticizam negativno utječe na osposobljavanje i edukaciju zaposlenika, te su takvi zaposlenici manje pogodni za razne edukativne programe.

Ekstrovertirani pojedinci su asertivniji u traženju posla i izgradnji karijere. Brže se zaposle od introverata, a na poslu su uspješniji, ukoliko rade na poslovima koji zahtijevaju socijalni kontakt.

Na temelju crte ugodnosti moguće je predvidjeti nepoželjna radna ponašanja. Ugodniji zaposlenici manje su skloni uništavanju imovine, korištenju alkohola i droga, zloupotreba informacija imaju manje nezgoda na radu, te su dobri timski radnici.

---

<sup>33</sup> loc.cit



Savjesne osobe su aktivnije u traženju posla i izgradnji karijere, imaju veću motivaciju, pridržavaju se radnih uputa i nisu sklone kontraproduktivnom radnom ponašanju. Dobri su timski radnici, spremni na dodatne edukacije.

Svaki pojedinac kada se nađe u timskom okruženju pokazuje određeni stil ponašanja koji se nazivaju timskim ulogama. Uloge služe da se povežu različita znanja i vještine, te se na taj način ojača tim.

Meredith Belbin, britanski istraživač i teoretičar koji je najpoznatiji po svom radu na proučavanju upravljanja timovima, stvorio je koncept podjele članova tima u devet različitih uloga.

1. Graditelj – dobro djeluje u situacijama povećanog pritiska, sklon je prihvaćanju novosti i brzo uočava prilike i izlaze. Vrlo je motiviran i energičan, potiče druge na rad i nije im problem donositi odluke. Često nemaju razumijevanja za druge, misle samo na obveze i cilj kojem teži.
2. Provoditelj – majstori organizacije i odluke pretvaraju u praksu. Disciplinirani su, marljivi, praktični, efikasni, uporni. Vole red i nisu skloni maštanjima. Timu pridonose razradom zamisli, provedbom ideja i održavanjem reda.
3. Dovršitelj – posao planira temeljito, razrađuje pojedinosti, ustrajava u provedbi i savršenstvu. Obraća pažnju na detalje, potpuno se posvećuje zadatku.
4. Koordinator – osoba koja zna uočiti sposobnosti i vrijednosti svakog člana tima i usmjeriti ih prema ostvarenju zajedničkog cilja. Svakom pronalazi pravo mjesto u timu. Vjeruje u ljude i poznaje snagu tima. Smiren je, praktičan, samodiscipliniran, pun entuzijazma.
5. Timski igrač – više je usredotočen na ljude nego na sam posao. Omiljen u timu, aktivno sluša druge, angažira se u sukobima, druželjubiv i smanjuje napetost.
6. Istraživači – vole preuzimati i razvijati tuđe ideje. Komunikativni su, ne provode mnogo vremena u uredu. Previše su optimistični i brzo gube interes za neki problem.
7. Kreativac – izrazito kreativan, neovisan, originalan i inteligentan. Zanimaruje praktične ideje i protokol. Voli raditi sam, loš je komunikator. Teške probleme rješava na komunikativan način.
8. Procjenitelj ili timski sudac – Promatra tuđe prijedloge, razmišlja kritički i objektivno analizira situaciju. Promišljen je, ozbiljan, uvijek staložen. Višeg je stupnja inteligencije. Ponekad zna biti vrlo spor i dosadan.

9. Specijalist – raspolaže rijetkim znanjima i vještinama. Voli svoja znanja prenositi drugima. Vezan je samo za svoje područje, ostalo ga ne interesira.

Idealan tim čini skladni zbroj svih navedenih uloga. Svatko u sebi skriva više osobina i sklonosti, među kojima dvije ili tri prevladavaju. Važno je da osobnost pojedinca odgovara zahtjevima posla, time će poslodavac zadovoljiti svoje potrebe za odgovarajućim radnikom koji će u konačnici doprinosti poslovnom uspjehu organizacije. Zaposlenik će se osjećati ugodnije i kompetentnije što bi trebalo rezultirati većom produktivnošću, a samim time zadovoljnijim i motiviranijim radnikom.

#### **5.4. Učenje**

Organizacija uči kroz pojedince koji uče. Ljudi s visokom razinom znanja kroz svoju težnju sa stalnim učenjem postižu rezultate koje žele u životu. Oni nikad ne stižu do „cilja“, učenje je proces koji traje cijeli život. Zaposlenici koji teže učenju predaniji su poslu, odgovorniji i preuzimaju više inicijative. Edukacija postaje sve važniji dio poslovanja.

Funkcija profesionalnog razvoja obuhvaća pet pod funkcija: razvoj karijere, izobrazba u poduzeću, profesionalna orijentacija, sustav napredovanja i prekid radnog odnosa. U poduzeću se javlja motivacija, zadovoljstvo, proizvodnost i ravnomjeran razvoj ukoliko su prisutni čimbenici profesionalnog razvoja.

Instrukcije, rotacije posla, stručna praksa, mentorstvo te predavanja, audiovizualne tehnike, konferencije, metode slučajeva neke su od brojnih metoda koje se mogu primjenjivati pri obučavanju.

Ljudi se ne zapošljavaju kako bi ostali uvijek na istom radnom mjestu, teže napredovanju, osobnom uspjehu i promjeni na bolje. Kroz razvoj karijere čovjek postiže kvalitetu života, socijalnu jednakost, poštivanje samog sebe, samokontrolu i upravlja vlastitom karijerom.

#### **5.5. Percepcija**

„Mentalni modeli su duboko ukorijenjene pretpostavke, generalizacije ili čak slike ili predodžbe koje utječu na nečije razumijevanje svijeta i u skladu s tim na poduzimanje

određenih akcija.<sup>34</sup> Osobe s različitim mentalnim modelima različito opažaju i opisuju jednak događaj.

Mentalne sposobnosti poboljšavaju se vježbom, socijalnim kontaktom i izazvanim mentalnim aktivnostima. Znanstvenici znaju da svaka polovica mozga kontrolira suprotnu stranu tijela, pokrete i osjet.

„Iako uvijek koristimo obje polutke, još od 1970. godine poznato je da kod svakog postoji „jača” strana mozga, odnosno da su kod svakoga od nas razvijenije osobine koje su vezane uz lijevu, odnosno desnu stranu mozga. Lijeva polutka mozga zadužena je za analizu i preciznost, a desna za estetiku i osjećaje.“<sup>35</sup>

Prema Carl Saganu, lijeva strana mozga ima specifične ljudski vještine a desna sposobnosti slične životinjskim. To bi mogao biti jedan od razloga zašto obrazovni sustav naglašava sposobnosti lijeve moždine. Gledajući kako funkcionira sustav obrazovanja i kako se potiče ulazak u strukture moći i utjecaja ljudskog društva vidi se da se od najranije dobi potiče lijeva strana mozga, a desna se strana izolira. U školi je više vremena posvećeno matematici nego likovnom ili glazbenom odgoju.

Osoba koja ima jače razvijenu lijevu polutku mozga bolje vlada logikom, urednija je i sustavnija te dosljedna i sklona analitici. Takve osobe mogu se baviti samo jednom stvari u isto vrijeme. Sklone su uočiti sitnice, dobro vladaju jezikom, brojevima i simbolima, dobri su retoričari te dobro pišu.

Ljudi kod kojih je desna strana mozga razvijenija su kreativni, intuitivni i maštoviti, imaju razvijenu podsvijest i dobro vide cjelovitu sliku. Osjetljivi su, subjektivni, nemaju problema s multitaskingom, dobro se snalaze u prostoru i najčešće su opušteni.

Lijevi dio mozga je odgovoran za verbalno izražavanje i detalje, a desni za intuiciju. Žene izgovore dvostruko više riječi od muškaraca već u dobi od dvije godine, one češće rabe lijevu stranu. Osoba koja ima jak stimulans u desnoj strani mozga, ali ne u lijevoj, vrlo je kreativna osoba koja živi u carstvu vilenjaka. To su jako kreativni ljudi koji

---

<sup>34</sup> S. Džubur, „Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju“, *Naše more: znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, vol.50, no.1-2, 2003, str. 48. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/13112> (pristupljeno 03.03.2016.)

<sup>35</sup> M. Matković, „Jeste li analitičar ili emotivac diktira aktivnija strana mozga“, *24 sata*, 2013. Dostupno na: <http://www.24sata.hr/psihologija/jeste-li-analiticar-ili-emotivac-diktira-aktivnija-strana-mozga-327425> (pristupljeno 08.07.2016.)

ne znaju živjeti u ovom svijetu jer ih ta lijeva strana ne povezuje dovoljno čvrsto sa stvarnim svijetom.

Postoje razlike na koji način ljudi s različitim stilovima misle, uče i rješavaju problem. Ljudi se razlikuju i po tome kako su primili neku informaciju. Neki su više vizualni tipovi a neki slušni. Razlikujemo još i kinestetičke.

