

# UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA KVALITETU RADA ZAPOSLENIKA

---

Jarni, Barbara

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:951814>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-25**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Barbara Jarni

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA KVALITETU  
RADA ZAPOSLENIKA**

diplomski rad

Rijeka, 2023.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Odjel sigurnosti na radu

Stručni diplomski studij Sigurnost na radu

## **UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA KVALITETU RADA ZAPOSLENIKA**

diplomski rad

MENTOR:

doc.dr.sc. Sanja Zambelli,

viši predavač

STUDENT:

Barbara Jarni

MBS: 2426000070/21

Rijeka, 2023.

## SAŽETAK

Organizacije se danas razvijaju i rastu velikom brzinom. Potrošači žele sve veću kvalitetu proizvoda i usluga. Stoga se razvoj tehnologije odražava pozitivno na konkurentnom tržištu. Zadovoljstvo zaposlenika postiže se sa nekoliko aspekata kao što je motivacija, pozitivno radno okruženje, poticaji i nagrađivanje i dr. Kao važan dio formiranja kvalitetnog proizvoda ili usluge često se navode međuljudski odnosi. Način na koji će se netko ponašati i odnositi prema drugima na radnom mjestu ovisi o organizacijskoj kulturi koju na zaposlenike prenose više razine menadžmenta. Postavlja se pitanje hoće li organizacijska kultura utjecati na povećanje produktivnosti rada i dobitka kvalitetnijeg proizvoda. Različitim pretpostavkama može se zaključiti da se pomoću zdrave i njegovane organizacijske kulture može postići povećanje kvalitete, no u praksi ne mora uvijek biti tako.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, kvaliteta rada, produktivnost, međuljudski odnosi

## Sadržaj

1.	Uvod .....	1
2.	Kvalitetna organizacija .....	2
2.1.	Organizacijske vrste .....	6
2.2.	Čovjek kao resurs .....	10
2.3.	Kontrola, osiguranje i upravljanje kvalitetom.....	14
2.3.1.	Poboljšanje kvalitete.....	18
3.	Organizacijska kultura .....	20
3.1.	Vrste organizacijskih kultura .....	24
3.2.	Organizacijska kultura upravljanja različitostima.....	27
4.	Sukobi u organizacijama .....	29
5.	Kultura sigurnosti .....	33
6.	Istraživanje.....	38
6.1.	Korektivne mjere.....	42
7.	Zaključak .....	45

## 1. Uvod

Povećanje kvalitete procesa, proizvoda, tehnologije, znanja i vještina te radne snage postaje sveobuhvatna tema današnjice. Kako pojedinci žele povećati kvalitetu svog života, tako i poduzetnici žele povećati kvalitetu vlastitih proizvoda koji bi mogao rezultirati povećanjem dobiti. Zadovoljstvo potrošača poduzetnici mogu postići uz kvalitetan proizvod, odnosno uslugu. Kako bi taj proizvod ili uslugu doveli do optimalne kvalitete ključna stavka su zaposlenici koji su u direktnom doticaju sa proizvodima i uslugama. Pretpostavlja se da pozitivna ili negativna kultura i klima u organizaciji utječe na kvalitetu proizvoda i usluga. Stoga je vrlo važno na koji su način formirani odnosi u organizacijama te na koji način se može utjecati na pozitivno raspoloženje zaposlenika. Cilj rada je utvrditi na koji način organizacijska kultura utječe na ponašanje i rad zaposlenika u organizacijama te u kojoj mjeri se odražava na kvalitetu proizvoda i usluga poduzeća.

U prvom dijelu diplomskog rada detaljnije su definirani pojmovi kvalitete, organizacijske kulture te kvalitete sigurnosti. Objasnjeni su faktori koji utječu na međuljudske odnose u organizaciji te je započeta tema organizacijske kulture i njenog utjecaja na kvalitetu rada zaposlenika.

U središnjem dijelu diplomskog rada opširnije su pojašnjene vrste, funkcije, sastavnice i simboli organizacijske kulture. Navedeni su uzroci, vrste i učinci sukoba u organizaciji te njihov utjecaj na kvalitetu krajnjih proizvoda i usluga. Središnji dio uključuje i usporedbu jakih i slabih organizacija te njihovih kultura. Provedeno je istraživanje na specifičnom uzorku te su donesene korektivne mjere na temelju dobivenih rezultata istraživanja.

Zaključkom je rezimirana tema diplomskog rada. Zaključak uključuje objašnjenje organizacijske kulture, istraživanja i donesenih i odabranih korektivnih mjera.

## 2. Kvalitetna organizacija

Svjesna djelatnost koja se provodi i održava voljom ljudi radi stvaranja cjeline iz mnoštva.

<sup>1</sup>Organizacija kao pojam sastoji se od više različitih definicija. Ne postoji službena i jedna definicija organizacije. Sikavica u knjizi Poslovna organizacija navodi kako čovjekova prisutnost i uključenost u organizaciji dovodi do korisnih aspekata ljudskog života. Naime, organizacija doprinosi čovjeku realizacijom njegovih ciljeva koje nije mogao sam provesti što uključuje i životne i druge potrebe. Čovjek u organizacijama provodi većinski dio svog života. Stoga je vrlo važno kakav odnos ima sa kolegama na radnom mjestu. „Organizacijski život“ može uvelike utjecati na privatni život pojedinca. Oni pojedinci pozitivnog mišljenja o svojim organizacijama imati će bolji privatni život, obzirom da neće probleme sa posla donositi kući niti stvarati konflikte. S druge strane nezadovoljni zaposlenici svoje frustracije sa posla mogu donositi kući i na taj način narušiti svoj privatni život ne znajući što čine.

Svrha formiranja i osnivanja organizacija jest uključivanje sve većeg broja ljudi koji će efikasnije ostvariti ciljeve. Organizacija uključuje proširenje sredstava, znanja, vještina, mišljenja, iskustava i dr., a samim time i brzinu ostvarivanja definiranih ciljeva. U organizacijama se stvara društvena snaga. Sikavica u knjizi Poslovna organizacija navodi kako je društvena snaga jača od snage pojedinca. Ona se sastoji od većeg broja ljudi koji će pridonijeti organizaciji.

Skupine zaposlenika uvelike utječu na izgradnju organizacije kao takve. Zaposlenici su ključ u izgradnji proizvoda, odnosno pretvaranja inputa u outpute. U današnje vrijeme sve veći broj procesa u organizacijama se odvija automatizirano, no i sa potpunom automatizacijom u organizaciji i dalje će biti potrebni ljudi koji će nadzirati sam rad strojeva i robota. Materijalni čimbenici mogu doći do izražaja samo ako ih ljudi upotrebljavaju, uključuju i isključuju,

---

<sup>1</sup> Sikavica P, Novak M. (1999.) Poslovna Organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator; str 12



kontroliraju i održavaju.<sup>2</sup> Kako bismo kreirali proizvod ljudi u procesu stvaranja moraju sudjelovati aktivno, dok materijali sudjeluju pasivno. Svakako ljudski resurs, odnosno radnu snagu kao takvu smije se koristiti samo u granicama. Svako korištenje ljudske snage van granica ili pak onemogućavanje pojedincu osobnog zadovoljstva i zadovoljstva kao člana organizacije smatra se iskorištavanjem. Organizacijama je danas teško uskladiti interese velikog broja pojedinaca. Kod manjih organizacija postizanje zadovoljstva pojedinca puno je lakše nego kod većih. Veći broj pojedinaca iziskuje veće promjene u organizaciji kako bi se zadovoljili interesi pojedinaca, no i uz sve promjene i dalje ne postoji stopostotna šansa zadovoljenja sviju. Uglavnom najveći utjecaj na pojedinca u organizaciji ima njegov položaj. Veće nezadovoljstvo zaposlenika javlja se kod onih na nižim razinama. Kada bi organizacija svakom zaposleniku pružila jednake mogućnosti napretka možda bi stvorila veće zadovoljstvo zaposlenika nižih razina. Kada organizacije nisu u mogućnosti zbog količine zaposlenika omogućiti im promaknuće na više mjesto u hijerarhijskoj ljestvici, zadovoljstvo može postići i na druge načine. Zadovoljstvo se može postići nagrađivanjem i pohvalama zaposlenika. Nagrade ne moraju uključivati samo financijske potpore već mogu uključiti i fleksibilnost rada, dodatan slobodan dan, omogućiti zaposleniku donošenje ključnih odluka i sl.

Skupinama zaposlenika smatramo veći broj pojedinaca koji zajedničkim snagama djeluju kako bi formirali i izradili određeni proizvod, odnosno kako bi postigli prethodno definirane ciljeve. Kako bi određena skupina u organizaciji funkcionirala vrlo je važna sistematizacija i procjena radnih mjesta. One uključuju radna mjesta s opisom poslova koje obavlja pojedini zaposlenik. Poželjno je da opis poslova bude detaljiziran kako bi zaposlenici mogli na temelju njega obavljati poslove na svojem radnom mjestu. Kada govorimo o formiranju skupina zaposlenika moramo spomenuti i ocjenu ličnosti. Ona definira osobine zaposlenika. Kako bi ocjena ličnosti bila pozitivna vrlo je važno provesti ispitivanje. Na taj način možemo utvrditi osobine pojedinca koje su nam potrebne za određeno radno mjesto kao što su dob, školovanje, tjelesno stanje i dr. Utvrđivanje osobina dobiva se pomoću intervjua ili testova koje pojedinac mora

---

<sup>2</sup> Sikavica P, Novak M. (1999.) Poslovna Organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator; str 317

položiti. Intervju uključuje direktan kontakt sa kandidatom koji je zainteresiran za radno mjesto. Na intervjuu ispitivač bi morao saznati informacije kao što su objektivno podaci u pogledu obrazovanja, osobni podaci, ali i neke od preferencija pojedinca. Testovi se uglavnom koriste kao nadopuna intervjuu u kojem ispitanik dokazuje svoje znanje, rješava psiho testove, test pismenosti, test sposobnosti i sl. testovi znanja uključuju pitanja iz određene djelatnosti te se pomoću njih određuje ima li kandidat dovoljno znanja da bi obavljao radne zadatke na radnom mjestu. Testovi sposobnosti utvrđuju zdravstvene i tjelesne sposobnosti zaposlenika kao što su test vida, sluha, brzine i reagiranja. Novak tvrdi kako se u današnjim istraživanjima provedenim na temu ocjena ličnosti nisu javljali znatniji problemi. Zapravo organizacije imaju i veći izbor od potrebnog, a pojedinci su često i prekvalificirani obzirom na potražnju organizacije.

Kako bi se formirala radna skupina bez obzira na pažljivu selekciju kandidata važno je obratiti pozornost i na međuljudske odnose unutar grupa. Skupine se moraju formirati da se u istoj skupini nalaze osobe sa sličnim osobinama, interesima i pogledima. Homogenim skupinama uglavnom se smatraju one koje potiskuju kreativnosti, no ne mora slučaj uvijek biti takav. U homogenim skupinama zaposlenici se zapravo slažu, imaju slične interese te zajedno teže jednakim ciljevima. Naravno, organizacija može njegovati i one vrlo različite skupine zaposlenika. U takvim se skupinama zaposlenici mogu na pozitivan način natjecati i donositi još bolje i inovativnije ideje. Zaposlenici će se u različitim skupinama međusobno natjerati na bolji rad, promišljanje i nove ideje kojima može postići kvalitetniji rad i proizvod.

Tablica 1: Čimbenici integracije i dezintegracije skupa zaposlenih

Čimbenici integracije	Čimbenici dezintegracije
PRIMJEREN POLOŽAJ U PODUZEĆU	PODREĐEN POLOŽAJ U PODUZEĆU
PRAVILNA PODJELA RADA	LOŠA PODJELA RADA
SASMODISCIPLINA	NEDISCIPLINA
ZADOVOLJENJE OSNOVNIH MOTIVA ZA RAD	NEOSTVARIVNJE OSNOVNIH MOTIVA ZA RAD
DOBRA INFORMIRANOST	SLABA INFORMIRANOST
PRIGODNI RADNI UVJETI	LOŠI RADNI UVJETI
RJEŠAVANJE STAMBENIH PROBLEMA	NERIJEŠENA ŽIVOTNA PITANJA ZAPOSLENIH
ORGANIZACIJA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE, REKREACIJE, PRIJEVOZA ITD.	NEZDRAVO NATJECANJE
	RAZLIČITI OBLICI DOINCIIJE
	STANJE FRUSTRACIJE ITD.

Izvor: Sikavica P, Novak M. (1999.) Poslovna Organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator; str. 323

Kako organizacija ne bi imala negativan utjecaj na ljude ona mora sadržavati pravila. Temelji, osnove ili načela organizacije dovode do sistematizacije u organizaciji. Načela se mogu nazivati i smjernicama upravljanja organizacijom kako bi se iz nje maksimalno iskoristile prilike i uklonili nedostaci. Fayol kao jedan od teoretičara organizacije definirao je 14 načela organizacije. Kao načela organizacije Fayol navodi podjelu rada, autoritet, disciplinu, jedinstvo naređivanja i upravljanja, podčinjavanje pojedinačnih interesa općim interesima, nagrađivanje, centralizaciju, hijerarhiju, red, pravednost, stabilnost zaposlenja, inicijativu i udruživanje. Velik broj teoretičara i pisaca nakon Fayola pokušavaju svojim načelima obuhvatiti još više organizacija i ukloniti specificiranje za određene organizacije.

