

# Utjecaj vrijednosti i stavova na organizacijsko ponašanje

---

Grgurić, Matija

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:121050>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

Matija Grgurić

**UTJECAJ VRIJEDNOSTI I STAVOVA NA ORGANIZACIJSKO  
PONAŠANJE**

Diplomski rad

Osijek, 2020. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

Matija Grgurić

**UTJECAJ VRIJEDNOSTI I STAVOVA NA ORGANIZACIJSKO  
PONAŠANJE**

Diplomski rad

**Kolegij: Organizacijsko ponašanje**

JMBAG: 0066186559

e-mail: mrguric@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2020. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Business Economics, Management

Matija Grgurić

**THE INFLUENCE OF VALUES AND ATTITUDES ON  
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

Graduate thesis

Osijek, 2020.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje–Nekomercijalno–Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Matija Grgurić

**JMBAG:** 0066186559

**OIB:** 80702094693

**e-mail za kontakt:** matija\_grguric@yahoo.com

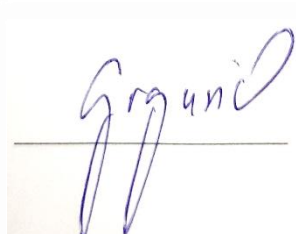
**Naziv studija:** Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj vrijednosti i stavova na organizacijsko ponašanje

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 2020. godine

Potpis



# Utjecaj vrijednosti i stavova na organizacijsko ponašanje

## SAŽETAK

U ovome radu nastoji se ukazati na dosad povijesno određene kvalitativno provjerljive zakonitosti utjecaja pojedinih čovjekovih vrijednosti i stavova na njegovo organizacijsko ponašanje pri planiranju načina i provođenja rada, ali i na one koje zbog svoje naravi nisu tako lako podložne brojčanoj analizi. Stoga takva tema uvelike zahtijeva uvid u dosege humanističke znanosti kakve su psihologija, sociologija i filozofija, koje se navedenim segmentima u općenitom smislu bave. Međutim, ovaj rad nastoji u specifičnom kontekstu kakav je organizirani rad u nekom poduzeću, udruzi ili bilo kakvom drugom tipu udruživanja koje svojim djelovanjem želi ostvariti plasman na tržištu, uočiti moguće točke unapređenja učinkovitosti poslovanja iliti otklanjanja pojedinih smetnji u radu, a za koje su ključne upravo odrednice kakve su vrijednosti i stavovi pojedinaca koji u njima sudjeluju. Takve odrednice često su bile ispuštene iz analize ekonomske učinkovitosti, ali s vremenom s razvojem teorije poslovanja i njezinih pojedinih grana, od kojih je jedna i psihologija rada, sve više dobivaju na važnosti. S obzirom na takvu namjeru, ali i trenutni opći kontekst rada s obzirom na pojavu korona virusa, rad obuhvaća: analizu temeljnih pojmova za unapređenje ljudske motivacije pri radu poput stava i vrijednosti, potom izazov interdisciplinarnog istraživanja za teoretičare psihologije rada i poslovanja, povijest istraživanja psihologije radnika te, u konačnici, mogućnosti i prepreke „online“ rada na koji je znatan broj zanimanja prisiljen za vrijeme „lockdown“-a pri krizi korona virusa. Pitanje je kakve posljedice to ostavlja na pojedinca, kako zbog promjene radne okoline tako i zbog nepostojanja fizičkog kontakta sa drugim zaposlenicima.

**Ključne riječi:** vrijednosti, stavovi, organizacija, psihologija rada, sociologija rada, interdisciplinarnost

# **The Influence of Values and Attitudes on Organizational Behavior**

## **ABSTRACT**

This paper seeks to point out the historically determined qualitatively verifiable laws of the influence of individual human values and attitudes on his organizational behavior in planning the manner and implementation of work, but also those that due to their nature are not so easily subject to numerical analysis. Therefore, such a topic largely requires insight into the achievements of the humanities such as psychology, sociology and philosophy, which deal with these segments in a general sense. However, this paper seeks in a specific context such as organized work in a company, association or any other type of association that seeks to achieve market placement, identify possible points to improve business efficiency or eliminate certain obstacles, for which the determinants of what the values and attitudes of the individuals who participate in them are crucial. Such determinants have often been omitted from the analysis of economic efficiency, but over time, with the development of business theory and its individual branches, one of which is the psychology of work, they are gaining in importance. Given this intention, but also the current general context of work with regard to the appearance of coronavirus, the paper includes: analysis of basic concepts for improving human motivation at work such as attitudes and values, then the challenge of interdisciplinary research for theorists of psychology of work and business, history of psychology workers and ultimately the opportunities and barriers to online work that a significant number of occupations are forced into during the lockdown during the coronavirus crisis. The question is what consequences this leaves on the individual, both due to the change in the work environment and the lack of physical contact with other employees.

**Keywords:** values, attitudes, organization, work psychology, work sociology, interdisciplinarity

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Pojmovno određenje ključnih pojmova analize .....</b>	<b>2</b>
2.1. Određenje stava.....	2
2.2. Određenje vrijednosti .....	6
2.3. Određenje pojma ponašanja .....	9
2.4. Prepreke radu organizacije indirektno uvjetovane stavovima i vrijednostima .....	11
2.4.1. <i>Problem nesigurnosti i straha pojedinca kao prepreke uspješnom poslovanju .....</i>	<i>11</i>
<b>3. Uočljivost kulturnog čimbenika pri istraživanju vrijednosti, stavova i ponašanja zaposlenika .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Mogućnosti interdisciplinarnog pristupa .....</b>	<b>20</b>
4.1. Specifičniji načini uočavanja stava i vrijednosti zaposlenika kao zapreke u poslovanju .....	20
4.1.1. <i>Organizacijska socijalizacija .....</i>	<i>23</i>
4.1.2. <i>Društveno odgovorno poslovanje.....</i>	<i>27</i>
<b>5. Problemi ispitivanja stavova i vrijednosti ispitanika .....</b>	<b>30</b>
5.1. <i>Panelska ispitivanja .....</i>	<i>31</i>
5.2. <i>Terensko sistematsko neeksperimentalno istraživanje.....</i>	<i>31</i>
<b>6. „Online“ video i pismeno organizacijsko ponašanje .....</b>	<b>33</b>
6.1. „Online“ video organizacijsko ponašanje – izazov trenutka povodom korona krize	33
6.2. Pismeno organizacijsko ponašanje – izbor pojedinih tipova pismenog izražavanja	34
6.2.1. <i>Komentar.....</i>	<i>35</i>
6.2.1.1. <i>Komentirani izvještaj.....</i>	<i>35</i>
6.2.1.2. <i>Osvrt .....</i>	<i>36</i>



6.2.1.3. <i>Polemika</i> .....	36
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>37</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>39</b>

## 1. Uvod

U ovome radu nastoji se ukazati na bitne odrednice analize čimbenika poput čovjekovih vrijednosti i stavova pri organizacijskom ponašanju i samim time uspjehu organizacije. Važno je prije svega odrediti središnje pojmove takve analize:

- a.) stavovi
- b.) vrijednosti i
- c.) ponašanje.

Sva tri pojma kao ključna za analizu ljudskih potencijala u poslovanju su isto tako ključni elementi drugih polja istraživanja kakva su psihologija, sociologija i filozofija. Time se lako uočava interdisciplinarni karakter same psihologije poslovanja, ali i stalan imperativ psihologije poslovanja za novom impregnacijom znanja i materijala iz spomenutih oblasti znanja.

Uz analizu središnjih pojmova te ukazivanje na osobitost neprestane interdisciplinarnosti, potrebno je ukazati i na dosadašnju povijest istraživanja psihologije poslovanja i njezina dostignuća. Potom, imajući pojmovni, diskurzivni i povijesni osvrt u vidu, nastoji se posredstvom njih ukazati na trenutni izazov za poslovanje kakav je slučaj s korona virusom koji je uvelike unio promjene i nemire u rad. Promjene i poremećaji u poslovanju, posebice ovako radikalni, uvelike utječu na psihički balans zaposlenika i radnu atmosferu, pogotovo ako je ona znatno izmijenjena. Prelazak na „online“ rad, iliti rad od kuće, znatno je izmijenio odnose među zaposlenicima. Postavlja se pitanje na koji način i u kojoj mjeri takva promjena šteti zaposlenicima i posredno poslovanju, a u kojoj mjeri mu, ako uopće, pogoduje.

Redom objašnjena struktura rada od pojmovnog određenja preko interdisciplinarnog pristupa, povijesnog pregleda i uvoda u problem neposrednih izazova vremena za psihologiju poslovanja, pružit će uvid u tijek analize u ovome radu.

## **2. Pojmovno određenje ključnih pojmova analize**

U ovome poglavlju nakana je ukratko naznačiti psihološko, sociološko i(li) filozofsko određenje pojmova „stav“, „vrijednost“ i „ponašanje“ s posebnim naglaskom na njihovu uporabljivost u okviru analize ljudskih potencijala kao čimbenika u uspjehu poslovanja.

### **2.1. Određenje stava**

Stavovi pojedinaca obilježeni su raznim utjecajima kojima je čovjek izložen tijekom života. Jedno od najvidljivijih točaka njihove funkcionalnosti, iliti nefunkcionalnosti, jest područje poslovanja gdje određeno motivsko postavljanje spram izazova u poslovanju, a koje je zavisno o određenim općim stavovima prema poslovanju, suradnicima i općenito karakternim crtama i životnim vrijednostima i svjetonazoru, ovisi i o njegovu uspjehu. Istraživanje uvjeta njihove pojave zadire u široko polje istraživanja koje obuhvaća opća kulturološka pitanja nekog društva (Bandur, 2016: 2-3).

Unatoč gotovo neobuhvatljivosti obzora problema istraživanje koje se upušta u takvo neraspletivo klupko utjecaja jest nužno. Ključno je pritom pitanje samog pristupa. Stoga pri pitanju problema stava potrebno je poći od ključne razlike koje raskrivaju sve ono što određuje stav, ali i ostale pojmove koji su predmet istraživanja.

#### **a.) Problem neidentifikacije zaposlenika i subjekta rada**

Jedna od ključnih točaka veze pojedinčeva pristupa prema organizaciji jest identifikacija s njom. Sve dok pojedinac se postavlja nasuprot rada koji obavlja njegova motiviranost bit će ekstrizična i time slabijeg nagnuća (Bandur, 2016: 2-3). Pitanje je stoga što je ono što pravi identitetnu razliku između pojedinca i poduzeća? Upravo takvo pitanje otvara prostor za sve druge probleme ove vrste.

Ključna uloga tu je pritom uloga organizacije, a čije teorijske postavke pruža teorija i psihologija poslovanja kao polje istraživanja. Imajući prvo u vidu identitetsku prepreku između pojedinca i identiteta firme, potrebno je napraviti uvid kako samog općeg društveno-kulturološkog imidža firme (Bandur prema Bianey et al., 2016: 2-3) tako i uvid u subkulturu zaposlenika. Upravo tu je ključna motivska prepreka pojedinca i poduzeća.

Postavljajući najširi okvir promatranja problema, treba se vratiti određenju stava.

Kad je riječ o stavovima, oni označavaju kompleksne psihološke odrednice koje se u ovom kontekstu promatraju kao karakterna i svjetonazorska obilježja zaposlenika. Njih je moguće podijeliti na:

- Kognitivne (spoznaje i vjerovanja),
- Afektivne (emocije i osjećaji) i
- Konativne (djelatna, akciona) (Bandur, 2016: 3).

Upravo istraživanje stavova zaposlenika ključno je za odgovor poduzeća na izazove tržišta i stalne društvene promjene koje zahtijevaju i prilagodbu zaposlenika (Bandur prema Madsen et al., 2016: 3).

Postavlja se stoga ključno pitanje kako potaknuti pozitivno postavljanje zaposlenika (Bandur, 2016: 3) prema poslovnom okruženju i poduzeću te u konačnici i visoku razinu identifikacije s njom, čime se postiže preko poistovjećivanja i visoka razina motiviranosti i odgovornosti u radu.

U analizi stavova zaposlenika uglavnom se pristupa kvantitativnim metodama koje uglavnom detektiraju problem, ali ne uvijek i način njegova razrješenja jer je ono upravo nerijetko kulturološki obojano. Pritom se uviđa ključan akter u zamjećivanju problema ponašanja zaposlenika, njihovih stavova i vrijednosti kao prepreke u uspješnosti rada tvrtke, a to je menadžer. Menadžer jest upravo okosnica koja uviđa probleme i pozvana je na iznalaženje načina njihova razrješenja. Upravo menadžeru su potrebna gore spomenuta znanja i pronicljivost o sveopćoj karakternoj i kulturnoj uvjetovanosti na razinu motivacije kod pojedinca. Navedeno ukazuje na menadžerovu nužnu pomnost pri odabiru zaposlenika, imajući sve odrednice u vidu i metode za ispitivanje navedenog pripremljene u što većoj mjeri (Bandur, 2016: 8).

b.) Opći putokazi za razrješenje očiglednijih prepreka u motiviranosti zaposlenika

Prije svega, u analizama potrebno je otkloniti one čimbenike koji se odnose na same uvjete rada, a nisu kulturološki i karakterno uvjetovani, premda ih u suodnosu s njima u određenoj mjeri potiču. Oni su najvidljiviji i najopipljiviji segmenti koji utječu na poslovnu atmosferu i uopće standard rada i u konačnici na uspjeh u radu.

