

# RAZLIKE U POSLOVANJU ORGANIZACIJA I PONAŠANJU NJIHOVIH ZAPOSLENIKA: USPOREDBA REPUBLIKE HRVATSKE I SAVEZNE REPUBLIKE NJEMAČKE

---

**Mak, Kruno**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:346400>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija; smjer: Menadžment

Kruno Mak

**RAZLIKE U POSLOVANJU ORGANIZACIJA I PONAŠANJU  
NJIHOVIH ZAPOSLENIKA: USPOREDBA REPUBLIKE  
HRVATSKE I SAVEZNE REPUBLIKE NJEMAČKE**

Diplomski rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija; smjer: Menadžment

Kruno Mak

**RAZLIKE U POSLOVANJU ORGANIZACIJA I PONAŠANJU  
NJIHOVIH ZAPOSLENIKA: USPOREDBA REPUBLIKE  
HRVATSKE I SAVEZNE REPUBLIKE NJEMAČKE**

Diplomski rad

**Kolegij: Organizacijsko ponašanje**

JMBAG: 0079074752

e-mail: [kmak@efos.hr](mailto:kmak@efos.hr)

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Graduate Study Business Economy; major: Management


Kruno Mak

**DIFFERENCES IN ORGANIZATIONS AND THE BEHAVIOR  
OF THEIR EMPLOYEES: A COMPARISON BETWEEN THE  
REPUBLIC OF CROATIA AND THE FEDERAL REPUBLIC OF  
GERMANY**

Graduate paper

Osijek, 2024

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Kruno Mak

**JMBAG:** 0079047452

**OIB:** 20321872246

**e-mail za kontakt:** krunomak7@gmail.com

**Naziv studija:** Poslovna ekonomija; smjer: Menadžment

**Naslov rada:** Razlike u poslovanju organizaciju i ponašanju njihovih zaposlenika: usporedba  
Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 19. siječnja 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_

*K. Mak*

## **Razlike u poslovanju organizacija i ponašanju njihovih zaposlenika: usporedba Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke**

### **SAŽETAK**

U ovom diplomskom radu istražene su razlike u poslovanju organizacija i ponašanju njihovih zaposlenika između dvije zemlje. Kroz analizu povijesnih razdoblja otkrivene su ključne točke koje su utjecale na poslovanje i ponašanje zaposlenika. Provedeno istraživanje temeljeno na upitniku o organizacijskom ponašanju potvrdilo je postavljene hipoteze i otkrilo značajne razlike. Zaposlenici u SR Njemačkoj pokazali su veće zadovoljstvo poslom u usporedbi s kolegama u RH. Također, primijećeno je kako su njemačke organizacije suočene s većom stopom apsentizma u usporedbi s organizacijama u RH. Otkrivena je i pozitivna veza između razine angažiranosti zaposlenika i vjerojatnosti da ostanu u organizaciji, što rezultira nižom stopom fluktuacije. Nalazi ove studije pružaju korisne smjernice za upravljanje organizacijama u obje zemlje. Razumijevanje ovih razlika pridonosi daljnjem istraživanju i poboljšanju performansi organizacija u različitim kontekstima. Cilj je primijeniti najbolje prakse i unaprijediti poslovanje organizacija u obje zemlje.

**Ključne riječi:** apsentizam, angažiranost, organizacijsko ponašanje, fluktuacija, zadovoljstvo poslom

## **Differences in Organizations and the Behavior of their Employees: a Comparison between the Republic of Croatia and the Federal Republic of Germany**

### **ABSTRACT**

In this master's thesis, the differences in organizational practices and employee behavior between two countries were explored. Through an analysis of historical periods, pivotal moments that influenced organizational dynamics and employee behavior were identified. The research, based on surveys pertaining to organizational behavior, confirmed the formulated hypotheses and revealed significant disparities. Employees in one country exhibited higher job satisfaction compared to their counterparts in the other country. Moreover, it was observed that organizations in one country experienced higher rates of absenteeism compared to those in the other country. Furthermore, a positive correlation between employee engagement levels and their likelihood of remaining with the organization was discovered, resulting in lower turnover rates. The findings of this study provide valuable insights for managing organizations and motivating employees in both countries. Understanding these differences contributes to further research and enhancing organizational performance in diverse contexts. The aim is to apply best practices and enhance business operations in both countries.

**Keywords:** absenteeism, engagement, organizational behaviour, turnover, job satisfaction

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Uvod</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....                         | <b>3</b>  |
| <b>2.1. Prekretnice u razvoju promatranih zemalja</b> .....                        | <b>3</b>  |
| 2.1.1. Republika Hrvatska .....  | 4         |
| 2.1.1.1. <i>Samoupravni socijalizam</i> .....                                      | 4         |
| 2.1.1.2. <i>Samostalna Republika Hrvatska</i> .....                                | 6         |
| 2.1.1.3. <i>Pretvorba i privatizacija</i> .....                                    | 8         |
| 2.1.1.4. <i>Ulazak u Europsku uniju</i> .....                                      | 11        |
| 2.1.2. Savezna Republika Njemačka .....  | 12        |
| 2.1.2.1. <i>Poslijeratna obnova i „Wirtschaftswunder“ (gospodarsko čudo)</i> ..... | 13        |
| 2.1.2.2. <i>Njemačko ujedinjenje</i> .....   | 15        |
| 2.1.2.3. <i>Digitalna transformacija i tehnološki napredak</i> .....               | 18        |
| <b>2.2. Zavisne varijable organizacijskog ponašanja</b> .....                      | <b>19</b> |
| 2.2.1. Organizacijsko ponašanje .....  | 20        |
| 2.2.2. Apsentizam .....  | 20        |
| 2.1.2. Angažiranost .....  | 21        |
| 2.1.3. Fluktuacija .....   | 22        |
| 2.1.4. Zadovoljstvo poslom .....   | 23        |
| <b>3. Metodologija rada</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>3.1. Ciljevi i hipoteze rada</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>3.2. Metode prikupljanja i izvori podataka</b> .....                            | <b>25</b> |
| 3.2.1. Primarno istraživanje .....   | 25        |
| 3.2.2. Sekundarni izvori .....   | 26        |
| <b>6. Opis i rezultati istraživanja</b> .....                                      | <b>27</b> |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>6.1. Rezultati provedenog istraživanja u Republici Hrvatskoj .....</b>         | <b>27</b> |
| 6.1.1. Apsentizam zaposlenika u RH.....   | 28        |
| 6.1.2. Angažiranost zaposlenika u RH .....  | 28        |
| 6.1.3. Fluktuacija zaposlenika u RH .....   | 29        |
| 6.1.4. Zadovoljstvo poslom zaposlenika u RH.....                                  | 29        |
| <b>6.2. Rezultati provedenog istraživanja u Saveznoj Republici Njemačkoj.....</b> | <b>30</b> |
| 6.2.1. Apsentizam zaposlenika u SR Njemačkoj.....                                 | 30        |
| 6.2.2. Angažiranost zaposlenika u SR Njemačkoj .....                              | 31        |
| 6.2.3. Fluktuacija zaposlenika u SR Njemačkoj.....                                | 31        |
| 6.2.4. Zadovoljstvo poslom zaposlenika u SR Njemačkoj.....                        | 31        |
| <b>6.3. Razlike u rezultatima provedenih istraživanja.....</b>                    | <b>32</b> |
| 6.3.1. Razlike u apsentizmu .....   | 33        |
| 6.3.2. Razlike u angažiranosti .....  | 38        |
| 6.3.3. Razlike u namjerama fluktuacije.....                                       | 40        |
| 6.3.3. Razlike u zadovoljstvu poslom .....  | 41        |
| <b>7. Rasprava.....</b>   | <b>44</b> |
| 7.1. Implikacije temeljene na rezultatima istraživanja: apsentizam .....          | 45        |
| 7.2. Implikacije temeljene na rezultatima istraživanja: angažiranost .....        | 45        |
| 7.3. Implikacije temeljene na rezultatima istraživanja: fluktuacija.....          | 45        |
| 7.4. Implikacije temeljene na rezultatima istraživanja: zadovoljstvo poslom.....  | 46        |
| 7.5. Prijedlozi budućih istraživanja i aplikativni doprinos .....                 | 47        |
| 7.6. Ograničenja rada.....  | 47        |
| <b>8. Zaključak .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Literatura .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>Popis tablica .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>Popis grafikona .....</b>  | <b>53</b> |



## 1. Uvod

Organizacije su kompleksni entiteti čija uspješnost ovisi o mnogim čimbenicima, uključujući povijesne, kulturne i socijalne kontekste u kojima djeluju. Poslovanje organizacija i ponašanje zaposlenika unutar njih temeljni su elementi koji imaju ključnu ulogu u njihovom uspjehu i konkurentnosti na tržištu. Razumijevanje razlika u poslovanju organizacija i ponašanju zaposlenika između različitih zemalja može pružiti važne uvide i informacije za optimizaciju organizacijskih strategija i praksi.

Ovaj diplomski rad usredotočuje se na usporedbu poslovanja organizacija i ponašanja zaposlenika u Republici Hrvatskoj i Saveznoj Republici Njemačkoj. Ove dvije zemlje odabrane su za analizu zbog njihove specifične povijesti, kulturnih razlika, razvoja gospodarstva ali i nedvojbene povezanosti. Cilj je rada detaljno istražiti utjecaj povijesnih razdoblja na poslovanje organizacija te analizirati povezanost između organizacijskog ponašanja i konteksta u kojem organizacije djeluju.

U prvom dijelu rada provest će se detaljna analiza povijesnih razdoblja u Republici Hrvatskoj i Saveznoj Republici Njemačkoj koja su potencijalno utjecala na poslovanje organizacija i ponašanje zaposlenika. Povijesni kontekst pruža važan uvid u kulturne, političke i ekonomske faktore koji oblikuju organizacijske prakse i vrijednosti. Kroz analizu ovih povijesnih razdoblja, bit će moguće identificirati ključne prekretnice koje su oblikovale organizacijsko okruženje u obje zemlje.

Nadalje, u drugom dijelu rada provedeno je istraživanje s ciljem analize razlika u organizacijskom ponašanju između Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke. Kroz upitnike koji su provedeni na općim populacijama u obje zemlje, prikupljeni su podatci o zavisnim varijablama organizacijskog ponašanja, uključujući apsentizam, fluktuaciju, zadovoljstvo poslom i angažiranost zaposlenika. Rezultati istraživanja će se interpretirati i analizirati kako bi se utvrdile potencijalne veze između organizacijskog ponašanja, konteksta i povijesnih prekretnica.

Postavljene hipoteze ovog rada služe kao smjernice za istraživanje i analizu podataka. Hipoteze se odnose na očekivane razlike u zadovoljstvu poslom, apsentizmu, fluktuaciji i angažiranosti između zaposlenika u Republici Hrvatskoj i Saveznoj Republici Njemačkoj.

Kroz ovaj diplomski rad nastojat će se pružiti dublje razumijevanje razlika u poslovanju organizacija i ponašanju zaposlenika između Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

U ovom poglavlju pružit će se teorijska podloga koja je temelj za razumijevanje poslovanja organizacija i ponašanja zaposlenika. Pregled relevantnih teorijskih okvira omogućit će stvaranje temelja za daljnju analizu i tumačenje rezultata istraživanja.

Također, analizirati će se povijesne prekretnice koje su na različite načine utjecale na ustrojstvo organizacija i njihovo poslovanje. Svaka od spomenutih prekretnica će biti obrađena te prikazana u kontekstu ovog diplomskog rada.

### **2.1. Prekretnice u razvoju promatranih zemalja**

Povijest svake zemlje obilježena je ključnim trenucima i događajima koji su imali dubok i dugoročan utjecaj na njezin ekonomski i društveni razvoj. U ovom poglavlju istražen je utjecaj pojedinih ključnih događaja u razvoju dvaju promatranih zemalja – Republike Hrvatske i SR Njemačke. Obje zemlje prošle su kroz različite faze svoje povijesti, suočavajući se s izazovima, postižući napredak i donoseći ključne odluke koje su oblikovale njihov put.

U slučaju Hrvatske, analiziran je period socijalizma u SFRJ, stvaranje samostalne Republike Hrvatske, razdoblje pretvorbe i privatizacija te ulazak u Europsku uniju. Spomenuti događaji imali su utjecaj na ekonomsku strukturu, političke institucije i društvene promjene unutar zemlje.

S druge strane, Njemačka je nakon Drugog svjetskog rata prošla kroz turbulentno razdoblje između 1960. i 1990. godine. Istraženi su gospodarski rast i blagostanje, podijeljenost između Istočne i Zapadne Njemačke te konačno ujedinjenje krajem 20. stoljeća. Navedeni događaji su, pozitivno ili negativno, oblikovali političku i ekonomsku sliku Njemačke.

Kroz prizmu ovih prekretnica, istražuje se utjecaj političkih, društvenih i ekonomskih faktora na oblikovanje tih zemalja, te posljedično na oblikovanje organizacija i ponašanje unutar istih. Analizom se stječe bolje razumijevanje povijesnog konteksta, ključnih izazova i uspjeha koje su Hrvatska i Njemačka doživjele na svom putu razvoja.

Slijedeći kronološki redoslijed i istražujući teme kao što su političke promjene, ekonomske reforme i društveni pokreti, ovo poglavlje pruža uvid u prekretnice koje su oblikovale te dvije zemlje i njihov put prema sadašnjosti. Razumijevanje dalje u radu obrađenih razdoblja ključno je za stjecanje cjelovite slike o povijesti i razvoju dvaju zemalja. Pomoću navedenih spoznaja

bit će olakšano razumijevanje nastalih razlika između organizacija Republike Hrvatske i organizacija SR Njemačke.

### 2.1.1. Republika Hrvatska

U ovom poglavlju detaljno će se istražiti razvoj Republike Hrvatske, s naglaskom na ključne teme i razdoblja koji su oblikovali njezin ekonomski i društveni razvoj. Analizirat će se četiri važna razdoblja:

1. Samoupravni socijalizam (1945. – 1991.)
2. Samostalna Republika Hrvatska (1991.)
3. Pretvorba i privatizacija (1990.-ih)
4. Ulazak u Europsku uniju (2013.).

Navedene događaje će se promatrati s ciljem razumijevanja načina i obujma na koji su isti djelovali na oblikovanje socio-ekonomskog uređenja države, time i na poslovanje organizacija te ponašanja zaposlenika unutar istih.

#### *2.1.1.1. Samoupravni socijalizam*

Socijalizam<sup>1</sup> je termin koji se koristi za opisivanje ideja, teorija, pokreta i sustava koji teže kolektivnom vlasništvu i organizaciji temeljnih uvjeta ljudske egzistencije. Prema Newman (2005), porijeklo socijalizma može se pratiti u 18. stoljeću u Europi, kada se pojavio kao odgovor na rastuću industrijalizaciju i širenje kapitalizma.

„Nakon 18. stoljeća tijekom kojeg su rani socijalisti kao što Henri Saint-Simon, Charles Fourier i Robert Owen iznijeli kritike kapitalizmu te zagovarali ideju jednakosti i društvene promjene, u 19. stoljeću Karl Marx i Friedrich Engels razvijaju marksizam, teoriju koja postaje ključna za socijalizam“ (Newman, 2005).

Marx i Engels (1848) prepoznali su sljedeće vrste socijalizma:

---

<sup>1</sup> lat socialis: društveni; saveznički

1. reakcionarni socijalizam;
  - feudalni socijalizam,
  - malograđanski socijalizam,
  - njemački ili „istinski“ socijalizam
2. konzervativni ili buržoazijski socijalizam,
3. kritičko-utopijski socijalizam i komunizam.

„Nakon razaranja Drugog svjetskog rata te uspostavljanja Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ), društveno uređenje novonastale države bilo je oblikovano uz značajan utjecaj KP SSSR-a. Socijalistički proizvodni odnosi bili su oblikovani prema već postojećem modelu koji je često nazivan i državnim socijalizmom“ (Grbić, 1975:87). Isti istraživač kao važnu karakteristiku toga modela navodi centralizaciju odlučivanja i dominantnu ulogu države u društvenim odnosima. Nakon nekoliko godina, točnije donošenjem Zakona o radničkim savjetima 1950. godine, u SFRJ počinje revolucionarni proces uspostave samoupravnih socijalističkih odnosa (Grbić, 1975:87).

Mortimer (1990) samoupravni socijalizam opisuje kao poseban oblik organizacije jugoslavenskog gospodarstva i društva, a koji je bio prisutan do 1990. godine. Pod sloganom „Tvornice radnicima“ upravitelji novostvorene države uveli su samoupravljanje 1950.-ih godina koje je za cilj imalo radnicima poduzeća prepustiti upravljanje istih (Tončić, 2020).

Prema Grbiću (1975), razlike između državnog i samoupravnog socijalizma moguće je lakše razumjeti kroz usporedbu rješenja iz Ustava FNRJ iz 1946. i Ustava SFRJ iz 1974. godine.

