

# ETIČNO PONAŠANJE MENADŽERA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA „PROMET SPLIT d.o.o.“

---

Grančić, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:859146>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-28**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



**DIPLOMSKI RAD**

**ETIČNO PONAŠANJE MENADŽERA I  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA NA  
PRIMJERU PODUZEĆA „PROMET SPLIT d.o.o.”**

**Mentor:**

**doc.dr.sc.Ivana Bulog**

**Student:**

**Ivan Grančić**

**Split, lipanj, 2017.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	4
<b>1.1. Predmet istraživanja</b> .....	4
<b>1.2. Problem istraživanja</b> .....	6
<b>1.3. Ciljevi rada</b> .....	8
<b>1.4. Metode rada</b> .....	9
<b>1.5. Struktura rada</b> .....	10
<b>2. ETIKA</b> .....	12
<b>2.1. Pojam etike i etičnog ponašanja</b> .....	12
<b>2.2. Važnost etike u poslovanju</b> .....	13
<b>2.3. Poslovna etika</b> .....	16
<b>2.4. Etički pristupi</b> .....	19
<b>2.5. Etičko poslovno upravljanje</b> .....	21
<b>2.6. Izbjegavanje etički opasnih zona</b> .....	24
<b>2.7. Društvena odgovornost u javnom sektoru</b> .....	29
<b>3. ODLUČIVANJE</b> .....	32
<b>3.1. Pojam i definiranje odlučivanja</b> .....	32
<b>3.2. Proces odlučivanja</b> .....	33
<b>3.3. Načini i stilovi odlučivanja</b> .....	36
<b>3.4. Problemi i pogreške pri odlučivanju</b> .....	42
<b>3.5. Odlučivanje i etika</b> .....	45
<b>4. ZADOVOLJSTVO</b> .....	47
<b>4.1. Pojam i definicija zadovoljstva</b> .....	47
<b>4.2. Teorije zadovoljstva na radu</b> .....	49
4.2.1. Maslowljeva teorija potreba .....	50
4.2.2. Murrayeva teorija potreba .....	51
4.2.3. Herzbergova dvofaktorska teorija .....	52
4.2.4. Lockeova teorija vrijednosti .....	53
4.2.5. Lawlerov model zadovoljstva na radu .....	53
4.2.6. Grayeva teorija .....	54
<b>4.3. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na radu</b> .....	55

<b>4.4. Individualne karakteristike i zadovoljstvo na radu</b> .....	59
<b>4.5. Efekti (ne)zadovoljstva na radu</b> .....	61
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	66
<b>5.1. Osnovni podaci o promatranom poduzeću „Promet Split d.o.o.“</b> .....	66
<b>5.2. Organizacijska struktura</b> .....	67
<b>5.3. Analiza podataka i rezultata</b> .....	69
<b>5.4. Zaključak o istraživanim hipotezama</b> .....	86
<b>5.5. Smjernice za buduća istraživanja</b> .....	87
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	89
<b>LITERATURA</b> .....	91
<b>PRILOZI</b> .....	95
<b>SAŽETAK</b> .....	98
<b>SUMMARY</b> .....	99

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Etika kao pojam u suvremenom poslovnom svijetu, vrlo je često predmet različitih istraživanja. Glavni razlog tome jest činjenica da je etika jedan od ključnih faktora za dugoročni uspjeh poduzeća, a da je ista ta etika gotovo zanemarena kada se donose određene poslovne odluke.

Sama riječ etika potječe od grčke riječi „ethikos“ što bi u prijevodu značilo običaj, navika, značaj, moralan, čudoredan. Ne postoji potpuni i jedinstveni prijevod riječi s grčkog jezika stoga se etika promatra i određuje kao posebna grana filozofije koja pokušava logički razviti niz moralnih načela ili pravila koji bi doveli do zaključka što je to etično tj. ispravno ponašanje. Različiti autori različito definiraju etiku kao pojam što dodatno otežava konkretizaciju pojma. Ono u čemu se slažu svi autori i teoretičari koji se bave etikom kao pojmom jest činjenica da etika predstavlja nešto što je dobro, moralno za najveći broj ljudi, odnosno za sve interesne skupine.

Menadžeri, zaposlenici, ali i individualne osobe kao neprofesionalci svakodnevno su suočeni s nekim dvojbama, nejasnoćama i izborima između više različitih mogućnosti koji nalažu etičnost u djelovanju. U poslovnom okruženju odluke se moraju donijeti brzo, pod vremenskim pritiskom koji ne ostavlja puno prostora za racionalnu prosudbu. Konkurencija, javnost, nadređeni, podređeni, državni organi, privatni život, sve su to pojmovi koji se trebaju uzeti u obzir kada se donosi određena poslovna odluka. I kako onda u toj streci, u takvom okruženju, pod takvim pritiskom razmišljati i o etičnosti vlastite odluke? U današnjem, modernom svijetu to je itekako zahtjevno, ali od izuzetne važnosti, kako za nas same kod vlastitog, privatnog odlučivanja, tako i za poduzeće u kojem radimo, i u konačnici i za društvo u cjelini. Sasvim je jasno da menadžerima posao nije nimalo jednostavan. Nedvojbeno je kako su danas menadžeri suočeni s brojnim etičkim izazovima u svakodnevnom poslovanju pokušavajući što bolje, spremnije i kvalitetnije odgovoriti na zahtjeve svih interesnih skupina s kojima su direktno (npr. kupci, dioničari), ali i indirektno vezani (npr. društvena zajednica). Danas je etičko ponašanje menadžera pri odlučivanju od strateškog značaja za uspješno poslovanje svakog poduzeća. To je jedan od bitnih elemenata koji doprinose uspješnijem postizanju njihove konkurentske prednosti. Često se odluke donose vrlo jednostavno, nesvjesno, instinktivno, koristeći neka svoja prethodna znanja i iskustva, svoja osnovna

moralna načela. U takvim situacijama vrlo često menadžeri postanu pristrani što može dovesti do pogrešne konačne odluke.

Upravo pri donošenju poslovnih odluka, problem etike i etičnog ponašanja menadžera najviše dolazi do izražaja. Donijeti neku odluku nije nimalo lako, ali mi kao pojedinci pa tako ni menadžeri na visokim pozicijama, ne razmišljamo o odlučivanju kao nekakvom procesu što u načelu odlučivanje prvenstveno i jest. Kako navodi Turk (1972)<sup>1</sup> odlučivanje jest bit upravljanja, odnosno sastavni element upravljačke djelatnosti. Pri iznošenju definicije odlučivanja, također različiti autori iznose različite verzije vlastitog shvaćanja odlučivanja. Ono oko čega se slažu svi autori koji promatraju odlučivanje jest zaključak da je odlučivanje proces koji traje određeno vrijeme (kraće ili duže), završava donošenjem odluke tj. njenom primjenom i kontrolom.

Osim etičnog ponašanja menadžera pri donošenju poslovnih odluka, predmet ovoga istraživanja obuhvaća i zadovoljstvo zaposlenih na koje donesene odluke utječu direktno i indirektno. Oni su ti koji sudjeluju u realizaciji brojnih odluka koje su menadžeri donijeli. O navedenoj realizaciji najčešće ovisi i poslovni uspjeh poduzeća, a samim time i budućnost poduzeća. Menadžeri trebaju biti svjesni vlastitog utjecaja na zaposlenike i ustvrditi kriterije koji čine te iste zaposlenike zadovoljnim kako bi se postigla obostrana korist. Zadovoljstvo se općenito može definirati kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, zdravlje, ljubav što se posredno odražava na posao, navodi Marušić (2006)<sup>2</sup>. Noe et al. (2006)<sup>3</sup> zadovoljstvo poslom definiraju kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te iste osobe. Isti također naglašavaju da će zaposleni biti zadovoljni dok god smatraju da je njihov posao u skladu s njihovim osobnim vrijednostima. Način na koji zaposlenici percipiraju (svjesno ili nesvjesno) menadžere i njihovu etičnost u poslovanju itekako se odražava na njihovu razinu zadovoljstva na poslu. Samo zaposlenici s visokom razinom zadovoljstva preduvjet su dugoročnom uspješnom poslovanju poduzeća.

Osnovne varijable koje će se analizirati u ovome radu, a promatrano iz perspektive zaposlenika, jesu etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika. Osim detaljne analize povezanosti između ove dvije varijable istražiti će se i na koji način zadovoljstvo

---

<sup>1</sup> Turk, I., prema: Kralj, J. (1972) – Poslovna politika, Informator, Zagreb, str. 76.

<sup>2</sup> Marušić, S. (2006)- Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 327.

<sup>3</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., Gerhart, B. (2006) - Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o., Zagreb, str. 364.

zaposlenika utječe na poslovni uspjeh poduzeća. Promatrano poduzeće jest tvrtka „Promet Split d.o.o.“<sup>4</sup> koja se bavi uslugama javnog prijevoza.

Kroz empirijski dio rada detaljno će se saznati povezanosti između gore navedenih varijabli, dobiti će se konkretni podaci koji će se na adekvatan način analizirati i popratiti prikladnim, dodatnim infografikama<sup>5</sup>. Pri dobivanju konkretnih ulaznih podataka potrebnih za istraživanje, koristiti će anketa kao glavni instrumentarij, ali će se dodatno obaviti i intervju s nekolicinom menadžera. Za očekivati jest da je zaposlenicima itekako važno da li se menadžeri pri donošenju važnih odluka ponašaju etično ili ne, te da njihova percepcija o tome ima pozitivan ili negativan utjecaj na vlastitu im motivaciju za rad što u konačnici ima efekte i na ukupan rezultat poslovanja poduzeća.

U radu će se na adekvatan način objasniti svi negativni i pozitivni učinci etičnog ponašanja menadžera, prikazati će se svi relevantni okviri kada je u pitanju etika i etičnost pri odlučivanju koja utječe na zadovoljstvo zaposlenih. Uz to, objasniti će se razlozi za etično odlučivanje i posljedice etičnog i neetičnog odlučivanja

## **1.2. Problem istraživanja**

Zapostavljenost etike u suvremenom poslovnom svijetu itekako je veliki problem koji vrlo često ima dugoročne negativne posljedice. Osim zapostavljanja etike i etičnog ponašanja u potpunosti u svim segmentima poslovanja, problem su i iznimne situacije gdje se etičnost pri odlučivanju stavlja u drugi plan. Svjedoci smo da u Republici Hrvatskoj postoji veliki broj poduzeća čiji zaposlenici na visokim pozicijama nisu uopće upoznati s pojmovima kao što su etika, etično ponašanje, etično odlučivanje. Upravo su menadžeri poduzeća ti na kojima je definitivno najveća odgovornost kada je riječ o etičnosti poslovanja. Menadžeri su ti koji donose krucijalno važne odluke o kojima ovisi budućnost poduzeća. Prvenstveno njihova upoznatost s etičkim principima i etičkim okvirima jest uvod u primjenu etičkog ponašanja pri donošenju odluka u svakoj situaciji. Etičko odlučivanje uvjetovano je brojnim činjenicama i faktorima koje bi donositelji odluka sve na neki način trebali uzimati u obzir pri donošenju odluka. U poslovnom svijetu lako se izgubiti i udaljiti od etičnosti i onda kada se misli da je odluka etična. Stoga je potrebno stvoriti etički okvir u organizaciji kako bi se olakšala većina

---

<sup>4</sup> Poduzeće „Promet Split d.o.o.“. Dostupno na: <http://www.promet-split.hr/> [Pristupljeno 02.08.2016].

<sup>5</sup> What is an infographic? A graphic to define infographic. Dostupno na: <https://www.customermagnetism.com/infographics/what-is-an-infographic/> [Pristupljeno 02.08.2016].

situacija. Etički okviri proizlaze iz samog etičkog kodeksa organizacije. Postojanjem etičkog okvira u organizaciji, menadžeri bi u velikom broju situacija odmah znali da li neke od inačica koje su potencijalno rješenje problema spadaju unutar okvira i samim time bivaju etične. Ukoliko je u poduzeću općenito smanjena primjena etičkog ponašanja, vrlo vjerojatno za posljedicu ima utjecaj na moral zaposlenika. Menadžeri su ti koji svojim primjerom, odnosno ponašanjem predstavljaju uzor svojim zaposlenicima. Pokazujući se kao dobar primjer, menadžeri u određenom poduzeću mogu itekako utjecati na veće zadovoljstvo zaposlenika koji će, bivajući zadovoljniji, istovremeno u radu biti efikasniji i efektivniji te će se na taj način stvoriti svi preduvjeti za uspješno poslovanje poduzeća. Menadžeri svojim ponašanjem odnosno primjerom svjesno ili nesvjesno utječu na zadovoljstvo svojih zaposlenika izraženo kroz dimenzije kao što su povjerenje, odanost prema organizaciji, ponos organizacijom u kojoj rade, angažman vezan uz organizaciju, radno okruženje, organizacijska klima, osnaživanje zaposlenika, svijest o organizacijskim aktivnostima te sudjelovanje u donošenju odluka.

Menadžeri su odgovorni za postavljanje vodećih primjera o problemima poštenja i povjerenja u organizaciji, odgovorni su za utvrđivanje činjenice da aktivnosti poduzeća koje pripada javnom sektoru ne ugrožavaju vrijednosti društva. Menadžeri trebaju aktivno sudjelovati u kreiranju ispravnog okruženja i u stvaranju uvjeta za kulturu uspjeha, transparentnosti, odgovornosti te organizacijskog uspjeha. Da bi vlastite zaposlenike učinili zadovoljnima, trebaju obratiti pozornost na njihovu motivaciju, čimbenike njihove motivacije, na njihove želje i potrebe, na njihovo aktivno sudjelovanje u donošenju odluka te na njihovu potrebu samoostvarivanja.

Isto tako, menadžerima je potrebno obratiti pozornost i na izgradnju kapaciteta vlastitih sljedbenika u svrhu stvaranja održivosti. To bi značilo postojanje tendencije pronalaska i razvoja najboljih i najtalentiranijih zaposlenika. Upravo je to moralni imperativ koji će pomoći vodstvu pri stvaranju dodatne vrijednosti za organizaciju.

Kada je riječ o javnom sektoru u Republici Hrvatskoj, postoje različite predrasude od koji su neke opravdane dok za druge ne postoje nikakvi argumenti. Javni sektor jest direktna poveznica poslovnog svijeta, države s društvom u cjelini. Upravo iz toga razloga nužno je da poduzeća javnog sektora budu primjer kako se poduzeće treba voditi, na koji način poslovati i kako se odnositi prema svojim zaposlenicima. Što se etičnosti menadžera pri donošenju odluka u javnom sektoru tiče, osnovna funkcija istih jest konstruiranje vrijednosne paradigme



koje će pozitivno utjecati na sljedbenike, odnosno zaposlenike. Potrebno je stvaranje etičkih okvira kako bi se moglo na vrlo jednostavan način uvidjeti da li su menadžer i njegove odluke etične, u kojoj mjeri su etične te na koji način se to odražava na zadovoljstvo zaposlenih. Isti ti okviri također bi pomogli pri mjerenju učinkovitosti provođenja vrijednosti etike u organizaciji. Jasno je da menadžeri trebaju izgraditi odnos povjerenja sa zaposlenicima, da trebaju imati pozitivan odnos s njima, da treba postojati poštovanje u odnosu, da menadžeri trebaju biti pristupačni i saslušati zaposlene jer su upravo oni prva linija koja najbolje zna gdje su problemi ukoliko postoje. Potrebno je sazivati i sastanke s predstavnicima zaposlenika kako bi se raspravljalo o željenim temama ili problemima.

Postoje određene općenite prednosti i izazovi kada se govori o menadžerima i etičnom odlučivanju u javnom sektoru. Pri primjeni etičnosti i etičkih principa u svakoj situaciji bez iznimki, sve interesne skupine će biti zadovoljene. Kroz javni sektor i sama država je uključena u aspekt društveno odgovornog ponašanja. Posljedica uključenosti države u društveno odgovorno ponašanje jesu kvalitetnije usluge i proizvodi te zadovoljni zaposlenici. Uz to, u javnom sektoru je velika prisutnost medija, javnosti stoga je transparentnost kao predstavnicu etike itekako poželjna. Kao glavne općenite etičke izazove s kojima se mogu susresti menadžeri javnih poduzeća su nepredvidljivost okoline, vlastiti interesi na prvom mjestu, neiskustvo i neznanje.

Istraživanje će obuhvatiti sve navedene probleme s kojima se susreću menadžeri pri donošenju etičkih odluka te će se istražiti i sve pozitivne i negativne posljedice koje ti isti problemi, izazovi imaju na zaposlenike, odnosno na njihovo zadovoljstvo na radu.

### **1.3. Ciljevi rada**

Ciljevi rada proizlaze iz već određenog problema i predmeta istraživanja. Primarni cilj ovoga istraživanja jest na teorijskim i empirijskim osnovama utvrditi važnost etike i etičnog ponašanja menadžera pri donošenju odluka te će se shodno tome donijeti relevantni zaključci vezani uz etično ponašanje menadžera pri donošenju poslovnih odluka konkretno u javnom poduzeću te utjecaj istih na zadovoljstvo zaposlenika. Etika i etički odbori sigurno su nedovoljno zastupljeni u poduzećima u Republici Hrvatskoj stoga ne čudi aktualnost ove tematike. Uz sve to istražiti će se i utjecaj navedenih faktora na poslovni uspjeh dotičnog javnog poduzeća. U radu će se obratiti pažnja na glavne uzroke neetičnih odluka te na posljedice istih. Prikazat će se detaljno na koji način etične, a posebno neetične odluke

nadređenih utječu na zadovoljstvo zaposlenih kao jedan od ključnih faktora dugoročnog uspjeha poduzeća.

Cilj rada je i poticanje svijesti o važnosti etičkog odlučivanja u svakoj situaciji, bez iznimki. Donositelji odluka mogu naučiti izbjegavati etički opasne zone te na taj način postati znatno efikasniji. Mogu naučiti kako donijeti etičku odluku koristeći iste alate učenja koji se koriste svakodnevno za poboljšano općenito donošenje odluka. Uz korištenje određenih alata za učenje, etičkih principa i načela, menadžeri su u mogućnosti svakodnevno donositi odluke koju su u skladu s društveno odgovornim ponašanjem i koje će maksimalno pozitivno djelovati na zadovoljstvo zaposlenika, a u konačnici će se sve pozitivno odraziti i na poslovni uspjeh poduzeća. Mjeriti razinu etičnosti u poduzeću nije moguće jer je riječ o nečem neopipljivom, ali ovim radom će se prikazati komponente, odnosno smjernice koje mogu pomoći menadžerima, ali istovremeno i javnosti da sazna da li poduzeće posluje etički i da li su donesene odluke bile etične.

#### **1.4. Metode rada**

Pri istraživanju i prezentiranju poznatih saznanja te stjecanju i iznošenju vlastitih saznanja, od metodoloških postupaka koristit će se: *metoda analize, sinteze, deskripcije, klasifikacije, komparacije, indukcije, opovrgavanja, kompilacije, generalizacije te statističke metode*. Navedene različite metode koristiti će se kod definiranja teorijskih aspekata rada, ali i pri testiranju postavljenih hipoteza i donošenju zaključaka empirijskog dijela rada.

*Metoda analize* koristiti će se u teorijskom dijelu kako bi se pojedini složeniji pojmovi donekle raščlanili na jednostavnije dijelove. *Metoda sinteze* također će se koristiti u teorijskom dijelu rada kako bi se jednostavne činjenice povezale u smislene cjeline. *Metoda deskripcije* biti će najzastupljenija metoda u teorijskom dijelu rada jer će se njome opisivati svaka činjenica, čimbenik i proces. *Metoda klasifikacije* također je bitna u teorijskom dijelu rada jer se uz pomoć nje teorijski aspekti rada mogu klasificirati, odnosno organizirati u klase zbog olakšanog razumijevanja. *Komparacija* je metoda koja će se koristiti i u teorijskom i u empirijskom dijelu rada. Iznositi će se različite usporedbe kako bi rezultati istraživanja bili što konkretniji i jasniji. *Metode generalizacije i indukcije* koristiti će se pri donošenju zaključaka i općeg suda na temelju pojedinačnih spoznaja. Ove metode uglavnom će se koristiti pri kraju svake cjeline, a posebice na kraju rada. U nekim dijelovima teorijskog dijela koristiti će se i *metoda opovrgavanja* pri odbacivanju pojedinih unaprijed postavljenih teza. *Metoda*

*kompilacije* biti će prisutna pri preuzimanju dijelova tuđih zapažanja, mišljenja i zaključaka. Što se *statističkih metoda* tiče, pomoću njih će se donijeti konačni sud o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.

Pomoću gore navedenih metoda na vrlo jednostavan, jasan, ali s druge strane također detaljan i sistematiziran način prikazati će se problematika te razrada same etike, odlučivanja i zadovoljstva zaposlenika općenito, a zatim će se ukomponirati navedeni pojmovi kako bi se pobliže shvatila i razradila u naslovu navedena problematika. U empirijskom dijelu rada koristiti će se anonimni anketni list koji će se dijeliti zaposlenicima javnog poduzeća „Promet Split d.o.o.“. Broj ispitanih zaposlenika biti će trideset. Svrha anketiranja je uvidjeti od samih zaposlenika što oni misle o etičnosti u svom poduzeću, o svojim nadređenima te o ukupnom poslovanju. Također će se saznati kako i u kojoj mjeri etika i etično odlučivanje menadžera utječe na zadovoljstvo ostalih zaposlenika. Na kraju će se dobiveni rezultati detaljno obraditi te će se donijeti relevantni zaključci.

### **1.5. Struktura rada**

Diplomski rad sastojat će se od šest cjelina uključujući uvodni dio i zaključak. Cjeline će biti sistematizirane u jedan smisleni rad koji će detaljno objasniti srž problema.

U uvodnom dijelu navesti će se i objasniti predmet samog istraživanja kao i problem istraživanja. Također će se navesti i osnovni ciljevi rada kako bi čitatelji odmah u početku znali u kojem je smjeru sam rad pisan. Biti će navedene i ukratko objašnjene korištene metode rada. Objasniti će se i hipoteze na kojima se rad temelji te će se navesti detaljna struktura samoga rada.

Prva cjelina teorijskog dijela, odnosno druga cjelina rada odnositi će se na etiku. U drugom poglavlju pisati će se o pojmu etike, što je to etika i etično ponašanje, zašto je etika uopće bitna u poslovanju, koji su etički pristupi, što je to etičko poslovno upravljanje, koje su opasnosti ukoliko se ne djeluje na etičan način, koje su posljedice te koji su načini izbjegavanja etički opasnih zona.

Treće poglavlje govoriti će o samom procesu odlučivanja. Odlučivanje je zanimljivo jer postoje razni modeli, načini i stilovi odlučivanja koji se svakodnevno koriste. Menadžersko odlučivanje posebno je zanimljivo jer je pod utjecajem većeg broja faktora i čije

su posljedice veće. Pisati će se o problemima i pogreškama pri odlučivanju te će se naglasiti važnost konačnog ishoda odlučivanja, a to je donesena odluka.

Četvrto poglavlje odnosi se na zadovoljstvo zaposlenih. Objasniti će se različite teorije zadovoljstva na radu, teorije potreba i teorije usporedbe. Zatim će se na adekvatan način objasniti čimbenici koji u manjoj i većoj mjeri utječu na samo zadovoljstvo na radu. U ovom poglavlju biti će riječi i o individualnim karakteristikama koje također utječu na zadovoljstvo na radu. Na kraju poglavlja iznijeti će se neki od glavnih efekata zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva na radu.

Peta cjelina odnosi se na empirijski dio rada u kojem će se za početak navesti osnovni podaci o promatranom poduzeću, struktura poduzeća. Zatim će se objasniti i anketni upitnik koji će se koristiti u istraživanju. Rezultati istraživanja najdetaljnije će biti objašnjeni. Prikazati će se utjecaji promatranih varijabli, moći će se donijeti relevantni zaključci postavljenih hipoteza. Rezultati istraživanja biti će tekstualno objašnjeni i potkrijepljeni pripadajućim postotcima. Na kraju ove cjeline dobiveni rezultati će se konačno interpretirati i donijeti relevantni konačni zaključci i određene preporuke.

Šesta cjelina odnosi se na zaključna razmatranja cjelokupnog rada, odnosno osvrt i pregled obrađenih i dobivenih rezultata.

## 2. ETIKA

### 2.1. Pojam etike i etičnog ponašanja

Kao što je u uvodnom dijelu spomenuto, riječ etika potječe od grčke riječi „ethikos“ što bi u prijevodu značilo običaj, navika, značaj, moralan. Danas, u suvremenom svijetu, etika se promatra i određuje kao posebna grana filozofije koja pokušava logički razviti niz moralnih načela koji bi doveli do zaključka što je to etično ponašanje. Ipak potrebno se vratiti u prošlost kako bi se objasnili sami začeci ove grane filozofije.

Promišljanje o etici i etičnom ponašanju započinje još u 5. stoljeću prije Krista u Ateni te traje i danas. Kao svojevrsni začetnik etike u antičkim knjigama spominje se Sokrat<sup>6</sup>. Sokrat je prvi u cijeloj Grčkoj, koja se tada smatrala kolijevkom civilizacije, počeo promišljati o naravi dobra i zla, što je to dobro, a što zlo te odakle potječu. Riječi etika sastavljena je od dviju grčkih riječi kako tvrdi Žugaj (1990)<sup>7</sup>: „ethos“ što znači običaj i „ethikos“ što znači moralan. Uz riječ etiku često se vezuje i grčki filozof Aristotel<sup>8</sup> koji ovu riječ spominje u kontekstu svojstva čovjekova karaktera. Danas u našem suvremenom svijetu većina ljudi etiku poistovjećuje ili s moralom ili sa savješću. Etika označava nekakvo dobro ponašanje, a neetično bi bilo nešto što je nezakonito. Kao jedan od velikih problema jest činjenica što veliki broj ljudi uopće ne zna što je to etika. Postoje istraživanja koja pokazuju da određeni broj ljudi etiku svrstava u jednu od religijskih običaja pa čak i u religiju.

Etika je od svog početka povezivana s religijom, što je i ispravno, ali današnje definicije etike određuju je kao znanost o moralu ili kao ponašanje sukladno moralnim načelima. Etično ponašanje vrlo je zanimljiv pojam za koji je teško dati točnu definiciju. To bi moglo biti ponašanje koje je u skladu sa svim moralnim načelima, principima i standardima nekog pojedinca ili organizacije, kako smatra Buble (2006)<sup>9</sup>. Tu se opet dolazi do problema jer svaki pojedinac ima vlastite norme prema kojima će se ponašati. Jedino u čemu su se složili brojni teoretičari, a i kako navodi Buble (2006)<sup>10</sup> jest definicija moralnih normi, a ona

---

<sup>6</sup> Sokrat – kratka biografija. Dostupno na: <http://www.znanje.org/i/2011/11iv03/11iv0309/biografija.htm> [Pristupljeno 20.08.2016].

<sup>7</sup> Žugaj, M. (1990): Znanstveno-istraživački rad mladih, Zbornik radova, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 288.

<sup>8</sup> Aristotel – kratka biografija. Dostupno na: <https://www.biography.com/people/aristotle-9188415> [Pristupljeno 20.08.2016].

<sup>9</sup> Buble, M. (2006) – Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 60-61.

<sup>10</sup> Buble, M. (2006), Op. cit., str. 62-63.

glasi da je norma ili standard etičan jedino ako uzima u obzir interes i situacije svih drugih osoba na koje bi odluka mogla utjecati. Mnogi ljudi poistovjećuju pojmove kao što su etičan, etički standardi, etika, moralnost pa je stoga potrebno navesti definicije tih pojmova koji su u principu vrlo slični, ali opet imaju svoje specifičnosti. Ponašati se etički znači ponašati se u skladu sa svojim etičkim principima što za većini ljudi znači ponašati se dobro, pravedno, pošteno, iskreno tvrdi Aleksić (2007)<sup>11</sup>

Aleksić (2007)<sup>12</sup> smatra da su etički standardi zapravo principi ili ideali ljudskog ponašanja. Zatim etiku kao pojam možemo definirati kao neku vrstu znanosti, proučavanja o moralnosti ljudskih aktivnosti, dakle to bi mogli biti ispravni standardi tih aktivnosti tvrdi Aleksić, (2007)<sup>13</sup>. I moralnost je naš unutrašnji glas koji nam govori je li naša odluka bila ispravna ili ne, je li ta naša odluka odgovara našim etičkim principima također tvrdi Aleksić, (2007)<sup>14</sup>. Općenito može se reći da je etično ponašanje naročito traganje za istinom i motiv za donošenje najbolje moguće odluke iz prikupljenog znanja. Čovjek kao živo biće želi znati istinu o svim stvarima, posebno istinu o onim stvarima koje ga zanimaju ili koje su njemu od izrazite važnosti. On želi saznati ispravnost i pogrešnost ljudskog ponašanja, ali koliko god se čovjek trudio, koliko god čovjek razumio što to znači etički se ponašati, koliko god on znao razlikovati što je dobro, a što loše, ne postoji garancija da će se taj isti čovjek ponašati dobro i etički. U ljudskoj naravi postoje dvije krajnosti, dva kraja mogućeg ponašanja, dobro i loše, etički i neetički. Prihvatanje i shvaćanje važnosti pojma etičkog ponašanja dovesti će ljudsko odlučivanje i ponašanje do ispravnog kraja.

## **2.2. Važnost etike u poslovanju**

Nakon što je objašnjen pojam etike i etičkog ponašanja, postavlja se pitanje zašto je etika toliko povezana s poslovanjem i zašto je uopće toliko bitna u suvremenom poslovanju. Sami procesi poslovanja izuzetno su kompleksni. Na njih utječe veliki broj faktora koje je jednostavno nemoguće kontrolirati. Etika jednog poduzeća također je vrlo kompleksna. Ta kompleksnost proizlazi iz činjenice što etiku zapravo sačinjava više različitih podvrsta etike. Često se ovakva vrsta etike poistovjećuje s menadžerskom etikom, a na menadžersku etiku

---

<sup>11</sup> Aleksić, A. (2007) - Poslovna etika - elementi uspješnog poslovanja, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 420-428.

<sup>12</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit., str. 420-428.

<sup>13</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit., str. 420-428.

<sup>14</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit., str. 420-428.

prema mišljenju Perić (2011)<sup>15</sup> djeluju determinante kao što su: individualna etika, poslovna etika, organizacijska etika, menadžerska etika, društvena etika, osobna etika, profesionalna etika. Sve su to podvrste etike koje na određeni način utječu na ukupnu etičnost poduzeća. Kod definiranja svih ovih podvrsta, također različiti autori iznose različita viđenja ovih pojmova. Ono što je zajedničko većini autora jest da se individualna etika shvaća kao unutarnja, vodeća moralna načela i vrijednosti koja ljudima prvenstveno služi za analiziranje situacija te odlučivanje o tome što je primjereni način ponašanja. Poslovnu etiku većina autora promatra kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila kako individualnog i organizacijskog, tako i društvenog ponašanja vezanog uz poslovanje i ostvarivanje ciljeva poslovanja te za posljedice poslovnog ponašanja. Zatim organizacijsku etiku najveći broj autora definira kao etiku koja uključuje vrijednosti, pravila, uvjerenja koja određuju način na koji se menadžeri i zaposlenici trebaju ponašati kada se suočavaju s činjenicom da njihove konkretne akcije mogu pomoći ili naštetiti ljudima unutar organizacije i ljudima izvan organizacije. Zatim se menadžerska etika sagleda kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila koje menadžeri primjenjuju pri donošenju odluka te procjeni učinaka tih odluka na druge sudionike u poslovnoj i društvenoj okolini. Društvena etika posebno je zanimljiva. Naime ona se najčešće promatra kao etika koja određuje vrijednosti i standarde za društveno poželjno i ispravno ponašanje te koja doređuje norme međusobnih odnosa članova društva u pogledu pravednosti, osobnih prava, zaštite interesa društva i sl. Profesionalna etika se najčešće promatra kao etika koji sačinjavaju standardi koji određuju kako se pripadnici neke profesije trebaju ponašati u obavljanju aktivnosti povezanih s poslom.