Upravljanje organizacijama može uštedjeti vrijeme i novac organizaciji. Organizacije će pomoću upravljanja znati gdje se što nalazi u njoj, „kako stvari stoje“ pa neće koristiti previše vremena na pronalazak tih stvari. Naravno, upravljanje uključuje i uštedu novca obzirom da se neće dogoditi situacija u kojoj će isporuka kasniti što može rezultirati većim zadovoljstvom klijenata. Kada se upravlja organizacijama zaposlenici proizvode visokokvalitetne proizvode zato što znaju kamo i kako usmjeriti svoj trud i resurse. Svakako takvi proizvodi uglavnom dobivaju pozitivne recenzije na konkurentnom tržištu.

## **2.1. Organizacijske vrste**

Osim načela organizacija neki od autora više su vremena posvetili definiranju organizacijskih vrsta. Organizacijske vrste definiraju se kao pristupi primjena u organizacijama. Kroz organizacijske vrste dobivamo rekonstrukciju odnosno reorganizaciju organizacija. One se zapravo dijele na potpune ili djelomične, individualne ili shematske, centralizirane ili decentralizirane te jednokratne ili postupne. Ključna razlika između organizacije i reorganizacije jest u tome što pod organizacijom smatramo nešto što je trenutno postojano, dok rekonstrukcija uključuje različite promjene i željeno stanje organizacije nakon tih promjena.

Fokus potpune organizacije jest na svim aspektima organizacije. Ona se uglavnom koristi kada su u pitanju nove organizacije kojima je potrebno stvoriti i izgraditi organizaciju. Nerijetko se koristi i kod organizacija koje proširuju svoje temelje te žele rekonstrukciju cjelokupne organizacije. Djelomične organizacije uključuju promjene samo u pojedinim dijelovima organizacije. U prijevodu organizacije tada nisu primorane uključiti promjene u svim dijelovima organizacije ukoliko se utvrdi da će rekonstrukcija otežati rad organizacije. Prije same rekonstrukcije određenih dijelova organizacije vrlo je važan plan razloga zašto je rekonstrukcija potrebna te na koji će se način odvijati. Definiranje plana je važno kako se organizacija ne bi dovela

do situacije u kojoj organizacija novim promjenama donosi veće probleme prije uvođenja promjena.

Individualne, odnosno specifične vrste organizacija problemima u organizaciji pristupaju na specifičan način. Kada su potrebne promjene u određenom dijelu ili sektoru neke organizacije tim osoblja uključuje detaljnu raščlambu svi pozitivnih i negativnih posljedica uvođenja promjena. U slučaju većeg broja negativnih posljedica sama rekonstrukcija neće se provesti. U slučaju većeg broja pozitivnih posljedica organizacija će provesti rekonstrukciju te će detaljno pratiti sve promjene koje se događaju. Kod shematskih organizacija, rekonstrukcija se provodi na temelju već unaprijed definiranih shema. Pomoću ove organizacijske vrste želi se neutralizirati subjektivnost pojedinaca kod upravljanja organizacijama.

Centralizacijske organizacije upravljanje organizacijom prepušta se najvišim razinama u hijerarhijskoj ljestvici. Svako uvođenje promjena, rješavanje problema te odlučivanje povjeruje se ključnim pojedincima organizacije. U ovim organizacijama niže razine su podređene višim te nemaju veliku ulogu u odlučivanju, niti su značajne prilikom donošenja krajnjih odluka. Decentralizirane organizacije u pravilu zaposlenici nižih razina preferiraju više. U ovoj se organizacijskoj vrsti donošenje odluka i rješavanje problema spušta sve do najnižih razina zaposlenika. Više razine u organizacijama imaju predodžbu da će niže razine koje su u direktnom kontaktu sa samim proizvodima i uslugama donositi bolja rješenja za povećanje kvalitete krajnjih proizvoda i usluga.

Jednokratne organizacijske vrste suočavaju se sa problemima na kraće vrijeme. U slučajevima kada se utvrde problemi u određenim dijelovima organizacije, jednokratna organizacijska vrsta će definirati rješenja kojima će se problemi otkloniti. Ona se uglavnom koristi kada su u pitanju određeni procesi i projekti koji su zapravo nanovo uvođeni u same organizacije. Postupna organizacija koristi se kod rješavanja kompleksnijih problema. Rješavanje ovih problema

provodi se dugoročno te je iz tog razloga potrebno pratiti uvođenje svih promjena i njihovo djelovanje na problem.

Kao što je već prethodno navedeno, zbog potražnje veće kvalitete proizvoda i usluga organizacija nerijetko uvode promjene u svoje procese rada. kvalitetnija radna snaga, obrazovaniji pojedinci, bolja tehnologija i resursi dominiraju na konkurentnom tržištu. Organizacija može prolaziti kroz više različitih promjena, no ključne promjene organizacija su tehnološka promjena, promjene proizvoda i usluga, promjena strukture i sustava te promjena ljudi. Ponekad će se u organizaciji dogoditi slučaj u kojem će jedna promjena povlačiti drugu. Npr. promjenom tehnologije organizacija će automatski moći uvoditi promjene i na proizvodima. Na taj će se način povećati kvaliteta tehnologije koja se koristi, ali i proizvoda koji su proizašli zbog te tehnologije. U pogledu promjena tehnologije potrebno je definirati željene promjene. Nije uvijek potrebno mijenjati sve dijelove organizacije već samo neke od njih. Tehnološka promjena ne uključuje samo tehničke aspekte kao što su uređaji, strojevi i druga oprema. Ona može uključiti promjene u tehnološkom procesu rada. U slučaju takvih promjena potrebno je ponovno educirati zaposlenike kako kvaliteta rada ne bi opadala. Cilj tehnoloških promjena u organizacijama je postići veću kvalitetu, kroz kraće vrijeme i uz smanjenje troškove izrade proizvoda. Tehnološke promjene eliminiraju repetitivne zadatke te omogućuju zaposlenicima veću kreativnost.

Promjene strukture podrazumijevaju promjenu organizacijske strukture. Ta se promjena može odvijati u cijeloj organizaciji ili u samo nekim od njezinih dijelova. Kod ovih se promjena u organizaciji najčešće mijenjaju administracija, menadžment, sustavi poslovanja i nagrađivanja i dr. Cilj strukturnih promjena jest povećati učinkovitost i produktivnost organizacije.

Promjena ljudi u organizacijama nužna je u slučaju kada su oni ključ za neuspjeh organizacije. Postoje različiti razlozi zašto u organizaciji treba promijeniti ljude. Sve to uglavnom ovisi o njihovim vrijednostima i osobinama, znanju koje posjeduju, ali i stavovima i pogledima.

Ljudi mogu povećati kvalitetu proizvoda i usluga većom motiviranošću, znanjem i vještinama. No veliku ulogu u motiviranosti zaposlenika imaju više razine organizacija. Kada više razine zaposlenika nisu motivirane postoji velika mogućnost da niti niže razine neće biti motivirane. Nagrađivanje najboljih pojedinaca može motivirati zaposlenika da radi nešto na bolji način, osim toga omogućavanje zaposlenicima dodatnih edukacija isto može pozitivno utjecati na njihovu produktivnost. Glavni razlog promjene ljudi uglavnom se povlači od primjene tehnologije i strukture.

U svakoj organizaciji u jednom trenutku će se javiti potreba za promjenom proizvoda i usluga. Najveći problem je nezadovoljstvo potrošača ili pak velika konkurencija na tržištu. Potrošači navode kako se nesukladnosti počinju javljati u kvaliteti, trajnosti, funkcionalnosti, dizajnu ili se jednostavno izgubi interes za proizvodom obzirom da im je priložen drugi koji ih je više dojmio. Kada je u pitanju promjena proizvoda, broj promjena ovisi o tome hoće li organizacija uvoditi veće i složenije ili manje i jednostavnije promjene. Ponekad se promjene mogu uvoditi u odjel nabave zbog nabave novog materijala, kako bi proizvod bio kvalitetniji, dok se u drugim slučajevima tako uvodi promjena u proces rada i samu izradu proizvoda. Nerijetko organizacije kreiraju i nove proizvode. Kod novih je proizvoda ključno iznijeti ih na tržište u pravo vrijeme zbog konkurenata.

Organizacija kao cjelina isto tako ima društvenu odgovornost i obvezu. Društvena odgovornost organizacije zapravo je njezina obveza da pojedinci u njoj usmjeravaju ciljeve i rade kako bi povećali dobrobit zajednice. Društvena odgovornost je izvan pravne regulative. Postoji hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća koja se sastoji od 4 aspekta. Ekonomska odgovornost uključuje što veću proizvodnju proizvoda koju društvo zahtijeva, čime će se automatski i povećat profit organizacije. Zakonska odgovornost jest ona koja se temelji na pravnoj regulativi. Ciljevi organizacije mogu se provoditi samo sukladno donesenim zakonima i pravnom poretku. Etička odgovornost uključuje razlikovanje dobrog i lošeg. Ističe pravednost i poštenost kao ključ organizacije. Diskrecijska odgovornost je dobrovoljna. Ne povezuje se sa ekonomskom,

zakonskom niti etičkom odgovornosti. Ova odgovornost organizaciji u potpunosti omogućuje donošenje odluka i poduzimanja akcija kako bi se postigla što veća dobrobit za društvo. Društvena odgovornost organizaciji može osigurati konkurentsku prednost. Zapravo, sve veći broj potrošača danas prati tvrtke od koji kupuju proizvode. Nerijetko se u praksi mogu pronaći slučajevi u kojima organizacija koja uništava i zagađuje okoliš propada ili gubi svoje potrošače. U ovim slučajevima potrošači ne zanemaruju činjenicu da kupuju proizvode od tvrtke koja uništava planet pa se iz tog razloga često okreću drugim brendovima i proizvodima. Obzirom da je društvena odgovornost organizacije sve popularnija u poduzetničkom svijetu ona može organizaciji omogućiti privlačenje, ali i zadržavanje talentiranih zaposlenika. Ulagači će češće investirati svoja dobra u organizacije koje brinu za društvenu odgovornost jer te organizacije mogu ostvariti veći profit. Društvena odgovornost može i poboljšati poslovnu kulturu. Organizacije koje brinu za cijelu zajednicu npr. svoj grad, svakako brinu i o svojim zaposlenicima. Još neke od prednosti društvene odgovornosti su lojalnost kupaca, poboljšanje ugleda tvrtke, povećanje profita i vrijednosti organizacije. Neovisno o velikom broju prednosti društvena odgovornost nekim organizacijama uzrokuje probleme. Naime, implementacija društvene odgovornosti zahtijeva novac. Manje organizacije često si ne mogu priuštiti implementaciju. Isto tako implementacija društvene odgovornosti utječe na profitabilnost organizacije obzirom da se određeni novac troši na održavanje društvene odgovornosti. Organizacije se nalaze u problemu jer određenu odgovornost imaju i prema svojim dioničarima i investitorima kojima je bitniji profit organizacije. Uz društvenu odgovornost nerijetko vežemo i pojam etičnosti. Etika neke organizacije označava skup moralnih načela pomoću kojih se upravlja ponašanjem zaposlenika u organizaciji. Autori koji se bave i proučavaju različite organizacije navode kako bi svaka organizacija morala uključiti etiku u svoje poslovanje, a najviše u one dijelove koji utječu na ljude i okoliš.

## **2.2.Čovjek kao resurs**

U današnje vrijeme zadovoljstvo poslodavaca uvjetovano novom tehnologijom povlači i nezadovoljstvo zaposlenika. Kako se automatizacijom povećala brzina proizvodnje proizvoda, tako



su i zaposlenici primorani svoje radne zadatke obavljati brže i prilagođavati se automatizaciji organizacije. Pobuna zaposlenika dovodi organizacije u položaj gdje su obvezne posvetiti veću pažnju zaposlenicima. Služba upravljanja ljudskim potencijalima se kreće oko pojedinca kao najvažnijeg čimbenika u organizaciji. Cilj službe upravljanja ljudskim potencijalima jest zadržati zaposlenike, brinuti o njihovim potrebama i željama te razvijati kompetencije zaposlenika. Organizacija mora izraditi plan politike upravljanja ljudskim potencijalima koji uključuju obrazovanje, usavršavanje, nagrađivanje, uvjete rada i dr. Neka od istraživanja pokazuju kako se manjak radne snage u organizacijama može predvidjeti. Dobrim planiranjem organizacija može osigurati i uvoditi dovoljnu radnu snagu za njene potrebe. Rad službe koja upravlja ljudskim potencijalima uključuje organiziranje i vođenje strukture u organizaciji, izrađivanje i grupiranje radnih mjesta uz opis poslova, provedbu ispitivanja i anketiranje zaposlenika te savjetovanje istih. Služba mora brinuti za život i rad zaposlenika unutar i izvan organizacije. Na pojedince, odnosno zaposlenike ne smije se gledati samo kao dio procesa rada u proizvodnji, nego i ličnost koja sadrži svoj privatni život te ima želje, potrebe, probleme i sl. Organizacije moraju u što većoj mjeri zadovoljiti poslovni i privatni život zaposlenika. Radi promicanja dobrih međuljudskih odnosa i poštivanja svakog pojedinca ova služba ima zadatak pravovremenog informiranja zaposlenika o svim njihovim pravima i dužnostima. Služba sudjeluje i u različitim edukacijskim seminarima koje provodi sama ili uz pomoć druge vanjske ovlaštene organizacije.