Ustav FNRJ iz 1946. godine:

- „Sredstva za proizvodnju u Federativnoj Narodnoj Republici Jugoslaviji jesu ili općenarodna imovina, to jest imovina u rukama države, ili imovina narodnih zadružnih organizacija, ili imovina privatnih fizičkih i pravnih lica (Ustav FNRJ, 1946).“
- „Sva rudna i druga blaga u utrobi zemlje, vode, uključujući mineralne i ljekovite, izvori prirodne snage, sredstva željezničkog i zračnog prometa, pošta, telegraf, telefon i radio jesu općenarodna imovina (Ustav FNRJ, 1946).“
- „Sredstva za proizvodnju u rukama države iskorištava država sama ili ih daje drugom na iskorištavanje (Ustav FNRJ, 1946).“

Ustav SFRJ iz 1974. godine:

- „Društveno vlasništvo kao izraz socijalističkih društveno-ekonomskih odnosa među ljudima, osnova je slobodnog udruživanja rada i vladajućeg položaja radničke klase u proizvodnji i u društvenoj reprodukciji u cjelini te osnova vlastitim radom stečenog osobnog vlasništva koje služi zadovoljavanju potreba i interesa čovjeka (Ustav SFRJ, 1974).“<sup>2</sup>
- „Sredstvima za proizvodnju u društvenom vlasništvu, uključujući i sredstva za proširenu reprodukciju, neposredno upravljaju udruženi radnici, koji rade tim sredstvima u vlastitom interesu i u interesu radničke klase<sup>2</sup> i socijalističkog društva. U ostvarivanju te društvene funkcije udruženi radnici odgovorni su jedni drugima i socijalističkoj zajednici kao cjelini (Ustav SFRJ, 1974).“

Kao što je iz gore navedenoga vidljivo, Ustav SFRJ iz 1974. se bitno razlikuje od onoga iz 1946. godine. Ove razlike uvelike su utjecale na oblikovanje tadašnjih organizacija, samim time i na ponašanje zaposlenika unutar istih. Uzimajući u obzir kako je socio-ekonomska, ali i politička ostavština SFRJ imala značajan utjecaj na razvoj Republike Hrvatske i poslovnih subjekata unutar nje, gore spomenuti faktori u kontekstu ovog diplomskog rada su, u svrhu boljeg razumijevanja trenutnog stanja, od izuzetnog značenja.

#### *2.1.1.2. Samostalna Republika Hrvatska*

Nakon raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije 1991. godine, Hrvatska je proglasila svoju neovisnost i započela izgradnju samostalne države. U točki I. Ustavne odluka Sabora Republike Hrvatske o suverenosti i samostalnosti Republike Hrvatske (1991) navodi se sljedeće: „Republika Hrvatska proglašava se suverenom i samostalnom državom.“

Također, u Deklaraciji o proglašenju suverene i samostalne Republike Hrvatske stoji: „U razdoblju nametnutoga centralističkoga i totalitarnoga sustava SFRJ, Republika Hrvatska nije mogla promicati i štititi svoje političke, gospodarske, kulturne i ine interese pa je stoga neprestano jačala težnja za razdruživanjem iz jugoslavenske državne zajednice (NN 31/1991).“

---

<sup>2</sup> Prema Marxu (1867), radnička klasa, poznata i kao proletarijat, je društvena skupina koja posjeduje samo svoju radnu snagu te je istu prisiljena prodati kapitalistima u zamjenu za plaću.



Pobuna dijela srpske populacije u Hrvatskoj proizišla je iz spomenutih političkih promjena te se može tumačiti kao napad na demokratski izabranu vlast Republike Hrvatske. Svrha pobune i problema koji su tada proizašli neće se analizirati u kontekstu ovog diplomskog rada, ali je važno za spomenuti posljedice spomenutog, a to je Domovinski rat koji je trajao od 1990. do 1995. godine<sup>3</sup> (Vučković, 2020).

Domovinski rat imao je značajan utjecaj na gospodarstvo Hrvatske. Ratno stanje i sukobi prouzročili su razaranje infrastrukture, gubitak produktivnih resursa, prekid trgovinskih veza i opću nesigurnost, što je dovelo do ozbiljnih ekonomskih izazova.

Ratna razaranja pogodila su industrijske objekte, prometnu infrastrukturu, energetske izvore i poljoprivredna područja. Mnogi gradovi i naselja su teško stradali, a veliki broj tvornica i poduzeća je uništen ili oštećen. Ovo je rezultiralo kolapsom proizvodnje i smanjenjem gospodarske aktivnosti.

Rat je također izazvao velike migracije stanovništva, kako unutar zemlje tako i izvan nje. Izbjeglice i raseljeni ljudi stvorili su humanitarnu krizu, a veliki teret na državni proračun nametnuli su troškovi za smještaj, prehranu i zdravstvenu skrb za izbjeglice.

Sljedećom tablicom prikazat će se kretanje broja stanovnika u županijama koje su u najvećoj mjeri bile zahvaćene Domovinskim ratom u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 1:** Kretanje broja stanovnika u odabranim županijama RH od 1961. do 2001

| Županija           | 1961.     | 1971.     | 1981.     | 1991.     | 2001.     |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Republika Hrvatska | 4.159,696 | 4.426,221 | 4.601,469 | 4.784,265 | 4.437,460 |
| Sisačko-moslavačka | 255.635   | 258.643   | 255.292   | 251.332   | 185.387   |
| Karlovačka         | 202.431   | 195.096   | 186.169   | 184.577   | 141.787   |

<sup>3</sup> Kao kriterij za početak sukoba označena je tzv. „balvan revolucija“, a završetak istog označava se potpisivanjem Daytonskog sporazuma 14. prosinca 1995. godine.

|                      |         |         |         |         |         |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Osječko-baranjska    | 328.965 | 351.164 | 356.470 | 367.193 | 330.506 |
| Vukovarsko-srijemska | 193.224 | 217.115 | 223.919 | 231.241 | 204.768 |

Izvor: izrada autora prema DZS (2023)

Prema rezultatima popisa stanovništva prikazanih u Tablici 1. mogu se uočiti pravi razmjeri posljedica Domovinskog rata.. Tako je, primjerice, u Sisačko-moslavačkoj županiji prema popisu stanovništva iz 2001. godine živjelo samo 185.387 stanovnika, što u odnosu na 1991. godinu i tadašnji broj stanovnika od 251.332 predstavlja postotno smanjenje od čak 26,24%. Isto tako su Karlovačka, Osječko-baranjska i Vukovarsko-srijemska županija doživjele pad broja stanovnika uspoređujući popise stanovništva 1991. i 2001. godine i to 23,18%, 10% i 11,45% respektivno (DZS, 2023).

Sankcije i embargo<sup>4</sup> nametnuti Hrvatskoj tijekom rata ograničili su njezinu sposobnost za trgovinu i izvoz, što je dodatno otežalo gospodarsku situaciju. Gubitak tržišta, prekidi u opskrbi sirovinama i visoki troškovi izvoza pogoršali su već tešku ekonomsku situaciju.

Nakon završetka rata, Hrvatska je morala suočiti se s izazovima obnove i restrukturiranja gospodarstva. Proces obnove infrastrukture, obnove proizvodnih kapaciteta i reintegracije raseljenih osoba zahtijevao je velika financijska sredstva i napore.

### *2.1.1.3. Pretvorba i privatizacija*

Republika Hrvatska, proglašenjem neovisnosti, započela je tranzicijski proces koji je obuhvatio i pretvorbu vlasništva. Uobičajeno je koristiti pojmove "pretvorba" i "privatizacija" kao sinonime, iako postoji jasna razlika između njih. Pretvorba se odnosi na promjenu pravnog statusa društvenih poduzeća u trgovačka društva, dok privatizacija predstavlja transformaciju državnog vlasništva u privatno vlasništvo putem prodaje državnih poduzeća privatnim pravnim i fizičkim osobama (Gregurek, 2001).

---

<sup>4</sup> Rezolucijom broj 713, usvojenom jednoglasno od strane Vijeća sigurnosti UN-a 25. rujna 1991. godine, nametnut je potpuni embargo na sve isporuke oružja i vojne opreme SFRJ (Rezolucija 713, 1991).

Pretvorba i privatizacija u Hrvatskoj odvijala se u četiri faze (Gregurek, 2001):

1. od 1991. do 1994. godine;
2. od 1994. do 1998. godine;
3. od 1998. do 2000. godine;
4. 2000. godine.

„Prva faza privatizacije započela je donošenjem Zakona o pretvorbi te je provedena pod nadzorom Agencije Republike Hrvatske za restrukturiranje i razvitak. Kroz pretvorbu vlasništva, sva poduzeća transformirana su u dionička društva ili društva ograničene odgovornosti s jasno definiranim vlasnicima. Poduzeća su podijeljena u dvije grupe. U prvoj grupi su velika poduzeća koja se smatraju strateški važnima (INA, HEP, HŽ, HPT, HRT, Hrvatske šume, Hrvatske ceste) te su izravno u vlasništvu države i nisu obuhvaćena procesom privatizacije. Sva ostala društvena poduzeća su prošla kroz proces privatizacije koji se odvijao u dvije faze. Ukupno je oko 4.000 poduzeća bilo obuhvaćeno privatizacijom, čija je ukupna vrijednost iznosila 20 milijardi USD“ (Gregurek, 2001).

Sljedećom tablicom će se prikazati proces promjene broja zaposlenih u državnim i privatnim poduzećima tijekom prve faze privatizacije.

**Tablica 2:** Proces privatizacija poduzeća u Republici Hrvatskoj od 1991. Do 1994. Godine.

| Godina | Kretanje<br>BDP-a | Broj zaposlenih     |                      |           |
|--------|-------------------|---------------------|----------------------|-----------|
|        |                   | Državna<br>poduzeća | Privatna<br>poduzeća | Ukupno    |
| 1991.  | -28,6             | 1.301,180           | 63.185               | 1.364,365 |
| 1992.  | -14,6             | 1.137,402           | 86.008               | 1.223,410 |
| 1993.  | -5,9              | 1.065,897           | 93.596               | 1.159,082 |
| 1994.  | -2,7              | 1.009,467           | 114.324              | 1.123,791 |

Izvor: izrada autora prema Iatridis, Hopps (1998)

Također, prema istom autoru, druga faza privatizacije obuhvaćala je poduzeća koja nisu samostalno provela proces pretvorbe do zakonskog roka (30.06.1992.). Kako navodi Gregurek

(2001), „ta poduzeća su direktno pod nadzorom Hrvatskog fonda za privatizaciju (HFP) i Mirovinskog fonda. Fondovi su koristili različite metode privatizacije, kao što su prodaja putem javnih dražbi na Zagrebačkoj burzi, prikupljanje ponuda od domaćih i stranih zainteresiranih ulagača te direktne prodaje (bez javnih dražbi ili prikupljanja ponuda). Prema zakonu, država je preuzela ulogu arbitra umjesto koordinatora u ovom procesu“.

Tijekom treće faze "Zakon o privatizacijskim investicijskim fondovima (PIF) inicirao je masovnu privatizaciju temeljenu na besplatnoj dodjeli dionica određenim kategorijama stanovništva. To su bili uključeni ratni vojni invalidi, obitelji poginulih, zatočenih ili nestalih hrvatskih branitelja i civila, hrvatski branitelji, civilni invalidi rata, mirnodopski vojni invalidi, prognanici i povratnici, bivši politički zatvorenici te zaposlenici poduzeća s prethodnim sjedištem na područjima koja su bila pod okupacijom za vrijeme rata, ukoliko su ostali bez zaposlenja. Ova populacija je obuhvaćala otprilike 350.000 ljudi, a u procesu kuponske privatizacije sudjelovalo je samo 240.000 stradalnika rata kojima je besplatno dodijeljeno dionica u vrijednosti od 2,65 milijardi DM“, što je otprilike 50% dionica portfelja Fonda za privatizaciju (Gregurek, 2001).

Također, Gregurek (2001) govori kako prema zakonu o nadležnosti ministarstava Republike Hrvatske iz 1999. godine, odgovornost za poslove privatizacije, restrukturiranja i sanacije pravnih osoba te nadzor nad zakonitošću rada Hrvatskog fonda za privatizaciju prelazi na Ministarstvo gospodarstva. Novo vodstvo preuzima rizik privatizacije, što uključuje gospodarski, institucionalni i politički rizik. „Državna imovina se konsolidira u Hrvatskom fondu za privatizaciju. Jedinstveni državni portfelj obuhvaća dionice koje su prethodno bile u vlasništvu HFP-a, Agencije za sanaciju banaka, mirovinskog zavoda i zdravstvenog zavoda, uključujući javna poduzeća, ustanove i trgovačka društva kojima je država vlasnik. . Portfelj s vlasničkim kapitalom države do 25% pokušava se prodati javnom dražbom na Burzi, a ostalo potpada pod financijsku konsolidaciju, odnosno na pokretanje stečajnih postupaka. Prema podacima HEF, od društava u državnom portfelju iznad 25% osnovnog kapitala, na svršetku godine 2000. spremno je za privatizaciju 40%, stečaj je u tijeku u 38%, a analiziraju se programi stabilizacije u 22% poduzeća“ (Gregurek, 2001).

Pretvorba i privatizacija su osim na promjenu pravnog statusa i vlasništva, utjecala i na faktore kao što su (Iatridis, Hopps, 1998):

- **Promjena upravljačkih struktura organizacija:** U sklopu privatizacije, dolazilo je do promjena u upravljačkim strukturama organizacija. U nekim slučajevima, novi vlasnici

su imenovali nove uprave i menadžere kako bi provodili željene strategije. To je donijelo promjene u načinu vođenja i upravljanja organizacijama.

- **Promjena organizacijske kulture:** Privatizacija je donijela promjene u korporativnoj kulturi organizacija. Organizacije su se često morale prilagoditi novim vrijednostima i poslovnom okruženju. Postajala je veća važnost za transparentnost, odgovornost, fleksibilnost i brzinu u donošenju odluka.
- **Utjecaj na zaposlenike:** Promjene u vlasništvu i upravljanju mogu rezultirati restrukturiranjem, smanjenjem broja zaposlenika, promjenom radnih uvjeta i prilikama za napredovanje. To je stvorilo neizvjesnost i stres među zaposlenicima te ih potaknulo na prilagodbu i usvajanje novih vještina.

Uzimajući gore navedeno u obzir, pretvorba i privatizacija u Republici Hrvatskoj se može promatrati kao jedan od najvažnijih pokretača promjena u poslovanju organizacija i ponašanju zaposlenika.

#### *2.1.1.4. Ulazak u Europsku uniju*

Kako navode Maldini i Pauković (2015), Republika Hrvatska je svoj put prema Europskoj uniji počela graditi još tijekom 1990.-ih godina pridruživši se PHARE<sup>5</sup> programu. „Međunarodna pozicija RH bila je tema debata prije parlamentarnih izbora 2000. godine, Europska unija je od Hrvatske zahtijevala „povratak na Balkan“ putem regionalne suradnje, što je Vlada RH smatrala problematičnim“<sup>6</sup>. Također, usporavanje procesa pristupanja EU je bio usko povezan sa povijesnim nasljeđem Hrvatske kada se govori o državotvorenju. Naposljetku, Republika Hrvatska pristupila je Europskoj uniji 1. srpnja 2013. godine (Maldini, Pauković, 2015).

Unutar Europske unije postoje različiti programi i politike koje državama članicama omogućuju napredak u ekonomskim, društvenim, političkim i drugim okvirima. Tako primjerice postoji i

---

<sup>5</sup> PHARE program je pružao podršku u izgradnji institucija te sudjelovao u ulaganjima u zemljama koje su bile kandidati za pristupanje Europskoj uniji.

<sup>6</sup> Tijekom 1997. godine u Ustav Republike Hrvatske uvedena je tzv. „Tuđmanova tvrđava“ koja zabranjuje pokretanje postupka koji bi mogao dovesti do „balkanske državne sveze u bilo kojem obliku.“

Industrijska politika EU koja za cilj ima ostvariti „okvirne uvjete koji pogoduju industrijskoj konkurentnosti“ (UFEU, 2022).

Prema publikaciji Europske Unije (2022), „mala i srednja poduzeća čine 99 % ukupnog broja poduzeća u EU-u i zapošljavaju dvije trećine ukupnog broja zaposlenika u privatnom sektoru. Politikama EU-a potiče se stvaranje novih poduzeća i podržavaju inovativna poduzeća u nastojanjima da ulažu u svoj rast. Poboljšanim trgovinskim sporazumima otvaraju se tržišta za poduzeća iz EU-a te se mogu poduzimati mjere za sprječavanje nepoštenog tržišnog natjecanja iz područja izvan EU-a“ (EK, 2022).

Ciljevi EU-a su sljedeći (EK, 2022):

- „ojačati svoju industrijsku bazu i poticati prijelaz na niskougljično gospodarstvo;
- poticati inovacije kao sredstvo za stvaranje novih izvora rasta;
- poticati mala poduzeća i promicati poduzetničku kulturu;
- jamčiti tržište za robu na razini EU-a; i
- u najvećoj mjeri iskoristiti ulaganja EU-a u svemirsku komponentu.“

Također, za Republiku Hrvatsku vrlo bitna stavka jest Regionalna politika Europske unije. Regionalna politika usmjerena je na sve regije i gradove EU-u s ciljem podupiranja otvaranja radnih mjesta, konkurentnosti poduzeća, gospodarskog rasta i održivog razvoja te s ciljem poboljšanja kvalitete života građana (EK, 2022).

