

Utjecaj organizacijskog ponašanja na učinkovitost poslovanja

Kovač, Josip

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:779598>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Preddiplomski stručni studij
„Poslovanje i upravljanje“

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA
NA UČINKOVITOST POSLOVANJA**

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Preddiplomski stručni studij
„Poslovanje i upravljanje“

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA NA UČINKOVITOST POSLOVANJA

Mentorica:
dr. sc. Ana Skledar Ćorluka

Student: Josip Kovač

Naziv kolegija:
ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

JMBAG studenta:
0234043427

SADRŽAJ

1. UVOD	6
2. ČIMBENICI ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA	7
2.1 Unutarnji čimbenici organizacije	8
2.1.2. Strategija.....	14
2.1.3. Tehnologija organizacije	17
2.1.4. Veličina organizacije.....	17
2.1.5. Životni ciklus organizacije	21
2.1.6. Ljudi	21
2.1.7. Proizvod	22
2.1.8. Lokacija.....	23
2.2. Vanjski čimbenici organizacije	23
3. TIMSKI RAD KAO PREDUVJET POSLOVNE USPJEŠNOSTI	26
3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima	28
4. UTJECAJ STAVOVA I VRIJEDNOSTI NA ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE	31
4.1 Vrijednosti i uvjerenja.....	32
5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA.....	35
5.1 Devijatno ponašanje	37
6. UTJECAJ MOTIVACIJE NA ORGANIZACIJSKU UČINKOVITOST	42
6.1 Nagrađivanje djelatnika.....	42
6.2 Materijalne i nematerijalne kompenzacije	43
6.3 Intrinzična i ekstrinzična motivacija djelatnika.....	45
7. ZAKLJUČAK	47
8. POPIS LITERATURE	48
9. POPIS SLIKA	50
10. POPIS TABLICA.....	50
11. IZJAVA.....	51
12. ŽIVOTOPIS	52

I. SAŽETAK

U radu se razmatraju čimbenici koji utječu na organizacijsko ponašanje kao i načini upravljanja ljudskim potencijalima kroz motivaciju, usmjeravanje, rješavanje konflikata te sustav nagrada i kazni.

Rad je podijeljen u nekoliko cjelina od kojih uvod sadrži osnovne informacije vezane uz organizacijsko ponašanje uz razloge za odabir teme sa ciljevima rada, a u zaključku se iznosi mišljenje temeljeno na razrađenim temama i ciljevima.

Osim čimbenika koji utječu na organizacijsko ponašanje u radu se obrađuju teme tinskog rada, upravljanja ljudskim potencijalima, utjecaja stavova i vrijednosti na ponašanja u organizaciji, rješavanja konflikata te motivacije.

Prikazani su primjeri organizacijske strukture i organizacijskog ponašanja u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske te je iskustveno istaknut kritički osvrt autora na određene postulate vezane uz organizacijsko ponašanje unutar Ministarstva unutarnjih poslova pri čemu se uvažava zahtjevnost implementacije upravljanja ljudskim potencijalima u tako velik sustav.

Ključne riječi: organizacija, organizacijsko ponašanje, ljudski potencijali, upravljanje, motivacija.

II. ABSTRACT

The paper discusses the factors that affect organizational behavior as well as ways of managing human resources through motivation, guidance, conflict resolution and the system of rewards and punishments.

The paper is divided into several sections, of which the introduction contains basic information related to organizational behavior with reasons for choosing a topic with the objectives of the paper, and in conclusion concludes an opinion based on the developed topics and objectives.

In addition to the factors that influence organizational behavior, the topics of teamwork, human resources management, the impact of attitudes and values on organizational behavior, conflict resolution and motivation are covered.

Examples of organizational structure and organizational behavior in the system of the Ministry of the Interior of the Republic of Croatia are presented, and the author's critical review of certain postulates related to organizational behavior within the Ministry of the Interior is highlighted.

Key words: organization, organizational behavior, human resources, management, motivation.

1. UVOD

Jedan od osnovnih uvjeta uspješnosti neke organizacije jest ponašanje njenih članova i upravljanje tim ponašanjima u cilju ostvarivanja dobiti i prosperiteta organizacije. Organizacijsko ponašanje je područje koje obuhvaća niz aktivnosti i specifičnosti koje ovise o strukturi organizacije, ali i o načinu vođenja organizacije odnosno karakteristikama menadžera.

Cilj rada je objasniti važnost ulaganja napora u ljudske potencijale radi postizanja optimalnog organizacijskog ponašanja kao i razliku uloge menadžera i lidera te iznijeti zaključke o tome kako način upravljanja utječe na organizacijsko ponašanje.

Poslovna organizacija često okuplja ljude različitih karaktera, uvjerenja, stavova i kompetencija te kroz uvažavanje njihovih različitosti i slabosti, prepoznavanjem i upravljanjem njihovim potencijalima tvori uspješnu organizaciju. Da bismo razumjeli organizacijsko ponašanje, prvenstveno je potrebno razumjeti ponašanje svakog pojedinca unutar organizacije, a za razumijevanje ponašanja mora se posegnuti za osnovama psihologije, sociologije i sličnih disciplina koje će pojasniti ne samo pojedinačna ponašanja već i grupna ponašanja unutar organizacije te mehanizme koji utječu na takva ponašanja.

Dosadašnja sociološka istraživanja su pokazala da se ponašanje mijenja ovisno o tome da li je pojedinac sam, u manjoj ili većoj grupi kao i ovisno o situaciji i ponašanjima ostalih pripadnika grupe, odnosno drugim okolnostima. Ipak ponašanje prvenstveno izvire iz osobnosti pojedinca pod utjecajem njegovih stavova i vrijednosti te se manifestira ovisno o psihološkim, mentalnim i fizičkim kapacitetima osobe i okolnostima odnosno zadacima koji su postavljeni pred tu osobu. Stoga je od iznimne važnosti prepoznati kvalitete i slabosti svakog zaposlenika te njihove aktivnosti usmjeriti u područje na kojem će iskazati svoj puni potencijal.

2. ČIMBENICI ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

Izreka nepoznatog autora glasi: „*Svaki čovjek može biti najbolji i najgori. Ovisno o tome što su tražili od njega i na kojoj su stranici otvorili njegovu dušu*“. Ponašanje, a time i produktivnost čovjeka u organizaciji ovisi prvenstveno od toga da li su njegovi kapaciteti usmjereni i upotrijebljeni za područja koja su, sukladno njegovim sposobnostima, znanjima i interesima za njega zadovoljavajuća te da li je dovoljno motiviran kako bi mogao dati najviše od sebe. Stoga je važna karika u lancu uspješnosti menadžmenta, upravljanje ljudskim potencijalima, bez kojeg segmenta je danas i teško zamisliti poslovnu organizaciju.

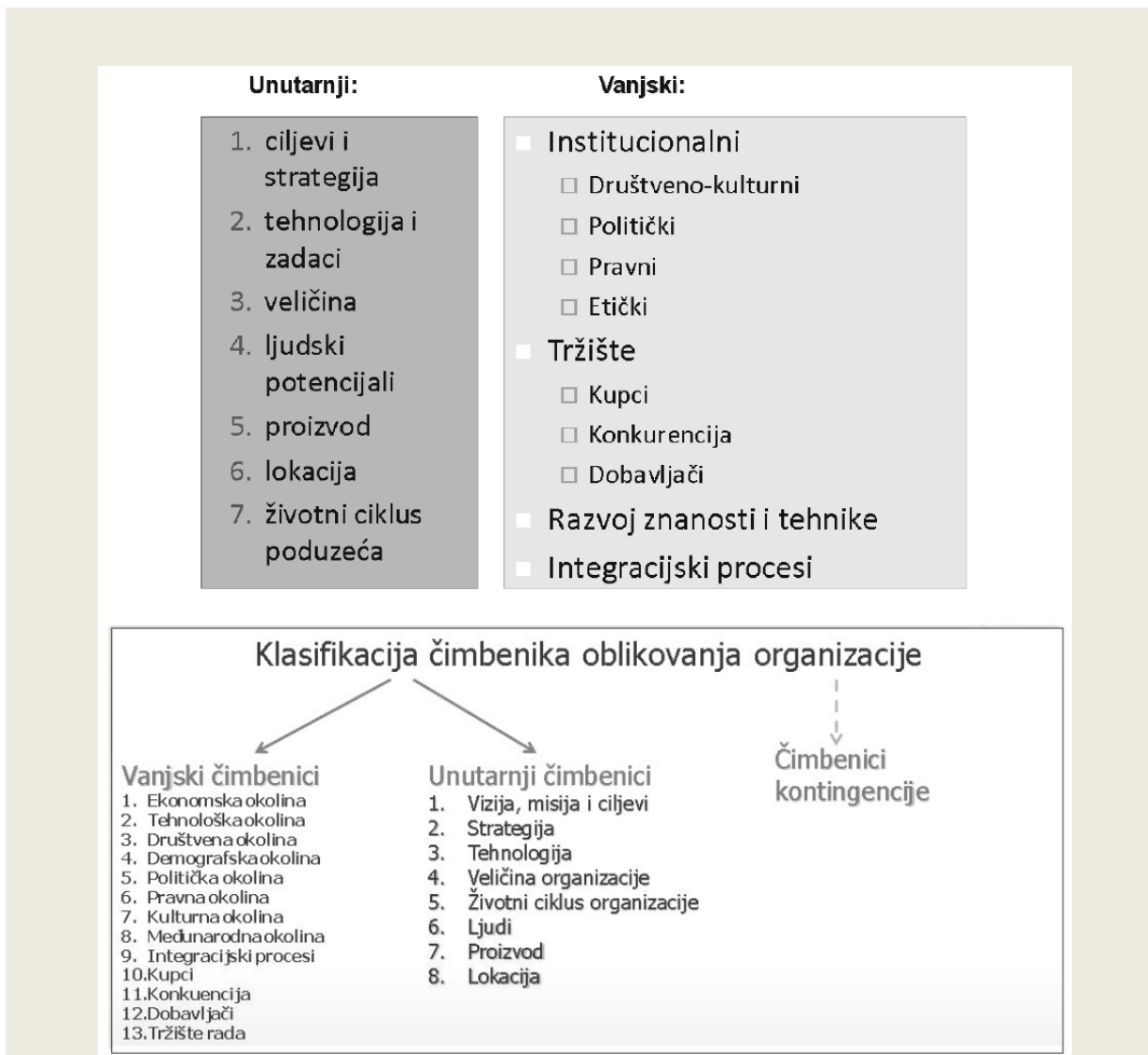
Stephen P. Robbins (1995:1) definira organizacijsko ponašanje kao „*sustavno izučavanje akcija i stavova koje ljudi pokazuju unutar organizacija*“. To je jednostavnija definicija od one koju je zajedno sa Timothy A. Judge naveo u knjizi „Organizacijsko ponašanje“ (2010:9) gdje takvo ponašanje definiraju kao „*područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacije u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije*“.

Jurina (1994:152) navodi da se „*organizacijskim ponašanjem nazivaju odnosi između pojedinaca i grupa u procesima rada, rukovođenja i upravljanja koji se uspostavljaju u funkciji cilja, strukture i praktičnog ostvarenja organizacije*“.

Može se zaključiti da je organizacijsko ponašanje svako ono ponašanje koje utječe na procese unutar organizacije bilo u pozitivnom ili negativnom smislu uključujući upravljanje takvim ponašanjima u cilju produktivnosti organizacije.

Čimbenike organizacijskog ponašanja moguće je podijeliti na unutarnje i vanjske pri čemu su unutarnji oni koje stvara sama organizacija, odnosno menadžment može na njih utjecati, dok vanjski čimbenici nisu pod utjecajem organizacije već se organizacija prilagođava vanjskim čimbenicima, obzirom da na njih najčešće ne može utjecati. Svakako treba uzeti u obzir i čimbenike kontigencije, odnosno one događaje koji su slučajni, nepredvidivi, a koji kao takvi mogu utjecati na organizacijsko ponašanje. Primjerice, kao aktualni čimbenik kontigencije može se navesti trenutnu epidemiološku situaciju vezanu uz bolest COVID-19, koja je uvelike utjecala na organizacijska ponašanja, ali i gospodarsku situaciju, čime ima značajan utjecaj i na vanjske i na unutarnje čimbenike.

Slika 1. Unutarnji i vanjski čimbenici organizacijskog ponašanja



Izvor: Internet, Pdf World Slide

preuzeto sa: <https://pdfslide.tips/documents/skripta-organizacija-i-organizacijsko-ponasanje.html> ; 3.8.2020.g.

2.1 Unutarnji čimbenici organizacije

U unutarnje čimbenike ubrajaju se čimbenici koji dolaze iz organizacije. Oni ovise o samoj organizaciji obzirom da se u njoj formiraju i njima se može upravljati. To su prvenstveno vizija, misija, ciljevi i strategija organizacije. Zatim su tu tehnologija, veličina organizacije, proizvod i lokacija. Ljudi su posebno važni kao čimbenik organizacijskog ponašanja. Iako tehnologija zauzima sve veći prostor i sve više jača robotika te strojevi u velikoj mjeri zamjenjuju ljude, ljudski potencijali su neizmjerljivo važni ne samo u proizvodnji već i kontroli.

2.1.1. Vizija, misija i ciljevi

U poslovanju svake organizacije vizija, misija i ciljevi su nedjeljivi pojmovi koji su međusobno zavisni jedan o drugome i ne dijeli ih jasna linija. U toj sinergiji vizija predstavlja maštu, odnosno ideju kako bi nešto trebalo izgledati i funkcionirati u konačnici (budućnosti). Misija bi bila razlog postojanja organizacije i razlog cjelokupnog djelovanja, dok su ciljevi rezultati u određenom vremenu, odnosno etape ostvarenja misije. Prvo se postavlja vizija, a zatim misija. Kad vizija i misija već postoje, utvrđuju se i postavljaju ciljevi.