Vizualni, "Ja vidim ono što misliš", je najčešći, zatim kinestetički, "Mogu da", te slušni, "Čujem". Ako primijetimo ono što ljudi nose, to je vizualni. Ako smo primijetili njihov stisak ruke i držanje, onda je kinestetički. Ako se prisjetimo onoga što je rekao, to je slušni.

Ako zaposlenici ne mogu naučiti i zapamtiti upute, možda i informacije nisu dostavljene na način na koji oni najbolje uče. Ako su upute bile u pisanom obliku, slušni zaposlenici nisu ga čuli. Ako je isporučena verbalna prezentacija, vizualni zaposlenici nisu ga vidjeli. Najbolji način za prezentirati informacije je korištenje sva tri stila: vizualni, verbalni i kinestetički.

## **5.6. Stavovi**

Stavovi su ključni čimbenik radnog učinka, uspjeh organizacije više ovisi o stavovima zaposlenika nego o bilo kojem drugom pojedinačnom čimbeniku. U poslu, stavovi mogu biti najveći prijatelji, ali i najveći neprijatelji.

Znanja i vještine koje posjeduju zaposlenici mogu biti vrlo slične između kolega i poslovnih suradnika, no stavovi prema poslu, kolegama, ciljevima, preprekama na koje nailaze, određuju uspješnost i karijeru zaposlenika. Zaposli li se nekoga sa svim kvalifikacijama, obrazovanjem i radnim iskustvom, ali ta osoba ima negativan stav, zapošljava se osoba koja će stvarati probleme u organizaciji.

Mnogi stavovi mogu pozitivno utjecati na karijeru pojedinca. Profesionalnost u obavljanju radnih zadataka trebao bi biti stav koji krasi svakog zaposlenika. Obuhvaća točnost, pedantnost i preciznost u obavljanju zadataka, rad u skladu sa smjernicama nadređenih, odgovornost prema rezultatima, lojalnost prema organizaciji i slično. Također profesionalnost uključuje prikladno odijevanje na radnom mjestu, ponašanje i ophođenje s kolegama i vanjskim partnerima.

Važan stav je činiti najbolje što se može, bez obzira radi li se o rutinskom zadatku ili o važnom projektu. Ako se svakom zadatku pristupa ozbiljno i s ciljem da ga se obavi kvalitetno, dobri rezultati ne izostaju. Odgovornost prožima profesionalnost i stav činiti najbolje što se može. Učenje iz grešaka može biti vrlo bitan stav u poslu. Greške je teško izbjeći, ako se iz nje nešto nauči i sljedeći put napravi bolje, može se reći daje bila korisna za karijeru. Važno je cijeniti ljude s kojima se radi, pronaći njihove pozitivne karakteristike, znanja i vještine. Usvajanje pozitivnih stavova pomaže razvijanju karijere ali i stvaranju ugodne radne okoline.

## **5.7. Ambijent**

Uvjeti ambijenta se odnose na ona obilježja okruženja koji dotiču čovjekova osjetila, njihov učinak ne mora biti svjesno zapažen no svejedno može utjecati na emocije, percepciju, stavove i ponašanje. Najveći dio dana većina ljudi provodi na radnom mjestu, izrazito je važno da se za radnog vremena osjeća ugodno i zadovoljno. Na veću produktivnost utječu razni faktori, formalni i neformalni dizajn, zvuk, temperatura, doba dana. Većina poslovnih okruženja su formalnog dizajna, ograničenih kretanja, tišina, hladnije prostorije, zabranjeno hrana i piće.

Ljudi se razlikuju po tome u kojim uvjetima bolje rade:

- neki bolje misle u formalnim situacijama a neki u neformalnim
- neki trebaju hranu i piće da bi radili bolje
- nekima je potrebna mobilnost da bi bolje razmišljali
- neki više vole rad u tišini, dok drugi bolje funkcioniraju npr. s glazbom
- neki vole samostalno raditi, a drugi u grupi
- 55% ljudi su jutarnji ljudi, a 28% su noćni.

Ne može se u potpunosti prilagoditi svakoj osobi, no može se pokušati inkorporirati neke čimbenike kako bi se povećala produktivnost i komunikacija s drugima. Za poduzeće je bitno za određeno radno mjesto izabrati pravu osobu koja ima potrebne predispozicije i koja će dati maksimum radi postizanja poslovnih ciljeva.

## 5.8. Kreativnost

Kreativnost je generiranje novih, smislenih i vrijednih sadržaja. Sastoji se od onoga što se već zna o poslovanju, od otvorenosti i spremnosti da se kombinira i spaja već poznate fenomene kako bi dobili novo, prihvatljivo rješenje. Kreativnost je potrebna bilo da se radi o običnom postavljanju pitanja, razvoju proizvoda, planiranju godišnjih odmora, podršci kupcima ili brojnim drugim aktivnostima. Kreativni pojedinci vrlo su znatiželjni, inteligentni, ne stimulira ih logika i racionalnost.

Djeca su vrlo kreativna, no s vremenom se ta kreativnost gubi. Stavovi i uvjerenja stvaraju mentalne blokove. Zbog vjerovanja da se moraju izbjeći nejasnoće, da je stvaranje pogrešaka loše te da nedostaje kreativnosti, ljudi ni ne pokušavaju biti kreativni.

Stvaramo različite kreativne blokove:

- Kulturni blokovi
  - Tradicija umjesto promjene (uvijek se radi na taj način)
  - Mašta je gubljenje vremena
  - Igra je za djecu ( ignoriranje znatiželje)
  - Humor nije koristan
- Emocionalni blokovi
  - Strah od rizika, strah od pogreške
  - Pretjerana kritičnost
  - Nedostatak izazova
- Intelektualni blokovi
  - Nedostatak fleksibilnosti u korištenju strategija
- Perceptivni blokovi
  - Vidim ono što očekujem, sprječava da vidimo nove kombinacije
  - Vidi problem preusko, nesposobnost da vidi problem iz različitih gledišta
- Blokovi ambijenta
  - Nedostatak suradnje i povjerenja među kolegama
  - Autokratski šef- ima sve odgovore

- Distrakcija od trivijalnih zadataka, buka – ne mogu se koncentrirati od zvonjave telefona

Kreativnost dolazi do izražaja u određenoj klimi organizacije i društvenom okruženju iz kojeg dolaze poticaji. Zadatak managementa je da prepozna kreativnog pojedinca i osigura uvjete rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će moći i dalje razvijati svoju kreativnost.

„Osnove za prepoznavanje kreativca<sup>36</sup>:

- Logično razmišljanje – proces u kojemu pojedinac rješava problem počevši s nekom teorijom, te kroz verifikaciju može doći do novih zaključaka
- Povezivanje ideja – pojedinac traži vezu između informacije i ideja, te kroz životno iskustvo i obrazovanje, može također doći do kreativnog rješenja
- Definiranje problema – pojedinac prikuplja činjenice, identificira problem, te kombinira rješenje s provođenjem izabranog rješenja u praksi
- Slobodno povezivanje – ovaj model više naglašava podsjesnu sferu, odnosno nedovoljno istraženu. Mnogi je teoretičari percipiraju kao „skladište ideja”, koje se naglo diže na razinu svijesti nekim čudnim stimulansima.“

Najbolji način da bi se dobile nove ideje je mnogo ideja. Tvrdi razmišljanja znači da postoji samo jedan pravi odgovor. S druge strane je razmišljanje da postoji mnogo točnih odgovora. Revolucionarne ideje dolaze integrirajući desnu i lijevu stranu mozga, integracija mašte i logike.

Neki od načina za prikupljanje ideja:

- Metafore – koje su riječi ili fraze koje simboliziraju nešto drugo od njihovog doslovnog značenja
- Koristite asocijacije
- Pretraga novina, časopisa, ili bilo čega vizualnog za slučajne ideje koje bi mogle utjecati na problem
- Razmisliti o tome kako problem može biti prilika. Tražiti pozitivne strane, pritužbe klijenata su priliku da ispravi problem i zadovolji kupac

---

<sup>36</sup> I. Tušak, „Kreativnost u poslovanju“, *E-talent*, 2013, Dostupno na: <http://etalent.hr/kreativnost-u-poslovanju/> (pristupljeno 07.08.2016)

- Pitati šest univerzalnih pitanja
  - Što je to?
  - Gdje se to dogodilo?
  - Kada se to dogodilo?
  - Kako se to dogodilo?
  - Zašto se to događa?
  - Kome se to događa? Tko uzrokuje da se to dogodi?
- Pitati glupa pitanja
- Koristiti moć suprotnog mišljenja
- Promjena pitanje. Okrenuti ga naopako
- Ispuniti svoju okolinu sa stvarima koje stimuliraju mozak. Pokušati organizirati svoj okoliš kako bi poticao produktivnost i kreativnost
- Povećati izloženost idejama
- Koristiti svoje snove.

Mentalna mapa ili umna mapa je vrsta dijagrama specifične forme koji prikazuje ideje ili razmišljanja na svojevrsan način. Nema teme za koju se ne mogu koristiti u cilju postavljanja i postizanja bilo kojih ciljeva, rješavanja problema, organiziranja i upravljanja bilo kojeg elementa u životu i radu pojedinaca, grupa i organizacija.