Uz punopravno članstvo Europske unije, Republika Hrvatska stekla je pristup sredstvima iz europskih fondova. Tijekom financijskog razdoblja od 2014. do 2020. godine, Hrvatskoj je bilo na raspolaganju ukupno 10,676 milijardi eura iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova (EK, 2022).

Isto tako, Republika Hrvatska suočena je s regionalnim disparitetima u razvoju, s razlikama između ruralnih područja i urbanih središta. Kroz europske fondove, EU podržava projekte koji imaju cilj smanjiti te razlike i poticati ravnomjeren gospodarski rast u svim dijelovima zemlje. To stvara povoljnije poslovno okruženje u manje razvijenim regijama i otvara nove poslovne prilike što pridonosi konačnom cilju – konvergenciji (EK, 2022)..

### 2.1.2. Savezna Republika Njemačka

Tijekom ovog potpoglavlja istražuju se ključna razdoblja koje su utjecala na razvoj SR Njemačke. Analizirati će se sljedeće:

- poslijeratna obnova i "Wirtschaftswunder" (gospodarsko čudo),
- njemačko ujedinjenje,
- digitalna transformacija i tehnološki napredak..

Kroz analizu ovih prekretnica, istraživat će se njihov utjecaj na ekonomski razvoj, organizacije i ponašanje zaposlenika u SR Njemačkoj. Osvrnut će se na promjene u gospodarskom modelu, restrukturiranje organizacija, integraciju istočnonjemačkog gospodarstva te ulogu digitalnih tehnologija u transformaciji poslovnih procesa.

Cilj je stvoriti uvid u ključne događaje i promjene koje su oblikovale organizacijski i društveni pejzaž SR Njemačke te njihovu ulogu u formiranju poslovnih strategija, struktura vlasništva i ponašanja zaposlenika.

#### 2.1.2.1. Poslijeratna obnova i „Wirtschaftswunder“ (gospodarsko čudo)

„Nakon Drugog svjetskog rata njemačko gospodarstvo ležalo je u ruševinama. Rat, zajedno s Hitlerovom politikom spaljene zemlje<sup>7</sup>, uništio je 20 posto svih stambenih objekata“ (Henderson, 2008). Kako isti autor navodi, proizvodnja hrane po stanovniku 1947. godine bila je samo 51 posto razine iz 1938., a službena dnevna prehrana određena od strane okupacijskih sila kretala se između 1.040 i 1.550 kalorija. Industrijska proizvodnja 1947. bila je samo trećina razine iz 1938. Osim toga, velik postotak njemačkih muškaraca radne dobi bio je mrtav. Tada su promatrači smatrali da će Zapadna Njemačka morati biti najveći korisnik američke financijske podrške; ipak, dvadeset godina kasnije njezinom je gospodarstvu zavidjela većina svijeta (Henderson, 2008). Manje od deset godina nakon rata ljudi su već govorili o njemačkom gospodarskom čudu (Henderson, 2008).

---

<sup>7</sup> Politika spaljene zemlje odnosila se na namjerno uništavanje infrastrukture, resursa i svega što bi moglo biti korisno neprijatelju prilikom povlačenja ili prijetnje invazijom.

Ludwig Erhard<sup>8</sup>, poznat po svojim anti-nacističkim stavovima, imenovan je 1945. godine za bavarskog ministra financija, a kasnije je postao direktor Bizonskog<sup>9</sup> ureda za gospodarsku priliku. Igrao je ključnu ulogu u valutnoj reformi<sup>10</sup> i ukidanju kontrole cijena u poslijeratnoj Zapadnoj Njemačkoj. Erhardove reforme dovele su do ukidanja ratnih kvota, uklanjanja kontrole cijena i smanjenja poreznih stopa (Henderson, 2008). Njegove akcije potaknule su gospodarski rast i postavile temelje njemačkog gospodarskog čuda (Henderson, 2008).

Provedene aktivnosti imale su također značajan pozitivan učinak na smanjenje izostanaka s posla. Prije reforme, radnici su često izostajali s posla zbog male vrijednosti novca koji su zarađivali, kao i zbog potrebe za traženjem hrane i razmjene dobara (Henderson, 2008).

Wallich (1955) opisuje situaciju prije valutne reforme na sljedeći način: „Svaki dan, posebno vikendom, ogromne mase ljudi su se zapućivale u sela kako bi mijenjali svoj rad za namirnice. U oronulim željezničkim vagonima iz kojih je sve vrijedno davno nestalo, na krovovima i na platformama, gladni ljudi putujući sporim tempom, ponekad stotinama milja, nadali su se pronaći nešto za jesti. Sa sobom su nosili svoje stvari – osobne predmete, staru odjeću, komade namještaja, bilo kakve ostatke uništenih kuća – i vratili se s žitaricama ili krumpirom za tjedan ili dva.“

Međutim, kako navodi Henderson (2008), nakon provedene reforme, izostanci s posla značajno su se smanjili. U svibnju 1948. godine, radnici su prosječno izostajali s posla 9,5 sati tjedno. To je bilo djelomično zbog nedovoljne vrijednosti novca i djelomično zbog potrage za hranom i razmjenom dobara. No, do listopada iste godine, prosječni izostanci s posla smanjili su se na 4,2 sata tjedno.

Ova promjena ukazuje na to da je valutna reforma potaknula povjerenje radnika u novu valutu i gospodarski oporavak. Kako se nova valuta, Deutsche Mark, postepeno etablirala kao stabilna,

---

<sup>8</sup> Ludwig Erhard (Fürth, Njemačka, 4. veljače, 1897. – 5. svibnja, 1977.) bio je njemački političar i kancelar Zapadne Njemačke od 1963. do 1966.

<sup>9</sup> Bizonia je zajednički naziv za prostor Zapadne Njemačke koji je bio pod kontrolom SAD-a i Ujedinjenog Kraljevstva.

<sup>10</sup> Valutna reforma uključivala je zamjenu dotadašnje njemačke valute (Reichsmark) novom valutom pod nazivom Deutsche Mark (DM).



radnici su bili motivirani ostati na radnom mjestu, a posljedično tome izostanci s posla su, prema Hendersonu (2008), se značajno smanjili.

#### 2.1.2.2. Njemačko ujedinjenje

Za vrijeme trajanja gospodarskog čuda u Zapadnoj Njemačkoj, u istočnom dijelu zemlje koji je bio pod kontrolom Sovjetskog Saveza (SSSR), događalo se paralelno sasvim drugačije gospodarsko i političko iskustvo. Prema navodima Zelikowa i Rice (1995), u istočnoj Njemačkoj, poznatoj kao Njemačka Demokratska Republika (DDR), socijalizam<sup>11</sup> je bio dominantan ekonomski i politički sustav. Mnogi „Istočni Nijemci“, uključujući disidente koji su vodili prosvjede protiv komunističkog režima, imali su želju zadržati socijalističke vrijednosti čak i nakon pada Željezne zavjese. Zbog navedenoga, tijekom razdoblja njemačkog ujedinjenja koje je kulminiralo 1990. godine, spomenute dvije suprotstavljene ekonomske i političke realnosti snažno su se sudarile (Zelikow, Rice, 1995).

U svrhu boljeg razumijevanja strukture zaposlenosti u objema zemljama, sljedećom tablicom biti će prikazana zaposlenost po sektorima u Istočnoj i Zapadnoj Njemačkoj 1989. godine.

**Tablica 3.** Zaposlenost po sektorima u Istočnoj i Zapadnoj Njemačkoj, 1989.

| Sektor                              | Istočna Njemačka (%) | Zapadna Njemačka (%) |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo | 9,9                  | 3,9                  |
| Rudarstvo                           | 3,2                  | 1,7                  |
| Proizvodnja                         | 34,1                 | 31,4                 |
| Građevinarstvo                      | 6,1                  | 6,6                  |

---

<sup>11</sup> U Njemačkoj Demokratskoj Republici (DDR), vrsta socijalizma koja je prevladavala bila je poznata kao socijalistički sustav s istočnonjemačkim modelom. DDR je bio jednopartijska država koju je vodila Stranka socijalističkog jedinstva Njemačke (SED), a politika i ekonomija zemlje bili su usmjereni prema ideologiji marksizma-lenjinizma.

|  |      |      |
|--|------|------|
| Trgovina                                       | 7,8  | 13,0 |
| Prijevoz i komunikacije                        | 6,8  | 5,6  |
| Financijske institucije                        | 0,7  | 3,1  |
| Restorani i hoteli                             | 1,9  | 3,1  |
| Usluge, javna administracija, obrana i ostalo. | 29,7 | 31,7 |

Izvor: izrada autora prema Siebert (1991)

Kao što je vidljivo u Tablici 2., najveći broj zaposlenih u Istočnoj Njemačkoj nalazilo se u sektoru proizvodnje, dok je u Zapadnoj Njemačkoj najveći broj zaposlenika aktivan u sektoru usluga, javne administracije i obrane. Također, vrlo bitno za naglasiti jest kako je 1989. godine u Istočnoj Njemačkoj u sektoru poljoprivrede bilo zaposleno čak 40% više ljudi nego u istom sektoru Zapadne Njemačke.

Njemačko ujedinjenje imalo je značajan utjecaj na socioekonomski razvoj države i na poslovanje organizacija, kao i na ponašanje zaposlenika unutar tih organizacija. Ujedinjenje je donijelo brojne promjene i izazove, ali je također otvorilo nove mogućnosti i potencijale (Siebert, 1991).

S ciljem pojednostavljivanja razumijevanja uspješnosti ovih dvaju ekonomija, sljedećom tablicom će biti prikazane razlike u BDP-u između Istočne i Zapadne Njemačke:

**Tablica 4.** Usporedba BDP-a Istočne i Zapadne Njemačke 1990. godine

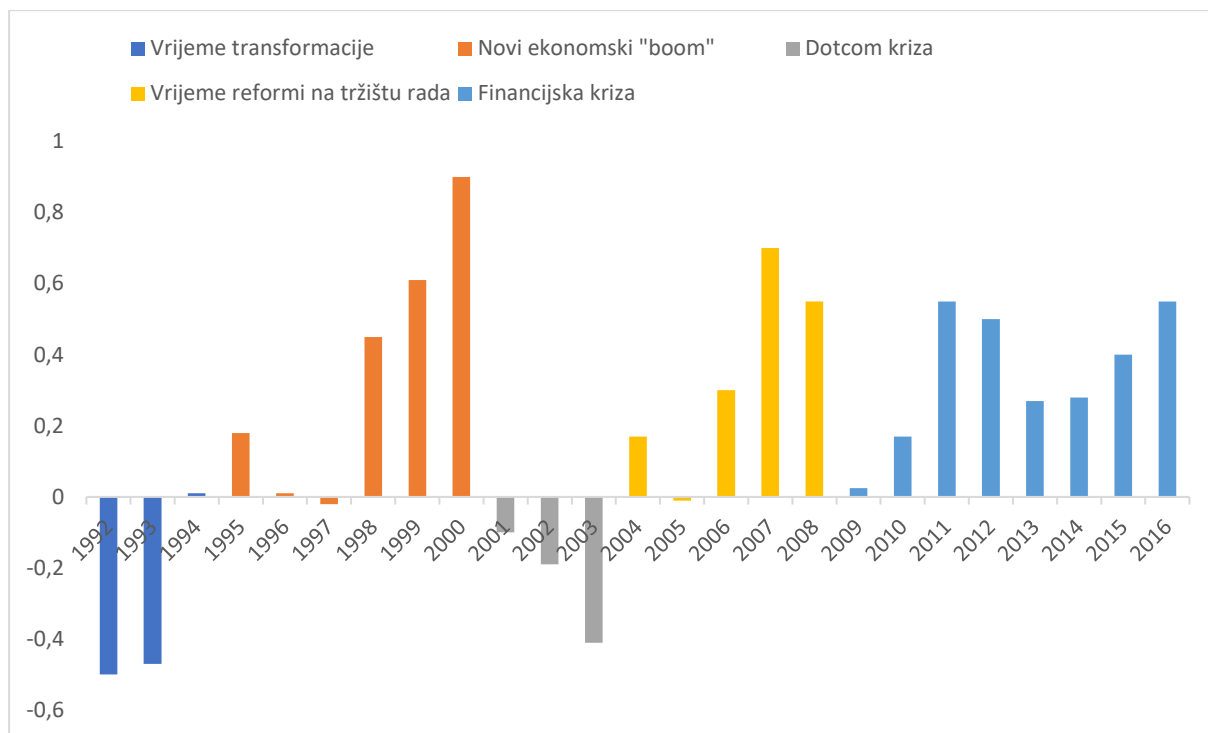
| Sektor  | Istočna Njemačka |        | Zapadna Njemačka |        |
|---|------------------|--------|------------------|--------|
|   | DM u mlrd.       | %      | DM u mlrd.       | %      |
| BDP   | 104,5            | -      | 1.272,3          | -      |
| Bruto dodana vrijednost                             | 95,5             | 100,00 | 1.130,6          | 100,00 |
| Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo                | 3,7              | 3,9    | 29,5             | 2,6    |
| Proizvodnja, rudarstvo i građevinarstvo             | 47,5             | 49,7   | 489,4            | 43,3   |
| Trgovina, prijevoz i komunikacije                   | 16,0             | 16,7   | 184,8            | 16,3   |
| Usluge  | 18,4             | 19,3   | 358,6            | 31,7   |
| Vlada, privatna kućanstva i neprofitne organizacije | 21,4             | 22,4   | 163,3            | 14,4   |

Izvor. izrada autora prema Siebert (1991)

Kao što je vidljivo iz Tablice 3., razlika u ukupnom BDP-u je 1.167,8 milijardi DM u korist Zapadne Njemačke. Osim toga, ranije je naveden podatak kako je 1989. godine u Istočnoj Njemačkoj u sektoru poljoprivrede bilo zaposleno čak 40% više ljudi nego u istom sektoru Zapadne Njemačke. Unatoč tome, poljoprivreda BDP-u Zapadne Njemačke doprinosi sa 29,5 milijardi DM (2,6% BDP-a), dok isti sektor BDP-u Istočne Njemačke doprinosi sa 3,7 milijarde DM (3,9% BDP-a).

Govoreći o zaposlenosti, u prvim godinama nakon njemačkog ujedinjenja do sredine 1990-ih bilo je potrebno provesti značajne strukturne prilagodbe na makroekonomskoj razini, posebno u novim saveznim pokrajinama. Uvođenje njemačke marke na istoku već 1. srpnja 1990., prije samog ujedinjenja, dovelo je do izravne konverzije plaća u novu valutu, što je predstavljalo financijsko opterećenje za mnoge istočnonjemačke tvrtke (Siebert, 1991). Istovremeno, značajna ulaganja u tvrtke uz podršku javnih subvencija dovela su do modernizacije tvrtki iz bivšeg DDR-a te je posljedično tome došlo do smanjenja broja zaposlenih u industriji u novim pokrajinama (Green i sur., 2008). Već u prvoj godini nakon ujedinjenja ukupan broj zaposlenih u novim pokrajinama smanjio se za oko 824.000 osoba ili 12,1% (Statistisches Bundesamt, 2017).

Sljedećim grafikonom će se prikazati kretanje zaposlenosti u SR Njemačkoj od 1992. do 2016. godine.



**Grafikon 1.** Kretanje zaposlenosti u SR Njemačkoj od 1992. do 2016. u mil.

Izvor: Statistisches Bundesamt (2017)

Promatrajući Grafikon 1. može se zaključiti kako je osim samog ujedinjenja, valove smanjenja broja zaposlenih uzrokovala Dotcom kriza<sup>12</sup>. Nakon navedenog perioda uslijedilo je razdoblje kontinuiranog rasta broja zaposlenih.

### 2.1.2.3. Digitalna transformacija i tehnološki napredak

Njemačka, najveća ekonomija u Europi s jakim financijskim sektorom koji je usko povezan s realnom ekonomijom, suočava se s ogromnim, potencijalno revolucionarnim promjenama u narednim godinama. Nastajući megatrendovi 21. stoljeća donose nove izazove (Heilmann i sur., 2020):

<sup>12</sup> Dotcom kriza, također poznata kao internetski "bubble", bila je ekonomska kriza koja se dogodila krajem 1990-ih i početkom 2000-ih godina. Glavni uzrok krize bio je nagli pad vrijednosti i propast brojnih internet kompanija koje su prethodno doživjele brzi rast i visoku tržišnu vrijednost.