Obzirom na veliku važnost ove službe, potrebno je odrediti njezin organizacijski rang. Veće su organizacije ovoj službi osigurale nešto viši rang, odnosno služba upravljanja ljudskim potencijalima je u istom rangu kao i službe i odjeli koji donose ključne odluke za organizaciju. Nešto manje organizacije ove službe uglavnom ne shvaćaju ozbiljno, pa ih rangiraju nešto niže na hijerarhijskoj ljestvici. U manjim organizacijama ovu službu vode ljudi koji nisu upućeni niti educirani o upravljanju ljudskim potencijalima.

Već je prije spomenuto vođenje kao najvažnija funkcija menadžmenta. Može se reći da uspjeh menadžmenta u organizaciji ovisi o ovoj funkciji. Menadžment se može definirati kao

proces usmjeravanja ka izvršenju radnih zadataka, dok je vođenje zapravo utjecaj na druge. Vođe u organizacijama ne moraju striktno biti na najvišim razinama u hijerarhiji. Osoba vođom ne postaje na temelju pozicije, već akcija koja pojedinac poduzima. Postoji nekoliko teorija o vođenju vođa. Jedna od njih je teorija o značajkama vođe. Zapravo, ova teorija govori kako se vođe rađaju, što znači da pojedinci ne mogu naučiti biti vođe, već su rođeni sa osobinama koje su im potrebne za vodstvo. Bihevioralna teorija definira ponašanje vodstva. Kroz ovu se teoriju želi otkriti imaju li vođe nešto zajedničko po pitanju akcija i osobina. Bihevioralna teorija naglašava kako se pojedinac može naučiti biti vođa. Posljednja, kontingencijska teorija govori kako vodstvo ovisi o situaciji. Smatra se da ponašanje vođe ovisi o situacijama u kojima se nalazi. Moderno vođenje uključuje tri orijentacije, odnosno orijentaciju na potrošače, zaposlenike i inovacije i promjene. Podrazumijeva se da će vođe biti orijentirani prema potrošačima. Inovacijama se žele zadovoljiti želje i potrebe potrošača. Svaka od ovih orijentacija povlači drugu za sobom. Zadovoljstvo zaposlenika utjecati će na kvalitetu rada i krajnjih proizvoda koji moraju zadovoljiti kriterije potrošača, a sve to uz inovacije i promjenjivu okolinu. Uspješno vođenje mora uključiti definiranje ovlasti i odgovornosti. Kako pojedinac ne bi iskorištavao svoje ovlasti potrebno ih je ograničiti. Odgovornosti vodstva ovisiti će o veličini organizacije i njezinim potrebama. Postoje dva stila vođenja. Jedan od njih je autokratski u kojem organizacija ovisi o jednoj osobi kojoj je omogućena sva vlast u organizaciji. Drugi stil je demokratski stil vođenja. Ovaj stil uključuje sve zaposlenike u donošenje odluka.

Kako bi vođe radnih skupina imali bolji utjecaj na organizaciju rada poželjno je da njeguju svoja specijalizirana znanja. Naime, specijalizirana znanja su detaljna znanja o organizacijama, stavovima u njoj, karijerama, teorijama odlučivanja, procjena i dr. Jedna od specifičnih specijalnosti jest i specijalnost psihologije. Ona se bavi motivacijom radnika na mjestima rada, potrebama zapošljavanja, razvoje radnika, kvalitetom radnog života i sl. vještine koje sadrže specijalizirani organizacijski psiholozi su identifikacija potrebe za edukacijom i obukom radnika. U ovom slučaju psiholozi identificiraju kada je radnicima potrebo dodatno pojasniti procese rada kako bi što sigurnije i kvalitetnije mogao obavljati svoj posao. Psiholozi isto tako dizajniraju posao kao i kvalitetu radnog života. Naime, radnicima je vrlo važna kvaliteta radnog života. Kao što je već prije navedeno stres i negativni aspekti na radnim mjestima mogu negativno utjecati i na njihov

privatan život. Stoga psiholozi brinu o kvaliteti radnog života kako bi zaposlenici bili što zadovoljniji na svojem radnom mjestu. Zaposlenicima je potreban i trener, odnosno „coach“. Psiholozi u ulozi trenera motiviraju zaposlenike na bolji i kvalitetniji rad, o/a osim toga procjenjuju i preferencije i zahtjeve potrošača.

U organizacijama možemo razlikovati 2 sposobnosti, odnosno one unutarnje i vanjske sposobnosti. Unutarnja se odnose na one mentalne sposobnosti. Ove sposobnosti uglavnom imaju vođe, oni lakše mogu rješavati probleme, donositi zaključke i pod pritiskom. Ovi pojedinci su kreativni i razmišljaju strateški. Vanjske sposobnosti uključuju način na koji pojedinac radi s drugima, način postavljanja rokova i ciljeva, suradnja i komunikacija s drugima.

Deset ključnih organizacijskih vještina su fizička orijentacija, postavljanje ciljeva, vještine određivanja prioriteta, odlučivanje, strateško razmišljanje i planiranje, suradnja, učinkovita komunikacija, upravljanje vremenom, samomotivacija te samostalno upravljanje. Fizička orijentacije uključuje grupiranje i organiziranost pojedinca. Na koji način organizira računalo, stol, radno mjesto i sl. Organiziranim pojedincima potrebno je kraće vrijeme da postignu cilj obzirom da znaju gdje se što nalazi te ne gube previše vremena na potragu. Postavljanjem ciljeva pojedinac zapravo ima akcijski plan koji ga motivira i vodi ka ostvarenju definiranih ciljeva. Akcijski plan može povećati učinkovitost, ali i optimizam na radnom mjestu. Pojedinci mogu prekrižiti sve stavke i ciljeve koje su ispunili, a time i povećati svoju motiviranost jer zapravo uviđaju koliko su daleko stigli. Jedna od važnih vještina je vještina određivanja prioriteta. Kada pojedinac mora isporučiti tri različita proizvoda, mora odrediti onaj koji je najvažniji, odnosno onaj kojemu se treba posvetiti više. Na taj će način na kraju isporučiti sva 3 proizvoda jednako kvalitetna. Pojedinci koji imaju vještinu donošenja odluka često lakše od drugih mogu raditi pod pritiskom. Osim toga oni svakako svojim brzim odlučivanjem mogu ograničiti šansu loših posljedica. Strategijsko razmišljanje jest vještina pomoću koje pojedinac može rješavati probleme. Strategijsko razmišljanje kao i odlučivanje su vještine kojima se može služiti svaka razina u organizaciji. Pomoću strategijskog razmišljanja pojedinca se vodi ka jednostavnijem izvršavanju zadataka i

pojedinci razumiju ciljeve te ih lakše postižu. Velik broj organizacija općenito naglašava suradnju i timski rad. Nerijetko se dogodi da će i pojedinac koji uglavnom radi samo u nekom trenutku morati raditi u timu. Stoga je način komuniciranja vrlo važna vještina u organizaciji. Učinkovitom komunikacijom u organizaciji se razmjenjuju mišljenja, ideje i znanja, ali na način da suprotna strana razumije. Kada druga osoba razumije ciljeve koji se žele postići i ona tada može pridonijeti postizanju tih ciljeva. S druge strane kada osoba ne razumije ciljeve može doći do sukoba, ali i kašnjenja projekata. Pojedinci koji imaju vještinu upravljanja vremenom zapravo imaju vještinu koja im omogućuje da pravilno određuju vrijeme koje im je potrebno za rješavanje nekih zadataka. Upravljanje vremenom jedna je od ključnih vještina kod provođenja projekata obzirom da su projekti vremenski ograničeni. Samomotivacijom može se nazvati unutarnja želja koja tjera osobu da radi više i bolje. Više razine često nemaju vremena posvetiti se svakom zaposleniku i motivirati ga. S toga je samomotivacija vrlo važna u velikim organizacijama. Samostalno upravljanje uključuje da će pojedinac samostalno planirati, provoditi, ali i odgovarati za svoje postupke i rad.

### **2.3.Kontrola, osiguranje i upravljanje kvalitetom**

Povećanje dobiti organizacija stvara se pomoću projekata i procesa. Kako bi projekti i procesi bili uspješni potrebno je zadovoljiti tri uvjeta. Potrebno je osigurati kvalitetu kojom se zadovoljava potrošač, vrijeme koje je ograničeno i prethodno definirano te je potrebno ostati unutar budžeta organizacije. Ne ispunjavanje samo jednog od ova tri uvjeta projekti u organizaciji nisu uspješni.

Zbog potražnje sve veće kvalitete proizvoda i usluga velik broj organizacija danas brine o mišljenju svojih potrošača te o kontroli, osiguranju i upravljanju kvalitetom. U Sveučilišnom priručniku Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom velik broj profesora navodi kako Crosby kvalitetu definira kao prilagođavanje zahtjeva kupcima. Iz tog se razloga može reći da je kvaliteta uporabna vrijednost zadovoljstva potrošača ili pak sama razina zadovoljstva potrošača. Kvalitetu je potrebno promatrati s nekoliko stajališta kao što su stajalište potrošača, proizvođača, tržišta i

društva. Kvaliteta sa stajališta potrošača opisuje mišljenje potrošača o kvaliteti proizvoda ili usluga. Kada je potrošač zadovoljan tu robu okarakterizirati će se kao kvalitetnu, dok će nezadovoljstvo potrošača uključiti mišljenje da roba nije kvalitetna. Kvaliteta sa stajališta proizvođača sastoji se od tri podvrste kvalitete kao što su kvaliteta koncepcije, kvaliteta konstrukcije te kvaliteta izrade. Cilj proizvođača uvijek je zadovoljiti potrebe i želje potrošača kako bi ostvarili veći profit. Kvalitetu sa stajališta tržišta uglavnom povezujemo sa mnogobrojnom konkurencijom na tržištu. Potrošači će zbog velikog broja proizvoda i usluga odabirati one koji im najbolje odgovaraju. Kod kvalitete sa stajališta društva zapravo se smatra proizvod ili usluga koji su već prije prošli određeni kupoprodajni proces te su se opravdali kao proizvod koji zadovoljava velik broj potrošača.

Kada govorimo o aspektima kvalitete potrebno je obratiti pozornost na performanse proizvoda, odnosno hoće li proizvod ili usluga zadovoljiti potrošača na najbolji mogući način. Osim toga važne su i karakteristike proizvoda, odnosno njegova svojstva. Koje to on karakteristike posjeduje i po čemu se razlikuje od drugih. Prilikom odabira proizvoda potrošači se usredotočuju i na pouzdanost te trajnost proizvoda. Potrošačima je važan podatak hoće li im taj proizvod biti dostupan u vrijeme njihove potrebe te koliko će ga dugo moći upotrebljavati. Proizvodi moraju biti sukladni sa onim što se očekuje od njih. Važan aspekt proizvoda uključuje i njihovu estetiku, odnosno izgled proizvoda. Svaki potrošač ima svoju percepciju kvalitete, odnosno subjektivni dojam o proizvodima i uslugama koja mu se pružaju na tržištu.

Kvaliteta se već u povijesti počinje mjeriti i kontrolirati. U povijesti je implementacija tehnika „mjerenja“ i „kontrola“ kvalitete uvelike utjecala na detekciju „lošijih“, odnosno nekvalitetnih i nesukladnih proizvoda i usluga.

Kako bismo zadovoljili želje i potrebe krajnjih potrošača potrebno je osigurati kontrolu kvalitete. Kontrola kvalitete služi radi utvrđivanja sukladnosti s normama, uključujući usporedbu realnog stanja sa željenim ciljevima te uspoređuje sukladnost s definiranim izvršenjem plana. Pomoću kontrole kvalitete organizacija dobiva informacije o nesukladnostima, odnosno rizicima

te štetnim posljedicama. Kontrola kvalitete uključuje niz aktivnosti kao što je kontinuirano praćenje procesa i proizvoda kako bi se utvrdila nesukladnost s normama. Radna okolina u organizacijama stvara se kombinacijom ljudskih i fizičkih faktora. Ovi faktori iznimno utječu na kvalitetu rada. Ljudski faktori uključuju kreativnost, ergonomiju, priznanja i nagrađivanja, razumijevanje ciljeva, planiranje, poboljšavanje i unaprjeđivanje i dr. Fizički faktori predstavljaju skup čimbenika u radnom okruženju kao što su buka, svjetlost, vlažnost, temperatura, toplota i dr.

Lazibat u svojoj knjizi Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju navodi kako osiguranje kvalitete brine o uklanjanju nesukladnosti proizvoda. Kako bi se osigurala kvaliteta nekog proizvoda potrebno je utvrditi potrebe i želje potrošača, utvrditi stanje i proučavati konkurentno tržište. Osiguranjem kvalitete želi se pronaći bolji način kreiranja proizvoda. Uključuje aktivnosti kojima se poboljšavaju procesi te pronalazi svrhu bolje i kvalitetnije proizvodnje. Osiguranje kvalitete služi poboljšanju proizvoda na dulji rok te se fokusira na potrošače.

Ključna razlika između kontrole i osiguranja kvalitete jest što kontrola utvrđuje nedostatke, dok se osiguranje bavi sprječavanjem tih nedostataka i nesukladnosti.

