

**ZBORNİK RADOVA
CONFERENCE PROCEEDINGS**

**7. MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
7th INTERNATIONAL CONFERENCE**



**VELEUČILIŠTE „LAVOSLAV RUŽIČKA“ U VUKOVARU
COLLEGE OF APPLIED SCIENCES „LAVOSLAV RUŽIČKA“ IN VUKOVAR**

**VUKOVAR, HRVATSKA / VUKOVAR, CROATIA
1. i 2. lipnja 2017. / June 1st and 2nd, 2017**

**ZBORNİK RADOVA
CONFERENCE PROCEEDINGS**

**7. MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
RAZVOJ JAVNE UPRAVE**

**7th INTERNATIONAL CONFERENCE
DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**VELEUČILIŠTE „LAVOSLAV RUŽIČKA“ U VUKOVARU
COLLEGE OF APPLIED SCIENCES „LAVOSLAV RUŽIČKA“ IN VUKOVAR
VUKOVAR, HRVATSKA / VUKOVAR, CROATIA
1. i 2. lipnja 2017. / June 1st and 2nd, 2017**

ORGANIZATOR /

ORGANIZED BY:

VELEUČILIŠTE „LAVOSLAV RUŽIČKA“ U VUKOVAR
COLLEGE OF APPLIED SCIENCES „LAVOSLAV
RUŽIČKA“ IN VUKOVAR

NAKLADNIK /

PUBLISHER:

VELEUČILIŠTE „LAVOSLAV RUŽIČKA“ U VUKOVAR
COLLEGE OF APPLIED SCIENCES „LAVOSLAV
RUŽIČKA“ IN VUKOVAR

Županijska 50, 32000 Vukovar, HR

Tel: +385 32 444-688; Fax: +385 444-686

e-mail: konferencija@vevu.hr

web: <http://www.vevu.hr>

ZA NAKLADNIKA /

FOR THE PUBLISHER:

doc. dr. sc. Mirko Smoljić, prof. v. š.

UREDNICI / EDITORS:

dr. sc. Sanja Gongeta, v. pred.

doc. dr. sc. Mirko Smoljić, prof. v. š.

TEHNIČKI UREDNIK /

TECHNICAL EDITOR

dr. sc. Stojanović Slobodan, v. pred.

TISAK / PRINT

D-art, Vukovar

NAKLADA / EDITION

100 primjeraka / 100 copies

ISBN:

978-953-7734-19-0

CIP zapis dostupan je u računalnom katalogu

Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek pod brojem 140804023.

ORGANIZACIJSKI ODBOR / ORGANIZING COMMITTEE:

- doc. dr. sc. Mirko Smoljić, prof. v. š., dekan – predsjednik Organizacijskog odbora
- dr. sc. Nebojša Nešić, v. pred., prodekan za stručni i znanstveno-istraživački rad i međunarodnu suradnju
- dr. sc. Mirjana Nedović, v. pred., prodekanica za nastavu i studente
- dr. sc. Slobodan Stojanović, v. pred., prodekan za poslovanje i suradnju s gospodarstvom
- Dubravka Prelec, ravnateljica Državne škole za javnu upravu
- Ivan Belaj, mag. iur., pred., pročelnik Upravnog odjela – tajnik Organizacijskog odbora
- dr. sc. Sanja Gongeta, v. pred.
- Danijela Romić, univ. spec. admin. publ., v. pred.
- Željka Vajda Halak, dipl. iur., pred.
- Ivana Topić, mag. iur., pred.
- dr. sc. Marina Guzovski, pred.
- Ana Gavran, mag. iur.
- Magdalena Ugarković, bacc. admin. publ.

PROGRAMSKI ODBOR / PROGRAM COMMITTEE:

- prof. dr. sc. Ivan Koprić – Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- prof. dr. sc. Viktor Gotovac – Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- doc. dr. sc. Mirko Smoljić, prof. v. š. – Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru
- prof. dr. sc. Boris Bakota – Pravni fakultet Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku
- prof. dr. sc. Boris Ljubanović – Pravni fakultet Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku
- prof. dr. sc. Mirko Klarić – Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu
- prof. dr. sc. Marinko Đ. Učur – Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci
- doc. dr. sc. Vanja Smokvina – Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci
- prof. dr. sc. Gregory Borsch – National Academy of Public Administration, Ukrajina
- dr. Adrian Fabian – Faculty of Law; University of Pecs, Hungary
- Trishna Mohan, assistant professor – O. P. Jindal University JGLS, Indija
- doc. dr. sc. Paolo Crugnola – predsjednik ENTO-a (European Network of Training Organisations for Local and Regional Authorities), Švicarska
- prof. dr. sc. Stevan Lilić – Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu
- prof. dr. sc. Edin Mutapčić – Pravni fakultet Univerziteta u Tuzli
- prof. dr. sc. Izudin Hasanović – Pravni fakultet Univerziteta u Tuzli
- prof. dr. Gordana Ljubojević – Visoka škola modernog biznisa Beograd
- prof. dr. Jelena Matijašević-Obradović – Pravni fakultet za privredu i pravosuđe Novi Sad

Željko Sudarić, Martina Mandić, Ana Gavran

ULOGA PROJEKTA TERITORIJALNE I UNUTARNJE REORGANIZACIJE
MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA REPUBLIKE HRVATSKE NA
UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