Da bi se menadžeri lakše nosili sa svim tim determinantama, u poduzeću postoje etički kodeksi koji nastaju ili na inicijativu menadžera ili vlasnika poduzeća. Etički kodeks je jedna vrsta dokumenta kojim se želi osigurati etično ponašanje i odlučivanje tvrdi Buble (2006)<sup>16</sup>. U njemu organizacija sažeto iznosi najvažnije vrijednosti prema kojima želi djelovati i standarde prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja i djelovanja. Uobičajeno je da kodeks bude dostupan javnosti. Ciljevi etičkog kodeksa su: postavljanje okvira za etično ponašanje, pomoć zaposlenicima ako su u dilemi što je etično, a što nije, jačanje morala i zajedništva unutar organizacije, dodatno motiviranje zaposlenih, stvaranje povjerenja potrošača i investitora, pružanje kvalitetnije usluge, jačanje imidža poduzeća.

---

<sup>15</sup> Perić, J. (2011) – Poslovna etika. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1\\_Poslovna%20etika\\_Uvod\\_25042012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf) [Pristupljeno 24.08.2016].

<sup>16</sup>Buble, M. (2006), Op. cit., str. 60-61.

Unatoč svim ovim spoznajama, suvremena poslovanja uvjeravaju nas da postoje vrlo neetična poduzeća koja su završavala poslovne godine s ogromnim profitom. Postavlja se pitanje, zašto je to tako? Etika i etičnost prožimaju se kroz čitavu organizaciju ili poduzeće. Svaki zaposlenik, od običnog radnika preko menadžera pa sve do dioničara, svaki od njih treba razmišljati i djelovati na etičan način. Menadžeri su najčešće ti koji se, nažalost, vrlo često ponašaju neetično jer im je primarni cilj dobar poslovni rezultat koji organizaciji donosi profit. Provedena su brojna istraživanja kako bi se doznalo što etično ponašanje znači za menadžere. Tako autori Messick et al. (2006)<sup>17</sup> navode istraživanje prema kojem je većina menadžera, njih čak 50%, rekla da se pod riječi etika, etičko ponašanje podrazumijevaju vlastiti osjećaji koji nam govore što je ispravno. 25% njih izjasnilo se da za njih to predstavlja ponašanje koje je u skladu s njihovim religijskim uvjerenjima. 18% odgovorilo ih je da takvo ponašanje treba odgovarati zlatnom pravilu<sup>18</sup>, dok su se ostali izjasnili da je to ponašanje koje je dobro za većinu ili da je to ponašanje koje je uobičajeno u društvu. Sljedeće istraživanje koje također spominju Messick et al. (2006)<sup>19</sup> provedeno je nad 121 menadžerom, dovelo je do zabrinjavajuće činjenice, a to je da oni menadžeri koji se ponašaju neetički imaju malu tendenciju da promjene svoje ponašanje.

Stručnjaci su to pokušali opravdati pritiskom koji nadređeni vrše na menadžere ili iskrivljenim moralnim načelima tih nadređenih. Mjerilo za etičko ponašanje ne postoji stoga su menadžeri ostavljeni sami sebi da procjene što je etično, a što nije, kakve će odluke donositi i kakve će zaključke donositi o donesenim odlukama. Još jedan problem za menadžere jest što nije dovoljno donijeti odluku onda kada su uvjereni da je ta odluka etična prema vlastitim principima i principima organizacije. Prije nego što se donese takva odluka menadžeri trebaju uzeti u obzir i sve kupce, dobavljače, interesne grupe, dioničare, državu, javnost. Važnost etike i etičnog poslovanja prvenstveno leži u činjenici da su u očima klijenata i potrošača odavno započete podjele na etična i neetična poduzeća. Ta činjenica i više je nego dovoljna da se poduzeća okrenu ili započnu s etičnim poslovanjem.

Etika je postala jedan od ključnih faktora razlikovanja uspješnih od neuspješnih poduzeća. Etički poslovati znači poslovati „debelo“ unutar granica zakona, izvršavati sve svoje obaveze na vrijeme te na prvo mjesto stavljati potrošače odnosno klijente. Uz to je potrebno naglasiti i transparentnost poslovanja. Ona poduzeća koja javnosti omogućavaju

---

<sup>17</sup> Messick, D. M., Bazerman, M. H., Stewart, L. (2006.) - Avoiding ethical danger zones, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, str. 4-16.

<sup>18</sup> Zlatno pravilo – definicija. Dostupno na: <http://www.iep.utm.edu/goldrule/> [Pristupljeno 24.08.2016].

<sup>19</sup> Messick D. M., Bazerman M. H., Stewart L, (2006), Op. cit., str. 4-16.



pristup određenim podacima stvaraju pozitivnu sliku o sebi, uklanjaju sumnju sa sebe da djeluju neetički. Naravno, određeni podaci su poslovne tajne i takvi podaci se ne iznose u javnost. I kod poduzeća vrijedi izreka „da se dobar glas daleko čuje“. Bitno je naglasiti da se etičko razmišljanje i odlučivanje treba provoditi i koristiti u svakoj situaciji, bez iznimki kako smatraju Messick et al. (2006)<sup>20</sup> kako bi ostali dosljedni svojim principima i kako bi se izgradila svijest o važnosti etike.

Poslovati etički znači misliti na druge, misliti na budućnost. Ona poduzeća koja posluju etički imaju unaprijed razrađene dugoročne ciljeve i planove. Etičnost u poslovanju daje sigurnost i budućnost razvoja. Etička poduzeća su ona koja će se odreći kratkoročnog profita za dugoročnu pozitivnu sliku u očima javnosti. Poslujući na takav način, u poduzeću se stvara pozitivno ozračje, raste povjerenje i nazire se mogućnost stalnog napredovanja, a poduzeće u kojem vlada takvo ozračje i koje steklo dugoročno povjerenje svojih klijenata, u velikoj je prednosti ispred poduzeća koja posluju na neetičan način. Njihova poslovna situacija je obrnuta, oni će imati kratkoročne velike profite koje će steći raznoraznim načinima, a dugoročno gledano takva poduzeća ne mogu konkurirati etičnim poduzećima.

### **2.3. Poslovna etika**

Poslovna etika dobiva sve veće značenje u organizacijama jer im omogućuje da kvalitetno odgovaraju na zahtjeve svih interesnih skupina - kupaca, zaposlenih, dioničara, ali i društva u cjelini. Potrebno je postići i zadržati zadovoljstvo kupaca, dioničara i zaposlenika. U dugoročnom smislu, uspješne će biti one organizacije koje ne odvajaju etičnost od profitabilnosti već ih uspješno usklađuju. Poslovna etika nastala je suradnjom etike i ekonomije. Kao znanstvena disciplina javlja se potkraj 60-ih godina 20. stoljeća. Odnosila se na neke društvene poslove kao što su prava radnika u radnim odnosima te prikladne i zadovoljavajuće uvjete rada kako smatra Aleksić (2007)<sup>21</sup>.

Danas, u ubrzanoj okolini punoj konkurenata, svaka organizacija postaje svjesna opasnosti ukoliko svoje poslovanje ne temelji na poslovnoj etici. Brojni su primjeri propadanja poduzeća i financijskih skandala uzrokovanih neetičnim poslovanjem. Stoga danas sve veći broj organizacija stavlja naglasak na donošenje etičkih kodeksa i na razvoj politike društvene odgovornosti, dok se etika postavlja kao nužna sastavnica djelovanja svake

---

<sup>20</sup> Messick D. M., Bazerman M. H., Stewart L, (2006), Op. cit, str. 4-16.

<sup>21</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit, str. 420-428.

organizacije. Mnoge organizacije kako svjetske tako i domaće, uvidjele su da poslovna etika omogućava lakši rast i razvoj, povećava efikasnost i produktivnost te stvara osjećaj zadovoljstva kod svih interesnih skupina.

Brojna su istraživanja dokazala da one organizacije koje imaju ukomponiranu poslovnu etiku u vlastiti sustav poslovanja postižu bolje rezultate od onih koji to nemaju. Potrebno je naglasiti važnost etičkih pravila kao bedema suvremenog poslovanja. Iako je ponekad lakše i profitabilnije ne pridržavati se etičkih pravila, dugoročno gledano to ima katastrofalne posljedice. Potrebno se pridržavati etičkih pravila u poslovanju uvijek i bez iznimke jer će to voditi do dugoročne uspješnosti poduzeća, stvarajući kvalitetan glas o kompaniji i zadržavajući vjernost kupaca. Sve više uspješnih poduzeća povezuje etičnost sa profitabilnošću te na taj način pokazuju javnosti svoju osobnost. Potrebno je ponuditi nešto novo, privlačno, potrebno je razumijevanje potreba, stoga se sve više korporacija i poduzeća počinju natjecati u javnom demonstriranju moralne inteligencije. Poslovni svijet je takav da je potrebno konstantno pokazivati potencijalnim kupcima, investitorima i partnerima da je organizacija moralni subjekt koja brine i uzima u obzir cjelokupno društvo, dakle ima i nekakvu društvenu misiju.

Ljudi često poistovjećuju pojmove kao što su moral i etika iako ti pojmovi i jesu slični, ali opet imaju svoje specifične definicije. Tako se moral definira kao skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa i ljudskih zajednica tvrdi Aleksić (2007)<sup>22</sup>. Dok je pak etika teorijsko promišljanje tog odnosa, poslovna etika proizlazi iz etike te se može definirati kao primjena etičkih vrijednosti na poslovnu praksu kako također tvrdi Aleksić (2007)<sup>23</sup>. Mnogi stručnjaci i teoretičari naglašavaju kako je etika neka vrsta poveznice između dviju odrednica poslovanja. S jedne strane tu je uvijek željeni profit i naklonost kupaca, dakle materijalna vrijednost, dok s druge strane tu je moralna dimenzija da se posluje za vlastitu, ali i općenitu dobit.

Postoje brojne definicije poslovne etike. Tako autori Bebek i Kolumbić (2005)<sup>24</sup> poslovnom etikom nazivaju način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istodobnom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i

---

<sup>22</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit, str. 420-428.

<sup>23</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit, str. 420-428.

<sup>24</sup> Bebek, B., Kolumbić, A. (2005.) - Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, str. 7-9.

okruženja. Dok npr. autori Trevino i Nelson (1999)<sup>25</sup> smatraju da je poslovna etika skup moralnih pravila i vrijednosti koji utječu i usmjeravaju ponašanje pojedinca ili grupa u odnosu na nešto što je dobro ili loše. Iz svih tih definicija jedno je svima zajedničko, a to je da se etika i etičnost trebaju provlačiti kroz sve jedinice u organizaciji te biti temelj svim aktivnostima te organizacije kako bi ta ista organizacija, ali i društvo u cjelini imali dugoročnu korist. Sama etika jako je sredstvo diferencijacije jer samo je mali broj poduzeća u potpunosti primjenjuje. Pomoću nje moguće je privući kupce, ali i zaposlenike koji stječu dojam da se organizacija u potpunosti brine za svoje zaposlenike te da ima tendenciju razvijanja karijera vlastitih zaposlenika.

Poslovna etika je vrlo složenog karaktera, interdisciplinarni je pojam koji se miješa s politikom i sociologijom. Ipak je moguće odrediti najvažnije faktore koji utječu na njeno oblikovanje. Ti faktori su: etika pojedinca, organizacijska kultura, organizacijski sustav i vanjske interesne skupine smatra Daft (2008)<sup>26</sup>. Etika pojedinca je faktor koji utječe na poslovnu etiku na način da svaki pojedinac unutar organizacije ima svoja uvjerenja i vrijednosti, ima svoj moral i etički okvir unutar kojeg odlučuje. Na taj način svaki pojedinac na određeni način djelomično utječe na poslovnu etiku. Drugi faktor je organizacijska kultura koja predstavlja tradiciju, povijest same organizacije. Njome su definirani jezik, simboli organizacije koji su korišteni ili koji se još uvijek koriste. Treći faktor je sam organizacijski sustav pod kojim podrazumijevamo strukturu, politiku, pravila, selekciju, trening i etički kodeks. Sve su to relativno maleni elementi koji će u globalu značajno djelovati na oblikovanje poslovne etike. Posljednji faktor koji utječe na oblikovanje poslovne etike su vanjske interesne skupine. U svom poslovanju i odlučivanju organizacije trebaju voditi računa o državnim organima, kupcima, globalnom tržištu, ali i o društvu u cjelini. Sve su to pojedinačni faktori i sastojci koji će na određeni način utjecati na samu praksu poduzeća i na njihovu etiku. Kako bi se olakšalo usklađivanje svih tih faktora te kako bi se etička odluka mogla lakše donijeti kad je situacija složena ili dvojbena, Daft (2008)<sup>27</sup> smatra da postoje četiri različita modela, pristupa za donošenje etične odluke. Prema njegovom mišljenju donositelj odluke bi trebao sagledati situaciju te primijeniti jedan od modela, pristupa kako bi

---

<sup>25</sup> Trevino, L.K., Nelson, K. (1999.) - *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*, John Wiley & Sons Inc., New York, Fifth edition, str. 21-27.

<sup>26</sup> Daft, R.L. (2008.): *The New Era of Management*, Vanderbilt University, Second Edition, str. 157-159.

<sup>27</sup> Daft, R.L. (2008), *Op. cit.*, str. 142-144.

odluka bila optimalna. Riječ je o utilitarističkom pristupu, individualističkom pristupu, pristupu prava te pristupu pravde.

## 2.4. Etički pristupi

U današnjem svijetu brojne su dileme i polemike što je to etično, a što nije. Ono što za jednog čovjeka predstavlja etično ponašanje za drugoga može predstavljati neetično. Isto to vrijedi i na razini društva, države ili religije. Upravo iz tog razloga menadžerima su potrebni nekakvi općeprihvaćeni kriteriji, pristupi da bi što lakše ocijenili i procijenili etičnost svojih odluka. Postoje četiri etička pristupa. Prvi od njih je utilitaristički pristup kojeg su razvili Beneth i Mills<sup>28</sup> u 19. stoljeću. Prema tom pristupu odluke se donose na temelju ishoda ili posljedica. Potrebno je donijeti odluku koja će donijeti dobro za najveći broj ljudi ili onu koja čini najmanje zla, odnosno najbolji odnos dobrog prema lošem.

Donositelj odluke treba detaljno sagledati sve moguće opcije, svaku pojedinačno evaluirati te vidjeti koja od njih donosi najviše dobrog za najveći broj ljudi. Ovaj se pristup suočava s posljedicama, nastoji povećati dobro učinjeno i smanjiti loše učinjeno. Ovaj pristup najkorišteniji je pristup u poslovnoj praksi, a kriteriji koje suvremeni svijet smatra dobrima, odnosno kriteriji koje ovaj pristup nastoji povećati za što veći broj ljudi su učinkovitost, produktivnost i profitabilnost. Također ovaj pristup omogućuje menadžerima etičke standarde u području ciljeva, efikasnosti i sukoba interesa.

Prema *utilitarističkom pristupu* kako tvrdi Daft (2008)<sup>29</sup> određeno poduzeće moglo bi postići najveću korist za najveći mogući broj ljudi tako što će ostvariti visoki profit. Maksimalizacijom profita osigurala bi se sva potrebna sredstva kako za zaposlenike unutar poduzeća tako i za njegovo cjelokupno okruženje. Da bi se ostvario maksimalni profit, poduzeće mora biti izrazito efikasno. Efikasnost je posljedica racionalnog korištenja inputa te što je moguće više povećanje outputa. Na taj način opet se dolazi do općenitog zadovoljstva. Ipak je potrebno naglasiti da se menadžeri svakodnevno suočavaju sa sukobima interesa dok se brinu za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Pomoću etičkih standarda olakšano je izbjegavanje sukoba interesa između zaposlenika poduzeća jer se jednostavno na taj način ne smije štetiti interesima poduzeća.

---

<sup>28</sup> Etika i utilitarizam. Dostupno na: <http://www.iep.utm.edu/mill-eth/> [Pristupljeno 05.09.2016].

<sup>29</sup> Daft, R.L. (2008), Op. cit., str. 142.

Drugi kriterij, *individualistički* na prvi pogled čini se kao sebičan pristup. Riječ je o kriteriju koji naglašava da je djelovanje tj. odluka moralna ako promiče najbolje interese za pojedinca, tvrdi Daft (2008)<sup>30</sup>. Pojedinac treba za svaku odluku vidjeti da li je ona za njega dobra ili loša te ukoliko uvidi da ima više dobrih strana nego loših, on će tu odluku donijeti. Potrebno je naglasiti da će pojedinac gotovo uvijek gledati na dugi rok kako bi izvukao najviše koristi iz svake odluke. To na prvi pogled i jest pomalo sebičan pristup, ali ako bi se svi individualci ponašali na ovaj način, ako bi se svi ponašali onako kako želimo da se drugi ponašaju prema nama, promicali bi opće dobro te bi se dobre posljedice odluka samo povećavale. Na ovaj način, preko individualaca, promiče se i postiže opće zadovoljstvo.

Treći kriterij kojeg Daft (2008)<sup>31</sup> navodi jest *kriterij prava*. To je kriterij koji ističe da pojedinci imaju osnovna prava i slobode koja se moraju poštivati i koja se ne smiju ugrožavati nečijom odlukom. Da bi menadžeri donijeli etičnu odluku ne smiju doći u konflikt s temeljnim pravima drugih. Ovaj kriterij prvenstveno se odnosi na ljudska prava koja bi u svakom trenutku i za svakog pojedinca trebala biti poštivana. Riječ je o pravu na život i sigurnost, pravu na istinu, pravu na privatnost, pravu na slobodu govora, pravu na slobodu savjesti, pravu na slobodan izbor i osobni pristanak, pravo na pravedan odnos te pravo na neutuđivost i nedodirljivost privatnog vlasništva.

Pravo na život i sigurnost znači da ni u kojem trenutku sigurnost i život zaposlenih ili općenito javnosti ne smiju biti ugroženi ni izvrgnuti opasnosti. Obveza menadžera je da se brine za sigurnost zaposlenika te da im osigura siguran rad. Pravo na istinu znači da ljudi u svakom trenutku imaju pravo znati istinu i biti informirani o svemu što na njih može utjecati. Isto vrijedi i za zaposlenike svakog poduzeća. Pravom na privatnost želi se osigurati da svaki pojedinac pa tako i zaposlenik ima pravo određene segmente života i informacija zadržati za sebe. Svaki čovjek ima pravo na vlastiti privatni život. Pravom na slobodu govora osigurano je da svaki pojedinac ima pravo reći što misli bilo o svom ili o tuđem poslodavcu, bilo da je riječ o pohvalama ili kritikama. Naravno sve u zakonski dopuštenim okvirima. Pravom na slobodu savjesti ljudima se omogućuje da odbiju izvršiti određenu naredbu ukoliko se njome krše određena moralna ili vjerska uvjerenja. Pravom na slobodni izbor osigurava se da se prema ljudima ponaša onako kako su oni odabrali, kako oni svjesno žele. Također ljudi imaju pravo na pravedan odnos, na nepristranost i na pravedan tretman. Pravom na neutuđivost privatnog vlasništva zaštićuju se svi privatni objekti od svih interesnih strana. Svaka odluka

---

<sup>30</sup> Daft, R.L. (2008), Op. cit., str. 143.

<sup>31</sup> Daft, R.L. (2008), Op. cit., str. 143.

koja je donesena, ni pod koju cijenu ne bi smjela ugrožavati ova osnovna ljudska prava bilo kojeg pojedinca.

Četvrti kriterij kojeg navodi Daft (2008)<sup>32</sup> jest *kriterij pravde* koji se temelji na tri principa. Riječ je o jednakosti, pravednosti i nepristranosti. Pristup promiče pravdu preko uspostavljanja pravila i regulativa koje bi trebale osigurati pravednu raspodjelu koristi. Ovaj zadnji kriterij najmanje je poštovani kriterij iz razloga što je visoki profit prečesto primamljiv poduzećima koja će prekršiti ove principe zbog zarade. Pojedinci i poduzeća ne moraju se dosljedno držati ova četiri pristupa, moguće ih je kombinirati i po potrebi iz svakog izvući ono najbolje što bi u toj situaciji moglo pomoći kako bi se postupilo na najbolji mogući način. Naravno svaki od ova četiri pristupa, kriterija ima i svoje loše strane, nisu savršeni za svaku situaciju. Tako isključivo usredotočivanje na utilitaristički pristup može zanemariti ili ograničiti prava pojedinaca u manjini jer se usredotočuje na zadovoljavanje većine, najvećeg mogućeg broja ljudi. Korištenje individualističkog pristupa ne mora uvijek donijeti dobro za većinu u dugom roku. Ukoliko je pojedinac usredotočen na zadovoljavanje kratkoročnih ciljeva, ti ciljevi mogu biti u suprotnosti s dugoročnim što bi značilo da neće doći do dugoročnog dobra za sve. Naglasak na kriteriju prava stvara ograničenja u djelovanju zbog jakog naglaska na ljudskim pravima. Naglasak na pravdi štiti podjednako sve uključene, daje jednakost slabijima i onima u manjini, ali na taj način to ne znači da se potiče podjednako i produktivno djelovanje. Puno je mogućih situacija, uvjeta, kriterija te bi stoga trebalo procijeniti svaku situaciju posebno te odlučiti što je etički najbolje u tom smislu, a ne davati već gotove kalupe koji nikako ne mogu biti prikladni za sve situacije.

## **2.5. Etičko poslovno upravljanje**

Etiku i etično ponašanje vrlo je teško, gotovo nemoguće mjeriti na pouzdan način. Zbog svoje složenosti i ovisnosti o brojnim faktorima uvijek je naglašavan odnos između njene važnosti i kompleksnosti. Posebice je problematično mjerenje etičnosti jer je ona nešto neopipljivo kako tvrdi Aleksić (2007)<sup>33</sup>, ne postoji sprava ni mjerna jedinica za njeno mjerenje. Isto tako što je za nekog pojedinca etično, za drugog to isto može biti potpuno neetično. Ista stvar se može reći i za razinu države.

---

<sup>32</sup> Daft, R.L. (2008), Op. cit., str. 144.

<sup>33</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit., str. 425-426.

Ipak bilo je potrebno razviti nekakva načela, etičke principe koji bi nam pokazivali da li djelujemo u etičkom pravcu. Na taj način ne može se saznati u kolikoj mjeri se djeluje etički, ali barem bi se znalo da li se etički djeluje. Takvo upravljanje etikom odnosno poslovnom etikom vodi nas do zaključka da postoje nekakve komponente, smjernice koje će nam pomoći. Jedne od njih su vrednote poduzeća koje obuhvaćaju izjave o ciljevima poduzeća, o stavovima i uvjerenjima poduzeća navodi Aleksić (2007)<sup>34</sup>. Takvim izjavama poduzeća iznose svoj smjer djelovanja u smislu etike te iznose etičke ciljeve poduzeća. Sljedeća komponenta je etički kodeks koji predstavlja pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije, ali ne smije predstavljati striktna pravila ponašanja u doslovno svakoj situaciji. Kodeks je najrazvijenija i najzastupljenija komponenta upravljanja poslovnom etikom u svjetskoj poslovnoj praksi. Kodeks, kako tvrdi Aleksić (2007)<sup>35</sup>, je samo kvalitetna podloga te početak korištenja etičkih nastojanja. No samo njegovo korištenje smatra se pohvalnim jer se organizacije usmjeravaju u pravom smjeru, stvaraju kvalitetne smjernice i pravu podlogu. Sljedeća komponenta su linije izvještavanja i savjetovanja koja imaju svrhu ranog identificiranja etičkih problema te pravovremenu reakciju,<sup>36</sup> navodi Aleksić (2007).

Etički menadžeri, zaposlenici i odbori dio su organizacije koji regulira poslove vezane uz poslovnu etiku. Njihova dužnost očituje se u razvijanju strategije i upravljanja koji će osigurati da se etički standardi organizacije provode i da komuniciraju sa svima u organizaciji. Veće organizacije mogu osnovati i etičke odbore ili komisije koje pružaju etički nadzor i kontrolu. Etički konzultanti predstavljaju konzultante specijalizirane za područje poslovne etike. Oni nude svoje savjetodavne usluge ponajviše malim organizacijama kojima je isplativije koristiti te usluge nego da ih razvijaju unutar vlastite organizacije. Etička edukacija i trening imaju svrhu dati do znanja svima u poduzeću o važnosti etike i njene primjene, razvijanje etičkih alata te razvijanja svijesti o važnosti kvalitetnog sustava upravljanja poslovnom etikom. Izvještavanje, računovodstvo i revizija imaju svrhu na neki način kontrolirati poslovanje, ali i pokušaj da se izmjeri učinak etičnosti. Potrebno je spomenuti i suvremeni koncept u upravljanju poslovnom etikom, a to je koncept društvene odgovornosti poduzeća.

---

<sup>34</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit., str. 425 - 426.

<sup>35</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit., str. 425 - 426.

<sup>36</sup> Aleksić, A. (2007), Op. cit., str. 425 - 426.

Kada govorimo o društvenoj odgovornosti poduzeća mislimo na djelovanje organizacija od kojeg će cjelokupna okolina imati nekakvu korist, sve interesne skupine i javnost u cjelini biti će zadovoljni. Kada govorimo o upravljanju poslovnom etikom u Republici Hrvatskoj, dolazimo do poražavajućih podataka. Hrvatska definitivno zaostaje za razvijenim svjetskim državama i u etičnosti poslovanja. Štoviše, u našoj zemlji, ako se usporede sve poslovne aktivnosti s razinom etičnosti, spadamo među vrh država koje su neetične u poslovanju. Riječ je o manjim i srednjim poduzećima koji imaju slabo ili uopće nemaju razvijen sustav za upravljanje poslovnom etikom. Možda razlog leži u tome što naši ljudi premalo značaja pridaju važnosti etike kada je poslovanje u pitanju jer je istima profit na prvom mjestu, kratkoročni ciljevi su važniji od dugoročnih te se praktički ne bira način kako ih ostvariti, bitno je jedino da se ostvare. Možda nam je potrebna veća razina znanja o etici i važnosti etičnog ponašanja, potrebno je ljude upoznati s etikom i na koji način funkcionira kao pojam, te im dati razloge i povode da se ubuduće ponašaju u skladu s etikom. U nas također postoje posebne organizacije koje drže predavanja o etici i pomažu u implementaciji etičnosti u poslovanja, ali to se našim malim poduzetnicima ne isplati jer to zahtjeva određena financijska sredstva te oduzima svima nam dragocjeno vrijeme.

Na takav način razmišljanja, kao država, naći ćemo se o raznim problemima. Za razliku od spomenutih malih i srednjih poduzeća, velika poduzeća uvidjela su važnost etičkog ponašanja te sve više svog novca i vremena izdvajaju na kvalitetan sustav upravljanja i obučavanja što je to poslovna etika i zbog čega je toliko bitna. Svjesni su da će samo na taj način postići dugoročni cilj te stvoriti kvalitetnu sliku o sebi u očima svih interesnih skupina. Hrvatska se s godinama trudi, poboljšava u etičkom smislu, vidljiv je napredak, ali s obzirom na mogućnosti i u usporedbi s drugim zemljama, u velikom je zaostatku. Problemi su složenijeg karaktera te bi se trebalo pobrinuti za niz problema kao što su mito i korumpiranost. Korumpiranost je jedan od glavnih problema koji Hrvatskoj ne dozvoljava napredovanje u etičnosti. Zakonodavni sustav je taj koji prednjači u ovom problemu. Rješenja naravno postoje, ali potrebne su temeljite promjene, potrebno je promijeniti način razmišljanja i mentalitet što nije nimalo lagan zadatak. Međutim i da godinama traje, bitno je da jednom prestane, zbog budućih generacija, zbog budućnosti Hrvatske. Možda je jedno od rješenja sve prisutnija privatizacija koja dovodi strane ulagače i investitore koji razmišljaju na drugačiji način, koji posluju na drugačiji, više etičan način. Možda će baš oni donijeti i prenijeti važnost poslovne etike i važnost društveno odgovornog ponašanja.



## 2.6. Izbjegavanje etički opasnih zona

Etičko odlučivanje uvjetovano je brojnim činjenicama i faktorima koje bi donositelji odluka sve na neki način trebali uzimati u obzir pri donošenju odluka. U poslovnom svijetu lako se izgubiti i udaljiti od etičnosti i onda kada se misli da je odluka etična. Stoga je potrebno stvoriti okvir kako bi se etičko ponašanje poboljšalo. Iz tog razloga i s tom svrhom prema mišljenju autora Messick et al. (2006)<sup>37</sup> menadžeri su se fokusirali na tri ključna područja: kvalitetu, širinu i poštenje ili iskrenost .

Kako bi se povećala kvaliteta odluka koje donositelji donose, potrebno je prikupiti i razmotriti sve potencijalno značajne činjenice koje su u vezi s posljedicama odluke. To podrazumijeva prepoznavanje potencijalnih rizika, vođenje točne prosudbe o rizicima koji su povezani s našim strategijama i svjesnost psiholoških predrasuda. Menadžeri ne smiju potisnuti određene informacije iz bilo kojeg razloga kako bi odlučivanje učinili jednostavnijim i praktičnijim. Postoje tri temeljna principa koja utječu na kvalitetu odluke, riječ je o etnocentrizmu, stereotipu i krivoj percepciji uzorka. Proces globalizacije izrazito je prisutan u ovom tisućljeću. Ljudi imaju potrebu i želju povezati sve dijelove Zemlje kako bi se olakšalo kako komuniciranje tako i poslovanje te razmjena određenih podataka. Globalizacijom su svaka država i svaka organizacija izloženi različitostima kultura, naroda, jezika i vjere.

Organizacije, ali i menadžeri bi trebali više nego ikad uvažavati te raznolikosti. U brojnim zemljama postoje brojni zakoni koji zabranjuju bilo kakav oblik diskriminacije. Menadžeri su suočeni s mnogim mogućnostima kako raste raznolikost poslovnog okruženja, što s druge strane povećava mogućnost neprimjerenog ponašanja u vezi s tim razlikama. Pogrešna uvjerenja oko određenih društvenih skupina značajno povećavaju opasnosti od neprimjerenog ponašanja. Etnocentrizam je stav da je „naš“ način obavljanja stvari bolji i primjereniji i da su drugi pristupi na neki način inferiorni. U etnocentričnom pogledu naš grupni pogled i vrijednosti postaju nešto protiv čega drugi poduzimaju mjere. Takav iskrivljeni pogled stvara negativnu pristranost koja može dovesti do potpuno krivih zaključaka. Sebe opisuju kao radišne, marljive, poštene, ponosne dok su drugi nepokolebljivi i egoistični. Menadžeri koji prakticiraju etnocentrizam, u većoj su opasnosti da njihove odluke

---

<sup>37</sup> Messick, D. M., Bazerman M. H, Stewart L. (2006), Op. cit., str. 4-16.

imaju diskriminirajući karakter te da su etički zvučne. Takav primjer postoji kod davanja hipotekarskih kredita u jednoj zemlji koje prikazuju Messick et al. (2006)<sup>38</sup>.