Vizija je vrlo slična mašti. Da bi nešto bilo stvoreno, prvo treba zaživjeti u predodžbi. Vizija je prvi korak ka ostvarenju ciljeva. *„Ona je, dakle, slika idealne budućnosti poduzeća“*. (Buble, 2006:121,122).

Imati viziju, prvi je korak na putu ostvarenja željenih rezultata. Irski književnik i satiričar Jonathan Swift (1667.-1745.) je definirao viziju kao *„umjetnost gledanja nevidljivog“*. Jedan od najpoznatijih vizionara bio je Walt Disney po kojem je poznata „Disneyeva strategija uspjeha“ o kojoj će nešto više biti napisano pod pojmom strategije.

Misija organizacije je svrha organizacije. Ona je temelj na kojem je organizacija nastala, ali i uvjet da bi organizacija napredovala. *„Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategija i planova“*. (Buble, 2006:123)

Misija se iskazuje putem dvaju temeljnih pitanja: „Što je naša svrha?“ i „Koja vrsta poduzeća želimo biti?“ (Boddy/Paton, 1998, prema Buble 2006:123).

Ciljevi

Cilj je unaprijed određena krajnja točka do koje nastoji doći svaka organizacija. Organizacija formira svoje ciljeve prema vlastitim specifičnostima, potrebama i željama.

„Psihološka istraživanja ukazuju na to da naše unutrašnje „ja“ proizvodi misli i predodžbe, ali ne i akcije. Ono što ljude potiče na akciju su ciljevi. Oni nam pomažu ostvariti naše snove, održati usmjerenost, samodisciplinu i interes potreban za postizanje uspjeha“. (Rijavec, Miljković, 2011:61).

Ukoliko nisu postavljeni jasni ciljevi, biti će potrošeno puno više vremena, resursa, financija i energije, a rezultat će biti upitan.

Robbins i Judge (2010.: 674) zaključuju da su „*pojedinci učinkovitiji kada imaju konkretne i izazovne ciljeve*“ te da „*postavljanje ciljeva može smanjiti stres, ali i motivirati zaposlenike*“.

Da bi ciljevi kao sredstvo menadžmenta imali vrijednost, korisno je pridržavati se dolje navedenih smjernica (Weihrich , Koontz 1993. prema Gonan Božac, Marli 2002:526):

- *Jesu li ciljevi provjerljivi? Hoće li se na svršetku razdoblja znati jesu li ciljevi ostvareni ili nisu?*
- *Jesu li ciljevi kvantitativno, kvalitativno, vremenski i troškovno određeni?*
- *Jesu li ciljevi izazovni, a ipak razumni?*
- *Jesu li postavljeni prema prioritetu?*
- *Jesu li ciljevi koordinirani sa ciljevima drugih menadžera i drugih organizacijskih jedinica?*
- *Je li popis ciljeva predug? Mogu li se određeni ciljevi povezati?*
- *Postoji li hijerarhijska usklađenost ciljeva?*
- *Jesu li kratkoročni ciljevi usklađeni s dugoročnima?*
- *Jesu li ciljevi priopćeni svima onima koji ih moraju znati?*
- *Jesu li jasno određene pretpostavke ciljeva?*
- *Jesu li ciljevi dani u pisanom obliku i jasno određeni?*
- *Omogućuju li ciljevi pravovremenu povratnu vezu, pa time i korektivne akcije?*
- *Pokrivaju li ciljevi osnovna obilježja moga posla? Jesu li resursi i ovlasti odgovornih za ostvarenje ciljeva i dovoljni?*
- *Je li osobama od kojih se očekuje ispunjenje ciljeva pružena prilika da predlože svoje ciljeve?*
- *Uključuje li skup ciljeva i ciljeve poboljšanja radne uspješnosti i ciljeve osobnog razvitka?*
- *Imaju li podređeni kontrolu nad svim aspektima za koje im je dodijeljena odgovornost?*

Objedinjeni odgovori na postavljena pitanja predstavljaju način upravljanja organizacijom i to tako da se zaposlenicima predstave jasni ciljevi, odnosno da i sami zaposlenici sudjeluju u postavljanju ciljeva. To je važno kako bi zaposlenici bili motivirani i spremniji na ostvarivanje ciljeva.

„Upravljanje pomoću ciljeva (MBO – management by objectives) danas se ubraja u temeljne upravljačke koncepte“. Drucker¹ „je predlagao da se ljudi u poslu motiviraju postavljanjem jasnih, dostižnih i mjerljivih ciljeva, umjesto što ih se pretjerano kontrolira“. „Danas se opći ciljevi, misija organizacije, nastoje pretvoriti u vrlo specifične ciljeve za svaki odjel/pogon organizacije, te za svakog zaposlenog pojedinačno“, pri čemu je važno da su ciljevi vrlo jasni i operativni, da zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva i dogovaranju načina njihovog mjerenja, da se za svaki cilj određuje rok i da se utvrđuje način praćenja ostvarivanja cilja. (Rijavec, Miljković 2011:65).

Jedan od načina pametnog osmišljavanja ciljeva je SMART koncept (eng. **S**-specific, **M**-measurable, **A**-achievable, **R**-relevant/realistic, **T**-time-bound). Smart koncept traži da ciljevi budu jasno određeni, mjerljivi, izvedivi i realni, a rokovi moraju biti jasno naznačeni.

Kod postavljanja ciljeva moramo biti svjesni posljedica ostvarenih ciljeva i na njih biti spremni. Nedvojbeno je da ostvarenje zadanih ciljeva donosi određene promjene kojima će se biti potrebno prilagoditi ili nužno upravljati njima. Ostvarenje ciljeva dovodi do organizacijskih promjena, a time i povećanja razine stresa kod zaposlenika. Upravo zato, uz planiranje ciljeva, potrebno je planirati i promjene koje će nastati njihovim ostvarenjem.

Postavljanjem općih ciljeva organizacije dolazi do formiranja pojedinačnih ciljeva kod svakog zaposlenika, a vezano uz konačno ostvarenje ciljeva organizacije. Tako primjerice cilj nekog zaposlenika može biti da dnevno proizvede određen broj proizvoda ili da, primjerice, svojim radom ostvari dodatnu zaradu, primi priznanje i slično. Postavljanje ciljeva na osobnoj razini uvelike olakšava dosezanje općeg cilja.

Rijavec i Miljković (2011:63) naglašavaju potrebu formuliranja ciljeva u pozitivnim terminima: „Kad ih upitate za njihove ciljeve, neki ljudi govore o tome što ne žele, umjesto što žele. Reći će vam kako ne žele biti siromašni, neuspješni, usamljeni i nesretni, ne shvaćajući da im to neće puno pomoći. Ako svoj cilj ne formulirate u pozitivnim terminima, mala je vjerojatnost da ćete ga ostvariti.“

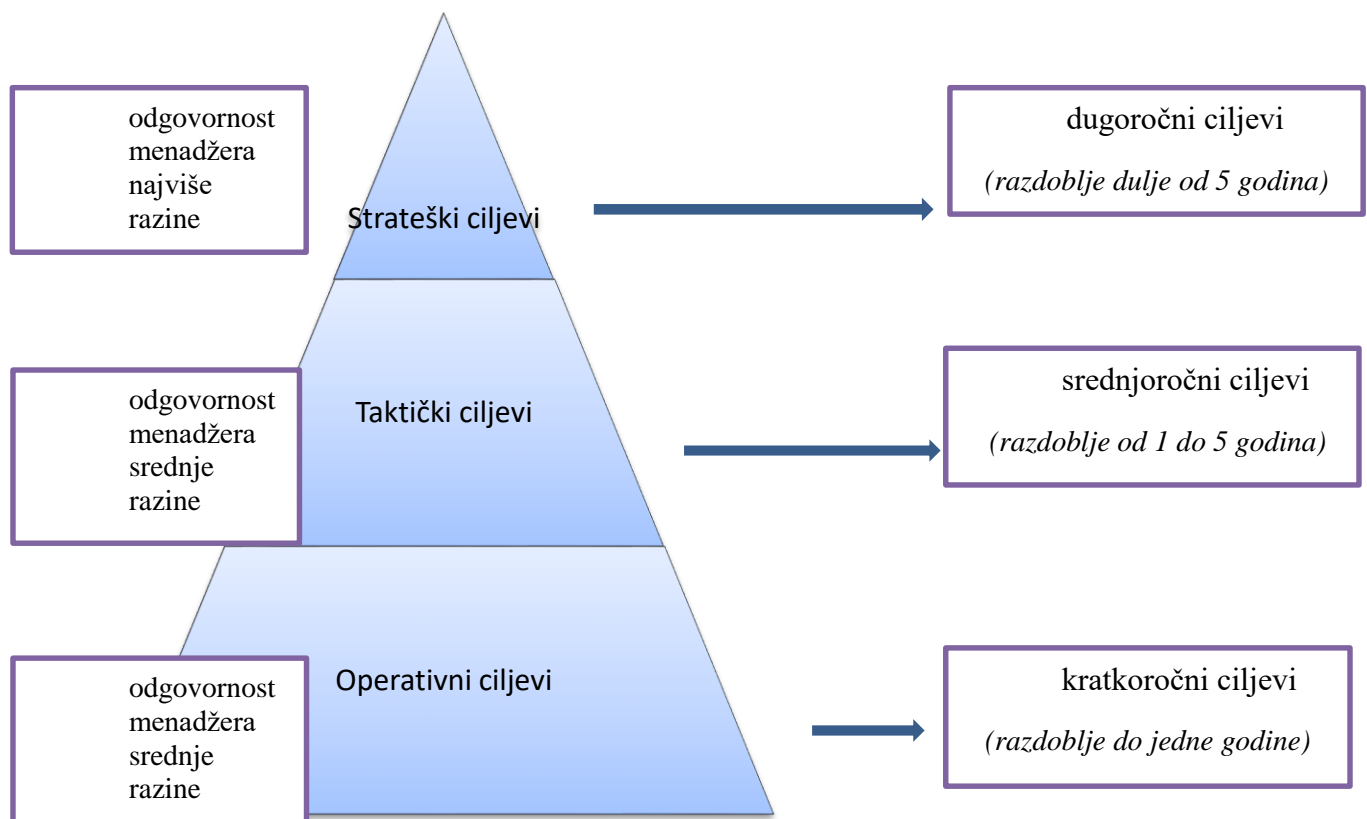
S obzirom na navedeno, važno je pri formiranju ciljeva fokus postaviti na ono što želimo, a ono što ne želimo valja uvrstiti u analizu rizika i opasnosti.

¹ Peter Ferdinand Drucker (19.11.1909.-11.11.2005.) – američki znanstvenik austrijskog porijekla: ekonomist, publicist, učitelj, jedan od najutjecajnijih teoretičara menadžmenta 20. stoljeća; izvor: <https://dialogue-irk.ru/hr/rentabelnost/teorii-upravleniya-pitera-drukera-piter-druker-biografiya-otca/> 7.9.2020.

Osim globalnih ciljeva organizacije, postavljaju se i ciljevi za svaku pojedinu organizacijsku jedinicu kao i svakog zaposlenika. Uvažavajući SMART koncept postavljanja ciljeva, oni moraju biti kratki, jasni i smisleni kako ne bi bio ostavljen prostor za nejasnoće i nedorečenosti. Isto tako moraju biti mjerljivi i omogućiti kontrolu.

Ovisno o razini na kojoj se donose, ciljevi imaju svoj rok. Na najvišoj, rukovodnoj razini postavljaju se dugoročni ciljevi koji označavaju viziju i misiju organizacije. Kako bi bili ispunjeni dugoročni ciljevi, potrebno je postaviti etape odnosno ispuniti srednjoročne ciljeve, a podršku srednjoročnim ciljevima pružaju kratkoročni ciljevi koji su mnogobrojniji i ostvaruju se na operativnoj razini.

Slika 2: Klasifikacija ciljeva



Izvor: Hernaus, T., Aleksić, A. Unutarnji čimbenici organizacije, poglavlje 4.; prihvaćeno za objavu u knjizi: Galetić, L., ur. (2016.), Organizacija. Zagreb: Sinergija-nakladništvo; preuzeto sa: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20-%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20WEB.pdf> 3.9.2020.godine

Slika 3.: Postavljanje ciljeva putem SMART metode;

POSTAVLJANJE CILJEVA - ALAT SMART PREDLOŽAK

Cilj: Izradio: Datum:

Br	Sastavnica	Opis
1	<p>specifičan</p> <ul style="list-style-type: none"> Što želimo da se dogodi? Precizno i nedvosmisleno definirati cilj. Čitajući napisani cilj svima mora biti jasno što je to. Odgovoriti na sljedeća pitanja <ul style="list-style-type: none"> Što? Zašto? Kako? 	
2	<p>mjerljiv</p> <ul style="list-style-type: none"> Cilj mora biti iskazan <ul style="list-style-type: none"> kvantitativno kvalitativno Utvrđiti koji se elementi mjere. Kako se mjere? Na osnovu precizno definirane sastavnice alata moći ćemo utvrditi je li postignut postavljeni cilj. 	
3	<p>izvediv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Ako se to može dogoditi u stvarnosti. 2 Ako se mogu ukloniti otpori promjenama. 3 Ako su dostupni svi potrebni resursi: materijalni, financijski, ljudski, vrijeme, znanje i/ili sastanci. 4 Ako je definiran sustav kontrole provedbe potrebnih aktivnosti. 	
4	<p>realan</p> <ul style="list-style-type: none"> Mogu li ja (mi, oni) to postići? Ne postaviti previsoke ciljeve. nerealno postavljene ciljeve nisu ostvarivi Ne postaviti preniske ciljeve. podcjenjivanje mogućnosti 	
5	<p>pravovremen</p> <ul style="list-style-type: none"> Mora biti točno iskazan vremenski rok za postizanje cilja. početak aktivnosti završetak aktivnosti 	

Bilješke:

Izvor:

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:l_E60xOXqVgJ:https://lions.hr/files/3%2520POSTAVLJANJE%2520CILJEVA%2520-%2520ALAT%2520SMART%2520PREDLO%25C5%25BDAK.doc+&cd=19&hl=hr&ct=clnk&gl=hr
5.9.2020.g.