Upravljanje kvalitetom može se definirati kao pronalaženje najboljeg načina za zadovoljenje potrošača. Ključne komponente upravljanja kvalitetom uključuju planiranje, osiguranje, kontrolu i poboljšavanje kvalitete. Podrazumijeva aktivnosti koje je potrebno poduzimati kako bi se postigli ciljevi u pogledu kvalitete neke organizacije. Bavi se povećanjem kvalitete neovisno radi li se o kvaliteti procesa, proizvoda ili usluga. Upravljanje kvalitetom ima definirana načela kojima se želi pronaći najbolji način zadovoljenja potrošača. Ključno načelo organizacije mora biti usmjereno prema potrošačima. Organizacija mora poduzimati mjere kojima će otkriti želje i potrebe potrošača i rad svoje organizacije prilagoditi načinu zadovoljenja potrošača. Više razine u organizacijama odlučuju i donose ključne odluke, dok niže razine zaposlenika uvode procese u organizaciju i formiraju krajnje ciljeve. Kao što je već ranije navedeno. Uključivanje ljudi najvažnije je načelo u organizacijama obzirom da su oni ključ

proizvodnje i kreiranja proizvoda. Organizacija mora obratiti pozornost na upravljanje kvalitetom pomoću procesnog pristupa. U prijevodu to podrazumijeva uvođenje upravljanja organizacijom u sve njezine dijelove. Još jedno od načela uključuje odlučivanje na temelju činjenica što znači da se krive činjenice treba prepoznati i ispravljati ih. Najteži dio upravljanja uključuje upravljanje odnosima obzirom na raznolikost u organizacijama. Rad u timovima još više pridonosi teškoćama prilikom upravljanja odnosima. Upravljanje kvalitetom često povezujemo i sa PDCA (plan, do, check, act) krugom. On nam omogućuje planiranje željenih rezultata pri čemu su rezultati u skladu sa normama. Najprije organizacija mora planirati poslovanje i željeno uvođenje promjena. Kada su definirane željene promjene potrebno ih je provesti. Te uvedene promjene provjeravaju ovlaštena tijela kao što je audit. Zapravo, audit provjerava usklađenost sa normama. U slučaju utvrđivanja nesukladnosti donose se korektivne mjere.

Osim povećanja kvalitete potrebno je njome i upravljati u organizaciji. Sustavom upravljanja kvalitetom najprije se utvrđuju potrebne promjene, dok se kasnije one pretvaraju u outpute. Uvođenjem norme ISO 9001, odnosno upravljanje kvalitetom u organizaciji potrebno je uspostaviti novu funkciju u organizaciji. U prijevodu to znači da organizacija mora imenovati vodstvo i odgovorne osobe. Organizacije moraju utvrditi cilj koji žele postići, ali i vremenski rok u kojem žele dovršiti projekte. Organizacija mora osigurati potrebne resurse, utvrditi faze i odgovornosti te kontrolne točke i kriterij uspješnosti. Po završetku svih projekata se ocjenjuju rezultati. Cilj uvođenja norme ISO 9001 jest i povećanje prihoda. Uvođenjem norme svi procesi se kontinuirano prate i kontroliraju, dok se kvaliteta proizvoda mjeri. Prilikom kontrole procesa organizacija lakše može utvrditi nesukladnosti, greške i nedostatke u procesima, a prilikom mjerenja proizvoda i njegove nedostatke. Proizvodi koji na tržište ulaze s minimalnim nesukladnostima stvaraju povjerenje kod potrošača pa se ne mora voditi briga po pitanju reklamacija, a organizacija povećava svoj ugled. Još jedna od prednosti uvođenja norme dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenika. Zapravo, zaposlenici će svoj posao i radne zadatke bolje obavljati kada će imati definirane odgovornosti i uloge. Na taj će način zaposlenici znati koje edukacije i obuke su im potrebne te koji dio svojeg rada moraju usavršavati. Uvođenje norme potiče zaposlenike te se oni osjećaju motiviranijima, a uz motiviranost uključuju se i u timski rad. Pomoću sustava upravljanja

kvalitetom organizacije mogu lakše donositi ključne odluke. Ovaj sustav organizacijama omogućuje jasne zahtjeve po pitanju upravljanja procesima i nadzorom. Iz tog je razloga donošenje odluka nešto jednostavnije, ali i jasnije. Obzirom na međunarodno priznanje ISO 9001 organizacija poboljšava svoj odnosa sa dobavljačima te povećava zadovoljstvo potrošača.

Definirane koristi norme su dosljedno osiguravanje proizvoda i usluga uz poštivanje i primjenu normi. U prijevodu to znači da su proizvodi u skladu sa normama i propisima. Osim toga norma olakšava prilike za zadovoljstvo potrošača. kontinuiranim praćenjem procesa i tržišta, lakše se pronalaze želje i potrebe potrošača. pomoću norme organizacija može pratiti i obraditi rizike. Organizacija u ovom kontekstu želi otkloniti rizike i iskoristiti prilike u poslovanju. Norma se često veže za pojmove razmišljanja na temelju rizika. Ovim procesima organizaciji je omogućeno uklanjanje rizika te zbog kontinuiranog praćenja poslovanja organizacije preventivne i korektivne mjere unaprjeđenja. Prednosti organizacije nastaje kada je ona svjesna svojih rizika. Tada definira mjere i pronalazi načine kojima će otkloniti te rizike.

### **2.3.1. Poboljšanje kvalitete**

Poboljšanje kvalitete je pristup kojim se ocjenjuju performanse sustava i procesa. Poboljšanje uključuje procese kojima će se poboljšati funkcionalna, ali i operativna područja. Kako bi se postiglo poboljšanje potrebno je rutinski prikupljati informacije i podatke te ih analizirati u svrhu donošenja plana kojim će se postići poboljšanje kvalitete. Karakteristike procesa koji uključuju poboljšanje kvalitete su prikupljeni podaci koji se predstavljaju kao jedini objektivni pokazatelj kvalitete. Karakteristike se fokusiraju na procese, a ne ljude, ali uključuju ljude u procese kako bi postigli željene rezultate i donijeli ključna rješenja. Cilj poboljšanja kvalitete fokusira se na učinkovitost organizacije i ispunjenje potreba i želja potrošača. kao što je već navedeno poboljšanje kvalitete fokusira se na procese pa je iz tog razloga taj fokus i prednost poboljšanja kvalitete. Dakle, ono uključuje analizu neuspjeha procesa, a ne nedostatke ljudi. Poboljšanje kvalitete se oslanja na objektivne i očito vidljive nedostatke, a ne na subjektivna



miljenja ljudi. Poboljšanjem se može povećati učinkovitost, sigurnost, profit, bolja usluga i dr. jedan od nedostataka poboljšanja kvalitete jest što je fokus usmjeren ka potrošačima, dok s druge strane organizacije moraju brinuti i o svojim dioničarima koji imaju druge ciljeve, želje i potrebe.

Neke od uobičajenih poteškoća u provođenju plana poboljšavanja kvalitete su nejasna očekivanja. Općenito kada organizacije ne definiraju jasna očekivanja ili su očekivanja prevelika, zaposlenici gube motivaciju za radom. Potrebno je detaljno definirati realna očekivanja koja zaposlenici mogu ispuniti. Nepravilno određivanje vremenskih rokova u kojima će se provoditi akcije. U slučajevima kada je zaposlenicima osigurano kratko vrijeme oni će zbog žurbe obraćati pozornost na obavljanje svojih zadataka samo da ih ispune, dok se neće fokusirati na kvalitetno obavljanje tih zadataka. Loš procjena troškova potrebnih za provedbu akcija može uvelike utjecati na poboljšanje kvalitete. Kada se novac ne usmjerava tamo gdje je najpotrebniji organizacija može trpjeti još veće gubitke. Neovisno o negativnim stranama loše organizacije i plana poboljšavanja kvalitete prilikom dobre i detaljne organizacije i plana, organizacija se može uvelike okoristiti poboljšanjem. Dobar plan organizaciji omogućuje dosljednu predanost, osiguranje sredstva i vremena, osiguranje osoblja i dostatne obuke za osoblje, povećanje kvalitete, mjerenje napretka, zadovoljstvo dioničara i potrošača i dr.

### 3. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura poznata još i kao korporacijska kultura ili kultura poduzeća isto kao i pojam organizacije nema striktno službenu definiciju. Organizacijska kultura sastoji se od više različitih definicija. Ne može postojati službena definicija zato što se ona razlikuje od organizacije. Svaka organizacija „diše“ na svoj način. No često se organizacijsku kulturu definira kao „način na koji mi to radimo“. Sikavica tvrdi kako neimanje kulture isto tako čini određenu organizacijsku kulturu. Organizacijsku kulturu definira se i kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća.<sup>3</sup> Važno pitanje koje se postavlja kada spominjemo organizacijsku kulturu jesu faktori ili elementi koji utječu na nju. Obzirom da se sve organizacije po određenim aspektima razlikuju ne mogu se strogo definirati faktori. Osnovni faktori za koje se smatra da utječu na kulturu organizacije su radna grupa, stil vođenja, obilježja organizacije te upravni procesi. Radne grupe moraju uključiti predanost zaposlenika organizaciji i ispunjavanju kolektivnih ciljeva. Zaposlenici su obvezni rješavati probleme i zapreke, nesukladnosti te moralna i ostala pitanja u skupinama. Osim toga smatra se kako bi radna grupa bolje funkcionirala kada bi u njoj bilo prijateljstva. Stoga je najbolje grupe podijeliti osobe sličnih vrijednosti i mišljenja kako bi se izbjegli sukobi. Ključni dio pozitivne i efektivne radne grupe jest kolegijalnost i stalna pripravnost pomaganju. Stil vođenja viših razina uključuje rezerviranost menadžera. Što u prijevodu znači da su menadžeri na distanci u odnosu na kolege iz radnih grupa. Hijerarhija u organizacijama se mora poštivati kako bi se zaposlenici pridržavali reda i pravila. Bez obzira što se menadžera mora uključiti u sve važne i ključne odluke u pogledu organizacije on mora znati biti obziran po temi radne grupe. Obilježja organizacije uključuju činjenice vezane uz nju kao što su njezina veličina, kompleksnost, samostalnost, jedinstvenost i dr. Pod faktore organizacije uključujemo upravne procese. Sustavi upravnih procesa sastoje se od nagrađivanja i komunikacije unutar organizacije. Osim toga suradnje, ali i sukoba unutar radnih grupa. Velik broj organizacija

---

<sup>3</sup> Sikavica P, Novak M. (1999.) Poslovna Organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator; str. 596.

danas ne ističe važnost organizacijske kulture. Stoga se ona gubi, a zaposlenici nisu ni svjesni da ona postoji.

Kao što je već prije navedeno na organizacije utječe velik broj čimbenika. Utjecaj tih čimbenika tjera organizacije na promjene. Bez obzira na povijest i tradiciju koje se njeguju i ostaju netaknute, neki dijelovi organizacija i njihovih kultura se mijenjaju zbog želje za razvojem. Najčešći čimbenik koji utječe na mijenjanje organizacije jest poslovanje na konkurentnom ili nekonkurentnom tržištu. Kada je u pitanju konkurentno tržište organizacije stalno moraju unaprjeđivati svoje proizvode i usluge. Poboljšavanje proizvoda iziskuje i mijenjanje samih procesa kojima se ostvaruju proizvodi. Isto tako potrošači sve češće potražuju nešto novo, inovativno i zanimljivo. Mijenjanje organizacije i njezine kulture iziskuje stvarno poznavanje kulture. Poznavanjem iste mogu se utvrditi dobre i loše strane kulture te definirati potrebne promjene u njoj. Kod mijenjanja organizacijske kulture najprije je važno utvrditi potrebne promjene, nakon toga definirati potrebne promjene te ih implementirati u organizaciju. Kulture organizacije proizlaze iz ljudi. Odnosno može se reći da ljudi čine organizacijsku kulturu. Iz tog razloga je prilikom promjena potrebno odrediti hoćemo li u organizaciji mijenjati više razine zaposlenika kod kojih je potrebna promjena ili ćemo promijeniti njihova razmišljanja i rad ključnih osoba. Ključne osobe u organizaciji su zapravo pojedinci koji stvaraju kulturu, odnosno više razine zaposlenika koji prenose željenu kulturu na ostatak zaposlenika. Promjena ljudi i dovođenje novih uvesti će veću kreativnost, nove ideje i mišljenja i sl. No, noviji zaposlenici ne poznaju organizaciju i njezinu srž što predstavlja njihovu slabost. S druge strane mijenjanje načina razmišljanja starijih zaposlenika često nije lak posao. Promijeniti nečiji način razmišljanja koji ima već kroz dulje vrijeme može na kraju dovesti do konflikta u organizaciji. Stariji zaposlenici poznaju organizaciju pa iz tog razloga i oni imaju prednost pred novijima. Kada se organizacija počinje mijenjati ona će za sobom povlačiti i neke od simbola. Npr. potrebno je promijeniti misiju i viziju, vrijednosti, norme, definirati nova pravila, odrediti običaje i dr.

Centar organizacije zapravo su kulture koje dijele različite vrijednosti, odnosno karakteristike. Sve vrijednosti su važne, no organizacija mora razlučiti kojim vrijednostima će

upravljati. Vrijednosti uključuju orijentaciju na rezultate i ljude, timsku orijentaciju, usredotočenosti na detalje, stabilnost, inovacije i agresivnost. Po pitanju orijentacije na ljude definiraju se mjere poštivanja, tolerancije i prihvaćanja te pravednost unutar organizacije. Timska orijentacija zapravo naglašava nagrađivanje suradnje. Složan tim može uvelike doprinijeti povećanju kvalitete procesa, pa i proizvoda. Kod obraćanja pažnje na detalje vrednuje se preciznost i pristup određenoj situaciji. Stabilnost organizacije pruža sigurnost zaposlenicima. Inovativnost uključuje poticanje na eksperimentiranje i preuzimanje rizika, dok agresivnost potiče natjecateljski duh u organizaciji.