THE PROJECT ROLE OF THE TERRITORIAL AND INTERNAL ORGANIZATION OF
THE MINISTRY OF INTERIOR OF THE REPUBLIC OF CROATIA ON HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT 295

Ivana Šerić, Marija Šain, Maja Haršanji

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE I ETIČKO ODLUČIVANJE

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR AND ETHICAL DECISION MAKING 305

Ivana Topić, Ivan Belaj, Bruno Herget

OBUHVAT REFORME POREZNOG SUSTAVA U POGLEDU OPOREZIVANJA
DOHOTKA OD NESAMOSTALNOG RADA IZ RADNOG ODNOSA

SCOPE OF THE REFORM TAX SYSTEM IN TERMS OF TAXATION OF
EMPLOYMENT INCOME 315

Marinko Đ. Učur

OBJEKTIVNE NOMOTEHNIČKE PRETPOSTAVKE I DRUGE SPECIFIČNOSTI
PRAVILNIKA O UNUTARNJEM REDU

OBJECTIVE NOMOTECHNICAL ASSUMPTIONS AND OTHER SPECIFICS
OF THE ORDINANCE ON THE INTERNAL ORDER 326

Željka Vajda Halak, Danijela Romić

VAŽNOST NOMOTEHNIČKIH PRAVILA PRI IZRADI PRAVNIH PROPISA

IMPORTANCE OF NOMOTECHNICAL RULES FOR LEGISLATIVE DRAFTING 340

Ivana Vidak, Marija Klipa

VAŽNOST ETIČKOG KODEKSA PRI RJEŠAVANJU SUKOBA U ORGANIZACIJI

THE IMPORTANCE OF THE CODE OF ETHICS IN RESOLVING CONFLICTS IN THE
ORGANIZATION 348

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE I ETIČKO ODLUČIVANJE

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR AND ETHICAL DECISION MAKING

dr. sc. Ivana Šerić

Odjel za kulturologiju Sveučilišta J. J. Strossmayera

e-mail: ivanatokic15@gmail.com

dr. sc. Marija Šain

Odjel za kulturologiju Sveučilišta J. J. Strossmayera

e-mail: mmihalje1@unios.hr

Maja Haršanji, mag. oec.

Odjel za kulturologiju Sveučilišta J. J. Strossmayera

e-mail: majam@unios.hr

Sažetak

Organizacije u današnje vrijeme posjeduju određena obilježja po kojima ih okruženje prepoznaje. Obilježja mogu biti primjerice oglašavanje u medijima po kojima ljudi prepoznaju o kojem proizvodu i organizaciji se radi osim toga, to može biti određeni logo, prepoznatljiva ambalaža proizvoda itd... Iza svega toga stoji određeno ponašanje koje dovodi organizaciju do njezine prepoznatljivost. Ono stvara uvjete za dugoročno poslovanje i poslovnu održivost što je jako bitno i za potrošače, ali još više za djelatnike. Potrošačima osigurava dugoročnu dostupnost omiljenog proizvoda na tržištu, a djelatnicima sigurnost zaposlenja. Da bi organizacijsko ponašanje moglo u tom smjeru voditi organizaciju mora se temeljiti na etičkom odlučivanju. Upravo su ta dva obilježja tema ovoga rada. Na osnovu kongruentnog modela organizacije nastojat će se pokazati kako etičko odlučivanje učiniti osnovom organizacijskog ponašanja. Cilj je da svaki zaposlenik prihvaća tijekom odlučivanja koji je u skladu s etičkim standardima jer takav pristup osigurava kvalitetu poslovanja.

Ključne riječi: *organizacijsko ponašanje, etika, odlučivanje, organizacijska struktura.*

Abstract

Organizations today possess certain features by which they are recognised in the community. Those features could be: advertising in the media by which people recognize which product or organization it is; certain logo; recognizable packaging of products, etc. Behind all this, there is a certain behaviour which leads organization to its recognisability. Behaviour constructs conditions for long-term management and business sustainability which is very important for consumers too, but even more important for employees. It ensures that consumers have the long-term availability of their favourite product on the market and ensures that employees have employment security. In order for organizational behaviour to lead the organization in that direction it must be based on ethical decision making. Precisely these two features are the subject of this paper. Based on the congruent model of the organization, it will be shown how ethical decision making can be made the core of organizational behaviour. The goal is to ensure

that every employee accepts decision making process which is in line with ethical standards since that kind of approach ensures quality of management.

Keywords: *organizational behaviour, ethics, decision making, organizational structure.*

1. UVOD

Posebnost svake organizacije neovisno o njezinoj vrsti i veličini ogleda se kroz njezine djelatnike. Njihovi postupci i odluke čine organizacijsko ponašanje. Organizacije najčešće nizom akata određuju brojne činitelje toga ponašanja. Najvidljiviji oblik ponašanja je uniformiranost djelatnika, a osim toga organizacija kroz viziju i misiju poručuje javnosti i izvještava ju o svojim ciljevima. Osim tih unutarnjih činitelja izuzetno je važna i okolina u kojoj organizacija posluje. Okolinu čini kultura društva koja itekako utječe na način poslovanja i uvjetuje međuljudske odnose, ali i pomaže prihvatiti raznolikosti između kultura. Kultura se usvaja življenjem, ali i učenjem i stoga je izuzetno bitno da i obrazovni sustav tomu doprinosi. Obzirom da je kultura organizacije često puta kultura društva u malom, može se zaključiti da stanje u organizacijama prati stanje u društvu. Korumpiranost društva i visoka razina tolerancije takvog ponašanja vodi ka neetičnom odlučivanju. Kako bi se osigurala stabilnost poslovanja mora postojati sinergija između ta dva elementa: etičnog odlučivanja i organizacijskog ponašanja.