2.1.2. Strategija

Riječ strategija dolazi od starogrčke riječi strategos koja označava vojskovođu (grč. stratos-vojska, ago-voditi, strategos-vojskovođa). Prvobitni pojam strategija odnosio se na vojsku odnosno vođenje vojske, a s vremenom se proširio na razne djelatnosti koje sadrže planiranje i postupanje po planu kako bi se ostvarili ciljevi.

Strategija i struktura su blisko povezane, točnije, struktura treba slijediti strategiju, a kada dođe do promjene strategije, struktura se mora prilagoditi tim promjenama. (prilagođeno prema Robbins (1995;210) i Robbins i Judge (2010;554).

Uz pojam strategije veže se i pojam taktika, koja je zapravo dio strategije. Iako ovi pojmovi svoje korijene vuku iz vojne terminologije, oni su potpuno udomaćeni u menadžmentu i sastavni su dio funkcioniranja poslovnih organizacija.

Ruža, F. (1988;12) objašnjava taktiku kao dio strategije odnosno kao razradu strategije na pojedine segmente ili na parcijalne ciljeve globalnog cilja utvrđenog strategijom. Taktika je konkretizacija strategije i traženje načina, metoda i sredstava kako da se dio po dio strategija ostvari.

Prema Buble (2006;125) „*formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća*“. On strategije u menadžmentu dijeli na korporacijske, poslovne i funkcijske od kojih svaka ima svoje grane. Tako glavne korporacijske strategije dijeli na strategije kontinuiteta, strategije rasta i strategije u kriznim uvjetima. Poslovne strategije dijeli na generičke poslovne strategije i strategije u životnom ciklusu proizvoda. Unutar generičkih poslovnih strategija razlikuje tri tipa i to: strategiju diferencijacije, strategiju vođenja u troškovnoj učinkovitosti i strategiju fokusiranja. Strategija životnog ciklusa proizvoda uključuje strategiju inoviranja, infiltracije, napredovanja, obrambenu strategiju i strategiju povlačenja. Treća grupa strategija prema Bubleu, funkcijske strategije podrazumijevaju istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnju, ljudske resurse i financije.

Da bi se postavila prava i svrhovita strategija, potrebno je analizirati vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na organizaciju i organizacijsko ponašanje. Ponajprije te čimbenike treba podijeliti na pozitivne i negativne odnosno one koje utječu na poboljšanje i one koji stvaraju prepreke u postizanju ciljeva.

Snage i slabosti dolaze iz same organizacije odnosno unutarnje okoline, dok prijetnje i prilike dolaze iz vanjske okoline. U planiranju ih sve treba predvidjeti i uključiti u analizu.

Metoda kojom se analiziraju prijetnje i prilike te snage i slabosti zove se SWOT analiza.

Tablica 1.: Neka od pitanja koja se mogu postaviti prilikom SWOT analize:

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine ovo poduzeće različitim od konkurencije? • Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata? • Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati (sada i u budućnosti)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije? • Što i kako konkurencija radi bolje? • Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna? • Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Koje su atraktivne prilike na tržištu? • Javljaju li se novi trendovi? • Koje se nove prilike mogu predvidjeti u budućnosti? 	<ul style="list-style-type: none"> • Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća? • Postoje li promjene u potražnji potrošača zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga? • Štete li promjene (primjerice tehnologije) položaju poduzeća na tržištu?

Izvor: Prilagođeno po: Gonan Božac, M. (2008). SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE. Economic research - Ekonomska istraživanja, 21 (1), 19-34. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21453> 6.9.2020. godine

Gonan Božac (2008:5) tvrdi kako „*SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica (Wehrich, Kidington, UK, 1982.) koja predstavlja sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija*“.

Tablica 2: Tows matrica

Unutarnje	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
Vanjsko		
PRILIKE (O)	S-O strategija: maxi-maxi korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike	W-O strategija: mini-maxi Prevladavanje slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike
PRIJETNJE (T)	S-T strategija: maxi-mini Korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama	W-T strategija: mini-mini Prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo

Izvor: Gonan Božac, M. (2008). SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE. Economic research - Ekonomska istraživanja, 21 (1), 19-34. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21453> 6.9.2020. godine

Kao što je spomenuto u poglavlju o viziji, jedan od najpoznatijih vizionara bio je Walt Disney po kojem je poznata „Disneyeva strategija uspjeha“ koju je razvio Robert Dilts, jedan od poznatijih autora, trenera i savjetnika na području neurolingvističkog programiranja. „Disney je koristio tri različita procesa: bio je „sanjar, realist i kritičar“. (O'Connor, Seymour, 2009:232). Po toj strategiji problematika se prvo sagledava na razini mašte, odnosno zamisli kako bi trebao izgledati cilj, ono što se želi postići. Potom se ta vizija stavlja u realne okvire, gdje se sagledava što je objektivno moguće, a što nije. Na kraju se sa pozicije neutralnog promatrača, sagledava smišljeno na kritički način.

Strategije se primjenjuju u svim područjima pa tako i u području upravljanja ljudskim potencijalima. To područje obuhvaća, između ostaloga, strategije zapošljavanja, strategije napredovanja, strategije rješavanja sukoba i svih drugih područja upravljanja ljudskim potencijalima.

2.1.3. Tehnologija organizacije

Tehnologija doživljava neprestane promjene i napretke, što znatno utječe i na zaposlenike koji su primorani mijenjati se i prilagođavati sukladno promjenama u radnom kruženju, uzrokovanim novim tehnologijama.

Razvojem tehnologije nameće se potreba kontinuiranog praćenja trendova i prilagođavanje vlastitih tehnologija novim zahtjevima. Prvenstveno zato da bi organizacija ostala konkurentna na tržištu, a potom i da bi se ostvarila veća dobit za manja ulaganja. Vezano uz to, neizbježno dolazi do utjecaja na zaposlenike koji su primorani stjecati nove vještine kako bi se prilagodili zahtjevima novih tehnologija, a što može dovesti do raznih negativnih osjećaja i povećanja stresa. I tu opet dolazi u prvi plan umijeće upravljanja ljudskim potencijalima.

Naime, kao što je već spomenuto, nove tehnologije donose sve veću mehanizaciju te se mnoga radna mjesta zatvaraju jer poslove sve više umjesto ljudi obavljaju strojevi.

Tehnologija organizacije kao njen unutarnji čimbenik mora slijediti tehnološke procese kao vanjske čimbenike, obzirom da ekspanzija tehnoloških dostignuća ne tolerira zastarjele tehnologije jer one usporavaju napredak organizacije. Osim toga, razvoj tehnologije utječe na količinu posla koji se može obaviti u određenom vremenu obzirom da se nekada primjerice proizvodnja oslanjala isključivo na ljudske snage, dok se sve više uporabom mehanizacije povećava proizvodni kapacitet, a smanjuje vrijeme potrebno za proizvodnju određenog proizvoda, ali se smanjuje i potreba za ljudskom radnom snagom, što može negativno djelovati na organizacijska ponašanja.

2.1.4. Veličina organizacije

Sukladno Zakonu o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20 I 47/20), poduzetnici se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike, ovisno o slijedećim kriterijima: iznos ukupne aktive, iznos prihoda i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Tablica 3: Podjela poduzetnika sukladno Zakonu o računovodstvu

ZAKON O RAČUNOVODSTVU (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20 I 47/20)			
KRITERIJI	MIKRO PODUZETNICI	MALI PODUZETNICI	SREDNJI PODUZETNICI
Iznos ukupne aktive	2.600.000,00 kuna	30.000.000,00 kuna	150.000.000,00 kuna
Iznos prihoda	5.200.000,00 kuna	60.000.000,00 kuna	300.000.000,00 kuna
Prosječan broj radnika	10	50	250
UVJET	Ne prelaze dva od tri uvjeta (kriterija)		

Izvor: rad autora, podaci preuzeti iz Zakona o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20)

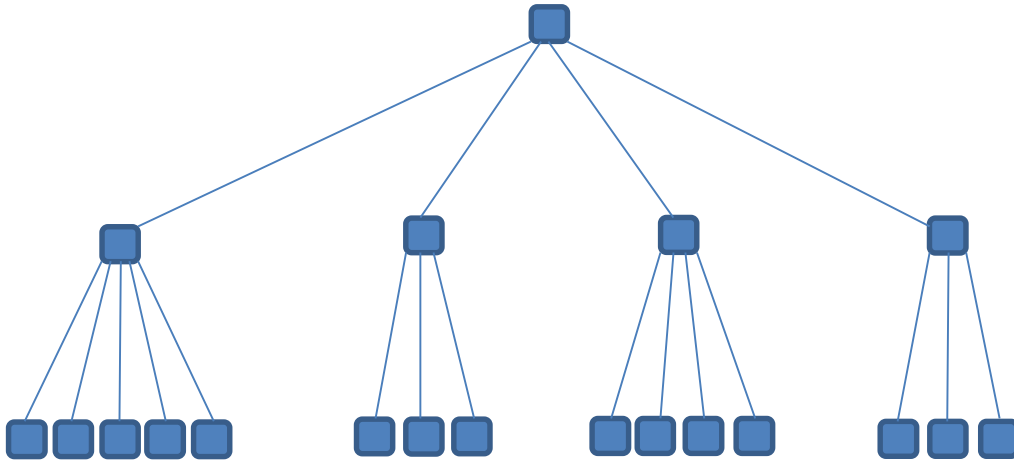
VELIKI PODUZETNICI prelaze dva od tri naprijed navedena kriterija, kao i poslovni subjekti nabrojani u članku 5. stavku 5. točka 2. Zakona o računovodstvu.

Veličina organizacije ima značajan utjecaj na njenu strukturu pa mnogu autori navode kako velike organizacije naginju mehaničkoj strukturi. Robbins i Judge (2010:56) pojašnjavaju kako velike organizacije u odnosu na male imaju više podjela na odjela, vertikalnih razina, pravila i propisa, međutim ističu kako veličina utječe na strukturu u opadajućem omjeru, odnosno da veličina ima sve manji utjecaj kako se organizacija širi. To pojašnjavaju primjerom na organizacijama koje već imaju oko 2000 zaposlenika, što znači da je takva organizacija u velikoj mjeri mehanička te dodatnih 500 zaposlenika neće imati veliki utjecaj, međutim, ako se 500 zaposlenika pridoda organizaciji koja je do tada imala samo 300 zaposlenika, utjecaj će biti značajan jer će se takva organizacija pridodavanjem tolikog broja zaposlenika, znatno primaknuti mehaničkoj strukturi.

U manjim organizacijama zaposlenici su povezaniji, manji je sustav kontrole, a veća grupna interakcija. U većim organizacijama međuljudski odnosi su više formalizirani. Manje organizacije funkcioniraju po organskom modelu odnosno strukturi, dok veće funkcioniraju prema mehaničkom modelu/strukturi.