Organizacijska kultura sastoji se od vidljivih i nevidljivih znakova. Vidljive znakove direktno povežujemo sa određenom organizacijom. Vidljive znakove predstavljaju simboli, ceremonije, priče, ponašanje, slogani i sl. S druge strane nevidljivim znakovima smatraju se zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavovi i osjećaji. Nevidljivi znakovi ne mogu se definirati kao „manje važnima“ samo zato što nisu toliko prepoznatljivi.

U pokazatelje odnosno znakove organizacijske kulture ubrajamo simbole koji uključuju vrijednosti, norma, stavove uvjerenja, statusne simbole, tradiciju i povijest, žargon i jezik, rituale te fizičku okolinu. Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja spadaju pod isključivo nevidljive znakove organizacijske kulture. Vrijednosti uključuju značajnost organizacije i čemu ona teži. Norme definiraju željeno ponašanje zaposlenika, odnosno prihvaćanje i priznavanje drugih sa svim njihovim različitim vrijednostima. Stavovi i uvjerenja definiraju procjenu o nekome ili nečemu.

Statusne simbole ubrajamo u vidljive znakove organizacijske kulture. Oni govore o društvenoj poziciji pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu na druge.<sup>4</sup> Kada bi pojedinac

---

<sup>4</sup> Sikavica P, Novak M. (1999.) Poslovna Organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator; str. 609

po prvi puta vidio organizaciju u određenoj situaciji vrlo lako bi pomoću statusnih simbola mogao uvidjeti poziciju zaposlenika u hijerarhijskoj podjeli organizacije.

Tradicija i povijest u organizaciji vidljivi su kada organizacija postoji dulje vrijeme. Tradicija može pokazivati različitost organizacija od drugih. Tradicija se sama po sebi razvija kroz određeno vrijeme pa se iz tog razloga povezuje sa poviješću organizacije.

Rituali, ceremonije i igre zapravo su simboli organizacijske kulture koji su vrlo slični tradicionalnim pokazateljima. Rituali su pravila koja određuju ponašanje u životu korporacije.<sup>5</sup> Pod ritualima podrazumijevamo nešto klasično što se koristi na dnevnoj bazi. Ceremonije nisu toliko uobičajene kao rituali. One su posebne, a zaposlenici ih pamte kroz duže vrijeme. Kroz igre se u organizacijama potiče kreativnost zaposlenika. One zblžavaju zaposlenike te različite radne grupe unutar organizacija.

Kada govorimo o jeziku neke organizacija ne podrazumijevamo jezik temeljen na nacionalnosti već riječi koje povezujemo sa određenom tematikom. Jezik i žargon ovise o organizacijskoj kulturi kao i djelatnosti kojom se organizacija bavi. Npr. različiti će se jezici koristiti u bolnici, odnosno zdravstvenoj djelatnosti, školama ili pak u proizvodnom pogonu neke metalne industrije. Zaposlenici će koristiti njima poznat jezik te će se na taj način sporazumijevati i razgovarati sa kolegama. Jezik se koristi na razini cijele organizacije, dok se žargon koristi u manjim radnim grupama.

Fizička okolina neke organizacije uključuje njezinu makro i mikro lokaciju te pojedine dijelove organizacije.

---

<sup>5</sup> Sikavica P, Novak M. (1999.) Poslovna Organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator; str 610

### 3.1.Vrste organizacijskih kultura

Možemo razlikovati nekoliko vrsta organizacijskih kultura. Određenu organizaciju ubrajamo u neku od vrsta obzirom na obilježja u njoj. Općenito možemo razlikovati šest vrsta organizacijskih kultura. Kulture se mogu razlikovati obzirom na članove koji ju podržavaju, obzirom na jasnoću i prepoznatljivost, obzirom na odlike, sa stajališta njezine postojanosti te obzirom na participacije. Vrste organizacijskih kultura će u daljnjem tekstu biti objašnjene.

Dominantna kultura označava kulturu koju većina zaposlenika priznaje i prihvaća. Što znači da većinski broj zaposlenika tu kulturu i primjenjuje. Unutar organizacija postoji velik broj subkultura. Subkulture pak označavaju priznavanje i prihvaćanje određene kulture unutar radnih grupa. Npr. u određenoj organizaciji kultura će biti različita na odjelu financija te u proizvodnom pogonu. Organizacija svakako mora težiti prepoznavanju dominantne kulture obzirom da se ona odnosi na veći dio organizacije. Potrebno je dominantnu kulturu promatrati te ju formirati u željenom smjeru. Kod dominantnih organizacijskih kultura velik broj zaposlenika dijeli slično ili jednako mišljenje. U ovim se organizacijskim kulturama može dovesti do monotonosti i homogenih radnih skupina. Bez obzira na to dominantne kulture imaju jedan zajednički cilj te svi zaposlenici teže ostvarenju tog cilja. Kod ove kulture ostvarivanje ciljeva može biti nešto brže nego kod drugih kultura. Iz tog se razloga može reći da pozitivne dominantne kulture pozitivno utječu na kvalitetu rada zaposlenika.

Smatra se da organizacija posjeduje jaku kulturu kada u njoj prevladava dominantna kultura. Neke od ključnih razlika jake i slabe organizacijske kulture uključuju to da jake kulture imaju jasno vidljive vrijednosti koje su prihvaćene i priznate od većinskog broja zaposlenika. Jake organizacijske kulture imaju smanjenu stopu fluktuacije i apsentizma, a zaposlenici su joj odani i privrženi. S druge strane kod slabih organizacijskih kultura zaposlenici organizaciji nisu privrženi

nitima odani. Povećana je stopa fluktuacije, a vrijednosti organizacije nisu jasne te se ne prihvaćaju i priznaju.

Organizacijske kulture mogu biti jasne ili nejasne. Kod jasnih organizacijskih kultura zaposlenici sa samopouzdanjem mogu objasniti njihovu kulturu, a simboli organizacije su prepoznatljivi i ljudima izvan organizacije. Kod nejasnih organizacijskih kultura zaposlenici ne dobivaju osjećaj određenih normi i pravila. Zaposlenici nejasne organizacijske kulture ne znaju objasniti niti razumiju kulturu organizacije. U ovim organizacijama više ili niže razine zaposlenika prečesto se mijenjaju pa se iz tog razloga gubi tradicija određenog ponašanja unutar organizacije. Nejasne organizacijske kulture mogu organizaciji nanijeti veliku štetu u pogledu kvalitete proizvoda i usluga. Obzirom da zaposlenici kod nejasnih kultura ne dobivaju osjećaj normi, ne pridržavaju se pravila te se podrazumijeva da ne dijele mišljenje sa svojim nadređenima niti kolegama. Kada su u pitanju nejasne kulture svaki od pojedinca ima vlastite norme, pravila i ciljeve, a iz tog razloga svaki od zaposlenika stvari radi na svoj način. Zaposlenici ne dobivaju osjećaj važnosti cijele organizacije i njenog postojanja. Pretpostavlja se da nejasne kulture iz tog razloga mogu dovesti do smanjenja kvalitete i proizvoda i usluga. Smanjenje kvalitete dovesti će do padanja na konkurentnom tržištu pa tako i mogućnosti propadanja poduzeća. Vrlo je važno imati vjerne zaposlenike te ih učiti osnovnim normama i pravilima organizacijske kulture. Ove organizacije moraju definirati pravila kojima će zadovoljiti svoje zaposlenike i na taj način pridobiti njihovu vjernost. Kada zaposlenici uviđaju pravu misiju i viziju organizacije te ju priznaju, oni ostaju u organizacijama, žele pridonijeti njezinom uspjehu i biti dio nje.

Odlične kulture uključuju prethodno definirani život kompanije. U ovim se kulturama njeguje komunikacija između zaposlenika. Neovisno nalaze li se na višem ili nižem nivou hijerarhije. Odlične kulture imaju definirana pravila i norme prema kojima se vode zaposlenici. Organizacije s odličnom kulturom zadržavaju svoje zaposlenike na način da im se pruža osjećaj pripadanja. Odlične kulture odražavaju se vidno većom kvalitetom proizvoda i usluga od ostalih kultura. U ovim kulturama neovisno o položaju zaposlenika svi zaposlenici imaju osjećaj

pripadanja. Čovjek voli biti važan dio nečeg te želi pridonijeti onomu do čega mu je stalo. Iz tog razloga odlične kulture jedne su od onih koje pozitivno utječu na povećanje kvalitete. S druge strane užasne organizacijske kulture zapravo predstavljaju suprotnost odličnim kulturama. Takve kulture ne njeguju dobre međuljudske odnose te se u njima zaposlenici ne osjećaju kao važan dio organizacije. Pretpostavlja se da loši međuljudski odnosi utječu na raspoloženje zaposlenika. Loše raspoloženje pojedinaca može se odraziti i na samu kvalitetu rada istih.

Općenito je normalno shvatljivo da se organizacije s vremenom mijenjaju i razvijaju. Organizacijske kulture po pitanju postojanosti dijelimo na postojanu i prilagodljivu. Na organizacije uglavnom djeluje velik broj vanjskih i unutarnjih čimbenika. Kada na organizaciju djeluju čimbenici postoji mogućnost da će se ona mijenjati u skladu sa djelovanjem tih čimbenika. Takve organizacijske kulture zovemo prilagodljivim. Kada organizacija ne podliježe promjenama obzirom na utjecaj čimbenika tada govorimo o postojanim kulturama.

Uključivanjem zaposlenika u donošenje odluka, predlaganje mjera i iznošenje svog mišljenja organizacijska kultura naziva se participativna kultura. U slučaju kada odluke donose više razine organizacije bez prethodnog konzultiranja i razmjene mišljenja s kolegama nižih razina govorimo o neparticipativnoj kulturi.

Vrlo je važno napomenuti da svaka od ovih kultura na neki način utječe na kvalitetu proizvoda i usluga. Kada govorimo o negativnim organizacijskim kulturama kao što su slabe, nejasne, užasne, neparticipativna kultura pretpostavljamo da će razina kvalitete proizvoda biti manja. U ovim kulturama zaposlenicima kvaliteta proizvoda i usluga nije ključna, već obavljaju svoj posao kako bi preživjeli. Negativne kulture mogu se odraziti i na privatni život pojedinca i unijeti mu nemir. Ove kulture mogu narušiti i psihičko zdravlje pojedinaca. U slučaju pozitivnih kultura kao što su jaka, jasna, odlična i participativna kultura organizacije zaposlenici se lakše prilagođavaju novim zadacima te brže uče. Organizacijske kulture se grade mjesecima pa čak i



godinama. U njih je potrebno uključiti sve zaposlenike kako bi svatko mogao pridonijeti poboljšanju kulture pa tako i mogućnost povećanja kvalitete u organizaciji. S tim ciljem provedeno je istraživanje koje će kasnije u diplomskom radu biti obrazloženo.

### **3.2.Organizacijska kultura upravljanja različitostima**

Raznolikost se odnosi na obilježja pojedinca koja oblikuju njegov identitet i iskustvo u društvu.<sup>6</sup> Kada organizacija u svoj krug uključuje različitost, a želi postići veću uspješnost vrlo je važno minimizirati prijetnje i iskoristiti prilike. Smatra se da će različiti pogledi, ideje, mišljenja iskustva pridonijeti povećanju kvalitete rada i kvalitete krajnjih proizvoda. Upravljanje različitostima sastoji se od primarnih i sekundarnih odrednica. Primarne odrednice uključuju dob, spol, etničko naslijeđe, rasu, seksualnu orijentaciju i mentalne te psihičke sposobnosti. Na sekundarne odrednice može se utjecati u nešto većoj mjeri. Sekundarne odrednice podrazumijevaju obrazovanje, stil komunikacije i rada, jezik, iskustvo i dr. Organizacija različitostima upravlja na razini cijele organizacije, na razini menadžmenta ljudskih potencijala ili na razini menadžera. Usvajanjem upravljanja različitostima organizacija može imati brojne koristi kao što su povećanje imidža, već uspješnost, produktivnost, učinkovitost, kreativnost, lakše rješavanje problema, niži troškovi, povećanje kvalitete i prodaje i dr. Pozitivna organizacijska kultura će prihvatiti različitosti te u njima uvidjeti prilike za cijelu organizaciju. Učenje o prihvaćanju tuđih različitih vrijednosti nije lagan posao za menadžment. Organizacija mora poticati zaposlenike na poštivanje i prihvaćanje drugih, uključivati vrijednost drugih u misiju i viziju organizacije, po mogućnosti nagrađivati one koji promiču raznolikost te moraju shvatiti i prihvaćati različite želje i potrebe pojedinaca. Grupiranje pojedinaca sličnih vrijednosti može pridonijeti produktivnosti radne grupe. S druge strane grupiranje pojedinaca različitih vrijednosti može dovesti do konflikta i sukoba. S toga je vrlo važno da menadžment poznaje svoje zaposlenike te ih grupira na način da zadovoljavaju njihove potrebe i želje kako bi se ispunili ciljevi organizacije. Organizacijska kultura u poduzećima koja upravljaju različitostima može biti promjenjiva. Uvođenjem novih pojedinaca

---

<sup>6</sup> Certo, S. C., Certo, S. T., (2008)., Izazovi modernog menadžmenta: Upravljanje i raznolikost, Mate d.o.o., ur., Moderni menadžment, , Zagreb, str. 80.

kulture organizacija se mijenjaju obzirom da se prihvaćaju nove ideje, mišljenja i pogledi. Svakako, menadžment mora obratiti pozornost na promjene u kulturi jer one mogu biti i negativne promjene. Prilikom uvođenja različitosti u organizaciju neće svaki pojedinac prihvatiti tuđe vrijednosti. Stoga menadžment mora voditi i pratiti ponašanje svojih već stalnih i novih zaposlenika te donositi mjere u skladu sa promjenama u organizaciji.