Puno etičkih manjina odbijeno je za razliku od bijelaca iako su pripadnici manjina imali čak i bolje plaće i uvjete za dobivanje kredita. Hipotekarne udruge su naravno tvrdile da to nije istina te su iznijeli svoju verziju priče kako bi ublažili diskriminaciju. U etnocentrizmu menadžeri su nesvjesno pod utjecajem stereotipa koji predstavljaju dodatnu opasnost uvjeravajući menadžere da su njihove predrasude prema drugima činjenične. Naglašavanjem „nas“ kao superiornijih u odnosu na druge često imamo nesvjesne predrasude o drugim ljudima. Upravo menadžeri koji ovise o stereotipima ne koriste činjenice te kod njih postoji veća vjerojatnost da njihove odluke ne budu u skladu sa zakonom. Ponekad će menadžeri ukazivati na iskustvo kao dokaz tim uvjerenjima, ali zaboravljaju da ih čak i to iskustvo može odvesti u krivom smjeru. Primjer za to su osobine koje ljudi pripisuju uspješnim menadžerima. Većina ljudi će opisivati i spominjati muške osobine i govoriti kako su muškarci ti koji trebaju voditi poduzeće. To je iz razloga što se kroz povijest odvijalo mnogo diskriminacija prema ženama, što su žene bile u podređenom položaju. To iskustvo danas nema veze s realnošću. Smjernice koje bi nam mogle pomoći su npr. da se unutar organizacije unaprjeđuje pojedinac koji je prodao najviše, čiji su rezultati iznad svih. Na taj način bi se smanjio utjecaj etnocentrizma i stereotipa. Takav način unaprjeđivanja mnogo je precizniji nego da se procjenjuju osobine pojedinaca. Ipak potrebno je naglasiti da će naše predrasude imati veći utjecaj na naše aktivnosti kada odluke donosimo na subjektivan način nego kada su nam odluke čvrsto utemeljene tj. kada su objektivne.

Koristeći kvantitativne procese menadžeri mogu lakše izbjeći područja gdje bi kriva uvjerenja mogla utjecati na njihove odluke. U većini slučajeva kvantitativni pristupi imaju isti rezultat kao i kvalitativni, ali je kvantitativni pristup manje subjektivan i više korektan prema drugima. Tvrtke moraju prihvatiti proaktivne strategije i dati do znanja svojim zaposlenicima da neće tolerirati predrasude. I potrebno je naglasiti da se dobro usklađena firma s raznolikom radnom snagom puno lakše nosi s konkurencijom, dapače, ima određene prednosti u odnosu na konkurente. Kada govorimo o percepciji uzroka potrebno je naglasiti da menadžeri trebaju uvijek gledati šire i dublje, uočavati uzroke, prikupiti relevantne podatke te utvrditi korijen problema ukoliko problem postoji. Shvaćanje uzroka dijelom određuje kako će se procijeniti moralna odgovornost, ali precizna uzročnost je višeznačna i teško određiva. Primjer toga je

---

<sup>38</sup> Messick, D. M., Bazerman M. H, Stewart L. (2006), Op. cit., str. 4-16.

potonuli trajekt u Belgiji kojeg navode autori Messick et al. (2006)<sup>39</sup> gdje je velik broj spleta okolnosti doveo do katastrofe. Bilo je više krivaca i uzroka nesreći, naglašeni su propusti, ali i mogućnosti koje su se mogle napraviti kako od strane posade tako i na tehničkoj razini. Bilo je vrlo teško optužiti jednu osobu i pronaći baš jedan, pravi uzrok nesreće. Ponekad smo u iskušenju da koristimo tuđe propuste kako bi odvratili pozornost s vlastite odgovornosti. Također će većina zaposlenih puno prije ukazati na nedostatke ili propuste kolega nego li na propuste nadređenih. I na kraju bi mogli zaključiti da kvaliteta predstavlja traženje svih relevantnih informacija o mogućim posljedicama neke odluke.

Potencijalne opasnosti koje se mogu pojaviti kod kvalitete su etnocentrizam, stereotipi i pogrešne percepcije uzroka, a izbjeci opasne zone unutar kvalitete može se koristeći kvantitativne procese, imajući izričite korporativne politike te tražeći detaljnije sve segmente da bi saznali pravi korijen problema.

Drugo ključno područje je širina koja zahtjeva uzimanje u obzir svih potencijalnih interesnih grupa. Menadžeri trebaju uložiti dodatni napor i zamisliti druge moguće implikacije za sve interesne grupe. Menadžeri trebaju držati otvorenim i one stvari koje nisu uzete u obzir, koje su ocijenjene kao nebitne. Odluke koje se donose trebale bi biti realne prema svom okruženju, donesene na etičan način. Treba se istražiti cijeli niz mogućih rezultata da bi se donijela optimalna odluka za najveći broj ljudi. Kako bi sebi olakšali i život i rad, menadžeri ponekad pojednostavljaju moguće posljedice. Oni ograničavaju raspon mogućih ishoda te na taj način zanemaruju one ishode za koje smatraju da su malo izvjesni što ne znači da je nemoguće da se dogode. To dovodi do mogućih opasnih posljedica, predrasuda i uvijek postoji mogućnost da za takvo nešto javnost sazna i shodno tome reagira.

Ponekad se izbjegava suočavanje sa zabrinjavajućim rizikom ako se vjeruje da postoji dobar potencijal za značajnu dobit. Jedan takav primjer navode Messick et al. (2006)<sup>40</sup>, a to je srčani defibrilator koji je napravljen s 0,007% moguće pogreške koje nisu trebale biti kobne. Ipak student u SAD-u je preminuo upravo zbog te, za stručnjake nebitne moguće pogreške. Sve nas to dovodi do zaključka da bi proizvođači, stručnjaci, menadžeri trebali uzimati u obzir i malo vjerojatne ishode ili posljedice kako bi odluka koju će donijeti bili optimalna bez potencijalno kobnih posljedica. Menadžeri i donositelji odluka trebali bi uvijek uzimati u obzir društvo u cjelini. Prije nego li donesu odluku, trebali bi sagledati moguću reakciju

---

<sup>39</sup> Messick, D. M., Bazerman M. H, Stewart L. (2006), Op. cit., str. 4-16.

<sup>40</sup> Messick, D. M., Bazerman M. H, Stewart L. (2006), Op. cit., str. 4-16.

javnosti i razloge za takvu reakciju. Ukoliko je javnost zabrinuta zbog reakcije menadžera, dotični bi trebali preispitati vlastitu odluku.

Dodatni rizik je kada donositelj odluke pokuša nešto skriti od javnosti jer su danas informatičke tehnologije razvijenije nego ikada stoga je vrlo lako otkriti skrivene činjenice ili podatke. Kako se ne bi doveli u situaciju da trebaju nešto skrivati od javnosti, ni da moraju pojednostavljivati posljedice, potrebno je da menadžeri unaprijed sastave popis interesnih grupa. S druge strane transparentnost ne znači da menadžeri trebaju otkriti baš sve informacije, čak i one osjetljive jer bi to moglo ugroziti stabilnost i privatnost poduzeća. Prikladno je i etički zadržati tajnost određenih informacija. Još jedna bitna činjenica je da donositelji odluka često zaboravljaju da se utjecaj njihovih odluka povećava s vremenom.

Menadžeri koji ne vode računa o dugoročnim ciljevima mogu se naći pod optužbama da iskorištavaju sadašnjost nauštrb rashoda u budućnosti. Svako poduzeće trebalo bi imati svoje kratkoročne, ali i dugoročne ciljeve. Iako se vrlo često čini kako su kratkoročni bitniji, dugoročno sagledavanje donosi brojne prednosti. Stoga bi se firme trebale orijentirati na dugoročne ciljeve i u skladu s njima donositi svoje odluke. Primjer za to je „Nike“ kojeg opisuju Messick et al. (2006)<sup>41</sup>. „Nike“ je 2005. godine intenzivno razvijao transparentnost odluke, prihvaćanje kritika, vršene su procjene iz perspektiva interesnih grupa, rukovoditelji su morali biti svjesni da će njihove odluke imati posljedice i na budućnost koja se često čini daleka. Na taj način „Nike“ je otklonio sumnju sa svog poslovanja te omogućujući pristup svojim informacijama zasigurno je privukao mnoštvo kupaca. Istovremeno, postignut je vrlo važan dugoročni cilj, a to je pozitivna slika u očima kupaca.

Dakle, bitno je naglasiti da se treba razviti savjesnost kod moćnih ljudi u organizacijama, da se treba voditi računa da se budućim generacijama ostave što bolji uvjeti i resursi, trebali bi se odricati privilegiranja vlastite generacije. Širina kao takva, predstavlja kritičku komponentu donošenja etičkih odluka, strateški je vrlo vrijedna. I na kraju se može zaključiti kako je širina zapravo uzimanje u obzir sve mogućih ishoda za sve interesne skupine. Potencijalne opasnosti kod širine su ignoriranje malo vjerojatnih događaja, ignoriranje mogućnosti da će javnost saznati pravu istinu i diskontiranje budućnosti. Dok se opasne zone mogu izbjeći na način da se sastavi popis svih potencijalnih interesnih grupa, da se rade procjene iz perspektiva interesnih grupa, prikladnom transparentnošću te kvalitetnim razmatranjem budućih posljedica.

---

<sup>41</sup> Messick, D. M., Bazerman M. H, Stewart L. (2006), Op. cit., str. 4-16.

Treće ključno područje je poštenje, iskrenost. Ovo područje trebalo bi zauzimati središnje mjesto u svim aspektima poslovanja uključujući donošenje odluka. Od problema koji se ovdje mogu spomenuti su pristranost koja na svjestan ili nesvjestan način može utjecati na integritet odluka. Iskrenost i poštenje ne odnose se samo prema drugima, menadžeri bi trebali biti iskreni i kritički nastrojeni čak i prema sebi samima. Povjerenje, inteligencija i moralna snaga omogućuju menadžerima da donose i teške odluke te da se uspješno svladavaju činjenicu da upravo zbog takvih odluka gube svoju popularnost među drugima. Ljudi mogu naučiti preispitati vlastiti sud, naučiti izračunati rizik i testirati svoje namjere u procjeni drugih. Neki menadžeri slijepo prate svoja uvjerenja, ne uče iz iskustva. Potrebno je sebe upitati, da li će se odluka donijeti na temelju pouzdanih, aktualnih i relevantnih informacija.

Ljudi ponekad imaju previše samopouzdanja što može dovesti do zanemarivanja određenih informacija te do donošenja odluke koje je neetična. Upravo na tom problemu provedena su brojna istraživanja, a jedno od njih navode Messick et al. (2006.)<sup>42</sup> u kojem je bilo 100 menadžera koji su trebali dati odgovore na 10 istih pitanja. Zatim bi im se postavilo pitanje što misle na koliko su pitanja točno odgovorili. Zanimljivo da su njihove procjene gotovo uvijek bile veće od stvarnog stanja točnih odgovora. Oni koji su prognozirali da imaju 75% točnih odgovora imali su 60% , a oni koji su mislili da su sve točno odgovorili imali su u prosjeku 85% točnih odgovora. Preveliko samopouzdanje može izazvati donošenje potpuno krive odluke iako nam se to iz naše perspektive i ne čini tako. Preveliko samopouzdanje zajedno s pristranošću daju slijepu točku za izradu odluke koje su etičke i racionalne. Pretjerano samopouzdanje može dovesti do toga da menadžer izbjegne prikupljanje dodatnih informacija o problemu prije donošenja konačne odluke. Rezultat toga je negativan kako za menadžera tako i za one na koje se odluka odnosi.

Da bi spriječili preveliko samopouzdanje, menadžeri mogu koristiti svoju savjest kako bi testirali da li je njihova odluka etična. Ponekad je kvalitetno rješenje ovog problema zamišljanje kakva bi bila reakcija da dotična odluka ili aktivnost završe na naslovnici nekih poznatih novina. Prije donošenja konačne odluke potrebno je detaljno sagledati sve informacije te zamisliti kakva će biti reakcija na navedenu odluku, hoće li se ta odluka prihvatiti i na koji način će se prihvatiti. Trebalo bi se zapitati hoće li ljudi koji će najviše izgubiti tom odlukom prihvatiti razloge za takvu odluku. Sve se to čini kako bi konačna

---

<sup>42</sup> Messick, D. M., Bazerman M. H, Stewart L. (2006), Op. cit., str. 4-16.

odluka bila optimalna. Moguće je i angažirati vanjskog stručnjaka da razmotri moguće pogrešne pretpostavke za određeno područje. Često se menadžeri oslanjaju i na svoju memoriju i sjećanje.

Ljudska memorija je nepouzdana, može ugroziti etičku i moralnu odluku. Bitno je da menadžeri shvate nedostatke ljudske memorije te da ovaj problem rješavaju vođenjem detaljne evidencije. I na kraju se može zaključiti da bi se poštenje i iskrenost trebali držati u centru svih aspekata poslovanja čak i kada to na prvi pogled i nije optimalno. Dugoročno gledano, zasigurno će donijeti pozitivne rezultate. Potencijalne opasnosti koje su ovdje prisutne su preveliko samopouzdanje, samoobmana i nepouzdana ljudska memorija, odnosno pamćenje. Da bi se izbjegle opasne zone menadžeri trebaju slijediti svoju savjest, pokušati pobiti svoje pretpostavke, osporiti sve što misle da znaju te voditi detaljnu evidenciju i mjerenje performansi.

## **2.7. Društvena odgovornost u javnom sektoru**

U drugoj polovici 20. stoljeća pojavljuje se pokret za društvenu odgovornost, pokret kojim javnost počinje vršiti pritisak na organizacije da svojim djelovanjem i utjecajem pokušaju općenito poboljšati društveni život. Taj pokret aktualan je i u današnje vrijeme, štoviše u današnje vrijeme sve više dolazi do izražaja. Javnost naglašava kako organizacije uzimaju i koriste određene prirodne resurse te vrše na njih pritisak da određeni dio svojih ulaganja i profita izdvajaju za rješavanje društvenih problema kao što su smanjivanje siromaštva, poboljšanje javnog zdravlja, zaštita okoliša, dodatno obrazovanje itd.

Društvena odgovornost postala je poslovni imperativ. Svaka organizacija, pa tako i njen menadžment, svjesni su da uz planiranje organizacijskih planova u obzir moraju uzimati i dobrobit društva kao cjeline. Društvena odgovornost postala je obveza menadžmenta, oni su primorani valorizirati svaku važniju odluku kako na temelju ekonomskih učinaka tako i na temelju društvenih učinaka. Ovo se posebice odnosi na poduzeća javnog sektora. Razlog tome jest činjenica da je javni sektor direktna poveznica države i državnih organa i društva u cjelini. Od javnih poduzeća najviše se očekuje u ovom segmentu. Oni su „predvodnici“ društveno odgovornog ponašanja. Svaka odluka koja će štetiti društvu kao cjelini ne bi smjela biti donesena. Ukoliko menadžment svjesno bude donosio takve odluke koje će štetiti društvu, društvo kao cjelina brzo će reagirati. Osim eventualnih prosvjeda i štrajkova kao kratkoročnih posljedica, za poduzeće su pogubnije dugoročnije posljedice kao što su nepovjerenje klijenata,

gubitak klijenata i loša slika poduzeća u očima klijenata. Za razliku od njih, poduzeća koja promoviraju društveno odgovorno poslovanje izrazito su uspješna dugoročno gledano jer su pokazali brigu za društvo, jer misle na dobrobit zajednice i jer su zadobili povjerenje klijenata i kupaca. Otkad je ovog pokreta za promicanje društvene odgovornosti, od tada postoje protivnici i zagovaratelji društvene odgovornosti, smatra Buble (2006)<sup>43</sup>.

I jedni i drugi imaju vlastite argumente koje smatraju dostatnima da njihov stav bude onaj ispravni. Argumenti za društvenu odgovornost su visoka međuovisnost organizacije i društva, pozitivan imidž koji će privući klijente, partnere i investitore, interes dioničara jer smatraju da će se time dugoročno povećati vrijednost dionica, zatim dugoročni profit, općenito bolja okolina, sprječavanje vladine regulative, ravnoteža moći i odgovornosti. Dok su s druge strane glavni argumenti protiv društvene odgovornosti smanjivanje učinkovitosti poslovanja jer se ugrožava ekonomska produktivnost, dodatni troškovi koje će poduzeće izdvajati iz vlastitog proračuna te gubiti korak s konkurencijom, zatim nedostatak jasne i propisane zakonske obveze za društvene akcije, prevelika koncentracije moći, nedostatak socijalnih vještina, potencijalni sukobi interesa. I zagovornici i protivnici imaju svoje razloge, dok su dugoročni financijski rezultati određenog poduzeća pravi pokazatelji važnosti društveno odgovornog ponašanja i poslovanja. Tako su određena istraživanja pokazala razliku između javnih organizacija koji se društveno odgovorno ponašaju od onih koji se ne ponašaju tako. Istraživanjem se došlo do određenih pozitivnih učinaka društvene odgovornosti od kojih su najznačajniji: povezanost društvene odgovornosti poduzeća i njihovog financijskog uspjeha, lakši pristup potrošačima, partnerima, investitorima, zatim društvena odgovornost osigurava vrijednu osnovu za diferencijaciju, povećava konkurentnost na tržištu, smanjuje rizik poslovanja, osigurava veliku razliku u maržama, osposobljava zaposlene za bolje predviđanje i djelovanje, pridonosi puno boljem imidžu poduzeća, država kao vlasnik pokazuje se kao poželjan poslodavac što će u konačnici privući stručne ljude u poduzeće.

Potrebno je naglasiti da postoje određeni organizacijski mehanizmi za povećanje društvene odgovornosti<sup>44</sup>. Jedan od takvih mehanizama su „određeni menadžeri“. Oni su zaduženi da sustavno prate situacije u društvu, određene društvene probleme i da ih po potrebi rješavaju. Obično djeluju samo u manjim organizacijama. Drugi mehanizam su „privremene

---

<sup>43</sup> Buble, M. (2006), Op. cit., str. 73-76.

<sup>44</sup> Buble, M. (2006), Op. cit., str. 79-82.

grupe zadataka“ koje su zadužene za rješavanje različitih problema ili provedbu određenih zadataka. Također je bitno spomenuti da većinom djeluju u manjim organizacijama te se sastoje od nekoliko osoba (najčešće 5 - 7). Grupa se raspušta kada obavi svoju zadaću. Treći mehanizam su „stalni odbori“. To su trajne grupe koje su zadužene za razvijanje i održavanje programa društveno odgovornog poslovanja i ponašanja. Također predlažu i pojedina rješenja u ovoj sferi, a odgovorni su upravi poduzeća. Četvrti mehanizam su „odjeli“ kao posebne organizacijske jedinice koje upravljaju i rješavaju aktualne probleme vezane uz društvenu odgovornost. Njihov posao je i da predlažu rješenje za svaki novi problem koji se pojavi u ovoj sferi. Ovaj mehanizam iz dana u dan sve je popularniji te ga posjeduje gotovo svaka veća i ozbiljnija organizacija, posebice kada je riječ o javnim poduzećima. Postoje još brojni mehanizmi, ali ovi gore navedeni su trenutno neki od najaktualnijih.



### 3. ODLUČIVANJE

#### 3.1. Pojam i definiranje odlučivanja

Svaki čovjek svjesno ili nesvjesno odlučuje o važnim i manje važnim područjima života. Odlučivanje se događa svakodnevno, kroz cijeli život. Pojam odlučivanja jest pojam vrlo širokog značenja i upotrebe. Odlučivati se može svakodnevno u bezbroj situacija koje se tiču osobnog života, obitelji, rada, odlučivanje unutar organizacije, odlučivanje u društvu, odlučivanje na razini država. Ipak, potrebno je staviti naglasak na poslovno odlučivanje kao zaseban primjer odlučivanja. Zaseban iz razloga što se mnogo više vremena provodilo i provodi istražujući segmente i čimbenike ovog odlučivanja za razliku od odlučivanja u drugim situacijama. Upravo iz toga razloga ne postoji jedinstveno obrazloženje pojma odlučivanje, već veliki broj znanstvenika, lingvistika ili teoretičara iznosio svoju verziju pojma. Ipak u jednoj činjenici slaže se većina, a to je da je odlučivanje usko povezano s upravljanjem tj. da je odlučivanje temelj upravljanja.

Mescon et al. (1985)<sup>45</sup> smatraju da je odlučivanje vrlo širok pojam koji označava najjednostavniji izbor poput odabira odjeće za svaki dan, ali i donošenje važnih odluka kao što je npr. izbor partnera za ženidbu ili udaju. Za Sikavicu et al. (2014)<sup>46</sup> odlučivanje jest proces koji traje određeno vrijeme, a završava donošenjem odluke. Što se definicija tiče, također ih postoji mnoštvo, ali su vrlo slične. Koontz i Weihrich (1990)<sup>47</sup> smatraju da bi se odlučivanje moglo definirati kao izbor smjera, odnosno načina djelovanja između više inačica. Za Gordona et al. (1990)<sup>48</sup> odlučivanje je proces stvaranja i procjenjivanja inačica, kao i proces izbora između više inačica. Daft (1992)<sup>49</sup> definira odlučivanje mnogo šire tj. kao proces identifikacije problema i kao proces rješavanja problema. Perko-Šeparović (1975)<sup>50</sup> o odlučivanju govori u užem i širem smislu. Pod odlučivanjem u užem smislu misli na izbor između dvije ili više inačica, a pod odlučivanjem u širem smislu razumijeva cjelokupni proces rješavanja problema. Ako bi se sazele sve definicije došlo bi se do zaključka da je odlučivanje

---

<sup>45</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1985) – Management, New York, str. 169.

<sup>46</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014) – Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 10.

<sup>47</sup> Koontz, H., Weihrich, H. (1990) – Essentials of Management, Fifth edition, New York, str. 108.

<sup>48</sup> Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R., (1990) – Management and organizational behaviour, Boston, str. 173.

<sup>49</sup> Daft, R.L. (1992) – Organization Theory and Design, 4<sup>th</sup> edition, St.Paul, str. 346.

proces koji traje kraće ili duže vrijeme, završava donošenjem odluke tj. njenom primjenom i kontrolom. Proces ovisi o vrsti odluke, traje od djelića sekunde do nekoliko godina.

Odlučivanjem se provodi izbor između najmanje dvije ili više mogućnosti kako bi se riješio problem zbog kojeg se odlučuje. Što se tiče poslovnog odlučivanja riječ je o svakom odlučivanju koje nije povezano s privatnošću. Također se definira kao izbor između dvije ili više inačica, ali u poslovnim situacijama. Nema razlike između privatnog i poslovnog odlučivanja glede načina odlučivanja, faza u procesu odlučivanja ili čimbenika koji utječu na odlučivanje. Razlika je samo u tome tko je subjekt odlučivanja, je li to čovjek kao privatna osoba ili čovjek kao predstavnik pravne osobe.

### **3.2. Proces odlučivanja**

Što se tiče samog procesa odlučivanja, sastoji se od više različitih faza. I tu se dolazi do saznanja da brojni autori prikazuju odlučivanje od manjeg ili većeg broja faza. Ipak moguće je uočiti faze koje se ponavljaju kod gotovo svih autora, neke od faza su nezaobilazne stoga se cjelokupni proces odlučivanja može detaljno prikazati kroz osam sljedećih faza kako smatraju Sikavica et al. (2014)<sup>51</sup>.

Prva faza je identifikacija problema<sup>52</sup>. Kao svaka početna faza tako je i ovo od neizmjerne važnosti. U prvoj fazi trebalo bi se pobliže upoznati s problemom kojeg se želi riješiti. O ispravnom utvrđivanju problema ovisit će uspjeh cjelokupnog procesa odlučivanja. Pogrešna identifikacija problema dovest će do neželjenih rezultata, potrošit će se dragocjeno vrijeme i novac, a željenog učinka neće biti. U ovoj fazi važno je procijeniti problem te odrediti i razumjeti uzroke problema. Samo utvrđivanje problema započinje prepoznavanjem simptoma problema, pri čemu je ključno razumjeti razliku između simptoma problema i samog problema. Uspješno prepoznati i sagledani simptomi dovest će do prepoznavanja stvarnog problema, a kasnije i pronalaska rješenja tog problema. Dok se pri utvrđivanju samog problema može doći do neželjenih problema kao što su preširoko ili preusko definiranje problema. Još jedna važna činjenica ove faze jest pravovremeno otkrivanje i utvrđivanje problema jer će se samo na taj način doći do željenih rezultata.

---

<sup>50</sup> Perko-Šeparović, I., (1975) – Teorije organizacije, Školska knjiga, Zagreb, str. 134.

<sup>51</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 162.

<sup>52</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 163.

Druga faza procesa odlučivanja jest definiranje zadatka<sup>53</sup>. Kada je problem prepoznat i kada se zna što se treba riješiti, nije veliki problem definirati zadaću procesa. Ipak i u ovoj fazi postoje određene opasnosti. Različiti menadžeri ili osobe koje definiraju zadaće mogu predlagati različita potencijalna rješenja. Jedan problem moguće je riješiti na više načina, a koji je najefikasniji svako poduzeće treba samo za sebe odlučiti. U ovisnosti od jasnoće definiranja zadaće, ali i realnih mogućnosti za ostvarivanje zadaće, ovisit će utrošak vremena u sljedećim fazama odlučivanja. Od presudne važnosti je postizanje konsenzusa u ovoj fazi jer će se jedino na taj način, na dobrobit cijele organizacije, ostvariti željeni ciljevi.

Treća faza procesa jest snimanje i analiza postojećeg stanja<sup>54</sup>. Prvenstveno u ovoj fazi je riječ o ljudskim, materijalnim i financijskim resursima koji su na raspolaganju menadžmentu za rješavanje određenog problema. U ovoj fazi saznaju se ograničenja s kojima se menadžment suočava i unatoč kojima će morati rješavati problem na najbolji mogući način. Ova faza je nezaobilazna faza u procesu odlučivanja jer o njoj zapravo ovisi broj inačica rješenja problema u sljedećim fazama čime će se skratiti vrijeme i troškovi cijelog procesa. Kada ne bi bilo ograničenja, odluke bi se donosile lakše, ali sam proces trajao bi mnogo duže jer bi se uzimao u obzir i analizirao prevelik broj inačica. Međutim, kako se svaka poslovna organizacija pa tako i njen menadžment suočava s određenim ograničenjima, donošenje određene odluke nije nimalo jednostavno. Prema mišljenju Koontza i Weihricha (1990)<sup>55</sup> najčešća ograničenja s kojima se susreću menadžeri pri odlučivanju su nedostatne i nepotpune informacije, vremensko ograničenje, nejasne okolnosti odlučivanja, osobna ograničenja donositelja odluke i nedostatna sredstva za ostvarivanje cilja.

Četvrta faza procesa jest traženje inačica rješenja problema<sup>56</sup>. Ovom fazom u pravom smislu riječi započinje proces odlučivanja, prethodne faze su uvertira, analiziranje, nužne pretpostavke za cjelokupni proces. U ovoj fazi provodi se postupak razvoja različitih i sličnih ideja koje se navode kao potencijalna i moguća rješenja problema. Uvijek je bolje imati što veći broj ideja jer se time povećavaju šanse da se odabere optimalna, ali opet treba voditi brigu da taj broj ideja ne bude prevelik jer će zahtijevati previše vremena i financijskih sredstava što nikako nije dobro. Kada se razvijaju inačice rješenja problema potrebno je imati na umu da određeni problem može imati više optimalnih rješenja te je iz tog razloga potrebno

---

<sup>53</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 166.

<sup>54</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 167.

<sup>55</sup> Koontz, H., Weihrich, H. (1990.) – Management, Fifth edition, New York, str. 110.

<sup>56</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 169.

uzimati u obzir gotovo sve moguće inačice rješenja pa tako i one ekstremne. Potrebno je pronaći ravnotežu između finansijskih, vremenskih i drugih ograničenja te veličine broja inačica rješenja problema koje se uzimaju u obzir.

Peta faza procesa odlučivanja jest vrednovanje inačica rješenja problema<sup>57</sup>. Ovo je faza u kojoj se procjenjuju, ocjenjuju i vrednuju sve razvijene inačice kao moguća rješenja problema. Nakon procjene i vrednovanja određeni broj inačica se odbacuje, izbor se sužuje. Bitno je naglasiti da je vrednovanje potrebno provesti i kvalitativno i kvantitativno. Kvantitativna analiza može se izraziti matematičkim jezikom, brojkama te se kao najvažniji kvantitativni čimbenici navode vrijeme i troškovi. Kvalitativno vrednovanje puno je veći problem, dosta je zahtjevnije. Ono uključuje politička kretanja, stabilnost i nestabilnost okoline, rizik od tehnoloških promjena i odnos sa zaposlenicima. Navedene čimbenike dosta je teško procijeniti, ali je od izrazite važnosti da budu uključeni u cjelokupno vrednovanje. Pri vrednovanju inačica najprije bi se trebali analizirati kvalitativni čimbenici kako bi se stvorio okvir unutar kojega će se provoditi kvantitativna analiza kojom se može vrednovati i uspoređivati svaka od inačica. Nakon vrednovanja obavlja se selekcija, odnosno odabire se samo nekoliko inačica. To nije nimalo lagan korak iz razloga što uvijek postoji opasnost da se odbaci optimalno rješenje, a poznato je i da svaka inačica ima svoje pozitivne i negativne strane. Pri samom vrednovanju inačica izuzetno je bitno utvrditi stupanj vjerojatnosti postizanja određenog rezultata. Pojedini menadžeri odlučit će se za izvjesno rješenje koje donosi slabiji rezultat, dok će drugi menadžeri biti skloniji rizičnijim odlukama, tj. odabrat će inačicu rješenja koja je manje vjerojatna, ali donosi izvrstan rezultat. Ipak, većina menadžera će se odlučiti za neko rješenje između ove dvije krajnosti, pronaći će ravnotežu između rizika ostvarivanja i rezultata odabrane inačice.

Šesta faza procesa odlučivanja jest donošenje odluke<sup>58</sup>. To je faza odabira najpovoljnije, optimalne inačice. Sam čin donošenja odluke tj. odabira inačice ne bi trebao predstavljati nikakav problem ukoliko su sve prethodne faze kvalitetno odradile. Ukoliko nisu, donošenje odluke svest će se na intuiciju, a to nikako nije poželjno za određeni menadžment jer ne postoji sigurnost da je donesena odluka najbolja. Ipak Simon (1989)<sup>59</sup> naglašava kako će se veliki broj menadžera zadovoljiti i zadovoljavajućim rješenjem. Razlog tome su sve okolnosti i ograničenja s kojima se sami menadžeri suočavaju. Upravo

---

<sup>57</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 170.

<sup>58</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 173.

<sup>59</sup> Simon, H.A., prema: Duncan, W. J. (1989) – Great Ideas in Management, San Francisco, str. 76.

sposobnost izbora najbolje inačice razlikuje uspješne od onih manje uspješnih menadžera. Sposobni su oni koji će unatoč svim ograničenjima dati svoj maksimumu, neće gubiti razum, odolijevat će pritiscima i biti će sigurni u donesenu odluku.