U centru se postavi centralna tema i centralna slika koja asocira na temu i osigurava lakše prisjećanje teme i sadržaja same mape. Primjenom određenih tehnika, alata i pravila uz uporabu asocijacija i mašte formira se mentalna mapa s elementima koji se stavljaju na određena mjesta i povezuju po svojoj logičnoj pripadnosti.

Pri izradi mentalnih mapa koristi se slike, simboli, boje, oblici, poveznice i drugi elementi. Snaga takve tehnike vizualizacije razmišljanja je što se koristi i desna polutka mozga.

Izradom mentalnih mapa razmišlja se nelinearno što donosi veliku razliku u kvaliteti, sadržaju, mogućnosti i u rješenjima razmišljanja i osigurava izvrsnost u bilo kojem području života i/ili rada pojedinca.



„Brainstorming (engl. brainstorming, njem. Brainstorming) je spontan sustav kreacije ideja, naziv tehnike vođenja grupnog intervjua čiji je cilj da se rješenja određenog problema postignu spontanim idejama, mislima i asocijacijama sudionika.“<sup>37</sup>

Cilj brainstorming-a je da se svi zaposleni tijekom sastanka dobro zabave, opuste i bez ustezanja, iznesu svoje mišljenje o određenom problemu ili temi o kojoj se govori. Krajnji cilj je kvalitetna ideja ili rešenje.

Temeljna pravila:

- Potreban je koordinator
- Jasno se objašnjava cilj
- Svaki član tima, redom, iznosi samo jednu ideju
- Kada god je to moguće, članovi tima se oslanjaju na već predložene ideje
- U ovoj fazi nijedna ideja se niti kritizira, niti se o njoj raspravlja
- Ideje se evidentiraju na način da ih svaki član tima može vidjeti
- Postupak se nastavlja sve dok ne bude više ideja
- Sve ideje se razmatraju radi razjašnjavanja.

Moderator sastanka mora upoznati članove s pravilima ponašanja, nema rasprave i kritike između članova.

## **5.9. Komunikacija u organizaciji**

Komunikacija predstavlja jednu od osnovnih životnih potreba čovjeka kao društvenog bića. Cijelog života komuniciramo, htjeli mi to ili ne. Riječi, glas i tijelo neprestano šalju razne poruke. Komunikacija predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima. Četiri su osnovne vrste komunikacija, usmena, pismena, kontaktna ili neverbalna te e-komunikacija. Prezentiranje, slušanje i usredotočivanje na probleme slušatelja jednako je važna kao i jednosmjerna komunikacija gdje se prenose činjenice podređenima.

Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj organizacije, bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Manjak i previše informacija predstavljaju probleme interne komunikacije. Zaposlenici su nezadovoljni ako ne raspolažu s potrebnim

---

<sup>37</sup> Brainstorming, *Limun.hr*, Dostupno na: <http://limun.hr/main.aspx?id=25616&Page=4> (pristupljeno 07.08.2016)

informacijama, ali i ako imaju previše informacija. Previše informacija dovodi do zbunjenosti i smanjenju motivacije. Dobrom komunikacijom postiže se ušteda vremena i produktivnost organizacije.

Postoje četiri pravca komunikacije koji bi morao razviti svaki tim koji želi biti uspješan.

- Komunikacija od vođe do kolege u timu – vođa mora potaknuti komunikaciju, mora biti jasan, dosljedan i uljudan, podizati raspoloženje i utjecati na odnos među članovima.
- Komunikacija između kolege i vođe – nije dobro ako se članovi tima u svemu slažu s vođom, znači da nisu iskreni i ne izražavaju svoje mišljenje. Važno je da su sposobni slobodno izreći svoje mišljenje, dati novi prijedlog.
- Komunikacija između kolega u timu – timovi će doživjeti uspjeh ili neuspjeh ovisno koliko dobro članovi tima komuniciraju.
- Komunikacija tima i javnosti – tim mora biti otvoren, realan i spreman na reakciju. Najvažnija kvaliteta koju tim može pokazati pri komunikaciji s ljudima je ujedinjenost članova tima.

Komuniciranje predstavlja vještinu, a svaka se vještina može naučiti i unaprijediti. Po vještini komuniciranja se prvenstveno razlikuju uspješni zaposlenici od onih manje uspješnih. Znati predstaviti svoju ideju je najveće umijeće. Stoga nije slučajno da su najuspješniji zaposlenici svjesni da dobar dio svog uspjeha zahvaljuju svojim dobrim komunikacijskim vještinama, te ih zato stalno razvijaju i njeguju.

Danas su podjednako zastupljene formalna i neformalna komunikacija. Najzastupljeniji oblik poslovne komunikacije je osobni kontakt. Stvara osjećaj pripadnosti organizaciji i stimulira učinkovit timski rad. Sve više na važnosti dobiva komunikacija zaposlenika putem e-maila. Takva komunikacija omogućava da se odmah može osjetiti reakcija zaposlenika te pratiti njihovo razmišljanje o novitetima. Interne novine predstavljaju vezu između različitih razina organizacije, mjesto gdje se nepristrano iznose informacije. Najisplativiji način oglašavanja predstavljaju interni oglasi.

Korištenjem najnovije informatičke tehnologije poduzeća mogu uspostaviti kvalitetnu internu komunikaciju, spriječiti konflikte unutar poduzeća. Primjena tehnologije uvelike ovisi o edukaciji zaposlenika i njihovoj motiviranosti za korištenje.

### 5.9.1. Intrapersonalno komuniciranje

Intrapersonalno komuniciranje podrazumijeva komuniciranje sa samim sobom, što znači sistematiziranje misli, razmišljanje i odlučivanje. Uspješni ljudi jedan dio svog vremena planiraju za redovito intrapersonalno komuniciranje koje najčešće uključuju u svoje tzv. atraktivno vrijeme kao „mirni sat“ ili „sastanak sa samim sobom“. Komuniciranje sa samim sobom je važno jer se tako kvalitetnije donose odluke.

Što više osoba vremena provodi u intrapersonalnoj komunikaciji, bolje će se upoznati, iako pritom ne treba pretjerivati. Često puta se provodi previše vremena brinući se oko stvari koje se nikada neće dogoditi ili ako se dogode neće nam biti više važne. Neke od naših intrapersonalnih komunikacija su negativne, nerealne ili čak samoporažavajuće – „Sigurno ću pasti na ispitu“, ili „Nisam dobro igrala“ ili „Nesposobna sam“.

Razgovor sa samim sobom često je usmjeren ka negativnosti. Suočavajući se s depresijom, stvari se tumače negativno. Sve se vidi „crno-bijelo“, ako nismo savršeni nismo ni uspješni. Izdvaja se jedan negativan detalj i stvara vizija prema njemu, „Pada kiša, biti će loš dan“.

Negativni razgovor sa samim sobom može iscrpiti svu energiju i motivaciju iz osobe. Pozitivni razgovori mogu osnažiti osobu s više samopoštovanja i poticati na uspjeh.

### 5.10. Stres i sukobi na poslu

Stres je stanje u kojem se nalazi osoba zbog djelovanja različitih štetnih agensa koji djeluju na organizam. To je posljedica neravnoteže između napora i nagrade za uloženi napor.

„Psihološki stres, najčešće se definira kao štetna transakcija između pojedinca i određenog svojstva okoline. Takva transakcija uključuje i podražaj i reakciju, stoga pojam stresa obuhvaća uzroke, reakcije i njihove posljedice. Nastanak psihološkog stresa uvjetovan je procjenom pojedinca, o kojoj ovisi hoće li neki podražaj ili situacija djelovati kao stresor ili ne.“<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Jambrek, I., Penić, I. I.; *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, str. 1198. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/63808> (pristupljeno 03.03.2016.)

O postojanju stresa se zaključuje na temelju fizioloških indikatora, doživljajnih i očitovanju u ponašanju. Stres je postao nezaobilazna činjenica modernog života i rada, kaže se da samo mrtvi nisu izloženi stresu. On se danas smatra jednim od najvažnijih uzročnika mnogih organizacijskih problema i niza bolesti. Trećina zaposlenih u Europi pati od stresa na radnom mjestu. Dugotrajna izloženost stresu rezultira psihičkoj i fizičkoj iscrpljenosti, gubitku interesa za rad te depersonalizaciji.

Najvažnije skupine stresora na radnom mjestu:

- Organizacija posla – neadekvatna komunikacija, loši međuljudski odnosi
- Napredovanje u karijeri – manjak mogućnosti za napredovanje, nove odgovornosti koje nadilaze znanja
- Uloga pojedinca – konflikt uloga, nedovoljna financijska sredstva za obavljanje posla
- Radni zadaci – kvalitativno i kvantitativno preopterećenje, odgovornost za život drugih ljudi
- Radno okruženje i uvjeti – loše estetsko uređenje, ergonomski problemi, buka, neugodni mirisi, opasnosti
- Smjenski rad – poremećaji spavanja, gastrointestinalne tegobe, kardiovaskularne bolesti

Stresom na poslu povezane su mentalne bolesti, anksioznost, ljutnja, depresija, razdražljivost koje se znatno odražavaju na privatni i poslovni život. Ljudi izloženi stresu na poslu sve rjeđe sudjeluju u obiteljskim događajima, smanjena je socijalna aktivnost, razvijaju se razne koronarne bolesti, glavobolje, dijabetes te gastro bolesti.