Osim njih, bitan čimbenik u kojem se pak nalazi potencijal za razrješavanje dubioznih stavova zaposlenih jest, više nego išta, upravo obrazovanje. Neprestano obrazovanje zaposlenika, koje uključuje i širi pogled na ono što njihov rad ima za posljedicu, opću društvenu vrijednost koja ih može dodatno motivirati na rad, jest ključna za njih, za njihov individualni rast i karakternu promjenu i rast stupnja prilagodljivosti (Bandur, 2016: 8).

Svemu tome prethodi još jedan čimbenik – sigurnost<sup>1</sup>. Sigurnost je i po brojnim psihološkim ljestvicama primarnosti ljudskih potreba jedan od ključnih čimbenika za postojanje zadovoljnog pojedinca i zaposlenika (Bandur, 2016: 8).

Upravo ti aspekti ispunjavaju osnovne spomenute odrednice onoga što obuhvaća prethodno dano određenje aspekata čovjekove psihe – konativne, afektivne i kognitivne; a koje su međusobno uvelike isprepletene. Imajući ih na umu, važno je istaknuti da stavovi koji se temelje na njima sadrže relativnu stabilnost, odnosno, neelastičnost i time nepodložnost promjeni. S obzirom na navedeno smještanje pojma stava u kontekst, sada se može ukazati na određenje istog s obzirom na spomenute aspekte: »Stavovi zaposlenih su relativno stabilne mentalne strukture i podložne su tijekom vremena utjecajima iz okruženja, pa time i promjenama kako u smjeru tako i stabilnosti. Menadžeri trebaju ovladati spoznajama o dimenzijama stavova zaposlenih, te aktivno uzeti svoju ulogu u upravljanju tim stavovima « (Bandur, 2016: 9).

Određenje stava podrazumijeva prosudbenu tvrdnju i osjećaj koji mogu biti i negativni i pozitivni te se može odnositi na stvari, ljude ili događaje. Društvo i pojedinci neprestano su izloženi stavovima od strane medija, drugih ljudi i neprestano druge izlažu vlastitim stavovima. Svaka interakcija nužno podrazumijeva cirkulaciju stavova. Stereotipi i predrasude jedne su od nerijetkih obilježja stavova te predstavljaju često veliki problem u međusobnom komuniciranju i radu među ljudima, a time i u radu same organizacije čiji su dio. Neki su stavovi više uvjetovani karakterom pojedinca, a neki više kulturnim krugom iz kojeg pojedinac dolazi. Upravo zbog teškoće određenosti stavova i onoga što ih uvjetuje, smatraju se najteže uhvatljivim aspektom organizacijske kulture te su ključan izazov suvremenim istraživačima organizacijske kulture, koji otkrivaju upravo čimbenik stavova kao ključan za razrješavanje prvotno smatranih površnijih problema koji su se smatrali isključivo pukim ekonomskim problemom, pošto su stavovi i

---

<sup>1</sup> Kao suprotnost strahu od promjena, gubitka posla, opasnosti, itd. (Bandur, 2016: 8).

vrijednosti pojedinca koji ulazi u organizaciju ključni za motiviranost pri radu, daljnje učenje i u konačnici uspjeh poslovanja (Janko, 2016: 2).

Često isticanje presudnosti znanja i vještina za uspjeh u radu ispušta iz vida da je upravo stjecanje vještina i znanja prvotno zahtijevalo motiv za stjecanjem istih, a što je nerijetko posljedica usvojenih navika, vrijednosti i karakternih crta pojedinca.

Razlog iz kojeg socijalni psiholozi istražuju stavove su prije svega:

- s obzirom na određenje socijalne psihologije kao one koja nastoji objasniti i predvidjeti ponašanje što uključuje nužno i uvid u način funkcioniranja stavova, te,
- jer su stavovi relativno trajni, ali i relativno promjenjivi pri njihovoj usporedbi s vrijednosti pa je stoga nužno steći uvid u uvjete njihove promjene u svrhu primjene na probleme u poslovanju u ovom kontekstu (Janko, 2016).

Stavovi se mijenjaju sukladno mijeni viđenja svijeta i sebe. Neka od njih su duboko psihički utemeljena i nazvana su središnjim vrijednostima, a neka tek površinski, ovise o dobivenoj informaciji te ako im se jasno predoči nemogućnost opstojnosti takvog stava, često su ga spremni promijeniti, a nazivaju se perifernim vrijednostima iliti uvjerenjima. Kod onih duboko psihičko-personalnih stavova, poput vjerovanja ili nevjerovanja u Boga, vrlo je teško utvrditi što su motivi stjecanja takvih stavova. Također, kad je riječ o uvjerenjima, ona se uglavnom temelje na onome što pojedinac zna i misli svijetu, a vrijednosti na sam doživljaj istog (Janko, 2016: 3). Međutim, kao i sva psihička određenja, nemoguće ih je jasno razlikovati.

Stavovi imaju nekoliko funkcija prema Shavitu:

- spoznajnu – najjednostavnija, posjeduju je svi stavovi, njome se organizira i pojednostavljuje načine prerade dobivenih informacija,
- utilitarnu – pomaže ljudima u postizanju pozitivnih ishoda i izbjegavanju negativnih (ovisno o posljedici – pitanje nagrade i kazne),
- socijalnog identiteta – podrazumijeva izražavanje vrijednosti pojedinca i ojačavanje identifikacije s određenim skupinama, i,
- održavanja samopoštovanja – moguće ju je ispuniti na dva načina. Prvi podrazumijeva odvajanje osobe posredstvom stavova od negativnih objekata (ego-odbrana – udaljavanje od skupine koju se smatra negativnom, neprijateljskom i nepoželjnom). Drugi način pak

podrazumijeva povezivanje osobe s objektima koji su joj privlačni i time omogućuje uklapanje pojedinca i favoriziranu skupinu (Hewstone i dr.,2001).

Bitno je pri svemu navesti da stav može imati istovremeno nekoliko funkcije te stupanj utjecaja pojedine ovisi o specifičnosti situacije. Kao što je već spomenuto, istraživači se ponajviše slažu u podjeli prema kojoj stavovi sadrže tri komponente: kognitivnu (spoznajnu), afektivnu (emocionalnu) i bihevioralnu (ponašanje) (Janko, 2016: 3-4). Važno je pritom reći da spoznajno zasnovan stav se temelji na vjerovanjima o obilježjima objekta stava (pitanje njegove objektivne vrijednosti i funkcije). Za razliku od njega, afektivan stav se temelji na emocijama i vrijednostima poput religioznih i moralnih uvjerenja. Potrebno je reći da se i emocionalno zasnovanim stavovima mogu odrediti njihova zajednička obilježja:

- a.) ne proizlaze iz racionalnog promatranja pitanja,
- b.) nisu pod ustrojstvom logike te se stoga teško mijenjaju, temelje se na emociji,
- c.) vezani uz vrijednosti pa pokušaji njihova mijenjanja se doživljavaju kao napad na sustav vrijednosti i integritet osobe.

Nadalje, od bihevioralne sastavnice stava određuje je da se odnosi na namjeru ponašanja na određen način koji je usmjeren prema nekome (ovisi o svrsi takvog čina za pojedinca) (Janko, 2016: 4-5).

## **2.2. Određenje vrijednosti**

Kada je riječ o vrijednostima, potrebno je reći da one predstavljaju osnovu ponašanja u određenoj organizaciji i temelje se na gore spomenutim stavovima. Dok su stavovi više deklarativnog karaktera, vrijednosti su ono što se uočava u kontinuitetu ponašanja pojedinca. Sustav vrijednosti je ključan za funkcioniranje pojedinca u organizaciji, možda čak i više od stavova jer nekad različiti stavovi pojedinca i stavovi organizacije u koju ulazi ne moraju značiti i poteškoće u funkcioniranju. Međutim, kad je riječ o vrijednostima, koje se očituju neposrednije u ponašanju od stavova, njihovo jasno formuliranje je ključ uspjeha u poduzeću. Stoga je zadaća menadžera utvrditi vrijednosti pojedinaca prije ulaska u organizaciju i jasno naznačiti organizacijske vrijednosti i vrijednosti uopće same organizacije. Navedeno pokazuju i brojna istraživanja, koja govore da poduzeća koja sustavno brinu o vrijednostima uvelike po uspjehu nadmašuju one koji ne uzimaju taj čimbenik u obzir (Zubić, 2018: 11-12).

Prema Wenstop i Myrmelu (2006), kad je riječ o klasifikaciji samih organizacijskih vrijednosti, koje su ovdje u fokusu zanimanja, mogu se podijeliti na:

- a.) Osnovne – duboko usađene u poslovanje i određuju opći smjer poduzeća,
- b.) Željene – cilj kojem se teži tijekom poslovanja,
- c.) Slučajne – nastaju spontano bez utjecaja nadinstance i
- d.) Vrijednosti dopuštenog ponašanja – minimalno zahtijevano ponašanje.

Nadalje, podjela Wenstopa i Myrmela (2006) dijeli organizacijske vrijednosti na:

- a.) Stvorene – nastaju zbog raznolikosti interesno utjecajnih skupina u organizaciji,
- b.) Zaštićene – one koje se podrazumijevaju kao nužne i
- c.) Osnovne – propisuju način ponašanja pojedinca unutar organizacije i općenito karakterističan rad poduzeća.

Penezić i Slišković naglasak stavljaju na radne vrijednosti koje se određuju kao relativno trajni ciljevi zaposlenika s obzirom na njihovo radno mjesto. Mogu biti:

- a.) intrinzične – povezane uz sadržaj rada i samu radnu aktivnost, i
- b.) ekstrinzične – odnose se na radni kontekst (plaća, radni uvjeti, itd.) (Penezić, Slišković, 2013:457).

Titov i Umarova (2016) dijele vrijednosti na tri glavne skupine s međusobnim preklapanjem. Organizacijske vrijednosti se dijele kod njih na:

- a.) Opisane (željene, ne prenose se nužno na zaposlenike),
- b.) Propagirane (one koje menadžeri prenose na zaposlenike) i
- c.) Dijeljene vrijednosti (one koje su prihvaćene u organizaciji i koje svi zaposlenici slijede).

Osim dijeljenja vrijednosti u sustave vrijednosti, iste je moguće razvrstati s obzirom na niz drugih kriterija poput:

- a.) prema srodnosti,
- b.) prema ciljevima,
- c.) prema načinu njihova ostvarivanja,
- d.) prema važnosti vrijednosti za organizaciju,
- e.) sklonosti organizacijskim promjenama,
- f.) prema prihvaćenosti i zastupljenosti u organizaciji,
- g.) prema razdoblju pojavljivanja i



h.) prema stupnju formalizacije organizacijskih vrijednosti (Zubić prema Malbašić, 2018: 12-13).

Jedan od načina usustavljanja zakonitosti odnosa vrijednosti u okviru poslovanja jest uspostavljanje tipologije organizacijskih vrijednosti. Jednu od njih donosi i Rokeach govoreći o vrsti vrijednosti i odlici ponašanja koja se pri njezinom postojanju javlja:

- „1. Ambicioznost → marljivost, nadobudnost
2. Širokogrudnost → otvorenost uma
3. Sposobnost → kompetentnost, učinkovitost
4. Vedrina → bezbrižnost, veselje
5. Čistoća → urednost, središtenost
6. Hrabrost → zauzimanje za vlastita vjerovanja
7. Opraštanje → spremnost oprostiti drugima
8. Pomaganje → rad za dobrobit drugih
9. Poštenje → iskrenost, istinitost
10. Maštovitost → odvažnost, kreativnost
11. Neovisnost → samopouzdanje, samodostatnost
12. Intelekt → inteligencija, misaonost
13. Logičnost → konzistentnost, racionalnost
14. Ljubav → osjećajnost, nježnost
15. Poslušnost → odanost dužnosti, poštivanje drugih
16. Pristojnost → učtivost, uglađenost
17. Odgovornost → pouzdanost, sigurnost
18. Samokontrola → suzdržanost, samodisciplina“ (Malbašić, 2011: 424-425).

Vrijednosti kao bitan čimbenik poslovanja, kao i stavovi i ponašanje se, u sva tri poglavlja međusobno isprepliću u analizama zbog nužne povezanosti jednih s drugima. Razlika je samo u polaznoj točki ispitivanja: postoji li interes prema stavu zaposlenika preko kojeg će se potom uočavati i korelacija s ponašanjem i vrijednostima, vrijednosti pojedinaca koje doznajemo putem podudarnosti između ponašanja i stavova ili pak ponašanje pojedinaca preko kojeg saznajemo indikacije koje ukazuje na mogući stav i vrijednosti pojedinaca.