Razlike između organske i mehaničke strukture, Robbins i Judge (2010:555) opisuju na sljedeći način:

Slika 4.: Mehanički model organizacije



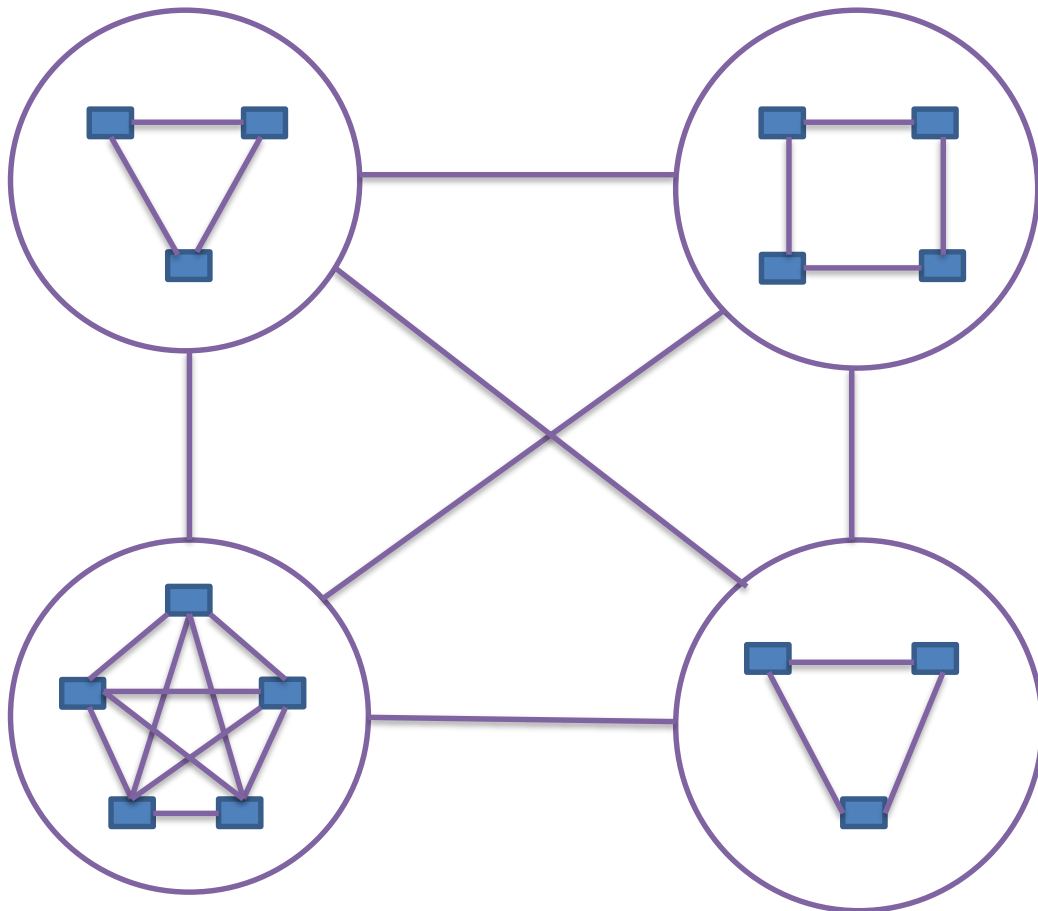
Izvor: Robbins,S.P., Judge,T.A.; Organizacijsko ponašanje,2010., str.555

Karakteristike mehaničkog modela:

- ❖ Visoka specijalizacija
- ❖ Rigidna podjela na odjele
- ❖ Jasan zapovjedni lanac
- ❖ Uski raspon kontrole
- ❖ Centralizacija
- ❖ Visoka formalizacija

Mehanički model je svojstven velikim organizacijama kao što je poput Ministarstva unutarnjih poslova koje sadrži sve navedene karakteristike mehaničkog modela.

Slika 5: Organski model organizacije



Izvor: Robbins,S.P., Judge,T.A.; Organizacijsko ponašanje,2010., str.555

Karakteristike organskog modela:

- ❖ Međufunkcijski timovi
- ❖ Međuhijerarhijski timovi
- ❖ Slobodni protok informacija
- ❖ Široki rasponi kontrole
- ❖ Decentralizacija
- ❖ Niska formalizacija

Organski model se nalazi u manjim organizacijama, međutim sve više modernih poduzeća prihvaća ovaj model i stavlja u prvi plan inovativnost i timski rad.

2.1.5. Životni ciklus organizacije

Životni ciklus organizacije sastoji se od nekoliko faza kroz koje je moguće predvidjeti djelovanje organizacije. To je put kroz koji organizacija prolazi od stvaranja do zatvaranja.

Najpoznatiji model životnog ciklusa organizacije sastoji se od četiri faze i to poduzetničke, faze rasta ili kolektivnog duha, faze formalizacije i faze elaboracije ili usavršavanja. U prvoj fazi dolazi do osnivanja organizacije te formiranja misije i strategije, u drugoj fazi se formiraju organizacijske jedinice, treća faza je faza ostvarenja ciljeva, dok se u četvrtoj fazi u kojoj su već razvijeni administrativni sustavi, dolazi i do krize birokracije čije rješenje je u ponovnom stavljanju naglaska na fleksibilnost, prilagođavanje i prihvaćanje promjena, odnosno na rast i prikupljanje novih resursa. (Quin, R.E., Cameron, K. 1983., prema Hernaus, T., Aleksić, A. 2016:26):

Na samom početku prevladava entuzijazam i prepreke ako postoje, egzistiraju u procjenama rizika, ali još nisu nastupile. Kako organizacija jača, suočava se s izazovima i problemima. Naglasak se stavlja na odluke koje utječu na daljnji razvoj, ali i na upravljanje ljudskim potencijalima, motiviranje, rješavanje sukoba i usavršavanje kadrova.

Sama riječ životni ciklus ukazuje da se radi o nečemu živome, odnosno procesu koji napreduje samo ako se održava. Stoga organizacija mora pratiti tržišna i druga kretanja i prilagođavati se.

Kako bi se izbjeglo odumiranje organizacije odnosno kriza birokracije neophodno je konstantno raditi na prilagodbi novim zahtjevima u čemu veliku ulogu ima i upravljanje ljudskim potencijalima.

2.1.6. Ljudi

O važnosti ljudi u organizacijskom ponašanju govori činjenica da se posebna pozornost i u formalnom smislu posvećuje upravljanju ljudskim potencijalima.

Hernaus i Aleksić (2016:26) navode slijedeće načine na koje ljudi mogu utjecati na organizaciju:

- 1) *sastavom i brojem radne snage*
- 2) *svojim znanjima i sposobnostima*
- 3) *sustavom i stilom upravljanja*

- 4) *vrijednosnim stavovima i osobnim potrebama*
- 5) *načinom organizacije radnim mjesta*
- 6) *oblikovanjem neformalne organizacije*
- 7) *provođenjem ili neprovođenjem organizacije*

Iako je poznata izreka da je zadovoljan radnik, dobar radnik, to uvijek nije točno jer niti jedna krajnost nije dobra kada su u pitanju ponašanja. Naime, nezadovoljan radnik uslijed frustracija, bez obzira bile one objektivne ili subjektivne, ima smanjeni radni kapacitet, što se negativno odražava na organizaciju. Nasuprot njemu, zadovoljni radnik, uljuljan u sigurnost, rutinu i zadovoljstvo često nema pokretački elan koji je neophodan za nove ideje, inspiracije ili jednostavno nadmašivanje postavljenih i do tada ostvarenih rezultata, što također ne djeluje pozitivno na organizaciju. Isto vrijedi za menadžment koji se može uljuljati u prividnu sigurnost, pri čemu može doći do propuštanja ili slabljenja kontrole.

Idealno je da radno okruženje bude stimulativno što se, između ostaloga, može postići različitim profilima djelatnika, supervizijom te dobrim vođenjem politike ljudskih potencijala.

2.1.7. Proizvod

Prema Robbinsu i Judgeu, organizacija je produktivna ako postiže svoje ciljeve i čini to pretvarajući unos (input) u proizvod (output) uz najmanje troškove. Kao takva, proizvodnost podrazumijeva brigu o učinkovitosti i efikasnosti. Proizvod kao čimbenik organizacijskog ponašanja ima značajnu ulogu ne samo u smislu proizvodnje već i u prepoznavanju brendova. Ukoliko je proizvod primamljiv i kvalitetom i izgledom, uz dobar marketing, može organizaciji donijeti mnoge benefite. Protivno tome, ukoliko proizvod ne ispunjava očekivanja ili svrhu, donosi organizaciji gubitke. To ukazuje da osim kvalitete, značajnu ulogu ima i marketing organizacije.

2.1.8. Lokacija

Lokacija same organizacije utječe na organizacijska ponašanja na razne načine. Naime, lokacija treba biti kompatibilna sa svrhom organizacije. Ukoliko se radi o organizaciji koja posluje putem interneta, sama njena lokacija nije od presudnog značaja za odnos kupaca i organizacije, ali je važno, primjerice da lokacija bude dostupna zaposlenicima te da skladišni prostor ne bude znatno dislociran, ako promet robe između skladišta i krajnjeg korisnika nije drugačije određen. S druge pak strane, ako se radi o trgovini, važno je da njena lokacija bude takva da je dostupna većem broju ljudi, po mogućnosti da u blizini nema većih konkurenata i slično.

Za lokaciju organizacije je važno da ona bude stimulativna i za djelatnike, primjerice da ne postoje ili da su u što manjoj mjeri prisutni čimbenici koji utječu na ponašanje ili zdravlje djelatnika (buka i slično).

2.2. Vanjski čimbenici organizacije

Vanjski čimbenici ili eksterna okolina organizacije su sve one okolnosti iz užeg ili šireg okruženja organizacije koje povoljno ili nepovoljno utječu na samu organizaciju, dok ona nema neki utjecaj na te okolnosti.

Vanjsku okolinu organizacije tvore socijalna i poslovna okolina.

U opću ili socijalnu okolinu možemo ubrojiti ekonomsku, tehnološku, društvenu, političku, pravnu, kulturnu i međunarodnu okolinu

Politička i pravna okolina odnosno **političko-pravna okolina** odnosi se na utjecaj države na poslovanje organizacije i to kroz donošenja zakona i pravnih normi kao i uređivanju platforme za provedbu tih normi.

Samuelson i Nordhaus (1992.;301-301 prema Buble 2006:30) ulogu države vide kroz:

- *utvrđivanje zakonskog okvira,*
- *utjecaj na alokaciju resursa,*
- *preraspodjelu dohotka i*
- *makroekonomsku stabilizaciju.*

Pravna okolina se odnosi na postavljanje i provođenje zakonodavnog okvira kako općeg tako i specifičnog koji ovisi o specifičnostima određenih grana poslovanja.

Na političko –pravnu okolinu može se nadovezati i **međunarodna okolina** koja je od izuzetne važnosti kao globalno tržište, pogotovo kada se radi o državama koje su dio integracijskih procesa. Otvoreno tržište pruža niz poslovnih prilika i mogućnosti, ali omogućava i konkurente. Negativnost međunarodne okolne se manifestira u jeftinijim proizvodima koji se plasiraju na nacionalnom tržištu, zbog čega domaća proizvodnja može odumirati.

Ekonomska okolina podrazumijeva nacionalnu, ali i svjetsku ekonomiju koja utječe na poslovne subjekte na različite načine. Buble (2006.) izdvaja neke faktore poput inflacije, kamatnih stopa, nezaposlenosti i potražnje. Također predlaže provođenje strategije očuvanja i inovacije resursa na slijedeće načine:

1. ulaganjem u mobilizaciju dalekih i marginalnih resursa iz okoline,
2. porastom naglaska na recikliranje otpada,
3. porastom uporabe alternativnih izvora energije i materijala i
4. redizajniranjem proizvoda.

U društvenu ili socijalnu (sociokulturnu) okolinu možemo ubrojiti stavove, očekivanja, stupanj inteligencije, obrazovanja, vjerovanja i običaja.

Prema Buble (2006:36), četiri su važne dimenzije socijalne okoline:

1. *demografske promjene,*
2. *vrijednosti i vjerovanja ljudi,*
3. *stavovi prema radu i*
4. *obrazovanje stanovništva.*

Tehnološka okolina se odnosi na tehnološki razvoj koji je u današnje vrijeme gotovo munjevit pa ako poslovna organizacija, kao što je to navedeno kod opisa tehnologije kao unutarnjeg čimbenika, želi slijediti te trendove, potrebno je da se neprestano i menadžment i djelatnici usavršavaju, školuju i naučeno primjenjuju u poslovanju.

Buble (2006:39) ističe kako su važna dva aspekta tehnologije koja imaju bitne implikacije za menadžment:

1. *proces inovacija,*
2. *razvoj mikroelektronike.*

Okolina zadatka obuhvaća kupce, dobavljače, tržište rada i konkurente. Kupci i dobavljači su u sinergiji prema zakonima ponude i potražnje proizvoda. Tržište rada podrazumijeva odnos ponude i potražnje radnih mjesta, mogućnost zapošljavanja, formiranja plaće, stručni i obrazovani kadar i slično. Zdrava konkurencija na kojoj se temelje poslovna pravila pozitivno djeluje da nemogućnost manipulacija tržišnim cijenama kao i poticaj za neprestani napredak i preispitivanje poslovnih odluka, planova i poslovanja uopće.

3. TIMSKI RAD KAO PREDUVJET POSLOVNE USPJEŠNOSTI

Prema Batrnek i Gašpert (2019:116) timski rad predstavlja oblik koordinirane aktivnosti koju obavlja namjerno organizirana skupina ljudi tako da je podjela rada zasnovana na neposrednoj suradnji i kompetenciji različitih stručnjaka, a ne na njihovu položaju u formalnoj hijerarhiji.

Naglasak timskog rada jest u činjenici da tim naspram pojedinca obuhvaća raznolikost kompetencija, ideja i snaga. Uvjet je da članovi tima budu osobe sklone timskom radu, dakle dovoljno otvorene da svoje stavove zastupaju i prezentiraju pred drugima, ali i fleksibilne da prihvate suprotstavljene stavove te toleriraju različitosti. U poslovnim organizacijama je gotovo nemoguće poslovanje bez timskog rada.

Mnoge organizacije prilikom zapošljavanja novih kadrova cijene sklonost timskom radu. Tehnološki napredak, kao i društveni napredak donosi sve složenije izazove koji zahtijevaju multidisciplinarni pristup ili potrebu da se problem sagleda iz više različitih perspektiva. Sklonost timskom radu podrazumijeva ekstrovertnu ličnost koja može i zna zastupati vlastite stavove, ali i uvažavati tuđe te prihvatiti i dati konstruktivnu kritiku.

Jurina (1994:251) navodi razlike između timskog i grupnog rada ističući da se grupni rad metodički bitno ne mijenja, dok timski rad u kratkom vremenu neprestano poprima nove oblike posebno vezano uz razvoj informatike, ali i nove organizacijske koncepte.

Prema Jurini (1994:250) rad u grupi ili timu imaju prednosti u odnosu na samostalan rad jer, između ostaloga, rukovoditelji i stručnjaci u timu ili grupi unapređuju komunikaciju u organizaciji, lakše rješavaju probleme zajednički, a pojedinac putem iskustva u timskom radu unapređuje neke svoje psihološke osobine i vještine, posebno vještine interpersonalne komunikacije i interakcije.