2. ETIČKO ODLUČIVANJE

Brojna su istraživanja pokazala da je kod većine modela etičkog odlučivanja etičko ponašanje pod utjecajem: a) individualnih obilježja poput vrijednosti i kognitivnog moralnog razvoja te b) kontekstualnih čimbenika poput sustava nagrađivanja, pravila i kodeksa (Ferrell i suradnici., 1989; Jones, 1991; Trevino, 1986). Individualna obilježja bez poznavanja kontekstualnih čimbenika ne bi bila dovoljna za etičko odlučivanje. Individualna su obilježja pomoć za svladavanje etičkog odlučivanja i stavljanje odluke u šire, organizacijsko okruženje. Svaka organizacija kroz svoju viziju i ciljeve utječe na donositelja odluka. Često njezin utjecaj može predstavljati ograničenja pri odlučivanju. Menadžeri se nalaze pod stalnim pritiskom ocjenjivanja performanse, odnosno poslovanja (nadređeni prate njihov rad). Utvrđeni sustavi nagrađivanja kao dio organizacijske kulture utječu na donositelja odluke jer mu govore koje odluke su za organizaciju poželjnije u smislu ostvarivanja nagrade i na taj način usmjeravaju njegovo ponašanje. Svaka organizacija ima svoju politiku, pravila i procedure koje također mogu ograničavati slobodu odlučivanja. Zatim, sve odluke imaju rokove u kojima se trebaju donijeti. Širenjem tržišta rokovi se skraćuju te je potrebno jako brzo odlučivati kako bi se zadržao položaj organizacije u odnosu na konkurenciju, ali i zadovoljile sve veće potrebe kupaca. Kod individualnih obilježja donositelja odluka može se javiti problem ako je donositelj odluka pristran u odlučivanju zbog pretjeranog samopouzdanja. Osim toga, kao problem može se javiti nedostatak promatranja situacije u cijelosti, pri čemu donositelj odluke nastoji dokazati da je određena situacija ispravna i traži samo informacije koje će ići u korist toj situaciji, a pri tome zanemaruje informacije koje su kontradiktorne. Intuitivno odlučivanje često ima izvorište u pretjeranom samopouzdanju, a predstavlja prijetnju jer se takvim odlučivanjem donose

odluke na osnovi ograničenih informacija ili bez informacija. Za etičko odlučivanje stoga je važno poznavati:

- a) proces donošenja odluka te
- b) znati izabrati odluku koja je moralno ispravna.

U organizacijama proces donošenja odluka gotovo nikada ne prolazi bez upletanja troškova i koristi koje takva odluka donosi. Pri odlučivanju najčešće se bira ona odluka koja će u konačnici rezultirati većom koristi nego troškom. Etičko odlučivanje ne isključuje u potpunosti taj općeniti pristup odlučivanju, ali od osobe koja donosi odluku zahtijeva:

- a) izbor odluke koja će riješiti problem (nedoumicu),
- b) izbor odluke koja će donijeti veću korist od troška,
- c) izbor odluke koja će uz korist donijeti i moralni odnos prema interesnim dionicima.

Postoje tri načina etičkog oblikovanja odluke u procesu odlučivanja (Cavanagh i suradnici, 1981, 363-374):

1. Utilitarni kriterij – odluke se donose s obzirom na njihov ishod ili posljedicu. U samom poslovanju taj je kriterij u skladu s učinkovitosti, proizvodnosti i visokim profitom. To bi značilo da takvo odlučivanje treba donositi dobro za što veći broj ljudi. Primjerice ostvarivanje većeg profita treba se odraziti, primjerice, na povećanje plaća zaposlenika, a ne na otpuštanje zaposlenika.
2. Pristup moralnih prava – prava u odlučivanju trebaju ujedno predstavljati i poštivanje i zaštitu temeljnih ljudskih prava (pravo na slobodu govora, privatnost). Ako zaposlenik otkrije neetične radnje u svojoj organizaciji i prijavi ih određenim instancama, njegova osnovna ljudska prava moraju biti zaštićena.
3. Pristup pravednosti – pojedinac treba provoditi pravila na pravedan i nepristran način tako da je zastupljena pravedna raspodjela koristi i troška.