Sedma faza procesa odlučivanja jest provođenje odluke<sup>60</sup>. U ovoj se fazi ostvaruju ciljevi koji su se željeli postići cjelokupnim procesom odlučivanja. Izuzetno je bitno pravilno provođenje odluke kako bi se postigli željeni, optimalni rezultati. Ovo je također faza u kojoj se razlikuju uspješni od manje uspješnih menadžera. Provođenje odluke isključivo je u ovlasti menadžmenta. Ako se uzmu u obzir količina tj. broj odluka koji se donose unutar određene organizacije, menadžment mora uskladiti sve odluke, mora se voditi briga o hijerarhiji odlučivanja. Provođenje odluke također nije nimalo lagan zadatak, ali bez uspješnog provođenja donesene odluke sve prethodne faze biti će uzaludne.

I posljednja faza procesa odlučivanja jest kontrola provođenja odluke<sup>61</sup>. Istodobno s procesom provođenja odluke, provodi se i proces same kontrole provođenja te odluke. Kontrola omogućuje verifikaciju cjelokupnog procesa, daje uvid u uspješnost donesene odluke. Ukoliko se kontrolom uvide odstupanja, menadžment mora provesti nužne promjene kako bi se odluka usmjerila prema zacrtanom cilju. U ovoj fazi se dakle uspoređuju postignuti rezultati donesenom odlukom sa željenim rezultatima prije samog procesa odlučivanja. Na taj način nije veliki problem uočiti odstupanja, a ukoliko se uoče, potrebno se vratiti na prethodne korake te ispraviti odstupanja. Upravo iz tog razloga ova je faza izuzetno bitna.

### **3.3. Načini i stilovi odlučivanja**

Kada se spominju načini odlučivanja, potrebno je istaknuti određene kriterije pomoću kojih se sami načini razlikuju. Vrlo je važno kako se odlučuje, da li se odlučuje intuitivno ili na temelju prosudbe ili se možda odlučuje racionalno. Nakon toga, bitno je i tko odlučuje, da li je riječ o pojedincu ili skupini, te je također bitno o kakvim se problemima radi, da li se za njihovo rješavanje koristi programirano ili neprogramirano odlučivanje. Gore navedeni kriteriji napravili su lijepu klasifikaciju načina odlučivanja. Svaki od gore navedenih ima svoje prednosti i mane, a izbor načina odlučivanja ponajprije će ovisiti o prirodi problema kojeg je potrebno riješiti.

---

<sup>60</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 174.

<sup>61</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 176.

Intuitivno odlučivanje vrlo je jednostavan način odlučivanja koji se temelji na intuiciji. Donositelj odluke jednostavno na temelju svoje intuicije donosi određenu odluku. Donositelj ne može objasniti zašto se odlučio za upravo tu inačicu, jednostavno je odlučio. Ukoliko postoji samo mali broj mogućih inačica, veće su šanse da se donositelj odluke odluči za optimalno rješenje. Može se zaključiti da na kvalitetu intuitivnog odlučivanja ponajprije utječe broj mogućih rješenja problema i vjerojatnost pojavljivanja svake mogućnosti. Ovakav stil odlučivanja ne nailazi na golemu podršku osobito ukoliko su važne odluke u pitanju. Ipak, u određenim situacijama od određenog menadžmenta se očekuje da odluči na temelju svoje intuicije. Intuicija je osjećaj, spoznaja koja se ne može racionalno objasniti. Sama intuitivna odluka jest ona koja je zasnovana na spoznaji, koja je podsvjesno mentalno obrađena, odluka koja je zasnovana na etičkim vrijednostima donositelja, odluka koja se temelji na iskustvu donositelja te odluka koja je afektivno obojena tj. donesena na temelju dojmova i emocija kako tvrde Sikavica et al. (2008)<sup>62</sup>. Dakle intuicija jest nešto trenutno, momentalno, ali i samom intuicijom događaju se procesi unutar čovjeka te je odluka za koju se intuitivno odluči donesena s nekim razlogom. U trenucima kada vremena za analizu nema, kada je veliki pritisak na menadžmentu da što prije donese odluku, jedino što mu preostaje jest njegovo iskustvo i intuicija što ne mora nužno značiti nešto loše, dapače. Ipak, ukoliko je riječ o važnijoj odluci, ukoliko postoji veći broj mogućih rješenja, nastaje problem kod intuitivnog odlučivanja jer je za takve odluke potrebno analiziranje i proučavanje činjenica i okolnosti.

Drugi način odlučivanja jest odlučivanje na temelju prosudbe<sup>63</sup>. Ovaj način odlučivanja ima veću vrijednost od intuitivnog odlučivanja, a manju od racionalnog odlučivanja. Ipak, ovaj je način dosta bliži intuitivnom odlučivanju nego racionalnom. Odlučivanje na temelju prosudbe primjenjuje se u situacijama koje se redovito ponavljaju. Dakle riječ je o programiranom odlučivanju koje se temelji na prijašnjim iskustvima i stečenim znanjima o istim ili sličnim situacijama. Okolnosti su te koje uvjetuju ovaj način odlučivanja. Ukoliko su okolnosti u većoj mjeri identične kao i u prošlosti, odluka će se moći donijeti na temelju prosudbe, međutim ukoliko su se okolnosti promijenile od prethodne situacije, neće se moći donijeti kvalitetna odluka na ovaj način. Odlučivanje na temelju prosudbe je relativno jeftino i ne zahtjeva puno vremena. Glavni nedostatak ovog načina jest njegova ograničenost na situacije koje se ponavljaju.

---

<sup>62</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 256-259.

<sup>63</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 260-261.

Treći način odlučivanja jest racionalno odlučivanje<sup>64</sup>. Ovom načinu pripada najveća vrijednost i najviše se povezuje s logikom. Ovaj način temelji se na analitičkom postupku koji se sastoji od određenih faza i također se primjenjuje u situacijama koje se donekle ponavljaju. Naglašava se racionalnost iako ljudi teško postižu racionalnost. Racionalno odlučivanje zahtjeva informiranog i obrazovanog donositelja odluke i menadžere koji su izravno povezani sa znanstvenim metodama odlučivanja, posebno u onim fazama procesa odlučivanja u kojima se te metode mogu uspješno iskoristiti. Ovaj način odlučivanja jest relativno skup i dugotrajan. Glavni razlog tome je njegov analitički postupak koji zahtjeva vrijeme i novac. Osim ta dva čimbenika postoje i još neka ograničenja ovog načina odlučivanja. Neki od njih su: psihološki čimbenici, iskrivljavanje stvarnosti, problem objektivne percepcije, utjecaj emocija i intuicije te važnost osobnih želja.

S obzirom na činjenicu tko odlučuje, razlikuju se pojedinačno i skupno odlučivanje. Glavna karakteristika pojedinačnog odlučivanja<sup>65</sup> jest da konačnu odluku donosi pojedinac. O njegovim osobnim karakteristikama i znanjima ovisit će za kakvu će se odluku odlučiti. Ukoliko je riječ o donositelju koji je samopouzdan, s čvrstim stavovima i pogledima na život, odluka će se donijeti vrlo jednostavno i brzo. Za razliku od te situacije, postoje menadžeri koji su nestrpljivi, nesigurni i koji se ne trude previše pronaći dodatne informacije. Postoje određene situacije u kojima je bolje i efikasnije da pojedinac donese odluku, a ne skupina. Kada odluku treba donijeti što prije bolje je da pojedinac odlučuje jer će to zahtijevati puno manje vremena. Druga situacija je kada je za donošenje određene odluke potrebno specifično znanje koje posjeduje konkretni pojedinac. Treća situacija je kada se odlučuje o osjetljivim i povjerljivim segmentima. Tu je riječ o strahu da određene informacije ne dospiju do krivih osoba. I četvrta situacija je kada za odluku odgovara jedna osoba, pa je najlogičnije da upravo ta osoba sama i donese odluku. Kao i drugi pa tako i ovaj način odlučivanja ima svoje prednosti i mane. Glavna prednost mu je što je brže od grupnog odlučivanja, zahtjeva manje vremena, a time i novca. U ovom načinu prednost se daje mišljenju jedne osobe, jednog stručnjaka. Također je prednost što se na ovaj način izbjegavaju problemi koji se događaju kod grupnog odlučivanja, kao što je skupno mišljenje. Što se mana tiče glavna i najveća slabost jest činjenica da će pojedinac uvijek manje znati nego li veći broj ljudi. Na taj način pojedinac će razviti manje ideja i inačica za rješavanje problema što nije nimalo olakotna okolnost.

---

<sup>64</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 261-264.

<sup>65</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 225-229.

Suprotnost pojedinačnom odlučivanju jest skupno odlučivanje<sup>66</sup>. U takvoj vrsti odlučivanja sudjeluje veći broj ljudi koji su u tu skupinu okupljeni s razlogom. Razlog može biti što je ta skupina zapravo nadzorni odbor, ta skupina može biti uprava neke kompanije ili jednostavno ta skupina može biti okupljena kao projektni tim koji ima za cilj riješiti određeni problem. Za razliku od pojedinačnog odlučivanja, ovaj način odlučivanja je sporiji, teži i složeniji. Potrebno je izdvojiti više vremena i sredstava da bi se dobili željeni rezultati. Ipak koliko god je složenije toliko je na određeni način i jednostavnije jer veći broj ljudi uvijek zna više od pojedinca, a i kada veći broj ljudi odlučuje odgovornost tj. rizik se diversificira na svakog člana skupine. Ipak, za konačan uspjeh cijele skupine važno je nekoliko čimbenika. Važan je sastav skupine, kakvi tipovi ljudi su u skupini, s kakvim stručnim znanjem raspolažu, imaju li iskustva i slično. Važna je i veličina skupine jer nije isto čine li skupinu tri pojedinca ili deset. Što ih je više, veće su šanse da dođu do pravog rješenja, a i prije će se odlučiti za riskantniju odluku. Ipak, skupina svakako ne bi trebala biti prevelika, optimalna je 7-10 članova. Od ostalih bitnih čimbenika tu su norme ponašanja unutar skupine te kohezivnost članova skupine. Skupno odlučivanje također ima svoje nedostatke. Status i moć određenog pojedinca unutar grupe može zasjeniti druga mišljenja te odvesti do krivog rješenja. Polarizacija mišljenja članova skupine također je nedostatak. Ipak, kao najveći nedostatak navodi se problem skupnog mišljenja. To je težnja da se pod svaku cijenu postigne konsenzus i jedinstvo unutar grupe. Skupina se usredotočuje na jednu inačicu dok se ostale odbacuju. Iako se određeni pojedinci ne slažu s time, oni se ne žele suprotstavljati skupini već jednostavno prihvaćaju skupno mišljenje. Da bi se izbjegao problem skupnog mišljenja, ali i da bi se riješili svi ostali problemi ovog načina odlučivanja, razvijene su određene tehnike. Tehnike koje usavršavaju skupno odlučivanje i rješavaju problem skupnog odlučivanja jesu oluja mozgova, tehnika nominalne skupine, delfi – tehnika.

Oluja mozgova jest tehnika skupnog odlučivanja koja se temelji na intenzivnoj raspravi članova skupine<sup>67</sup>. Članovi skupine stvaraju što veći broj ideja jer je upravo mnoštvo raznovrsnih ideja ono što karakterizira ovu tehniku. Bitno je zapisati čak i ideje koje se u prvi tren čine besmislenim. Prikupljene ideje se ne vrednuju i ne kritiziraju. Bitno je da se skupina oslobodi straha i ustručavanja, da se slobodno govori i da nema nametanja od jedne osobe. Bitno je također pažljivo odabrati i mjesto na kojem će se ova tehnika provoditi. Naravno i za

---

<sup>66</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 230-236.

<sup>67</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 246-248.



ovu tehniku postoje raznorazne kritike, ali unatoč tome, upravo ovo je jedna od najpopularnijih tehnika skupnog odlučivanja.

Tehnika nominalne skupine jest tehnika u kojoj članovi skupine ne moraju biti na istom mjestu<sup>68</sup>. Članovi djeluju neovisno i njihovo okupljanje zapravo je samo nominalno te im nije dopušteno međusobno komuniciranje. Svaki član zasebno iznosi vlastite ideje te se sve ideje zapisuju. Nakon toga članovi skupine raspravljaju o svakoj ideji te u konačnici svaki pojedinac ocjenjuje svaku zapisanu ideju. Dakle svaki član skupine rangira ideje po važnosti onako kako on to smatra. Na kraju skupina odabire ideju, odluku koja je dobila najveći broj glasova, bodova.

Delfi-tehnika temelji se na postizanju konsenzusa između donositelja odluka upotrebom serija upitnika<sup>69</sup>. Članovi se ne susreću licem u lice, a najčešće i ne znaju tko je sve uključen u skupinu, odnosno proces odlučivanja. Ova tehnika se najčešće primjenjuje onda kada osobe ne mogu izravno komunicirati, kada troškovi i vrijeme onemogućuju često, izravne sastanke te kada se odlučuje o važnim pitanjima. Proces odlučivanja započinje na način da osoba koja provodi istraživanje sastavlja upitnik. Taj upitnik dijeli se članovima koji ga popunjavaju. Nakon što su se početni upitnici ispunili, organizator na temelju dobivenih odgovora iz početnog upitnika sastavlja novi upitnik te ga ponovno šalje članovima. Ovaj postupak se ponavlja sve dok se ne postigne konsenzus.

Koristeći navedene tehnike, ili jednu od njih, postižu se sve blagodati ovog načina odlučivanja. Glavne prednosti skupnog načina odlučivanja su veći legitimitet odluka, veća kvaliteta odluka, veće mogućnosti za razvoj novih ideja, bolja informiranost skupine, mnogo veći moral i zadovoljstvo članova skupine.

Kada se govori o stilovima odlučivanja onda se misli na njihovu povezanost sa stilovima vodstva. U teoriji i praksi postoje različiti stilovi vodstva, ali dva su najvažnija i najučestalija. Riječ je o autokratskom i demokratskom stilu odlučivanja. Između njih nalazi se mnoštvo različitih nizova koji se razlikuju od strane autora. Tako Tannenbaum i Schmidt (1973)<sup>70</sup> navode i razlikuju autokratski, patrijarhalni, savjetodavni, konzultantski, participativni, delegirajući i demokratski. Dakle postoji cijeli niz stilova između dvije

<sup>68</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 248-249.

<sup>69</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 250-252.

<sup>70</sup> Tannenbaum, R., Schmidt, W (1973). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review. Dostupno na: <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern> [Pristupljeno: 15.12.2016].

krajnosti. Osim demokratskog i autokratskog stila, često spominjani je i Vroom – Yettonov stil odlučivanja.

Autokratski stil odlučivanja<sup>71</sup> vrlo je jednostavan. To je stil u kojem jedna osoba, najčešće glavni menadžer, ima neograničenu i apsolutnu moć odlučivanja. Svi ostali zaposlenici i sudionici su samo izvršitelji njegove odluke. Ovakav način odlučivanja izgleda surov, zaostao, ali ne mora nužno predstavljati loši stil odlučivanja. U nekim malim poduzećima, gdje je vremena za odlučivanje malo i gdje postoje financijska ograničenja ovakav stil itekako je prikladan i učinkovit. Ipak, brojni su autori naglašavali njegove slabosti, a glavna od njih je da zapravo o svemu odlučuje pojedinac unutar poduzeća, tako da se ovaj stil rijetko koristi u većim poduzećima.

Druga krajnost stilova odlučivanja jest demokratski stil<sup>72</sup>. Ovaj stil podrazumijeva postojanje više razina odlučivanja u poduzeću, stvarnu moć u odlučivanju nižih razina menadžmenta, poštivanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine menadžmenta. Menadžer se konzultira sa svojim suradnicima u procesu odlučivanja, stoga se ovaj stil još naziva i participativno - demokratski stil odlučivanja. U suvremenim uvjetima poslovanja demokratski odnosno participativno - demokratski stil ima značajnu prednost pred autokratskim stilom odlučivanja jer razvija takvu radnu atmosferu u kojoj suradnici samostalno i odgovorno donose odluke što uzrokuje veće zadovoljstvo suradnika, a što u konačnici rezultira uspjehom poduzeća.

Što se tiče Vroom – Yettonovog stila odlučivanja<sup>73</sup> on je nastao 1973. godine. Bavi se načinima kako pojedine vođe odlučuju u različitim situacijama. Upravo ta činjenica kako vođe odlučuju, smjestiti će njihovo odlučivanje u konkretni stil. Unutar Vroom – Yettonovog stila vodstva razlikuje se pet različitih stilova tj. podstilova vodstva ovisno o sudjelovanju podređenih u odlučivanju. Tako se razlikuju *autokratski I* gdje vođa rješava problem, *autokratski II* gdje vođa dobiva informacije od podređenih i tada odlučuje kako riješiti problem, *konzultativni I* gdje vođa dijeli problem sa svakim podređenim posebno i donosi odluku, *konzultativni II* gdje vođa dijeli probleme s podređenima te se organiziraju kao grupa, ali vođa je taj koji donosi odluku, te *grupni stil* gdje se odluka donosi od strane grupe kao konsenzualno rješenje. Određeni autori navode još neke stilove koji se koriste u pojedinim situacijama kada se to smatra prikladnim. Neki od njih su: odlučan stil, fleksibilan stil,

---

<sup>71</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 46-47.

<sup>72</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 47-48.

<sup>73</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 48-50.

hijerarhijski stil, integrativni stil, sistemski stil, direktivni, analitički, konceptualni te bihevioralni stil odlučivanja.

Različiti autori navode različite klasifikacije stilova odlučivanja. Primjerice Driver et al. (1993)<sup>74</sup> navode odlučan, fleksibilan, hijerarhijski, integrativni i sistemski stil. Svaki od navedenih stilove ima određene prednosti i situacije u kojima bi se trebali primjenjivati. *Odlučan stil* karakterizira usmjerenost na akciju i upotreba minimalnih informacija koje će biti dovoljne za odlučivanje. Dakle ovaj stil ne zahtjeva veliku količinu informacija, donositelj odluke ne traga za najboljim mogućim rješenjem već se zadovoljava zadovoljavajućim, prosječnim rješenjem. *Fleksibilan stil* jest stil kojeg karakterizira upotreba veće količine informacija što za donositelja odluke znači da može razviti veći broj inačica rješenja problema i ima dovoljno vremena da procjeni koja je u konkretnoj situaciji najbolja. *Hijerarhijski stil* karakterizira veća količina informacija i veći broj analiza na temelju čega donositelj odluke može, iz malog broja inačica rješenja problema, kreirati jednu, točno određenu mogućnost rješavanja problema. *Integrativni stil* odlučivanja karakterizira upotreba velike količine informacija što donositelju odluke omogućava da se razvije veći broj inačica rješavanja problema prije nego li se odluči za jedno, konkretno rješenje. Sistemski stil je najstroženiji od navedenih. Zahtjeva također što veću količinu informacija kako bi se lakše sagledale različite perspektive odlučivanja i inačice rješavanja određenog problema. Navedeni stilovi razlikuju se u nijansama zavisno o tome da li se koristi veći ili manji broj informacija i da li se razvija veći ili manji broj inačica rješenja problema. Upravo o tome ovisi brzina, ali ujedno i kvaliteta samog odlučivanja.

### **3.4. Problemi i pogreške pri odlučivanju**

Svaki se donositelj odluke, bilo da je riječ o privatnom ili poslovnom životu, suočava s manje ili više problema. Što je broj mogućih inačica veći i što je važnost same odluke veća to će se i obujam potencijalnih problema povećavati. Jedan od glavnih problema kada je riječ o menadžerskom odlučivanju jest ekstremno ponašanje samog donositelja odluke kako navodi Sikavica et al. (2014)<sup>75</sup>.

Neki se menadžeri pri cjelokupnom procesu donošenja odluke ponašaju previše opušteno, ležerno, kao da nisu svjesni važnosti odlučivanja. Takvom tipu menadžera je

---

<sup>74</sup> Michael J. Driver, Kenneth R. Brousseau, Phillip L. Hunsaker, prema Daft, R. L. (1992) – Organization Theory and Design, 4<sup>th</sup> edition, Saint Paul, str. 352.

<sup>75</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 27.

gotovo uvijek sve jednostavno i lako, nema stresa ni panika, nema potrebe za dodatnim informacijama i vremena je uvijek dosta. Ovakvi tipovi menadžera uglavnom nisu svjesni posljedica koje mogu nastati zbog njihovog ležernog pristupa, i uglavnom nisu svjesni svog pristupa, misle da su u potpunosti u pravu i da na najbolji način djeluju. Ovakvi ekstremni pristupi gotovo nigdje nisu poželjni kada je riječ o važnijem odlučivanju.

Drugi tip menadžera je totalna suprotnost gore navedenom. Drugi tip za gotovo svaku odluku zahtjeva previše vremena, svaku odluku donosi sporo i preoprezno. I najmanjem problemu pridaje preveliku pozornost, uvijek ide na sigurno i detaljno. Ovo ponekad i nije loš pristup, pogotovo kada je riječ o važnijim odlukama. Ipak ovaj ekstremni tip menadžera ponaša se isto za svaku odluku, bez obzira na njenu veličinu i važnost. Takvi donositelji odluka vrlo često kasne s odlukom, a bitna činjenica je da je presporo odlučivanje dosta skuplje jer je potreban veći broj i ljudskih i materijalnih resursa. Tako bi se moglo zaključiti da je najpoželjniji tip menadžera negdje između ove dvije krajnosti.

Idući bitni problem kod donošenja odluke jest uočavanje problema, tvrdi također Sikavica et al. (2014)<sup>76</sup>. Gotovo uvijek prođe određeno vrijeme od trenutka kada sam problem nastane pa do trenutka kada se taj problem uoči. Idealno bi bilo kada bi se nastanak problema i njegovo uočavanje vremenski podudarali, ali takvi su slučajevi vrlo rijetki. Upravo o raskoraku između ova dva trenutka ovisit će težina odlučivanja. Ukoliko prođe previše vremena otkako je problem nastao, a da se nije djelovalo, odlučivanje će biti otežano i postojat će veće šanse za donošenje pogrešne odluke. Suprotno, što je vremenski raskorak manji to će rješavanje problema i proces odlučivanja biti kraći i lakši. Ključni čimbenici koji skraćuju vremenski raskorak između navedena dva trenutka su znanje, sposobnosti, vještine i iskustvo donositelja odluke.

Sljedeći bitni problem koji se pojavljuje kod menadžerskog odlučivanja, a kojeg spominju i opisuju Sikavica et al. (2014)<sup>77</sup> jest raskorak između potreba i mogućnosti. Gotovo uvijek su potrebe donositelja odluke veće od samih mogućnosti tj. od raspoloživih sredstava. Što je taj raskorak na štetu mogućnosti veći, to će odlučivanje biti teže, a što su potrebe i mogućnost usklađenije to će samo odlučivanje biti lakše. Problem prevelikog raskoraka između potreba i mogućnosti može se riješiti povećanjem raspoloživih sredstava, naravno ukoliko postoji realna mogućnost za to, te ograničenje želja i potreba što je vjerojatno i lakše,

---

<sup>76</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 29-31.

<sup>77</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 29-31.

a ujedno predstavlja manji pritisak na resurse koji postaju dostatni za zadovoljavanje samih potreba.

Sljedeći problem na kojeg poduzeće, a samim time i njegov menadžment ne mogu utjecati jest turbulentna okolina<sup>78</sup>. Takva okolna je nestabilna i nepredvidljiva. U takvoj okolini je dosta teško odlučivati jer se situacije i stanja mijenjaju iz minute u minutu. Jedino što menadžment može napraviti jest dugoročno promatrati i proučavati svoju okolinu kako bi, kada dođe do turbulentnih promjena, poduzeće moglo pravovremeno reagirati i stvoriti „obrambene mehanizme“ da bi poslije odlučivanje u takvoj okolini bilo donekle kontrolirano i olakšano. Što se tiče mogućih pogrešaka u odlučivanju, njihov broj je puno veći. Pogreške su moguće u gotovo svakoj situaciji. Okolina koja se sve brže mijenja, sve veće regulative, sve jača konkurencija i sve veći zahtjevi tržišta multiplicirali su broj potencijalnih pogrešaka.

Pogreške u odlučivanju najčešće nastaju u uvjetima nesigurnosti i rizika zbog nedovoljno vremena i premalo informacija koje menadžer ima za donošenje odluke. Sikavica et al. (2014)<sup>79</sup> tvrde da pogreške pri odlučivanju mogu nastati i zbog utjecaja emocija na odlučivanje umjesto logičkog prosuđivanja, odlučivanja na temelju osobnih preferencija, izbjegavanja odgovornosti, prevelike autoritativnosti te zbog lošeg upravljanja informacijama. Bitno je spomenuti da veliki broj pogrešaka pri odlučivanju proizlazi iz načina razmišljanja donositelja odluke. Ovaj problem nazvan je „psihološke zamke odlučivanja“<sup>80</sup>. Psihološke zamke najčešće se pojavljuju u poslovnom odlučivanju. Neke od bitnih, učestalih psiholoških zamki su: zamka sidrenja, status quo zamka, zamka prethodnih odluka, zamka potvrđivanja, zamka postavljanja okvira te zamka procjene i predviđanja. *Zamka sidrenja*<sup>81</sup> jedna je od najčešćih psiholoških zamki pri odlučivanju. Donositelj odluke se „usidri“ na prvoj impresiji ili prvom zaključku što znači da donositelj odluke nesvjesno pridaje preveliku važnost prvoj informaciji. Na taj način, ta prva informacija nesvjesno utječe na njegovo daljnje razmišljanje i proučavanje te ga na jedan način ograničava i sputava u daljnjem procesu. *Status quo zamka*<sup>82</sup> jest situacija kod koje se donositelj odluke boji preuzeti odgovornost u uvjetima nesigurnosti i rizika. Upravo iz tog razloga, u ovakvim okolnostima, donositelj odluke najčešće se odlučuje za nepoduzimanje akcije, odnosno na status quo inačicu. *Zamka*

---

<sup>78</sup>Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 31-34.

<sup>79</sup>Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 48-50.

<sup>80</sup>Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H. (2001) – Harvard business review on decision making, Harvard Business School Publishing, Boston, str. 146.

<sup>81</sup>Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 359-360.

<sup>82</sup>Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 360-362.

*prethodnih odluka*<sup>83</sup> je zamka čiji je temelj donošenje odluka na način da te odluke opravdavaju odluke iz prošlosti. Menadžeri se u ovoj situaciji odlučuju za odluke kojima će opravdati vlastite prethodne odluke. Na taj način menadžeri mogu u određenoj situaciji birati i osrednje rješenje umjesto optimalno samo kako bi se stekao dojam da je slijed donesenih odluka razuman i opravdan. *Zamka potvrđivanja*<sup>84</sup> jest situacija kod koje menadžer uvažava informacije koje podupiru njegovo mišljenje, te istovremeno izbjegava sve ono što se protivi njegovom mišljenju. Posljedice zanemarivanja onih informacija koje se ne podudaraju s mišljenjem menadžera mogu biti katastrofalne za poduzeće. Potrebno je uzeti u obzir sve relevantne informacije i saslušati i stranu koja se ne slaže s konkretnim mišljenjem. *Zamka formuliranja okvira*<sup>85</sup> proizlazi iz pogrešnog postavljanja identificiranog problema. Identifikacija problema jest prvi korak u procesu odlučivanja i ukoliko se pogrešno odradi, čitav proces odlučivanja otići će u pogrešnom smjeru te će dobiti neželjeni rezultati. *Zamka procjene i predviđanja*<sup>86</sup> nastaje jer donositelj odluke vrši određene procjene i predviđanja o događanjima u uvjetima nesigurnosti i to pod utjecajem vlastitog samopouzdanja, pretjerane opreznosti ili na temelju prisjećanja vlastitih iskustava od prošlih događanja.

Vrlo često se dogodi da donositelji odluka koriste krivi stil odlučivanja, da na krivi način pristupe samom procesu. Gotovo svaki menadžer ponekad pogriješi. Ipak ono što je mnogo opasnije od same pogreške u odlučivanju jest inzistiranje i provođenje pogrešne odluke. To se može dogoditi iz brojnih razloga, a najčešći je da se menadžer boji da ne izgubi položaj i ugled u poduzeću. Svjesno provođenje pogrešne odluke koban je potez koji gotovo uvijek ima katastrofalne posljedice.

### **3.5. Odlučivanje i etika**

Etika je definitivno postala ključni segment razlikovanja poduzeća u očima javnosti. Odlučivanje i etika od davnih su vremena pojmovi koji su neprestano povezivani, neprestano se spominju u raznoraznim aspektima. Danas, u poslovnom svijetu, ovakav kakav je, možda se više nego ikada dovodi u pitanje povezanost etike i odlučivanja. Jedno bez drugog jednostavno ne ide, tj. ne bi trebalo ići. Postoje brojni načini i stilovi odlučivanja, sam proces donošenja odluke izuzetno je složen, ali bez obzira na stil ili način, bez obzira na težinu samog procesa, etika i etičnost bi se trebali provlačiti kroz sve segmente. Samo etika trebala

---

<sup>83</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 362-363.

<sup>84</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 363-364.

<sup>85</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 364-366.

<sup>86</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Ređep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 367-368.

bi djelovati kao svojevrsna poveznica između cijelog procesa odlučivanja, naravno ukoliko to priliči samom menadžmentu i poduzeću.

Oni menadžeri, ona poduzeća koja u svakoj situaciji pri donošenju odluka, bilo bitnih ili manje bitnih, primjenjuju etičko ponašanje, stječu brojne prednosti u odnosu na one koji ne primjenjuju. Dugoročno gledano poslovna etika bi trebala biti komponenta za koju bi se trebalo izdvajati dosta novca jer je njena važnost neupitna. Poduzeća moraju shvatiti da se etična razmišljanja moraju ukorijeniti u sve aspekte poslovanja, da se pri donošenju svake odluke mora misliti na etičnost cijelog čina te da i onaj na „vrhu“ poduzeća i onaj na „dnu“ poduzeća treba razmišljati na etičan način. U tome će im pomoći brojni etički principi, načela, koji se razlikuju između ljudi i država, ali u suštini trebali bi voditi do istog, a to je opće dobro, društveno odgovorno ponašanje. Kvaliteta, širina, poštenje sve su to pojmovi koji će poduzeće, naravno uz određene poteškoće, dovesti do optimalnog rezultata.

Prije djelovanja tj. odlučivanja potrebno je više puta razmisliti o posljedicama, o učincima, potrebno je uskladiti tu odluku s etičkim načelima svih interesnih skupina kako bi zadovoljstvo bilo na općenitoj razini. Gotovo je sigurno da će se pri svakom procesu donošenja odluke pojaviti određeni problemi. Ponekad se menadžerima čini lakše i efikasnije izbjeći etični način djelovanja, ponekad prevlada osobni interes samog menadžera, ali jedno je sigurno, a to je da će se posljedice neetičnog odlučivanja prije ili kasnije uvidjeti. Stoga problemi koje poduzeće susreće u poslovnoj etici ne bi trebali natjerati to poduzeće i njegov menadžment da odustanu od etičkog ponašanja, dapače trebali bi ih potaknuti da na kreativan i pouzdan način nađu kvalitetno etičko rješenje za dobrobit cijelog društva. Važno je naglasiti da se etičke odluke, poslovna etika, etički način razmišljanja trebaju koristiti u svim situacijama, bez iznimki jer se jedino na taj način ostvaruje konačan cilj. Dobar glas za poduzeća vrijedi više od ikakvog kratkoročnog profita, stoga stvaranje kvalitetne slike o vlastitom poduzeću postalo je prioritet svih menadžera koje će jedino ostvariti uz etično poslovanje. Pred svim poduzećima, pred svim državama pa tako i pred Hrvatskom je budućnost koja sa sobom donosi mnoštvo prilika i nevolja, a samo oni koji posluju uz etičnost, koji pri procesu odlučivanja imaju ukorijenjeno etičko razmišljanje, koji osuđuju diskriminaciju, koji svaki potez temelje na realnom etičkom razmišljanju imaju širom otvorena vrata svijeta, šire javnosti i naklonost svih interesnih skupina.