### 2.3. Određenje pojma ponašanja

Pojam ponašanja ključan je pojam bihevioralne psihologije. Ono je ujedno i drugi čimbenik koji je predmet ovoga istraživanja, to jest, (organizacijsko) ponašanje. Postavlja se pitanje u kojem su suodnosu stavovi s ponašanjem. Dosljednost iznesenih stavova potvrđuje se ponašanjem u skladu sa stavovima. Takvo postupanje odlika je savjesnih i etičnih pojedinaca.

Postoje brojne teorije, neke od njih su teorija o kognitivnoj disonanci i teorija o samopercepciji. Prema Janko (2016) prva teorija kognitivne disonance javlja se 1950. od strane Festingera. Njome se iskazuje nedosljednost u ponašanju s obzirom na izrečene stavove, koje potom izaziva najčešće osjećaj nelagode pri svijesti o učinjenoj nedosljednosti.

Takav nesklad može se riješiti na tri načina:

- a.) Način smanjenja nesklada tako što se promijeni jedan ili više stavova, ponašanja ili vjerovanja. Problem takvog pristupa jest što je uglavnom fokusirano na ponašanje kao ono koje treba ili promijeniti ili ukloniti. Tu nastaje problem teškoće s otklanjanjem neželjenog tipa ponašanja koje nerijetko biva i ovisnost.
- b.) Kognitivna metoda smanjenja nesklada temelji se na načinu stjecanja novih informacija kojima se razrješuju disonantna uvjerenja.
- c.) Treći način ukazuje na smanjivanje važnosti osobnih spoznaja, uvjerenja i stavova, kojim se otklanja svaki sukob između mišljenja i mišljenja, mišljenja i ponašanja tumačeći ga kao nevažan (Janko, 2016: 5-6).

Festinger nadalje govori da će želja za smanjenjem disonance biti uvjetovana samom važnošću elemenata koji uspostavljaju tu disonancu i utjecaja koji pojedinac posjeduje nad tim elementima. Također, kada je riječ o ponašanju na koje su prisiljeni, sama svijest i potreba za otklanjanjem disonance bit će slabija jer će se krivnja prenijeti na nadređenog. Svim navedenim uočava se da teorija kognitivne disonance uvelike pripomaže uvjetima ponašanja i razlozima mijenjanja ponašanja i stavova (Janko, 2016: 6-7).

Prema Torrington i suradnicima (2009) s druge strane, teorija o samopercepciji, koju je teorijski postavio Daryl Bem, jest dio socijalne percepcije kojom se misli način na koji se shvaća vlastito ponašanje i ponašanje drugih. Na nju utječu obveze, pripadnost i motivacija te percepcija pojedinca od strane drugih. Time teorija o samopercepciji ukazuje na čovjekovo učenje i stvaranje vrijednosti na temelju vlastitog iskustva. Teorija ukazuje i da se pojedini stavovi o kojima se nije prethodno razmišljalo izvodi iz vlastitog ponašanja kao nesvjesnog postavljanja pojedinih stavova. Međutim,

ono često dovodi do manipulacije navedenim, gdje se izmišljaju stavovi i argumenti u cilju obrane prethodnog djelovanja.

„Sama teorija sadrži dva zahtjeva:

- a.) Njome se ukazuje da ljudi spoznaju svoje stavove, uvjerenja i unutrašnja stanja na način da ih zakluče na temelju naknadnog uvida u zakonitosti vlastitih ponašanja putem samoprosudbe, i,
- b.) da kada su unutarnji znakovi slabi, pojedinac jednako kao i promatrač je u istoj ulozi kada su unutarnji znakovi slabi, pojedinac je u istoj poziciji kao i promatrač koji se mora oslanjati na vanjske znakove njihovog ponašanja kako bi mogao zaključiti vlastite unutarnje karakteristike“ (Torrington et al, 2009).

Općenito, teorijom samopercepcije se ukazuje da pojedinci stječu samospoznaju iz vlastita ponašanja. Navedenom se teorijom time otkrivaju dva čimbenika koje pojedinac uzima u obzir pri donošenju odluka o razlozima takvog i takvog ponašanja, a to su:

- a.) samo ponašanje kao ponašanje i
- b.) okolnosti koje utječu na pojedinca (Janko, 2016: 7-8).

Stavovi o poslu su ključan podtip stavova u ovome radu. Neka od istraživanja pružaju uvid u karakteristike pojedinih stavova o poslu poput:

- a.) zadovoljstvo poslom – proizlazi iz ocjene karakteristika posla,
- b.) uključenost u posao – stupanj identificiranosti sa poslom i poslovnim okruženjem (često usporedno s aktivnošću),
- c.) predanost organizaciji – stanje identificiranosti s organizacijom i njezinim ciljevima (postoje tri dimenzije predanosti organizaciji: afektivna prednost – emocionalna privrženost, kontinucijska prednost – predodžba ekonomske vrijednosti ostanka unutar organizacije, normativna prednost – osjećaj moralne odgovornosti ostanka unutar organizacije),
- d.) predodžba podrške od strane organizacije – stupanj do kojeg zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov doprinos i brine o njima, i,
- e.) angažiranost zaposlenika – stupanj uključenosti pojedinca u sve etape rada uz specifičan rad koji obavlja (Janko, 2016: 9-10).

## **2.4. Prepreke radu organizacije indirektno uvjetovane stavovima i vrijednostima**

Jedan od čimbenika koji čini veliku prepreku u organizacijskom funkcioniranju jest osjećaj straha, koji također jest u uskoj vezi sa stavovima i vrijednostima koji pojedinac uspostavlja tijekom života. Česta reakcija na strah jest povlačenje u sebe, što je čest slučaj kod introvertnih zaposlenika. Time postavljanje zida u komunikaciji od strane zaposlenika predstavlja i opterećenje i prepreku u uspješnom radu samog poslovanja (Nikić, 1994: 46-47). Takav osjećaj straha od manje vrijednosti često za posljedicu ima egomaniju jer nije u stanju sagledati svoje sposobnosti s obzirom na zbilju pa putem mašte iznalazi određenje svojih sposobnosti do lucidnih razina. Također, nerijetko strah kao posljedicu ima i agresivnost kao način obrane od opasnosti (Nikić, 1994: 47). Bihevioralna teorija nas uči da je i strah posljedica naučene reakcije na podražaj te se odučavanjem iste može terapijski smanjiti ili čak otkloniti isti. Navedeno svoju teorijsku osnovu ima u Pavlovljevu učenju o uvjetovanim refleksima (Nikić, 1994: 56-57). Također, važno je reći da ako se pravilno usmjere, strah i tjeskoba mogu poslužiti pojedincu u njegovu nošenju s velikim životnim izazovima, motivirajući ga za borbu i znak za duboku želju za razrješenje stanja koje izaziva takve osjećaje u njemu (Nikić, 1994: 57).

### **2.4.1. Problem nesigurnosti i straha pojedinca kao prepreke uspješnom poslovanju**

Promjene u poslovnom svijetu odraz su općih društvenih promjena – razvoja tehnologija, sve većeg i većeg stupnja oslobođenosti tržišta, učestalosti promjene posla, itd. u takvom brzom razvoju i promjeni uvjeta rasla je i nesigurnost zaposlenika i općenito pojedinaca zbog neizvjesnosti vlastite pozicije. Stoga je vrlo važno razmotriti ulogu nesigurnosti zaposlenika kao prepreke u uspješnom radu poduzeća i mogućnosti njegova otklona (Ružojčić, 2014: 1).

Ono što obilježava nesigurnost jest objektivno i subjektivno njegovo određenje. Dok objektivne odrednice nesigurnosti jesu kontekstualne, one subjektivne proizlaze iz samog doživljaja pojedinca vlastite pozicije, poglavito zbog sve češće pojave ugovora na određeno ili honorarnog posla koje onemogućuje dugoročno planiranje privatnog života samog pojedinca. S obzirom na naglasak na stavove i vrijednosti zaposlenika u ovome radu, kao motrište promatranja uzima se prije svega subjektivni doživljaj i njegove uvjetovanosti. Njih se može podijeliti na:

- a.) afektivnu i
- b.) kognitivnu razinu.

Afektivna razina se odnosi na strah od gubitka posla, a kognitivna na percipiranje mogućnosti gubitka posla. Ono što je bitno jest da oba određenja su nasuprotna situaciji samog gubitka posla i nošenja sa stvarnim problemima nezaposlenja i egzistencije (Ružojčić, 2014: 2).

Postavlja se pitanje kako u što većoj mjeri takva psihička stanja straha i panike kod zaposlenika onemogućiti u ostvaraju (Ružojčić, 2014: 2). Problem nesigurnosti i manje predvidljivosti nosi sa sobom, doduše omjerno različito, mnogo toga, kako za pojedinca (psihičke i psihosomatske tegobe, fizičko zdravlje) tako i za organizaciju (slaba radna efikasnost, smanjena povjerenost, nesolidarnost, itd.). Navedenim se ponovno dolazi do ključnog problema koji je teorijski poopćeno već spomenut, a to je psihološkog ugovora i njegova karaktera neodređenosti koji se krije pod sintagmom „pretpostavljena neizrečena očekivanja“. Često upravo lojalnost prema poslu biva pretpostavljena kao zamjena za sigurnost i time egzistencijalnu zbrinutost u vidu plaće (Ružojčić, 2014: 3-4).

Jedna od efikasnih mjera koja suzbija objektivno opasnost od gubitka posla jest dodatno usavršavanje i osposobljavanje za alternativna zaposlenja. Također, važna je i što veća transparentnost rada i najava svakog sljedećeg postupka te očekivanih promjena u svrhu što lakšeg predviđanja problema i time otklanjanja u određenoj mjeri osjećaja nesigurnosti među zaposlenicima. Time se otvorena komunikacija između vrha poduzeća i zaposlenika ispostavlja kao jedna od ključnih u otklanjanju nesuglasica i u konačnici straha od otkaza. Pitanje je kako navedenu komunikaciju strukturalno i pravno potaknuti i pojačati – uspostavljanjem vijeća u kojem se zahtijeva sudjelovanje svih radnika, veći stupanj demokratičnosti, veća obrazloženost odluka koje vrh poduzeća donosi, itd. jer upravo sudjelovanje u odlukama, barem savjetodavno, po svim istraživanjima smanjuje osjećaj nesigurnosti i rezerviranosti radnika prema poduzeću (Ružojčić, 2014: 4-5).

Stoga organizacijska pravednost predstavlja ključnu točku borbe protiv destruktivnih stanja zaposlenika i općenito destruktivnog ponašanja firme u cjelini. Organizacijska pravednost temelji se na dojmu zaposlenika o etičnosti odnošenja organizacije prema sebi. Jedna od ključnih teorija pritom jest ona Adamsova teorija jednakosti kojom se ukazuje na prosudbu pojedinca o omjeru uloženog napora i ostvarenog te usporedno s omjerom drugih zaposlenika.

Bies i Moag (1986) produbljuju teoriju tako što postavljaju princip interakcijske pravednosti, a kojom se ukazuje na važnost odnošenja voditelja organizacije prema zaposlenicima. Interakcijska pravednost se može razvrstati na:

- a.) interpersonalnu pravednost, koja podrazumijeva doživljaj načina na koji se odnosi prema ljudima u organizaciji, i,
- b.) informacijsku pravednost, koju obuhvaća doživljaj pravednosti u komunikacijskim procedurama organizacije (informiranost o radu i stanju tvrtke).

Proceduralna organizacijska pravednost podrazumijeva pravednost procesa odlučivanja. Leventhal ukazuje na postojanje šest kriterija koje se treba pritom ispoštovati:

- a.) konzistentnost (donošenja odluka),
- b.) nepristranost,
- c.) točnost i jasnoća danih informacija,
- d.) oformljivanje mehanizma za ispravljanje nepravednih odluka,
- e.) sukladnost s etičkim i moralnim vrijednostima i vrijednostima zaposlenika i
- f.) pluralnost – uzimanje u obzir mišljenja svih članova (Ružojčić, 2014: 5-6).

Takav pristup je samo korak ka detektiranju i oformljivanju načina sprječavanja nerazumijevanja između zaposlenika i nadređenih i negativnih posljedica na poslovanje i po svakog od njegovih aktera. Potrebno je dubinsko, višeslojno i interdisciplinarno ispitivanje stavova i vrijednosti zaposlenika i općenito kulture poslovanja da bi se uvidio značaj navedenog za unaprjeđenje poslovanja. Također, proceduralnom pravednošću, pomnijim osvrtom na nju, uviđa se i prisutnost nekih od ključnih vrlina kao što su altruizam i savjesnost pri radu (Ružojčić, 2014: 6-7).