Nesumnjivo štetno utječe na radnu organizaciju, povećava se odsutnost s posla, narušena je produktivnost i uspješnost, sve su učestalije pritužbe potrošača i zaposlenika, smanjena je posvećenost radu stvaraju se veliki materijalni gubici za organizaciju.

Kako bi se smanjila šteta potrebno je poduzeti određene mjere, mjere oblikovanja rada i radnog okruženja, razvoj organizacije te edukacija zaposlenika o boljoj prilagodbi na stresne situacije. Kao što su edukacija upravljanja vremenom, vježbe asertivnosti, rješavanje konflikta, vježbe međuljudskih odnosa.

U organizacijama neizbježno dolazi do sukoba jer se ciljevi, vrijednosti i potrebe skupina i pojedinaca uvijek ne poklapaju. Uzroci sukoba mogu biti različiti: razlika u percepciji problema, nezadovoljavanje potreba (vanjske i unutarnje prepreke), razlika u sustavima vrijednosti, ciljevima i interesima, rivalstvo, otpor prema promjenama, konfuzija uloga, pomanjkanje komunikacije.

„Sukobi na radu i u vezi s radom najčešće se svrstavaju u tri skupine<sup>39</sup>:

- Konflikti koji proizlaze iz organizacije rada, tehnologije i ekonomske problematike poduzeća
- Interpersonalni sukobi radne grupe
- Intrapsihički uvjetovani sukobi.“

Sukobi organizacije rada, tehnologije i ekonomske prirode proizlaze iz uvjeta ostvarivanja ciljeva organizacije. Interpersonalni sukobi radne grupe očituju se u lošoj suradnji, neadekvatnom načinu odlučivanja i rukovođenju. Velike su razlike u mišljenjima, stavovima, motivima i interesima zaposlenih, što rezultira da se bave sami sobom a ne ciljevima organizacije. Struktura ličnosti može biti jedan od uzroka sukoba u organizaciji. Sukobe najčešće izazivaju destruktivne osobe i negativisti. Jedan od najčešćih razloga nastajanja sukoba u timu je neslaganje oko ciljeva i prioriteta u izvršenju zadataka. Većina sukoba ne nastaje zbog različitih karaktera već zbog nedovoljne komunikacije među članovima tima. Zbog loše komunikacije neki članovi tima ne shvaćaju zadane zadatke i prioritete na isti način.

Sukob je dio čovjekova života, nešto što nije moguće izbjeći. Stoga, težište nije u sprečavanju sukoba, već u učenju konstruktivnih načina njihova rješavanja. No, nisu svi načini rješavanja sukoba dobri, neki od njih će samo produbiti sukob.

Postupak rješavanja sukoba:

- Eliminirati „lažne“ sukobe ili nesporazume. Pobrnuti se da svatko razumije što drugi želi i zašto. Shvatiti poziciju svake osobe
- Analizirati stavove i interese. Razgovarati o problemima, o emocijama i percepcijama
- Pronaći zajedničko rješenje

---

<sup>39</sup> D. Gutić, op. cit., str. 85.

- Odluka.

Jedan od mogućih rješenja je kompromis između „zaraćenih“ strana. Svaka strana u sukobu mora se odreći dijela svojih interesa zbog kojih je ušla u sukob, u korist druge strane. Dar onih koji vješto razrješavaju sukobe jest što uočavaju nevolje u začetku i poduzimaju nešto kako bi umirili suprotstavljene strane, imaju umijeće slušanja i empatije.

Tablica 7: Tipologija ličnosti s obzirom na ponašanje u konfliktu

SPREMNOST NA KOMPROMIS				
ULOGA-STATUS U GRUPI		Znatna	Osrednja	Neznatna
	Znatna	SIJEDE GLAVE	KALKULANTI	USIJANE GLAVE
	Srednja	VIZIONARI	TVRDOGLAVCI	PRAVDAŠI
	Neznatna	KREATIVNI ANONIMCI	MUDRACI	PRAZNOGLAVCI

Izvor: D. Gutić, *Psihologija za menedžere*, Zagreb, Turistkomerc, 1991., str. 87.

Osobe opisane kao „sijede glave“ odlikuje, visok status u grupi, spremnost na kompromis. Najčešće imaju veliko životno iskustvo, visok stupanj samoaktualizacije i veliko iskustvo u interpersonalnom komuniciranju. „Kalkulanti“ nisu spremni na kompromis, po prirodi su vrijedni sa čvrstim stavovima ali ne baš tolerantni. Neznatnu voljnost na dijalog i kompromis imaju „usijane glave“. Izravno su uključeni u sukob, svoj ugled koriste za postizanje osobnih ciljeva. Odlikuje ih upornost, sebičnost, nedostatak vizionarstva.

„Vizionari“ spremni su na kompromis i imaju osrednji status u grupi. Nedostaje im upornost da bi postali liderima. „Kreativni anonimci“ su povučeni i zatvoreni u sebe, ukoliko su uključeni u sukob, najradije se odriču svojih prava. „Tvrdoglavci“ odlikuje ih pomanjkanje iskustva u međuljudskoj komunikaciji i upornost.

„Pravdaši“ su osobe spremne na dijalog i kompromis, uživaju u osrednjem statusu u grupi. Osim tvrdoglavosti opisuje ih nesigurnost, inferiornost, osjećaj vlastitog

savršenstva. „Mudraci“ su umišljene ličnosti uvjerenе u svoju vrijednost. „Praznoglavci“ su ličnosti nespremlne na kompromis i nemaju utjecaj u grupi.

Slušanje je bitno za rješavanje problema. Slušanje se analizira prema dominantnijoj strani mozga. Ljudi koji imaju dominaciju lijeve strane mozga manje koriste neverbalne odgovore, imaju više energije i koncentriraniji su. Dok oni kojima je desna strana jača pokazuju više emocija, lakše prepoznaju govor tijela. Kako bi lakše riješili problem koristi se i lijeva i desna strana mozga. Ako se npr. govori s nekim preko telefona, najprije se koristi desna strana mozga a zatim lijeva. Mora se zamisliti govornika, voditi bilješke razgovora, koncentrirati se, pamtitи, usredotočiti se.

Rijetki su timovi gdje vlada potpuni sklad. U timu gdje je naizgled tako, vjerojatno je u pitanju izbjegavanje, potiskivanje ili negiranje problema. Takav način komuniciranja u sukobu negativno utječe na kreativnost tima. Stoga je nužno poticati slobodnu otvorenu komunikaciju među članovima tima, uvažavati različita mišljenja i stavove, poticati članove na samokritiku i kreativnost. Na taj način tim dobiva na funkcionalnosti. Tim u kojem „nema sukoba“ postaje statičan, apatičan i neprilagodljiv na promjene. Potiskivani problemi postaju sve intenzivniji i teže rješivi.

## 6. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PSIHOLOGIJE NA RAZVOJ INTERNOG MARKETINGA U PODUZEĆU JEDINSTVO D.O.O.

### 6.1. Osnovni podaci o poduzeću Jedinstvo d.o.o.

Trgovačko društvo Jedinstvo d.o.o. osnovano je još daleke 1953. godine od bivšeg Pekarskog poduzeća Jedinstvo, koje se bavilo proizvodnjom kruha. Shodno tadašnjim organizacijskim kretanjima 1976. godine dolazi do integracije ugostiteljske, turističke, poljoprivredne i prehrambene djelatnosti Općine Labin u jedinstvenu organizaciju UTPP „Rabac“, kao osnovnu organizaciju udruženog rada.

U sastavu poduzeća UTPP „Rabac“ Labin bile su osnovane organizacije udruženog rada – OOUR: turizam, ugostiteljstvo, trgovina, prehrambena proizvodnja, pomoćne djelatnosti i radna zajednica zajednički poslovi.

Godine 1979. uslijedila je reorganizacija UTPP „Rabac“ Labin u Složenu organizaciju udruženog rada (SOUR) „Rabac-Labin“ Labin, u sastavu koje se nalazilo pet radnih organizacija. Jedna od njih bila je Radna organizacija (RO) Jedinstvo.

Godine 1989. SOUR „Rabac-Labin“ se rasformirao i 11. prosinca 1989. godine RO Jedinstvo osniva se kao samostalno poduzeće za prehrambenu proizvodnju s osnovnim ciljem opskrbe građana i turista pekarskim i slastičarskim proizvodima.