Kada govorimo o različitostima moramo spomenuti jedan od pojmova koji se nerijetko veže uz različitost, a to je pluralizam. Pluralizam označava okolinu u kojoj se različitosti prihvaćaju i priznaju, neovisno o različitim vrijednostima pojedinaca. Kako bi se raznolikostima upravljalo što efikasnije definirana su pet ključnih pristupa. Pet pristupa uključuju pristup zlatnog pravila, asimilacijski pristup, pristup ispravljanja nepravdi, kulturološki i multikulturalni pristup. Pristup zlatnog pravila zagovara biblijsku zapovijed „Ne čini drugima ono što ne želiš da čine tebi“. U prijevodu se podrazumijeva da pojedinci moraju poštivati jedni druge. Asimilacijski pristup uključuje uklapanje i prilagodbu manje dominantnih skupina pojedinaca onim dominantnijim. Ovim se putem stvaraju homogene skupine zaposlenika i organizacija potiskuje kreativnost pojedinaca. pristupom ispravljanja nepravdi želi se ispraviti nepravda u prošlim situacijama. Ispravljanje nepravdi podrazumijeva definiranje mjera kojima će se spriječiti ponavljanje istih u budućnosti. Organizacije putem kulturološkog pristupa žele učiti i educirati svoje zaposlenike o kulturama i vrijednostima različitih pojedinaca. Najveći problem kulturološkog pristupa jest što se kulture ne mogu prikazati autentično kakvima jesu te neki od zaposlenika te kulture mogu shvatiti na drugačiji način. Multikulturalnim pristupom organizacija prihvaća sve pojedince i njihove kulture. Ovim pristupom organizacija uvodi promjene u sve svoje dijelove te se prilagođava različitosti svojih zaposlenika.

Već navedene prednosti upravljanja različitostima predstavljaju i sam cilj upravljanja. Organizacija uvođenjem različitosti želi povećati produktivnost, učinkovitost, kvalitetu, imidž i dr.

## 4. Sukobi u organizacijama

Sukob se može definirati kao odnos iz kojeg ne proizlazi mogućnost usklađivanja interesa. U prijevodu to znači da dvije strane različitog mišljenja ne mogu pronaći zajednički interes te se složiti u njima. Sukob se može odvijati između pojedinaca, pojedinca i skupine, između skupina ili pak cijelih organizacija. U organizacijama koje nisu prilagodljivog karaktera, odnosno imaju postojanu kulturu, zaposlenici ne moraju mijenjati navike, mišljenje, rad i dr. Kada su zaposlenici zadovoljni kulturom organizacije neće željeti promjene u njoj. Prisiljavanje na promjene može dovesti do sukoba u organizacijama. Sukobe u organizacijama ponekad je teško prepoznati, oni su zapravo mišljenje pojedinca koje su odvija u glavi, nisu opipljivi te se ne mogu lako uočiti. Pravi sukob nastaje kada situacija eskalira i nastane akcija. Konfliktnom situacijom može se definirati stanje u kojem postoji mogućnost nastanka sukoba. Konfliktna situacija poistovjećuje se sa tenzijama između zaposlenika. U konfliktnoj situaciji postoji mogućnost nastanka sukoba, no ta se mogućnost može smanjiti pravilnim ponašanjem. U povijesti sukobi su se smatrali krajnje nepoželjnim situacijama koje je odmah po nastanku potrebno riješiti ili pak već u početku izbjeći. Danas se sukobima smatraju normalne situacije koje su ponekad i poželjne u organizacijama. Smatra se da se pomoću sukoba može uvesti kreativnost, nove ideje pa i novi pogledi u organizaciju. Općenito sukobi nisu nešto dobro niti loše, već normalna pojava među ljudima. Uzroci sukoba se razlikuju. Sukobi ne mogu imati istu jačinu kada se govori o sukobima između pojedinaca, skupina ili pak organizacija. Službena klasifikacija sukoba ne postoji. No, različiti autori su u svojim djelima pokušali odrediti podjelu uzroka sukoba. Pa se tako u jednoj od podjela uzroci sukoba klasificiraju kao podjela sredstava, međuovisnost zadataka, različitost ciljeva, percepcije i vrijednosti, individualni stil i obrazovanje te slaba komunikacija.

Podjela sredstva jedan je od razloga nastanka sukoba. Ona strana koja nema zadovoljene svoje zahtjeve prouzročiti će sukob prema strani koja ima zadovoljene zahtjeve. Međuovisnost zadataka isto je jedan od čestih uzroka nastanka sukoba. Kada su zadaci povezani i bez određenog pojedinca nije moguće ostvariti ciljeve može doći do sukoba. Nema svaki pojedinac jednako

mišljenje o svojem radu niti jednake ciljeve. Iz tog razloga netko svoj posao obavlja bolje, dok ga drugi obavljaju zato što su primorani. Pojedinci koji se trude i organizaciji pridonose više mogu uzrokovati sukob prema pojedincima koji ne pružaju sve od sebe. Sukob može nastati i s druge strane te ga uzrokuju osobe koje se ne trude dovoljno. One tada okrivljuju druge za pritisak i požurivanje u radu. Osobni stil koji pojedinac njeguje i njegov odgoj, odnosno obrazovanje mogu biti prepreka za komunikaciju.<sup>7</sup> Sukobi najčešće nastaju zbog nedovoljno dobre komunikacije i nerazumijevanja.

Sukobi mogu imati pozitivne i negativne učinke na cijelu organizaciju, pa tako i kvalitetu krajnjih proizvoda. Neki od pozitivnih učinaka bili bi uzdrmanje organizacije i pridonosenje pojedinaca novih ideja, mišljenja, iskustava i pogleda. Kod pozitivnih sukoba moramo podrazumijevati i kontrolirane sukobe koji ne prerastaju u sukobe koji dovode do narušavanja međuljudskih odnosa. Pozitivnim sukobima možemo nazivati samo one koji su profesionalne prirode. Sukobi u koje se uvode prošli sukobi između dviju strana ili se unose sukobi iz privatnog života postaju negativni sukobi. Najprije je tada potrebno rješavati privatni sukob kako bi se moglo nastaviti sa rješavanje sukoba unutar organizacije. Negativni sukobi mogu utjecati na pojedinca ili na cijelu organizaciju. Kada sukobi utječu na pojedinca osobno mogu uzrokovati psihološke stresove i traume. Kao što je prethodno spomenuto svaki pojedinac nema jednake ciljeve u gradnji karijere što uzrokuje razliku u kvaliteti proizvoda. Jedan dio proizvoda tada može biti kvalitetniji dok će drugi dio imati nesukladnosti. Negativnim sukobima organizacija može trpjeti povećanje troškova, disfunkcionalnost, smanjenje djelotvornosti i sl. Sukobima kao neizbježnim dijelom organizacije moramo znati upravljati.

Kako bi organizacija mogla očekivati pozitivan ishod kod razrješenja sukoba potrebno je poznavati ključne činjenice o nastanku sukoba. Ključni aspekti sukoba su poznavanje situacije, vremena nastanka sukoba te vrijeme koje organizaciji stoji na raspolaganju za rješavanje sukoba.

---

<sup>7</sup> Sikavica P, Novak M. (1999.) Poslovna Organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator; str 630

Organizacija je obvezna utvrditi jesu li dvije strane u prošlosti imale sukobe koji su okidač za nove sukobe. Prva mjera koja se poduzima jest izbjegavanje sukoba ukoliko je moguće. Kada mjera izbjegavanja sukoba nije moguća potrebno je motivirati sukobljene strane na razmišljanje kako ne bi došlo do sukoba, a na kraju se prema potrebi uključiti kao treća strana koja rješava situaciju. Osnovni načini rješavanja sukoba s prilagođavanje, povlačenje, izbjegavanje, uvjeravanje, forsiranje te potpuno rješavanje sukoba.

Kao temeljne vrste sukoba navode se sukob unutar pojedinca, sukob između pojedinca i skupine te između skupina. Sukob unutar pojedinca zapravo označava situaciju u kojoj je osoba podijeljenih osjećaja te se osjeća loše zato što nešto ne može odraditi kako treba. Ovaj osjećaj se javlja u slučaju kada osoba nešto ne zna uraditi ili kada je dobila naređenje nadređenih, a radni zadaci su nedostižni. Kod ovih osoba može se javiti i psihološki napori koji utječu na rad. Sukob između dviju strana koje čini više pojedinaca najčešća je vrsta sukoba. Zapravo se u ovim situacijama sukobljavaju ideje i mišljenja pojedinaca koje slijede njihove grupe. Problem se javlja kada su sukobljene strane nadređeni i podređeni zaposlenici. Tada nadređeni mogu tretirati podređene na drugačiji način i time utjecati na rad zaposlenika. Sukobi unutar grupa nerijetko se pojavljuju kada su u pitanju radni zadaci koje ne može obaviti pojedinac samostalno. Kod ovih sukoba uglavnom se javlja nezadovoljstvo jednog ili više pojedinaca prema ciljevima projekata. Pojedinici iznose svoja mišljenja i ideje, dok im se druga strana protivi te nastaje sukob.

Postoje četiri faze procesa sukoba. Prva faza uključuje protivljenje dviju strana. Svaka od strana iznosi svoje poglede, a druga strana odbija prihvatiti njihovo mišljenje. Druga faza sastoji se od spoznaje drugih zaposlenika da sukob postoji. Ostatak zaposlenika osjeća tenzije i svjesni su sukoba. U trećoj fazi sukob u potpunosti eskalira, svi su zaposlenici upoznati i primjećuju sukob, a negativnost sukoba utječe na rad zaposlenika. U četvrtoj fazi sukob završava pozitivnim ili negativnim ishodom. U slučaju pozitivnog ishoda u organizaciji se povećava proizvodnost i učinkovitost. U slučajevima kada završava negativno smanjuje se radna uspješnost te se javlja mogućnost nastanka novog sukoba u budućnosti.

Slika 1. Faze procesa sukoba



Izvor: Sikavica P, Novak M. (1999.) Poslovna Organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator; str 640

## 5. Kultura sigurnosti

Radno mjesto svakog zaposlenika mora biti sigurno, no to ne mora uvijek biti slučaj. Kako bi organizacija osigurala sigurna radna mjesta mora se baviti kulturom sigurnosti. Imati dobru kulturu sigurnosti u organizacijama je neophodno. Kultura sigurnosti definira se kao subkultura cijele organizacijske kulture. Ona se može definirati kao stajalište zaposlenika u organizaciji o sigurnosti i zaštiti na radu. Mišljenje zaposlenika o nezgodama, ozljedama, bolestima i rizicima uvelike se mogu razlikovati. Stariji i iskusniji zaposlenici imaju više samopouzdanja te će na određene rizike reagirati kao da oni niti ne postoje, dok će mlađe generacije biti opreznije. Naravno, može se dogoditi i suprotna situacija u kojima stariji zaposlenici baš zbog svojeg iskustva budu oprezniji u obavljanju rizičnih radnih zadataka. Kako bi se kultura sigurnosti obogatila potrebno ju je stalno nadograđivati i usavršavati, odnosno uvoditi promjene koje su ključne za poboljšavanje sigurnosti zaposlenika. Organizacijske kulture mogu uvelike utjecati na kulturu sigurnosti. Kada zaposlenici rade u pozitivnim organizacijskim kulturama tada se povećava šansa da će organizacija brinuti i o sigurnosti i zaštiti zdravlja zaposlenika. Kako bi se kultura sigurnosti gradila i unaprjeđivala organizacija mora potaknuti svakog pojedinca na njegov doprinos. Zaposlenici će pratiti jedni druge pa iz tog razloga kulturu sigurnosti moraju njegovati i promicati one više razine zaposlenika.

Organizacijske kulture koje kao strateški cilj koriste sigurnost mogu biti informirane kulture, kulture izvješćivanja, opće kulture, fleksibilne te učeće kulture. Informirane kulture uključuju prenošenje znanja na zaposlenike o svim čimbenicima koji utječu na sigurnost zaposlenika. To su čimbenici kao ljudi, tehnička sredstva, procesi, okoliš i dr. Kultura izvješćivanja omogućuje zaposlenicima da prijavljuje greške i moguće opasnosti i rizike po njihov život, a pri tome ne budu kažnjeni za takvu prijavu. Opća kultura u pogledu sigurnosti odnosi se na kulturu koja potiče siguran rad za zaposlenike pojedinačno, ali i sigurnost za druge, odnosno da drugi zaposlenici ne bi bili izloženi riziku zbog pogrešaka drugih. Učeća kultura obuhvaća donošenje

pravih odluka obzirom na učenje zaposlenika o sigurnosti na radu. Uključuje implementiranje dodatnih mjera kada je to potrebno.