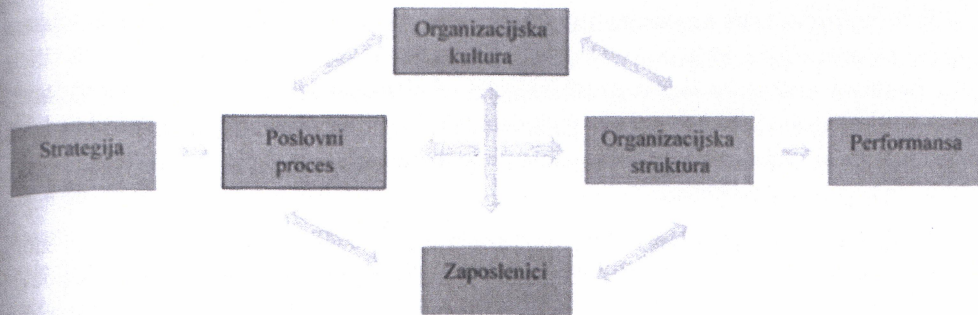
Svaki od tih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke. Sve veća briga za društvo i pojedinca sugerira da se trebaju razvijati etički standardi temeljeni na neutilitarnim kriterijima. Prema Robbinsu i Judgeu (2009: 173), takav pristup predstavlja velik izazov za današnjeg menadžera jer „odlučivanje uz primjenu kriterija poput individualnih prava i društvene pravde sadrži daleko više nejasnoća nego kad se primjenjuju utilitarni kriteriji poput utjecaja na efikasnost i profit“. Unutar utilitarnog pristupa moguće je opravdati pojedinu odluku u smislu da je donesena zbog ostvarivanja većeg profita, primjerice podizanje cijene proizvoda zbog ostvarivanja većeg profita ili preseljenje proizvodnje zbog nižih troškova. Danas to za menadžera ne može biti opravdanje za odlučivanje. Izlazi se iz toga utilitarnog okvira i menadžeri često bivaju prozivani zbog svojih odluka. Ne gleda se više isključivo na učinkovitost, profit i proizvodnost, već njihove odluke moraju sadržavati i brigu o kvaliteti proizvoda te zdravlju potrošača. Često se pozivaju na odgovornost zbog otpuštanja radnika zbog premještanja proizvodnog procesa, traženja jeftinije radne snage i sl. Kako bi organizacijsko ponašanje bilo jasno determinirano i ispunjavalo etička načela, etička odgovornost, uz ekonomsku, pravnu i filantropsku odgovornost, treba biti sastavni dio poslovne politike svakog poduzeća. (Mihaljević i Tokić, 2015)

3. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

Organizacijska struktura predstavlja kostur za oblikovanje organizacijske kulture. Organizacijska 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. Velike organizacije obično će imati razgranatu strukturu odnosa, a one manje uglavnom će imati samo jednu ili dvije razine. Struktura odnosa osim nadređeni – podređeni može se promatrati i s obzirom na opise radnih mjesta. Naime, ugovor o radu, među ostalim, sadrži i popis obveza na koje djelatnik pristaje pri zapošljavanju, tj. potpisivanjem toga ugovora. S vida poslovne etike, opis radnog mjesta može sadržavati mnogo nedorečenosti i upravo to može biti izvor neetičkog ponašanja zaposlenika. Jasno definirane obveze svakog radnog mjesta i posljedice koje će proizići iz neobavljenog posla smanjuju mogućnost nemoralnog ponašanja. Strukturom se određuju i odnosi među zaposlenicima tako da se točno zna tko komu odgovara i čije naredbe izvršava. Ako je riječ o centraliziranoj moći, onda većina naredbi proizlazi od jedne osobe ili nekolicine, uglavnom, vrhovnog rukovoditelja. S druge pak strane, ako je riječ o decentraliziranoj organizaciji, postoji stupnjevanje položaja od najnižeg do najvišeg. Odlučivanje nije u rukama samo jedne osobe, već je raspoređeno na mnogo položaja. U skladu s tim treba i pristupati određenom neetičkom ponašanju. Ako zaposlenici imaju veću slobodu u odlučivanju, više su i odgovorni za poduzete radnje, za razliku od onih zaposlenika koji su djelovali po naredbi neke druge osobe. Osim toga, informacije imaju vrlo važnu ulogu u strukturi organizacije. U slučajevima kada zaposlenici nemaju pristup potrebnim informacijama ili ih ne dobiju na vrijeme, javlja se problem izvodivosti te to može biti razlog neodgovornog ispunjavanja radnih zadataka. Dakle, razlozi neetičkog ponašanja mogu se nalaziti i u pojedinim dijelovima organizacijske strukture. Najčešće je riječ o situacijama u kojim zaposlenici nemaju odgovarajuće izvore (informacije, vrijeme) na raspolaganju za ispunjenje radnih zadataka u skladu s etičkim pravilima. Takvi propusti u organizacijskoj strukturi izazvat će manjak uzajamnog povjerenja koje je dio organizacijske kulture, a time i organizacija postaje pogodna za neetičke radnje.

Jedan od alata za uspješno povezivanje organizacijske strukture s poslovanjem koje rezultira učinkovitošću je tzv. kongruentni model organizacije.¹ Taj se model temelji na načelu organizacijske učinkovitosti koja je izvedena iz četiriju elemenata: poslovnog procesa, zaposlenika, organizacijske strukture i organizacijske kulture. Što je veće slaganje među tim elementima, bit će i veća učinkovitost. Primjerice, ako organizacija ima izvrsne zaposlenike, ali organizacijska kultura nije poticajna za njihov rad, izvrsnost zaposlenika ne će doći do izražaja. Također, organizacija može imati najnovije alate za poslovno odlučivanje, ali ako ima izraženu birokratsku strukturu, odluke će se sporije donositi i primjena tih alata ne će doprinosti učinkovitosti. Analizom elemenata modela uključuju se i neizravno ostali elementi te se tako otkrivaju i drugi nositelji poslovanja i učinkovitosti.