Osim toga, bitan aspekt proceduralne organizacijske pravednosti jest mogućnost formiranja radnog okruženja čije odrednice i načine funkcioniranja je moguće predvidjeti (Ružojčić, 2014: 7). Jedna od pomoćnih teorija navedenom pristupu jest teorija upravljanja neizvjesnošću čije su ključne odrednice opće moralne poput poštenja i pravednosti bitan način borbe s radnom neizvjesnošću (Ružojčić prema Lind i Van den Bos, 2014: 7-8).

Međutim, ono što je problem s takvim tipom određenja bitnih elemenata za funkcioniranje radnog okruženja jest upravo, naoko paradoksalno, njegova neodređenost. Poštenje i pravednost su jedni od najopćenitijih pojmova, koji kao i većina odrednica iz moralnog i etičkog i uopće kulturnog

određenja bitnih svojstava za funkcioniranje neke zajednice, je uvelike problematično zbog svoje općenitosti. Problem navedenih pojmova jest što obično imaju tek apelativnu funkciju, koja ne zadire u strukturalne pore nekog poduzeća (koje također mogu biti kulturološke i etičke naravi, ali ih se ne može razriješiti pukom moralizatorskom retorikom koja ne pogađa u ključni „movens“ problema u poduzeću).

Kontrola u poslu jedna je od ključnih načina provođenja pravednosti. Misleći na kontrolu kao kontrolu nad vlastitim radom, koja je uvjetovana visokom razinom predvidivosti ishoda rada, a koja kao svoj uvjet ima visoku transparentnost rada za sve članove poduzeća, otklanja se i osjećaj bespomoćnosti koji je česti indikator straha od gubitka posla. Premda visoko radno opterećenje i radno vrijeme igraju bitnu ulogu u motivaciji za poslom, ipak presudnu ulogu, prema brojnim istraživanjima nosi upravo čimbenik sigurnosti ili nesigurnosti (Ružojčić prema Karasek i sur., 2014: 8-9).

### **3. Uočljivost kulturnog čimbenika pri istraživanju vrijednosti, stavova i ponašanja zaposlenika**

Uloga zaposlenika jedna je od brojnih uloga koje pojedinac tijekom života zauzima. Upravo riječ uloga ukazuje na važnost suodnosa pojedinca i zajednice u međusobnim očekivanjima (Rot, 1972: 149). Kultura kao odrednica društva, iliti zajednice čiji je pripadnik pojedinac, i ličnosti pojedinca, kao psihološke strukture iliti osobnosti koja čini pojedinca individuum i specifičnim akterom toga društva, čine dvije ključne okosnice za istraživanje mogućih prepreka u poslovanja kada su u pitanju ljudski potencijali. Suodnos pojedinca kao psihološke sastavnice istraživanja i društva kao sociološke sastavnice istraživanja jest recipročan te zbog navedenog ih nije moguće promatrati izostavljajući jednu ili drugu stranu već samo s naglaskom na jedan ili drugi aspekt, ovisno o tome u čemu je pretežit izvor problema u međusobnom odnosu pojedinaca na poslu i samom odnosu pojedinca prema poslu.

Pojedine kulturološke odrednice ukazuju na vezu između pripadnosti pojedinoj kulturi s pojedincem, a psihološke iliti karakterne odrednice, ukazuju na osobitost pojedinca i one nisu dominantno vezane uz kulturni čimbenik. Međutim, upravo proces socijalizacije jest ona spona koja povezuje probleme samog pojedinca sa sobom kao preprekom u radu s drugima s obzirom na ključni naglasak na organizacijske sposobnosti u poslovanje koje teško mogu zaobići suradnju ili u najmanju ruku interakciju s drugim zaposlenikom. S obzirom na važnost navedenog potrebno je što jasnije odrediti kakvo ponašanje se od zaposlenika očekuje (Rot, 1972: 149).

Društvo po sebi je svojevrsna organizacija, isto kao i firma. Društvo stoga zahtijeva, kao i uspješno djelovanje firme, podjelu na funkcije s obzirom na afinitete, sposobnosti, itd. Njih uvjetuju popisi i norme. Oni su, za razliku od opće društvenih normi i popisa, u okviru poduzeća, bar za ono koje drži do uspješnog rada i nastoji iskoristiti potencijale svojih zaposlenika u cijelosti, otvorenog karaktera. To znači da popisi i norme su podložni reviziji unutar poduzeća ako dođe do argumentirane artikulacije problema postojećih obrazaca ponašanja u firmi, a oni kao ključna određenja za ulogu u poslovanju i društvu ukazuju na mogućnost mijene i preispitivanja uloge, ali i problema njezine nedorečenosti (već spomenuta razlika očekivanja od zaposlenika i onoga što se artikulira kao očekivano) (Rot, 1972: 149). Ključni inicijator za navedeno prije svega jest menadžer, čija uloga i jest promatranje radne okoline i uočavanje uzroka poteškoća u njegovu funkcioniranju te iznalaženje načina njegova razrješenja.



Kultura je jedan od najteže odredivih pojmova. Njegovo značenje najčešće ovisi o poziciji i cilju discipline koja ga uzima kao čimbenik svog istraživanja (sociologija, antropologija, etnografija, itd.). sama riječ lat. „cultus“ prvotno je označavala u rimsko doba obradu zemlje što je kasnije poprimilo preneseno značenje koje je bilo znak za obrazovanje te vježbanje i njegovanje duha (Bedeković, Lukačević, 2011: 2). Tek kasnije, u 19. st. ono postaje odrednica kojom se ukazuju na razlike pojedinih društava označavajući obilježja njihova „habitusa“. U 20. stoljeću dolazi do pojave specifičnih područja znanosti (prije svega kulturalne antropologije) koja se počinju baviti različitim, sada već gotovo nepreglednim aspektima u koje kultura prodire (Bedeković, Lukačević, 2011: 3). Međutim, čimbenici kulture u okviru poslovne organizacije još nisu u dovoljnoj mjeri istraženi kao odlučujući čimbenici uspjeha u radu. Kad je riječ o samom pojmu kulture, nju se uglavnom određuje kao najčešće prirodno uspostavljeni zamišljeni okvir iliti područje koje unutar sebe sadrži sebi specifične vrijednosti, navike, stavove i ponašanja članova društva koji njemu pripadaju (Bedeković, Lukačević, 2011:4).

Specifičnosti i zajednički elementi vrijednosti, ponašanja i stavova koje određuje neku kulturu kao kulturu nije moguće promatrati kao isključivo pripadne pojedincu, nekom prostoru, nekoj državi već su brojne kulturalne specifične prakse omjerno pripadne različitim skupinama ljudi i područjima. Često kad je riječ o pojedincu nije ga moguće, posebice u zapadnom svijetu, pojmiti kroz vizuru jedne kulturne prakse već više njih koje eklektički oformljuju identitet pojedinca po pitanju kulturne odrednice. Čovjek, posebice u današnjem globalnom svijetu u neprestanoj je razmjeni iskustava i mišljenja, a time i onoga što podrazumijeva pod kulturom. Teškoće određenja pojma kulture temelje se na povijesnoj društvenoj isprepletenosti društvenih praksi obuhvaćajući kao termin kišobran sve pod sebe pa zbog širine korpusa i kompleksnosti problema nije moguće jednostavno shematski ukazati na kulturne utjecaje na pojedinca upravo zbog istraživačke dalekosežnosti uvida koju zahtijeva ispitivanje kulture. Sve što dubinski razmatra društvene tendencije, pa i ona istraživanja u ekonomiji, nužno zadiru u pitanje kulture i probleme o kojima se prvotno pita upravo kulturalna antropologija.

Važno je reći da opća dihotomija pojedinca i društva jest osnovna za razmatranje pitanja kulture. Upravo taj problem jest određen i za ono što je nama prije svega u fokusu – odnos zaposlenika i organizacije. Akulturacijom dolazi do promjena u shvaćanjima, mišljenju i vrijednosti svakog od aktera tog odnosa (Bedeković, Lukačević, 2011: 4). Pitanje je kako akulturaciju potaknuti u svrhu

poboljšanja rada poslovanja, a izbjeći asimilaciju koja samo prikriva razliku koja postoji između pojedinca i organizacije, a ne razrješuje ju. Pitanje promjene zahtijeva načine na koji će se prvo detektirati određena obilježja, kako organizacije, tako i zaposlenika, te s obzirom na njihovu specifičnost uspostaviti načine komunikacije i načine razrješavanja navedenih razlika ili ih barem učiniti konstruktivnim za sam rad organizacije.

Organizacijska kultura je dio kulture u cjelini (Žugaj, 2004: 17-18). Kada je riječ o samoj organizacijskoj kulturi, važno je imati u vidu dva pogleda na organizaciju: a.) pogled na nevidljive dijelove organizacije u koje supripada sustav vrijednosti, mišljenja, stavova, morala, stila kao neopipljive i teško predočive sastavnice neke organizacije i b.) pogled na vidljive obrasce ponašanja zaposlenika koji podrazumijevaju statusne simbole, ceremonije, slogane, jezik, način odijevanja, itd. Žugaj ukazuje na nekoliko odrednica organizacijske kulture poput „niza vrijednosti i normi, neformalne svijesti organizacije, sustava ideja, skupa pravila ponašanja, relativno trajnog sistema ponašanja i vrijednosti, skupa osnovnih pretpostavki i vjerovanja, itd.“(Žugaj, 2004:18).

Važno je reći i da organizacijska kultura svoju osnovu ima u organizacijskoj praksi koja je osnova i samog uspjeha organizacije jer u sebi sadrži načine reagiranja na pojedine pojave i događaje u firmi (Bedeković, Lukačević, 2011: 4-5). Svako njezino nefunkcioniranje iliti anomalije u njegovu funkcioniranju znak su za potrebu razmatranja oba aspekta organizacijske kulture te sobom povlači opću društvenu svezu pojedinca i društva, korporacije i društva, korporacije i pojedinca, koja je dapače, i kulturom određena u svojoj pozadini i najdublje probleme koje ima u svom nefunkcioniranju ima kao kulturalne probleme. Navedenom, naravno, zbog kompleksnosti nije moguće pristupiti na način „razriješimo problem kulture“, već ono sobom otkriva sveopću usloženost u kojoj nije moguće podijeliti pojavnosti na one koje su pripadne kulturi ili organizaciji već su one produkt njihova suodnosa kao dvaju aktera iliti triju aktera – pojedinca, organizacije i društva u cjelini. Jedno od specifičnih oblika poduzetničke interne klime ili organizacijske kulture jest i tip obiteljskog poduzeća. Neka od istraživanja navedenog pokazuju s jedne strane visoku razinu samoeфикаsnosti<sup>2</sup> kod pojedinaca koji preuzimaju obiteljski posao, ali i samovoljnosti i hirovitosti zbog nekontrole, što za posljedicu može imati neuspjeh poslovanja. Ispitujući brojne

---

<sup>2</sup> „Samoeфикаsnost jest vjerovanje u vlastito umijeće upravljanja određenom organizacijom poput poduzetničke. Ono je ključni i česti čimbenik za pokretanje poduzeća“. Međutim, njegovo postojanje u koliziji s osobitostima stavova prema radu govori i uvelike o nestrukturiranosti plana mladih poduzetničkih nada u Hrvatskoj u ispitivanju Naletilić (Naletilić, 2017: 28-29).

varijable pritom, uočava se i dalje značajan utjecaj postojanja obiteljskog posla na pojedinčev odabir zanimanja (Zellweger i dr., 2010:9-13).

Kad je riječ o ulozi menadžera u nivelaciji odnosa organizacije i pojedinca i njegova zamjećivanja značajnosti kulture kao čimbenika tog odnosa, uočavamo da je sam posao menadžera svojevrsna specifična kulturna praksa jer svako poduzeće zahtijeva specifičan tip ustrojstva i održavanja tog ustrojstva te time funkcionira kao autonomna zajednica i kao svojevrsna kultura. Menadžer tu ima ulogu uspostave odnosa između različitih kultura koje baštini i unosi u sebe samo poduzeće, tako i kultura koje pojedinac unosi u radno okruženje. Kad je riječ o današnjoj situaciji, važno je reći da opće globalističke menadžerske prakse danas su pred najvećim kulturološkim izazovima upravo zbog proboja na sva svjetska tržišta.

Potreba za uspostavom komunikacije između pripadnika različitih kultura, religija, nacija zahtijeva uključivanje znanja iz kulturalne antropologije u menadžment i time potvrđuje sve veću potrebu za interdisciplinarnim pristupom u razrješavanju problema rada poduzeća. Time interdisciplinarnost ide ruku pod ruku s interkulturalnošću u menadžmentu. Prema Bedeković i Lukačević (2011), kada je riječ o dosadašnjim istraženim modelima analize pojedinih kulturalnih čimbenika u radu poduzeća, važno je uzeti u obzir Hofstedeov model kulturnih dimenzija koji je određen kao oblik programiranja svijesti kojim se razlikuju pripadnici jedne kulture od pripadnika one druge kulture. Uz navedeno koristi se i pojam mentalnog programa koji podrazumijeva proces socijalizacije u kojem se usvajaju vrijednosti i uvjerenja od obitelji preko škole do sudjelovanja u raznim socijalnim grupama. Hofstedeov model stoga pruža osnovu za izgradnju sinergije u radu između korporacija različitih kulturoloških krugova. Također, Hofstedeov model donosi i šest dimenzija organizacijske kulture kad su u pitanje kulture unutar različitih nacionalnih kultura:

- a.) „proces/rezultat,
- b.) usmjerenost na zaposlenike/posao,
- c.) parohijalnost/profesionalizam,
- d.) otvorenost/zatvorenost sustava,
- e.) labavu/strogu kontrolu i
- f.) normativnost/pragmatičnost“ (Bedeković, Lukačević, 2011: 5-6).