- Digitalizacija mijenja pravila po kojima posluju tvrtke i tržišta, a poznati njemački "Mittelstand"<sup>13</sup> zaostaje u usvajanju digitalnih tehnologija. Inovacije u automatizaciji i umjetnoj inteligenciji mijenjaju procese proizvodnje i profil poslova.
- S obzirom na izvozno orijentirano gospodarstvo i međunarodne lance opskrbe, Njemačka je uspješno napredovala pod multilateralnim sustavom utemeljenim na pravilima tijekom posljednjih desetljeća. Međutim, taj sustav danas je suočen s izazovima rastućeg nacionalizma diljem svijeta, društvene nejednakosti, političke fragmentacije te klimatske krize. Budućnost će zahtijevati od Europske unije, a posebno od Njemačke, da preuzmu aktivniju ulogu u stvaranju i podržavanju međunarodnih pravila.
- Njemačka se uspješno oporavila od financijske krize 2008. godine i tijekom posljednjeg desetljeća procvjetala je u gospodarstvu s niskim kamatnim stopama, smanjenjem javnog i privatnog duga te niskom inflacijom. Međutim, s usporavanjem potražnje i ograničenim interesom za dodatna ciljana ulaganja, samo tržište neće uspjeti pružiti potrebne poticaje za pokretanje održivog gospodarskog rasta.

Osim navedenoga, njemački prijelaz na Industriju 4.0<sup>14</sup> ima potencijal za stvaranje dodatnih radnih mjesta temeljenih na prekvalifikaciji ili usavršavanju te povećanju produktivnosti u sektoru proizvodnje. Pored toga, digitalizacija je promijenila način poslovanja i interakcije unutar organizacija. Komunikacija je postala brža i efikasnija, a virtualni alati za suradnju su omogućili timovima rad na daljinu i povećali fleksibilnost. No, s tim promjenama dolaze i izazovi, poput potrebe za digitalnom pismenošću i zaštitom podataka.

## **2.2. Zavisne varijable organizacijskog ponašanja**

Nakon što je u prethodnom dijelu rada analiziran povijesni aspekt koji je utjecao na oblikovanje poslovanja organizacija, neizravno i na ponašanje zaposlenika unutar istih; tijekom ovog

---

<sup>13</sup> "Mittelstand" je njemački pojam koji se odnosi na srednje velike poduzetnike i obiteljske tvrtke koje su ključni dio njemačkog gospodarstva.

<sup>14</sup> Industrija 4.0 se može definirati kao integracija inteligentnih digitalnih tehnologija u proizvodne i industrijske procese.

poglavlja pružiti će se uvid u koncept zavisnih varijabli i njihovu važnost u proučavanju ponašanja unutar organizacija. Zavisne varijable predstavljaju ključne faktore koji se promatraju i analiziraju kako bi se razumjelo i objasnilo ponašanje zaposlenika, performanse organizacije i ostali relevantni aspekti. Ovo poglavlje će razmotriti određene vrste zavisnih varijabli koje su relevantne za ovaj rad. Razumijevanje zavisnih varijabli omogućava dublji uvid u faktore koji oblikuju i utječu na ponašanje i performanse unutar organizacija, što može pružiti vrijedne smjernice za unapređenje poslovanja i radnih uvjeta.

Kako navode Belak i Ušljebka (2014), svaka poslovna organizacija, bez obzira na svoju veličinu, prihode, kapital i broj zaposlenih, djeluje unutar šireg sustava koji je okružuje. Taj širi sustav obuhvaća tržišnu, društvenu, gospodarsku, političku, pravnu i zakonodavnu okolinu te je karakteriziran stalnim promjenama i turbulencijama. Kako bi poslovna organizacija ostala dugoročno održiva, mora neprestano prilagođavati svoje djelovanje toj okolini.

Tijekom sljedećeg dijela rada, teoretski će se obraditi pojam organizacijskog ponašanja te sljedeće zavisne varijable organizacijskog ponašanja:

- apsentizam,
- angažiranost,
- fluktuacija,
- zadovoljstvo poslom.

### 2.2.1. Organizacijsko ponašanje

Organizacijsko ponašanje predstavlja proučavanje ljudskog ponašanja u organizacijskom okruženju (Griffin i Moorhead, 2007). „Organizacijska struktura predstavlja kostur za oblikovanje organizacijske kulture. Organizacijske se struktura može promatrati s obzirom na to kolika je složenost, tj. koliko se koriste formalna pravila (standardizacija posla), a koliko je odlučivanje temeljeno na neformalnim i međuljudskim dogovorima te s obzirom na stupanj centralizacije“ (Šerić i sur., 2017).

### 2.2.2. Apseitizam

Apseitizam predstavlja uobičajeni obrazac nedolaska na posao ili izvršavanja obaveza bez valjanog razloga. Općenito, izostanak s posla podrazumijeva planirane i neplanirane odsutnosti. Izostanak s posla smatra se pokazateljem slabog individualnog učinka, kao i kršenjem

implicitnog ugovora između zaposlenika i poslodavca. Smatra se upravljačkim problemom i sagledava se u ekonomskom ili kvazi-ekonomskom kontekstu (RACP, 1999).

Apsentizam, koji se definira kao izostanak s posla, predstavlja značajan financijski teret i smetnju za poslodavce. Nedolazak na posao ima izravne troškove za poslodavce, a istraživanja navode da je prosječan izravan godišnji trošak po zaposleniku zbog nedolaženja na posao iznosio 789 USD u Sjedinjenim Američkim Državama, pri čemu ti troškovi ne obuhvaćaju gubitak produktivnosti i dodatne troškove kao što su prekovremeni rad ili zapošljavanje privremenih radnika koji zamjenjuju odsutne zaposlenike (Britt, 2002). Slično je i u Ujedinjenom Kraljevstvu: prosječni izravni trošak po zaposleniku zbog nedolaženja na posao iznosi oko 694 USD godišnje. Ti visoki troškovi apsentizma upućuju na važnost suočavanja s ovim problemom i razvijanje strategija za smanjenje izostanaka s posla.

Za organizacije je izuzetno izazovno ostvariti nesmetan rad i postizanje ciljeva kada se zaposlenici ne pojavljuju na poslu. To rezultira poremećajem u radnom procesu i često zahtijeva odgađanje važnih odluka. U organizacijama koje ovise o kontinuiranoj proizvodnji, apsentizam ima dalekosežne posljedice – izostanci mogu dovesti do značajnog pada kvalitete proizvoda, pa čak i potpunog zaustavljanja rada u proizvodnom pogonu. Bez obzira na vrstu organizacije, visok apsentizam izravno utječe na učinkovitost i efikasnost organizacije.

### 2.1.2. Angažiranost

Angažiranost zaposlenika je jedan od temeljnih koncept u nastojanju razumijevanja i opisivanja, kako kvalitativnog tako i kvantitativnog, prirode odnosa između organizacije i njenih zaposlenika. Prema Paul (2017), "angažirani zaposlenik" se definira kao osoba koja je posvećena i entuzijastična prema svom radu te poduzima pozitivne akcije radi unapređenja reputacije i interesa organizacije. Angažirani zaposlenik ima pozitivan stav prema organizaciji i njenim vrijednostima.

Prema Kahnu (1990), angažiranost na poslu je motivacijski koncept koji predstavlja aktivan angažman zaposlenika i njegovih osobnih resursa s ciljem ispunjavanja radnih zadataka. Također, Marciano (2010) opisuje koncept angažiranosti zaposlenika kao razinu do koje je pojedinac „predan i odan“ organizaciji, nadređenom, radnim zadacima i kolegama.

### 2.1.3. Fluktuacija

Bhat (2022) fluktuaciju zaposlenika definira kao broj zaposlenika koji napuštaju organizaciju ili im se nalaže odlazak te ih zamjenjuju novi zaposlenici. Postoji više vrsta fluktuacija (Bhat, 2022):

- Dobrovoljna fluktuacija - ovaj oblik fluktuacije se događa kada zaposlenik odluči dobrovoljno napustiti organizaciju. To je izbor zaposlenika da se razide s organizacijom bez pritiska vanjskih sila.
- Nedobrovoljna fluktuacija - nedobrovoljna fluktuacija se događa kada se zaposlenik otpusti ili mu se zatraži da napusti organizaciju zbog različitih faktora (koji se ne mogu uvijek precizno odrediti).
- Poželjna fluktuacija - fluktuacija se smatra poželjnom kada organizacija otpušta ili gubi zaposlenike s slabim rezultatima i zamjenjuje ih novim zaposlenicima. Taj proces može nekima od zaposlenika biti neprihvatljiv, ali je bitan za održavanje zamaha u organizaciji.
- Nepoželjna fluktuacija - nepoželjna fluktuacija se događa kada organizacija gubi svoje najuspješnije zaposlenike. Neki zaposlenici ostavljaju dublji trag od drugih, a takve zaposlenike je teško zamijeniti.

Također, fluktuacija zaposlenika predstavlja postotak zaposlenih koji su napustili organizaciju u određenom vremenskom razdoblju (Forbes, 2022).

Prema Dragotoiu (2019), na mjestima gdje je fluktuacija osoblja vrlo niska, otpor prema promjenama je vrlo visok, posebno kod zaposlenika s dugogodišnjim iskustvom u toj tvrtki. Iako se prednosti imanja iskusnih zaposlenika ne mogu osporiti, rizik ograničavanja postaje značajan nakon nekoliko godina. Rutina preuzima primat, prvobitni entuzijizam nestaje, a produktivnost stagnira u optimističnom scenariju (Dragaotiu, 2019).

Međutim, postoje i pozitivni faktori fluktuacije zaposlenika (Dragaotiu, 2019):

- iskustvo iz drugih industrija;
- povećanje konkurencije;
- nova perspektiva;
- testiranje vrijednosti i kulture tvrtke.



#### 2.1.4. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom mjera je zadovoljstva radnika s njegovim poslom, odnosno sviđa li mu se posao ili pojedini aspekti ili segmenti poslova, poput prirode rada ili nadzora nadređenih (Spector, 1997).

Leap i Crin (1993) predstavljaju zadovoljstvo poslom kao stav zaposlenika prema njihovom poslu obuhvaćajući percepciju o samom radu, kompenzaciji za trud, te društvenim, organizacijskim i fizičkim aspektima okruženja u kojem rade.

Dugogodišnje vjerovanje među menadžerima bilo je da su zadovoljni zaposlenici produktivniji od nezadovoljnih. Desetljećima se postavljalo pitanje o vezi između zadovoljstva i učinkovitosti (Judge i sur., 2001). Buckingham i Coffman (1999) su predstavili istraživanje koje je provedeno na više od 2.500 poslovnih jedinica te je isto da su jedinice s najpozitivnijim stavovima zaposlenika, koje su se nalazile u prvih 25 posto, u prosjeku premašile svoje godišnje prodajne proračune za 4,6 posto, dok su jedinice u posljednjih 25 posto zaostajale u proračunima za 0,8 posto. To je rezultiralo razlikom od 104 milijuna USD u godišnjoj prodaji između ove dvije skupine (Buckingham i Coffman, 1999).

### **3. Metodologija rada**

U ovom diplomskom radu korištena je metoda analize s ciljem traženja poveznica, te uz pomoć dobivenih informacija su se izvodili zaključci. Također, korištena je metoda sinteze s ciljem povezivanja povijesnih razdoblja (prekretnica) koja su utjecala na socioekonomski i politički razvoj zemalja te time oblikovala njihov put. Također, ova razdoblja su promatrana u svrhu razumijevanja utjecaja istih na poslovanje organizacija i ponašanje zaposlenika unutar istih.

Također, korištena je metoda klasifikacije kroz koju se organizacijsko poslovanje i ponašanje nastojalo “rastaviti” na manje pojmove koji su unutar navedenog obuhvaćeni, a s ciljem boljeg razumijevanja sadašnjeg stanja.

Naravno, u radu je korištena i metoda deskripcije pomoću koje su objašnjavane veze između pojedinih događaja i organizacijskog poslovanja/ponašanja. Osim toga, uz korištenje metode komparacije nastojalo se usporediti određene događaje koji su se zbili u povijesti, a imali su jak utjecaj na funkcioniranje organizacija i rad zaposlenika.

Isključivo u svrhu korištenja unutar ovog diplomskog rada provedeno je i istraživanje koje je za cilj imalo ispitati zavisne varijable organizacijskog ponašanja unutar Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku RH i SR Njemačke, dobiveni rezultati su analizirani i interpretirani te čine temeljni dio ovog diplomskog rada.

#### **3.1. Ciljevi i hipoteze rada**

Ciljevi ovog diplomskog rada su sljedeći :

C1: Analizirati povijesna razdoblja u Republici Hrvatskoj i Saveznoj Republici Njemačkoj koja su potencijalno izravno utjecala na poslovanje organizacija te neizravno na ponašanje zaposlenika.

C2: Analizirati i usporediti razlike u organizacijskom ponašanju između zaposlenika Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke na temelju provedenog istraživanja.

Također, postavljene su hipoteze prilikom pisanja ovog rada :

H1: Zaposlenici u Saveznoj Republici Njemačkoj iskazuju veće zadovoljstvo poslom u usporedbi s zaposlenicima u Republici Hrvatskoj.

H2: Organizacije u Republici Hrvatskoj imaju veću stopu apsentizma u usporedbi s organizacijama u Saveznoj Republici Njemačkoj.

Ciljevi i hipoteze rada će se tijekom obrađivanja ispitati te u zaključku potvrditi ili odbaciti.

### **3.2. Metode prikupljanja i izvori podataka**

U ovom poglavlju detaljno su opisane metode prikupljanja podataka i izvori koji su korišteni u ovom istraživanju. Kombinacija primarnog istraživanja i sekundarnih izvora osigurala je raznolikost i relevantnost podataka potrebnih za analizu.

#### **3.2.1. Primarno istraživanje**

U cilju prikupljanja podataka o organizacijskom ponašanju i varijablama koje su bile predmet istraživanja, provedeno je primarno istraživanje. Kao glavni instrument prikupljanja podataka korištena metoda anketiranja. Upitnik je dizajniran s ciljem prikupljanja relevantnih podataka od zaposlenika u Njemačkoj i Hrvatskoj.

Upitnik je bio strukturiran i sastojao se od pitanja koja su se odnosila na zavisne varijable organizacijskog ponašanja, konkretno na apsentizam, angažiranost, fluktuaciju zaposlenika i zadovoljstvo poslom. Također, Upitnik je sadržavao pitanja koja su istraživala demografske informacije sudionika, kao što su dob, spol, stručna sprema, radno iskustvo i sl.

Tijekom dijela upitnika koji je ispitivao apsentizam i angažiranost zaposlenika korišteni su upitnici je ljestvica od 1 do 5 za označavanje razine učestalosti, gdje je 1 – nikada, a 5 – vrlo često.

Tijekom dijela upitnika koji je ispitivao fluktuaciju i zadovoljstvo poslom zaposlenika korištena je ljestvica od 1 do 5 za označavanje razine slaganja, gdje broj 1 predstavlja potpuno neslaganje s izjavom („u potpunosti se ne slažem“) a broj 5 potpuno slaganje s izjavom („u potpunosti se slažem“).

Upitnik je distribuiran u Njemačkoj i Hrvatskoj putem elektroničke pošte, a sudjelovanje je bilo dobrovoljno. Sudionici su imali mogućnost anonimnosti, a njihovi odgovori su povjerljivi i tretirani su u skladu s relevantnim etičkim smjernicama. Istraživanje je provedeno u vremenskom razdoblju od 15. svibnja do 16. lipnja 2023. godine.

### 3.2.2. Sekundarni izvori

Osim primarnog istraživanja, korišteni su i sekundarni izvori podataka kako bi se dobile dodatne informacije i kontekst za analizu. Sekundarni izvori obuhvaćali su relevantnu literaturu, istraživačke radove, izvješća i statističke podatke koji su se odnosili na organizacijsko ponašanje, ekonomski razvoj i društvene aspekte u Njemačkoj i Hrvatskoj.

Prikupljeni podatci iz sekundarnih izvora bili su analizirani i korišteni za usporedbu s rezultatima primarnog istraživanja. Ti podatci pružaju kontekstualni okvir i osiguravaju bolje razumijevanje analiziranih varijabli te njihovog utjecaja na organizacijsko ponašanje i poslovanje.

### 3.2.3. Relevantnost i ograničenja korištenih metoda

Kombinacija primarnog istraživanja i sekundarnih izvora podataka pružila je cjelovitu sliku organizacijskog ponašanja u Njemačkoj i Hrvatskoj te je omogućila usporedbu između ove dvije zemlje. Međutim, važno je spomenuti kako primarno istraživanje nosi određena ograničenja, poput mogućnosti pristranosti odgovora ili nedovoljnog uzorka. Također, sekundarni izvori podataka mogu imati ograničenja u smislu dostupnosti ili kvalitete podataka.

Unatoč tim ograničenjima, kombinacija ovih metoda omogućila je sveobuhvatnu analizu organizacijskog ponašanja u Njemačkoj i Hrvatskoj te je pružila važne uvide u razlike i sličnosti u ponašanju zaposlenika u tim zemljama.