Naravno, nisu svi skloni timskom radu, primjerice introverti najčešće naginju samostalnom radu pa je potrebno voditi računa o karakteristikama zaposlenika kako bi organizacija bila produktivna.

Često se događa da se timski rad poistovjećuje sa grupnim radom što nikako nije isti pojam. Grupa predstavlja određen broj osoba koje mogu svaka za sebe imati određeni zadatak, dok timski rad podrazumijeva više osoba usmjerenih ka zajedničkom rješavanju određenog izazova odnosno zadatka.

Tablica 4: Razlika između grupnog i timskog rada

GRUPNI RAD	TIMSKI RAD
Obavlja se klasičnim redoslijedom po kompetencijama koje slijede iz položaja njenih članova u organizacijskoj hijerarhiji i opisa radnog mjesta ili funkcije	Formira se za svaki zadatak posebno i po njegovom izvršenju prestaje njegova funkcija
Grupnim radom se rješavaju trajni ili povremeni zadaci i za vrijeme rada vladaju ustaljeni organizacijski odnosi	Članovi time ne moraju biti istog organizacijskog položaja, ali trebaju biti u nekom pogledu kompetentni (obično u ekspertnom smislu). Tako rukovoditelj i stručnjak koji nema te funkcije ulaze u tim ravnopravno i za vrijeme rada funkcija ili položaj drugog člana nema nikakvog značenja niti utjecaja
Rad teče po klasičnom redoslijedu procesa, a sudjelovanje članova proizlazi iz tehnološkog reda ili disciplinarnog karaktera problema, odnosno faza u radu	Ima onoliko članova koliko to zahtjeva polidisciplinarnost ili složenost problema, pa su to uglavnom grupe od 5 do 9 članova
Grupnim radom rukovodi organizacijski stalni rukovoditelj, najviši po rangu ili najkompetentniji po struci	Članovi tima biraju se po specijalnosti i području djelovanja na taj način da se pokrivaju svi aspekti problema ili zadatka. Tako se dobiva ukupni radni i stručni potencijal, idealan za rješavanje problema i nedostižan za pojedinca.
Odgovornost grupe i članova je pojedinačna i slijedi iz kompetencija njihove rukovodne funkcije ili radnog mjesta itd.	U timskom radu poslove vođenja i koordinacije obavlja nositelj timskog zadatka, a ne klasični rukovoditelj. Nositelj timskog zadatka rukovodi po načelu „prvi među jednakima“.
Prednosti: interdisciplinarni ili interorganizacijski pristup, eliminiranje tzv. „profesionalnog sljepila“ i mogućnost da se problem disciplinarno (po strukama) ili organizacijski pokrije (učješće rukovoditelja svih organizacijskih jedinica)	Prednosti: može se postići veći ukupni rezultat od prostog zbroja intelektualnih potencijala članova tima, moguće je najbrže i najjednostavnije doći i do najsloženijeg rješenja ili odluke, inovacije, unapređenja, aplikacije itd.
Nedostaci: neravnomjeran intelektualni angažman pojedinih članova grupe (moguće je „zabušavati“, biti „zločest“, destruktivan itd.; problemi motivacije svih članova grupe na duži rok, nastanak konfliktnih situacija u borbi za status u grupi, formalna organizacija i položaj članova grupe u njoj je prepreka i ograničavajući čimbenik itd.	Nedostaci: duže trajanje tj. vremenska i materijalna neekonomičnost, potrebno obrazovanje i trening za timski rad, postoje osobe nepodobne za rad u timu (osobe koje ne podnose kritiku, a posebno kritiku stručnjaka druge struke)

Izvor: Jurina, M. Rukovođenje i organizacijsko ponašanje, Zagreb, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, 1994., str. 251-255

3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima

Kada se govori o grupi ili timu, neizostavno se nameće pitanje upravljanja ljudskim potencijalima. To podrazumijeva umijeće prepoznavanja i usmjeravanja vrlina, ali i mana u cilju produktivnosti organizacije.

„Najbolji i najkraći put da steknete bogatstvo je da ljudima jasno predočite da je u njihovom interesu da promoviraju vaš interes“ (Jean de La Bruyere).

Nikada upravljanje ljudskim potencijalima nije imalo primarnu svrhu učiniti ljude zadovoljnima isključivo zbog njihova zadovoljstva. Primarni cilj je uvijek uspjeh organizacije jer je odavno poznato da je zadovoljan djelatnik produktivniji, što donosi veći profit, ali i smanjuje troškove i gubitke, ne samo u smislu proizvodnih usluga već i u smislu opasnosti od podizanja sudskih tužbi bilo zbog uskrate određenih prava bilo zbog zdravstvenih problema (česta bolovanja, ozljede na radu i sl.) te drugih (od)šteta.

Riječ potencijal dolazi od starolatinske riječi „potentialis“ koja označava snagu, sposobnost i sl.

U uvodnom dijelu je istaknuta važnost prepoznavanja talenata, mogućnosti i sposobnosti pojedinaca i sukladno tome, raspodjela poslova na pravi način. Primjerice, ako djelatnika koji ima izuzetno dobre komunikacijske vještine, ali je spor i nespretn pri fizičkom radu, stavimo da radi na proizvodnoj traci, nećemo postići željene rezultate, već ćemo dovesti do frustracije i nezadovoljstva ne samo tog djelatnika već i njegovih radnih kolega, ali i nadređenih. Obzirom da potencijali takvog djelatnika nisu prepoznati i pogrešno su usmjereni, inzistiranje na njegovom većem zalaganju neće rezultirati bitnim pomacima, već naprotiv, doći će do smanjenja produktivnosti uslijed nezadovoljstva i frustracija te svih drugih okolnosti koje se javljaju kao njihova posljedica. Ako kod takvog djelatnika menadžment prepozna potencijal u komunikacijskim vještinama pa ga sukladno tome rasporede na radno mjesto gdje će mu zadatak biti kontakt sa klijentima, poslovnim suradnicima i konkurencijom te ugovaranje novih poslova, a pri tome mu osiguraju uvjete koji će za njega biti motivirajući, sasvim je sigurno da će to biti itekako korisno za poslovnu organizaciju.

Kao što je vidljivo, potencijal sam za sebe nema vrijednost ako nije prepoznat. Stoga je za organizacije bitno da jedan segment poslovanja posvete prepoznavanju ljudskih potencijala te njihovom usmjeravanju, odnosno upravljanju. Kod raznih teoretičara se dovodi u pitanje ispravnost riječi „upravljanje“ u smislu etike obzirom da ta riječ može označavati

manipulaciju tuđim ponašanjem. Međutim, kao što nož možemo upotrijebiti i za rezanje kruha, ali i za ubojstvo, njegova uporaba isključivo ovisi o osobi koja drži nož u ruci.

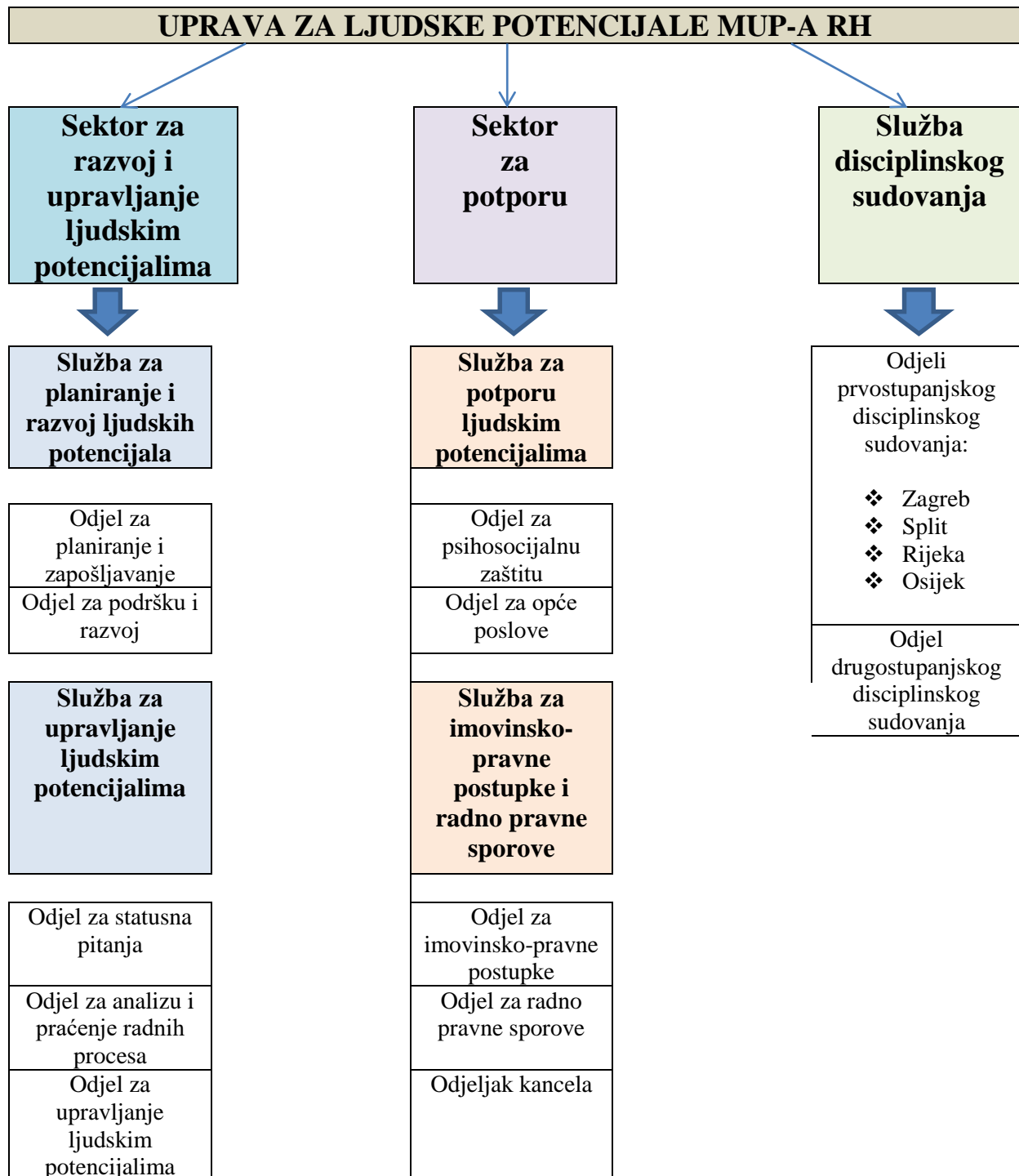
U današnjem poslovnom okružju stavlja se akcenat na etičko ponašanje stoga postojanje etičkih kodeksa svakog poslovnog subjekta nije novost.

Poslovna je etika kodeks ponašanja kojega su profesionalci i poslovni ljudi međusobno prihvatili kao ispravan način ophođenja prema široj javnosti i među osobama. (Dujanić, 2003:53).

Dujanić (2003:55) iznosi da su se prve naznake poslovne etike javile krajem šezdesetih godina dvadesetog stoljeća i odnose se na društvene pojave u gospodarstvu kao što su prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajući uvjeti rada i korektnost u poslovnim odnosima.

Upravljanje ljudskim potencijalima ne obuhvaća samo obvezu poslodavca da djelatnicima osigura poticajne uvjete rada već sadrži obveze i prava obje strane, uključujući i posljedice za neizvršavanje ili nezakonito izvršavanje službenih obveza bilo od strane zaposlenika bilo od strane poslodavca.

Slika 6: sistematizacija poslova vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske.



Izvor: Podaci preuzeti sa web stranice MUP-a RH: <https://mup.gov.hr/uprava-za-ljudske-potencijale/283299> pregled: 24.9.2020.

4. UTJECAJ STAVOVA I VRIJEDNOSTI NA ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

Da bismo mogli objasniti utjecaj stavova i vrijednosti na organizacijsko ponašanje, ponajprije moramo definirati ove pojmove.

Sorokin i Magdalenić (1982.;303) navode definicije stavova po Allportu (1935.; str.810) i po Krech, Crutchfield, Ballachey (1962, ;177). Tako Allport definira stav kao „*neuralnu i mentalnu spremnost, formiranu na osnovi iskustva, koja usmjerujuće i dinamički utječe na ponašanje pojedinca prema svim objektima i situacijama s kojima dolazi u odnos.*“, dok Krech i suradnici navode da je stav „*trajni sistem pozitivnih ili negativnih vrednovanja, emocionalnih osjećaja i akcionih tendencija za ili protiv, a koji se odnosi na neki socijalni objekt*“.

Na osnovu navedenih definicija, Sorokin i Magdalenić (1982:304) zaključuju da stavovi imaju slijedeće osnovne karakteristike:

TRAJNOST: jednom formirani stavovi se relativno teško mijenjaju,

DISPOZICIJSKI KARAKTER: stavovi postoje kao latentne karakteristike tj. oni miruju sve dok čovjek na bilo koji način ne dođe u kontakt s objektom stava,

STEČENOST: stavovi su rezultat odgoja, odnosno socijalizacije ili vlastitog iskustva, a nisu naslijeđeni rođenjem,

SLOŽENOST: sastoji se od:

- ✓ spoznajne ili kognitivne komponente,
- ✓ osjećajne ili emocionalne ili afektivne komponente,
- ✓ od akcijske ili voljne ili konotativne² komponente ili komponente akcijske tendencije,

DJELOVANJE NA PONAŠANJE: stabilizirajuće (stav prema nekom objektu čini ponašanje prema njemu dosljednim, ujednačenima), dinamizirajuće (stavovi nas potiču da uopće poduzimamo neke aktivnosti prema onome o čemu imamo stavove) i usmjeravajuće (stavovi u značajnoj mjeri određuju kako ćemo se ponašati prema nekim objektima ili situacijama).