Kao što se nacionalna kultura po Hofstedeu usvaja tijekom djetinjstva, tako se i organizacijska kultura dobiva zapošljavanjem u organizaciji i usvajanjem njezinih praksi funkcioniranja i tada su

određene kulturne vrijednosti uvelike formirane u takvom pojedincu. Time se javlja problem teškoće i nemogućnosti mijenjanja određenih kulturoloških negativnih silnica u društvu i kod pojedinca, te je potrebno uspostaviti odnos kojim će se navedene razlike i prepreke otkloniti s puta uspjeha korporacije. Važno je reći da različite kulturne specifičnosti u različitim vremenskim periodima postaju trend na tržištu te je potrebno ući u trag uvjeta uspostave trendova da bi se primjereno odgovorilo na potrebe tržišta u svakome trenutku (Bedeković, Lukačević, 2011: 6-7). Značaj udruživanja pojedinih kulturološki srodnih ili sličnih korporacija prepoznat je i u Europi javljanjem ideje europskog menadžmenta gdje se određene kulturološke odrednice Europe nastoje usuglasiti među europskim korporacijama i nametnuti kao zajednički brend na svjetskom tržištu (Bedeković, Lukačević, 2011: 7).

Prepoznavanje budućih kretanja na tržištu time je ključno za uspješno poslovanje organizacija jer mogu s obzirom na dobro predviđena očekivanja ponašanja tržišta planirati politiku pristupa tržištu. Važno je također reći da globalizacija sa sobom donosi i pojavu interkulturalnih identiteta koje predstavljaju najčešće sklop odrednica različitih kultura koji su kao novi entitet prepoznati od strane kupaca i društva općenito te opće prihvaćeno i u trendu. Time fleksibilnost i idejna potentnost poduzeća predstavljaju ključ uspjeha u takvim uvjetima tržišta. Tržište otkrivajući nova polja vlastita prodora pruža neprestano novi izazov korporacijama za djelovanje i traženje načina za pridobivanje kupaca koji kao masa i kolektivno (ne)svjesno određuju što će biti trend, a što ne. Imajući sve to u vidu, menadžeri i korporacije su pred velikim izazovima kao nikad dosad, od razvoja slobodnog tržišta, kako radom na unutarnjoj organizaciji poduzeća i odnosa prema njezinim čimbenicima (zaposlenicima), tako i prema tržištu. Sve veće slabljenje utjecaja države, nekih zaostalih imperijalističkih povijesnih silnica, zahtijevaju opće međukulturalno razumijevanje i toleranciju kao zahtjeve i samog tržišta (Bedeković, Lukačević, 2011: 7).

## **4. Mogućnosti interdisciplinarnog pristupa**

Važno je imati u vidu da svi interni problemi, kako poslovanja ili ekonomije kao znanosti, nisu samo interni, već i eksterni jer je svaka pojava, koliko god bila visoko autonomna, ovisna o promjenama izvana i u drugim oblastima. Stoga je potrebno uključiti i znanja drugih znanosti, posebice s obzirom na specifični problem ovoga rada, koji sobom već upućuje na potrebu uvida u psihologijske, sociologijske i filozofske pristupe navedenom problemu vrijednosti i stavova pojedinca uopće.

Conrad (1954) smatra da je važno naglasiti da su se prva istraživanja ovakve prirode javila u vremenu rata, pri potrebi segregacije pojedinaca koji su najoptimalniji po svojoj psihičkoj konstituciji za određene položaje. Britanska istraživanja o ponašanju vojnika kao podloge za raspored istih po najprimjerenijim pozicijama predstavlja jednu od prvih studija koja govori o potrebi za iznalaženju zakonitosti za što uspješnije organizacijsko funkcioniranje (Conrad, 1954: 372). Navedeno je u 50-im godinama kao problem imalo i pitanje isplativosti provođenja psiholoških i socioloških ispitivanja od strane poslovnih organizacija, a sve zbog njihove dugoročnosti provođenja i dobivanja rezultata o uspješnosti određenog pristupa u poslovanju, što ponekad zahtijeva i višedesetljetna istraživanja. S vremenom se pokazalo da istraživanja u načinu funkcioniranja poslovanja i djelovanja na tržištu, a koja kao čimbenik imaju psihološki i sociološki aspekt ljudskog djelovanja, jesu uvelike značajna te postaju jedno od presudnih polja istraživanja ekonomskih analitičara pri njihovu interdisciplinarnom pristupu, iliti, otvaranju drugim disciplinama u iznalaženju odgovora na zapreke u poslovanju (Conrad, 1954: 383)..

### **4.1. Specifičniji načini uočavanja stava i vrijednosti zaposlenika kao zapreke u poslovanju**

Brojni su i ključni načini pripomoći psihologijske znanosti u razrješenju prepreka u poslovanju, a koje su zavisne o čimbeniku čovjeka i njegovih mogućnosti. Jedno od njih su i tzv. psihološki ugovori.

#### **a.) Psihološki ugovori**

Psihološki ugovor stariji je termin, iako veće zanimanje za njega se javlja tek početkom novog stoljeća (Gotvald prema Coyle-Shapiro i Kessler, Coyle Shapiro i Kessler prema Argyris, 2015: 1-2). Njime se određuje dogovor između zaposlenika i nadređenog, koji je naknadno teorijski

određen kao onaj koji je obilježen očekivanjima i jedne i druge strane (Gotvald, 2015: 1-2). Upravo ta očekivanja polje su onog neodređenog, psihološkog, pretpostavljenog, i u krajnjoj liniji, kulturnog. Postavlja se pitanje kako obrise takvog ugovora učiniti što vidljivijima i strukturno što jasnijima, i time preduhitriti moguće nesporazume i neuspjeh poslovanja. Upravo inzistiranje na razvoju takvog psihološkog ugovora, jedna je od bitnih okosnica problema koji se obrađuje u ovome radu i mogućeg dominantnog načina njegova razrješenja.

#### b.) Teorija socijalne razmjene

Važno je reći da teorija psihološkog ugovora ima svoju osnovu u samoj teoriji socijalne razmjene koja podrazumijeva princip reciprociteta. Socijalna razmjena je kao pojam šira odrednica od ekonomske razmjene, koja uvijek sadrži određene obaveze, jer obuhvaća i nespecificirane obaveze između aktera i time zahtijeva svojevrsno povjerenje jedne ili obje strana u izvršenje onoga što je dogovoreno. Teorija socijalne razmjene ukazuje na kompleksnost psihičkog ustrojstva i njegov značaj za svako tržišno djelovanje i uopće ostvarivanje što većeg uspjeha u njemu. Ona uključuje neke od općih moralnih i etičkih odrednica društva kao značajnih čimbenika pri poslovanju, kao što su osjećaj osobne dužnosti, zahvalnosti i povjerenja (Gotvald, 2015: 2-3).

Navedenim Gotvald uočava srodnost teorije socijalne razmjene i teorije psihološkog ugovora jer obje naznačuju važnost uočavanja neopipljivih resursa pri razmjeni i potrebu za primjenom norme reciprociteta i kad su lako neodrediva očekivanja i zahtjevi u pitanju poput onih koji se tiču polja morala i općenito psihološkog ustrojstva i kulturološkog kruga (Gotvald, 2015: 2-3). Kad je riječ o razlici teorije socijalne razmjene i psihološkog ugovora, važno je reći da obaveza u psihološkom ugovoru se temelji na predodžbi o danom obećanju, a kod teorije socijalne razmjene izostaje takvo određenje nastajanja razmjene te se ona temelji tek na opipljivoj koristi. Jedan od središnjih teoretičara ugovora, Rousseau, tvrdi i da su psihološki ugovori temeljeni na vrijednosti koje ljudi pripisuju reciprocitetu i ono nadilazi kao osobni dojam samu socijalnu normu i time je uvelike individualniji (stavlja naglasak na samog pojedinca i njegovo unutarnje ustrojstvo) i kompleksniji kao ugovor za izučavanje (Gotvald, 2015: 3). Navedenim sam psihološki ugovor kao nepisani i nerečeni ugovor, već pretpostavljeni, ne mora nužno biti istovjetan i zajednički oboma (Gotvald prema Morrison i Robinson, 2015: 3-4). Postavlja se stoga pitanje kako navedenu percepciju kvantitativno dohvatiti u analizi i time smanjiti mogućnosti nerazumijevanja i neispunjenja

očekivanja zbog različitog pretpostavljenog očekivanja, a što u svojoj otvorenosti nužno kao mogućnost sadrži svaki psihološki ugovor.<sup>3</sup>

Prema Gotvaldu (2015), kad je riječ o problemu kršenja psihološkog ugovora, odnosno kad je riječ isključivo o različitoj percepciji očekivanja pri uspostavljanju ugovora kao uzroku, a ne primjerice svjesnom kršenju ugovora, onda se može uočiti, u kontekstu poslovne klime, da zaposlenik nije percipirao ono što mu je bilo eksplicitno ili implicitno upućeno od strane drugog zaposlenika/nadređenog ili obrnuto. Učestalost kršenja takvog ugovora i ispostavljanje istog kao prepreke u uspjehu u poslovanju, postavlja ga kao jedno od središnjeg problema kojem se bavi ekonomska teorija između ostalog. Neka od dosadašnjih istraživanja utvrdila su njegovu povezanost, kad je riječ o negativnoj povezanosti, s raznim čimbenicima od kojih su neki:

- a.) stupanj zadovoljstva s poslom,
- b.) namjera ostanka u organizaciji,
- c.) radni učinak,
- d.) povjerenje u organizaciju,
- e.) odgovorno organizacijsko ponašanje i
- f.) odanost zaposlenika,

a kad je riječ o pozitivnoj povezanosti, onda se uočava njegova veza s:

- g.) nepoželjnim organizacijskim ponašanjima,
- h.) apsentizmom i cinizmom te
- i.) negiranjem radnih dužnosti.

Uočljiva je i općenito njegova uska veza sa stavovima i ponašanjima zaposlenika, onim što je središnji predmet ovoga rada, a o čemu se podatci dobivaju intervjuiranjem zaposlenika (uvid u njihove stavove) te njihovim promatranjem (ponašanje zaposlenika) (Gotvald, 2015: 4-5).

---

<sup>3</sup> Važno je pri navedenome reći da su svi psihološki, socijalni ili ekonomski ugovori zapravo samo aspekti razmatranja jednog ugovora.

#### 4.1.1. Organizacijska socijalizacija

Jedan od važnih pojmova pri tumačenju pojma organizacije jest i (pot)pojam organizacijska socijalizacija. Pod njome su misli postupak uključivanja novih članova u proces poslovanja. Također, organizacijska kultura je ključna za samo ovladavanje odrednicama organizacijske kulture u nekoj firmi. Usvajanjem pravila, vrijednosti i stavova određene organizacijske kulture stavlja nove zaposlenike nerijetko u konfrontaciju s vlastitim stavovima, vrijednostima i motivima koji često bivaju potisnuti zbog potrebe za poslom, međutim, podsvjesno ili nepriznato neprihvatanje određenih pravila poslovanja i uopće atmosfere poslovanja posredno utječe na efikasnost samog zaposlenika u radu unutar tvrtke (Aleksić, Rudman, 2010: 242).

Feldman (1981) ukazuje na tri tipa promjene u procesu socijalizacije, a to su:

- a.) Usvajanje skupa dopuštenih tipova ponašanja,
- b.) Razvoj zahtijevanih vještina i sposobnosti, te,
- c.) Prilagođavanje traženim vrijednostima i zakonima radnog okruženja.

Ono što je ključno za uspješno provođenje navedenog jest uspostava sklada između pojedinca, posla i organizacije, a to ključno za navedeno jest usvajanje stavova i vrijednosti, puno prije nego samog znanja. Stoga stavovi i vrijednosti postaju u okruženjima u kojima je nužna stalna interakcija jedno od presudnih čimbenika za uspješno i funkcionalno poslovanje, jer se ne smije zaboraviti da akter svakog rada jesu individue karakterno obilježene čiji poslovni zahtjev pa i kad oni žele profesionalno odgovoriti na njega, često preplave njegove karakterne crte, ego i svjetonazorski stavovi (u onoj mjeri u kojoj se u poslovanju mogu naći određene ideološki obojane opcije), na ovaj ili onaj način (Aleksić, Rudman, 2010: 242-243).