## **6. Opis i rezultati istraživanja**

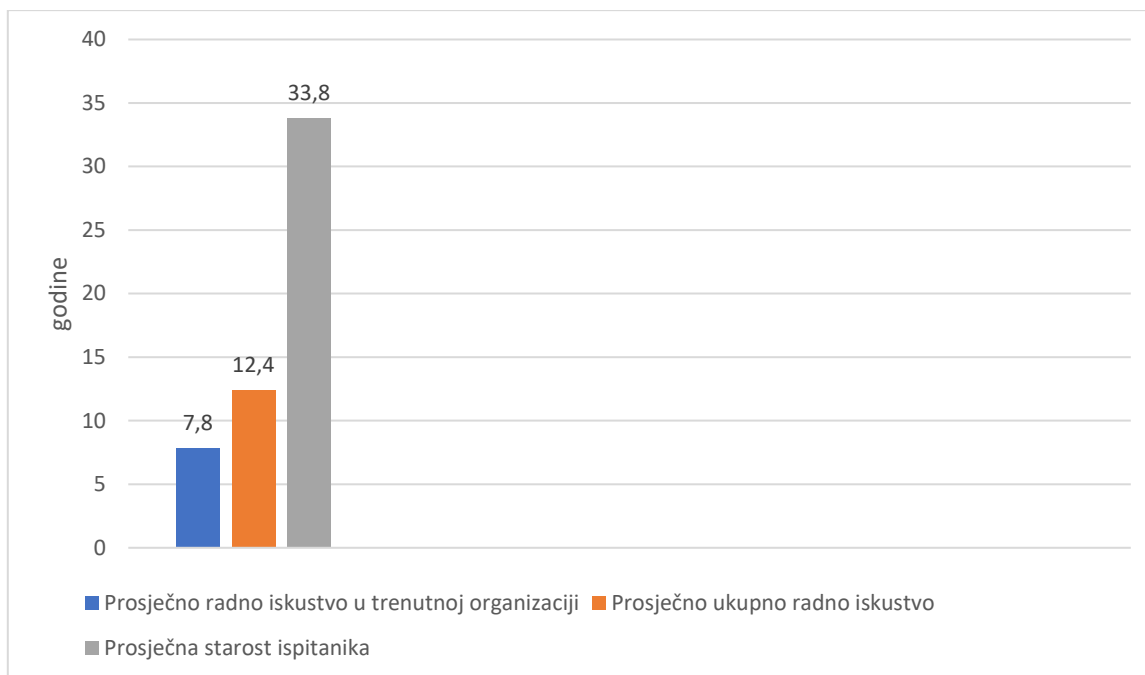
Uzimajući sve prethodno u radu navedene informacije i činjenice, cilj provođenja primarnog istraživanja bio je utvrditi postoje li i koje su razlike u ponašanju zaposlenika unutar organizacija. Također, s obzirom na sve ranije navedene faktore koji su utjecali na oblikovanje poslovanja u objema zemljama, rezultati provedenog istraživanja će se nastojati povezati sa prekretnicama koje su izravno utjecale na spomenute promjene, ali isto tako neizravno na organizacijsko ponašanje.

Govoreći o primarnom istraživanju, kao instrument korišten je upitnik koji je osmišljen na način koji će omogućiti bolji uvid u ponašanje zaposlenika u organizacijama, a s ciljem prepoznavanja razlika u istom između Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke.

### **6.1. Rezultati provedenog istraživanja u Republici Hrvatskoj**

U ovom potpoglavlju će se predstaviti rezultati istraživanja provedenog u Republici Hrvatskoj, fokusirajući se na zavisne varijable organizacijskog ponašanja: apsentizam, fluktuaciju, angažiranost zaposlenika i zadovoljstvo poslom.

Upitnik je proveden među 84 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Ispitanici su se u mjeri od 73,8% nalazi u gradovima (mjesto prebivanja), dok je 53,6% ispitanika kao najvišu završenu izobrazbu navelo srednju školu. Ispitivanju je pristupilo 54,8% žena i 45,2% muškaraca. Sljedećim grafičkim prikazom će se prikazati podaci koji će omogućiti dublji uvid u demografiju.



**Grafikon 2:** Prosječno radno iskustvo i starosna dob ispitanika u RH.

Izvor: izrada autora

#### 6.1.1. Apsentizam zaposlenika u RH

Prema rezultatima istraživanja, u Republici Hrvatskoj zaposlenici na mjesečnoj razini u velikoj mjeri (86,9%) nikada ili vrlo rijetko izostaju s posla. Ako do izostanka dođe, kao glavni razlozi navode se zdravstveni i privatni razlozi (90,5%). Također, ispitanicima je postavljeno pitanje što misle koji su glavni razlozi izostanaka njihovih kolega, te su osim zdravstvenih i privatnih razloga kao veliki uzrok izostanaka navedeni stres i nezadovoljstvo poslom (64,3%).

Osim toga, nekolicina zaposlenika primjećuje pritisak od strane nadređenih/kolega da dođu na posao (17,8%), unatoč tome što je njihova odsutnost opravdana. Zaposlenici u RH također moraju vrlo često ili često (26,4%) preuzimati obveze nadređenih/kolega ukoliko su isti odsutni.

#### 6.1.2. Angažiranost zaposlenika u RH

Rezultatima istraživanja utvrđeno je kako ispitanici posao koji obavljaju često ili vrlo često smatraju značajnim i svrsishodnim (73,8%). Unatoč tome, čak 41,6% ispitanika često ili vrlo često koristi mobilne uređaje na radnom mjestu u privatne svrhe. Dodatno, 11,9% ispitanika kaže kako za vrijeme radnog vremena nikada ne koriste mobilne uređaje.

Ispitanici se u 31,7% slučajeva često ili vrlo često osjećaju entuzijastično obavljajući svoj posao, dok je onih koji pri obavljaju istog nikada nisu entuzijastični 10,7%. Svoj posao često ili vrlo često zahtjevnim smatra 66,7% ispitanika, dok je tek 10,7% ispitanika istim inspirirano. Unatoč manjku inspiracije, ispitanici su u velikoj mjeri ponosni na rezultate svog rada (69%).

#### 6.1.3. Fluktuacija zaposlenika u RH

Prema rezultatima istraživanja 13,1% ispitanika se u potpunosti slaže sa tvrdnjom kako često ozbiljno razmišljaju o napuštanju svog trenutnog posla, dok 26,2% o istome nikada ne razmišlja. Isti postotak ispitanika je neodlučan kada je riječ o ovom pitanju (26,2%).

Ispitanici se u velikoj mjeri u potpunosti ne slažu sa tvrdnjom kako namjeravaju dati otkaz na svom trenutnom poslu (50%), dok se sa istom izjavom u potpunosti slaže 8,3% ispitanika.

Također, s tvrdnjom koja govori kako su počeli potragu za drugim poslom 60,7% ispitanika se u potpunosti ne slaže, dok se ukupno 21,4% s istom slaže djelomično ili u potpunosti.

#### 6.1.4. Zadovoljstvo poslom zaposlenika u RH

Ispitanici su na pitanje o razini zadovoljstva financijskom naknadom za obavljani rad ocijenili vrlo podijeljeno. Tako je, primjerice, 20,2% ispitanika u potpunosti zadovoljno sa financijskom naknadom koju primaju, 23,8% djelomično, dok se druge strane 26,2% ispitanika u potpunosti ne slaže s izjavom kako su zadovoljni sa financijskom naknadom.

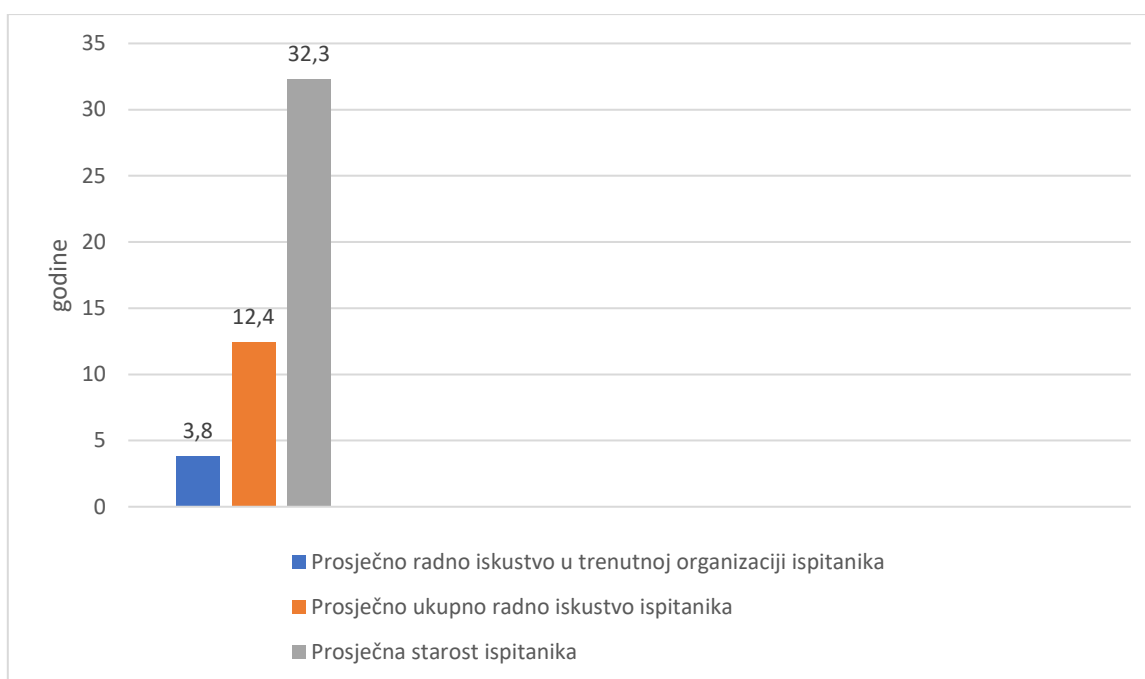
Razinom kompetentnosti nadređenih zaposlenici su u najvećoj mjeri zadovoljni (26,2%), dok 9,5% ispitanika smatra kako njihovi nadređeni ne posjeduju očekivanu razinu znanja. Također, 28,6% ispitanika je zadovoljno ophođenjem nadređenih prema njima, dok je 8,3% istim faktorom nezadovoljno.

Tvrdnjom kako su zadovoljni mogućnostima za povećanje plaće, zaposlenici se u potpunosti ne slažu u 23,8% slučajeva, djelomično 21,4%, niti se slažu niti se ne slažu u 17,9% slučajeva, a u potpunosti se slaže također 17,9% zaposlenika.

## 6.2. Rezultati provedenog istraživanja u Saveznoj Republici Njemačkoj

U ovom potpoglavlju će se predstaviti rezultati istraživanja provedenog u Saveznoj Republici Njemačkoj, fokusirajući se na zavisne varijable organizacijskog ponašanja: apsentizam, fluktuaciju, angažiranost zaposlenika i zadovoljstvo poslom.

Istraživanje je provedeno među 41 ispitanikom koji su sudjelovali u istraživanju. Ispitanici su se u mjeri od 58,53% nalazi u gradovima (mjesto prebivanja), dok je 38,2% ispitanika kao najvišu završenu izobrazbu navelo srednju školu, a 35,3% su magistri znanosti. Ispitivanju je pristupilo 51,21% žena i 48,79% muškaraca. Sljedećim grafičkim prikazom će se prikazati podaci koji će omogućiti dublji uvid u demografiju.



**Grafikon 3:** Prosječno radno iskustvo i starosna dob ispitanika u SR Njemačkoj.

Izvor: izrada autora

### 6.2.1. Apseantizam zaposlenika u SR Njemačkoj

Prema rezultatima istraživanja, u SR Njemačkoj zaposlenici na mjesečnoj razini u velikoj mjeri (82,3%) nikada ili vrlo rijetko izostaju s posla. Ako do izostanka dođe, kao glavni razlozi navode, kao i u Hrvatskoj, zdravstveni i privatni razlozi (88,2%). Također, sudionicima istraživanja postavljeno je pitanje o njihovom mišljenju o glavnim razlozima izostanka njihovih kolega. Rezultati su pokazali da, osim zdravstvenih i privatnih razloga, zaposlenici stres i nezadovoljstvo na poslu smatraju važnim razlozima izostanaka (68,29%).



Kod njemačkih ispitanika primijećeno je kako njih 61% nema iskustvo pritiska nadređenih/kolega da dođu na posao ukoliko je njihova odsutnost opravdana. Također, prema mišljenju ispitanika, njihovi nadređeni s posla u najvećoj mjeri nikada ili vrlo rijetko izostaju s posla ako nemaju valjane razloge (60,97%).

#### 6.2.2. Angažiranost zaposlenika u SR Njemačkoj

Rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika (73,17%) često ili vrlo često smatra svoj posao značajnim i svrsishodnim. Također, većina ispitanika (53,65%) rijetko ili nikada ne koristi mobilne uređaje na radnom mjestu u privatne svrhe.

Ispitanici često ili vrlo često osjećaju entuzijazam dok obavljaju svoj posao (60,97%), dok 85,36% ispitanika smatra svoj posao zahtjevnim. Inspiraciju u poslu često ili vrlo često osjeća 53,65% ispitanika, dok je većina ispitanika (73,17%) ponosna na rezultate svog rada.

#### 6.2.3. Fluktuacija zaposlenika u SR Njemačkoj

Prema rezultatima istraživanja, samo 7,3% ispitanika se potpuno slaže s tvrdnjom da često ozbiljno razmišljaju o napuštanju svog trenutnog posla, dok većina, odnosno 68,29%, nikada ili djelomično ne razmišlja o tome. Također, većina ispitanika (73,17%) nije u potpunosti ili djelomično suglasna s tvrdnjom kako planiraju dati otkaz na svom trenutnom poslu, dok se s tom izjavom potpuno ili djelomično slaže samo 14,63% ispitanika.

#### 6.2.4. Zadovoljstvo poslom zaposlenika u SR Njemačkoj

Ispitanici su u velikoj mjeri zadovoljni financijskom naknadom koju dobivaju za svoj rad. Tako je, primjerice, 29,26% ispitanika u potpunosti zadovoljno sa financijskom naknadom koju primaju, 39,6% djelomično zadovoljno, dok se druge strane 9,7% ispitanika u potpunosti ne slaže s izjavom kako su zadovoljni sa financijskom naknadom.

Razinom kompetentnosti nadređenih zaposlenici su u najvećoj mjeri zadovoljni (46,34%), dok 0% ispitanika smatra kako njihovi nadređeni ne posjeduju očekivanu razinu znanja. Također, 28,6% ispitanika je zadovoljno ophođenjem nadređenih prema njima, dok je 8,3% istim faktorom nezadovoljno.

Tvrđnjom kako su zadovoljni mogućnostima za povećanje plaće, zaposlenici se u potpunosti ne slažu u 7,3% slučajeva, a u potpunosti se slaže također 29,2% zaposlenika.

### **6.3. Razlike u rezultatima provedenih istraživanja**

S ciljem boljeg razumijevanja razlika koje se mogu očitati iz provedenog istraživanja u ovim dvama zemljama, sljedeće poglavlje će sadržavati grafikone i tablice koje će za cilj imati prikazivanje razlika u odgovorima na pitanja o zavisnim varijablama organizacijskog ponašanja.