² Prema lat. conari – kušati, pokušavati, odnosno u širem značenju: poduzimati nešto

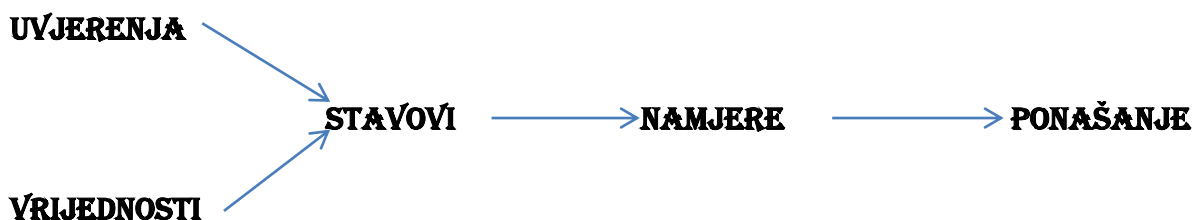
Stav se može definirati kao „*naučena sklonost reagiranju na dosljedno povoljan ili nepovoljan način s obzirom na dani objekt*“ (Newcomb, 1950., prema Pennington 1997;85).

Razmatrajući funkcije stavova, možemo izdvojiti četiri funkcije i to: funkcija prilagodbe, spoznajna funkcija, funkcija samoizražavanja i funkcija obrane ega. Pennington (1997:86,87) navodi da je funkcija prilagodbe zapravo hedonistička funkcija jer služi svrsi povećanja zadovoljstva ili ugone i izbjegavanju kazne ili boli. Osoba se okružuje ljudima sa istim ili sličnim stavovima. Pennington kao primjer spoznajne funkcije stavova navodi stereotipe i sklonost ljudi da pojednostavljaju društvenu okolinu i pohranjuju takve informacije. Funkcija samoizražavanja podrazumijeva potrebu da prezentiramo sebe drugim ljudima kako bi oni znali naše stavove, vrijednosti i osjećaje. Vezano uz funkciju ega Pennington navodi kako „pozitivni stavovi prema samome sebi pomažu održavanju pozitivnog vlastitog imidža. S obzirom na funkciju obrane ega i druge ljude, često je slučaj da u postupanju sa stvarima koje prijete našem egu (vlastitom imidžu, samopoštovanju) projiciramo naša vlastita proturječja na druge ljude, kao što je to ponekad slučaj s predrasudama“. (Pennington, 1987:87).

4.1 Vrijednosti i uvjerenja

Naši stavovi se formiraju pod utjecajem naših vrijednosti i uvjerenja. Iako se često ova dva pojma izjednačuju, oni nipošto nisu istoznačni. Vrijednosti, kao što im sam naziv kaže, predstavljaju nešto što je za nas vrijedno, ne samo u materijalnom smislu već i u nematerijalnom. Na temelju vrijednosti koje su nam bliske, formiramo uvjerenja.

Slika 7: Strukturalna analiza stavova koja pokazuje vezu između uvjerenja, vrijednosti, namjera i ponašanja



Izvor: Pennington, D.C., Osnove socijalne psihologije, Jastrebarsko, 1997., str.85

„Uvjerenje je znanje koje imamo o svijetu (ljudima i stvarima) i koje varira prema tome koliko nam je važno to znanje, dok vrijednosti predstavljaju etička načela, kulturalne i društvene norme, dakle uvjerenje predstavlja ono što mislimo i znamo o svijetu, a vrijednosti predstavljaju ono što doživljavamo, emotivno, o svijetu.“ (Pennington 1997; 83,84).

Kao što je vidljivo na gornjoj slici, uvjerenja i vrijednosti utječu na stavove koji pak formiraju namjeru, a koja se u konačnici pokazuje kroz ponašanje. Primjerice, ukoliko je uvjerenje zaposlenika da Bog postoji, njegove vrijednosti, dakle ono što mu je bitno, podrazumijevaju poštenje, iskrenost, pomoć drugima i slično, što će se prožimati i kroz organizacijsko ponašanje. S druge pak strane, ukoliko zaposlenik ima uvjerenje da se zločin isplati i da je sposoban ukrasti ili oštetiti tuđu imovinu, bez posljedica, njegove vrijednosti će slijediti njegovo uvjerenje, što će se opet u konačnici prikazati kroz organizacijsko ponašanje.

Ako zaposlenik ima uvjerenje da posao koji obavlja ima smisla, percipira vrijednosti kroz uvjete rada, zaradu, stimulaciju i druge benefite, njegov stav će biti da se isplati raditi te će kroz namjeru da zaradi, usmjeriti svoje ponašanje obavljanju posla.

Ukoliko zaposlenik ima uvjerenje da njegov posao nema smisla, međutim njegove vrijednosti podrazumijevaju poštenje, rad, zaradu i sl. on će opet svoje snage usmjeriti prema ponašanju koje će možda i biti zadovoljavajuće za organizaciju, međutim ono uvjerenje da njegov posao nema smisla kočiti će ga u iskazivanju njegovog punog potencijala.

Važno je napomenuti da uvjerenje nije sinonim za istinu. Ono je duboko pohranjeno vjerovanje nastalo pod utjecajem našeg odgoja, odrastanja u određenoj okolini, doživljenog i naučenog i nije nužno da postoji u našoj svijesti. Mnoga uvjerenja su na razini podsvijesti pa se događa da nismo ni svjesni određenih pokretača našeg ponašanja. Obzirom na to da naša uvjerenja nastaju pod utjecajem određenih vanjskih podražaja i unutarnjih procesa, moguće je uvjerenja mijenjati. To nije lako, a nemoguće je ukoliko osoba nije osvijestila i dopustila mogućnost da su njena uvjerenja pogrešna.

Clare W. Graves (1970;131-55, prema Robbins 1995.;25,25) postavlja kategorizaciju pojedinaca prema njihovim vrijednostima kroz sedam razina i to: reaktivna razina, plemenska razina, egocentrična razina, konformistička razina, manipulativna razina, sociocentrična razina i egzistencijalna razina.

Tablica 5: razine osobnih vrijednosti i stilova života:

Razina	Naziv	Opis
1.	reaktivna	<i>Ovi pojedinci nisu svjesni sebe ili drugih kao ljudskih bića i reagiraju na osnovne fiziološke potrebe. Takve se osobe rijetko mogu naći u organizacijama. Ovo je veoma karakteristično za novorođene bebe.</i>
2.	plemenska	<i>Ove pojedince karakterizira visoka ovisnost. Na njih jako utječe tradicija i moć kojom se služe osobe od autoriteta.</i>
3.	egocentrična	<i>Ove osobe vjeruju u surovi individualizam. Agresivne su i sebične. U prvom redu reagiraju na moć.</i>
4.	konformistička	<i>Ovi pojedinci imaju nizak prag tolerancije za različitost. Imaju teškoće u prihvaćanju ljudi čije su vrijednosti različite od njihovih te žele da drugi prihvate njihove vrijednosti.</i>
5.	manipulativna	<i>Ovi pojedinci teže postizanju svojih ciljeva putem manipulacije ljudima i stvarima. Materijalisti su i aktivno teže višem statusu i priznanju.</i>
6.	sociocentrična	<i>Ovi pojedinci smatraju važnijim da ih se voli i da se slažu s drugima nego da idu naprijed. Materijalizam im je odbojan kao i manipulacija i konformizam.</i>
7.	egzistencijalna	<i>Ove osobe imaju visoki prag tolerancije za različitost općenito i ljude s različitim vrijednostima. Otvoreno se protive nefleksibilnim sustavima, restriktivnim politikama, statusnim simbolima i proizvoljnoj uporabi ovlaštenja.</i>

Izvor: Prilagođeno prema Robbins, S.P., Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb, 1995., str. 26

„Bitna pretpostavka za uspješnost organizacije, za zadovoljstvo i motivaciju njezinih članova ogleda se u usklađenosti karakteristike i očekivanja tih članova s kulturom organizacije.“
(Žugaj, 2004:17).

Dakle, da bi organizacija bila uspješna, vrijednosti zaposlenika bi se trebale što više poklapati sa vrijednostima koje se njeguju u organizaciji jer se ponašanje u konačnici i temelji na vrijednostima.

5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Tamo gdje je više od jednog čovjeka, neizbježno će kad-tad doći do konflikta. Pa i kad se radi o samo jednom čovjeku, dolazi do konflikta unutar njega samoga, kada se u njemu suprotstave njegova uvjerenja i postavljeni mu zadaci. Dakle, konflikt ne bi trebao predstavljati opasnost ukoliko se njime zna upravljati. Kao što je već rečeno, timski rad podrazumijeva suradnju osoba s različitim iskustvima, znanjima, vjerovanjima, navikama i slično. Takva raznolikost znanja i ideja, ali i osobnosti predstavlja vrijednost za organizaciju ukoliko se oni na pravilan način prezentiraju. Međutim kako ljudi nisu strojevi, već su podložni raznim utjecajima, emocijama, slabostima i raznim drugim okolnostima, često zastupajući vlastite stavove i uvjerenja dolaze u međusobne sukobe. U tim situacijama je vrlo važna uloga rukovoditelja da prepozna i na ispravan način razriješi konflikt.

Neke od mnogobrojnih definicija konflikta su:

„Konflikt je oblik sučeljavanja dvije ili više strana zasnovanih na neslaganju s ciljem, željom ili vrstom interesa, osjećaja ili djelovanja“ (Fritz Fischaleck, prema: Huczynski,a., Buchanan,D.,(1991.), prema: Jurina, M (1994:314). i

„Konflikt je proces koji počinje onda kada se javlja frustracija ili kada netko misli da je situacija konfliktna.“ (Thomas,K.V., prema Jurina, M. 1994:314).

Ova potonja definicija je zanimljiva jer naglašava znanje o konfliktu. Naime, ukoliko neslaganje i postoji, ali ga ni jedna strana ne percipira kao konflikt, on kao problem ne egzistira.

Robbins (1995:174) navodi da je rani pristup konfliktu išao od pretpostavke da je sukob loša stvar i da se konflikt smatrao negativnom pojavom jer je bio sinonim za izraze poput nasilja, destrukcije i iracionalnosti, a zbog čega se smatralo da konflikte treba izbjegavati.

Jurina (1994:315) također opisuje tradicionalnu komunikaciju u rukovođenju da konflikte treba izbjeći i što više smanjivati te da je neizbježno pronaći „krivca“, međutim ističe da *„suvremeni pristup polazi od činjenice da je konflikt neizbježan, integralni dio svake promjene, funkcioniranja određene strukture, uzrokovan različitim vanjskim i unutarnjim činiteljima, a u minimalnom stupnju čak i optimalan način ponašanja“*.

„Organizacijsko ponašanje se može opisati kao održavanje ravnoteže između dvije suprotne strane: suradnje i nadmetanja. Pretegne li strana nadmetanja, dolazi do uspona agresivnih oblika ponašanja i sukoba, pa treba poduzeti postupke za konstruktivno rješavanje sukoba, ako pak pretegne druga strana, dolazi do pretjeranog konformizma, ustajalosti i rutine, a u tom slučaju treba poduzeti mjere za poticanje kreativnosti i promjena“. (Vojna psihologija, MORH, 2005., str. 493)

Sukladno tome, razvijene su brojne tehnike za upravljanje konfliktima u poduzeću, koje se obično svrstavaju u dvije skupine i to: (Buble, 2006)

- Tehnike rješavanja intergrupnih konflikata i
- Tehnike simuliranja intergrupnih konflikata.

Prvi korak u rješavanju sukoba je utvrditi sve činjenice vezane uz sukobljene strane te činjenice o samom sukobu (kako i zašto je do njega došlo, u kojoj je fazi sukob i sl.

Sama intervencija rješavanja sukoba odnosi se na primjenu odgovarajućih metoda i taktika ovisno o činjenicama utvrđenim u prvom koraku.

Konflikt je zapravo energija koja može biti pozitivna ili negativna. Ukoliko je negativna, ona sa sobom povlači destruktivno ponašanje koje je zapravo neželjeno i kod nje primjenjujemo tehnike rješavanja konflikata. Ukoliko je pak konfliktna energija pozitivna, onda djeluje konstruktivno te je čak i poželjna tako da kod rješavanja koristimo tehnike simuliranja.

Rješavanje konflikta podrazumijeva eliminaciju uzroka konflikta i dolazak do općeprihvaćenog rješenja. Za razliku od rješavanja konflikta, upravljanje konfliktom je utjecaj na konflikt nekim konstruktivnim rješenjima. Osim rješavanja i upravljanja konfliktom, postoji prevladavanje konflikta gdje dolazi do ustupaka s obje strane kako bi se došlo do zadovoljavajućeg odnosa.

Upravljanje konfliktima se može nazvati umijećem jer se jedan nepoželjan oblik ponašanja koji sa sobom nosi negativnu energiju pretvara u konstruktivna rješenja i pozitivnu energiju. Ponekad konflikt može biti čak i koristan, pogotovo u fazi organizacije kada dolazi do stagnacije i zasićenja. Konflikt može dati pogled na problem iz sasvim druge pozicije koji i donijeti nova rješenja.