Donošenjem Zakona o pretvorbi poduzeća stvoreni su uvjeti za privatizaciju poduzeća, te su stvoreni uvjeti da poduzeće postane privatno, odnosno poduzeće u kojem je određen vlasnik. Društvo je nastalo od društvenog poduzeća Jedinstvo pretvorbom u dioničko društvo, a temeljem Odluke zbora radnika od 06.10.1992.god. te potvrde Agencije za restrukturiranje i razvoj Republike Hrvatske od 06.10.1992.god.

*Slika 4: Logo poduzeća Jedinstvo d.o.o.*



Izvor: 5portal, Dostupno na: <http://5portal.hr/> (pristupljeno 18.08.2016.)



U 2003. god. Jedinstvo d.d. preoblikovano je u Društvo s ograničenom odgovornošću. Pored proizvodne djelatnosti pekarskih proizvoda kao osnovne djelatnosti poduzeće se razvija otvaranjem maloprodajnih mjesta na području tadašnje Općine Labin i šire.

Pred samu krizu 2006. godine poduzeće preuzima markete i trgovine bivšeg Labinkomerca i tako otvara i zapošljava nove radnike. Poduzeće se održalo unatoč sve većem pritisku velikih trgovačkih lanaca i danas je vodeće trgovačko društvo na Labinštini prema broju zaposlenih radnika.

Danas Jedinstvo d.o.o. ima ukupno 31 prodajno mjesto od čega dva na području općine Barban, dva na području grada Poreča. Trenutno zapošljava 213 radnika, i desetak učenika i studenata zaposlenih radi povećanja obima poslova tijekom turističke sezone.

Jedinstvo posjeduje trgovine na području grada Labina i svih općina Labinštine i time omogućava mještanima ugodniju kupnju. Naime, time se uvelike olakšava starijim osobama opskrbu bez odlaska iz svog mjesta stanovanja u velike trgovačke centre.

Ovo najveće labinsko trgovačko poduzeće uspješno surađuje, sukladno Zakonu o javnoj nabavi, s Gradom Labinom te ustanovama, školama, dječjim vrtićima i raznim udrugama, omogućava učenicima strukovne srednje škole, trgovački smjer, redovitu praksu u svojim trgovinama, te u svom okruženju sudjeluje u raznim donacijama.

Suradnjom s velikim hotelskim kućama na području grada Labina, tj. hotelskim tvrtkama u Rapcu, promovira domaće pekarske i slastičarske proizvode kojima ističe kvalitetu potvrđenu i od strane Ministarstva poljoprivrede, HGK i PBF-a.

Kvaliteta je potvrđena 2016. godine u svibnju na 16. po redu kongresu pekarstva, mlinarstva i slastičarstva „Hrvatski pekar“, u sklopu kojeg je održano ocjenjivanje kvalitete pekarskih proizvoda pod nazivom „Hrvatska pekarska kvaliteta“.

U ovoj akciji sudjelovale su pekarnice s područja cijele Hrvatske sa 150 različitih pekarskih proizvoda koji su se ocjenjivali u kategorijama, kruh, pecivo, proizvodi od dizanog tijesta, krafne i ostali pekarski proizvodi.

Kao vrhunski pekarski proizvod pinca poduzeća Jedinstvo d.o.o. iz Labina osvojila je zlatnu medalju i diplomu, osvojivši visoke ocjene stručnog žirija koji se sastojao od najeminentnijih hrvatskih pekarskih stručnjaka, te stručnjaka Prehrambeno-biotehnološkog fakulteta Zagreb.

Strogi kriteriji i oštra konkurencija iznjedrili su samo 16 zlatnih medalja, tako da je ovo izuzetno veliko priznanje i postignuće u radu labinskih pekara. Uz zlatnu medalju Jedinstvo je dobilo srebrnu medalju za kornet kruh - rošćice, te brončane medalje za kruh stara peka, miješani baguette i sovital kruh.

Valja dodati i to da Jedinstvo sudjeluje u raznim kulturnim manifestacijama na području grada Labina i na taj način promovira domaće pekarske proizvode. Time dodatno doprinosi promidžbi Grada iz oblasti trgovačke djelatnosti i prehrambene proizvodnje.

## **6.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je izravno prikupljanje informacija iz poduzeća Jedinstvo d.o.o. o provođenju internog marketinga i utjecaju psihologije na interni marketing. Istraživanjem se željelo doznati u kojoj mjeri poduzeće poznaje psihološke varijable te u kojoj mjeri iste koristi prilikom izbora potencijalnih zaposlenika te zadržavanja, motiviranja i educiranja zaposlenika.

## **6.3. Metode prikupljanja podataka**

Istraživanje je provedeno usmenim strukturiranim intervjuom s osobom odgovornom za zapošljavanje u poduzeće. Prva skupina pitanja istraživala je provođenje i važnost internog marketinga za poduzeće Jedinstvo d.o.o.. Druga skupina pitanja fokusirana je na psihološke varijable koje utječu na zaposlenike i potencijalne zaposlenike. Istraživana je važnost osobnosti, emocionalne inteligencije zaposlenika te provođenje psiholoških testiranja.

## **6.4. Rezultati i analiza istraživanja utjecaja psihologije na razvoj internog marketinga u poduzeću Jedinstvo d.o.o.**

Poduzeće Jedinstvo d.o.o. osnovano je 1953. godine kao pekarsko poduzeće koje se bavilo proizvodnjom kruha i slastica. Do danas se postupno razvijalo i širilo svoju djelatnost. Danas se osim proizvodnje pekarskih proizvoda bavi prodajom hrane, pića, duhanskih proizvoda, odnosno sve osim trgovine motornim vozilima i motociklima.

U početku pa sve do nekih dvadeset godina unatrag poduzeće je zapošljavalo pedesetak radnika na odjelima proizvodnje kruha, slastica, prodaji u malim

specijaliziranim trgovinama, pekarama, te u financijama i fakturnom odjelu. O zaposlenicima se kao i danas brinuo direktor. Zbog malog broja zaposlenika nije bilo potrebno formirati poseban odjel koji bi vodio brigu o ljudskim potencijalima.

Devedesetih godina, stečajem dotadašnjeg najvećeg poduzeća na Labinštini Labinkomerc, poduzeće je počelo naglo rasti. Jedinstvo je uzelo u najam njihova četiri najveća objekta u Labinu, marketa, uz uvjet zapošljavanja dotadašnjih zaposlenika u objektima. Labinkomerc u stečaju 2006. godine odlazi u likvidaciju te Jedinstvo kupuje njihove objekte, te je kreditima opterećeno sve do danas. U međuvremenu su otvorili još nekoliko manjih trgovina i pekara na području Labina i Istre.

U tih deset godina broj zaposlenika se povećava i u ljetnoj sezoni doseže oko 250 zaposlenika. U međuvremenu formirali su tri odjela, financije, tehnološka proizvodnja te komercijala. Odjel financija se nalazi u zgradi uprave kao i odjel tehnološke proizvodnje, odnosno pekara i slastičarna a komercijala je dislocirana te se nalazi uz skladište gotove robe u poslovnoj zoni Vinež.

Zbog opterećenosti kreditima, velike gospodarske krize u svijetu te sve veće konkurencije u Labinu poduzeće nije bilo u mogućnosti formirati poseban odjel koji bi se bavio ljudskim potencijalima već tu dužnost i dalje obavlja direktor i tajnica. Konkurencija u okruženju je jaka, u posljednjih desetak godina u Labin su stigla tri velika trgovačka lanca, Lidl, Plodine, Mercator, tj. Konzum.

Poduzeće se počelo suočavati s nedostatkom adekvatne radne snage te nemogućnosti popunjavanja upražnjenih radnih mjesta. Svjesni su da je potrebno formirati poseban odjel koji bi se brinuo o zaposlenicima, vodio evidenciju o potencijalnim zaposlenicima, provodio upitnike i testiranja, upoznao zaposlenike sa poduzećem i njihovim ciljevima i zadacima. No, financijska situacija, veliki krediti i strah od sve jače konkurencije ne dopuštaju dodatna ulaganja već brigu o zaposlenicima preuzima tajnica. Tajnica vodi evidenciju, zaprima i arhivira zamolbe potencijalnih zaposlenika i u slučaju zaposlenja u kratkim crtama opisuje radne zadatke te daje smjernice o akcijama koje treba poduzeti.

Konačnu odluku o zapošljavanju novih radnika donosi direktor poduzeća na temelju preporuka. S obzirom da je Labin malo mjesto informacije se brzo šire, poduzeća međusobno komuniciraju i doznaju se potrebni detalji o potencijalnom zaposleniku.

Zaposlenici nisu podvrgnuti nikakvim testiranjima pa ni psihološkim, nema anketnih ispitivanja, opažanja u prirodnim uvjetima, eksperimenata.

U obzir se uzimaju obiteljske crte i karakter, osoba mora biti marljiva, fleksibilna, komunikativna i savjesna. Ciljni segment su prvenstveno žene u dobi od 20 do 50 godina starosti sa završenom srednjom školom, dok visokoobrazovane osobe ne zauzimaju velik udio u strukturi zaposlenika. Prednost pri zapošljavanju daju osobama odgovarajuće stručne spreme, bez obzira na emocionalne i društvene kompetencije.