Možemo razlikovati pet tipova kulture sigurnosti. Patološki tip uključuje rad u pogledu sigurnosti samo minimalno koliko je potrebno organizaciji da ne odgovara za svoja djela prilikom inspeksijskog ili drugog nadzora. Zapravo ove organizacijske kulture više brinu o tome da ne budu uhvaćene u svojim ne-djelima nego o samoj sigurnosti. Reaktivni tip kulture uključuje pronalazak razloga i rješenja za neželjene rizične situacije koje su za posljedicu imale nezgodu ili ozljedu na radu. Organizacija ovdje obuhvaća niz zadataka kojima istražuje sigurnost u organizaciji i njezinu implementaciju. Kalkulativni tip uključuje samo nužne postupke potrebne da bi se zadovoljili propisi u pogledu sigurnosti. Organizacije koje obilježava proaktivna kultura formirale su sustave sigurnosti koji vodi poseban odjel osoblja. Organizacija kod proaktivnih kultura uviđa važnost sigurnosti i zaštite na radu te važnost sprječavanja i otklanjanja rizika. Generativna kultura se očituje u potpunosti integriranim razmišljanjem o sigurnosti. Svi zaposlenici neovisno o razini u organizaciji djeluju sukladno mjerama sigurnosti. U ovim organizacijama promiče se sigurnost koja je ujedno i prioritet organizacije.

Wiegman je u članku Sinteza kulture sigurnosti i istraživanja sigurnosne klime naveo pet najbitnijih indikatora kulture sigurnosti u organizaciji. Indikatori koje Wiegman navodi su posvećenost organizacije, uključenost menadžmenta, ovlašćivanje zaposlenika, sustavi nagrađivanja i odgovornosti te sustavi izvješćivanja. Organizacija u prvoj mjeri mora biti posvećena sigurnosti te na nju gledati kao stratešku prednost. Važnu ulogu u promicanju sigurnosti u organizacijama imaju više razine, ali i zaposlenici koji su već duže vrijeme zaposleni u organizaciji. Oni zapravo prenose kulturu na novije zaposlenike i na taj način ostale generacije koje uče o sigurnosti. Organizacije koje promiču sigurnost uključuju svakodnevne rutinske preglede, neovisno o rizicima. Zapravo zaposlenici na ovaj način mogu steći kulturu sigurnosti rada. Kao što je već navedeno više razine moraju biti uključene u sigurnost, moraju pratiti rizike, nove promjene, uključiti se u seminare vezane za sigurnost i dr. Organizacija isto tako u sigurnost mora uključiti i



druge razine zaposlenika. Ponajviše one zaposlenike koji su najčešće i u najvećoj mjeri izloženi rizicima. Važno je uključiti te zaposlenike u rasprave, donošenje mjera i odluka pa i preuzimanje odgovornosti. Na taj će se način zaposlenici osjećati prihvaćeno i odgovorno. Kako bi se zaposlenike motiviralo na što bolji i sigurniji rad, organizacija može uvesti sustave nagrađivanja i kažnjavanja zaposlenika. Naravno, nagrađivani zaposlenici biti će oni koji provode svoje radne zadatke u skladu sa sigurnosnim uvjetima i zahtjevima. S druge strane kažnjavati će se zaposlenike koji svoje radne zadatke obavljaju protivno pravilima sigurnosti i zaštite na radu. Sustavi izvješćivanja u organizacijama uključuju izvješćivanje zaposlenika o sustavima sigurnosti na radu. Zaposlenici o bilo kakvim izvješćivanjima ne smiju biti kažnjavani. Više razine probleme moraju rješavati, a osim toga i poticati ostale zaposlenike na izvješćivanje o situaciji na radnim mjestima o pogledu sigurnosti na radu.

Kako bi organizacija imala dobru i pozitivnu kulturu sigurnosti od viših se razina očekuje da će se spustiti do nižih, obilaziti radna mjesta te komunicirati o sigurnosnim pitanjima sa ostalim zaposlenicima. Organizacija mora redovito svim zaposlenicima omogućiti informacije u pogledu sigurnosti. Za organizacije kojima je sigurnost prioritet može se reći da su organizacije sa pozitivnom kulturom sigurnosti. Vrlo je važno da organizacije istražuju sve nezgode, ozljede na radu ili bolesti kako bi se u budućim situacijama neželjeni događaji spriječili. Organizacije svakako moraju pratiti sve novosti uvedene po pitanju sigurnosti na radu. Moral ovih organizacija je izuzetno visok, a organizacija potiče sve zaposlenike da se uključuju u donošenje odluka. Ove su organizacije usklađene sa propisima i normama, uvode različite edukacije po pitanju sigurnosti te je cijela organizacija poticajna i posvećena sigurnosti.

Jaka kultura sigurnosti može pridonijeti učinkovitosti, produktivnosti i poboljšanju rada zaposlenika. Zaposlenici koji će se osjećati sigurno na svojem radnom mjestu imati će veću motiviranost. Oni koji su upoznati sa svim rizicima svoj će posao obavljati opreznije i sigurnije. Kultura sigurnosti može smanjiti i troškove organizacije. Troškove u pogledu problema u radnim procesima, a smanjena je stopa fluktuacije i apsentizma. Kada organizacija svoje prihode ne

usmjerava na nepotrebne troškove, ona ih može usmjeriti na svoje zaposlenike i na taj ih način nagraditi. Kultura sigurnosti ohrabruje zaposlenike da poduzimaju radnje i preuzimaju odgovornost za sebe, ali i druge zaposlenike u organizaciji. Najčešće greške organizacije prilikom formiranja kulture sigurnosti jesu ne uključivanje svih zaposlenika u kulturu sigurnosti. Na taj će način samo neki od zaposlenika, odnosno grupa biti upoznati sa kulturom, dok ostatak neće biti upoznat. Kada svi zaposlenici nisu uključeni u promicanje kulture sigurnosti neće moći identificirati rizike niti druge obavijestiti o njima. U suštini kultura sigurnosti zbog ohrabrivanja i motivacije zaposlenika pozitivno utječe na cjelokupni rad ljudi, kvalitetu proizvoda, produktivnost i dr.

Organizacije često moraju balansirati između sigurnosti i troškova. Kako bi zaposlenici što bolje shvatili kulturu sigurnosti organizacija je obvezna ulagati u unaprjeđenje svih aspekata sigurnosti u njoj. Naime, sigurnost i zaštita na radu od organizacija iziskuje 2 tipa troškova, odnosno troškove koji uključuju identifikaciju rizika te troškovi ublažavanja tih rizika. Velik broj autora navodi kako je etički neprihvatljivo da organizacije nisu svjesne niti da nemaju znanja o rizicima u njihovim organizacijama. Preporuča se da se ti rizici rješavaju sljedeći zakonsku regulativu, pomoću industrijskih smjernica, smjernicama iz prakse te pomoću eksperata u pojedinim područjima.

Organizacije moraju ulagati i u osoblje koje brine o kulturi sigurnosti. Neke od karakteristika pojedinca koji vode odjel sigurnosti na radu su iskrena briga za ljude što znači da sami stručnjaci zaštite na radu u većoj mjeri brinu za ljude i njihovu sigurnost, a ne za prihode i dobit organizacije. Stručnjaci zaštite na radu moraju shvatiti da je njihova uloga u organizaciji prevencija neželjenih događaja te spašavanje života. S druge strane stručnjaci moraju biti vođeni primjerom, odnosno njihovi navodi moraju biti sukladni sa njihovim akcijama. Oni su najčešće uzor zaposlenicima te će zaposlenici kopirati njihove akcije, stoga je vrlo važno da stručnjaci krenu od sebe te obavljaju svoje poslove na što sigurniji način kako bi i ostali zaposlenici mogli učiti od njih. Obzirom da se sigurnost i zaštita na radu kontinuirano unaprjeđuje i mijenja vrlo je važno da stručnjaci stalno nadograđuju svoje znanje. Osim toga stručnjaci moraju biti orijentirani na rezultat što znači da je potrebno postaviti ciljevi i slijediti sve definirane mjere kako bi se postigao taj rezultat. Neki od ciljeva mogu biti smanjiti godišnju stopu ozljeda na radu, povećati sigurnost na

radu uporabom bolje zaštitne opreme, smanjiti apsentizam i sl. Stručnjaci zaštite na radu isto tako moraju biti ponizni što znači da pohvale i nagrađivanje njima ne smiju biti motivacija u radu. Njihova ključna motivacija mora biti dobrobit zaposlenika na radnom mjestu. Isto tako stručnjaci moraju imati strpljenja za rad s ljudima obzirom da će se naći u situaciji ili grupi zaposlenika koja je u potpunosti različitog razmišljanja. U ovim slučajevima potrebno je omogućiti tim zaposlenicima edukacije, kontinuirano ponavljati i stavljati sigurnost kao prioritet te im stvarati navike o sigurnosti na radu. Kao i menadžeri stručnjaci zaštite na radu moraju dobro slušati zaposlenike. Uvažavati njihovo mišljenje te ponekad iskoristiti dobre ideje i poglede zaposlenika sa ciljem poboljšavanja sigurnosti na radu. Na kraju svega stručnjaci moraju imati pozitivan stav prema sigurnosti na radu, imati vrline kao što su suočavanje s problemima sa fokusom te moraju biti pravedni prema svim zaposlenicima jednako.

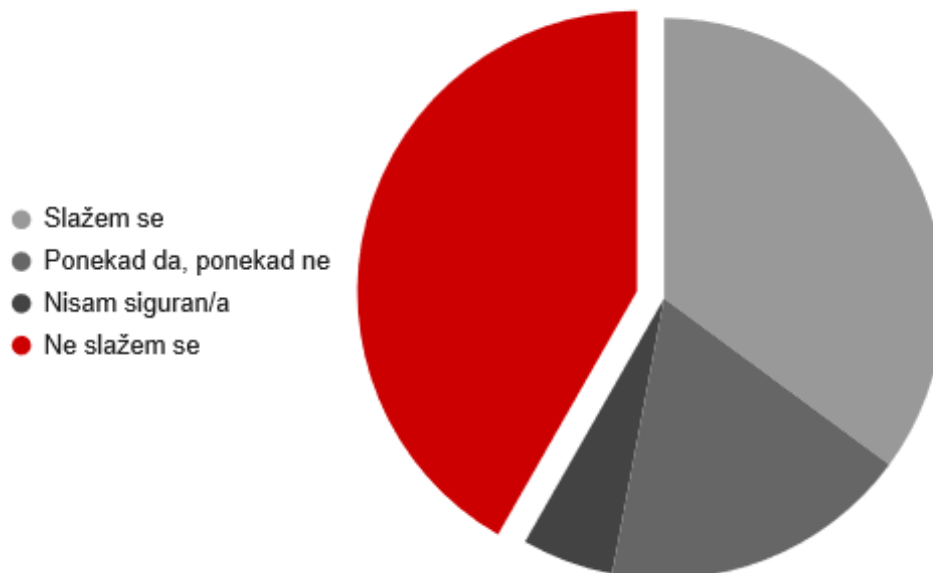
## 6. Istraživanje

U svrhu utvrđivanja utjecaja organizacijske kulture na kvalitetu rada zaposlenika provedeno je istraživanje. Istraživanje se provodilo preko online ankete. U istraživanju su sudjelovali pojedinci u dobi od 18 pa preko 60 godina starosti. Sveukupno je u istraživanju sudjelovao 164 ispitanika. Svoje mišljenje su u anketi podijelili djelatnici administrativnih poslova, djelatnici bravarske industrije, kuhari i ugostitelji, frizeri i zdravstveni djelatnici te pojedinci mnogih drugih djelatnosti. Ključni cilj istraživanja bio je utvrditi hoće li pozitivna organizacijska kultura pozitivno utjecati na kvalitetu krajnjih proizvoda i usluga. Zapravo se postavljalo pitanje kakva je kvaliteta rada i proizvoda obzirom na različita radna okruženja u kojima se nalaze zaposlenici. Pitanja u anketi su se sastojala od pitanja vezanih za radno okruženje zaposlenika, njihov menadžment i voditelje skupina te pitanja vezana uz kulturu sigurnosti u organizacijama.

Anketa je započeta sa općim pitanjima kao što su dob ispitanika i djelatnost kojom se bave. Nakon toga slijedila su pitanja veza za rad pojedinaca. Ispitanici su većinskim brojem glasova složno odgovorili kako mogu uskladiti privatni i poslovni život, odnosno govore kako su u mogućnosti uskladiti poslovne prioritete sa osobnim životom. U prijevodu to znači da su zaposlenici u većem broju slučajeva zadovoljni svojim radnim vremenom te se mogu posvetiti i privatnom životu. Po pitanju rada zaposlenika, oni ističu kako se mogu obratiti višim razinama za pomoć ukoliko dođe do te potrebe. Ovo pitanje nosi težinu, obzirom da su više razine vođe timova pa i pojedinaca. Stoga njihova pomoć uvelike služi koristi pojedinca u obavljanju dnevnih zadataka. Ispitanici navode kako u većem broju slučajeva nisu prepoznati za svoj rad te ne dobivaju pohvale niti nagrade, dok oni smatraju kako ih zaslužuju. Ispitanici ističu kako više razine ne uključuju njihovo mišljenje i ideje u donošenje odluka u organizaciji. Kada više razine ne uključuju niže razine u donošenje odluka po pitanju procesa rada, kvalitete ili nekih drugih važnih pitanja može nastati velik problem. Niže razine zaposlenika u direktnom su kontaktu sa krajnjim proizvodima. Takvi zaposlenici u potpunosti znaju početak i kraj procesa i na koji način se kreiraju proizvodi. S toga je njihovom mišljenju od velike važnosti.

Grafikon 1: Uključenost zaposlenika u donošenje odluka po pitanju kreiranja proizvoda

Uključen/a sam u odluke koje utječu na moj rad.