Rezultati u grafičkim i tabličnim prikazima koje će u sljedećem dijelu rada biti prikazane su izraženi u postocima. Također, ljestvica označavanja sljedećih zavisnih varijabli:

- apsentizam i
- angažiranost zaposlenika.

tumači se kako slijedi:

- 1 - nikada
- 2 - rijetko
- 3 - ponekad
- 4 - često
- 5 - vrlo često

Drugi dio upitnika, točnije, ljestvica označavanja zavisnih varijabli:

- fluktuacija i
- zadovoljstvo poslom.

tumači se kako slijedi:

- 1 - u potpunosti se ne slažem
- 2 - djelomično se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - djelomično se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

### 6.3.1. Razlike u apsentizmu

**Tablica 5.** Usporedba apsentizma zaposlenika u RH i SR Njemačkoj.

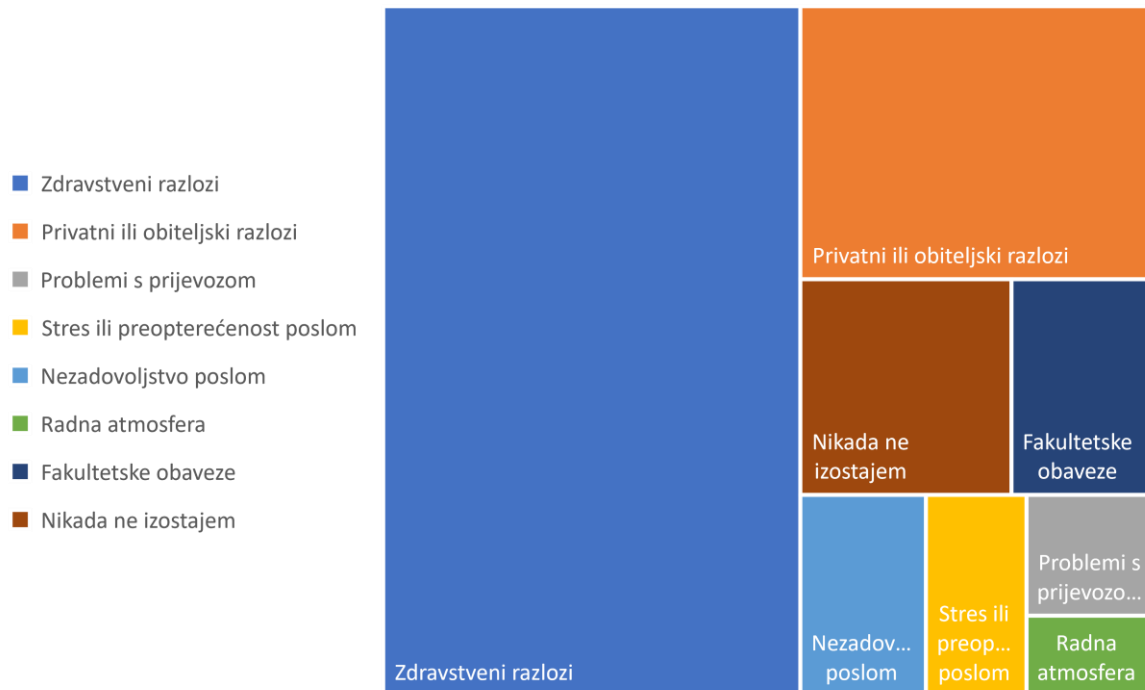
| Pitanje  | Republika Hrvatska u % |      |      |      |      | SR Njemačka u % |      |      |      |     |
|--|------------------------|------|------|------|------|-----------------|------|------|------|-----|
|  | 1                      | 2    | 3    | 4    | 5    | 1               | 2    | 3    | 4    | 5   |
| Koliko često na mjesečnoj razini izostajete s posla?   | 40,5                   | 46,4 | 7,1  | 3,6  | 2,4  | 39              | 43,9 | 17,1 | 0    | 0   |
| Koliko često primjećujete pritisak od strane nadređenih/kolega da dođete na posao, čak i ako je Vaša odsutnost opravdana?                | 40,5                   | 17,9 | 23,8 | 10,7 | 7,1  | 61              | 19,5 | 9,7  | 9,7  | 0   |
| Koliko često morate preuzimati obveze nadređenih/kolega ukoliko su isti odsutni?   | 10,7                   | 17,9 | 25   | 22,6 | 23,8 | 24,4            | 12,2 | 36,6 | 24,4 | 2,4 |
| Prema Vašem mišljenju, koliko često nadređeni/kolege u organizaciji u kojoj ste zaposleni izostaju s posla uslijed neopravdanih razloga? | 13,1                   | 26,2 | 35,7 | 15,5 | 9,5  | 22              | 39   | 29,3 | 9,7  | 0   |

Izvor: izrada autora

Kao što je vidljivo iz Tablice 4., preuzimanje obaveza kolega koji su odsutni puno je češće u Hrvatskoj. Naime, U RH čak 23,8% govori kako vrlo često moraju preuzimati obaveze nadređenih/kolega koji su odsutni. S druge strane, u SR Njemačkoj taj postotak iznosi samo 2,4%.

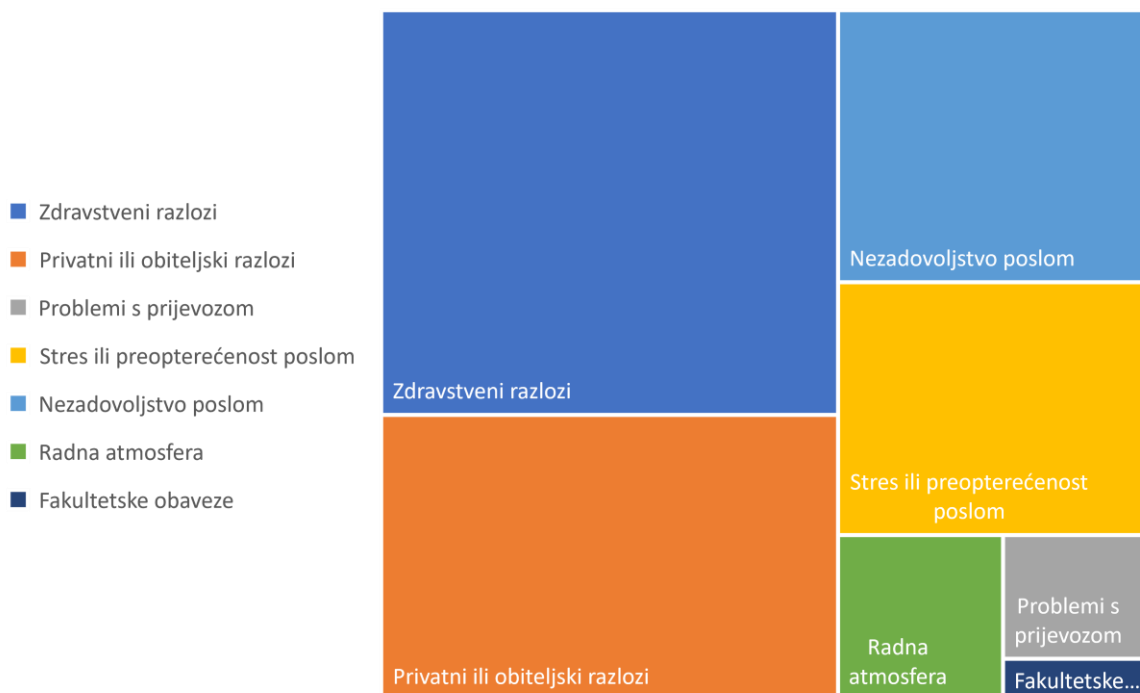
Također, govoreći o odsutnosti, u Hrvatskoj vlada veće nepovjerenja prema nadređenima i kolegama. Naspram 0% ispitanika iz upitnika provedenog u Njemačkoj, 9.4% ispitanika u Hrvatskoj smatra kako nadređeni/kolege vrlo često neopravdano izostaju s posla.

Sljedeći grafikoni će prikazati najčešće razloge odsutnosti s posla. Isto tako, prikazat će i percepciju ispitanika na to koji su najčešći razlozi izostanaka njihovih kolega unutar organizacije.



**Grafikon 4.** Najčešći razlozi odsutnosti s posla (RH)

Izvor: izrada autora

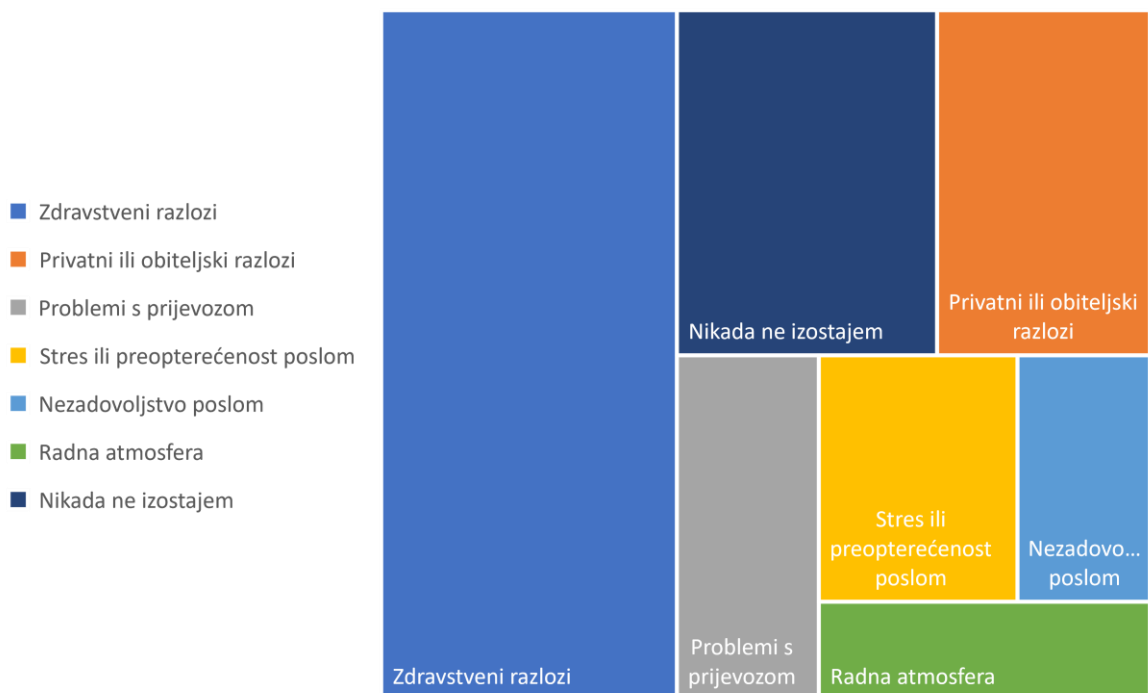


**Grafikon 5.** Najčešći razlozi odsutnosti ostalih zaposlenika, percepcija ispitanika (RH)

Izvor: izrada autora

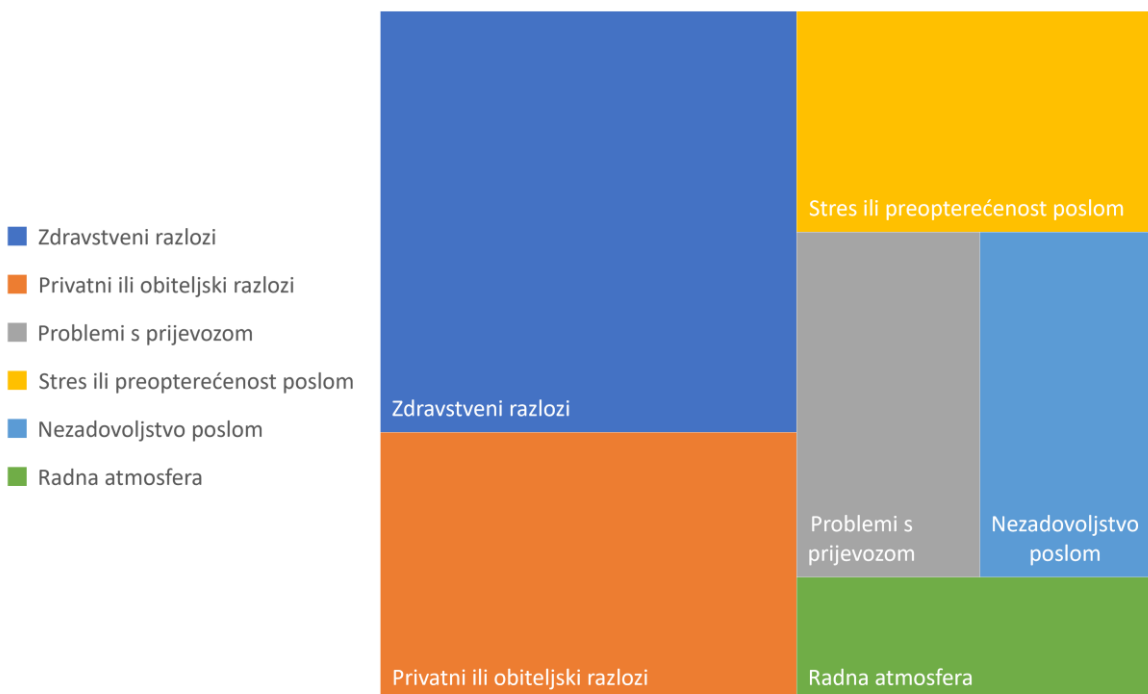
Promatrajući Grafikon 2., i Grafikon 3., moguće je vidjeti kako su najčešći razlozi odsutnosti zaposlenika oni zdravstvene prirode, koje zatim slijede privatni i obiteljski razlozi.

Također, zanimljivo je uočiti kako zaposlenici, govoreći o razlozima svojih izostanaka, stres i preopterećenost ne prepoznaju kao jedan od glavnih razloga; dok, s druge strane, isti taj faktor navode kao jedan od najčešćih uzroka izostajanja njihovih kolega.



**Grafikon 6.** Najčešći razlozi odsutnosti s posla (SR Njemačka)

Izvor: istraživanje autora



**Grafikon 7.** Najčešći razlozi odsutnosti ostalih zaposlenika, percepcija ispitanika (SR Njemačka)

Vrlo slična situacija kao u RH je i u SR Njemačkoj. Naime, promatrajući Grafikon 4, i 5., može se razaznati kako su zdravstveni, privatni ili obiteljski razlozi i u ovoj zemlji vodeći razlozi izostanaka s posla.

Isto tako, stres i preopterećenost poslom su iz percepcije zaposlenika treći po učestalosti razlog izostajanja s posla njihovih kolega, dok je tijekom osobne procjene ovaj faktor postavljen na peto mjesto.

Promatrajući ukupne podatke o apsentizmu, može se zaključiti kako postoji određen broj sličnosti, ali i primjetnih razlika u ponašanju zaposlenika ovih dvaju zemalja.

Naime, prema rezultatima, u Republici Hrvatskoj će zaposlenicima puno češće biti pripisani zadatci njihovih kolega/nadređenih, ako su isti odsutni. U Njemačkoj to nije toliko čest slučaj. Ova razlika u praksi upućuje na razlike u organizaciji rada i distribuciji odgovornosti između hrvatskih i njemačkih tvrtki. To može ukazivati na različite pristupe upravljanju radnom snagom, timskim radom i fleksibilnosti između dviju zemalja.

Također, rezultati upućuju na postojanje većeg stupnja nepovjerenja prema nadređenima i kolegama u Republici Hrvatskoj u usporedbi s Njemačkom. Naime, 9.4% ispitanika u Hrvatskoj smatra da njihovi nadređeni i kolege vrlo često neopravdano izostaju s posla, dok u Njemačkoj niti jedan ispitanik nije izrazio takvo mišljenje. Ovo ukazuje na moguće razlike u percepciji i odnosima unutar radnog okruženja između hrvatskih i njemačkih tvrtki. Nepovjerenje prema nadređenima i kolegama može utjecati na radnu atmosferu, timsku suradnju i produktivnost u organizaciji.

### 6.3.2. Razlike u angažiranosti

**Tablica 6.** Usporedba angažiranosti zaposlenika u RH i SR Njemačkoj.

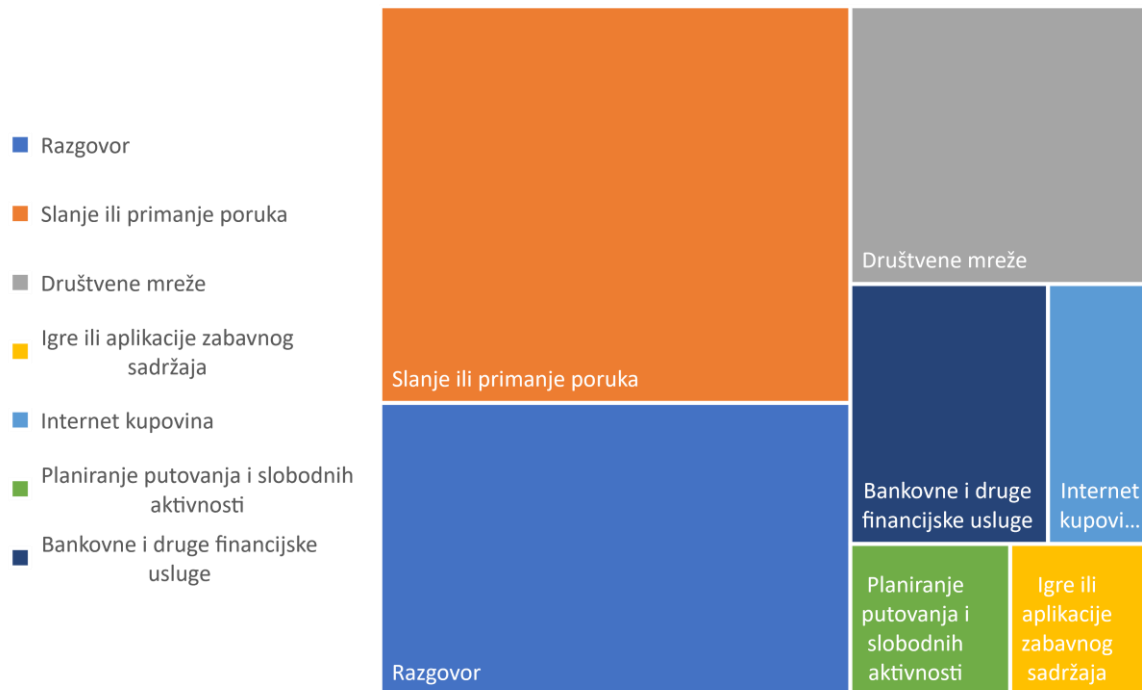
| Pitanje  | Republika Hrvatska u % |      |      |      |      | SR Njemačka u % |      |      |      |      |
|--|------------------------|------|------|------|------|-----------------|------|------|------|------|
|  | 1                      | 2    | 3    | 4    | 5    | 1               | 2    | 3    | 4    | 5    |
| Prema Vašem mišljenju, koliko često posao koji obavljate ima značaj i svrhu?   | 2,4                    | 6    | 17,9 | 29,8 | 44   | 2,4             | 9,7  | 14,6 | 39   | 34,1 |
| Koliko često koristite mobilni uređaj u privatne svrhe tijekom radnog vremena? | 11,9                   | 29,8 | 16,7 | 21,4 | 20,2 | 0,17            | 36,6 | 31,7 | 9,7  | 4,9  |
| Osjećam se entuzijastično obavljajući svoj posao.                              | 10,7                   | 14,3 | 33,3 | 29,8 | 11,9 | 2,4             | 2,4  | 34,1 | 43,9 | 17,1 |
| Moj posao je zahtjevan.  | 6                      | 4,8  | 22,6 | 28,6 | 38,1 | 0               | 4,9  | 19,5 | 34,1 | 41,5 |
| Moj posao me inspirira.  | 16,7                   | 14,3 | 33,3 | 25   | 10,7 | 2,4             | 9,7  | 34,1 | 39   | 14,6 |
| Ponosan/na sam na rezultate svog rada.   | 3,6                    | 6    | 21,4 | 36,9 | 32,1 | 0               | 2,4  | 24,4 | 41,5 | 31,7 |