¹ Congruence Model Strategy Skills Training from MindTools.com: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_95.htm (posljednji pristup 2. 5. 2017)



Slika 1. Kongruentni model organizacije (izvor: izrada autora prema: MindTools: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_95.htm)

Da bi se modelom optimalno koristilo, potrebno je usporediti i analizirati odnose među elementima (poslovni proces, zaposlenici, organizacijska struktura i organizacijska kultura) kroz tri koraka:²

1. Analizirati svaki element posebno – na početku analize treba utvrditi koji je osnovni posao koji pridonosi učinkovitosti. Pri tome se nameće osnovno pitanje: „Što je napravljeno i kako je napravljeno?“ Ispituje se vrsta posla koji se radi: je li riječ o kreativnom poslu ili više o rutinskom, kako posao teče, kakav je pristup potreban u toj vrsti posla (brzina, povjerenje, briga, analitika, preciznost...).

Dio koji se u ovom koraku odnosi na zaposlenike ispituje poznavanje zaposlenikovih vještina, znanja, iskustava, educiranosti i kompetencija. Zatim, ispituje se kakve su preferencije i očekivanja zaposlenika (očekuju li nagradu za dobro obavljen posao i u kojem obliku ili možda napredovanje u karijeri, priznanje ili odanost organizacije). Tko međusobno surađuje kod obavljanja posla? Šefovi, zaposlenici, vanjski dioničari?

Element organizacijske strukture uključuje istraživanje formalnog organizacijskog uređenja (strukture, sustava i procesa) koje podržava organizacija. Temeljna su pitanja koja se pri tome trebaju postaviti: Kako je kompanija organizirana? Postoje li podružnice ili neka druga vrsta dislociranih dijelova organizacije? Kako su podružnice raspoređene? Regionalno, funkcijski, po proizvodima, prema tržištu? Postoji li izražen, kruti autoritet? Kolika je razina standardizacije? Kako se mjere rezultati posla i kako se određuje koga nagraditi?

Organizacijska kultura odnosi se na nepisana pravila koja definiraju kako je posao uistinu odrađen, što ovisi o ponašanju, vjerovanjima, osjećaju pripadnosti organizaciji, motivaciji i dr. Te je elemente najteže definirati. Najvažnija su pitanja koja pospješuju određivanje organizacijske kulture: Što ljudi uistinu čine kako bi obavili posao? Kakav je put informacija u organizaciji? Koje su vrijednosti i vjerovanja pojedinaca u organizaciji? Koji je stil vođenja zastupljen?

Ovaj korak je zapravo upoznavanje s organizacijom i načinom na koji ona funkcionira na svim razinama.

² Ibidem

2. Analizirati kako su elementi (poslovni proces, zaposlenici, organizacijska struktura i organizacijska kultura) međusobno povezani – u tom je koraku bitno identificirati glavne čimbenike učinkovitosti za svaki od elemenata. Ti se čimbenici zatim stavljaju u korelacije i prati se njihova podudarnosti (kongruencija) i razilaženje. Dakle, kada je poznata svaka etapa poslovanja potrebno je odrediti koji dijelovi su dobro postavljeni, a koji iziskuju izmjene.
3. Osmisliti plan stvaranja i održavanja kongruentnosti – raditi na području kongruentnosti i inkongruentnosti koje su se prethodno utvrdile. Nakon toga odlučuje se što je potrebno učiniti kako bi se riješila glavna inkongruentnost i pojačala kongruentnost. U tom dijelu doalzi do mijenjanja pojedine situacije. Izmjene se mogu odvijati na način da se pojedine aktivnosti premjeste i nastave s radom, da se samo određeni dio izmijeni ili da se aktivnost potpuno ugasi. Daljnja planiranja, strategije i odlučivanje treba razvijati u smjeru održavanja stvari koje su dobro koordinirane kao i uključivanja onih koje nisu, kako bi se planski mogle ispravljati. U svakom slučaju treba imati u vidu i dobre i loše pojave. Dobre treba jačati i održavati, a loše treba mijenjati, ali nikako ih se ne smije ignorirati i ne planirati.

Kada sva četiri elementa rade zajedno u smislu podržavanja i promicanja visoke učinkovitosti, tada će i rezultat biti organizacijski sustav koji djeluje učinkovito. Ako elementi nisu u sinergiji, tada rezultiraju negativnim utjecajem na cijeli proces koji usporava razvoj. Kongruentni model organizacije može biti koristan alat u povezivanju strategije (planiranja) i učinkovitosti poslovanja, što će neizravno utjecati na porast motiviranosti zaposlenika.