## 4. ZADOVOLJSTVO

### 4.1. Pojam i definicija zadovoljstva

Zadovoljstvo kao pojam prisutan je otkad je i ljudskog roda. Razlog tome leži u činjenici da je u ljudskoj prirodi, naravi da svaki pojedinac bude zadovoljan. Težnja zadovoljstva ljudskog roda oduvijek je bila zanimljiva kako književnicima tako i znanstvenicima. S različitih aspekata pojam zadovoljstva promatran je i uspoređivan s mnoštvom drugih parametara. Svaki pojedinac ima vlastite želje, vlastite motive i tendenciju za zadovoljstvom. Svakog čovjeka različite stvari, okolnosti, događaji čine zadovoljnim. Ono što je bitno za ovaj rad jest zadovoljstvo samih zaposlenika dotičnog poduzeća. Kada je riječ o zadovoljstvu zaposlenika potrebno se osvrnuti na dva slična, ali dovoljno različita pojma. Riječ je o zadovoljstvu poslom i zadovoljstvo na radu. Zadovoljstvo poslom u načelu bi značilo da je zaposlenik zadovoljan prirodom posla kojeg obavlja, dok bi zadovoljstvo na radu uključivalo i brojne druge čimbenike koji su itekako važni kada je zadovoljstvo zaposlenika u pitanju. Neki od bitnih čimbenika su: plaća, suradnici, nadređeni, radni uvjeti i sl. U ovom konkretnom slučaju, za potrebe ovoga rada, promatrat će se zadovoljstvo na radu jer upravo ono utječe na ponašanje zaposlenika na radnom mjestu.

Analiziranjem različitih literatura, dolazi se do zaključka da i prilikom definiranja pojma zadovoljstva na radu, različiti autori iznose različite verzije vlastitih shvaćanja, odnosno viđenja pojma. Većina pronađenih definicija u načelu je dosta slična, ali s druge strane dovoljno su različite da budu samostalne, jedinstvene. Spomenut će se samo neke od njih, one koje su dovoljno razumljive svakom čovjeku, a opet dovoljno stručne da obuhvate sve što autor smatra bitnim za razumijevanje ovog pojma. Davis i Newstrom (1989)<sup>87</sup> definiraju zadovoljstvo na radu kao skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici osjećaju prema vlastitom poslu. Marušić (1990)<sup>88</sup> navodi kako se zadovoljstvo na radu najčešće definira kao mentalni sklop pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Nešto slično, ali malo konkretnije navode Leap i Crino (1993.)<sup>89</sup> u svojoj definiciji. Oni zadovoljstvo na radu definiraju kao stav radnika prema poslu koji obavlja, nagradama koje dobiva za svoj rad, socijalnim, organizacijskim i fizičkim karakteristikama okružja u kojem obavlja svoj posao.

---

<sup>87</sup> Davis K., Newstrom J.W. (1989) – Human behaviour at work. McGraw-Hill, str 176.

<sup>88</sup> Marušić S. (1990) – Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb, str. 22.

<sup>89</sup> Leap T.L., Crino M.D. (1993) – Personnel/human resource management, Macmillian publishing company, str. 61.



Zatim Black i Steers (1994)<sup>90</sup> zadovoljstvo na radu definiraju kao ugodno odnosno pozitivno emocionalno stanje rezultirano u svezi s poslom kojeg pojedinac obavlja. Zadovoljstvo na radu proizlazi iz percepcije koju radnik ima o svome poslu i onome što dobiva vezano uz posao kojeg obavlja i radnu sredinu. Spector (1997)<sup>91</sup> kratko navodi kako je zadovoljstvo na radu zapravo stupanj koji pokazuje koliko ljudi vole svoj posao. Zanimljivu definiciju iznose i Daft i Marcic (2001.)<sup>92</sup> koja navodi da je zadovoljstvo na radu stav koji radnici imaju kada se poklapaju njihove potrebe i interesi, kada su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajući i kada vole raditi sa svojim kolegama. Uzimajući u obzir sve navedene definicije, može se iznijeti zaključak kako im je svima, više ili manje, zajednička činjenica da je zadovoljstvo na radu pozitivno emocionalno stanje koje se odnosi na posao koji određena osoba obavlja. Također je vidljivo da određeni autor definiraju zadovoljstvo kao središnji osjećaj i ne dijele ga na pojedinačne komponente, dok drugi navode različite faktore koji u većoj ili manjoj mjeri utječu i na taj način određuju razinu zadovoljstva na radu. Kada se već spominju različiti faktori koji, kod određenih autora, utječu nezadovoljstvo na radu, bitno je spomenuti da neki autori, kao što je npr. Furnham (1997)<sup>93</sup>, zadovoljstvo na radu definira putem matematičke formule: **ZnaR=f(IK\*KP\*PI&P\*G);**

gdje je: ZnaR = zadovoljstvo na radu; IK = individualne karakteristike radnika; KP = karakteristike posla; PI&P = podudaranje individualnih karakteristika i karakteristika posla; G = greška.

Iz navedene formule, vidljivo je da je zadovoljstvo na radu složen pojam koji ovisi o različitim čimbenicima koje je moguće opet zasebno promatrati. Upravo iz toga proizlazi složena narav ovoga pojma i zbog toga su mu posvećena tolika istraživanja.

Postoji nekoliko razloga zašto se zadovoljstvu na radu pridaje velika važnost. Prvi razlog je humanističke prirode gdje čovjek sam teži zadovoljstvu i svaki čovjek zaslužuju da se njime pravedno postupa i da mu se omoguće uvjeti da bude zadovoljan na poslu. Zadovoljstvo na poslu indikator je emocionalne ugodnosti i psihološkog zdravlja. Nadalje, tu su brojni faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu: stanje u poduzeću, plaća, priroda posla, suradnici, nadređeni, uvjeti rada, sigurnost zaposlenja, mogućnost napredovanja itd. Iduće što je bitno spomenuti jest aspekt korisnosti jer zadovoljstvo na radu determinira ponašanje radnika koje direktno utječe na funkcioniranje poduzeća, na njegovu profitabilnost i ugled.

---

<sup>90</sup> Black S.J., Steers R.M. (1994) – Organizational behaviour, Harper Collins college publishers, str. 87.

<sup>91</sup> Spector P.E. (1997) – Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences. ATOB.

<sup>92</sup> Daft R.L., Marcic D. (2001) – Understanding management, South Western Thomas learning, str. 358.

<sup>93</sup> Furnham A. (1997) – The psychology of behaviour at work. The individual in the organization, Publishers Taylor&Francis, str. 896.

Zadovoljstvo na radu aspekt je kojeg će svaka ozbiljna firma ozbiljno shvatiti, a samim time redovito i pratiti. Postoje brojne prednosti od ispitivanja i praćenja zadovoljstva u poduzećima, a neki od njih su sljedeći: stvaranje slike o općenitoj razini zadovoljstva u poduzeću, utvrđivanje područja zadovoljstva ili nezadovoljstva, uvijek dragocjena komunikacija između nadređenih i podređenih, poboljšavaju se stavovi na način da svaki pojedinac može bez ustručavanja reći što misli, dok s druge strane zadovoljni zaposlenici stječu dojam brige menadžmenta za njih. Sljedeća prednost je što se ispitivanjem zadovoljstva na radu može detektirati potreba za dodatnim usavršavanjem pojedinih rukovoditelja te na kraju kao još jedna prednost navodi se prepoznavanje različitih problema iz različitih sfera koje je nužno riješiti.

Svako poduzeće želi imati zadovoljne zaposlenike koji su ključni faktor uspjeha poduzeća. Zaposlenici koji imaju visoku razinu zadovoljstva na radu vole svoj posao, osjećaju pripadnost i pravednost, smatraju da im taj posao donosi sreću u život. Pružajući zaposlenicima različite mogućnosti, različite pozitivne aspekte, poduzeće će sebi osigurati marljive, kreativne, vjerne zaposlenike koji će uvijek davati sve od sebe za dobrobit poduzeća. Zadovoljni zaposlenici ponekad će i privatno vrijeme posvećivati poslu jer znaju da na taj način zapravo sebi čine dobro. Uvijek je nužna i redovita komunikacija, kako među suradnicima, tako i s nadređenima, kako bi sve moglo gotovo savršeno funkcionirati. Zadovoljni zaposlenici su vjerni zaposlenici, željni napredovanja što ujedno osigurava poduzeću buduće stručne kadrove. Dakle, zadovoljstvo zaposlenika ključni je aspekt dugoročnog uspjeha poduzeća stoga mu je potrebno posvećivati dovoljno vremena, pratiti razinu zadovoljstva u poduzeću te kontinuirano stvarati uvjete za njegovo unaprjeđenje kako bi se izbjegli efekti nezadovoljstva koji gotovo uvijek u određenoj mjeri štete poduzeću.

#### **4.2. Teorije zadovoljstva na radu**

Znanstvenici i analitičari kroz povijest nisu previše truda ulagali u razvoj jedinstvene teorije zadovoljstva na radu stoga i u ovom segmentu postoje različiti autori s različitim teorijama zadovoljstva na radu. Glavni razlog zašto se ulagalo premalo truda u jedinstvenu teoriju zadovoljstva na radu jest složenost pojma zadovoljstva i veći broj čimbenika o kojima ovisi. Danas postoje brojne teorije koje se bave pojedinim aspektima ljudskog ponašanja koji imaju veze sa zadovoljstvom na radu. Neke od postojećih teorija zadovoljstva na radu koriste se i pri objašnjenju motivacije. U principu motivacija i zadovoljstvo na radu usko su povezani i vrlo često se paralelno promatraju. Postoji veliki broj teorija motivacije i teorija zadovoljstva

na poslu, a u ovom radu biti će objašnjene sljedeće teorije zadovoljstva na radu: Maslowljeva teorija potreba, Murrayeva teorija potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija, Lockeova teorija vrijednosti, Lawlerov model zadovoljstva na radu te Grayeva teorija.

#### **4.2.1. Maslowljeva teorija potreba**

Maslowljeva teorija potreba jedna je od starijih teorija zadovoljstva na radu. Nastala je 1954. godine od strane američkog psihologa Abrahama Maslowa<sup>94</sup>. Ova teorija zasnovana je na očekivanjima da su sve čovjekove potrebe organizirane hijerarhijski, da se mogu prikazati jednostavnom piramidom kako navodi Bakotić (2009)<sup>95</sup>. Ta piramida sastoji se od pet hijerarhija, odnosno od pet jasno razgraničenih kategorija potreba, a to su: fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem i ljubavlju, potreba za poštovanjem i samopoštovanjem te potreba za samoaktualizacijom. Na dnu piramide su fiziološke potrebe organizma. Riječ je o osnovnim potrebama bez kojih niti jedan čovjek ne može živjeti: potreba za hranom, vodom, kisikom, spavanjem, izlučivanjem. Tek nakon što su zadovoljene fiziološke potrebe, čovjek je u mogućnosti zadovoljavati iduće potrebe. Zadovoljavanje svih pet Maslowjevih potreba ide progresivno, od potreba nižeg reda prema potrebama višeg reda. Dakle tek nakon što su zadovoljene fiziološke potrebe, moguće je zadovoljiti potrebe hijerarhijski iznad. Iduća potreba jest potreba za sigurnošću. Riječ je o temeljnoj psihološkoj potrebi. Svaki čovjek želi zadovoljiti različite potrebe vezane uz sigurnost života, kako bi mogao planirati vlastitu budućnost i kako bi se što lakše mogao prilagoditi budućim vremenima. Nakon zadovoljavanja ove potrebe, prvenstvo u motiviranju ponašanja dobivaju potrebe za pripadnošću i ljubavlju. Čovjek je po svojoj prirodi društveno biće i jedino kao takvo može opstati. Svaki čovjek želi negdje pripadati, biti dio nekakve zajednice, imati ljude uz sebe, voljeti nekoga i biti voljen od strane nekoga, te zadovoljiti potrebe za seksualnošću. Iduća hijerarhija odnosi se na zadovoljavanje potreba za poštovanjem i samopoštovanjem. Svaki pojedinac želi znati nositi se s problemima te ih uspješno rješavati. U ljudskoj je naravi da se stekne poštovanje od strane drugih, a istovremeno ne smije se zaboraviti samopoštovanje koje se opet razlikuje od umišljenosti i oholosti. Treba biti svjestan vlastitih vrлина i sposobnosti te cijeliti sebe onakvim kakvim jesmo. Na vrhu Maslowljeve piramide nalaze se potrebe za samoaktualizacijom. Nakon zadovoljavanja svih prethodnih potreba

---

<sup>94</sup> Abraham Maslow; kratka biografija. Dostupno na: <http://www.biography.com/people/abraham-maslow-9401669> [Pristupljeno: 07.01.2017].

<sup>95</sup> Bakotić, D. (2009) – Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Split, str. 34-35.

čovjek želi ostvariti vlastite želje i snove, želi maksimalno iskoristiti vrline, sposobnosti, kapacitet i talent kako bi postigao zacrtani cilj i uspjeh. Unatoč svom Maslowljevom trudu, postoji određeni broj kritičara i nedostataka ove teorije. Brojni autori smatraju kako je ljudske potrebe nemoguće razdvojiti u pet različitih kategorija, već da granica postoji samo između dvije ili maksimalno tri kategorije potreba. Veze Maslowljevih potreba između stupnja zadovoljenosti potrebe i važnosti potrebe razlikuju se kod potreba nižeg ranga u odnosu na potrebe višeg ranga. Ova teorija prikazuje pojedinca koji konstantno teži zadovoljavanju idućih teorija, konstantno postoje nove potrebe koje čovjek želi zadovoljiti što nameće pitanje da li čovjek uopće može postići potpuno zadovoljstvo?

#### **4.2.2. Murrayeva teorija potreba**

Murrayeva teorija potreba nastala je 1938. godine od strane američkog psihologa Henrya Alexandra Murraya<sup>96</sup>. On u svojoj teoriji pretpostavlja da različite ljude zadovoljavaju različite stvari, različiti faktori navodi Bakotić (2009)<sup>97</sup>. Spomenuti faktori ovise o nezadovoljenim potrebama tog pojedinca u hijerarhiji potreba. Općenita teorija potreba pretpostavlja da su sve potrebe od iste važnosti za sve ljude. Murrayeva teorija ima nešto drugačije gledište na potrebe, a to je da postoje značajne i permanentne razlike među ljudima kod njihovog vrednovanja svake potrebe. Primjer za ovu teoriju jest zaposlenik koji veliku važnost pridaje radnoj atmosferi, koji će biti zadovoljan prvenstveno ako mu je na radnom mjestu atmosfera pozitivna, dok npr. određenog zaposlenika prvenstveno na radnom mjestu zadovoljava uspješno rješavanje radnih zadataka, te će isti postići najveću razinu zadovoljstva ukoliko uspješno izvrši radne zadatke. Shodno tome, zaposlenike je potrebno saslušati, uvidjeti što ih čini sretnima i zadovoljnima, te im maksimalno ugoditi kako bi ispunjavanjem vlastitih potreba maksimalno pridonijeli i poduzeću u kojem rade. Potrebno ih je rasporediti na one poslove koji će im omogućiti zadovoljavanje prvenstvenih potreba. Ova teorija nailazi na jako veliki broj kritika. Glavni razlog tome jest činjenica da je nemoguće egzaktno definirati koncept potreba i identificirati set potreba koji bi mogli objasniti ponašanje zaposlenika na radnom mjestu.

---

<sup>96</sup> H.A.Murray, kratka biografija. Dostupno na: <https://www.britannica.com/biography/Henry-Murray> [Pristupljeno: 08.01.2017].

<sup>97</sup> Bakotić, D. (2009), Op. cit., str. 35.

### 4.2.3. Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg<sup>98</sup> također je američki psiholog koji je postavljao različite hipoteze i provodio brojna istraživanja kako bi što bolje shvatio ljude i njihovo ponašanje. Na temelju jednog takvog istraživanja, provedenog 1959. godine, nastala je njegova poznata dvofaktorska teorija<sup>99</sup>. Istraživanje je provedeno na dvjesto inženjera i računovođa u devet različitih poduzeća. Ispitanici su zamoljeni da navedu i opišu radne situacije i kojima su se osjećali zadovoljno, ugodno te situacije u kojima se su se osjećali nezadovoljno, neugodno. Nakon što je analizirao sve dobivene odgovore, Herzberg je došao do zaključka da postoje dvije vrste potreba. Jednu vrstu naziva higijenskim potrebama, drugu motivacijskim potrebama. Higijenske potrebe određene su fizičkim i psihološkim uvjetima radnog mjesta. Herzberg navodi kako se higijenske potrebe zadovoljavaju higijenskim faktorima, a koji posebno uključuju: nadgledanje, odnos sa suradnicima, radne uvjete, plaću, beneficije, sigurnost zaposlenja, organizacijsku politiku, administraciju i sl. Navedeni faktori usko su povezani s radnim mjestom zaposlenika i okruženjem u kojem radi. Zanimljiva činjenica jest da kada izostanu gore navedeni faktori nastaje nezadovoljstvo, dok prisutnost navedenih faktora ne uzrokuju posebno zadovoljstvo na radu. Razlog tome jest činjenica što zaposlenici određene uvjete i stimulanse smatraju normalnima, standardnima, općenitima. Motivacijske potrebe logično se zadovoljavaju motivacijskim faktorima. Spomenute faktore predstavljaju: postignuće, priroda posla, odgovornost i napredovanje. Ovi faktori vezani su uz prirodu posla i same posljedice, rezultate rada. Prisutnost motivacijskih faktora dovodi do izrazitog zadovoljstva na radu dok odsustvo ovih faktora ne izaziva nezadovoljstvo na radu, kao što je slučaj s higijenskim potrebama. Kao i svaka druga tako i ova teorija nailazi na određene kritičare koji iznose nedostatke. Najveće kritike vezane su uz način prikupljanja relevantnih istraživačkih podataka. Herzberg je koristio tehniku kritičkih događaja pa je logično za očekivati da će radnici posebno opisivati dobre događaje vezane uz posao, a posebno loše događaje vezano uz posao. Potrebno je događaje promatrati iz jednog konteksta, na objektivan način. Ova teorija nije i ne može poslužiti kao relevantni temelj za predviđanje zadovoljstva na radu, ali svakako je stvorila određene okvire unutar kojih se objašnjavaju okolnosti pod kojima radnici iskazuju vlastito zadovoljstvo i nezadovoljstvo. S druge strane, jedna od

---

<sup>98</sup> F. Herzberg, kratka biografija. Dostupno na: <http://www.businessballs.com/herzberg.htm> [Pristupljeno: 08.01.2017].

<sup>99</sup> Bakotić, D. (2009), Op. cit., str. 36-37.

glavnih prednosti ove teorije jest što je značajno utjecala na razvoj teorije organizacijskog ponašanja.

#### **4.2.4. Lockeova teorija vrijednosti**

John Locke<sup>100</sup> engleski je filozof i psiholog koji je 1976. godine razvio vlastitu teoriju vrijednosti. Locke smatra, kako tvrdi Bakotić (2009)<sup>101</sup>, da ovisno o važnosti koju zaposlenici pridaju određenom faktoru, taj faktor ima potencijalni efekt na zadovoljstvo na radu. Dakle Locke želi reći da će radnik biti zadovoljan na radnom mjestu u onoj mjeri u kojoj se podudara ono što on zapravo dobiva u poduzeću s onim što on želi i očekuje. ukoliko se te dvije činjenice poklapaju, odnosno ukoliko zaposlenici dobivaju ono što zapravo žele, onda je logično da će ti zaposlenici biti zadovoljni. Ova teorija vrijednosti ističe da je zadovoljstvo zaposlenika ipak u bližoj vezi s onim što se u poduzeću zaposleniku pruža nego li što on zapravo želi. Što je veći broj poklapanja ovih kategorija, veće će zadovoljstvo bivati u poduzeću, a samim time profitirati će i poduzeće. Za razliku od teorija potreba, teorija vrijednosti uzima u obzir i potrebu za novcem, što spomenute teorije potreba ne uzimaju u obzir. Novac u suvremenom poslovnom svijetu svakom zaposleniku predstavlja ogromnu vrijednost i vrlo često je glavni stimulans zadovoljstva na radnom mjestu. Nužno je uzimati novac kao vrijednost jer se bez novca zapravo i ne može. Potrebno je spomenuti da novac ne ostavlja isti utisak na svakog pojedinca, dapače različiti zaposlenici imaju različito viđenje i shvaćanje vrijednosti novca. Ista količina novca i stimulacija, isti radni uvjeti i okolnosti mogu i vrlo često uzrokuju različite razine zadovoljstva među zaposlenicima. Razlog tome je jest činjenica da je njihova percepcija vrijednosti različita. Jedan od najvećih problema jest sama korelacija između onoga što zaposlenici žele i onoga čemu daju vrijednost. Ova dva segmenta u ovoj teoriji su izrazito razdvojena, dok je stvarna slika u stvarnom svijetu drugačija, ova dva segmenta teško se raščlanjuju.

#### **4.2.5. Lawlerov model zadovoljstva na radu**

Kao rezultat elaboracije Porter-Lawlerovog modela motivacije, 1973. Godine, profesor Edward Lawler<sup>102</sup> razvija vlastiti model zadovoljstva na radu. Suština modela, navodi Bakotić

---

<sup>100</sup> J. Locke, kratka biografija. Dostupno na: <http://www.biography.com/people/john-locke-9384544> [Pristupljeno: 09.01.2017].

<sup>101</sup> Bakotić, D. (2009), Op. cit., str. 39-40.

<sup>102</sup> E. Lawler, kratka biografija. Dostupno na: <http://www.edwardlawler.com/bio.htm> [Pristupljeno: 11.01.2017.]

(2009)<sup>103</sup>, je odnos između očekivanja zaposlenika što će dobiti, ostvariti svojim radom i onoga što taj zaposlenik stvarno dobiva od svog rada. Ukoliko određeni zaposlenik dobiva manje, odnosno prima manje nego li zaslužuje, onda kod tog zaposlenika dolazi do nezadovoljstva na radu. Isto tako ukoliko zaposlenik dobiva više, odnosno ukoliko je preplaćen na radnom mjestu javlja se osjećaj krivnje i nepravde. U ovom drugom slučaju, rješenje je povećanje radnih napora. Zadovoljstvo je negdje između te dvije krajnosti, zaposleniku treba dati optimalni broj radnih zadataka te ga adekvatno tome i platiti. Jedan od problema ovog modela jest činjenica što se pojedinci međusobno uspoređuju, a što Lawler nije uzeo u obzir. Ljudi vrlo često uspoređuju svoja i tuđa ulaganja u rad i koristi koje dobivaju od tog rada, te se formiraju raznovrsni stavovi o komparaciji navedenih odnosa. Također, postoji problem da ljudi u ovom modelu nisu racionalni što dovodi do pogrešnih rezultata. Potrebno je obuhvatiti sve relevantne čimbenike, posebice individualne karakteristike i razlike, u model kako bi se dobili što relevantniji podaci i kako bi se maksimalno iskoristile prednosti ovoga modela, odnosno umanjili svi nedostaci dotičnog modela.

#### **4.2.6. Grayeva teorija**

1973. godine Jeffrey Alan Gray<sup>104</sup>, britanski psiholog iznosi vlastitu teoriju kao rezultat proučavanja individualnih karakteristika pojedinaca<sup>105</sup>. Teorija objašnjava kako postoje dvije vrste ljudi, ekstrovertirani ljudi te introvertirani ljudi. Ekstrovertirani pojedinci nastoje ostvariti određeni uspjeh, nagrade, priznanja, dok introvertirani ljudi samo žele izbjeći kaznu. Dakle, prvi su motivirani nagradama i priznanjima i ispunjenje tih uvjeta čini ih zadovoljnim, dok su drugi motivirani izbjegavanjem kazni te ukoliko nema nikakvih kazni, oni su zadovoljni. Teorija također naglašava kako nema smisla ekstrovertirane pojedince pokušavati motivirati prijetnjama ili kaznama, te isto tako nema smisla introvertirane pojedince pokušavati motivirati nagradama i beneficijama. Ključni segment ove teorije jest na vrijeme prepoznati individualce i njihove razlike, potrebno je shvatiti koji je pojedinac ekstrovertiran, a koji introvertiran te sukladno tome na adekvatan način definirati sustav motivacije koji će uzrokovati zadovoljstvo na radu.

---

<sup>103</sup> Bakotić, D. (2009), Op. cit., str. 38-39.

<sup>104</sup> J. A. Gray, kratka biografija. Dostupno na: <http://users.ecs.soton.ac.uk/harnad/jeffrey.html> [Pristupljeno: 12.01.2017].

<sup>105</sup> Bakotić, D. (2009), Op. cit., str. 41.

### 4.3. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na radu

Odavno su menadžeri poduzeća shvatili da je zadovoljstvo zaposlenika jedan od ključnih segmenata dugoročnog uspjeha poduzeća. Shodno tome, menadžeri su itekako zainteresirani na sve čimbenike koji bi mogli utjecati na zadovoljstvo zaposlenika. Uočavanje, prepoznavanje i proučavanje čimbenika koji utječu na zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo, dugotrajan je i složen proces kojeg bi trebala poduzimati sva ozbiljna poduzeća kojima je stalo do vlastitih zaposlenika i koji imaju dugoročne planove. Pristup po pojedinim čimbenicima zadovoljstva na radu koristi se kada se žele specifično utvrditi faktori koji utječu na zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo zaposlenika. Čimbenici se u principu mogu razlikovati od poduzeća do poduzeća, ovisno o njegovoj veličini i o broju zaposlenika. različiti autori različito svrstavaju, grupiraju pojedinačne čimbenike. Tako Mullins (1999)<sup>106</sup> definira pet različitih grupa čimbenika: individualni čimbenici, socijalni čimbenici, kulturološki čimbenici, organizacijski čimbenici te okruženje. Spector (1997)<sup>107</sup> pak čimbenike dijeli u samo dvije kategorije. Prva se odnosi na radno okruženje i sam posao, a druga na individualne karakteristike zaposlenika. Treću zanimljivu klasifikaciju iznose Baron i Greenberg (1990)<sup>108</sup> koji razlikuju tri grupe čimbenika koji utječu na zadovoljstvo: organizacijski faktori, dimenzije vezane uz sam posao te individualne karakteristike zaposlenika. Ipak, ukoliko je potrebno izdvojiti najvažnije čimbenike koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika u najvećem broju poduzeća, onda bi to bili: karakteristike posla, mogućnost napredovanja i razvoj karijere, suradnici, nadređeni, plaća i stimulacije, radno vrijeme, uvjeti rada, isprepletenost privatnog i poslovnog života, stres, radno opterećenje, sigurnost zaposlenja, navodi Bakotić (2009)<sup>109</sup>. Svaki od navedenih čimbenika na određeni način, u manjoj ili većoj mjeri, zavisno o poduzeću, utječe na zadovoljstvo na radu, samim time i na performanse zaposlenika te shodno tome i na poslovanje poduzeća.

Karakteristike posla odnose se na prirodu samog posla, važnost posla, različitost radnih zadataka, autonomiju i povratnu informaciju. Zaposlenici će definitivno preferirati posao koji im omogućava korištenje vlastitih vještina, posao koji im je zanimljiv i posao koji nije monoton. Bitno je da se zaposlenik osjeća dijelom tima, dijelom organizacije u kojoj radi,

---

<sup>106</sup> Mullins, L. J. (1999) – Management and organizational behaviour, Financial times, Pitman publishing, str. 631.

<sup>107</sup> Spector, P. E. (1997) – Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences, str. 30.

<sup>108</sup> Baron, R. A., Greenberg, J. (1990) – Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work, str. 165

<sup>109</sup> Bakotić, D. (2009), Op. cit., str. 46-54.



da osjeća i zna da je njegov posao važan, a samim time i da je on sam važan za poduzeće. Bitno je također da zaposlenike ne savlada monotonija i ponavljajući poslovi. Poželjno je zaposlenicima davati različite zadatke kako ne bi došlo do zasićenja i dosade. Pojedinci na poslu trebaju imati određeni stupanj autonomije kako bi maksimalno iskoristili vlastite potencijale i kako bi mogli donositi određene odluke za koje imaju ovlasti. Povratna informacija je ono što izuzetno zanima zaposlenike jer na taj način imaju uvid da li obavljaju vlastiti posao onako kako se to od njih očekuje, kakvi su rezultati, što je dobro, a što bi trebalo popraviti i poboljšati u radu.

Mogućnost napredovanja i razvoj karijere itekako je bitan čimbenik kada je zadovoljstvo zaposlenika u pitanju. Ukoliko zaposlenik ima potrebne, nužne kvalifikacije, a istovremeno i priliku za napredovanje onda će se taj isti zaposlenik maksimalno potruditi, davati će svoj maksimum kako bi napredovao. Omogućavanjem napredovanja, poduzeća daju do znanja svojim zaposlenicima da računaju na njih i u budućim vremenima, da postoji prostor za napredovanje. Napredovanje je rezultat izvanrednih individualnih performansi koje u konačnici rezultira izrazitim zadovoljstvom i najbolji je primjer ostalima. Razvoj karijere također mnogo znači zaposlenicima. Omogućavanjem razvoja karijere postiže se obostrano zadovoljstvo. Radnici shvaćaju da poduzeće želi njihov angažman i u budućnosti, da ih vidi u budućnosti među svojim kadrovima, da im poduzeće omogućava osobni rast i razvoj, dodatno obrazovanje i usavršavanje, dok istovremeno poduzeće sebi dugoročno osigurava odane, kvalitetne kadrove odnosno stručnjake.

Suradnici kao čimbenik zadovoljstva bitni su iz razloga što dobar interpersonalni odnos, redovita i kvalitetna komunikacija kod zaposlenika izazivaju poseban osjećaj zadovoljstva. Čovjek je po svojoj prirodi društveno biće i kao takav ne može bez ljudi. Prijateljski, suradnički odnos temelj je za dobru, pozitivnu atmosferu u poduzeću, atmosferu bez tenzija u kojoj se svaki problem može riješiti mirnim razgovorom. Suradnici su ti koji će se međusobno pomagati, koji će pokazivati jedni drugima određene segmente, koji će dijeliti savjete i ohrabrenja jedni drugima, stoga je izrazito bitno za svakog pojedinca kakav će odnos steći i imati s ljudima s kojima svakodnevno obavlja posao.

Nadređeni u principu pružaju tehničku i menadžersku podršku svojim zaposlenicima. Daju im upute za rad, sugestije, pomoć u rješavanju svakodnevnih zadataka te im daju povratnu informaciju o radnoj uspješnosti. Komunikacija od nadređenih prema podređenima i od podređenih prema nadređenima izuzetno je bitna. Na taj način i zaposlenici i menadžeri

znaju što im je činiti, što se treba raditi, što je dobro u poduzeću, a što nije. Menadžeri su ti koji se brinu za vlastite zaposlenike, slušaju njihove poslovne probleme i potrebe te bi trebali učiniti što je više moguće za zadovoljstvo zaposlenika. Ipak, potrebno je pronaći optimalnu razinu odnosa s nadređenima kako se ne bi stekao krivi dojam i kako menadžeri ne bi izgubili povjerenje ili razvili sumnju u zaposlenike.