Iz rezultata prikazanih u Tablici 5. može se primijetiti da se u Republici Hrvatskoj zaposlenici često koriste mobilnim uređajima u postotku od 21,4%, dok ih vrlo često koristi 20,2% ispitanika. Nasuprot tome, u SR Njemačkoj mobilni uređaji su često korišteni u postotku od



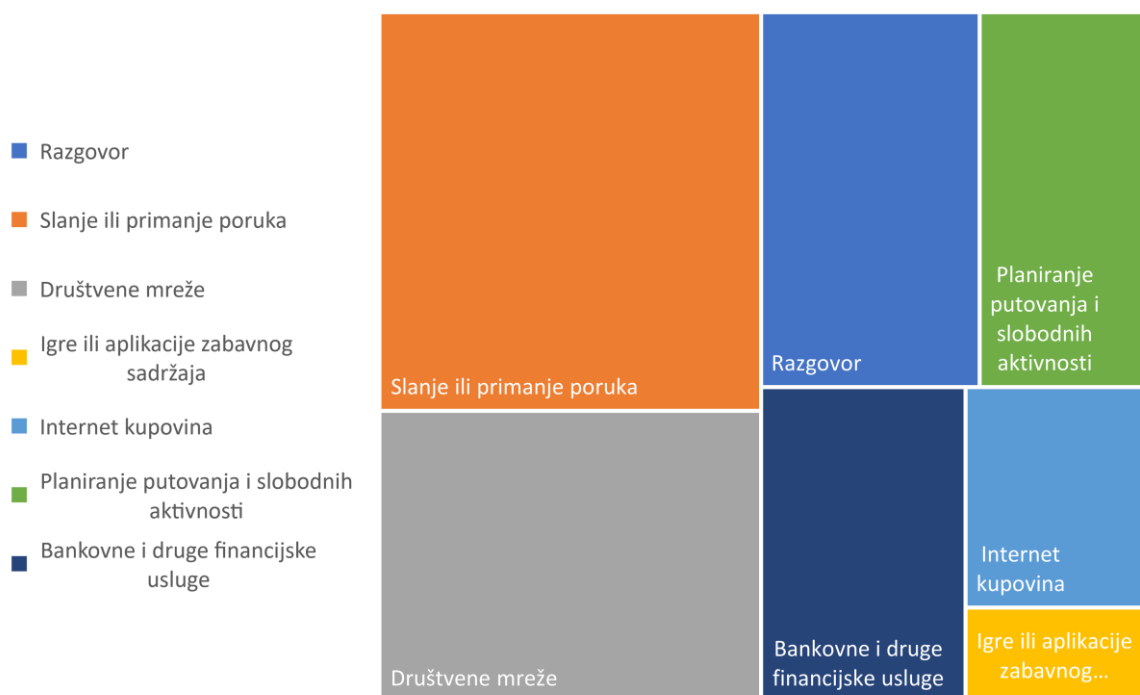
9,7%, a vrlo često u postotku od 4,9%. Ovi rezultati ukazuju na veću prevalenciju korištenja mobilnih uređaja među zaposlenicima u Republici Hrvatskoj u usporedbi s Njemačkom. To može ukazivati na razlike u radnoj kulturi, pristupu tehnologiji i upravljanju vremenom između hrvatskih i njemačkih tvrtki.

Sljedećim grafičkim prikazima se vizualizirat će najčešći razlozi korištenja mobilnih uređaja za vrijeme radnog vremena u Republici Hrvatskoj i SR Njemačkoj.



**Grafikon 8.** Razlozi korištenja mobilnih uređaja u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena (RH)

Izvor: istraživanje autora



**Grafikon 9.** Razlozi korištenja mobilnih uređaja u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena (SR Njemačka)

Izvor: istraživanje autora

Osim učestalijeg korištenja mobilnih uređaja, rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenici u SR Njemačkoj češće doživljavaju osjećaj entuzijazma prilikom obavljanja posla u usporedbi s hrvatskim kolegama. Naime, 43,9% zaposlenika u Njemačkoj često osjeća entuzijazam, dok je ta brojka kod hrvatskih zaposlenika 29,8%. Slično tome, 17,1% zaposlenika u Njemačkoj vrlo često osjeća entuzijazam, dok je taj postotak kod hrvatskih zaposlenika 11,9%.

Govoreći o inspiraciji koja od posla koji zaposlenik obavlja, zaposlenici u RH često pronalaze inspiraciju u postotku od 25%, dok je vrlo često 10,7%. Nasuprot tome, u Njemačkoj 39% zaposlenika često osjeća inspiraciju, dok je vrlo često inspirirano 14,6% zaposlenika.

### 6.3.3. Razlike u namjerama fluktuacije

**Tablica 7.** Usporedba namjera fluktuacije zaposlenika RH i SR Njemačke

| Pitanje | Republika Hrvatska u % |   |   |   |   | SR Njemačka u % |   |   |   |   |
|---------|------------------------|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|---|
|         | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
|         |                        |   |   |   |   |                 |   |   |   |   |

|  |      |      |      |      |      |      |      |      |     |     |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| Često ozbiljno razmišljam o tome da napustim svoj posao. | 26,2 | 20,2 | 26,2 | 14,3 | 13,1 | 36,6 | 34,1 | 12,2 | 9,7 | 7,3 |
| Namjeravam dati otkaz na svom trenutnom poslu            | 50   | 16,7 | 14,3 | 10,7 | 8,3  | 43,9 | 29,3 | 12,2 | 4,9 | 4,9 |
| Počeo/la sam tražiti drugi posao.                        | 60,7 | 8,3  | 9,5  | 11,9 | 9,5  | 46,3 | 26,8 | 12,2 | 9,7 | 4,9 |

Promatrajući Tablicu 6, primjećuje se da zaposlenici u Republici Hrvatskoj u većoj mjeri izražavaju ozbiljno razmišljanje o napuštanju svog posla (13,1%), dok se zaposlenici u Njemačkoj manje često susreću s tim razmišljanjima (7,3%). Osim toga, veći postotak ispitanika u Hrvatskoj iskazuje čvrstu namjeru davanja otkaza (8,3%) u usporedbi s Njemačkom, gdje se samo 4,9% ispitanih slaže s tom tvrdnjom.

### 6.3.3. Razlike u zadovoljstvu poslom

**Tablica 8.** Usporedba zadovoljstva poslom zaposlenika u RH i SR Njemačkoj.

| Pitanje   | Republika Hrvatska u % |      |      |      |      | SR Njemačka u % |   |      |    |      |
|---|------------------------|------|------|------|------|-----------------|---|------|----|------|
|   | 1                      | 2    | 3    | 4    | 5    | 1               | 2 | 3    | 4  | 5    |
| Zadovoljan sam financijskom naknadom koju primam za svoj rad. | 26,2                   | 13,1 | 16,7 | 23,8 | 20,2 | 4,9             | 0 | 26,8 | 39 | 29,3 |

|   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Zadovoljan sam razinom kompetentnosti koju moj nadređeni posjeduje. | 9,5  | 25   | 25   | 14,3 | 26,2 | 0    | 4,8  | 19,5 | 29,3 | 46,3 |
| Moram raditi više zbog nekih ljudi koji nisu sposobni.              | 15,5 | 19   | 22,6 | 17,9 | 25   | 24,4 | 26,8 | 31,7 | 14,6 | 2,4  |
| Često se osjećam kao da ne znam što se događa u tvrtci.             | 14,3 | 29,8 | 26,2 | 14,3 | 15,5 | 17,1 | 36,6 | 19,5 | 19,5 | 7,3  |
| Volim raditi svoj posao.  | 9,5  | 8,3  | 22,6 | 32,1 | 27,4 | 7,3  | 2,4  | 26,8 | 48,8 | 14,6 |
| Zadovoljan/na sam svojim šansama za povećanjem plaće.               | 23,8 | 21,4 | 17,9 | 19   | 17,6 | 7,3  | 7,3  | 22   | 34,1 | 29,3 |
| Zadovoljan sam razinom do koje su radni zadaci objašnjeni.          | 11,9 | 6    | 28,6 | 35,7 | 17,9 | 2,4  | 2,4  | 26,8 | 41,5 | 26,8 |

Kada analiziramo zadovoljstvo poslom, možemo se osloniti na podatke iz Tablice 7. Primjećuje se da 20,2% zaposlenika u Republici Hrvatskoj u potpunosti slaže s izjavom o zadovoljstvu financijskom naknadom koju primaju, dok se 23,8% djelomično slaže s tom tvrdnjom. U Njemačkoj, 29,3% ispitanika potpuno se slaže s tom tvrdnjom, dok se 39% njih djelomično slaže.

Podatci pokazuju da je 26,2% ispitanika u Republici Hrvatskoj potpuno zadovoljno razinom kompetentnosti svojih nadređenih, dok je 14,3% djelomično zadovoljno. U Njemačkoj, međutim, situacija je drugačija. Najvišu razinu zadovoljstva s razinom kompetentnosti nadređenih izražava 46,3% ispitanika, dok je 29,3% njih djelomično zadovoljno.

Osim toga, podaci iz Tablice 7. ukazuju na to da se 17,6% ispitanika u Republici Hrvatskoj u potpunosti slaže s tvrdnjom da su zadovoljni šansama za povećanjem plaće, dok je u SR Njemačkoj taj postotak 29,3%.

## 7. Rasprava

Nakon provedenog povijesnog pregleda događanja u dvama zemljama, koji je za cilj imao prikazivanje temelja današnje organizacijske kulture, omogućeno je bolje razumijevanje uzroka nastajanja razlika u poslovanju organizacija i ponašanju njihovih zaposlenika.

Republika Hrvatska je tijekom svoje turbulentne prošlosti, u okviru vremenskog razdoblja promatranog u ovom radu, razvijala i ojačala svoj nacionalni identitet. Želja (potreba) za stvaranjem suverene i samostalne Hrvatske pobijedila je početkom 1990-ih godina te je time označen početak „vraćanja Hrvatske Europi“.

Također, nakon Drugog svjetskog rata, dio Njemačke se našao u istočnom bloku. Istovremeno se u tadašnjoj Zapadnoj Njemačkoj događalo ranije spomenuto „gospodarsko čudo“. Geografska, administrativna, politička te kasnije i fizička (Berlinski zid) podjela zemlje dovela je do nastajanja socioekonomskih razlika među njenim stanovnicima. Navedene razlike su predstavljale otežavajuću okolnost za provedenje ujedinjenja dvije Njemačke. Unatoč tome, ono je naposljetku kulminiralo 1990. godine.

Ukupno govoreći, radi se o tri sustava upravljanja:

- zapadnonjemačka demokracija sa parlamentarnim sustavom,
- socijalistički sustav s istočnonjemačkim modelom,
- jugoslavenski samoupravni socijalizam.

Dva od spomenuta tri sustava više ne postoje, demokracija je prevladala u objema zemljama. Međutim, ostavština iz prošlih režima je oblikovala poslovanje organizacija i ponašanje zaposlenika.

Naime, prilagodba planirane ekonomije tržišnoj zahtijeva prihvaćanje postojanja konkurencije te samim time dolazi do potreba za inovacijama kako bi se organizacije diferencirale i ostvarile prednost nad ostalim sudionicima na tržištu. Također, organizacije su u tržišnoj ekonomiji primorane biti prilagodljive promjenama u potražnji i tržišnim uvjetima. Tržišna ekonomija osim toga često zahtijeva veću odgovornost prema kupcima, dionicima i okolišu. Organizacije moraju biti transparentnije u svojim poslovnim praksama i provoditi etičke standarde.

Nadalje, pristupanje RH Europskoj Uniji označilo je trenutak u kojem su europske regulative automatski postale i hrvatske. Dakle, proces koji je krenuo 1990-ih godina s ciljem povratka RH Europi je bio uspješan.

Isto tako, digitalizacija je aktualna tema te je njeno provođenje imperativ ukoliko je cilj organizacija biti konkurentan na tržištu dobara i usluga. Njemačka u implementaciji digitalnih tehnologija zaostaje, zbog toga je primorana u bližoj budućnosti intenzivirati svoje aktivnosti na ovom području.

Gore navedeni faktori su važni kako bi razumjeli rezultate koji su proizašli iz provedenog upitnika u ovim zemljama. Tijekom interpretacije rezultata, primjećuju se razlike u percepciji zaposlenika.

### **7.1. Implikacije temeljene na rezultatima istraživanja: apsentizam**

Rezultati provedenog istraživanja u okviru istraživanja apsentizma mogu implicirati sljedeće:

- Viši postotak preuzimanja obaveza kolega koji su odsutni u Hrvatskoj može ukazivati na organizacijsku kulturu koja potiče suradnju i fleksibilnost među zaposlenicima. Međutim, istovremeno to može ukazivati na manjak jasne komunikacije i strukturiranosti u delegiranju zadataka.
- Viša razina apsentizma u Republici Hrvatskoj može ukazivati na lošu radnu organizacijsku kulturu, nezadovoljstvo zaposlenika ili neugodno radno okruženje (H2).

### **7.2. Implikacije temeljene na rezultatima istraživanja: angažiranost**

Rezultati provedenog istraživanja u okviru istraživanja apsentizma mogu implicirati sljedeće:

- Viši postotak zaposlenika u Njemačkoj koji izražava osjećaj entuzijazma i inspiriranosti može ukazivati na veću motivaciju i angažiranost zaposlenika u njihovim poslovnim zadacima. To može rezultirati većom produktivnošću, inovativnošću i kvalitetom rada.
- Viši postotak zaposlenika u Njemačkoj koji se osjeća inspirirano tijekom obavljanja posla može ukazivati na motivirajuće radno okruženje i atmosferu koja vlada u organizaciji.

### **7.3. Implikacije temeljene na rezultatima istraživanja: fluktuacija**

Rezultati provedenog istraživanja u okviru istraživanja namjere fluktuacije mogu implicirati sljedeće:

- Viši postotak zaposlenika u Hrvatskoj koji ozbiljno razmišljaju o napuštanju posla i izražavaju čvrstu namjeru davanja otkaza može upućivati na visok stupanj fluktuacije radne snage.
- Niži postotak zaposlenika u Njemačkoj koji ozbiljno razmišljaju o napuštanju posla i izražavaju čvrstu namjeru davanja otkaza može upućivati na nizak stupanj fluktuacije radne snage.

Ovi rezultati mogu ukazivati na veću razinu nezadovoljstva i nesigurnosti među zaposlenicima u Hrvatskoj u pogledu njihovih radnih mjesta. Postojanje razmišljanja o napuštanju posla i izražena namjera davanja otkaza mogu biti znakovi nedostatka motivacije, nezadovoljstva radnim uvjetima ili nedostatka perspektive za razvoj karijere.

Također, vrlo bitno za primijetiti je kako u Njemačkoj, gdje su se prema provedenom istraživanju zaposlenici prikazali angažiranijima u odnosu na kolege iz Hrvatske, namjera fluktuacije manja.

#### **7.4. Implikacije temeljene na rezultatima istraživanja: zadovoljstvo poslom**

Rezultati provedenog istraživanja u okviru istraživanja zadovoljstva poslom mogu implicirati sljedeće:

- Viši postotak zaposlenika koji su zadovoljni razinom kompetentnosti nadređenih u Njemačkoj ukazuje na veće povjerenje i zadovoljstvo zaposlenika prema svojim nadređenima u usporedbi s Hrvatskom. Ovo može biti povezano s kvalitetom vođenja, komunikacijom, podrškom i priznanjem koje zaposlenici dobivaju od svojih nadređenih (H1).
- Niži postotak zaposlenika koji su zadovoljni šansama za povećanjem plaće u Hrvatskoj ukazuje na potrebu za boljim komuniciranjem mogućnosti rasta plaće, transparentnošću u vezi s nagradama i motivacijom zaposlenika za rad.

Ovi rezultati ukazuju na važnost transparentnosti i pravednosti sustava nagrađivanja u organizacijama. Osiguravanje pravednih prilika za povećanje plaće može povećati zadovoljstvo zaposlenika i motivaciju za postizanjem boljih rezultata. Također, potrebno je osigurati jasne kriterije za napredovanje i transparentnu komunikaciju o mogućnostima za povećanje plaće kako bi se ojačalo povjerenje i zadovoljstvo zaposlenika.



Također, ova analiza dodatno potvrđuje ranije spomenuto nepovjerenje prema nadređenima koje postoji u hrvatskim organizacijama.