Pri usvajanju vrijednosti važno je unaprijed ih jasno artikulirati novozaposlenima, potrebno je razviti metode ispitivanja za dobivanje uvida u određene vrijednosti i stavove zaposlenika kako bi preduhitрили moguće poteškoće pri uključivanju u određenu poslovnu atmosferu. Također, tu je važno imati u vidu pitanje odgovornosti koju preuzima novi akter neke poslovne zajednice kakav je novozaposleni, bivajući svjestan odricanja dijela vlastite slobode u svrhu uspostave konsenzusa (Aleksić, Rudman, 2010: 243). Međutim, navedeno kada je promatrano iz pozicije teorije, iliti psihologije poslovanja i pozicije menadžera, mora se imati u vidu da pojedinac svaki konsenzus na koji pristane, a koji je svojevrsni ustupak zbog važnijeg cilja poput dobivanja posla i mogućnosti zarade, svoju nevoljkost na ovaj ili onaj način očituje u poslovanju, bilo kroz rezerviranost u radu,



unatoč propisno obavljenom poslu. Upravo takvi primjeri svjedoče o složenosti pitanja vrijednosti i stavova pojedinca u poslovnom okruženju i potrebu uključivanja znanja iz psihologije, sociologije i psihologije u svrhu detektiranja problema i njegova razrješenja.

Pojedini autori ukazuju i na razliku socijalnog identiteta i obveza u okviru razmatranja socijalne dimenzije organizacije:

- a.) socijalni identitet se određuje kao veze zaposlenika s drugima,
- b.) a obveze se odnose na utrošenu snagu za postizanje organizacijskog cilja (Aleksić, Rudman, 2010: 243).

Navedenim se ukazuje na visoku iznijansiranoost između socijalnog identiteta, i time stavova i vrijednosti koje obilježavaju određenu individuu, a koja sudjeluje u poslovanju, od same naravi posla i njezinu puku, osnovnu funkcijsku zahtjevnost koja nije ovisna o nekoj karakternoj odrednici. Međutim, ako se i sam posao dugoročno razmatra, ono jest pod utjecajem socijalne klime kao čimbenikom svoje uspješnosti. Širi planovi, posebice u visoko odgovornim i zahtjevnim timskim poslovima, jesu itekako ovisni o stavovima i vrijednostima aktera jer nerijetko profiliranje neke ideje, koju se želi plasirati na tržište ovisi o balansiranju raznih čimbenika, među kojima su i oni svjetonazorski. Također, kad je riječ o samim karakternim crtama zaposlenika, i one su uvelike ključne za atmosferu poslovanja i u konačnici sam dogovor oko odabira načina rada.

Chao (1994) navodi određene domene organizacijske socijalizacije poput:

- a.) uspješna izvedba pod kojom se misli učenje o izvršavanju zadataka,
- b.) ljudski potencijali podrazumijevaju stvaranje dobrih odnosa među članovima,
- c.) politika kao učenje o cirkulaciji moći i politike u okviru organizacije,
- d.) jezikom se misli na usvajanje određenih internih i stručnih izraza,
- e.) organizacijski ciljevi i vrijednosti odnose se na učenje o ciljevima i vrijednostima takve organizacije
- f.) povijest kao uvid u dosadašnji tijek razvoja organizacije, njezinim specifičnostima, navikama, itd. (Aleksić, Rudman, 2010: 243-244).

Za razliku od Chao, Maanen i Schein (1969) pružaju još detaljniji način provođenja socijalizacije sadrži šest točaka, od kojih svaka sadrži svoje unutarnje krajnosti pa prema njima načini socijalizacije mogu biti:

- a.) kolektivni ili individualni,
- b.) formalni ili neformalni,

- c.) sekvencijalni ili nasumični,
- d.) fiksni ili varijabilni,
- e.) serijski ili paralelni i
- f.) naglašeni ili nenaglašeni.

Svaka od njih je specifična forma socijalizacije<sup>4</sup>(Aleksić, Rudman, 2010: 244).

Kad je riječ o novozaposlenom, on stječe nekoliko tipova informiranja o novoj okolini prema Morrisonu (1998), a to su:

- a.) informacije koje se odnose na obavljanje zadataka na radnom mjestu pojedinca,
- b.) ključne informacije o ulozi radnika,
- c.) opće normativne informacije, i,
- d.) socijalne informacije (pitanje razine socijalne integracije u radnoj grupi).

Ponovno tu ključnu ulogu ima menadžer u procijeni novozaposlenog i odrednica radne okoline čime može predvidjeti načine budućih funkcioniranja zaposlenika u takvoj poslovnoj sredini (Aleksić, Rudman, 2010: 245). Također, uz poziciju i odgovornost menadžera kao samosvjesnog čimbenika promatranja navedenog problema, postoje i dvije točke internog promatranja organizacijske socijalizacije, a to su perspektive organizacije (taktike socijalizacije – etape) i perspektive novozaposlenog unutar organizacije (načini učenja) (Aleksić, Rudman, 2010: 245). Za Robbinsa i suradnike (2009) pitanje očekivanja jedno je od ključnih pitanja pojedinaca koji ulaze u organizaciju i firme koja prima pojedince u organizaciju. Razvojem načina ispitivanja uvida u osobitosti same firme i samih potencijalnih radnika preprečuju se mogući disbalansi u budućem odnosu. Upravo ono treba biti imperativ budućih istraživanja, kako menadžera u okviru vlastitog poslovanja, tako i teoretičara s obzirom na odabran uzorak istraživanja. Nakon pitanja očekivanja dolazi faza susreta u kojima se provjerava prihvaćen rizik. U prvim susretima novozaposlenih i organizacije dolaze do očitovanja oni čimbenici uspjeha u radu koji nisu obuhvaćeni inicijalnim analizama. Takva faza susreta se nastavlja samom fazom promjene koja je svojstvena svakom radnom okruženju. Uz nju se veže i faza prisvajanja i poistovjećenja zaposlenika s radnim okruženjem kao očekivanom identitetskom točkom koja je svojstvena gotovo svakom uspješnom radu u kojem se susreću zaposlenik i radno okruženje, podrazumijevajući druge zaposlenike i nadređene. Ono podrazumijeva prihvaćanje kulture organizacije sa svim njezinim obilježjima

---

<sup>4</sup> Takvi tipovi socijalizacije mogu se provoditi na radnom mjestu, „online“, izvan radnog mjesta, putem mentorstva, preko nadređenog, na organiziranim izletima, obilascima terena, itd. (Aleksić, Rudman, 2010: 243).

(Robbins et al., 2009). Nakon te faze novi članovi počinju se shvaćati kao ravnopravni i uklopljeni članovi poslovne organizacije ili pak u slučaju neuspjeha, napuštaju takvu poslovnu okolinu ili ulaze u unutar poslovne sukobe (Aleksić, Rudman, 2010: 246).

Feldman navodi bihevioralne i afektivne ishode procesa socijalizacije gdje na bihevioralnoj razini se donosi prosudba o sposobnosti pojedinca u izvršenju zadataka, inovativnost u njihovu rješavanju i suradnja sa suradnicima, dok afektivni ishodi su vezani uz stav o poslu, subjektivno mišljenje o stupnju zadovoljstva s poslom (Aleksić, Rudman, 2010: 246-247).

Također, postoje i oni tipovi zaposlenika od kojih se očekuje promjena radne klime, čime su očekivanja potpuno drugačija od gore navedenih. Uspjeh se mjeri nametnutim novim navikama i principima funkcioniranja organizacije. Važno je pritom reći da se u istraživanjima uočava prosječna razlika između varijable privrženosti organizaciji i varijable inovativnosti u obavljanju zadataka (Aleksić, Rudman, 2010: 246-247).

Sinergija između zadovoljavanja potreba zaposlenika i njegova obavljanja poslova je ključna za dobivanje zadovoljnog radnika i uspješno poduzeće. Ono podrazumijeva odgovornost i dužnost prema poslu, što pretpostavlja da postoji važnost i za onoga tko ga obavlja – radnik. Cijeniti radnika znači biti svjestan njegove važnosti za poslovanje i time prepoznavanje osobitosti njegove sposobnosti koja su uvijek temelji na određenim afinitetima koja se pokazuju najočiglednije već kod samog odabira zanimanja (Zeko, 2016:17). Nova istraživanja organizacijske socijalizacije sve češće uzimaju u obzir čimbenik stava zaposlenika kao važan izvor za poboljšanje rada i atmosfere u organizaciji, ali recipročno razmatranje obje strane je ključno za potpuni uvid (Aleksić, Rudman, 2010: 247). Za tu poziciju arbitra ključnu ulogu imaju menadžeri u praksi i teoretičari u teoriji (Aleksić, Rudman, 2010: 248). Sram kao psihološka kategorija može imati vrlo važnu ulogu u organizaciji poduzeća. Ono, premda neposredno ima negativan učinak na pojedinca, kao mjera predostrožnosti može imati pozitivan učinak. Osjećaj srama temelji se na nezadovoljenosti određenih društvenih normi. Tamo gdje su očekivanja i posljedično zazor od neispunjavanja istih veći, nerijetko veće je i nagnuće ka ispunjavanju istih među primjerice zaposlenicima. Sram jest spontani doživljaj neispunjenosti određenog zadatka i uvelike govori o društveno-kulturološkoj osobitosti poduzeća kao uvelike kolektivno poistovjećenog i nije kao čimbenik jasno iznijansiran kao što jest krivica, koja je samosvijest o neispunjenosti traženih zahtjeva od drugih prema pojedincu i tu ne postoji tolika poistovjećenost već svijest o odgovornosti (Tognacci, 2016: 461-462).

Organizacija poslovanja usko je vezana uz istraživanja na polju psihologije te je paralela svijesti menadžera sa analizom i stadijima razvoja ega uvelike pregnantna za istraživanje navedenog. Usmjerenost svijesti prema svijetu kao druga faza razvoja ega u psihologiji i psihoanalizi jest ključna za uspješno poslovanje. Ono kao adaptivna ego funkcija ima značajnu ulogu u prepoznavanju svih bitnih aspekata za dobro funkcioniranje bez da je opterećen samim ego i da zbog fokusiranosti na njega, na interni užitak koji mu ono pruža, ispušta iz vida značaj cjelokupne zbilje i za njega samog. Ono prepoznaje i mogućnost ispunjenja cilja na obostranu korisnost i dugoročni značaj održavanja odnosa s drugima kao ključnom čimbeniku uspjeha (Praper, 2014: 89-90).

#### 4.1.2. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva nekolicinu obaveza koje tvrtka mora ispuniti prema raznim akterima s kojima je u odnosu, kako internim (zaposlenici) tako i eksternim (potrošači, poslovni partneri, vladine institucije i druge zajednice). Društveno odgovorno poslovanje u suvremenom zapadnom društvu, koje je obilježeno sve većem osvještavanju o odgovornosti društva prema okolišu i prema drugima oko sebe te svijesti o posljedicama vlastita djelovanja, znatno pridonosi imidžu i uspjehu tvrtke (Salarić, Jergović, 2012). Posebice je društveno odgovorno poslovanje tvrtke važno za generaciju Y, koja po brojnošću postaje ključni potrošač, a čije je mišljenje sve više i više obilježeno svijesću o odgovornosti organizacije prema društvu (etički poslovni standardi i održive metode proizvodnje) te u odabiru proizvoda ili usluge navedena komponentna nerijetko ima presudnu ulogu (istraživanja su pokazala da kupci Y generacije su spremni platiti više za proizvode koji zadovoljavaju ekološke i druge standarde proizvodnje i rada (humaniji pristupi u radu sa životinjama, itd.)) (Vukmirović, 2019: 3-4). Također, postoji i negativna percepcija Y generacije prema onim korporacijama u kojih se vidi pohlepa i isključiva usmjerenost na ostvarivanje dobiti, a bitan aspekt pritom jesu i društvene mreže, gdje se očekuje od korporacija aktivno sudjelovanje u svim društvenim zbivanjima i trendovima te interakcija s kupcima (Vukmirović, 2019: 4-5). Potrebno je stoga osmisliti pristup djelovanja na društvenim mrežama i općenito medijima, kojim će se iskoristiti načini „online“ odgovornog društvenog djelovanja te promocija općenito odgovorno društvenog djelovanja te prethodno utvrditi potrebe i tendencije (potencijalnih) kupaca. Time već spomenuti sve veći značaj Interneta i „online“ rada u općoj ugrozi od korona virusa ide ruku pod ruku s općom tendencijom ka mrežnoj prisutnosti korporacije kao načina brendiranja i prodaje proizvoda ove ili one vrste.