Plaća i stimulacije itekako su bitan čimbenik zadovoljstva na radu. Sama plaća i nije izravna stavka koja će izazivati zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Plaća je zapravo sastavni dio radnog odnosa između poslodavca i zaposlenika. visina plaće za konkretni posao i pravednost u plaćanju su pak stavke koje izazivaju osjećaj zadovoljstva i nezadovoljstva kod zaposlenika. Pravedan način obračunavanja i pravedna, redovna isplata čimbenici su koji će pozitivno djelovati na zadovoljstvo zaposlenih. Eventualne razlike među plaćama između pojedinaca trebaju biti unaprijed objašnjene kako ne bi došlo do negativnog efekta. Često se javlja problem da radnici misle da su nedovoljno plaćeni, ali uvjeti na tržištu, stanje u organizaciji i poslovna praksa su stavke koje se uzimaju u obzir prije određivanja plaće zaposlenicima. Beneficije su redovita pojava kod većine poduzeća. Najčešće se dobivaju u materijalnim dobrima i gotovo uvijek izazivaju pozitivan osjećaj dodatne vrijednosti i zadovoljstva.

Radno vrijeme segment je na kojeg itekako obraćaju pažnju. Radno vrijeme bitno je za zaposlene kako bi znali i mogli planirati vlastite privatne obveze. Uobičajeno radno vrijeme jest osam sati dnevno, pet dana u tjednu. Sve popularnije jest fleksibilno radno vrijeme koje za zaposlene znači više slobode. Određeni poslovi i poslodavci dopuštaju zaposlenima da biraju kada će doći na posao i odraditi svoje zadatke. Određena poduzeća zahtijevaju od zaposlenih da budu na radnom mjestu određene sate, a ostatak radnih sati sami biraju. Rad od kuće također je popularan. Ovisno o prirodi posla, određeni poslovi mogu se obavljati iz udobnosti vlastitog doma. Postoji još produženo i skraćeno radno vrijeme. Produženo radno vrijeme odnosi se na sate koje zaposlenik odradi nakon osmosatnog radnog dana. Povećavajući radne sate u jednom danu, zaposlenik sebi skraćuje radne dane. Nedostatak ovog načina rada jest manjak koncentracije nakon osam, deset radnih sati i umor zaposlenika koji će se odraziti na njihovu efikasnost. Određeni zaposlenici su zaposleni na pola radnog vremena, stoga im fond sati biva manji od četrdeset, a shodno tome su i plaćeni. Na pola radnog vremena najčešće su zaposleni početnici, studenti.

Uvjeti rada svakom zaposleniku su od iznimne važnosti. Sigurni radni uvjeti zakonom su propisani stoga poduzeća koja ne osiguravaju sigurne radne uvjete za vlastite zaposlenike

podliježu pravnim sankcijama. Dokazano je da zaposlenici preferiraju sigurne radne uvjete što je više moguće da budu slični uvjetima u njihovom domu. Kada se se zaposlenici osjećaju sigurno na poslu, kada su im osigurani svi uvjeti, onda će takvi zaposlenici biti zadovoljni. S druge strane, nesigurni radni uvjeti kod zaposlenika izazvati će osjećaj nelagode i straha koji će rezultirati nezadovoljstvom na radu.

Isprepletenost privatnog i poslovnog života segment je koji u većini poduzeća predstavlja određeni problem. Privatni život, obitelj, obveze ukoliko se isprepleću s poslovnim obvezama dolazi do određenog konflikta. Taj konflikt rezultira nezadovoljstvom kod zaposlenih. Vrlo je teško pronaći način za potpuno odvajanje privatnih i poslovnih obveza, stoga, da bi se spriječio konflikt između privatnog i poslovnog života, a samim time i da bi se reduciralo određena razina nezadovoljstva, poduzeća bi trebala zaposlenicima osigurati adekvatne načine da reduciraju spomenuti konflikt. Primjer za to je fleksibilno radno vrijeme i organizirano čuvanje djece u poduzeću.

Stres je svakodnevica gotovo svakog zaposlenika. prilikom obavljanja radnih zadatak, zaposlenici se susretnu s određenim stresnim situacijama koje djeluju na njihovo emocionalno stanje i psihi što se u konačnici odražava i na zadovoljstvo na radu. Dakle stres je u negativnoj korelaciji sa zadovoljstvom na radu. Svaki pojedinac trebao bi razviti vlastite načine za borbu sa stresom i kako ga svladati. Zaposlenici se susreću i s pozitivnim stresom. Riječ je o maloj količini stresa koja pozitivno djeluje na performanse zaposlenih.

Radno opterećenje odnosi se na količinu radnih zahtjeva koji su postavljeni pred zaposlene. Količina radnih zadataka treba biti proporcionalna očekivanom vremenu izvršenja tih zadataka. Izlaganje zaposlenika prevelikom broju radnih zadataka izazvati će nezadovoljstvo na radu što će se odraziti na konačni učinak. S druge strane, premalo radnih zadataka ostavlja zaposlenicima previše slobodnog vremena što će kod njih izazvati osjećaj beskorisnosti, dosade i nepovjerenja što također rezultira nezadovoljstvom na radu. Dakle potrebno je pronaći optimalnu količinu radnog opterećenja kako bi zaposlenici bili zadovoljni.

Sigurnost zaposlenja odnosi se na karakteristike sklopljenog ugovora poslodavca i zaposlenika. Prilikom zapošljavanja većina se zapošljava na određeno vrijeme kako bi se uvidjelo da li je taj kandidat dovoljno dobar za konkretno poduzeće. Ugovor na određeno vrijeme ograničava zaposlenike u dugoročnijem planiranju i predstavlja im svojevrsnu životnu neizvjesnost. S druge strane ugovor na neodređeno vrijeme omogućava zaposlenima

dugoročno planiranje, planiranje karijere i pozitivno se odražava na dugoročno zadovoljstvo zaposlenih.

#### **4.4. Individualne karakteristike i zadovoljstvo na radu**

Individualne karakteristike segment su koji je najspecifičniji i najstroženiji za promatranje i razumijevanje kada je zadovoljstvo na radu u pitanju. Razlog tome je vrlo jednostavan, svaki pojedinac u poduzeću zasebno je stvorenje kojeg zadovoljnim čine različiti faktori. Isti faktori ne izazivaju istu količinu zadovoljstva kod različitih pojedinaca. Poduzeća, odnosno menadžeri poduzeća trebaju uzeti u obzir svaki od tih faktora, svakog pojedinca shvatiti i razumjeti, uskladiti njegove karakteristike i performanse sa zahtjevima radnog mjesta kako bi se postiglo obostrano zadovoljstvo. Provedena su brojna istraživanja vezana uz povezanost individualnih karakteristika i zadovoljstva na poslu. Glavne karakteristike koje je bitno spomenuti u ovom kontekstu su sljedeće: spol, dob, obrazovanje, radni staž i osobne karakteristike navodi i objašnjava Bakotić (2009)<sup>110</sup>.

Veza između spola i zadovoljstva na radu jedna je od najzanimljivijih iz razloga što su provedena brojna istraživanja i dobiveni različiti i nekonzistentni rezultati. Tako Bartol i Wortman (1975)<sup>111</sup> prikazuju rezultate u kojima su žene općenito zadovoljnije od muškaraca na poslu, dok s druge strane npr. Hulin i Smith (1964)<sup>112</sup> tvrde da su muškarci općenito zadovoljniji na poslu. Postoje također deseci istraživanja koji prikazuju da su žene i muškarci podjednako zadovoljni na radu. Zanimljiva je činjenica da u prosjeku žene imaju „lošije“ poslove u odnosu na muškarce i da su žene za iste poslove plaćene manje od muškaraca. Razlozi inferiornoj poziciji žena u poslovnom svijetu sežu daleko u prošlost i bilo bi ih nezahvalno ovdje spominjati. Ista razina zadovoljstva možda leži u činjenici da žene imaju manja očekivanja od muškaraca, da su donekle prihvatile određene tradicionalne čimbenike. Suvremena poduzeća posebno se brinu za inferiornost žena i posebno su osjetljivi u svezi ovog pitanja. Suvremena poduzeća osiguravaju jednake mogućnosti i za žene i za muškarce, jednake prilike za napredovanja i jednake plaće. To je jedino pravedno i samo će se na taj način osigurati podjednako zadovoljstvo svih zaposlenih bez obzira na spol. Bitno je spomenuti da postoje i razlike kada je riječ o faktorima koji su ključni za pozitivan stav o

---

<sup>110</sup> Bakotić, D. (2009), Op. cit., str. 54-60.

<sup>111</sup> K. Bartol, M. Wortman (1975) – Male versus female leaders: Effects on perceived leader behaviour and satisfaction in hospital. *Personnel psychology*. Str. 533-547.

<sup>112</sup> C. L. Hulin, P. C. Smith (1964) – Gender differences in job satisfaction. *Journal of applied psychology*, str. 88-92.

radu, odnosno zadovoljstvo. žene najveću važnost pridaju odnosu sa suradnicima i radnim uvjetima, dok muškarci najveću važnost pridaju financijskim aspektima. Jako je bitno da su menadžeri svega svjesni i da u poduzeću postoje diferencirane strategije koje bi trebale osiguravati konzistentne razine zadovoljstva i kod žena i kod muškaraca.

Veza između dobi zaposlenih i zadovoljstva na radu nešto je jednostavnija. I ovdje su provedena brojna istraživanja i većini slučajeva dobili su se slični rezultati. Veza između dobi i zadovoljstva na radu jest uglavnom linearna. Drugim riječima, što je zaposlenik stariji to je ujedno i zadovoljniji. Mladi ljudi koji se tek zaposle uglavnom su zadovoljni na radu jer im je to prvi posao, svjesni su da nemaju iskustva. Kako staž raste kroz dvadesete godine, tako se povećavaju apetiti zaposlenih i zadovoljstvo opada. Početkom tridesetih kako staž ide tako raste i zadovoljstvo na radu sve do pred kraj karijere. Pred odlazak u mirovinu radnici uglavnom pokazuju opadajuće zadovoljstvo na radu. Postoji nekoliko razloga za činjenicu linearne povezanosti dobi i zadovoljstva na radu. Jedan od razloga jest sama činjenica da su ljudi općenito zadovoljniji što su stariji. Zatim stariji i iskusniji radnici imaju bolje poslove i uglavnom veće plaće od mlađih kolega jer su imali dovoljno vremena za pronalazak odgovarajućeg posla i općenito kao stariji radnici imaju bolje uvjete rada. Sljedeći razlog jest što stariji radnici smanjuju vlastita očekivanja, postaju realniji i prilagođavaju se novonastalim situacijama. Bitno je spomenuti da su stariji zaposlenici svjesni kako alternativa za vlastito zaposlenje i nema previše stoga posebno cijene trenutno radno mjesto. Ukoliko su stariji radnici u određenoj mjeri i nezadovoljni, imaju priliku, ukoliko su zadovoljili odgovarajuće kriterije, otići u prijevremenu mirovinu što ih opet uglavnom čini zadovoljnima.

Obrazovanje je također u pozitivnoj linearnoj vezi sa zadovoljstvom na radu. Naime obrazovaniji pojedinci u poduzeću imaju uglavnom veće plaće i bolje radne uvjete. Obrazovanje im osigurava i mnogo prostora za napredovanje unutar poduzeća te da iskoriste svoj puni potencijal, da koristeći svoje vještine i znanja zadovolje potrebu samoaktualizacije. Veće obrazovanje osigurava pojedincima bolji, prestižniji položaj unutar poduzeća, mogućnost fleksibilnog radnog vremena. Općenito govoreći, obrazovanje može samo dobro donijeti i pojedincima i poduzećima stoga je jasna povezanost i činjenica da će obrazovaniji pojedinci biti ujedno i zadovoljniji na radu.

Kada se govori o radnom stažu, kretanje zadovoljstva tijekom karijere ima sličnu, gotovo identičnu putanju kao i kretanje kada je riječ o zadovoljstvu na radu s obzirom na dob, starost. Početnici će uglavnom biti zadovoljni prvim poslovima jer su sretni što su napokon

zaposleni. S vremenom, kako staž raste, zadovoljstvo opada do desete godine radnog staža kada opet, iz istih razloga kao i kod dobi, postepeno raste praktički do kraja radnog vijeka. Bez obzira na staž zaposlenih, menadžeri su ti koji trebaju u svakom trenutku osigurati maksimalnu razinu zadovoljstva svim zaposlenima zbog dobrobiti cijeloga poduzeća.

Osobne karakteristike najteže je specificirati, ali bitno ih je spomenuti jer i one u određenoj mjeri utječu na zadovoljstvo na radu. Istraživanja vezana uz povezanost osobnih karakteristika i zadovoljstva na radu uglavnom su pokazala da postoji određena povezanost, čak se spominje i genetika. Staw i Ross (1985)<sup>113</sup> su ustvrdili da je zadovoljstvo donekle stabilno kod pojedinaca koji su mijenjali radno mjesto te da su neki ljudi predodređeni da vole svoj posao, a neki da ne vole. Dva različita pojedinca mogu raditi isti posao u istim uvjetima i za to primati istu plaću, a ne moraju biti jednako zadovoljni. Neki ljudi su jednostavno predodređeni da budu zadovoljni na radu, neki ne. U takvim okolnostima poduzeća će naravno preferirati i tražiti zaposlenike predodređene za zadovoljstvo. Za takve zaposlenik potrebno je izraditi adekvatnu strategiju unaprjeđivanja zadovoljstva na radu kao što su rotacija posla, fleksibilno radno vrijeme i obogaćivanje posla kako bi dotični zaposlenici uvijek bili maksimalno zadovoljni. Ipak, svaki pojedinac ima vlastite, unutrašnje faktore koje može i ne mora pokazivati, a koji mogu utjecati na zadovoljstvo. U ovakvim situacijama potrebno je razviti poseban odnos nadređenih i podređenih te zadobiti povjerenje i voditi adekvatne razgovore.

#### **4.5. Efekti (ne)zadovoljstva na radu**

Kada je riječ o efektima zadovoljstva i nezadovoljstva na radu, bitno je spomenuti kako različiti autori navode različite efekte. Ipak sagledavajući veći broj autora, kada je riječ o utjecaju zadovoljstva na radu na individualne performanse pojedinaca, mogu se izdvojiti određene varijable koje se ponavljaju kod više autora. Tako varijable koje najčešće dolaze u obzir u ovom kontekstu su: individualne performanse, apsentizam, fluktuacija, fizičko i psihičko zdravlje, kontraproaktivno ponašanje, zadovoljstvo životom, građansko ponašanje i slično, tvrdi i objašnjava Bakotić (2009)<sup>114</sup>.

Logično je za pretpostaviti da će zadovoljni radnici biti produktivniji u odnosu na one nezadovoljne. Zadovoljan radnik jest sretan radnik, motivirani radnik koji će se maksimalno

---

<sup>113</sup> B. M. Staw, J. Ross (1985) – Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of applied psychology*, str. 469-480.

<sup>114</sup> Bakotić, D. (2009), Op. cit., str. 79-89.

potruditi za poduzeće u kojem radi. Za razliku od ovog, logičnog, ali jednostavnog shvaćanja, postoje istraživanja koja su pokazala da ne postoji veza između zadovoljstva na radu i produktivnosti, odnosno utjecaja na performanse. Jedan od razloga tome jest činjenica da brojna radna mjesta zahtijevaju i uključuju određeni stupanj tehnološke opremljenosti. Upravo ta tehnologija u dobroj mjeri onemogućava radnike da direktno utječu na svoj radni učinak. Još jedan od razloga je i činjenica da je navedena veza pod jakim utjecajem nagrada za konkretni rad. O visini plaće i raspodjeli plaće ovisi ova veza. Vrlo je bitna percepcija radnika o pravednosti visine i raspodjeli plaća. U ovom kontekstu, u pozitivnoj korelaciji zadovoljstva na radu i individualnih performansi bitno je spomenuti da je ta korelacija veća kada je riječ o složenijim poslovima jer takvi poslovi uglavnom uključuju određenu razinu autonomije i osjećaja važnosti što direktno utječe na zadovoljstvo. Pozitivna korelacija veća je i na višim organizacijskim razinama u odnosu na niže razine. Također je ova korelacija veća u uspješnim poduzećima u odnosu na ona manje uspješna. Likert (1961)<sup>115</sup> ističe da različitost i zanimljivost, ali ujedno i zahtjevnost poslova također utječe na odnos zadovoljstva na radu i individualnih performansi jer dosadni i ponavljajući poslovi ne utječu mnogo na intrinzične motivirajuće faktore. Caldwell i O'Reilly (1990)<sup>116</sup> naglašavaju da postoji i obrnuti utjecaj, odnosno da individualne performanse utječu na zadovoljstvo na radu. Ova teza opravdava se u kontekstu samoaktualizacije pojedinca, odnosno pojedinac koji je ostvario svoj potencijal i koji je dovoljno napredovao, biti će zadovoljan na radu i poslužiti će kao primjer drugima.

Apsentizam je najlakše definirati kao izostanak s posla. Postoje različiti razlozi za apsentizam, ali kakvi god razlozi bili, posljedice apsentizma uvijek su negativne. Samim izostankom s posla, pojavljuje se nedostatak na konkretnom radnom mjestu što automatski utječe na efikasnost poduzeća. Izostankom određenog zaposlenika, poduzeće mora tražiti njegovu adekvatnu zamjenu što iziskuje dodatne troškove. Istovremeno poduzeće najčešće plaća i zaposlenika koji je izostao i njegovu zamjenu. Apsentizam dakle uvelike djeluje na troškove poduzeća, ali istovremeno djeluje i na radnu atmosferu unutar odjela u kojem izostali zaposlenik radi. U određenim istraživanjima postoji pozitivna veza između zadovoljstva na radu i apsentizma jer je logično da će zaposlenici koji su manje zadovoljni na radu biti skloniji češćem izostanku s posla. Međutim, najčešći razlozi za apsentizam potpuno su drugačije prirode. Najčešći razlozi za apsentizam nemaju nikakve veze sa zadovoljstvom na

---

<sup>115</sup> Likert, R. (1961) – New patterns of management, New York. Preuzeto od: Katz, D., Kahn, R. L. (1967). The social psychology of organizations

<sup>116</sup> Cadwell, D. F., O'Reilly, C. A. (1990) – Measuring person-job fit with a profile-comparison process. Journal of applied psychology, str. 648-657.

radu već je riječ o bolesti, bolesti djeteta ili članova obitelji, obavljanje neodgodivih osobnih obaveza. Najčešći pojedinačni razlog za izostanak s posla jest bolest djece. Na apsentizam utječe i pozicija na kojoj je zaposlenik zaposlen. Ukoliko zaposlenik radi na organizacijski važnijoj poziciji i smatra da je njegov posao izuzetno važan za cjelokupno poduzeće, manje su šanse za izostanak s posla. Na apsentizam isto tako utječe i organizacijska kultura. Ukoliko u organizaciji zaposlenici često izostaju s posla, veće su šanse i za buduće izostanke s posla. Suprotno od toga, u poduzećima u kojima izostanak s posla nije česta praksa, zaposlenici će se maksimalno potruditi da stopa apsentizma bude što manja.

Fluktuacije se ipak navode kao jedan od ključnih čimbenika na koji direktno utječe zadovoljstvo na radu. Radnici koji su izrazito nezadovoljni na radu najčešće će težiti većem zadovoljstvu i shodno tome tražiti će drugi posao. Fluktuaciju kao čimbenik potrebno je razvrstati na izbježivu i neizbježivu. Izbježiva fluktuacija obuhvaća napuštanje poduzeća na temelju vlastitih odluka i želja ili zbog organizacijskih potreba. Neizbježiva fluktuacija obuhvaća odlaske zbog umirovljenja, smrti. Poduzeća itekako mogu utjecati na izbježivu fluktuaciju, dok na neizbježivu nemaju mogućnost nikakvog utjecaja. Bahtijarević-Šiber (1999)<sup>117</sup> ističe da je fluktuacija redovito izraz nezadovoljstva, dok je njezina visoka stopa i učestalost uzrok nezadovoljavajućeg stanja u samoj organizaciji. Dakle ukoliko su organizacijski i individualni faktori dovoljno utjecajni i važni da izravno djeluju na nezadovoljstvo na radu ili jednostavno na smanjeno zadovoljstvo, onda će postojati namjera zaposlenika za napuštanjem posla. Imajući tu namjeru, pojedinac će započeti traženje novog posla. Ukoliko se pruži prilika za alternativni posao, fluktuacija je vrlo izvjesna. Odlaskom radnika, poduzeće u vrlo kratkom roku treba pronaći adekvatnu zamjenu. Poduzeće treba biti spremno na ovakve situacije. Potrebno je pozitivno djelovati na organizacijsku atmosferu i brinuti o zadovoljstvu zaposlenih, ali istovremeno menadžment ljudskih resursa treba unaprijed isplanirati i imati strategiju budućih zapošljavanja kako bi posljedice eventualnih fluktuacija bile što manje. Konkretno, troškovi eventualne fluktuacije očituju se kroz troškove odlaska, troškove pribavljanja, troškove selekcije i troškove obučavanja. Bitno je spomenuti i da ekonomski uvjeti u određenoj mjeri utječu na fluktuaciju. Naime, ukoliko je na tržištu niska razina nezaposlenosti pojedinci će uočavati brojne mogućnosti za drugo, bolje zapošljavanje što dovodi do zaključka da je u ovom slučaju korelacija između zadovoljstva na radu i fluktuacije velika. Suprotno navedenom, ukoliko je na tržištu visoka stopa nezaposlenosti, pojedinci će uočavati vrlo malo ili nimalo prilika za drugo zapošljavanje što

---

<sup>117</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999) – Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 939-941.



iziskuje zaključak da je korelacija između zadovoljstva na radu i fluktuacije mala. Dakle fluktuacija jest direktan pokazatelj zadovoljstva i nezadovoljstva na radu na kojeg je potrebno obratiti posebnu pozornost kako bi se postiglo obostrano zadovoljstvo.

Nezadovoljstvo na radu može direktno utjecati i na fizičko i psihičko zdravlje pojedinaca. Tako će određeni dio nezadovoljnih zaposlenika to zadovoljstvo u određenoj mjeri prenijeti i na privatni život. Nezadovoljstvo na radu može kod određenih pojedinaca prouzročiti glavobolje i mučnine, nesanicu i depresiju. Utjecaj na fizičko zdravlje i psihičku stabilnost ozbiljan je problem kojeg je potrebno na vrijeme uočiti i adekvatno reagirati. Drastičnost ovoga utjecaja najviše naglašava Palmore (1969)<sup>118</sup> koji tvrdi da nezadovoljstvo na radu skraćuje životni vijek pojedinca.

Kontraproduktivno ponašanje kao posljedica nezadovoljstva na radu također je važan segment kojeg je potrebno na vrijeme uočiti i spriječiti. Kontraproduktivno ponašanje ozbiljan je problem jer njime zaposlenici svjesno oštećuju poduzeće u kojem rade. To oštećenje može se očitovati u neizvršavanju vlastitog posla, ometanju rada drugih zaposlenika, agresivnom ponašanju prema suradnicima i nadređenima, oštećenjem imovine poduzeća čak i sabotazom i krađom. Poduzeća trebaju biti svjesna da su ovakva ponašanja realnost i da ne postoji garancija da se to isto ponašanje neće dogoditi u konkretnom poduzeću. Jedino što poduzeća mogu učiniti u ovoj situaciji jest pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih i redovito mjerenje zadovoljstva unutar poduzeća.

Zadovoljstvo privatnim životom isto tako segment je koji je u korelaciji sa zadovoljstvom na radu. Zadovoljstvo na radu zasigurno utječe na psihičko stanje pojedinca i kao takvo „prelijeva“ se na zadovoljstvo u privatnom životu. Koliko god pojedinac pokušavao odvojiti privatni i poslovni svijet i obaveze, psihičko stanje u jednom segmentu u određenoj mjeri zasigurno će se prenijeti u drugi segment. Dakle menadžeri trebaju biti svjesni da će nezadovoljan radnik biti i manje sretan radnik u privatnom životu, da postoji anksioznost i depresija čije su posljedice mnogo većeg opsega nego li je eventualni odlazak iz dotičnog poduzeća.

Još neki od načina iskazivanja nezadovoljstva na radu jesu kašnjenje na posao i krađa na radnom mjestu. Kašnjenje se može odnositi na vremenski period od nekoliko minuta do nekoliko sati. Kašnjenje može biti izravna posljedica nezadovoljstva radnika. To isto kašnjenje utječe na vremensko izvršavanje posla, na zacrtane rokove, ali i na odnose među

---

<sup>118</sup> Palmore, E. (1969) – Sociological aspects of aging, Behaviour and adaptation in later life, Boston

kolegama koji nadoknađuju izostalog pojedinca. Ukoliko su kašnjenja učestala, to je jedan od signala menadžmentu da postoji određena razina nezadovoljstva u poduzeću na koje je potrebno obratiti pozornost i reagirati. Krađa na radnom mjestu, osim što je kazneno djelo, jedan je od ružnijih načina iskazivanja nezadovoljstva koja može imati dugoročne posljedice na buduća zapošljavanja tog ili tih pojedinaca. Razlog krađe u poduzeću može biti želja za dodatnim materijalnim sredstvima, namjerna šteta poduzeću ili posljedica nezadovoljstva kompenzacijama za vlastiti rad. Krađa kao kazneno djelo teški je oblik iskazivanja nezadovoljstva na radu. Ukoliko se u poduzeću uoči krađa na radnom mjestu, uočiti će se simptomi teškog nezadovoljstva na radu. Nakon uočavanja, potrebno je pronaći srž problema i postepeno ga rješavati zbog dugoročnog, obostranog zadovoljstva.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 5.1. Osnovni podaci o promatranom poduzeću „Promet Split d.o.o.“

Poduzeće „Promet Split d.o.o.“ javno je poduzeće u gradu Splitu kojem su povjerene usluge gradskog i prigradskog prijevoza. Poduzeće je osnovano davne 1948. godine, točnije 13. ožujka 1948. godine odlukom narodnog odbora općine Split. Kao i svaki početak i ovaj je bio poprilično težak. Poduzeće je raspolagalo tek s dvanaest dotrajalih autobusa, ali zbog neiskusnih vozača i makadamskih cesta poslovanje se odvijalo dosta usporeno. Unatoč svim problemima postojala je redovita linija čak i do Dubrovnika. Nešto intenzivniji razvoj započinje pet godina kasnije kada je nabavljeno još deset autobusa kako bi se povećao broj gradskih linija i kako bi linije postale učestalije. 1958. godine „Promet“ ima 44 autobusa, prijeđeno je nešto više od dva milijuna kilometara, prevezeno je osam i pol milijuna putnika te je bilo zaposleno 244 radnika. Godine 1968. poduzeće raspolaže s 133 vozila i sa 701 zaposlenikom. Također unutar dvorišta pokrenuta je i mehaničarka radnja zbog redovitih potreba servisiranja autobusa.

Iz godine u godinu broj novih vozila se povećavao, stariji i dotrajali autobusi zamjenjivani su s novijima, a poduzeće je sve više napredovalo. „Promet“ je sudjelovao pri svim većim i važnijim događajima u gradu Splitu te se izuzetno dobro snalazio s novim izazovima. Poslije svake veće ceremonije stizale bi raznorazne pohvale na račun poduzeća. 1996. godine dovršava se postupak usklađivanja organizacije poduzeća sa „Zakonom o trgovačkim društvima“ i „Zakonom o komunalnom gospodarstvu“, te se 30. listopada sklapa ugovor o organiziranju i preoblikovanju komunalnog poduzeća "Promet Split“, u društvo sa ograničenom odgovornošću za obavljanje komunalne djelatnosti prijevoza putnika u javnom prometu. Vlasnici društva su grad Split sa 65,04%, grad Solin sa 5%, grad Kaštela sa 9,46%, grad Trogir sa 4,26%, grad Omiš sa 5,07%, te općine Kaštelanska Zagora sa 1,01%, Klis sa 2,41%, Marina sa 1,43%, Muć sa 1,48%, Podstrana sa 1,70%, Seget sa 1,50%, Šolta sa 0,47% i Šestanovac sa 1,17% udjela u temeljnom kapitalu društva. Ustrojstvo društva uspostavlja se na dva zasebna prometno - ekonomska centra i to gradski prijevoz za područje grada Splita i prigradski prijevoz za ostala područja. Danas se poduzeće „Promet Split d.o.o.“ nalazi na adresi Hercegovačka 20, u gradu Splitu. OIB poduzeća je 13421314997, a e-mail adresa [www.promet-split.hr](http://www.promet-split.hr). Poduzeće raspolaže s oko 130 autobusa, što „zglobnih“ što „solo“. Unutar vlastitog dvorišta postoji stanica za tehnički pregled autobusa, vlastita mehaničarska

radionica te benzinska pumpa koja je 1999. godine privatizirana. Poduzeće pokriva gradsko i prigradsko područje s 34 različite linije koje idu više puta dnevno. Šire prigradsko područje pokriveno je s 21 različitom linijom koje idu u skladu s rasporedom vožnje prilagođenom potrebama lokalnog stanovništva.

## **5.2. Organizacijska struktura**

„Promet Split“ kao javno poduzeće ima vrlo dobro razvijenu organizacijsku strukturu. Ukupan broj zaposlenika ovog poduzeća je oko 850. Unatoč brojnim problemima s kojima se susreće, ovo javno poduzeće već godinama ne posustaje.

Na vrhu organizacijske strukture je sam grad Split. Pošto je riječ o javnom, gradskom poduzeću, jasno je da će o svim krucijalnim i dugoročno važnim pitanjima odlučivati sam grad, odnosno gradsko vijeće grada na čelu s gradonačelnikom.

Uprava poduzeća sljedeća je organizacijska razina. Uprava ima nekoliko stalnih te nekoliko privremenih članova. Uprava kao tijelo izravno je odgovorna te podnosi redovita izvješća vijeću grada Splita i gradonačelniku. Uprava poduzeća izravna je poveznica grada i poduzeća.

Organizacijski ispod uprave jest direktor poduzeća s mandatom od 5 godina. Direktor je poveznica između uprave poduzeća i ostalih zaposlenika. nakon što menadžeri direktoru podnesu relevantna izvješća i rezultate, direktor ih prilagođene podnosi upravi poduzeća.

Zatim se poduzeće dijeli na pojedine sektore. Sektori ovog poduzeća su: informatički odjel, kadrovski odjel, računovodstveni odjel, odjel nabave, odjel marketinga, prometni sektor te komercijalno-razvojni sektor. Svaki od navedenih odjela ima jednog ili više rukovoditelja, menadžera, ovisno o potrebama.

Informatički odjel sastoji se od nekoliko stalno zaposlenih informatičara koji se brinu za održavanje i servisiranje informatičkog dijela poduzeća. Domena njihovih zadataka su računala unutar poduzeća, uređaji za izdavanje autobusnih karata unutar samih autobusa te web stranice poduzeća. Kvalitetne, atraktivne i pregledne web stranice nužnost su u suvremenom poslovanju i najčešće prvi kontakt interesnih skupina s poduzećem.

Kadrovski odjel zadužen je za regrutiranje pravih zaposlenika i za eventualne otkaze. Brine se da u poduzeću radi optimalni broj zaposlenika, da rade zaposlenici s odgovarajućim

performansama i znanjima te planiraju i analiziraju potrebe za budućim zapošljavanjem. Zadaća ovog odjela je i da na vrijeme uoči eventualne probleme unutar poduzeća te da ih relativno brzo sanira.