3.1. Uloga djelatnika u organizacijskom ponašanju

Pri objašnjenju organizacijskog ponašanja nužno je definirati od čega se ono sastoji. S jedne strane postoji menadžer, osoba koja se u svojim aktivnostima koristi dostupnim resursima (informacijama) u svrhu odlučivanja kako bi se ispunili poslovni ciljevi. Prepoznavanje potrebe za razvojem međuljudskih vještina kod menadžera usko je povezano s potrebom organizacije za stručnim i vrhunskim zaposlenikom. Zaposlenik s razvijenim vještinama stvara ugodnu radnu sredinu koja je privlačna kvalificiranim ljudima i, osim što olakšava njihovo zapošljavanje, osigurava također i bolje financijsko poslovanje. S druge pak strane, postoji organizacija kao prostor unutar kojega menadžer djeluje. Prema Robbinsu i Judgeu (2009: 4), organizacija je „svjesno koordinirana društvena jedinica koju čine dvije osobe ili više ljudi i koja djeluje na relativno kontinuiranoj osnovi da bi postigla neki zajednički cilj ili skup ciljeva.“ Pri stavljanju organizacije u život bitan je čimbenik „relativno kontinuirana osnova“, što znači da organizaciju uvijek treba pokretati imajući u vidu dugoročnost poslovanja. Drukčije rečeno, organizacija bi se trebala razvijati bez ograničavajućeg razdoblja poslovanja jer u protivnom, poslovni se subjekti osnivaju na određeno vrijeme, nakon čega se zatvaraju. U takvim je situacijama upitna svrha osnivanja organizacije, a u njima nerijetko prevladaju vlastiti interesi osnivača nad interesima zaposlenika. Ta definicija znači da organizacije mogu biti i uslužna i proizvodna poduzeća. Dakle, tu se ubrajaju i škole, crkve, trgovine, vojska, lokalna i državna samouprava. Leksikon menadžmenta (2001: 373) daje širu definiciju organizacije u kojoj se, osim njezina definiranja kao svjesnog udruživanja ljudi kojima je cilj odgovarajućim

sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području života, navode i odrednice koje bi trebala imati bilo koja organizacija. Te su odrednice: dinamičnost, otvorenost, svrsishodnost te organizacija kao nedeterminiran socijalni sustav kojemu je zadatak postići cilj (pretvorba *inputa* u *output*). Freeman (2007) nastoji rekonceptualizirati organizaciju kako bi se shvatilo za čiju dobrobit i za čiji bi trošak organizacijom trebalo upravljati? Kritički se osvrće na tzv. menadžerski kapitalizam pomoću pravnih i ekonomskih argumenata. Takav oblik kapitalizma daje menadžmentu mogućnost da nesmetano i neograničeno obavlja poslove za tvrtku s dobavljačima i potrošačima. Primjerice, Zakon o trgovačkim društvima kaže da je organizacija/tvrtka/trgovac pravna osoba ograničene odgovornosti (ovisno o obliku organizacije) pa se može reći da je i besmrtna jer nadilazi opstojnost svojih članova.³ Freeman (2007) navodi kako je narav organizacije dobro vidljiva u samom njezinu nazivu, poput „dioničko društvo“ ili „društvo s ograničenom odgovornošću“ (d.d., d.o.o., u engl. Ltd., što dolazi od riječi „limited“, u franc. S. A. od riječi „Societe Anonyme“, u njem. GmbH, što dolazi od izraza „Gesellschaft mit beschränkter Haftung, a sve potječe od latinske riječi „limes“, što znači granica „i to doslovna granica Rimskog Carstva kao primjerice alžirska granica ili Hadrianov zid čiji su ostatci još postojeći u sjevernoj Engleskoj“) (Freeman, 2007). Autor navodi da je upravo ta „granica“ koja se nalazi u nazivu ključna. Ono između čega se ona uvodi jest odnos između ulagača i organizacije, između vlasnika i menadžmenta, između organizacije i društva, između vlasnika i radnika, što je posljedica kompleksne podjele rada. Takva narav i struktura organizacije omogućavaju menadžerima da se njihova odgovornost svede samo na onu prema vlasnicima, odnosno da je njihova zadaća ostvariti profit, pošteno ako je moguće, ali ga ostvariti (Freeman, 2007). Dakle, profit se nalazi na prvom mjestu, a tek onda se dovodi u pitanje način kojim se došlo do tog profita. Freeman (2007) tvrdi kako je nemoral usaden u svaku organizaciju u smislu odnosa na tržištu: ratovi cijena kako bi se uništila konkurencija i ostvario monopol, zatim između organizacija i politike gdje se često zna pojaviti mito između državnih službenika i vlasnika organizacije za bolje uvjete poslovanja. Osim toga, odnosi mogu biti konfliktni i između organizacije i radnika, organizacije i okoliša i dr. Isti autor uvodi pojam interesnog dioništva tvrtke, tj. organizacije. Postoje dva gledišta interesnog dioništva: uže i šire područje. Uža definicija pod pojmom interesnog dioništva uključuju one grupe ljudi koje su bitne za opstanak i uspjeh organizacije, a šira definicija uključuje bilo koje grupe ili pojedince koji mogu utjecati na organizaciju ili su pod njezinim utjecajem (Freeman i Reed, 1983). Interesni bi dionici bili vlasnici, menadžment, dobavljači, zaposlenici, lokalna zajednica, potrošači. Udjeli su svake skupine obostrani jer svaki

³ „Trgovac je, ako ovim Zakonom nije drukčije određeno, pravna ili fizička osoba koja samostalno trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.“ (Zakon o trgovačkim društvima, članak 1, stavka 1., dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>).