Kao što je već navedeno u poduzeću se ne vodi posebna briga o zaposlenicima pa tako nije ni razvijen interni marketing pomoću kojeg bi mogli povećati konkurentsku prednost zapošljavanjem i zadržavanjem najboljih ljudi.

Poduzeće ne pridaje veliku važnost edukaciji svojih zaposlenika. Provode se većinom samo zakonski propisane edukacije i edukacije bez koji poslovanje ne bi bilo moguće. Edukacije zaštite na radu, higijenski minimum, seminari vezani za računovodstvo i potrošače.

Kako je odjel financija član Hrvatske zajednice računovođa i financijskih djelatnika, voditeljica odjela prisustvuje seminarima RIF-a i na taj način doznaje sve potrebne informacije vezane za njihov posao, upoznaje se sa svim promjenama na području financija i računovodstva.

Jedinstvo sirovine za proizvodnju kruha i slastica dobavlja od velikih proizvođača brašna, npr. Granolio, koji imaju svoje tehnologe i vrše edukacije ključnih kupaca, tj. tehnologa u poduzeću zaduženog za sirovine i proizvodnju.

Voditelj komercijale mora pratiti i prisustvovati seminarima vezanim za krajnje potrošače.

Poslovođe trgovina vrše edukacije u svojim objektima, upoznaju prodavače s načinom rada, te informacijama koje su dobili od prije navedena tri odjela. Također u vrijeme škole u mnogim prodavaonicama učenici, srednjoškolci, odrađuju obveznu stručnu praksu. Upoznaju se s praktičnim načinom rada. Stručna praksa srednjoškolaca ekonomskog usmjerenja održava se u financijskom i komercijalnom odjelu.

Kako poduzeće nema posebno formirani odjel za ljudske potencijale, ni za interni marketing nema razvijene ni program za prepoznavanje i razvijanje potencijala zaposlenika.

Ističe se da je najveća motivacija zaposlenika i razlog sve veće zainteresiranosti ljudi za rad u Jedinstvu osjećaj obiteljske atmosfere unutar poduzeća koji nije prisutan u većini konkurentskih poduzeća. Također smatra se da u očima ljudi Jedinstvo predstavlja sigurnost te time motivira zaposlenike na bolju angažiranost u poslu. Pod sigurnost smatra se redovita isplata plaća i odupiranje velikoj gospodarskoj krizi. Jedinstvo je jedno od nekolicine poduzeća koje je uspjelo opstati dok su se mnoga veća poduzeća na području Labina prestala sa radom. Poduzeća kao što su tvornica igračaka, tekstil Raša, Istarski ugljenokopi, tvornica poljoprivrednih proizvoda- TPS te mnogi drugi. Svoje zaposlenike motiviraju razgovorom, shvaćanjem s kojim problemima se susreću stvarajući prijateljski odnos između nadređenih i podređenih te pohvalama za dobro odrađeni posao. Motivacije u vidu novca, ili napredovanja i usavršavanja nisu na listi prioriteta poduzeća.

Voditelji odjela informacije primljene na seminarima prosljeđuju svojim kolegama većinom usmenim putem. Tehnolog i voditelj financija pozivaju poslovođe trgovina, pekare i slastičarne na sastanak te im prezentiraju do kojih je promjena došlo. Tehnolog prilikom proizvodnje novih proizvoda ili načina proizvodnje, odlazi u pogon i prezentira način rada.

Komercijala komunicira s trgovinama putem maila, telefonski, Dropbox-om ili osobnim kontaktom. Dropbox služi za brzo informiranje svih trgovina ali i komercijale i odjela financija o svim važnim obavijestima. Obavijesti, naputci ponašanja su sažeti u kratke crte ili skripte koje služe kao smjernice akcija koje treba poduzeti. Voditelj komercijale vrši obilazak i kontrolira dali se pridržavaju danih uputa i naredbi. Usput u razgovoru s poslovođama i prodavačima doznaje s kojim problemima se susreću te prenosi informacije u svoj odjel ili po potrebi u druge odjele. Sa svojim odjelom komunicira na način da obavi kratke brifinge ujutro prilikom dolaska na posao.

Obrnuta komunikacija, komunikacija na relaciji trgovina komercijala većinom se obavlja putem telefona a u manjoj mjeri putem maila. Zaposlenici više vole usmenu komunikaciju pa tako sve narudžbe robe te upite postavljaju telefonski što uvelike otežava rad u komercijali. Potrebno je mnogo više vremena da se obradi narudžba a

zbog stalne zvonjave telefona prekida se započeti rad. Kako je većina poslovođa starije dobi javlja se strah od nove tehnologije, stoga komunikacija putem maila nije u potpunosti zaživjela kao ni putem Dropbox-a. Zbog nepovjerenja u tehnologiju sve se informacije žele provjeriti telefonom. Ponekad se dogodi da neki ni ne uoče obavijesti koje su dobili jer ne shvaćaju ozbiljnost i važnost komuniciranja Dropbox-om. Takvo ponašanje dovodi do sukoba i stresa u poduzeću.

Kao i svako poduzeće susreću se sa mnogim stresnim situacijama. Primjerice kada tehnologija ne funkcionira kako treba, nedostatak radne snage što rezultira prekovremenim radom i loši međuljudski odnosi. U takvim stresnim uvjetima važnu ulogu imaju voditelji odjela koji nastoje kontrolirati i ublažiti situaciju. Prije nego li neki novi program puste u promet dobro ga testiraju kako bi se smanjile mogućnosti grešaka a time i stres.

U Jedinstvu razlikuju sukobe s krajnjim potrošačem, podređenima i nadređenima. Sukob s krajnjim potrošačem se javlja ako prodavaonica npr. nije sprovela akcijsku prodaju koju je komercijala zadala i putem medija obavijestila potrošače. Taj sukob dovodi do sukoba s nadređenima tj. do sukoba komercijale s poslovođama prodavaonica. Za rješavanje sukoba u većini slučajeva zadužen je voditelj komercijale no često su radnici prepušteni da sami rješavaju međusobne sukobe.

## 7. KRITIČKI OSVRT SA PRIJEDLOZIMA ZA POBOLJŠANJE

Poduzeće Jedinstvo d.o.o. vodeća je tvrtka na području Labina s tendencijom širenja na ostala mjesta u Istri. Najveći udio u poduzeću zauzima trgovina, odnosno prodaja gotovih proizvoda. U tom sektoru zaposleno je najviše radnika. To su zaposlenici „prve linije“ koji su u stalnom kontaktu s krajnjim potrošačima, oni predstavljaju poduzeće. Jedinstvo još uvijek nije prepoznalo vezu između eksternog marketinga, internog i interaktivnog. Nisu shvatili da izborom adekvatnog zaposlenika povećavaju profit i imidž poduzeća. Djelatnošću kojom se bave vrlo su važne psihološke varijable zaposlenika. U mnogim situacijama važnije nego tehničke vještine.

Zbog povećanja broja objekata, asortimana i zaposlenika nužno bi bilo specijalizirati ured za ljudske potencijale koji bi se mnogo više od samih preporuka uhvatio u koštac sa zapošljavanjem i obukom zaposlenika. Osoba koja bi bila zadužena za taj odjel trebala bi biti psiholog, tj. znati prepoznati psihološke varijable zaposlenika. Mogli bi provoditi razna testiranja i stvarati bazu podataka prema kompetencijama za određeni posao. Već samim neformalnim razgovorom doznaje se mnogo o potencijalnom zaposleniku, iz njegovog ponašanja tijekom razgovora i danim odgovorima na teme koje nisu konkretno vezane uz posao. Postoji mogućnost probnog rada i praćenje ponašanja u danim trenucima.

Prilikom zapošljavanja veću pažnju bi trebali dati emocionalnoj inteligenciji a ne stručnoj spremi. Izravan rad s potrošačima je stresan i naporan, zahtjeva emocionalni rad, mentalnu i fizičku snagu te sposobnost rješavanja sukoba. Rad u prodavaonici zahtjeva smješkanje, kontakt očima, pokazivanje iskrenog interesa i prijateljsko ponašanje s osobama koje i ne poznajemo. Zahtjeva skrivanje pravih osjećaja. Uspjeh poduzeća ovisi o ponašanju čovjeka, nezadovoljan ili ravnodušan zaposlenik direktno ili indirektno prenosi svoje raspoloženje na potrošače ali i kolege. Važno je prepoznati potencijal svojih zaposlenika, zaposlenici koji obavljaju posao koji im ne odgovara onemogućuju efikasno poslovanje.

Trebali bi provoditi rotaciju zaposlenika kako bi se izbjegao zamor i dosada. Rotacijom se prenose znanja i iskustva a posao bi bio manje jednoličan, odgovorniji i izravniji. Rotacija bi bila moguća između većih marketa i manjih specijaliziranih pekara. Rad u objektima se razlikuje po težini posla i odgovornosti.