Računovodstveni odjel zadužen je za sve transakcije prema poduzeću te od poduzeća prema vani. Zaduženi su za sastavljanje raznih izvješća, prikupljanje određene dokumentacije, za prikupljanje novaca od prodanih karata te za isplatu plaća zaposlenicima.

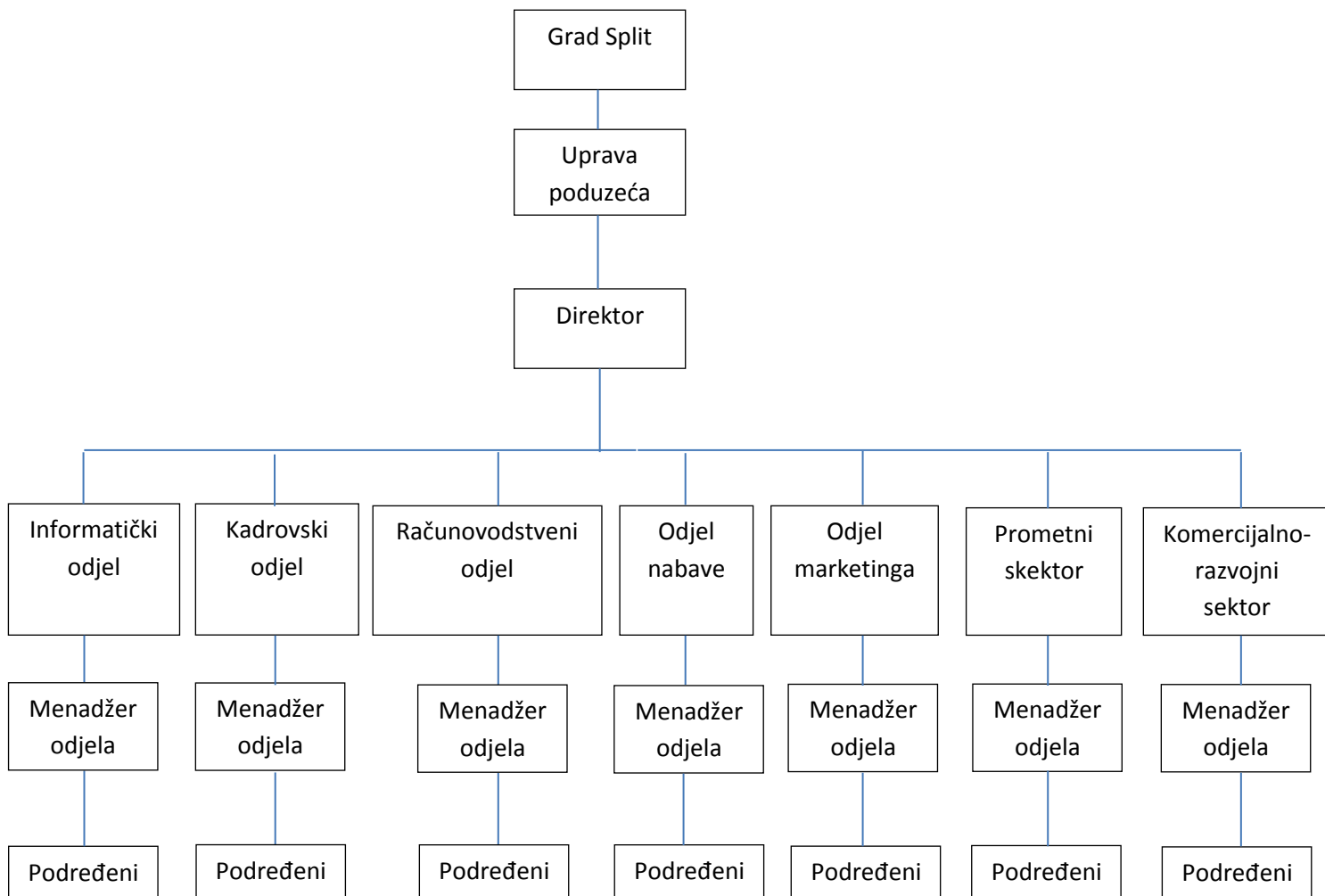
Odjel nabave zadužen je za raznorazne vrste nabave. Oni se brinu o nabavi novih autobusa, nabavi motornih ulja i maziva, nabavi računala i papira, nabavi radne odjeće za zaposlenike te svih ostalih većih i manjih potrepština važnih za poduzeće. Bitno je da odjel nabave funkcionira besprijekorno te da na vrijeme uočava potrebe poduzeća, da unaprijed planira potrebe poduzeća te da vodi brigu o rokovima narudžbi i dostava.

Odjel marketinga zadužen je za cjelokupni marketing poduzeća. Oni su zaduženi za reklame unutar autobusa te s vanjske strane autobusa, zaduženi su za promociju poduzeća na webu, posebice na društvenim mrežama. Promocija se uglavnom odnosi iznajmljivanje autobusa za različite potrebe te na tehničku i mehaničarsku stanicu unutar dvorišta poduzeća.

Prometni sektor obuhvaća najveći broj zaposlenika. činjenica da dotično poduzeće ima preko 350 vozača i kontrolora, stvorila je potrebu za postojanjem zasebnog, prometnog sektora. Prometni sektor brine da svaki autobus krene na vrijeme sa svojih polazišta, da je svaki vozač stigao na vrijeme na posao te se prijavio u sustav preko identifikacijske kartice u autobusu, brine se za raspoređivanje kontrolora, za eventualne nezgode na cestama ili posebne potrebe vozača. Tu su i pričuvni vozači koje poziva ovaj sektor ukoliko iz privatnih razloga određeni zaposlenik nije u stanju doći na posao ili do kraja odraditi radnu smjenu.

Komercijalno-razvojni sektor kako mu i samo ime kaže zadužen je za sve vrste komercijalnih i razvojnih potreba poduzeća. Navedeni sektor najčešće se razvrstava na dva odvojena sektora u drugim poduzećima, ali ne i u dotičnom poduzeću. Razlog tome jesu relativno male potrebe, ali upravo te male potrebe od izuzetne su važnosti za budućnost poduzeća te njegov dugoročni napredak.

Svi odjeli su funkcionalno vrlo dobro povezani te je ovo javno poduzeće izrazito u dobrom stanju s optimističnim pogledom na budućnost, uz naravno razne mogućnosti za napredak u svim segmentima.



**Slika 1: Organizacijska struktura poduzeća „Promet Split d.o.o.“**

Izvor: Prikaz autora

### **5.3. Analiza podataka i rezultata**

U radu se postavljaju tri osnovne istraživačke hipoteze koje bi trebale ukazati na konkretnu povezanost čimbenika, a koje će u nastavku biti objašnjene.

**H1: Etično ponašanje menadžera pozitivno djeluje na kvalitetu procesa donošenja poslovnih odluka.**

Ukoliko su menadžeri javnog poduzeća upoznati s poslovnom etikom odnosno etikom u poslovanju, ukoliko su svjesni važnosti donošenja isključivo etički poslovnih odluka onda sam proces donošenja takvih odluka i nije toliko složen. Naime, menadžeri mogu naučiti izbjegavati etički opasne zone i time izbjеći gotovo sve složenije situacije koje bi im mogle

oduzimati krucijalno vrijeme pri donošenju odluka. Poznavajući etičke principe i kodekse, imajući već iskustva u etičkom ponašanju u poslovanju, proces donošenja odluka bit će brži, manje će se preispitivati donesena odluka, a ista ta odluka bit će pozitivna u očima zaposlenika i javnosti.

## **H2: Etično ponašanje menadžera pozitivno djeluje na zadovoljstvo zaposlenika**

Menadžeri javnih poduzeća svjesno i nesvjesno djeluju na podređene, odnosno na zaposlenike poduzeća. Svaka donesena odluka ima utjecaja na samo poduzeće, ali istovremeno ima manje ili više utjecaja i na zaposlenike tog poduzeća. Najčešće se to djelovanje odražava na zadovoljstvo zaposlenih. Upravo su menadžeri ti na kojima je najveća odgovornost da posebnu pozornost obrate na izgradnju kapaciteta vlastitih sljedbenika u svrhu stvaranja održivosti. Drugim riječima, menadžeri su ti koji svojim ponašanjem i postupcima u najvećoj mjeri djeluju na organizacijsku klimu i odnose u organizaciji, a samim time i na zadovoljstvo vlastitih zaposlenika. Ponašajući se etički u svim situacijama bez iznimki, menadžeri stječu povjerenje zaposlenika. Etički se ponašati znači također i s vremena na vrijeme održavati sastanke sa zaposlenicima i razgovarati o problemima koji ih muče. Na taj način odnosi između menadžera i zaposlenih bit će zadovoljavajući što će rezultirati pozitivnom radnom atmosferom koja je jedan od čimbenika uspješnog poslovanja.

## **H3: Zadovoljstvo zaposlenika pozitivno djeluje na efikasnost poslovanja poduzeća**

Vrlo je jednostavno zaključiti da će radnik biti efikasniji ukoliko je općenito zadovoljan radnim mjestom i organizacijom u kojoj radi. Na zadovoljstvo zaposlenih utječe veći broj faktora na koje je potrebno obratiti pozornost. Upravo su menadžeri ti koji trebaju stvoriti sve preduvjete da bi radnici bili zadovoljni svojim radnim mjestom. Ukoliko su zadovoljeni svi čimbenici za zadovoljstvo zaposlenih, onda će ti isti zaposleni dati svoj maksimum, ponašati se kao da rade za sebe. Sretni, zadovoljni, odgovorni, efikasni zaposlenici glavni su čimbenik koji djeluje na poslovni uspjeh poduzeća. Zadovoljan zaposlenik dat će sve od sebe da zadrži radno mjesto, dat će organizaciji svoj maksimum što će u konačnici rezultirati i većim poslovnim uspjehom poduzeća.

Empirijsko istraživanje ovoga rada usmjereno je na dvije razine promatranja. Prva razina promatranja jest etičnost menadžera dotičnog poduzeća, a druga jest zadovoljstvo zaposlenika. Odabrano poduzeće je „Promet Split d.o.o.“. Dotično poduzeće zapošljava ljude različitih performansi koji dolaze iz različitih branši i bave se unutar poduzeća različitim

poslovima. Što se tiče faza samog procesa istraživanja, sastoji se od šest različitih faza. Prva faza jest stupanje u kontakt s dotičnim poduzećem kojim se želio postići pristanak poduzeća za suradnju u kontekstu ovog diplomskog rada. Druga faza jest izrada anketnih upitnika. Anketni upitnici su kompilacija pitanja različitih autora, stručnjaka iz domene etičnosti i zadovoljstva, te prilagođenih pitanja samog autora rada. Treća faza je slanje anketnih upitnika u poduzeće te dijeljenje samih upitnika. Četvrta faza odnosi se na osobno prikupljanje anketnih upitnika u poduzeću. Rezultat odaziva bio je 30 ispunjenih anketa od strane zaposlenika. Peta faza odnosi se na unos, obradu, grupiranje podataka u alatu Excel, a zatim dodatna obrada u alatu IBM SPSS Statistics 20. Posljednja, šesta faza odnosi se na prikazivanje i obrazloženje dobivenih podataka.

Za provedbu empirijskog istraživanja kao sam instrument istraživanja korišten je anketni upitnik koji se sastoji od četiri zasebna dijela. Prvi dio odnosi se na pet općenitih pitanja, drugi dio odnosi se na 24 tvrdnje o etičnosti menadžera, treći dio odnosi se na 11 elemenata zadovoljstva zaposlenika te dio koji se sastoji od dva pitanja kojima se želi saznati kvaliteta procesa donošenja odluka u poduzeću, odnosno kakvo je viđenje efikasnosti poslovanja poduzeća. U drugom, trećem i četvrtom dijelu anketnog upitnika korištena je Likertova skala<sup>119</sup> sudova s pet stupnjeva intenziteta.

Analizirajući dobivene podatke iz konteksta pet općenitih pitanja namijenjenih zaposlenicima, došlo se do rezultata da je od tridesetorice ispitanika njih čak dvadeset i troje muškog spola (što čini 76,66% ukupnog uzorka), dok je ženskih ispitanika sudjelovalo sedam (što čini 23,33% ukupnog uzorka).

**Tablica 1: Spol ispitanika**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
„Muško“	23	76,7	76,7	76,7
<b>Valid</b> „Žensko“	7	23,3	23,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

Izvor autora - SPSS

<sup>119</sup> Likertova skala. Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> [Pristupljeno: 10.02.2017].



Analiziranjem rezultata vezanih uz dob promatranih zaposlenika došlo se do saznanja da su u anketiranju sudjelovala četiri zaposlenika mlađa od 30 godina (što čini 13,33% ukupnog uzorka), zatim tri zaposlenika koja su stara od 30 do 40 godina (što čini 10% ukupnog uzorka), zatim devet zaposlenika koji su stari između 40 i 50 godina (što čini 30% ukupnog uzorka) te četrnaest zaposlenika koji su stariji od 50 godina (što čini 46,66% ukupnog uzorka).

**Tablica 2: Dob ispitanika**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
„Do 30 godina“	4	13,3	13,3	13,3
„Od 30 do 40 godina“	3	10,0	10,0	23,3
<b>Valid</b> „Od 40 do 50 godina“	9	30,0	30,0	53,3
„Više od 50 godina“	14	46,7	46,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

Izvor autora - SPSS

Što se tiče razine u organizaciji, analizirajući dobivene rezultate dolazi se do spoznaje da je u anketiranju sudjelovao jedan zaposlenik koji spada u više i srednje rukovoditelje (što čini 3,33% ukupnog uzorka), zatim jedan zaposlenik koji spada u operativne rukovoditelje (što čini 3,33% ukupnog uzorka), zatim četiri zaposlenika koji spadaju u samostalne stručne kadrove (što čini 13,33% ukupnog uzorka) te dvadeset i četiri zaposlenika koji se svrstavaju u izvršioce (što čini 80% ukupnog uzorka).

**Tablica 3: Razina ispitanika u organizaciji**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
„Izvršioći“	24	80,0	80,0	80,0
„Operativni rukovoditelj“	1	3,3	3,3	83,3
<b>Valid</b> „Samostalni stručni kadrovi“	4	13,3	13,3	96,7
„Viši i srednji rukovoditelj“	1	3,3	3,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

Izvor autora - SPSS

Što se tiče stupnja obrazovanja, niti jedan sudionik anketiranja ne svrstava se pod dvije godine srednje škole ili manje. Trogodišnju srednju školu završio je jedan ispitanik (što čini 3,33% ukupnog uzorka). Srednju školu završila su dvadesetšestorica ispitanika (što čini 86,66% ukupnog uzorka). Trojica ispitanika izjasnila su se kako su završila višu školu (što čini 10% ukupnog uzorka).

**Tablica 4 : Stupanj obrazovanja ispitanika**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
„Srednja škola“	26	86,7	86,7	86,7
„Trogodišnja srednja škola“	1	3,3	3,3	90,0
„Viša škola“	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

Izvor autora - SPSS

Analizirajući dobivene rezultate vezane uz staž u poduzeću, samo jedan od trideset ispitanika izjasnio se da ima do 2 godine staža (što čini 3,33% ukupnog uzorka). Tri ispitanika izjasnila su se kako imaju od 2 do 5 godina staža u poduzeću (što čini 10% ukupnog uzorka). Jedan zaposlenik izjasnio se kako ima od 5 do 10 godina staža (što čini 3,33% ukupnog uzorka). Sedam od trideset ukupnih ispitanika ima od 10 do 20 godina staža u poduzeću (što čini 23,33% ukupnog uzorka), dok čak osamnaest od trideset ispitanika ima više od 20 godina staža (što čini 60% ukupnog uzorka).

**Tablica 5: Staž ispitanika u organizaciji**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
„Do 2 godine“	1	3,3	3,3	3,3
„Od 2 do 5 godina“	3	10,0	10,0	36,7
„Od 5 do 10 godina“	1	3,3	3,3	40,0
„Od 10 do 20 godina“	7	23,3	23,3	63,3
„Više od 20 godina“	18	60,0	60,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

Izvor autora - SPSS

Sljedeći dio upitnika kojeg su popunjavala tridesetorica zaposlenika sastoji se od 24 tvrdnje vezane uz etičnost menadžera dotičnog poduzeća. Tvrdnje su na svojevrsan način povezane, njima se želi saznati razina etičnosti menadžera, a s druge strane su dovoljno različite da obuhvate različite segmente vezane uz sam pojam etičnosti i etičnog ponašanja.

**Tablica 6: Tvrdnje o etičnosti menadžera u poduzeću**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pogreske ljudi iskoristavaju da ih osobno napadnu	30	1,00	5,00	3,0667	1,11211
skloni su zapapriti drugima	30	1,00	5,00	3,0333	,99943
favoriziraju one koji si im simpaticni	30	1,00	5,00	3,3000	1,20773
lazu clanovima svog odjela kako bi ostvarili svoju nakanu	30	1,00	5,00	3,1333	1,16658
prebacuju krivnju na suradnike kako bi sebe zastitili	30	1,00	5,00	3,2333	1,19434
namjerno poticu sukobe izmedju suradnika	30	1,00	5,00	3,0333	1,12903
ljudi koji ih bolje poznaju smatraju ih nedosljednima	30	1,00	5,00	3,1000	1,06188
razgovor o uspješnosti sluzi im kao kritika	30	2,00	5,00	3,4000	1,06997
stalno kritiziraju suradnike	30	1,00	5,00	3,2333	,97143
dopustaju da se okrivljuju suradnici za njihove pogreske	30	1,00	5,00	3,1000	1,09387
spremni su krivotvoriti podatke kako bi poboljsali svoju poziciju	30	1,00	5,00	3,2333	1,22287
nisu osobito moralni	30	1,00	5,00	3,2667	1,20153
ismijavaju pogreske suradnika	30	1,00	5,00	3,3000	1,17884
preuelicavaju pogreske suradnika	30	1,00	5,00	3,1667	1,01992
osvetoljubivi su	30	1,00	5,00	3,3000	1,08755
izbjegavaju savjetovati i poducavati zaposlenike	30	1,00	5,00	3,2667	1,01483
skloni su sudjelovanju u neprofesionalnom zaposljavanju poznanika	30	1,00	5,00	3,4667	1,16658
cesto govore neistinu	30	1,00	5,00	3,4000	1,03724
svjesno sprjecavaju suradnike u napredovanju	30	1,00	5,00	3,3000	1,05536
spremni su ucjenjivati suradnike	30	1,00	5,00	3,1667	1,11675
uzivaju u odbijanju zahtjeva clanova svoga odjela	30	1,00	5,00	3,0667	1,11211
spremni su preuzeti zasluge za ideje drugih	30	1,00	5,00	3,3333	1,12444
poticali bi otpustanje zaposlenika koji im se ne svidjaju	30	1,00	5,00	3,3000	1,17884
cesto krse organizacijsku politiku	30	1,00	5,00	3,2333	1,10433
Valid N (listwise)	30				

Izvor autora - SPSS

Iz gore navedene tablice vidljiv je prosjek zaokruživanja između 3 i 4, odnosno prosječni rezultat je da se ispitanici zaposlenici niti slažu niti ne slažu s navedenim tvrdnjama s tendencijom da se poprilično slažu s tvrdnjama. Drugim riječima, većina ispitanika smatra kako menadžeri nisu ni etični ni neetični, dok se, gledajući prosječne rezultate, određeni broj ispitanika izjasnio da su menadžeri donekle neetični.

Tvrdnje koje najviše idu u prilog neetičnosti menadžeru su „skloni su zapapriti drugima“ i „namjerno potiču sukobe između suradnika“. Navedene tvrdnje imaju najmanje prosječne ocjene što u konačnici znači da aktivnosti vezane uz navedene tvrdnje ne predstavljaju drastičan problem u poduzeću.

S druge strane, tvrdnja koju su ispitanici istaknuli, gledajući prosječne rezultate, kao najupečatljiviji primjer neetičnog ponašanja menadžera u dotičnom poduzeću jest tvrdnja „skloni su sudjelovanju u neprofesionalnom zapošljavanju poznanika“. Samim time vidljivo je što predstavlja problem u poduzeću, odnosno što u velikoj mjeri smeta ostalim zaposlenicima. Osim te, najupečatljivije tvrdnje, važno je spomenuti i još dvije tvrdnje koje su ispitanici zaposlenici u prosjeku najviše zaokruživali tj. uz koje najviše vežu neetično ponašanje vlastitih menadžera. Riječ je o sljedećim tvrdnjama: „razgovor o uspješnosti služi im kao kritika“ te „često govore neistinu“.

Rezultati anketiranja vezani uz etično ponašanje menadžera izuzetno su bitni u kontekstu prve i druge hipoteze ovoga rada. Kao što je već spomenuto, prvom hipotezom ovog rada pretpostavlja se da etično ponašanje menadžera pozitivno djeluje na kvalitetu procesa donošenja odluka. Za potrebe testiranja navedene hipoteze, zbog velikog broja promatranih tvrdnji, spomenute, izvorne 24 tvrdnje na adekvatan način su svrstane u četiri relevantne, nove, formirane varijable. Četiri formirane varijable koje su korištene u testiranjima su sljedeće:

1. *Poštivanje organizacijskih pravila*
2. *Važnost osobnih interesa*
3. *Kvaliteta odnosa s drugim osobama*
4. *Osobnost menadžera*

Važno je spomenuti da su pod varijablom *Poštivanje organizacijskih pravila* uvrštene tvrdnje 11, 16, 17, 19, 23, 24. Pod varijablom *Važnost osobnih interesa* uvrštene su tvrdnje 1, 4, 5, 8, 10, 20, 22. Varijabla *Kvaliteta odnosa s drugim osobama* obuhvaća tvrdnje 2, 3, 6, 9, 13, 14, 21. I u konačnici formirana varijabla *Osobnost menadžera* obuhvaća tvrdnje 7, 12, 15, 18.

Da bi se potvrdila srodnost i relevantnost navedenih svrstavanja, proveden je Cronbachov alpha test<sup>120</sup>. Ukoliko je rezultat testiranja 0,6 ili veći, tvrdnje svrstane u nove varijable su srodne, slične i nova varijabla je konzistentna.

**Tablica 7: Cronbach's alpha test**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>N of items</b>
<b>Poštivanje organizacijskih pravila</b>	0,988	6
<b>Važnost osobnih interesa</b>	0,991	7
<b>Kvaliteta odnosa s drugim osobama</b>	0,988	7
<b>Osobnost menadžera</b>	0,981	4

Izvor autora –SPSS

Kao što i prikazuje tablica gore, nakon testiranja u SPSS-u, sve četiri formirane varijable udovoljavaju Cronbachovu alpha testu te su shodno tome konzistentne.

Za potrebe testiranja prve hipoteze u radu, korišten je test Spearmanove korelacije<sup>121</sup>. Korištena je upravo Spearmanov koeficijent korelacije jer je u istraživanju riječ o redosljednim varijablama za koje je najpogodniji upravo Spearmanov koeficijent korelacije. Želi se saznati utjecaj, povezanost između etičnog ponašanja menadžera i kvalitete procesa donošenja odluka. Rezultati anketiranja, a zatim i statističke obrade pokazali su sljedeće:

<sup>120</sup> Cronbach alpha. Dostupno na: <http://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/> [Pristupljeno: 12.01.2017].

<sup>121</sup> Spearman correlation. Dostupno na: <http://www.statisticssolutions.com/correlation-pearson-kendall-spearman/> [Pristupljeno: 12.01.2017].

**Tablica 8: Korelacija između varijabli *Poštivanje organizacijskih pravila* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka***

			Postivanje organizacijskih pravila	Kvaliteta procesa donošenja odluka
Spearman's rho	Postivanje organizacijskih pravila	Correlation Coefficient	1,000	,932**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Kvaliteta procesa donošenja odluka	Correlation Coefficient	,932**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor autora - SPSS

Testiranjem korelacije između varijabli *Poštivanje organizacijskih pravila* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka*, iz priloženog se vidi kako postoji jaka, pozitivna korelacija među njima. Iz tablice se također može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije 0,000 što u konačnici znači da je koeficijent korelacije između varijabli *Poštivanje organizacijskih pravila* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka* statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

**Tablica 9: Korelacija između varijabli *Važnost osobnih interesa* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka***

			Vaznost osobnih interesa	Kvaliteta procesa donošenja odluka
Spearman's rho	Vaznost osobnih interesa	Correlation Coefficient	1,000	,896**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Kvaliteta procesa donošenja odluka	Correlation Coefficient	,896**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor autora - SPSS

Sljedeće testiranje odnosilo se na koeficijent korelacije između varijabli *Važnost osobnih interesa* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka*. Kao što tablica i pokazuje, postoji jaka, pozitivna korelacija između promatranih varijabli. Riječ je o nešto slabijoj korelaciji u odnosu na korelaciju s varijablom *Poštivanje organizacijskih pravila*, ali riječ je ipak o jakoj korelaciji. Iz tablice se također može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije 0,000 što u konačnici znači da je koeficijent korelacije između varijabli *Važnost osobnih interesa* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka* statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

**Tablica 10: Korelacija između varijabli *Kvaliteta odnosa sa drugim osobama* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka***

Correlations			Kvaliteta odnosa sa drugim osobama	Kvaliteta procesa donosenja odluka
Spearman's rho	Kvaliteta odnosa sa drugim osobama	Correlation Coefficient	1,000	,902**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Kvaliteta procesa donosenja odluka	Correlation Coefficient	,902**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor autora - SPSS

Sljedeće testiranje odnosilo se na koeficijent korelacije između varijabli *Kvaliteta odnosa s drugim osobama* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka*. Tablica pokazuje da postoji vrlo jaka, pozitivna korelacija između promatranih varijabli. Iz tablice se također može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije 0,000 što u konačnici znači da je koeficijent korelacije između varijabli *Kvaliteta odnosa s drugim osobama* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka* statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.



**Tablica 11: Korelacija između varijabli *Osobnost menadžera* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka***

		Osobnost menadžera	Kvaliteta procesa donošenja odluka
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,876**
	Osobnost menadžera		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	30	30
	Correlation Coefficient	,876**	1,000
	Kvaliteta procesa donošenja odluka		
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor autora - SPSS

Četvrto i posljednje testiranje u sklopu prve hipoteze rada odnosilo se na koeficijent korelacije između varijabli *Osobnost menadžera* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka*. Kao i u prva tri slučaja tako i u ovome, tablica pokazuje da postoji jaka, pozitivna korelacija između promatranih varijabli. Iz tablice se također može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije 0,000 što u konačnici znači da je koeficijent korelacije između varijabli *Kvaliteta odnosa s drugim osobama* i *Kvaliteta procesa donošenja odluka* statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

Promatrajući sva četiri testiranja, odnosno testiranja svake od četiri formirane varijable koje se odnose na etičnost menadžera s varijablom *Kvaliteta procesa donošenja odluka*, dolazi se jedinstvenog zaključka da postoji jaka, pozitivna korelacija, povezanost između testiranih varijabli. Shodno tome, zaključuje se da će etično ponašanje menadžera pozitivno djelovati na samu kvalitetu procesa donošenja odluka, što u konačnici potvrđuje prvu hipotezu u radu.

Druga hipoteza u radu glasi: etično ponašanje menadžera pozitivno djeluje na zadovoljstvo zaposlenika. Ovom hipotezom željelo se ukazati na konkretnu povezanost stavki etičnosti i zadovoljstva. Zadovoljstvo zaposlenika jedan je od ključnih čimbenika dugoročnog uspjeha svih poduzeća stoga je nužno obratiti posebnu pozornost na spomenuti čimbenik. U ovom radu, anketnim upitnikom se željela saznati razina zadovoljstva zaposlenika s obzirom na različite faktore koji utječu na ukupno zadovoljstvo. Anketni upitnik sastojao se od

jedanaest stavki ukupnog zadovoljstva gdje su ispitanici mogli zaokruživati od 1 do 5, po principu već spomenute Likertove skale. Stavke koje čine ukupno zadovoljstvo su sljedeće: zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo vodstvom organizacije, zadovoljstvo suradnicima, zadovoljstvo neposredno nadređenima, zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo statusom u organizaciji, zadovoljstvo radnim uvjetima, zadovoljstvo mogućnostima obrazovanja, zadovoljstvo stalnošću zaposlenja te zadovoljstvo radnim vremenom.

**Tablica 12: Zadovoljstvo zaposlenika u promatranom poduzeću**

		Statistics										
		posao	vodstvo	suradnici	nadređeni	napredovanje	placa	status	uvjeti	obrazovanje	zaposlenje	vrijeme
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,1000	2,6333	3,0667	2,7333	2,8000	2,6667	2,8333	2,7333	2,6333	3,2333	3,2000
	Median	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
	Std. Deviation	,80301	,85029	,90719	,98027	,88668	,92227	,79148	,94443	,80872	,97143	1,03057
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Maximum	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00

Izvor autora - SPSS

Iz gore navedene tablice vidljivo je da su zaposlenici promatranog poduzeća u prosjeku najviše nezadovoljni vodstvom organizacije i mogućnostima obrazovanja, dok su najviše zadovoljni stalnošću zaposlenja i radnim vremenom. Nezadovoljstvo vodstvom može se u određenoj mjeri povezati s razinom neetičnosti menadžera u poduzeću, dok su mogućnosti dodatnog obrazovanja aspekt na kojem ovo poduzeće tek treba poraditi i sagledati sve dobrobiti spomenutog. Što se tiče zadovoljstva stalnošću zaposlenjem, može se povezati s činjenicom da je riječ o javnom poduzeću koje mijenja i otpušta zaposlenike jedino ukoliko je to zbilja nužno ili uzrokovano krivicom samog zaposlenika. Što se tiče zadovoljstva radnim vremenom, „Promet Split d.o.o.“ je poduzeće koje obavlja svoje usluge preko 20 sati dnevno, 7 dana tjedno i 365 dana u godini stoga zaposlenici uspijevaju pronaći vlastitu dozu zadovoljstva u kontekstu radnog vremena.

U kontekstu zadovoljstva zaposlenika, na temelju rezultata anketiranja jedanaest različitih elemenata zadovoljstva, na adekvatan način, uz pomoć SPSS analiza formirana je varijabla *Ukupno zadovoljstvo* koja se koristila u sljedećim analizama. Za početak proveden je

Kruskal-Wallis test <sup>122</sup> kako bi se saznalo da li postoji statistički značajna razlika u varijabli ukupno zadovoljstvo s obzirom na spol ispitanika.

**Tablica 13: Zadovoljstvo prema spolu**

Ranks			
	Spol	N	Mean Rank
Ukupno zadovoljstvo	Musko	23	12,70
	Zensko	7	24,71
	Total	30	

Izvor autora – SPSS

**Tablica 14: Kruskal Wallis test**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Ukupno zadovoljstvo
Chi-Square	12,876
Df	1
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: spol

Izvor autora - SPSS

Rezultati testiranja su pokazali da je empirijska vrijednost Kruskal-Wallis testa 12,876, dok je tablična vrijednost odgovarajuće Hi-kvadrat distribucije 3,84. Također se iz tablice može vidjeti da empirijska signifikantnost testa iznosi 0,00 što je manje od granične razine signifikantnosti od 5%. Sve navedeno dovodi do zaključka da postoji statistički značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu ispitanika s obzirom na spol ispitanika. Također se može vidjeti da su se ispitanice ženskog spola izjasnile kao zadovoljnije u poduzeću u odnosu na kolege muškog spola.