„Trgovačko društvo svojstvo pravne osobe stječe upisom u sudski registar.“ (Zakon o trgovačkim društvima, članak 5., dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>)

„Članovi javnog trgovačkog društva i komplementari u komanditnom društvu odgovaraju za obveze društva osobno, solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom.“ (Zakon o trgovačkim društvima, članak 10, stavka 1., dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>)

„Članovi društva s ograničenom odgovornošću, dioničari dioničkog društva i komanditori u komanditnom društvu ne odgovaraju za obveze društva izuzev kada je to određeno ovim Zakonom.“ (Zakon o trgovačkim društvima, članak 10, stavka 2., dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>)

od njih utječe na onog drugog u smislu štete i koristi, prava i obveza. Koliko će pojedini od njih biti zastupljen, ovisi o vrsti organizacije te nije za svaku podjednak.

U svrhu funkcioniranja organizacije nužno je postojanje odgovarajućeg kadra, a jedna od najvažnijih uloga je i vještina menadžera u upravljanju ljudskim resursima. Dobar menadžer mora imati razvijene vještine odnosa s ljudima. Organizacijsko ponašanje se, dakle, bavi proučavanjem rada ljudi te kako njihov rad utječe na poslovanje organizacije ili tzv. performansu. To je izuzetno široko područje istraživanja pa tako može obuhvaćati određene poslove u organizaciji; utjecaj pojedinih čimbenika na poslovanje (primjerice zadovoljstvo plaćom, rješavanje sukoba, stres na radnom mjestu), fluktuaciju zaposlenika, apsentizam,⁴ učinke proizvodnosti. U svakoj organizaciji postoje pisana i nepisana pravila ponašanja, kao i u svakodnevnom životu. U nekim se situacijama već unaprijed može pretpostaviti ponašanje iako ono nije utvrđeno zakonom ili pisanim pravilom. Na radnom mjestu takva se pravila mogu otkriti promatranjem ponašanja ostalih zaposlenika (primjerice sporo odgovaranje na e-mail poruke jer se tako stvara dojam da zaposlenik ima mnogo posla ili slanjem poruka kasno navečer stvara se privid da zaposlenik neprestano radi). Nepisana pravila mogu biti korisna i pripomoći u socijalizaciji novozaposlenih, ali često su beznačajna. Za razliku od nepisanih pravila, pisana pravila zahtijevaju propisano ponašanje. Najvažnija takva pravila u svakodnevnom životu su, primjerice, prometna pravila kod kojih se u svakom trenutku točno zna kako se sudionici trebaju ponašati. U organizacijama takva se pravila odnose na kodekse ponašanja. S obzirom na to da su ljudi složena bića i različito reagiraju u istoj situaciji, teško je odrediti općeniti obrazac organizacijskog ponašanja. Nisu svi ljudi motivirani novcem niti svi žive za karijeru, stoga pri istraživanju ponašanja uvijek treba ostaviti prostora za određena odstupanja. Stručnjaci napominju kako za kvalificirane i stručne ljude na tržištu rada, neovisno o gospodarskoj situaciji, uvijek ima prostora.

Kako navode Čorić i Jelavić (2009), iskustvo nerijetko pokaže da organizacije zakažu u omogućavanju potpore za razvoj zaposlenika. Mnogi menadžeri još uvijek vjeruju da motivacija zaposlenika dolazi isključivo iz monetarnih razloga. Međutim, brojni su primjeri koji to opovrgavaju. Radnici se mogu motivirati i s jako malo troška ili na način koji ne košta apsolutno ništa. Jedan je od prvih načina kako poboljšati motiviranost ljudi u organizaciji taj da se ljudi koji tamo rade osjećaju dijelom pravedne i poštene organizacije te da se njihov trud poštuje, nagrađuje i vrjednuje. Stoga se poslovna etika može tumačiti i tako da se njome žele uvidjeti vrijednosti u procesu donošenja odluka, a te vrijednosti i odluke utječu na grupe ljudi koje sudjeluju u radu organizacije.

Neki autori navode da menadžersko ponašanje nije određeno samo osobnošću menadžera, nego ovisi i o osobnosti osoba kojima upravljaju (Aaltio-Marjosola i Takala, 2000 prema Pende 2008). Njihovo ponašanje ograničeno je kulturom društva u kojem djeluju i očekivanjima radnika. Bechtold (navedeno prema Pende, 2008) navodi da kao što kulturni profil društva oblikuje posao koji obavljamo, također oblikuje i način na koji radimo. O jačini društvenog utjecaja na odlučivanje menadžera govore i Thomas, Waterman (1982) kada kažu da se s velikom vjerojatnošću može predvidjeti kako će se ponašati pojedinac ako se može dovoljno duboko odrediti društveno okruženje. Društveno okruženje ima velik utjecaj na stil

⁴ Izostajanje s posla.

menadžmenta i oblikovanje organizacijske kulture (Hofstede, 1980, 1993; Hatch i Schultz, 1997; Mwaura i suradnici, 1998; Vujić, 2005; Sikavica i suradnici, 2008 prema Pende 2008). Tokić (2016) istraživanjem učenika viših razreda osnovne škole pokazuje koliko su učenici svjesni vlastite kulture te prihvaćaju li drugu i drugačiju kulturu. Kako navodi ista autorica učenici imaju pozitivan stav prema stranom jeziku i kulturi te izraženu kulturnu svjesnost. No, učenici su pokazali slabo poznavanje činjenica o kulturi.“ (Tokić, 2016: 203.). Budući da su današnji učenici budući djelatnici, važno je da i kroz sustav obrazovanja postanu svjesni svoje kulture te da poznaju njezina pravila i vrijednosti. Sve to potvrđuje međusobnu povezanost odlučivanja u organizaciji i organizacijskoj kulturi te utjecaj „nacionalnih kultura na poslovnu kulturu zemlje“ (Pende, 2008: 51).