Virtualni identitet korporacije (Facebook, Instagram, LinkedIn, web stranica, itd.) sadrži stoga ključnu ulogu zbog opće izloženosti svakog pojedinog poteza korporacije i brojnosti motiva i čimbenika na koje mora pritom misliti u cilju obuhvaćanja što većeg broja kupaca (Vukmirović, 2019: 5-6). U povratku na ponovno pitanje društvene odgovornosti korporacije, uočljivo je da jasno artikuliranje društveno odgovornih stavova putem „weba“ po brojnim istraživanjima povećava imidž i ugled firme i u konačnici doprinosi njezinom uspješnom poslovanju. Bitan tu segment ima i interaktivna karakteristika gdje korporacije primjerenim odgovorom na moguće negativne reakcije potencijalnih kupaca mogu pomoći poboljšanju imidža tvrtke (Vukmirović, 2019: 6-7). Upravo takvo „online“ djelovanje korporacije s mogućnošću interakcije zadovoljava demokratske okvire pružanja svima pravo komentiranja, upita i savjetovanja korporacije, što se prethodno istaknulo kao potrebna karakteristika za jačanje interne klime korporacije. Prema Gurau (2008), poruke koje tvrtke šalju potencijalnim kupcima trebaju biti prilagođene procesu na tri razine koji obuhvaća:

- a.) sukladnost poruke s ključnim vrijednostima tvrtke,
- b.) poruka treba biti pomno promotrena i prilagođena strategiji poslovanja i ciljevima,
- c.) uzimanje u obzir odrednice i interese ciljane grupe (Vukmirović, 2019: 7-8).

Neizostavno mjesto pri svakom govoru i vrijednosti i stavovima u okviru organizacijskog ponašanja jest ono Maslowa. Maslowljeva ljestvica vrijednosti trajna je okosnica svih istraživanja ovakve prirode. Ona, polazeći od fizioloških potreba, sigurnosnih potreba, potreba pripadnosti i ljubavi, potrebe štovanja i poštovanja i u konačnici potrebe samoostvarenja, govori o ključnim potrebama koje determiniraju ljudsko ponašanje i to upravo rednom hijerarhijom kojom su napisani (Puljić, 1980: 269-270). Pojedinci koji su zadovoljili i koji neprestano zadovoljavaju svih pet čimbenika nazivaju se samoostvarenim pojedincima te ih karakteriziraju sljedeće odlike, ujedno ključne za uspješno poslovanje:

- a.) uspješnije opažanje stvarnosti i lakši odnos prema njoj,
- b.) prihvaćanje sebe i drugih,
- c.) sposobnost, jednostavnost i naravnost,
- d.) usredotočenost na probleme,
- e.) odlika izdvojenosti poput neovisnosti o kulturi i potreba za autonomijom,
- f.) sposobnost uvijek novih i svježih vrednovanja,

- g.) socijalno osjećanje,
- h.) demokratska struktura,
- i.) razlikovanje između sredstava i ciljeva,
- j.) kreativnost i otpor inkulturaciji, i,
- k.) odanost radu (Puljić, 1980: 270-275).

Brojne stvari koje se tiču međuljudskih odnosa nisu podložne zakonskom reguliranju, ali ih etički i moralni obrasci dohvaćaju i nerijetko prosuđuju kao nemoralne te mogu biti bitan čimbenik za uspješno, iliti, neuspješno poslovanje. Kad je riječ o društveno odgovornom poslovanju i pomoći široj zajednici, etički i moralni obrasci su vrlo važan čimbenik građenja imidža kako izvan, tako i unutar organizacije (Župljanin, Arsenović, 2016: 115).

## 5. Problemi ispitivanja stavova i vrijednosti ispitanika

Jedan od problema svakog ispitivanja jest sama promjena stava uslijed postavljanja pitanja o onome o čemu se želi saznati svijest i stav pojedinca u određenom trenutku jer neki pojedinci tek u trenutku kad budu upitani o nečemu ujedno stvore i stav o tome te time ne mogu biti reprezentativni (Rot, 1972: 50).

Postoje dva oblika mjerenja stavova: indirektni i direktni. Indirektno mjerenje stavova zasniva se na ispitivačevom zaključivanju o stavu pojedinca iz njegovih reakcija, bez da mu se postavi pitanje o navedenom. Direktno mjerenje stavova temelji se na konkretnom postavljanju pitanja ispitaniku. Svaka od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Prva bolje prepoznaje spontane, nesvjesne osobitosti pojedinca i predviđa buduća spontana ponašanja, a druga predviđa zahtjevnija i namjerna ponašanja (Vekić, 2015:2-3).

Mjerenje stavova pokazuje se kao sve više i više potrebno za uspješan rad poduzeća. Ono se provodi raznim metodama, bilo izravnog postavljanja pitanja ili promatranjem. Postoje također i ljestvice za mjerenje stavova, a neke od njih su:

- a.) ljestvice za ocjenjivanje (direktne – postavlja se pitanje - (da/ne)<sup>5</sup> (kategorijske ljestvice – više od dva ponuđena odgovora) i indirektna – postavlja se potvrdna ili negacijska teza kao pitanje) (Janko, 2016: 11-12),
- b.) ljestvice za rangiranje i
- c.) ljestvice za razvrstavanje (Janko, 2016: 10-11).

Sagledavanjem odnosa ponašanja i stavova može se uočiti velika veza između stavova i ponašanja i time mogućnosti predviđanja ponašanja na temelju stavova. Pritom su od velike pomoći moderatorske varijable:

- a.) važnost stava – temeljne vrijednosti osobe, identifikacija,
- b.) specifičnost i dostupnost stava – omjer između specifičnosti i povezanosti stava i ponašanja,
- c.) postojanje ili nepostojanje društvenih pritisaka – utjecaj društva na neusklađenost stavova i ponašanja kod pojedinca, i,
- d.) izravno iskustvo u vezi sa stavom – pojačava povezanost stava i ponašanja (Janko, 2016: 14-15).

---

<sup>5</sup> Međutim, pojedini se teoretičari ne slažu s mišlju da se stav izražava isključivo binarno (Janko, 2016: 11).

Bitno je i pitanje uvjeta za promjenu stava. Yale pristup promjeni stava ima u vidu tri čimbenika: Tko? Što? i Kome? Ili, na izvor komunikacije, prirodu komunikacije i prirodu publike. Postavlja se pitanje na čemu je potrebno i kada staviti naglasak da bi uvjeravanje bilo veće i dovelo do promjene stava. Nekad je važno naglasiti argumente (središnji put uvjeravanja), nekad periferne čimbenike (periferni put uvjeravanja – poznata, značajna osoba), itd. (Janko, 2016: 15-16).

### **5.1. Panelska ispitivanja**

Panelska ispitivanja imaju i svoje prednosti i svoje mane. Prednosti su:

- a.) Pouzdanija ispitivanja jer se ponavljaju, i,
- b.) Omogućavaju praćenje promjene i otkrivanje faktora koji utječu na njihovo javljanje,

a nedostaci su:

- a.) Nemoguće održati isti uzorak (smrt, seoba, nepristupačnost) i
- b.) Ranije ispitivanje može utjecati na ponašanje (Rot, 1972: 50).

### **5.2. Terensko sistematsko neeksperimentalno istraživanje**

Terenskim sistematskim neeksperimentalnim istraživanjem ukazuje se na potrebu ispitivanja i socijalno-psiholoških problema tako što neke pojave istražuje u njegovim uobičajenim okolnostima. Navedenim se izbjegavaju zamke prvotno spomenutog problema o čimbeniku osviještenosti ispitanika o tome da ga se ispituje (Rot, 1972: 50-51).<sup>6</sup> Sociologija i socijalna psihologija usavršile su metodu ispitivanja potpunijom kvantifikacijom i verifikacijom podataka koji su se prikupljali tijekom istraživanja (Rot, 1972: 51). Time je kao i sve u povijesti znanosti, pošlo od početne svojevoljne interpretacije skupljenih podataka do strukturno sve više i više uređene kvalifikacije i verifikacije tih podataka. Međutim, i dalje, unatoč razlikama u tehnicima ispitivanja, ključ terenskog ispitivanja jest upravo u neposrednosti istraživača i ispitivanim (Rot, 1972: 51). Marfi ukazuje na razlikovanje projektivnog i neposrednog ispitivanja, gdje imajući u fokusu prvo, govori o mogućnosti iščitavanja osobitosti individue kroz zamjedbu načina njezine reakcije na neke pojave u njezinoj okolini ili na neke zadatke (Marfi, 1963:334).

---

<sup>6</sup> Prva takva ispitivanja vršena su u okviru antropoloških istraživanja plemena. Ona nisu bila kvantitativno obrađena zbog korištenja intervjua i zapisa kao temeljnog načina skupljanja podataka. Tek kasnije se pojavila svijest kod istraživača o potrebi oformljivanja strukture ispitivanja kada je navedenu metodu nešto kasnije preuzela sociologija i socijalna psihologija (Rot, 1972: 50-51).



Mihalić u ispitivanju organizacijske kulture knjižnice ukazuje na problem ograničenosti provjere uspješnosti knjižnice često isključivo na temelju anketnih upita korisnika, a ne na dubljim organizacijskim razinama i mogućnostima knjižničkih poduzeća koja sam korisnik teško može zamijetiti (Mihalić, 2012:40-41).

## **6. „Online“ video i pismeno organizacijsko ponašanje**

Trenutna društvena situacija povodom pandemije korona virusa dovela je do sve većeg naglaska na takozvani rad od kuće. Rad od kuće koji zahtijeva sudioništvo u obavljanju posla s jednom ili više osoba u ovakvoj društvenoj situaciji, koja je pogodila i poslovni svijet, također zahtijeva i iznalaženje što efektivnijih načina obavljanja posla, a sa sobom otkriva i nove karakteristike kako samog posla tako i sudionika. Stoga je bitno uvidjeti osobitost online organizacijskog ponašanja, česte smetnje, njihove uzroke i mogućnosti otklanjanja i pismeno organizacijsko ponašanje koje također, premda je indirektno, i u samom pismu preko načina izražavanja očituje određene indikacije kako o kompetentnosti sudionika u poslu, tako i njihove često karakterne i vrijednosne okosnice, koje se sve češće pokazuju kao vrlo važne za motiviranost u radu i, u konačnici, za uspjeh u obavljanju posla.

### **6.1. „Online“ video organizacijsko ponašanje – izazov trenutka povodom korona krize**

Trenutna situacija izazvana korona virusom ukazala je na brojne mogućnosti „online“ rada, iliti rada od kuće, te sudjelovanja u organizaciji posredstvom „web“ kamere, ali i na mogućnosti uštede troškova poduzeća takvim pristupom. „Online“ organizacijsko ponašanje iliti organizacijsko ponašanje posredstvom „web“ kamere, u formi „webinara“ pokazuje brojne aspekte srodnosti organizacijskog ponašanja s neposrednim zajedničkim radom. Kad je riječ o segmentu koji se u takvom postavljenom okviru u ovom radu promatra, to je utjecaj vrijednosti i stavova u takvom tipu komunikacije. Moguće ideološke odrednice, a koje se mogu javiti kao čimbenik u zajedničkom radu pri odluci na neke tipove poslovanja, potrebno je na određeni način usustaviti kako bi došli do određenih zakonitosti i u tom vrlo kompleksnom, i ne lako podložno formalnom tipu prikaza, kakvo je predmet humanističkog istraživanja.

Problem izloženosti kameri jedan je od načina „online“ komuniciranja koji u velikoj mjeri može pružiti uvid u rad zaposlenika jer otklanja:

- a.) prije svega sumnju u zamjenu aktera rada,
- b.) pruža jednu intimističku stranu koju nije moguće dobiti putem „online“ pismenog rada te se

c.) dobiva uvid u psihičko stanje zaposlenika putem mimika i gesti kao neverbalnog tipa izražavanje koje nije moguće u tolikoj mjeri svjesno kontrolirati (Lipovčan, 2006)..

Međutim, ono i dalje nije neposredni kontakt i omogućuje isključenje iz razgovora u svakome trenutku, dok je to u neposrednom fizičkom prisustvu puno teže izvesti te pruža jednu drugu dimenziju ljudskih odnosa koja na ni na koji način „online“ nije moguća.

## **6.2. Pismeno organizacijsko ponašanje – izbor pojedinih tipova pismenog izražavanja**

Pismeno organizacijsko ponašanje putem Interneta može otkriti mnogo toga o zaposleniku, kako o njegovim sposobnostima, znanju, pismenosti, načinu koncipiranja problema, ali i karakteru. S obzirom na novonastalu situaciju s korona virusom, gdje se posao od kuće pokazao ključnom i jedinom opcijom za rad, potrebno je teorijsko postavljanje istraživanja o osobitosti rada od kuće, kako za samo psihološko i socijalno stanje zaposlenika, tako i za tvrtku u cjelini. Bitno je pritom imati u vidu da neovisno o nastaloj situaciji s korona virusom, mnogo tvrtki, gotovo od pojave Interneta i mogućnosti posla preko kućnog računala, obavlja svoj posao od kuće te se postavlja pitanje što novonastala situacija teorijski indicira prisiljavajući, uvjetno rečeno, na rad od kuće. Pitanje je u kojoj mjeri „online“ rad utječe, sa sociološkog i psihološkog aspekta, na zaposlenika i uopće društvo, te koje su dobre i loše strane „online“ poslovanja za samu firmu i kakvom tipu posla je najprimjereniji. Sve navedeno je u određenoj mjeri iskustveno istraženo samim spontanom propitivanjem što boljeg načina poslovanja od strane samih poslodavaca u praksi, međutim, teorijski ono još uvijek predstavlja polje koje je tek ovlaš istraženo te mu navedena situacija s korona virusom može biti znatan stimulans u istraživanju mogućnosti i opasnosti „online“ rada za pojedinca, zaposlenika, firmu i društvo u cjelini.