Za potrebe testiranja druge hipoteze u radu također se koristio Spearmanov test korelacije. U ovom slučaju testirala se povezanost između etičnosti menadžera i zadovoljstva zaposlenika, odnosno testirala se korelacije između četiri formirane varijable: *Poštivanje organizacijskih pravila*, *Važnost osobnih interesa*, *Kvaliteta odnosa s drugim osobama*, *Osobnost menadžera* te varijable *Ukupno zadovoljstvo*. Analizirajući rezultate dobivene anketiranjem, nakon statističke obrade, uočava se sljedeće:

<sup>122</sup> Kruskal-Wallis test. Dostupno na: <http://www.biostathandbook.com/kruskalwallis.html> [Pristupljeno: 15.01.2017].

**Tablica 15: Korelacija između varijabli *Poštivanje organizacijskih pravila* i *Ukupno zadovoljstvo***

Correlations			Postivanje organizacijskih pravila	Ukupno zadovoljstvo
Spearman's rho	Postivanje organizacijskih pravila	Correlation Coefficient	1,000	,903**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Ukupno zadovoljstvo	Correlation Coefficient	,903**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor autora - SPSS

Prva tablica vezana uz testiranje druge hipoteze u radu pokazuje jaku, pozitivnu korelaciju između varijabli *Poštivanje organizacijskih pravila* i *Ukupno zadovoljstvo* koja iznosi 0,903. Iz tablice se također može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije 0,000 što znači da je koeficijent korelacije između varijabli *Poštivanje organizacijskih pravila* i *Ukupno zadovoljstvo* statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

**Tablica 16: Korelacija između varijabli *Važnost osobnih interesa* i *Ukupno zadovoljstvo***

Correlations			Vaznost osobnih interesa	Ukupno zadovoljstvo
Spearman's rho	Vaznost osobnih interesa	Correlation Coefficient	1,000	,900**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Ukupno zadovoljstvo	Correlation Coefficient	,900**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor autora - SPSS

Slično kao i prva tablica, i druga tablica također pokazuje jaku, pozitivnu korelaciju, u ovom slučaju između varijabli *Važnost osobnih interesa* i *Ukupno zadovoljstvo*, a iznosi 0,90. Iz tablice se može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije 0,000 što i u ovom slučaju znači da je koeficijent korelacije između varijabli *Važnost osobnih interesa* i *Ukupno zadovoljstvo* statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

**Tablica 17: Korelacija između varijabli *Kvaliteta odnosa sa drugim osobama* i *Ukupno zadovoljstvo***

Correlations			Kvaliteta odnosa sa drugim osobama	Ukupno zadovoljstvo
Spearman's rho	Kvaliteta odnosa sa drugim osobama	Correlation Coefficient	1,000	,897**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Ukupno zadovoljstvo	Correlation Coefficient	,897**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor autora - SPSS

Treća tablica koja je dobivena statističkom obradom rezultata, odnosila se na varijable *Kvaliteta odnosa s drugim osobama* i *Ukupno zadovoljstvo*. U ovom slučaju riječ je o nešto slabijoj korelaciji u odnosu na prve dvije varijable, ali i ovdje je riječ o jakoj, pozitivnoj korelaciji između dotičnih varijabli. Korelacija u ovom slučaju iznosi 0,897. Iz tablice se također može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije 0,000 što i u ovom slučaju znači da je koeficijent korelacije između varijabli *Kvaliteta odnosa s drugim osobama* i *Ukupno zadovoljstvo* statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

**Tablica 18: Korelacija između varijabli *Osobnost menadžera* i *Ukupno zadovoljstvo***

		Correlations	
		Osobnost Menadžera	Ukupno Zadovoljstvo
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,879**
	Osobnost Menadžera Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	30	30
	Correlation Coefficient	,879**	1,000
	Ukupno Zadovoljstvo Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor autora - SPSS

Posljednja tablica vezana uz testiranje druge hipoteze odnosila se na varijable *Osobnost menadžera* i *Ukupno zadovoljstvo*. I u ovom slučaju riječ je o nešto slabijoj korelaciji u odnosu na prve dvije varijable, ali i također je riječ o jakoj i pozitivnoj korelaciji između dotičnih varijabli. Korelacija u ovom slučaju iznosi 0,879. Iz tablice se također može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije 0,000 što i u ovom slučaju znači da je koeficijent korelacije između varijabli *Osobnost menadžera* i *Ukupno zadovoljstvo* statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

Promatrajući dobivene rezultate vezane uz drugu hipotezu, zaključuje se da postoji jaka i pozitivna povezanost između etičnosti menadžera i ukupnog zadovoljstva zaposlenika. Shodno tome, potvrđuje se i druga hipoteza u radu, a to je da će etično ponašanje menadžera pozitivno djelovati na ukupno zadovoljstvo zaposlenika. Zapravo je povezanost dosta logična sama po sebi, ali problem je uočavanja i shvaćanja važnost navedene korelacije kada je riječ o dugoročnoj profitabilnosti poduzeća.

Trećom hipotezom u radu željelo se saznati da li zadovoljstvo zaposlenika pozitivno djeluje na efikasnost poslovanja poduzeća. Za potrebe testiranja spomenute hipoteze, u odnos su stavljene varijabla *Ukupno zadovoljstvo* i varijabla *Efikasnost poslovanja*. Navedene varijable formirane su na osnovu rezultata anketiranja zaposlenika dotičnog poduzeća. I u ovom slučaju, za analizu utjecaja varijabli, korišten je spomenuti Spearmanov koeficijent korelacije. Nakon adekvatne obrade podataka, dobiveni su sljedeći rezultati:

**Tablica 19: Korelacija između varijabli *Ukupno zadovoljstvo* i *Efikasnost poslovanja***

		Correlations	
		Ukupno zadovoljstvo	Efikasnost poslovanja
Ukupno zadovoljstvo	Correlation Coefficient	1,000	,842**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	30	30
Spearman's rho	Correlation Coefficient	,842**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor autora - SPSS

U tablici je vidljivo da Spearmanov koeficijent korelacije navedenih varijabli iznosi 0.842, što označava jaku i pozitivnu korelaciju između varijabli. Shodno tome, zaključuje se da će povećanje ukupnog zadovoljstva zaposlenika djelovati na povećanje efikasnosti poslovanja. Što su zaposlenici zadovoljniji i što više primjećuju zalaganje, trud i adekvatno ulaganje poduzeća u same segmente zadovoljstva radnika, to će i rezultati efikasnosti poduzeća biti bolji. Iz tablice se također može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije 0,000 što znači da je koeficijent korelacije između varijabli *Ukupno zadovoljstvo* i *Efikasnost poslovanja* statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

#### **5.4. Zaključak o istraživanim hipotezama**

Što se tiče postavljenih hipoteza, precizno govoreći, rezultati testova pokazali su da postoji značajna ovisnost, a shodno tome i utjecaj promatranih varijabli. Prikazano je i objašnjeno da će etično ponašanje menadžera itekako pozitivno utjecati na kvalitetu procesa donošenja odluka, odnosno da će se neetično ponašanje menadžera itekako odraziti na samu kvalitetu procesa donošenja odluka. Ponašajući se etično, menadžeri će jednostavno naučiti princip donošenja optimalnih odluka za poduzeće. Naučiti će kako u prihvatljivom vremenu sagledati sve relevantne činjenice i donijeti pravu odluku. Sama kvaliteta procesa donošenja odluka na ovaj način neće dolaziti u pitanje. Menadžeri će imati prave informacije u pravo vrijeme i vođeni svojim etičnim načelima proces donošenja pravih odluka postao bi donekle stvar rutine jer u poduzeću gdje je razvijena svijest o etičnom ponašanju, kvaliteta rada nije upitna.

Slično tome, etično ponašanje menadžera itekako će pozitivno djelovati na zadovoljstvo zaposlenika koje je u konačnici jedan od ključnih čimbenika dugoročnog uspjeha poduzeća. Testovi su potvrdili drugu hipotezu, a to je da postoji statistički značajna ovisnost između ove dvije varijable. Menadžeri, ponašajući se etično, mislit će na dobrobit svih zaposlenih, cijelog poduzeća, a time daju do znanja zaposlenicima da im je stalo do njih, da će uvijek pokušati donijeti optimalnu odluku za sve interesne skupine. Shvaćajući bitnost zadovoljstva zaposlenika, menadžeri će redovito inicirati adekvatna ulaganja u poboljšanja segmenata zadovoljstva. U takvoj atmosferi, punoj povjerenja, zaposlenici će biti itekako zadovoljni i sretni. To zadovoljstvo prenosit će svjesno i nesvjesno na vlastiti rad koji će se u konačnici odraziti na poslovni uspjeh poduzeća. Zadovoljan radnik preduvjet je za efikasnog radnika te će shodno tome i poslovanje poduzeća biti efikasno i rezultirati profitom. Upravo je to bila treća hipoteza u ovome radu koja je također potvrđena.

Dakle, u poduzeću gdje prevladava etično ponašanje menadžera, odluke će se donositi na maksimalno kvalitetan način, takve odluke bit će pogodne za cijelo poduzeće i sve zaposlene, prevladavat će atmosfera povjerenja koja će rezultirat zadovoljstvom svih zaposlenih što u konačnici vodi do dugoročnog uspjeha poduzeća. Riječ je o jednom uzročno-posljedičnom krugu kojeg je potrebno razumjeti, potrebno je shvatiti važnost tog kruga, potrebno je uložiti adekvatne resurse da bi u konačnici sve interesne skupine bile zadovoljne, a poduzeće ostvarilo profit.

### **5.5. Smjernice za buduća istraživanja**

Kao i svaki pisani rad tako i ovaj ima segmente koji su se mogli detaljnije i podrobnije istražiti. Konkretno što se tiče etike, moguće je sa šireg aspekta promatrati etiku i etičnost. Razlog tome je što je etika veoma širok pojam koji kod različitih autora obuhvaća različite segmente. U ovom radu u obzir je uzet dio etike koji je najviše odgovarao obrađivanoj tematici.

Što se anketnog upitnika tiče, on svakako u nekim sličnim istraživanjima može biti detaljniji i precizniji. Ipak kod dužih i detaljnijih anketnih upitnika u pitanje dolazi iskrenost i zainteresiranost ispitivanih osoba. U radu su postavljene tri željene hipoteze, naravno bilo ih je moguće postaviti mnogo više. Korišten je statistički alat IBM SPSS Statistics 20 koji ima svoje nedostatke, ali za potrebe ovoga rada bio je primjeren. Sigurno da postoji i drugi



kvalitetni alati koji se prikladni za ovakva i slična istraživanja i koji bi mogli dati relevantne i vrijedne rezultate.

Ovaj rad bi zasigurno mogao pomoći budućim istraživanjima koja bi se bavila i promatrala sličnu problematiku. U radu su određeni segmenti dosta opširno, kvalitetno obrađeni te bi mogli poslužiti kao svojevrsna inspiracija za ovu problematiku. Prvo što je potrebno postići jest podizanje svijesti o važnosti etike i etičnog odlučivanja u svim segmentima na razini svih poduzeća. Tematika etičnosti ponašanja u poslovanju i zadovoljstva zaposlenika u današnjem suvremenom poslovnom svijetu vrlo je aktualna. Ovaj rad i ovo istraživanje trebalo bi poslužiti kao svojevrsni primjer kako promatrati ovu tematiku, odnosno problematiku. Uzevši određene segmente iz ovog rada, budući radovi već imaju svojevrsne temelje i smjernice na koji način i koje segmente istraživati. Naravno o budućim autorima će ovisiti u kojem smjeru će se rad razvijati i što će mu biti srž promatranja.

## 6. ZAKLJUČAK

Etika je definitivno pojam koji je u današnjem poslovnom svijetu zapostavljen, ali također i pojam koji sve više dobiva na važnosti. Njena važnost je neupitna, upitno je jedino u kojoj se mjeri etika primjenjuje u odlučivanju unutar poduzeća. Organizacije u današnjem okruženju imaju odgovornost, ne samo za vlastiti interes već moraju djelovati u skladu s društvenim i socijalnim okolnostima i zahtjevima. Pred organizacije se postavlja uvjet društveno odgovornog ponašanja koje počiva na temeljnim etičkim principima. Ti etički principi trebaju biti ukomponirani u svaku organizaciju prvenstveno putem etičkih standarda same organizacije koji se manifestiraju preko etičkih kodeksa, etičkih odbora, treninga te postaju sastavni dio organizacijske kulture. Menadžeri su ti koji bi se ponajviše trebali pobrinuti da u poduzeću vlada etična atmosfera. Upravo su najčešće menadžeri prozivani zbog neetičnosti pri odlučivanju. Odlučivanje je pak prisutno u svakodnevnom životu, kako profesionalnom, isto tako i privatnom. Poslovno odlučivanje zahtijeva više sistematičnosti nego ono u privatnom životu jer se tiče većeg broja članova organizacije. Što je razina viša, gledajući s aspekta raspona odgovornosti, to je i odlučivanje važnije, jer se tiče velikog broja članova organizacije pa u slučaju pogrešne odluke to može imati katastrofalne posljedice za poduzeće kao cjelinu. Za etično odlučivanje je bitno da se kroz cijeli proces donošenja odluke etika i etičnost nalaze na prvom mjestu, da se etika prožima kroz cijeli proces odlučivanja. U teoriji i praksi menadžerskog odlučivanja prisutni su brojni načini i stilovi odlučivanja. Uspješnim menadžerom ne smatra se onaj koji donosi odluke sam, koji ima poseban stil odlučivanja, već onaj menadžer koji stvara takvu klimu u međusobnim odnosima sa zaposlenicima da im omogućava razvijanje samostalnosti i odgovornosti u odlučivanju, koji svjesno iz dana u dan ugrađuje u savjest podređenih, ali i nadređenih što je to etika i koliko je bitna u cjelokupnom poslovanju poduzeća. Poduzeće će na taj način zadovoljiti sve interesne skupine uključujući i društvo u cjelini. Društveno odgovorno ponašanje ne samo da omogućuje organizaciji prepoznatljivu sliku u okolini, već kao i djelovanje u skladu s etičkim standardima, privlači nove zaposlene, motivira i zadržava već prethodno zaposlene, omogućuje dugoročnu konkurentsku snagu i sliku organizacije kao "uzornog građanina". Uz etičnost menadžera usko je vezano i zadovoljstvo zaposlenika. Ponašajući se etično, menadžeri na direktan način utječu na zadovoljstvo vlastitih zaposlenika. Zadovoljan radnik bit će puno efikasniji. Ulaganjem i brigom o elementima zadovoljstva zaposlenika, menadžeri, odnosno poduzeće postiže dvostruku korist. Postavljenim i testiranim hipotezama u radu, naglašava se važnost povezanosti etičnosti menadžera, zadovoljstva zaposlenika i

efikasnosti poduzeća. Objasnjen je taj krug povezanosti i utjecaja spomenutih varijabli. Vrlo je važno da svako poduzeće shvati bitnost i dugoročne posljedice spomenutih utjecaja u radu. Samo ona poduzeća koja na vrijeme uvide važnost etike i zadovoljstva, koja će kontinuirano ulagati u poboljšanja spomenutih čimbenika, samo takva poduzeća dugoročno ostvaruju profite i mogu se pohvaliti efikasnošću poslovanja. Unatoč sve većoj važnosti etike u svjetskoj poslovnoj praksi te ukupnog zadovoljstva zaposlenika, unatoč jakom naglasku na nužnost uspostave etičnog upravljanja organizacijom i naglasku na organizaciji koja promiče društvene vrijednosti te je društveno odgovorna, poslovna praksa u Hrvatskoj još uvijek u brojnim područjima zaostaje za svjetskom praksom. Taj zaostatak vidljiv je kod malih i srednjih poduzeća koja u maloj mjeri imaju razvijeni sustav upravljanja poslovnom etikom, koja nemaju uopće ili nemaju redovita ulaganja u elemente zadovoljstva na radu, za razliku od velikih poduzeća hrvatskog gospodarstva koja su donekle prihvatila svjetske trendove. Promatrano poduzeće u ovom radu donekle shvaća važnost etičnosti u poslovanju, ali prostora za napredak je mnogo. Ista stvar je i sa zadovoljstvom zaposlenika. Zaposlenici u promatranom poduzeću su prosječno zadovoljni što nije dovoljno za kontinuirani, dugoročni uspjeh. Što će se dogoditi u budućnosti vrijeme će pokazati, ali jedno je sigurno, a to je činjenica da su etičnost menadžera i zadovoljstvo zaposlenika postali ključni segmenti uspješnog poslovanja poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 939-941.
2. Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Split
3. Baron, R. A., Greenberg, J. (1990): Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work, str. 165
4. Bartol, K., Wortman, M. (1975): Male versus female leaders: Effects on perceived leader behaviour and satisfaction in hospital. Personnel psychology. Str. 533-547.
5. Bebek, B., Kolumbić, A. (2003.): Poslovna etika, Sinergija, Zagreb
6. Buble, M. (2006): Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb
7. Daft, R.L. (2006.): The New Era of Management, Vanderbilt University, Second Edition
8. Daft, R.L. (1992): Organization Theory and Design, 4<sup>th</sup> edition, St.Paul, str. 346.
9. Daft R.L., Marcic D. (2001): Understanding management, South Western Thomas learning, str. 358.
10. Davis K., Newstrom J.W. (1989): Human behaviour at work. McGraw-Hill, str 176.
11. Driver, M., J., Brousseau, K., R., Hunsaker, P., L., prema Daft, R. L. (1992): Organization Theory and Design, 4<sup>th</sup> edition, Saint Paul, str. 352.
12. Furnham A. (1997): The psychology of behaviour at work. The individual in the organization, Publishers Taylor&Francis, str. 896.
13. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R., (1990): Management and organizational behaviour, Boston, str. 173.
14. Koontz, H., Weihrich, H. (1990): Essentials of Management, Fifth edition, New York, str. 108
15. Leap T.L., Crino M.D. (1993): Personnel/human resource management, Macmillian publishing company, str. 61.

16. Marušić S. (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb, str. 22.
17. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb
18. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1985): Management, New York, str. 169.
19. Mullins, L. J. (1999): Management and organizational behaviour, Financial times, Pitman publishing, str. 631.
20. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., Gerhart, B. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o., Zagreb
21. Perko-Šeparović, I., (1975): Teorije organizacije, Školska knjiga, Zagreb, str. 134.
22. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb
23. Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb
24. Trevino, L.K., Nelson, K. (1999.): Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right, John Wiley & Sons Inc., New York, Fifth edition, str 21-27.
25. Turk, I., prema: Kralj, J. (1972): Poslovna politika, Informator, Zagreb, str. 76.

#### **Radovi i časopisi:**

1. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika - elementi uspješnog poslovanja, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 420-428.
2. Black S.J., Steers R.M. (1994): Organizational behaviour, Harper Collins college publishers, str. 87.
3. Cadwell, D. F., O'Reilly, C. A. (1990): Measuring person-job fit with a profile-comparison process. Journal of applied psychology, str. 648-657.
4. Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H. (2001): Harvard business review on decision making, Harvard Business School Publishing, Boston, str. 146.
5. Hulin, C., L., Smith, P., C. (1964): Gender differences in job satisfaction. Journal of applied psychology, str. 88-92.

6. Likert, R. (1961): New patterns of management, New York. Preuzeto od: Katz, D., Kahn, R. L. (1967). The social psychology of organizations
7. Messick, D., M., Bazerman, M.,H., Stewart, L. (2006.): Avoiding ethical danger zones, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, str. 4-16.
8. Palmore, E. (1969): Sociological aspects of aging, Behaviour and adaptation in later life, Boston
9. Spector, P. E. (1997): Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences, str. 30.
10. Staw,B., M., Ross, J. (1985): Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. Journal of applied psychology, str. 469-480.
11. Žugaj, M. (1990): Znanstveno-istraživački rad mladih, Zbornik radova, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 288.

#### **Izvori s interneta:**

1. Poduzeće „Promet Split d.o.o.“. Dostupno na: <http://www.promet-split.hr/> [Pristupljeno: 02.08.2016].
2. What is an infographic? A graphic to define infographic. Dostupno na: <https://www.customermagnetism.com/infographics/what-is-an-infographic/> [Pristupljeno: 02.08.2016].
3. Sokrat – kratka biografija. Dostupno na: <http://www.znanje.org/i/i2011/11iv03/11iv0309/biografija.htm> [Pristupljeno: 20.08.2016].
4. Aristotel – kratka biografija. Dostupno na: <https://www.biography.com/people/aristotle-9188415> [Pristupljeno: 20.08.2016].
5. Perić, J. (2011) – Poslovna etika. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1\\_Poslovna%20etika\\_Uvod\\_25042012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf) [Pristupljeno: 24.08.2016].
6. Zlatno pravilo – definicija. Dostupno na: <http://www.iep.utm.edu/goldrule/> [Pristupljeno: 24.08.2016].
7. Etika i utilitarizam. Dostupno na: <http://www.iep.utm.edu/mill-eth/> [Pristupljeno: 05.09.2016].

8. Tannenbaum, R., Schmidt, W (1973). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review. Dostupno na: <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern> [Pristupljeno: 15.12.2016].
9. Abraham Maslow, kratka biografija. Dostupno na: <http://www.biography.com/people/abraham-maslow-9401669> [Pristupljeno: 07.01.2017].
10. H.A.Murray, kratka biografija. Dostupno na: <https://www.britannica.com/biography/Henry-Murray> [Pristupljeno: 08.01.2017].
11. F. Herzberg, kratka biografija. Dostupno na: <http://www.businessballs.com/herzberg.htm> [Pristupljeno: 08.01.2017].
12. J. Locke, kratka biografija. Dostupno na: <http://www.biography.com/people/john-locke-9384544> [Pristupljeno: 09.01.2017].
13. E. Lawler, kratka biografija. Dostupno na: <http://www.edwardlawler.com/bio.htm> [Pristupljeno: 11.01.2017].
14. J. A. Gray, kratka biografija. Dostupno na: <http://users.ecs.soton.ac.uk/harnad/jeffrey.html> [Pristupljeno: 12.01.2017].
15. Likertova skala. Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> [Pristupljeno: 10.02.2017].
16. Cronbach alpha. Dostupno na: <http://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/> [Pristupljeno: 12.01.2017].
17. Spearman correlation. Dostupno na: <http://www.statisticssolutions.com/correlation-pearson-kendall-spearman/> [Pristupljeno: 12.01.2017].
18. Kruskal-Wallis test. Dostupno na: <http://www.biostathandbook.com/kruskalwallis.html> [Pristupljeno: 15.01.2017].

## **PRILOZI**

### **Upitnik o etičnosti nadređenih i zadovoljstvu zaposlenika**

Poštovani,

Ovo istraživanje provodi se u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Cilj istraživanja je saznati razinu etičnosti menadžera te na koji način ta ista etičnost utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Upitnik se sastoji od četiri dijela, dio s pet općenitih pitanja, dio koji se odnosi na etičnost, dio koji se odnosi na zadovoljstvo te dva zasebna pitanja. Anketa je u potpunosti anonimna i bit će korištena isključivo u svrhu navedenog istraživanja. Hvala Vam na sudjelovanju.

**Spol:**

- 1) muški
- 2) ženski

**Dob:**

- 1) do 30 godina
- 2) od 30 do 40 godina
- 3) od 40 do 50 godina
- 4) više od 50 godina

**Razina u organizaciji:**

- 1) viši i srednji rukovoditelji
- 2) operativni rukovoditelji
- 3) samostalni stručni kadrovi
- 4) izvršioc

**Stupanj obrazovanja:**

- 1) dvije godine srednje škole ili manje
- 2) trogodišnja srednja škola
- 3) srednja škola
- 4) viša škola
- 5) fakultet i više

**Stož u organizaciji:**

- 1) do 2 godine
- 2) od 2 do 5 godina
- 3) od 5 do 10 godina
- 4) od 10 do 20 godina
- 5) više od 20 godina



(1 - u potpunosti se slažem s tvrdnjom, 2 - poprilično se slažem s tvrdnjom, 3 – niti se slažem niti se ne slažem s tvrdnjom, 4 - donekle se slažem s tvrdnjom, 5 - uopće se ne slažem s tvrdnjom)

<b>ETIČNOST</b>		
1.	Pogreške ljudi iskorištavaju da ih osobno napadnu.	1 2 3 4 5
2.	Skloni su „zapapriti“ drugima.	1 2 3 4 5
3.	Favoriziraju one koji su im simpatični.	1 2 3 4 5
4.	Lažu članovima svog odjela kako bi ostvarili svoju nakanu.	1 2 3 4 5
5.	Prebacuju krivnju na suradnike kako bi sebe zaštitili.	1 2 3 4 5
6.	Namjerno potiču sukobe između suradnika.	1 2 3 4 5
7.	Ljudi koji ih bolje poznaju smatraju ih nedosljednim.	1 2 3 4 5
8.	Razgovor o uspješnosti služi im kao kritika.	1 2 3 4 5
9.	Stalno kritiziraju suradnike.	1 2 3 4 5
10.	Dopuštaju da se okrivljuju suradnici za njihove pogreške.	1 2 3 4 5
11.	Spremni su krivotvoriti podatke kako bi poboljšali svoju poziciju.	1 2 3 4 5
12.	Nisu osobito moralni.	1 2 3 4 5
13.	Ismijavaju pogreške suradnika.	1 2 3 4 5
14.	Preuveličavaju pogreške suradnika.	1 2 3 4 5
15.	Osvetoljubivi su.	1 2 3 4 5
16.	Izbjegavaju savjetovati i podučavati zaposlenike.	1 2 3 4 5
17.	Skloni su sudjelovanju u neprofesionalnom zapošljavanju poznanika.	1 2 3 4 5
18.	Često govore neistinu.	1 2 3 4 5
19.	Svjesno sprječavaju suradnike u napredovanju.	1 2 3 4 5
20.	Spremni su ucjenjivati suradnike.	1 2 3 4 5
21.	Uživaju u odbijanju zahtjeva članova svoga odjela.	1 2 3 4 5
22.	Spremni su preuzeti zasluge za ideje drugih.	1 2 3 4 5
23.	Poticali bi otpuštanje zaposlenika koji im se ne sviđaju.	1 2 3 4 5
24.	Često krše organizacijsku politiku.	1 2 3 4 5

( 1 – vrlo nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – osrednje zadovoljan, 4 – zadovoljan, 5 – vrlo zadovoljan)

<b>ZADOVOLJSTVO...</b>						
1.	... poslom	1	2	3	4	5
2.	... vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
3.	... suradnicima	1	2	3	4	5
4.	... neposredno nadređenima	1	2	3	4	5
5.	... mogućnostima za napredovanje	1	2	3	4	5
6.	... plaćom	1	2	3	4	5
7.	... statusom u organizaciji	1	2	3	4	5
8.	... radnim uvjetima	1	2	3	4	5
9.	... mogućnostima obrazovanja	1	2	3	4	5
10.	... stalnošću zaposlenja	1	2	3	4	5
11.	... radnim vremenom	1	2	3	4	5

( 1 – vrlo nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – osrednje zadovoljan, 4 – zadovoljan, 5 – vrlo zadovoljan)

<b>Koliko ste zadovoljni sljedećim segmentima:</b>						
1.	Kvaliteta procesa donošenja odluka u poduzeću	1	2	3	4	5
2.	Efikasnost poslovanja poduzeća	1	2	3	4	5

## SAŽETAK

U današnjem poslovnom svijetu važnost i problematika etičnog ponašanja sve više dolaze do izražaja. Zapostavljenost etike veliki je problem koji vrlo često ima dugoročne negativne posljedice. Osim zapostavljanja etike i etičnog ponašanja u potpunosti, problem su i iznimne situacije gdje se etičnost pri odlučivanju stavlja u drugi plan. Menadžeri su ti na kojima je najveća odgovornost kada je riječ o donošenju važnih odluka i prisutnosti etike u poslovanju. Etički odlučivati nije nimalo jednostavno iz razloga što je takvo odlučivanje uvjetovano brojnim činjenicama i faktorima koje bi menadžeri sve na neki način trebali uzimati u obzir pri donošenju odluka. Uz sve to, menadžeri trebaju istovremeno misliti na zadovoljstvo svim interesnih skupina pa tako i vlastitih zaposlenika, a tu je prisutna i važnost društveno odgovornog ponašanja. U tako kompleksnom okruženju, punom međusobnog utjecaja i indirektnih povezanosti donijeti pravu odluku u pravo vrijeme sigurno nije jednostavno. U radu su prikazani i objašnjeni etički pristupi, etičke norme, kodeksi koji mogu pomoći menadžerima pri odlučivanju. Uz to, objašnjeno je i kako menadžeri mogu naučiti izbjegavati etički opasne zone u određenoj mjeri. Iz tog razloga u ovom radu promatra se utjecaj etičnosti menadžera na kvalitetu procesa donošenja odluka, utjecaj iste te etičnosti menadžera na zadovoljstvo zaposlenika te povezanost zadovoljstva zaposlenika i efikasnosti poduzeća. Cilj rada bio je saznati da li postoji korelacija između navedenih varijabli i da li je ta korelacija značajna za dugoročni uspjeh poduzeća. Rezultati istraživanja dobiveni uz pomoć anketnog upitnika pokazali su da postoji vrlo jaka korelacija između etičnosti menadžera i kvalitete procesa donošenja odluka, vrlo jaka korelacija između etičnosti menadžera i zadovoljstva zaposlenika te vrlo jaka korelacija između zadovoljstva zaposlenika i efikasnosti poslovanja poduzeća. Rezultati dobiveni istraživanjem vrlo su značajni jer ukazuju na direktnu povezanost vrlo važnih varijabli, a ta ista povezanost dosta je zapostavljena u promatranom poduzeću. Ovaj rad vrlo je kvalitetna podloga za eventualna slična, detaljnija istraživanja jer je svakako riječ o aktualnoj tematici koja ima dugoročne posljedice.

**Ključne riječi:** etika, menadžer, odlučivanje, zadovoljstvo

## SUMMARY

In today's business world the importance and ethical behaviour issues are becoming increasingly apparent. Neglect of ethics is a major problem that often has long-term consequences. Apart from neglecting ethics and ethical behaviour completely, there is also problem with exceptional situations where ethical decision making is in the second plan. Managers are the ones who have the greatest responsibility when decision making and the presence of ethics in business are about. Ethical decision making is not simple at all because such decision making is conditioned by numerous facts and factors that managers should, in some way, take into account when deciding. Additionally, managers should also think of the satisfaction of all stakeholders, including their own employees, and there is also importance of socially responsible behaviour. In such complex environment, full of interaction and indirect links, making the right decision at the right time is not easy at all. This paper presents and explains ethical approaches, ethical norms, codex that can help managers in decision making. It is also explained how managers can learn to avoid ethically dangerous zones. For this reason, this paper explains the impact of managerial ethics on the quality of decision making process, the impact of the same managerial ethics on the employee satisfaction, and the link between employee satisfaction and company efficiency as well. The aim of the paper was to find out whether there is a correlation between mentioned variables and whether that correlation is significant for the long-term success of the company. The research results obtained with the questionnaire survey showed that there is very strong correlation between managerial ethics and the quality of the decision making, very strong correlation between managerial ethics and employee satisfaction and a very strong correlation between employee satisfaction and business efficiency. The results obtained by the research are very important because they point to the direct connection of very important variables, and the linkage is quite neglected in the observed company. This paper is very good foundation for possible similar, more detailed researches because it is certainly actual topic that has long-term consequences.

**Keywords:** ethics, manager, decision making, satisfaction