### **7.5. Prijedlozi budućih istraživanja i aplikativni doprinos**

Buduća istraživanja koja se budu provodila na ovu temu bi trebala uključiti kulturne čimbenike koji bi mogli utjecati i oblikovati ponašanje zaposlenika. Također, za proširivanje konteksta moguće je uključivanje i usporedba sa drugim zemljama.

Osim toga, u budućim istraživanjima bi, s ciljem dubljeg razumijevanja iskustava zaposlenika, bilo poželjno provoditi intervjue ili oformiti fokusne skupine.

Ovaj rad i rezultati dobiveni istraživanjem mogu služiti kao smjernice organizacijama u Hrvatskoj i Njemačkoj u provođenju daljnjih istraživanja kako bi poboljšale zadovoljstvo i angažiranost svojih zaposlenika te smanjile apsentizam i stopu fluktuacije.

### **7.6. Ograničenja rada**

Ovaj diplomski rad sadržava nekoliko ograničenja. Prvo, broj ispitanika koji je pristupio upitniku ukupno iznosi 125 (84 ispitanika u RH, 41 ispitanik u SR Njemačkoj).

Drugo, na ovu ili sličnu tematiku ne postoje relevantni radovi te nije bilo moguće provesti usporednu analizu.

Treće, postoje kulturološke razlike koje nisu obrađene u okviru ovog diplomskog rada, a mogu imati utjecaj na organizacijsko ponašanje.

## 8. Zaključak

U zaključku ovog diplomskog rada može se primijetiti da su postavljeni ciljevi ispunjeni, a hipoteze potvrđene. Analiza povijesnih razdoblja i provedeno istraživanje omogućili su detaljnije razumijevanje razlika u poslovanju organizacija i ponašanju njihovih zaposlenika između Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke.

Ciljevi ovog diplomskog rada uspješno su ostvareni. Analizom povijesnih razdoblja u obje države identificirani su ključni događaji koji su imali direktan utjecaj na poslovanje organizacija i neizravan utjecaj na ponašanje zaposlenika. Također, provedeno istraživanje je omogućilo usporedbu organizacijskog ponašanja između Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke te razumijevanje razlika u tim područjima.

Također, analiza povijesnih razdoblja u obje države pružila je dublji uvid u ključne promjene koje su oblikovale organizacijsko ponašanje, a provedeno istraživanje s ciljem ispitivanja organizacijskog ponašanja rezultiralo je značajnim spoznajama. Potvrđena je hipoteza H1 koja tvrdi da zaposlenici u Saveznoj Republici Njemačkoj pokazuju veće zadovoljstvo poslom u usporedbi s kolegama u Republici Hrvatskoj. Također, hipoteza H2 o većoj stopi apsentizma u organizacijama u Hrvatskoj u usporedbi s organizacijama u Njemačkoj također je potvrđena.

Na temelju ovih rezultata, jasno je da postoje razlike u organizacijskom ponašanju između dviju država, a različiti povijesni, kulturni, ekonomski i institucionalni čimbenici igraju važnu ulogu u oblikovanju tih razlika. Razumijevanje ovih razlika omogućava organizacijama prilagođavanje svoje strategije i prakse upravljanja kako bi iste bolje odgovarale specifičnostima svake države.

Ukupno gledajući, ovaj diplomski rad doprinosi razumijevanju razlika u poslovanju organizacija i ponašanju njihovih zaposlenika između Republike Hrvatske i Savezne Republike Njemačke. Rezultati istraživanja pružaju temelj za daljnje istraživanje i mogu biti korisni u praksi za unaprjeđenje učinkovitosti organizacija i stvaranje produktivnih radnih okruženja.

## Literatura

1. Belak, S., Ušljebrika, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*. Vol. 4(2). str. 80-98. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/136748>.
2. Britt, J. (2002). *Workplace No-Shows' Cost to Employers Rise Again*. HRMagazine.
3. Buckingham, M. i Coffman, C., (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Schuster.
4. Bhat, A., (2022). Employee Turnover: Definition and Calculation. *QuestionPro*. [Online]. <https://www.questionpro.com/blog/employee-turnover/>. [pristupljeno 21. lipnja 2023].
5. *Deklaracija o proglašenju suverene i samostalne Republike Hrvatske* (1991). Zagreb: Narodne novine.
6. *Naselja i stanovništvo Republike Hrvatske 1857.-2001* (2023). Zagreb: Državni zavod za statistiku.
7. Dragotoiu, B. (2019). Why Personnel Fluctuation Is Good. *LinkedIn Articles*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.linkedin.com/pulse/why-personnel-fluctuation-good-bogdan-dragotoiu/>. [pristupljeno 20. lipnja 2023].
8. *Europska unija – Što je i što čini* (2022). Bruxelles: Ured za publikacije Europske unije.
9. *Erwerbsarbeit in Deutschland und Europa im Zeitraum 1991 bis 2016* (2017). Wiesbaden. Statistisches Bundesamt.
10. Ganesh, S. (2014). *Questionnaire Format for Absenteeism of Employees*. Tamil Nadu: Surya Group of Institutions.
11. Green, S., Hough, D., Miskimmon, A. (2008). *The Politics of the New Germany*. New York. Routledge.
12. Grbić, Č. (1975). Samoupravljanje i država u razvoju socijalističkog samoupravnog sistema u Jugoslaviji. *Politička misao*. Vol. 12(3). str. 86-114. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/169991>. [pristupljeno 19. lipnja 2023].
13. Griffin, R. W., Moorhead, G. (2007). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Boston. Houghton Mifflin Co.
14. Gregurek, M. (2001). Stupanj i učinci privatizacije u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*. Vol. 52(1-2). str. 155-188.
15. Henderson, D., (2008). *The Concise Encyclopedia of Economics*. Indianapolis: Liberty Fund.

16. Henderson, D., (2008). *German Economic "Miracle"*. New York: The Fortune Encyclopedia of Economics.
17. Heilmann F., Reitzenstein, A., Levick, K. (2020). *Is Germany Ready for the Future?: The Case for Action in a Climate Changed World*. Berlin: E3G.
18. Iatridis, D. S., Hopps, J. G. (1998). *Privatization in Central and Eastern Europe*. Westport. Praeger Publishers.
19. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. R. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*. Vol. 127(3), str. 376-407.
20. Leap, T. L., Crino, M. D. (1993). *Personnel/Human Resource Management, Second Edition..* New York. MacMillan Publishing Company.
21. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. Vol. 33(4), str. 692-724.
22. Maldini, P., & Pauković, D. (2015). *Croatia and the European Union: Changes and Development*. Routledge. Southeast European Studies.
23. Marciano, P. (2010). *Carrots and Stick Don't Work*. New York. The McGraw-Hill
24. Marx, K., Engels, F. (1848). *Manifest der Kommunistischen Partei*. London: Workers Educational Association.
25. Marx, K. (1867). *Das Kapital*. Hamburg: Verlag von Otto Meißner.
26. Mortimer, L., (1990). *Yugoslavia: A Country Study*. Washington: Federal Research Division of the Library of Congress
27. Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67(1), str. 53-59. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>. [pristupljeno 22. lipnja 2023].
28. Newman, M. (2005). *Socialism: A Very Short Introduction*. Oxford. Oxford University Press.
29. *Opća načela Industrijske Politike EU-a* (2023). Bruxelles: Ured za publikacije Europske Unije.
30. Paul, E., (2017). *What is Employee Engagement? Effective Ways to Improve Employee Engagement*. [Online]. EmpTrust. Raspoloživo na: <https://www.emptrust.com/blog/employee-engagement-a-key-hr-strategy/>. [pristupljeno 22. lipnja 2023].
31. *Rezolucija Vijeća sigurnosti UN-a 713* (1991). New York. Vijeće Sigurnosti UN-a.

32. Spector, P. E., (1997). Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences. *Psychology Faculty Publications*. doi: <https://doi.org/10.4135/9781452231549>. [pristupljeno 22. lipnja 2023].
33. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 13(6). str. 693-713. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00929796>. [pristupljeno 22. lipnja 2023].
34. Siebert, H. (1991). German Unification: The Economics of Transition. *Oxford University Press*. Vol. 6(10). str. 287-340. doi: <https://doi.org/10.2307/1344629>. [pristupljeno 23. lipnja 2023].
35. Šerić, I., Šain, M., Haršanji, M. (2017). Organizacijsko ponašanje i etičko odlučivanje. *Vukovar. Razvoj javne uprave*. Vol 7. str. 305-314.
36. Tončić, B., (2020). *Kako smo se kontrolisali*. [Online]. XXZMagazin. Raspoloživo na: <https://web.archive.org/web/20210725225210/https://www.xxzmagazin.com/kako-smo-se-kontrolisali> . [pristupljeno 27. srpnja 2023].
37. *Utrecht Work Engagement Scale* (2004). Utrecht: Utrecht University.
38. *Ustavna odluka Sabora Republike Hrvatske o suverenosti i samostalnosti Republike Hrvatske* (1991). Zagreb: Narodne Novine.
39. *Ustav Federativne Narodne Republike Jugoslavije* (1946). Beograd. FNRJ.
40. *Ustav Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije* (1974). Beograd. SFRJ.
41. Vučković, S. (2020). *Zablude o početku i kraju Domovinskog rata*. [Online]. Povijesthr. Raspoloživo na: <https://povijest.hr/bitkeiratovi/krvavi-uskrs-nije-pocetak-olujna-nije-kraj-domovinskog-rata/>. [pristupljeno 27. srpnja 2023].
42. Zelkow, H., Rice, C. (1995). *Germany Unified and Europe*. Cambridge. Harvard University Press.
43. Wallich, H. (1955). Mainsprings of the German Revival. *The Journal of Economic History*. Vol. 17(2). str. 290-292.
44. *Workplace Attendance and Absenteeism* (1999). Sydney. The Australasian Faculty of Occupational Medicine, RACP.

## **Popis tablica**

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablica 1:</b> Kretanje broja stanovnika u odabranim županijama RH od 1961. do 2001.....       | 7  |
| <b>Tablica 2:</b> Proces privatizacija poduzeća u Republici Hrvatskoj od 1991. Do 1994. Godine... | 9  |
| <b>Tablica 3.</b> Zaposlenost po sektorima u Istočnoj i Zapadnoj Njemačkoj, 1989.....             | 15 |
| <b>Tablica 4.</b> Usporedba BDP-a Istočne i Zapadne Njemačke 1990. godine.....                    | 16 |
| <b>Tablica 5.</b> Usporedba apsentizma zaposlenika u RH i SR Njemačkoj. ....                      | 33 |
| <b>Tablica 6.</b> Usporedba angažiranosti zaposlenika u RH i SR Njemačkoj.....                    | 38 |
| <b>Tablica 7.</b> Usporedba namjera fluktuacije zaposlenika RH i SR Njemačke .....                | 40 |
| <b>Tablica 8.</b> Usporedba zadovoljstva poslom zaposlenika u RH i SR Njemačkoj. ....             | 41 |

## Popis grafikona

|   |    |
|---|----|
| <b>Grafikon 1.</b> Kretanje zaposlenosti u SR Njemačkoj od 1992. do 2016. u mil. (Statistisches Bundesamt, 2017)..... | 18 |
| <b>Grafikon 2:</b> Prosječno radno iskustvo i starosna dob ispitanika u RH. ....                                      | 28 |
| <b>Grafikon 2:</b> Prosječno radno iskustvo i starosna dob ispitanika u SR Njemačkoj.....                             | 30 |
| <b>Grafikon 4.</b> Najčešći razlozi odsutnosti s posla (RH) .....   | 34 |
| <b>Grafikon 5.</b> Najčešći razlozi odsutnosti ostalih zaposlenika, percepcija ispitanika (RH) .....                  | 35 |
| <b>Grafikon 6.</b> Najčešći razlozi odsutnosti s posla (SR Njemačka) .....  | 36 |
| <b>Grafikon 7.</b> Najčešći razlozi odsutnosti ostalih zaposlenika, percepcija ispitanika (SR Njemačka) .....         | 36 |
| <b>Grafikon 8.</b> Razlozi korištenja mobilnih uređaja u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena (RH).....           | 39 |
| <b>Grafikon 9.</b> Razlozi korištenja mobilnih uređaja u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena (SR Njemačka) ..... | 40 |

## Prilozi

### Prilog 1. Anketni upitnik na hrvatskom jeziku

1. Koliko često na mjesečnoj razini izostajete s posla?

- 1) Nikada
- 2) Rijetko
- 3) Ponekad
- 4) Često
- 5) Vrlo često

2. Koji su najčešći razlozi Vaše odsutnosti s posla? (Moguće odabrati više odgovora)

- 1) Zdravstveni razlozi
- 2) Privatni ili obiteljski razlozi
- 3) Problemi s prijevozom
- 4) Stres ili preopterećenost poslom
- 5) Nezadovoljstvo poslom
- 6) Radna atmosfera
- 7) Nikada ne izostajem

3. Prema Vašem mišljenju, koji su najčešći razlozi odsutnosti zaposlenika u organizaciji u kojoj ste zaposleni? (Moguće odabrati više odgovora).

- 1) Zdravstveni razlozi
- 2) Privatni ili obiteljski razlozi
- 3) Problemi s prijevozom
- 4) Stres ili preopterećenost poslom
- 5) Nezadovoljstvo poslom
- 6) Radna atmosfera
- 7) Nikada ne izostajem

4. Koliko često primjećujete pritisak od strane nadređenih/kolega da dođete na posao, čak i ako je Vaša odsutnost opravdana?

- 1) Nikada
- 2) Rijetko
- 3) Ponekad
- 4) Često



5) Vrlo često

5. Koliko često morate preuzimati obveze nadređenih/kolega ukoliko su isti odsutni?

1) Nikada

2) Rijetko

3) Ponekad

4) Često

5) Vrlo često

6. Prema Vašem mišljenju, koliko često nadređeni/kolege u organizaciji u kojoj ste zaposleni izostaju s posla uslijed neopravdanih razloga?

1) Nikada

2) Rijetko

3) Ponekad

4) Često

5) Vrlo često

7. Prema Vašem mišljenju, koliko često posao koji obavljate ima značaj i svrhu?

1) Nikada

2) Rijetko

3) Ponekad

4) Često

5) Vrlo često

8. Koliko često koristite mobilni uređaj u privatne svrhe tijekom radnog vremena?

1) Nikada

2) Rijetko

3) Ponekad

4) Često

5) Vrlo često

9. Prema Vašem mišljenju, koji su najčešći razlozi korištenja mobilnog uređaja u privatne svrhe tijekom radnog vremena? (Moguće više odgovora).

1) Razgovor

2) Slanje ili primanje poruka

3) Društvene mreže

- 4) Igre ili aplikacije zabavnog sadržaja
- 5) Internet kupovina
- 6) Planiranje putovanja i slobodnih aktivnosti
- 7) Bankovne ili druge financijske usluge
- 8) Ostalo

10. Osjećam se entuzijastično obavljajući svoj posao.

- 1) Nikada
- 2) Rijetko
- 3) Ponekad
- 4) Često
- 5) Vrlo često

11. Moj posao je zahtjevan.

- 1) Nikada
- 2) Rijetko
- 3) Ponekad
- 4) Često
- 5) Vrlo često

12. Moj posao me inspirira.

- 1) Nikada
- 2) Rijetko
- 3) Ponekad
- 4) Često
- 5) Vrlo često

13. Ponosan/na sam na rezultate svog rada.

- 1) Nikada
- 2) Rijetko
- 3) Ponekad
- 4) Često
- 5) Vrlo često

14. Često ozbiljno razmišljam o tome da napustim svoj posao.

- 1) U potpunosti se ne slažem

- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

15. Namjeravam dati otkaz na svom trenutnom poslu

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

16. Počeo/la sam tražiti drugi posao.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

17. Zadovoljan sam financijskom naknadom koju primam za svoj rad.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

18. Zadovoljan sam razinom kompetentnosti koju moj nadređeni posjeduje.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

19. Zadovoljan sam ophođenjem nadređenih prema meni.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem

- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

20. Zadovoljan sam načinom komunikacije unutar mog tima.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

21. Moram raditi više zbog nekih ljudi koji nisu sposobni.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

22. Često se osjećam kao da ne znam što se događa u tvrtci.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

23. Volim raditi svoj posao.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

24. Zadovoljan/na sam svojim šansama za povećanje plaće.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem

- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

25. Zadovoljan sam razinom do koje su radni zadaci objašnjeni.

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Djelomično se ne slažem
- 3) Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4) Djelomično se slažem
- 5) U potpunosti se slažem

26. Spol

- 1) Muški
- 2) Ženski

27. Godina Rođenja

29. Vaše mjesto prebivanja

- 1) Selo
- 2) Prigradsko naselje
- 3) Grad

30. Najviša završena izobrazba

- 1) Osnovna škola
- 2) Srednja škola
- 3) Viša stručna sprema
- 4) Visoka stručna sprema
- 5) Magisterij (mr.sc)
- 6) Doktorat

31. Radno iskustvo u trenutnoj organizaciji (godine i mjeseci)

32. Ukupno radno iskustvo (godine i mjeseci)