Vrativši se na sam pismeni aspekt, potrebno je ukazati na važnost provođenja sociolingvističkih i personalno-lingvističkih istraživanja tekstova kojima se može dobiti uvid u načine iščitavanja stavova i vrijednosti te ponašanja pojedinca pri radu u njegovim prepiskama sa nadređenim i u njegovim radnim prepiskama. Međutim, taj vid istraživanja još nije postao u tolikoj mjeri prepoznat od strane istraživača kao važan.

### 6.2.1. Komentar

U prepiskama između zaposlenika pri zajedničkom radu, koji je transparentan i u skladu s politikom tvrtke, ključnu ulogu ima forma izražavanja zvana „komentar“. Postavlja se pitanje koje su osobitosti komentiranja kao jezične forme i koje ono implicirane ostavlja na kontekst kakav je poslovno okruženje, što govori o osobitosti pojedinca i kakve prepreke i mogućnosti ono kao forma izražavanja sadrži?! Prije svega, potrebno ga je definirati. Komentar je oblik koji u središte zanimanja tematski postavlja stav i mišljenje autora o nekoj temi ili događaju. On s obzirom na pretpostavljenu upoznatost adresara s problemom o kojem se daje mišljenje, uglavnom tek ovlažno sadrži uvod s kontekstualizacijom danog komentara (Lipovčan, 2006: 45). Ono što je također važno za diskurzivni oblik komentara i uopće poslovnu atmosferu koja zahtijeva iznošenje i eventualno sukob mišljenja u cilju uspješnosti rada firme, jest spornost komentara (Lipovčan, 2006: 46). Upravo pretpostavka neslaganja i reakcija na suprotno mišljenje jest obilježje komentara i indicira sobom:

- a.) sukob ideja aktera,
- b.) visoku individualizaciju aktera (potpunu odgovornost za izrečeno),<sup>7</sup>
- c.) određene karakterne crte aktera kao moguće čimbenike u polemiku, te,
- d.) pretpostavke i uzroke takvog sukoba koji su posredni i govore o općoj atmosferi poslovanja i društva.

Ovim putem se ukazalo na osobitost pismenog komentara, jer je njegova forma lakše uočljivija nego što je to slučaj pri usmenom komentiranju, koje u ovom radu kao uvodu za daljnje istraživanje prezentiranih problema, predstavlja početnu poziciju istraživanju s obzirom na lakšu uvidavnost u tekst od samog govora i analize ponašanja putem „web“ kamere.

#### 6.2.1.1. Komentirani izvještaj

Komentirani izvještaj, za razliku od komentara, donosi prikaz istraženih i(li) skupljenih podataka te potom komentar na njega kao njegov sastavni dio. On je takozvana hibridna tekstualna vrsta između izvještaja i komentara (Lipovčan, 2006: 45-46) i učestala u pismenom organizacijskom radu putem prepiske.

---

<sup>7</sup> Što posredno ukazuje na prisnost i predanost poslu od strane zaposlenika ako se usuđuje ući u unutar poslovni sukob zbog poslovne ideje.

#### *6.2.1.2. Osvrt*

Kad je riječ o osvrtu, ako ga se transferira u poslovni diskurs, ono u poslovnom smislu može označavati prosudbu, iliti, ocjenu o određenom radu ili pojavi u okviru događanja unutar poslovnog okruženja (Lipovčan, 2006: 45). Ono za razliku od komentara ima jasniji naglasak na određenu pojavu ili događaj u odnosu na druge pojave i opći pristup sudu.

#### *6.2.1.3. Polemika*

Polemika je ključan tekstualni oblik koju ukazuje na pisanu organizaciju rada jer ukazuje na interaktivni aspekt rada. Polemika u sebi sadrži svojevrstan sukob mišljenja i ideja o nekom predmetu (Lipovčan, 2006:50). U polemici je sve usmjereno na obranu ideje koju se zastupa ili osporavanje ideje kojoj se suprotstavlja, te biva često moralno obilježena, što daje implikaciju upravo na gore spomenuti govor o očitovanju stavova i vrijednosti zaposlenika kroz rad i time otkrivaju točke prijepora u kojima vrijednosti i stavovi čine prepreku uspješnijem zajedničkom radu i svojim prepoznavanjem omogućuju uvid u njih i uvjete njihove pojave i načine njihova razrješenja u obostranu korist (Lipovčan, 2006: 50-51).

Svi ovi oblici u svom izrazito subjektivnom karakteru kao ključnom za određenje posvjedočuju nužnost zaposlenikove motiviranosti za rad i poistovjećenost s radnim okruženjem i interesima firme.

## 7. Zaključak

U ovome radu nakana je bila ukazati na osobitosti onog najteže kvalitativno provjerljivog i opipljivog u poslovanju, a to su upravo vrijednosti, stavovi i ponašanje zaposlenika kao novo polje istraživanja koje zahtijeva interdisciplinarni pristup ako je cilj unaprjeđenje uspješnosti poslovanja.

Pojedinčev pristup prema organizaciji jest identifikacija s njom. Istraživanje stavova zaposlenika ključno je za odgovor poduzeća na izazove tržišta i stalne društvene promjene koje zahtijevaju i prilagodbu zaposlenika. Društvo i pojedinci neprestano su izloženi stavovima od strane medija, drugih ljudi i neprestano druge izlažu vlastitim stavovima. Stereotipi i predrasude jedne su od čestih obilježja stavova te predstavljaju veliki problem u međusobnom komuniciranju i radu među ljudima, a time i u radu same organizacije čiji su dio. Uvjerenja se uglavnom temelje na onome što pojedinac zna i misli svijetu, a vrijednosti na sam doživljaj istog. Sustav vrijednosti je ključan za funkcioniranje pojedinca u organizaciji, možda čak i više od stavova jer nekad različiti stavovi pojedinca i stavovi organizacije u koju ulazi ne moraju značiti i poteškoće u funkcioniranju. Jedan od čimbenika koji čini veliku prepreku u organizacijskom funkcioniranju jest osjećaj straha. Promjene u poslovnom svijetu odraz su općih društvenih promjena – razvoja tehnologija, sve većeg i većeg stupnja oslobođenosti tržišta, učestalosti promjene posla, itd. te u takvom brzom razvoju i promjeni uvjeta rasla je i nesigurnost zaposlenika i općenito pojedinaca zbog neizvjesnosti vlastite pozicije. Jedna od efikasnih mjera koja suzbija objektivno opasnost od gubitka posla jest dodatno usavršavanje i osposobljavanje za alternativna zaposlenja. Važna je i što veća transparentnost rada i najava svakog sljedećeg postupka te očekivanih promjena u svrhu što lakšeg predviđanja problema i time otklanjanja u određenoj mjeri osjećaja nesigurnosti među zaposlenicima. Organizacijska pravednost predstavlja ključnu točku borbe protiv destruktivnih stanja zaposlenika i općenito destruktivnog ponašanja firme u cjelini. Specifičnosti i zajednički elementi vrijednosti, ponašanja i stavova koje određuje neku kulturu kao kulturu nije moguće promatrati kao isključivo pripadne pojedincu, nekom prostoru, nekoj državi već su brojne kulturalne specifične prakse omjerno pripadne različitim skupinama ljudi i područjima. Prepoznavanje budućih kretanja na tržištu time je ključno za uspješno poslovanje organizacija jer mogu s obzirom na dobro predviđena očekivanja ponašanja tržišta planirati politiku pristupa tržištu.

S obzirom na nakanu interdisciplinarnog pristupa i razmatranja njegovih mogućnosti, rad je nužno morao napraviti pogled unazad – na dosadašnje načine istraživanja navedenog i njihove dosege. Upravo u tom dvostranom pogledu, između dosad istraženog i povijesti istraživanja vrijednosti, stavova i ponašanja zaposlenika te vidik budućeg u pitanju o korištenju raznorodnih znanja različitih disciplina u iznalaženju novom, efektivnijem pristupu, javlja se problem sadašnjeg u vidu korona virusa i masovne potrebe za okretanjem „online“ poslovanju svih onih poslovanja u kojima je posao uopće moguće vršiti na taj način. Razmatranje presudnosti „online“ poslovanja u trenutnom povijesnom trenutku i određivanje njegove osobitosti pokazuju se kao novo polje u kojem se, u ovakvim rubnim nesvakidašnjim društvenim događanjima, vrijednosti i stavovi pojedinaca očituju kao ključna spona ili prepreka u organizacijskom ponašanju i u konačnici u uspjehu poslovanja.

## Literatura

1. Aleksić, A. i Rudman, M. (2010)., *Organizacijska socijalizacija - ključne perspektive i pristupi*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
2. Bandur, M. (2016)., *Stavovi zaposlenih i uspješnost promjena u organizaciji*, Anali poslovne ekonomije, Zagreb
3. Bedeković, V., Lukačević, V. (2011)., *Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, vol. 2
4. Bies, R.J. i Moag, J.F. (1986)., *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. Greenwich, CT: JAI Press.
5. Conrad, R., (1954)., *An approach to an experimental industrial psychology*, Arhiv za higijenu rada i toksikologiju
6. Gotvald, I. (2015)., *Kako hrvatski zaposlenici reagiraju na kršenje psihološkog ugovora? Povezanost sa stavovima prema radu i radnim ponašanjima*, Sveučilište u Zagrebu – Filozofski fakultet – odsjek za psihologiju – diplomski rad, Zagreb
7. Janko, N. (2016)., *Stavovi i zadovoljstvo poslom*, Sveučilište Jurja Dobrile – Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković – diplomski rad, Pula
8. Lipovčanin, S. (2006)., *Mediji - druga zbilja? Rasprave, ogledi i interpretacije*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
9. Malbašić, I. (2011)., *Tipologija organizacijskih vrijednosti*, Ekonomski pregled
10. Marfi, G. (1963)., *Istorijski uvod u savremenu psihologiju*, Savremena škola, Beograd
11. Mihalić, M. (2012)., *Mjere li samo pokazatelji uspješnosti vrijednost knjižnica? : prema vrednovanju društvenih ciljeva organizacija u kulturi*, Vjesnik bibliotekara Hrvatske, vol. 55, br. 1
12. Naletilić, A. (2017)., *Uloga radnih vrijednosti i stavova prema radu, poželjnosti poduzetništva i poduzetničke samoefikasnosti u poduzetničkim namjerama studenata*, Diplomski rad – Filozofski fakultet, Osijek
13. Nikić, M. (1994)., *Psihologija straha*, Obnovljeni život
14. Penezić, Z., Slišković, A. (2013)., *Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja*, Psiholojske teme



15. Praper, P. (2014)., *Ego-psychological indicators of differential diagnosis between borderline and psychotic personality*, Klinička psihologija
16. Puljić, Ž. (1980)., *Samoostvarene osobe u psihologiji A. H. Maslowa*«, Crkva u svijetu
17. Rot, N. (1972)., *Osnovi socijalne psihologije. Socijalizacija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
18. Ružojić, M. (2014) *Nesigurnost posla i proceduralna organizacijska pravednost kao prediktori zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji*, Filozofski fakultet – Odsjek za psihologiju - diplomski rad, Zagreb
19. Salarić D., Jergović A. (2012)., *Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje*, Učenje za poduzetništvo
20. Titov E., Umarova Lj. (2016)., *Impact of real and Propagated Values on Organizational Success*
21. Tognacci, S. (2016)., *Psihologija srama: glavni psihologijski i kulturološki vidovi*, Crkva u svijetu
22. Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. (2009)., *Fundamentals of human resource management*, Pearson Education Limited, Harlow
23. Vekić, R. (2015)., *Mijenjanje stavova persuazijom*, Filozofski fakultet – završni rad, Osijek
24. Vukmirović, V. (2019)., *Komuniciranje društveno odgovornoga poslovanja u suvremenim medijima: stavovi i preferencije pripadnika generacije Y*, South Eastern European Journal of Communication, vol. I.
25. Zeko, A. (2016)., *Stavovi prema radu: suvremeni trendovi*, Filozofski fakultet – završni rad, Osijek
26. Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F. (2010)., *Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background*, Journal of Business Venturing
27. Zubić, M. (2018)., *Važnost upravljanja organizacijskim vrijednostima u poslovanju*, Diplomski rad – Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
28. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i Brčić, R. (2004)., *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*, Ekonomski vjesnik, XVII (1-2)
29. Župljanin, S. Arsenović, V. (2016)., *Stavovi zaposlenih i otpor prema promjenama*, Svarog. Naučno-stručni časopis, br. 12.