5.1 Devijantno ponašanje

Devijantno ponašanje treba razlikovati od delinkventnog ponašanja jer ono u sebi nema nužno kriminalni kontekst. Devijantno ponašanje je različito ponašanje od onoga koje se očekuje i ne mora nužno biti destruktivno. U različitim sredinama devijantno ponašanje se može različito tumačiti. Kao primjer može se navesti homoseksualnost koja se u konzervativnim sredinama smatra devijantnim ponašanjem, dok je u liberalnim sredinama sasvim prihvatljiva.

Svako devijantno ponašanje nije i delinkventno, ali je svako delinkventno ponašanje ujedno i devijantno, odnosno neprihvatljivo.

Radno okruženje bi svakom zaposleniku trebalo osigurati mirno, nesmetano obavljanje posla. To je, međutim, teško postići kada u uredu ili organizaciji općenito ima više djelatnika, a svaki ima svoju osobnost, svoje vrline i svoje mane. U kolektivu često dolazi do razilaženja u mišljenjima i konflikata, što može biti prihvatljivo pa čak i poželjno, kao što je i objašnjeno u poglavlju o upravljanju konfliktima.

Međutim, kada je jedna strana izložena devijantnom ponašanju druge strane, to ni u kom slučaju ne može biti prihvatljivo.

Treba napomenuti da devijantno ponašanje može biti na horizontalnoj i vertikalnoj razini, dakle ono može dolaziti kako od djelatnika, radnih kolega tako i od nadređenih. Ukoliko devijantno ponašanje nadređenog traje određeno vrijeme i usmjereno je na određenu osobu ili osobe, treba razmotriti da li u tom slučaju postoji mobbing.

Devijantno odnosno antisocijalno ili neuljudno ponašanje može se iskazivati na različite načine, a svojstveno takvim ponašanjima je da iritiraju i ometaju u radu suradnike ili su usmjerene protiv njih (primjerice ogovaranje, podmetanje i sl.) što može dovesti do predrasuda od strane drugih kolega ili pretpostavljenih, koji na temelju iskaza osobe devijantnog ponašanja mogu stvoriti pogrešnu sliku o dotičnoj osobi, što nije rijetkost.

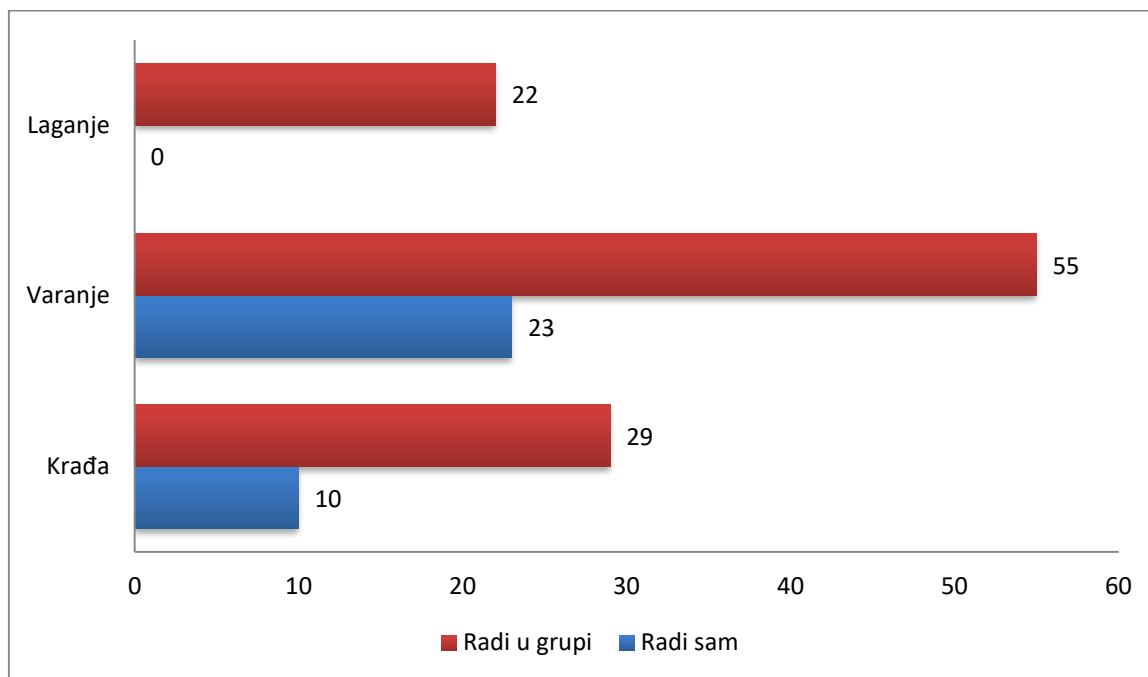
Robbins i Judge (2010;312, 313) su naveli tipologiju devijantnog ponašanja u radnom okruženju, a također su istaknuli rezultate istraživanja koje je pokazalo da osobe koje rade u grupi su sklonije devijantnom ponašanju od onih koji rade sami, a koje rezultate su predočili kroz grafikon.

Tablica 6: Tipologija devijantnog ponašanja

TIPOLOGIJA DEVIJANTNOG PONAŠANJA U RADNOM OKRUŽENJU	
KATEGORIJA	PRIMJERI
Proizvodnost	Rano napuštanje posla
	Namjerno spor rad
	Traćenje resursa
Ponašanje prema imovini	Sabotaža
	Laganje o odrađenim satima
	Potkradanje organizacije
Političko ponašanje	Favoriziranje
	Ogovaranje i širenje glasina
	Optuživanje kolega
Osobna agresivnost	Seksualno uznemiravanje
	Verbalno zlostavljanje
	Potkradanje kolega

Izvor: prema S.L.Robinson i R.J.Bennet, „A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A. Multidimensional Scaling Study“, Academy of Management Journal, travanj 1995., str. 565; prema: Robbins,S.P., Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje, Tisak, travanj 2010., str. 312

Slika 8: Grupe i devijantno ponašanje



Izvor: . Erez, H. Elms i E. Fang, „Lying, Cheating, Stealing: Groups and teh Ring of Gyges“, referat na godišnjem sastanku Akademije menadžmenta (Academy og Menagement) Honolulu, HI, 8. Kolovoza 2005., prema: Robbins,S.P., Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje, Tisak, travanj 2010., str. 313

Iz priloženog grafikona, kao što je spomenuto istraživanje pokazalo, proizlazi da od osoba obuhvaćenih istraživanjem, koje su radile same, niti jedna nije lagala, dok je 22% onih koji su radili u grupama, lagalo. Od onih koji su radili sami, 23% ih je varalo, dok je od onih koji su radili u grupi, varalo njih čak 55%. Oni koji su radili sami, kralo je njih 10%, a od onih koji su radili u grupama, kralo je 29%.

Ukoliko se devijantna ponašanja ponavljaju, učestala su ili izazivaju znatne posljedice, razmatra se disciplinska odgovornost.

Ističe se primjer policije, koja osim što ima Etički kodeks (Narodne novine 62/12) koji, kako je u njemu i navedeno, predstavlja moralne i etičke standarde policije izražava volju i želju policijskih službenika za zakonitim, profesionalnim, pravednim, pristojnim, korektnim i humanim postupanjem, ima i propisane disciplinske mjere u Zakonu o policiji (Narodne novine broj: 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19).

Lakše povrede službene dužnosti po Zakonu o policiji su:

- 1. Kašnjenja na posao ili raniji odlasci s posla,*
- 2. Napuštanje radnih prostorija tijekom radnog vremena bez odobrenja nadređenog službenika ili iz neopravdanih razloga,*
- 3. Nepravilno ili neuredno postupanje sa sredstvima za rad ili službenim aktima,*
- 4. Neuljudan odnos prema strankama i suradnicima za vrijeme rada,*
- 5. Neopravdan izostanak s posla jedan dan,*
- 6. Neuredan izgled ili nepropisno nošenje policijske odore,*
- 7. Druge lakše povrede službene dužnosti koje su propisane podzakonskim aktom.*

Teže povrede službene dužnosti po Zakonu o policiji su:

- 1. Neizvršavanje, nesavjesno, nepravodobno ili nemarno izvršavanje službenih obveza,*
- 2. Nezakoniti rad ili propuštanje poduzimanja mjera i radnji na koje je službenik ovlašten radi sprječavanja nezakonitosti,*
- 3. Zloupotreba položaja u službi ili izvan službe ili prekoračenje ovlasti u službi,*
- 4. Odbijanje izvršenja zadaće ako za to ne postoje opravdani razlozi,*
- 5. Odavanje podataka iz članka 35.³ Ovoga Zakona neovlaštenim osobama,*
- 6. Obavljanje samostalne gospodarske ili profesionalne djelatnosti suprotno odredbama članka 37. Ovoga Zakona,*
- 7. Nedolično ponašanje u službi ili izvan službe kada teško šteti ugledu policije,*
- 8. Neopravdan izostanak s posla dva do četiri dana uzastopno,*
- 9. Neovlašteno ili nenamjensko korištenje sredstava Ministarstva,*
- 10. Odbijanje ili izbjegavanje obveza vezanih uz profesionalnu obuku i usavršavanje ili podvrgavanje provjere psihičkih i tjelesnih zdravstvenih sposobnosti te posebnih tjelesnih motoričkih sposobnosti utvrđenih posebnim pravilnicima,*
- 11. Nasilje u obitelji.*

³ Podaci za koje je policijski službenik saznao u obavljanju posla ili povodom obavljanja posla

Kazne propisane za lakše povrede službene dužnosti su:

- *Pisana opomena i*
- *Novčana kazna u visini do 10% od posljednje plaće koja mu je isplaćena za puni mjesec proveden na radu.*

Za teže povrede službene dužnosti propisane su slijedeće kazne:

- *Novčana kazna u visini do 10% od posljednje plaće koja mu je isplaćena za puni mjesec proveden na radu, na vrijeme od 1 do 6 mjeseci,*
- *Zaustavljanje promicanja u zvanju od 2 do 4 godine,*
- *Zaustavljanje napredovanja u službi u trajanju od 2 do 4 godine,*
- *Premještaj na drugo radno mjesto iste ili niže složenosti poslova istog stupnja obrazovanja,*
- *Uvjetna kazna prestanka državne službe i*
- *Prestanak državne službe.*

6. UTJECAJ MOTIVACIJE NA ORGANIZACIJSKU UČINKOVITOST

Motivacija je pokretač ljudskog djelovanja. U poglavlju o ciljevima spomenuto je da ciljevi potiču na akciju, no valja spomenuti da su ciljevi jedan od motiva koji potiče na akciju.

Robbins (1995.;44,45) definira motivaciju kao „*spremnost da se nešto učini kako bi se zadovoljila određena potreba pojedinca*“.

Iz ove definicije proizlazi da većina ljudskog djelovanja ima za cilj postići zadovoljenje vlastitih potreba. One ne moraju nužno biti odmah vidljive, ali ako i ne postoje na svjesnom nivou, u podsvjesnoj sferi čovjeka svakako egzistiraju. Svaki ljudski odnos ima u podlozi pribavljanje neke koristi. Kao primjer se navodi dijete koje posprema sobu, ne zato da bi majka bila sretna već zato da bi dijete bilo nagrađeno određenim beneficijama, primjerice gledanje TV, izlazak van i slično. Isto tako kao primjer se ističe humanitarno djelovanje osobe. Iako djeluje požrtvovno, a u mnogim slučajevima to i jest, pravi motivi su puno dublji, a to je zadovoljenje vlastite potrebe da se čovjeka osjeća dobro, da se na znešto iskupi i slično.

Na tragu ovih objašnjenja je i svrha upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji i za dobrobit organizacije. Nitko ne radi osmosatno radno vrijeme samo zato što želi da organizacija napreduje, već motivacija dolazi iz činjenice da će za svoj rad biti nagrađen plaćom i dobiti određene beneficije. Stoga je od važnosti da poslodavac motivira djelatnike i to na različite načine, od kojih je jedan nagrađivanje.

6.1 Nagrađivanje djelatnika

Nagrađivanje djelatnika je sastavni dio upravljanja ljudskim potencijalima. Berman i sur. (2019.;224) upozorava da su nagrade i poticaji pokretači, ali da ljudska motivacija vrlo brzo postane ovisna o nagradama jer će ljudi koji su nagrade dobili očekivati da opet dobiju nagradu, a ako ona izostane, njihova motivacija će nestati. U eksperimentima, ljudi kojima su nagrade oduzete, manje su se trudili od onih koji ih nikada nisu ni dobili za izvršenje neke zadaće.

Upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova razrađeno je u teoriji te su za uspješno obavljanje poslova čak i zakonom predviđene nagrade i priznanja. U praksi to

baš i nije idealno ostvarivo pa se događa da nagradu dobije i osoba koja svojim (ne)aktivnostima nagradu i nije zaslužila, ali je obuhvaćena u grupi koja je izvršila zadatak zbog kojeg je u konačnici i nagrađena. Nerijetko se dogodi da osoba koja je bilo subjektivno ili objektivno zaslužila nagradu, za istu ne bude čak ni predložena, što demotivira osobu u daljnjem radu. Nedosljednost u nagrađivanju i nepostojanje objektivnih parametara kod nagrađivanja može biti kontradiktorna jer osoba koja je primila nagradu je motivirana, međutim ostale osobe koje percipiraju to kao nepravdu, su demotivirane.

Zakon o policiji u članku 84. predviđa nagrađivanje djelatnika radi iznimnih radnih rezultata, a nagrade su godišnja nagrada, prigodna nagrada, medalja, priznanje i zahvalnica.