4. ZAKLJUČAK

Dobra organizacija je ona koja jako dobro poznaje svakog svoga zaposlenika jer će na taj način znati kakvu vrstu posla kome dodijeliti. Neki zaposlenici su veliki kreativci dok drugima najbolje odgovaraju rutinski zadatci; ako organizacija zna koji zaposlenik ima kakve kompetencije moći će rasporediti radne zadatke na optimalan način. Tako posložena radna odgovornost pridonosiće zadovoljstvu djelatnika koji će pak pridonositi kvaliteti izvršenja radnih zadataka, organizacijskom ponašanju te naposljetku i etičnosti u odlučivanju. Model kongruentnosti pokazuje da nije dovoljno razvijati i brinuti o nekim dijelovima organizacije već joj treba pristupati u cijelosti, imajući u vidu da i poslovna okolina koju čini kultura društva značajno utječe na poslovanje. U hrvatskoj poslovnoj okolini etičko odlučivanje još uvijek nije zadobilo značajno mjesto u poslovanju, ali bez jačanja svijesti o njegovoj važnosti od vrhovnog menadžmenta na niže ne može se postići ni značajna poslovna učinkovitost. Izgradnja prepoznatljivog i skladnog organizacijskog ponašanja zahtjeva vrijeme, međutim ukoliko ga dobro postavimo, ono donosi dugotrajne koristi i organizaciji, ali i društvu u kojem posluje.

LITERATURA

1. Aaltio – Marjosola, I. i Takala, T. (2000), Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 146 -158.
2. Bechtold, B. L. (1997), Toward a participative organizational culture: evolution or revolution? *Empowerment in Organizations*, 5(1), 4-15.
3. Cavanagh, G.F. i suradnici (1981), The Ethics of Organizational Politics. *Academy of Management Journal*, 363 -374.
4. Congruence Model Strategy Skills Training from MindTools.com: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_95.htm (posljednji pristup 2. 5. 2017)
5. Ćorić, M. i Jelavić, I. (2009), Etika u poslovanju: etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, *Obnovljeni život: časopis za religioznu kulturu*, Vol. 64, 393 – 404.
6. Ferrell, B.R., Wisdom C., Wenzl, C. (1989), Quality of life as an outcome variable in management of cancer pain, *Cancer*, Vol. 63 (11), 2321 – 2327.

7. Freeman, R.E. (2007), Teorija interesnog dioništva moderne korporacije. U: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Krkač, K. (ur). Zagreb: Mate/ZŠEM, 345 – 361.
8. Freeman, R. E. i Reed, D. L. (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California Management Review. Vol. XXV, No.3, 88 – 106.
9. Hatch, M. J. i Schultz, M. (1997), Relations between organizational culture, identity and image, European Journal of Marketing, 31(5), 356 -365.
10. Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Difference in Work – related Values, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
11. Hofstede, G. (1993), Cultural Constraints in Management Theories, Academy of Management Executive. 81 – 94.
12. Jones, J. (1991), Earnings Management During Import relief Investigations, Journal of Accounting Research, Vol. 29 (2), 193 – 228.
13. Mihaljević, M. i Tokić, I. (2015), Ethics and Philanthropy in the field of Corporate Social Responsibility Pyramid. u: Interdisciplinary Management Research XI Barković, Dražen; Runzheimer, Bodo (ur.). Opatija: Juraj Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia Postgraduate Studies „Management“; Hochschule Pforzheim University, 799-807., http://bib.irb.hr/datoteka/782829.Ethics_and_philanthropy_in_the_field_of_corporate_social_responsibility_pyramid.pdf
14. Mwaura, G. i suradnici (1998), Corporate and national culture – an irreconcilable dilemma for the hospitality manager? International Journal of contemporary Hospitality Management, 10(6), 212 – 220.
15. Pende, H. (2008), Moć neetičkog poslovanja: organizacijska kultura u Hrvatskoj. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada.
16. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009), Organizacijsko ponašanje, 12.izd. Zagreb: Mate.
17. Sikavica, P. i Bahtijarević – Siber F. (2001), Leksikon menadžmenta, Zagreb: Masmedia.
18. Sikavica P. i suradnici (2008), Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga
19. Thomas, J. i suradnici (1982), In Search of Excellence, Lessons from America's Best – Run Companies, New York: Harper & Row
20. Tokić, R. (2016.), Povezanost afektivnih faktora učenika viših razreda osnovne škole s uspjehom u nastavi engleskog jezika, Život i škola: časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja 62 (3), 195 – 204,
21. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=261031 (8.5.2017.)
22. Trevino, L. K. (1986), Ethical Decision Making in Organizations: A Person – Situation Interactionist Model, The Academy of Management Review. Vol. 11(3), 601 – 617.
23. Vujić, V. (2005), Menadžment ljudskog kapitala, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
24. Zakon o trgovačkim društvima: <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> (22.3.2017.)