Izvor: obrada autorice

Zaposlenici navode kako od viših razina dobivaju jasne povratne informacije po pitanju njihovo rada te su im obveze i odgovornosti u većini slučajeva detaljno pojašnjene. Čak 60% ispitanika navodi kako ima dovoljan broj stanki u radnom danu, oko 43% se ne osjeća kao važan dio organizacije. Gotovo 55% navodi kako svoje radne zadatke obavljaju u zdravom radnom okruženju uz ljude koji su im spremni pomoći. Njih 49% navodi kako se nalaze u pozitivnom organizacijskom okruženju, dok gotovo 41% ispitanika navodi kako im radno okruženje stvara stres koji utječe na njihov rad.

Grafikon 2: Utjecaj stresa na rad zaposlenika

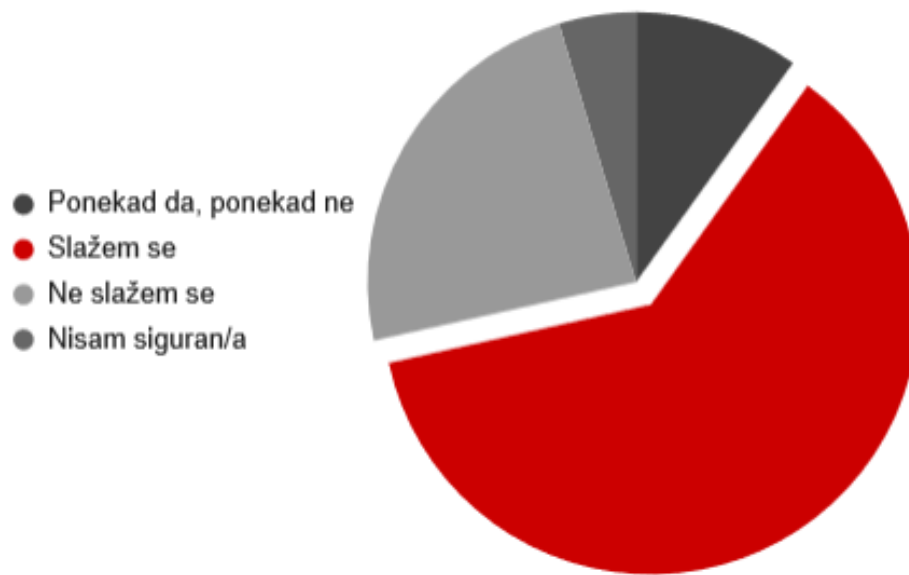


Izvor: obrada autorice

Čak 44% ispitanika ističe kako rade vrlo intenzivno, no bez obzira na intenzitet rada slažu se kako i dalje uspijevaju stići obavljati svoje radne zadatke. U većinskom postotku ispitanici su odgovorili kako njihove organizacije potiču pozitivnom radno okruženje. Većinski dio glasova govori kako kvaliteta rada ovisi o njihovom raspoloženju. Na kvalitetu rada zaposlenicima utječe radno okruženje te gotovo 67% zaposlenika smatra da u pozitivnom radnom okruženju svoje radne zadatke obavljaju kvalitetnije.

Grafikon 3: Utjecaj radnog okruženja na kvalitetu rada zaposlenika

Smatrate li da na kvalitetu Vašeg rada utječe radno okruženje?



Izvor: obrada autorice

Po pitanju sigurnosti i zaštite na radu ispitanici su složni te navode kako mogu zaustaviti rad kada utvrde neposrednu opasnost za svoj život. Više razine organizacije prihvaćaju informacije i obavijesti o sigurnosti i zaštiti zdravlja na radu te većinski broj ispitanika navodi kako su im osigurani uvjeti potrebni za sigurno obavljanje rada. Kao zadnje pitanje ispitanicima je omogućeno iznošenje vlastitog mišljenja o organizacijskoj kulturi i sigurnosti i zaštiti na radu u njihovom poduzeću. Većinu mišljenja preplavili su pozitivni komentari, no na temelju komentara može se zaključiti da veće nezadovoljstvo prolaze stariji zaposlenici. Naime, oni se osjećaju zapostavljeno, smatraju da ih mlađi zaposlenici ne poštuju te da nisu u većini slučajeva prepoznati za svoj rad. Nekolicina navodi problematiku stresa kao najveći faktor njihovog smanjenja motivacije za radom kao i prevelika očekivanja od viših razina. Osim toga zaposlenici smatraju da nisu dovoljno plaćeni za svoj rad te da organizacija ne prepoznaje njihovu kvalitetu.

## 6.1.Korektivne mjere

Analizom dobivenih rezultata može se uvidjeti nezadovoljstvo zaposlenika po pitanju kvalitete rada i produktivnosti organizacije. Kada bi organizacije zaposlenicima u većem broju slučajeva omogućila iznošenje njihovog mišljenja ili predstavljanje ideja kvaliteta rada mogla bi se znatno povećati. Kao što je već prethodno navedeno zaposlenici su u neposrednom kontaktu sa proizvodima stoga je njihovo mišljenje ključno i od velike važnosti. Nezadovoljstvo po pitanju isključenosti u donošenju odluka zaposlenike može demotivirati i odbijati od pozitivnog i kvalitetnog rada. Zaposlenici se sve manje trude te dolaze do razine gdje im više nije bitna kvaliteta njihovog rada niti krajnjeg proizvoda. Kako bi organizacije riješile ovaj problem moraju u donošenje odluka i osmišljavanje ideja uključivati sve razine zaposlenika. Povećati će se motiviranost zaposlenika, oni će se osjećati kao važan dio organizacije te će samostalno donositi rješenja za nastale probleme. Organizacije na taj način mogu rasteretiti više razine da se kontinuirano spuštaju do nižih i rješavaju sve probleme, smanjiti će im posao te će ostatak svojih radnih zadataka više razine moći obavljati kvalitetnije. Svakako, potrebno je i pronaći balans gdje će svatko moći iznositi svoje mišljenje, a to uključuje sve razine zaposlenika.

Velik postotak ispitanika navodi kako im stres donosi velike probleme po pitanju njihovog rada. Kada bi organizacije na pravilan način definirale plan i odredile svoje mogućnosti mogle bi smanjiti intenzitet rada zaposlenika i na taj način povećati njihovu produktivnost. Podrazumijeva se da zaposlenici koji stalno rade intenzivno neće se obazirati na bitne detalje proizvoda i njihovu kvalitetu već će se obazirati na kvantitetu. Organizacije u ovom slučaju mogu i zaposliti veći broj zaposlenika pa će se ostatak rada podijeliti ravnomjerno. Kada zaposlenici obavljaju poslove s visokim rizikom za njihov život i zdravlje, a obavljaju radne zadatke vrlo intenzivno nerijetko se dogodi neželjena situacija i ozljeda zaposlenika. Organizacija tada trpi nedostatak zaposlenika, mora pribaviti novog zaposlenika i utrošiti vrijeme na njegovo educiranje. Više razine ne moraju uvijek prihvaćati ponude za posao kada su svjesne da njihova organizacija ne može postići željeni ishod od strane naručitelja.



Većinski broj ispitanika ističe kako smatraju da svoje radne zadatke obavljaju kvalitetnije u pozitivnom radnom okruženju. Ova teza samo potvrđuje pretpostavku sa početka rada gdje se zapravo pretpostavilo kako će pozitivna organizacijska kultura utjecati na povećanje kvalitete rada zaposlenika. Organizacija mora definirati mjere, akcije, pravila ponašanja i sl. Kada organizacija njeguje te definirane aspekte organizacijske kulture one se mogu lakše prenositi na zaposlenike te ih zaposlenici prihvaćaju. Pravila i mjera moraju se pridržavati svi zaposlenici. Definiranim pravili organizacija će zaposlenicima omogućiti jednakost po pitanju mogućnosti razvitka, nagrađivanja, povećati će se kolegijalnost i spremnost zaposlenika, biti će motiviraniji i hrabriji pri obavljanju svojih radnih zadataka te će se osjećati prihvaćenima i važnima u organizaciji.

Po pitanju sigurnosti i zaštite na radu zaposlenici su uglavnom zadovoljni definiranim pravilima svojih organizacija. Sigurnost i zaštita na radu mora se kontinuirano pratiti i unaprjeđivati, obzirom da se Pravilnici i Zakoni stalno mijenjaju. Više razine moraju biti spremne rješavati probleme po pitanju sigurnosti i zaštite na radu te biti spremni donositi ključne odluke u kritičnim situacijama. Zaposlenici će svakako svoje radne zadatke obavljati produktivnije u sigurnom okruženju. Opasno i nesigurno okruženje zaposlenicima može unijeti strah u njihov proces rada obzirom da im je fokus usmjeren na zaštitu vlastitog zdravlja, neće se koncentrirati na dizajniranje i kreiranje proizvoda. Smanjenja koncentracija i obraćanje pažnje na nešto drugo osim proizvoda može uvelike smanjiti kvalitetu rada i krajnjih proizvoda organizacije.

Temeljem dobivenih rezultata može se uvidjeti da se stariji zaposlenici u organizacijama ne cijene jednako kao i mlađi. Gdje je zapravo problem ispitanici nisu specificirali. Organizacije moraju biti svjesne razlike u dobi njihovih zaposlenika. Svakom se zaposleniku mora pristupiti na različit način. Razlike između zaposlenika po pitanju njihove dobi ne bi smjele biti primjetne. Organizacije moraju reagirati na alarmne situacije po pitanju mobinga i iskorištavanja starijih zaposlenika. Naravno, podrazumijeva se da isto tako stariji zaposlenici ne smiju vršiti mobing i iskorištavati one mlađe zaposlenike. Dobrom organizacijom rada, dodjelom proporcionalnih radnih zadataka i međusobnim poštovanjem organizacije mogu pospješiti međuljudske odnose i povećati

kvalitetu rada organizacije. Kako bi se postiglo veće poštovanje između zaposlenika potrebno je i uključiti team building u organizacijski plan. Organizacije moraju negovati i vještine ljudi. Vještine ljudi mogu pomoći organizacijama da upravljaju postavljenim ciljevima, odnosno očekivanjima. Osim toga omogućuju organizacijama da budu u toku sa zadacima te da pravovremeno ostvaruju svoje rezultate. Kroz organizacijske vještine organizacije svoj trud, resurse, ali i vrijeme znaju usmjeriti tamo gdje oni moraju ići.

## 7. Zaključak

Kako bi poslodavci mogli krenuti ka ostvarivanju svojih želja, odnosno ciljeva organizacije, moraju započeti sa onim manjim željama svojih zaposlenika. Postizanje veće kvalitete proizvoda i usluga može se ostvariti uključujući nekoliko razina promjena, no ključne su one promjene u kulturi organizacije. One se najviše odnose na raspoloženje, motiviranost, kolegijalnost i rad zaposlenika. Već je navedeno kako se pretpostavlja da će se pozitivno radno okruženje pozitivno odraziti na kvalitetu procesa rada, pa i krajnje proizvode. Stoga poslodavci vrlo pažljivo moraju definirati kakvu kulturu žele u svojim organizacijama. Povoljna organizacijska kultura može povećati imidž, produktivnost, učinkovitost, kvalitetu rada i proizvoda i dr. Uključivanjem svih zaposlenika u formiranje kulture uvelike se može zadovoljiti te iste zaposlenike. S ciljem utvrđivanja utjecaja radnog okruženja, odnosno organizacijske kulture na rad zaposlenika provedeno je istraživanje. Analizom rezultata istraživanja možemo zaključiti kako zaposlenici složno ističu da njihovo raspoloženje, trud i kvaliteta rada ovise o organizacijskoj kulturi i okruženju u kojem se nalaze. Neke od mjera koje poslodavci mogu koristiti su mogućnost iznošenja mišljenja, ideja, pogleda i iskustava zaposlenika, smanjiti količinu rada ili zaposliti nove članove organizacije, dobro analizirati i planirati rad u organizaciji, uključiti sve razine zaposlenika u donošenje odluka i sl.

Smatram da većinski broj organizacija njeguje pozitivnu organizacijsku kulturu, no često su više usmjereni na profit nego zaposlenike koji su ključ tog profita. Poslodavci se više moraju obazirati na zaposlenike i njihov udio koji oni pridonose organizacijama. Isto kao i zaposlenike, poslodavci se moraju educirati o vođenju svoje organizacije kako bi čim lakše i bolje mogli razumjeti potrebe zaposlenika i organizacije pa stvoriti balans i zadovoljiti želje i potrebe obaju strana.

## Popis literature

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Buntak K., Baković T., Buntić L., Damić M., Mišević P., Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom; Vodič za uspješnu implementaciju i održavanje sustava kvalitetnog upravljanja u poduzećima, Zagreb, 2021.
3. Lazibat T., Upravljanje kvalitetom, M.E.P., Zagreb, 2009.
4. Sikavica P, Novak M., Poslovna Organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator, 1999.
5. <https://safetyfirst.blog/safety-culture-positive-negative-indicators/> (14.05.2023.)
6. <https://www.posao.hr/clanci/karijera/poduzetnistvo/7-prednosti-sustava-upravljanja-kvalitetom-zasto-vesti-iso-9001/6823/> (18.05.2023.)
7. <https://www.smartsheet.com/quality-improvement-process> (07.06.2023.)

## **Popis tablica**

Tablica 1: Čimbenici integracije i dezintegracije skupa zaposlenih.....	5
---	---

## **Popis slika**

Slika 1. Faze procesa sukoba.....	32
-----------------------------------	----

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Uključenost zaposlenika u donošenje odluka po pitanju kreiranja proizvoda	39
---	----

Grafikon 2: Utjecaj stresa na rad zaposlenika .....	40
---	----

Grafikon 3: Utjecaj radnog okruženja na kvalitetu rada zaposlenika.....	41
---	----