6.2 Materijalne i nematerijalne kompenzacije

Kompenzacije predstavljaju materijalne ili nematerijalne naknade koje poslodavci dodjeljuju zaposlenicima za njihov rad. Najčešća kompenzacija je plaća. Osim plaće, kao što je već i spomenuto, za dobre rezultate rada zaposlenicima se dodjeljuju nagrade kako bi ih se motiviralo da nastave ili poboljšaju svoj rad. Uz plaću i nagrade, dolaze i različite pogodnosti kao što su razni popusti, prijevoz, gablec, korištenje odmarališta i slično.

Buntak, Droždek i Kovačić (2013:60) prepoznaju dvije temeljne vrste financijskih (materijalnih) kompenzacija:

- *izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u „novcu“ i*
- *neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.*

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku ili uspješnosti.

Tablica 7: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> ✚ plaća ✚ bonusi i poticaji ✚ naknade za inovacije i poboljšanja ✚ naknade za širenje znanja i fleksibilnost ✚ bonusi 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ stipendije ✚ studijska putovanja ✚ specijalizacije ✚ plaćene odsutnosti i slobodni dani ✚ automobil kompanije ✚ menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> ✚ bonusi vezani uz rezultate i dobitak ✚ udio u profitu ✚ udio u vlasništvu 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ mirovinsko osiguranje ✚ zdravstvena zaštita ✚ životna i druga osiguranja ✚ naknade za nezaposlenost ✚ obrazovanje ✚ godišnji odmori ✚ skrb o djeci

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., prema: Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (1), 56-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/101178> pristup: 17.8.2020.

Kako Buntak i sur. (2013, 213-219) navode, novac je bitan kod nagrađivanja, a kad se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama kao što su npr. rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila i dr.

Moderne organizacije su puno fleksibilnije u pogledu motivacijskih mehanizama od tradicionalnih organizacija i onih sa mehaničkom strukturom. Takve organizacije i prilikom zapošljavanja posebnu pažnju poklanjaju motivima potencijalnih zaposlenika za posao na koji konkuriraju pa se sve više uz zamolbu za posao i životopis zahtjeva da kandidat priloži i motivacijsko pismo.

6.3 Intrinzična i ekstrinzična motivacija djelatnika

Motivaciju, ono što čovjeka potiče na djelovanje i pokreće, možemo podijeliti na unutarnju (intrinzičnu) motivaciju i vanjsku (ekstrinzičnu) motivaciju.

Kod intrinzične motivacije razlozi tj. motivi našeg djelovanja nalaze se izvan nas. Primjerice, ako čovjek započne neki posao jer je dobro plaćen, on je ekstrinzično motiviran. Ukoliko posao radi iz zadovoljstva, jer se osjeća sretno, ispunjeno i korisno, njegova motivacija dolazi iznutra, iz njegovog osjećaja i radi se o intrinzičnoj motivaciji.

Neki od primjera intrinzične motivacije su nagrađivanje, napredovanje, uspjeh, status i slično, dok se kao ekstrinzična motivacija može istaknuti blizina posla, radni uvjeti, kolegijalnost, razne beneficije i slično.

Način rukovođenja također može predstavljati motivaciju koja u sebi sadrži i intrinzične i ekstrinzične elemente. Primjerice, stil rukovođenja, dodjela beneficija može biti ekstrinzična motivacija, dok je ljubaznost nadređenog intrinzična motivacija.

U tom kontekstu suprotstavljaju se pojmovi menadžera čiji se posao može nazvati upravljanjem i lidera koji vodi organizacijske procese i ponašanja.

Tablica 8: Glavne razlike između menadžera (upravitelja) te lidera (vođe) prema Bennisu

MENADŽER (UPRAVITELJ)	LIDER (VOĐA)
upravlja	uvodi inovacije
kopija je	izvornik je
održava	razvija
usmjeren je na sustave i strukture	usmjeren je na ljude
oslanja se na kontrolu	ulijeva povjerenje
razmišlja kratkoročno	razmišlja dugoročno
pita kako i kada	pita zašto
pogled mu je usmjeren prema dnu	pogled mu je usmjeren prema horizontu
oponaša	stvara
prihvaća status quo	preispituje status quo
klasični je dobar vojnici	svoja je osoba
obavlja stvari dobro	čini prave stvari

Izvor: Miškulin, I., Brekalo, M. i Penava Brekalo, Z. (2016). Važnost rukovođenja u upravljanju promjenama. *Hum, 11* (15), 176-193. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/187851>

7. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da je organizacijsko ponašanje čimbenik o kojem ovisi uspjeh organizacije. Upravo zato upravljanju ljudskim potencijalima treba dati posebnu pozornost kako bi bili zadovoljeni uvjeti da se djelatnici od najnižeg do najvišeg ranga osjećaju zadovoljno, koliko je to moguće, ali ne i preopušteno jer krajnosti dovode do neželjenih posljedica, kako je to u radu i istaknuto.

Također ne treba previdjeti važnost utjecaja negativnog odnosno devijantnog ponašanja koje ide u smjeru destabilizacije organizacije. Iz toga proizlazi da upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva upravljanje svim ponašanjima, kako pozitivnim tako i negativnim u cilju usmjeravanja ponašanja prema prosperitetu organizacije.

Organizacijsko ponašanje je učinkovito onoliko koliko se napora ulaže u upravljanje ljudskim potencijalima. Ulogu u tome ima i način upravljanja odnosno vodstva. Moderan način upravljanja ljudskim potencijalima temelji se više na vođenju nego upravljanju i podrazumijeva širi način gledanja na problematiku uključujući inovacije i prilagođavanja, a ne isključivo baziranje na utvrđenim pravilima bez odstupanja.

Iz prikaza sistematizacije poslova vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske (slika 3.1.) proizlazi da se radi o mehaničkom modelu odnosno strukturi upravljanja koju karakterizira hijerarhijski način vođenja uz strogo određene principe i podjelu na službe i odjele. No i u tako strogo formiranim institucijama sve više se stavlja naglasak na važnost ljudskih potencijala na što ukazuje i činjenica da je za potrebe upravljanja ljudskim potencijalima formirana Uprava sa sektorima, službama i odjelima specijaliziranim isključivo za upravljanje ljudskim potencijalima. Ipak još uvijek ima prostora za poboljšanje svih segmenata koji se bave ljudskim potencijalima kako bi se manje bavili formalnostima, a više ljudima, što za sada još uvijek nije potpuno zadovoljavajuće, međutim trendovi se kreću u tom smjeru.

Prateći organizacijska ponašanja mogu se izvesti zaključci o kvaliteti i slabostima organizacije i njenih procesa i sukladno tome planirati aktivnosti u cilju poboljšanja ili poduzimanja određenih promjena.

8. POPIS LITERATURE

KNJIGE

1. Berman, Evan M., Bowman, James S., West, Jonathan P., Wart, Montgomery R. Van. (2019). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi, III izdanje, Zagreb: Mate.
2. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo.
3. Gutić Martinčić, Sanja (2018). Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima, Osijek: Studio HS Internet
4. O'Connor, S. (2009). NLP, Uvod u neurolingvističko programiranje, TELEDisk
5. Robbins, Stephen P. (1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III izdanje. Zagreb: Mate.
6. Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2010). Organizacijsko ponašanje, XII izdanje. Zagreb: Mate.

ČLANCI:

1. Batrnek, T. i Gašpert, M. (2019). Analiza koncepta: Timski rad Concept analysis: Teamwork. *Sestrinski glasnik*, 24 (2), 116-120.
<https://doi.org/10.11608/sgnj.2019.24.023>
2. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (1), 56-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/101178>
3. Dujanić, M. (2003). POSLOVNA ETIKA U FUNKCIJI MANAGEMENTA. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 21 (1), 53-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/103597>
4. Gonan Božac, M. (2002). PLANIRANJE STRATEGIJSKIH CILJEVA PODUZEĆA. *Ekonomski pregled*, 53 (5-6), 525-536. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/28354>,
5. Gonan Božac, M. (2008). SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21 (1), 19-34. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21453>
6. Hernaus, T., Aleksić, A. Unutarnji čimbenici organizacije, poglavlje 4.; prihvaćeno za objavu u knjizi: Galetić, L., ur. (2016.), Organizacija. Zagreb: Sinergija-nakladništvo; preuzeto sa:

<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20-%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20WEB.pdf> 3.9.2020.godine

7. Miškulin, I., Brekalo, M. i Penava Brekalo, Z. (2016). Važnost rukovođenja u upravljanju promjenama. *Hum*, 11 (15), 176-193. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/187851>
8. Ruža, F. (1988). STRATEGIJA I TAKTIKA U POSLOVNOJ POLITICI. *Journal of Information and Organizational Sciences*, (12), 179-186. <https://hrcak.srce.hr/80315>

ZAKONI:

Zakona o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20),

Zakonu o policiji (Narodne novine broj: 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19).

INTERNETSKI IZVORI:

<https://pdfslide.tips/documents/skripta-organizacija-i-organizacijsko-ponasanje.html>,

<https://hrcak.srce.hr/28354>

<https://dialogue-irk.ru/hr/rentabelnost/teorii-upravleniya-pitera-drukera-piter-druker-biografiya-otca>

<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20-%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20WEB.pdf>

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:l_E60xOXqVgJ:https://lions.hr/files/3%2520POSTAVLJANJE%2520CILJEVA%2520-%2520ALAT%2520SMART%2520PREDLO%25C5%25BDAK.doc+&cd=19&hl=hr&ct=clnk&gl=hr <https://hrcak.srce.hr/80315>

<https://hrcak.srce.hr/21453>

<https://doi.org/10.11608/sgnj.2019.24.023>

<https://hrcak.srce.hr/103597>

<https://hrcak.srce.hr/101178>

<https://hrcak.srce.hr/187851>

9. POPIS SLIKA

Slika 1: Unutarnji i vanjski čimbenici organizacijskog ponašanja

Slika 2: Klasifikacija ciljeva

Slika 3: Postavljanje ciljeva putem SMART metode;

Slika 4: Mehanički model organizacije

Slika 5: Organski model organizacije

Slika 6: sistematizacija poslova vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima
u Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske.

Slika 7: Strukturalna analiza stavova koja pokazuje vezu između uvjerenja,
vrijednosti, namjera i ponašanja

Slika 8: Grupe i devijantno ponašanje

10. POPIS TABLICA

Tablica 1: Neka od pitanja koja se mogu postaviti prilikom SWOT analize:

Tablica 2: Tows matrica

Tablica 3: Podjela poduzetnika sukladno Zakonu o računovodstvu

Tablica 4: Razlika između grupnog i timskog rada

Tablica 5: razine osobnih vrijednosti i stilova života:

Tablica 6: Tipologija devijantnog ponašanja

Tablica 7: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Tablica 8: Glavne razlike između menadžera (upravitelja) te lidera (vođe) prema Bennisu

11. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Josip Kovač

Matični broj studenta: 0234043427

Naslov rada: Utjecaj organizacijskog ponašanja na učinkovitost poslovanja

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

22.10.2020

Josip Kovač

12. ŽIVOTOPIS



JOSIP KOVAČ POLICIJSKI SLUŽBENIK 25

OSOBNI PODACI

DATUM ROĐENJA: 18.02.1995.
MJESTO ROĐENJA: Livno, BiH
MJESTO PREBIVALIŠTA: Zaprešić

ZNANJA I VJEŠTINE

NAPREDNO POZNAVANJE ALATA I JEZIKA

- Engleski jezik-govor i pisanje
- HTML, CSS
- Javascript
- Dexi
- MS Excel
- MS Word
- MS Publisher
- MS Power Point
- MS Teams

OSNOVNO POZNAVANJE ALATA I JEZIKA

- Njemački jezik-govor i pisanje

KONTAKT PODACI

Adresa stanovanja: Nova ulica 2 A, 10290 Zaprešić
Email: jo-kovac@hotmail.com
Broj mobitela: +385958453510

RADNO ISKUSTVO

POLICIJSKI SLUŽBENIK

I. POSTAJA PROMETNE POLICIJE | listopad 2018.- danas

- završeno zvanje VIŠI POLICAJAC (listopad 2020.)
- završen tečaj-OSPOSOBLJAVANJE ZA VRŠENJE OČEVIDA PROMETNIH NESREĆA (lipanj 2020.)

II. POLICIJSKA POSTAJA ČRNOMEREC-SUSEDGRAD |studen 2014.-listopad 2018.

CITY EX d.o.o. |rujan 2013.-studen 2013.

OBRAZOVANJE

VELEUČILIŠTE BALTAZAR ZAPREŠIĆ
2017.-DANAS

VELEUČIŠTE BALTAZAR ZAPREŠIĆ
2013.-2014.

POLICIJSKA ŠKOLA "JOSIP JOVIĆ"
2011.-2013.

SREDNJA STRUKOVNA ŠKOLA SILVIJE STRAHIMIRA
KRANJČEVIĆA, LIVNO-2009.-2011.
SMJER HOTELIJERSKO TURISTIČKI TEHNIČAR

OSNOVNA ŠKOLA "IVAN GORAN KOVAČIĆ" LIVNO-2001.-2009.

OSOBNI INTERESI I DODATNE VJEŠTINE

AKTIVAN ČLAN DOBROVOLJNOG VATROGASNOG DRUŠTVA
"KUSTOŠIJA"

- završen stupanj VATROGASNI DOČASNIK
- priznanje za završenu specijalističku obuku "SPAŠAVANJE U RUŠEVINAMA"
- završeni tečaj "UPRAVLJANJE MOTORNOM PILOM"
- BRONČANA VATROGASNA MEDALJA za poseban doprinos zaštiti od požara i vatrogastvu

AKTIVAN ČLAN UDRUGE HRVATSKIH KOŠARKAŠKIG SUDACA

- završeni rang DRŽAVNI SUDAC