Razvijanje timskog rada u prodavaonicama kao i u odjelima financija, komercijale i proizvodnje je od velike važnosti. Pokretači timskog rada su voditelji odnosno poslovođe. Timskim radom potiče se zaposlenike da vlastitim snagama odgovore na stres što ih nose planirani poslovi i sve izbirljiviji potrošači. Kako bi se formirao efikasan tim i što bolja podjela uloga unutar tima potrebno je dobro poznavanje osobina ličnosti zaposlenika.

Dobrim poznavanjem osobina zaposlenika mogu se prilagoditi motivacijske tehnike poduzeća. Nagrade ne moraju uvijek biti izričito novčane već i sama pohvala u osobi stvara zadovoljstvo i svijest da se njegov posao prati te da sve što je učinio nije zanemareno. No, većini je najveći motiv plaća i bonus na plaću. Jedinstvo ima vrlo niske plaće, a svoje zaposlenike mogli bi dodatno motivirati povećanjem plaće u ljetnoj sezoni kada se promet u prodavaonicama kao i posao u proizvodnji, skladištu i komercijali znatno povećava. Također mogli bi uvesti nagrade za radnik mjeseca ili godine, mogućnost popusta prilikom kupovine u poduzeću, organizirati druženja, obiteljske dane.

Nekada su svi zaposlenici dobivali svaki dan pecivo za doručak, što se s vremenom ukinulo i kod zaposlenika stvorilo nezadovoljstvo kao što su se ukinule i božićne večere. Razlog ukidanja je bio dan održavanja, Badnjak, 24.12., noć rezervirana za obitelj ali i opterećenje radom prodavaonica na taj dan je povećan pa su radnici premoreni i neraspoloženi za druženje.

Kao jedan od motivatora mogao bi biti i tečaj stranih jezika. Posjeduju više objekata u turističkim mjestima, Rabac, Sv. Marina, Ravni, Trget, gdje je velika fluktuacija stranih državljana. Poznavanje jezika olakšalo bi poslovanje i smanjio stres zaposlenicima. Takav vid edukacije bio bi naročito zanimljiv i za komercijalu, osobama koje se bave nabavom robe. Ulaskom u Europsku uniju tržište se širi izvan granice Hrvatske, te se sve više komunicira i posluje s poduzećima koji su iz inozemstva a poznavanje stranog jezika postaje vrlo važno.

Nažalost poduzeće na koristi tehnike internog marketinga. Zaposlenici nisu obaviješteni pravovremeno o događajima u poduzeću kao ni o ciljevima poduzeća. Većinu informacija dobivaju iz lokalnih medija ili međusobnim komunikacijama. Trebali bi pronaći odgovarajući način komuniciranja zbog dislociranosti objekata. Informiranje putem Dropbox-a dobro je zamišljeno, jer na taj način se informacije brzo šire no nisu



dobro proveli edukaciju o korištenju i važnosti alata. Mnogi ne shvaćaju ozbiljnost takvog načina komuniciranja, zanemaruju dobivene obavijesti pod izgovorom da se ne znaju koristiti Dropbox-om ili da nemaju vremena čitati dane obavijesti. Interna komunikacija bi trebala biti pravovremena, vjerodostojna, sažeta, razumljiva, nedvosmislena i transparentna.

Kako je uočen „strah“ od moderne tehnologije trebali bi razmisliti o grupi za informiranje koju bi činili voditelji odjela i prodavaonica. Takvi sastanci bi mogli poslužiti za međusobno bolje upoznavanje, informiranje o nastalim problemima i ciljevima, rješavanju problema i edukaciju.

Pod izgovorom financijskog opterećenja Jedinstvo pridaje minimalnu pažnju svojim zaposlenicima, ne provode interni marketing kao ni istraživanje psiholoških varijabli zaposlenika. Poduzeće koje želi uložiti u svoje zaposlenike nikada neće biti na gubitku. Imidž se ne očituje samo u financijskoj moći već i u brizi za zaposlenike.

## 8. ZAKLJUČAK

Na početku prošlog stoljeća prevladavala je važnost tehnologije i nezainteresiranost za ljudske potrebe i specifičnosti. Danas čovjek predstavlja značajno izвориšte novih vrijednosti za organizaciju. Osnovni zadatak suvremenih organizacija je nastojanje i činjenje svega što je u njihovoj moći da u svoje okrilje privuku i zadrže najbolje ljude. Organizacije moraju odrediti kakve zaposlenike žele te kako će ih pronaći, privući i zadržati, tj. učiniti ih lojalnim. U tome im pomaže provođenje internog marketinga i poznavanje psiholoških varijabli čovjeka.

Interni marketing je jednako važan kao i eksterni marketing. Internim marketingom se organizacija koristi za odabir, edukaciju, razvoj zaposlenika, jačanje interne komunikacije, motivaciju te procjenu zaposlenika. Uspješna primjena internog marketinga generira pozitivne stavove zaposlenika o njihovom radu, predanost organizaciji, aktivan odnos prema zaposlenicima i zadovoljstvo poslom.

Kako bi pružili izvrsnu uslugu potrošačima moraju se poznavati zaposlenici. Svaki zaposlenik je različit i na probleme reagira na različite načine. Kako bi upoznali zaposlenika te poslovanje prilagodili njemu, moraju se poznavati njegove osobine. Poznavanje psihologije pojedinaca olakšava provođenje internog marketinga. Psihičke osobine su karakteristike koje opisuju načine na koje se ljudi međusobno razlikuju. Pomoću karakteristika ljudi može se predvidjeti buduće ponašanje zaposlenika i praviti selekciju između potencijalnih zaposlenika.

U radu su prikazane razne osobnosti s kojima se susreću manageri poduzeća. Neke osobe su po prirodi inteligentnije, druge su kreativnije. Netko više voli rad u grupi, dok su drugi više okrenuti sebi. Kod mnogo različitih ljudi koji rade zajedno dolazi do sukoba. Sukob može biti pozitivan, i iz njega mogu izaći mnogobrojne ideje.

Manager poduzeća mora prepoznati te osobine kod svojih zaposlenika i usmjeriti ih na pravi put. Različite osobine zaposlenika mogu pridonijeti većem zadovoljstvu kupaca, kao što su kreativnost u rješavanju problema. Osobine zaposlenika, emocionalne, važne su kod prikupljanja ideja i rješavanja problema. Ljudi prema svojim stavovima i razmišljanjima zauzimaju određeno mjesto u organizaciji. Poznavajući svoje zaposlenike manager može odlučiti kome će dodijeliti koji posao.

Primjena internog marketinga u hrvatskim organizacijama još uvijek je upitna. Trgovačko društvo Jedinstvo d.o.o. iz Labina ne vodi dobro brigu o svojim

zaposlenicima. Ne provode interni marketing, pa tako ni ne poznaju tehnike proučavanja odnosno testiranja psiholoških varijabli zaposlenika. Djelatnošću kojom se bave poznavanje psiholoških varijabli zaposlenika vrlo su važne. Većina zaposlenika su zaposlenici „prve linije“ u stalnom kontaktu s krajnjim potrošačima i na taj način predstavljaju organizaciju.

Analizirajući ovaj rad dolazi se do zaključka kako postoji sve veća potreba za razvojem internog marketinga u organizaciji i što boljem poznavanjem psiholoških varijabli pojedinca. Organizacije danas u dinamičnom i turbulentnom poslovanju svakodnevno traže načine da na najbolji način zauzmu i zadrže najbolju tržišnu poziciju. Najznačajniji čimbenik organizacije je ulaganje u zaposlenike i poznavanje zaposlenika. Potrebno je znanje kako na najbolji način voditi zaposlenike, motivirati ih i usmjeravati na obostrano zadovoljstvo.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Ahmed, P.K., M. Rafiq, *Internal marketing, tools and concepts for customer-focused management*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.
2. Atkinson, R.L., E. Hilgard, *Uvod u psihologiju*, Zagreb, Naklada Slap, 2007.
3. Buss, D. M., R.J. Larsen, *Psihologija ličnosti*, Zagreb, Naklada Slap, 2008.
4. Goleman, D., *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2000.
5. Gutić, D., *Psihologija za menedžere*, Zagreb, Turistkomerc, 1991.
6. Grönroos, C., *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan International Editions, Lexington Books, Lexington, Mass, 1990.
7. Kotler, P., K. L. Keller, *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb, Mate, 2008.
8. Milas, G., *Psihologija marketinga*, Zagreb, Target, 2007.
9. Ozretić Došen, Đ., *Osnove marketing usluga*, Zagreb, Mikrorad, 2002.
10. Previšić, J., Đ. Došen, *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004.
11. Robbins, S.P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb, Mate, 1995.
12. Swartzlander A., *Serving internal and external customers*, Prentice Hall, 2004.
13. Tudor, G., V. Srića, *Menadžeri i pobjednički tim: čarolija timskog rada*, 3. izdanje, Zagreb, M.E.P., 2006.

### E – ČLANCI:

1. Džubur, S., "Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju", *Naše more: znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, vol.50, no.1-2, 2003, str. 44-49. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/13112> (pristupljeno 03.03.2016.)
2. Jambreč, I., I. I. Penić, „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) vol. 29, br. 2, 2008 str. 1181- 1206. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/63808> (pristupljeno 03.03.2016.)
3. Matković, M., „Jeste li analitičar ili emotivac diktira aktivnija strana mozga“, *24 sata*, 2013. Dostupno na: <http://www.24sata.hr/psihologija/jeste-li-analiticar-ili-emotivac-diktira-aktivnija-strana-mozga-327425> (pristupljeno 08.07.2016.)

4. Paliaga, M., Z. Strunje, H. Pezo, „Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske“, *Ekonomska misao i praksa* DBK. GOD. XIX, br.2, 2010, str. 211-223. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/62313> (pristupljeno 03.03.2016.)
5. Roknić, S., I. First Komen, „Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj“, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, vol.3, No.1, 2015, pp. 55-68, Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/139699> (pristupljeno 03.03.2016.)
6. Sambol, D., „Emocionalna inteligencija na poslu preduvjet uspjeha“, *Women in adria*, 2014. Dostupno na: <http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/> (pristupljeno 08.07.2016.)
7. Tušak, I., „Kreativnost u poslovanju“, *E-talent*, 2013, Dostupno na: <http://etalent.hr/kreativnost-u-poslovanju/> (pristupljeno 07.08.2016.)
8. *Tajna uspješnog i sretnog života je ovladavanje emocionalnom inteligencijom*, Dostupno na: <http://www.alfa-portal.com/tajna-uspjesnog-i-sretnog-zivota-je-ovladavanje-emocionalnom-inteligencijom/> (pristupljeno 08.07.2016.)

#### E-BAZA PODATAKA:

1. Nefat, A., Marketing usluga, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković“, Pula, E-učenje, Marketing usluga, Dostupno na <http://e-ucenje.oet.unipu.hr/course/view.php?id=180> (pristupljeno 15.01.2014.)
2. Ružić, E.: Interni marketing , Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković“, Pula, E-učenje, Interni marketing, Dostupno na <http://e-ucenje.oet.unipu.hr/course/view.php?id=73> (pristupljeno 19.10.2014.)

#### INTERNETSKI IZVOR:

1. Logo poduzeća Jedinstvo d.o.o., 5portal, Dostupno na: <http://5portal.hr/> (pristupljeno 18.08.2016.)
2. Central intelligence Agency, The World Factbook, Dostupno na: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html> (pristupljeno 16.08.2016.)

3. Međuljudski odnosi u organizaciji, EduCentar, Dostupno na: <http://educentar.net/Program/19261/Medjuljudski-odnosi-u-organizaciji/> (pristupljeno 03.03.2016.)
4. „Temelji ponašanja pojedinca“, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Tim%20B2.ppt/> (pristupljeno 26.01.2016.)
5. „Organizacijska klima“, Parcijalni tekstovi za nadopunu predavanja, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb, Dostupno na: [https://www.fsb.unizg.hr/.../30\\_09\\_2008\\_8039\\_MOTIVACIJA\\_ORG\\_KLIMA\\_DO.../](https://www.fsb.unizg.hr/.../30_09_2008_8039_MOTIVACIJA_ORG_KLIMA_DO.../) (pristupljeno 22.02.2016.)
6. Brainstorming, Limun.hr, Dostupno na: <http://limun.hr/main.aspx?id=25616&Page=4> (pristupljeno 07.08.2016.)
7. Asertivnost, Sveučilišni savjetovanišni centar Sveučilišta u Rijeci – Psihološko savjetovanište, Dostupno na: <http://www.ssc.uniri.hr/psiholosko-savjetovaliste/savjeti/asertivnost/> (pristupljeno 08.07.2016.)
8. „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Poslovni forum. Dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp/](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp/) (pristupljeno 08.07.2016.)
9. Uvod-opća psihologija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Dostupno na: [http://www.unipu.hr/uploads/media/Uvod\\_-\\_Opca\\_psihologija.pdf/](http://www.unipu.hr/uploads/media/Uvod_-_Opca_psihologija.pdf/) (pristupljeno 22.02.2016.)

#### IZVORI PODUZEĆA JEDINSTVO D.O.O.:

1. Interni podaci poduzeća dobiveni u svrhu pisanja diplomskog rada

## POPIS TABLICA I SLIKA

Tablica 1: Četiri elementa internog marketinga (4P).....	3
Tablica 2: Udio poljoprivrede, industrije i usluga u BDP-u .....	4
Tablica 3: Šesnaest primarnih crta osobnosti .....	15
Tablica 4: Vrijednosti koje dominiraju u današnjem skupu radne snage .....	17
Tablica 5: Emocije i s njima povezane sklonosti mišljenju i djelovanju .....	25
Tablica 6: Tipovi osobnosti i odgovarajuća zanimanja.....	27
Tablica 7: Tipologija ličnosti s obzirom na ponašanje u konfliktu.....	47
Slika 1: Freudov strukturalni model uma.....	20
Slika 2: Proces učenja .....	23
Slika 3: Hijerarhija potreba prema Maslowu .....	24
Slika 4: Logo poduzeća Jedinstvo d.o.o. ....	49

## PRILOG

Pitanja za intervju u poduzeću Jedinstvo d.o.o.:

1. Tko se brine o ljudskim resursima u poduzeću Jedinstvo d.o.o.?
2. Na koji način odlučujete o izboru zaposlenika?
3. Provodite li neke psihološke testove pri zapošljavanju?
4. Koje crte osobnosti/karakteristike moraju imati vaši zaposlenici?
5. Važnost emocionalne inteligencije u poduzeću?
6. Provodite li edukacije vaših zaposlenika?
7. Na koji način utječete na razvoj zaposlenika?
8. Vršite li rotaciju posla, mentorstvo, praksu?
9. Kako zadržavate zaposlenike na poslu?
10. Kako motivirate svoje zaposlenike?
11. Na koji način komunicirate s zaposlenicima?
12. Kako zaposlenici međusobno komuniciraju?
13. Kako se nosite sa stresom unutar poduzeća?
14. Kako rješavate sukobe u poduzeću?



## **SAŽETAK**

U današnjem izrazito natjecateljskom ozračju opstanak i razvoj organizacije ovisi o privlačenju, pridobivanju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenika. Kroz istraživanje psiholoških varijabli istražuje se te naglašava veza i utjecaj psihologije na razvoj efikasnog internog marketinga. Tehničke vještine i stručna sprema zaposlenika su sve manje važne poslodavcima.

Cilj rada je prikazati vezu psihologije i internog marketinga u praksi, doznati stavove poduzeća Jedinstvo d.o.o. o korištenju alata iz psihologije i provođenja internog marketinga.

Kako bi pružili izvrsnu uslugu potrošačima moraju se poznavati zaposlenici. Svaki zaposlenik je različit i na probleme reagira na različite načine. Psihičke osobine su karakteristike koje opisuju načine na koje se ljudi međusobno razlikuju. Pomoću karakteristika ljudi može se predvidjeti buduće ponašanje zaposlenika i praviti selekciju između potencijalnih zaposlenika.

Analizirajući rad dolazi se do zaključka kako postoji sve veća potreba za razvojem internog marketinga u organizaciji i što boljem poznavanjem psiholoških varijabli pojedinca. Najznačajniji čimbenik organizacije je ulaganje u zaposlenike i poznavanje zaposlenika. Potrebno je znanje kako na najbolji način voditi zaposlenike, motivirati ih i usmjeravati na obostrano zadovoljstvo. Poduzeće koje želi uložiti u svoje zaposlenike nikada neće biti na gubitku. Imidž se ne očituje samo u financijskoj moći već i u brizi za zaposlenike.

**Ključne riječi:** Interni marketing, zaposlenici, psihologija, psihološke varijable, emocionalna inteligencija, timski rad.

## **SUMMARY**

In the recent competitive times survivance and developement of organization mostly depends of attracting, recruiting and holding quality employees. Trough the research of psychological variable it is trying to explore and point the connection and influence on the development of effective internal marketing. Technical skills and education are starting to be less important to employers.

An attempt of this paper is to show the connection between psychology and internal marketing in practice, and to discover attitudes of company Jedinstvo d.o.o. considering usage of psychological tools and persuading internal marketing.

To be able to provide the best service for the consumer employees are spouse to know each other.

Each employee has a different character and a different reaction on problems. Psychological characters describe differences between people.

Knowing the characteristics of people it is possible to anticipate the future behavior and make a selection between potential employees.

During analyze of this paper it is possible to make a conclusion that there are growing need for development of internal marketing in organizations and a better knowing human psychological variables. The most important organization factor is human resource investment and introducing employees. It is necessary to own knowledge how to lead, motivate, direct employees on the best way and also make the mutual satisfaction. Company that wishes to invest in their employees will never suffer great lost. Image is not only based on financial power, but in the care for an employer too.

**Key words:** internal marketing, employers, psychology, psychological variables, emotional intelligence, team work.