

# Posljedice organizacijskih disfunkcionalnosti

---

**Gojmerac, Stela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:297325>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet  
ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**STELA GOJMERAC**

**POSljedICE ORGANIZACIJSKIH  
DISFUNKCIONALNOSTI**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet  
ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**STELA GOJMERAC**

**POSljedICE ORGANIZACIJSKIH  
DISFUNKCIONALNOSTI**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303085063, redovita studentica

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Socio-ekonomski menadžment

**Znanstveno područje:** društvene znanosti

**Znanstveno polje:** ekonomija

**Znanstvena grana:** organizacija i menadžment

**Mentorica:** izv. prof. dr. sc. Lela Tijanić

Pula, rujan 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Stela Gojmerac**, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Studentica

---

U Puli, rujan 2024. godine.



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, **Stela Gojmerac** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **POSljedICE ORGANIZACIJSKIH DISFUNKCIONALNOSTI** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, rujan 2024.

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. SOCIO-EKONOMSKI PRISTUP MENADŽMENTU .....	2
2.1. Virus <i>Taylorism-Fayolism-Weberism</i> (TFW) .....	4
2.2. Promjena cijelog sustava .....	5
2.3. Temeljni SEAM koncepti.....	7
2.3.1. <i>SEAM djetelina s četiri lista</i> .....	7
2.3.2. <i>Organizacijske disfunkcionalnosti</i> .....	9
2.3.3. <i>Skriveni troškovi</i> .....	11
2.3.4. <i>ISEOR kauzalno stablo</i> .....	12
3. KATEGORIJE ORGANIZACIJSKIH DISFUNKCIONALNOSTI .....	14
3.1. Radni uvjeti.....	14
3.2. Organizacija rada.....	16
3.3. Komunikacija-koordinacija-kooperacija .....	18
3.4. Upravljanje vremenom .....	20
3.5. Izobrazba na radnom mjestu .....	22
3.6. Implementacija strategije .....	24
4. SIMPTOMI I POSLJEDICE ORGANIZACIJSKIH DISFUNKCIONALNOSTI .....	26
4.1. Koncept i značenje skrivenih troškova .....	26
4.2. Apsentizam .....	27
4.3. Nesreće na radu .....	30
4.4. Fluktuacija zaposlenika.....	32
4.5. Slabija kvaliteta proizvoda/usluga i produktivnost .....	33
4.6. Financijske posljedice organizacijskih disfunkcionalnosti .....	34
5. SOCIO-EKONOMSKA USPJEŠNOST I RADNO OKRUŽENJE.....	37
5.1. Radna okolina i važnost radne okoline.....	37

5.2. Odgovornost menadžera za utjecaj na kulturu radnog mjesta .....	38
5.3. Poticanje angažiranosti zaposlenika .....	40
6. UTJECAJ VODSTVA NA ORGANIZACIJSKU DISFUNKCIONALNOST .....	44
6.1. Disfunktionalno ponašanje vodstva .....	44
6.2. Vrste disfunktionalnih vođa .....	45
6.3. Usporedba disfunktionalnih i funkcionalnih vođa i organizacija .....	47
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ORGANIZACIJSKE FUNKCIONALNOSTI/ DISFUNKCIONALNOSTI PODUZEĆA .....	49
7.1. Osnovna obilježja promatranog poduzeća .....	49
7.2. Metodologija istraživanja .....	50
7.3. Rezultati istraživanja .....	53
7.4. Preporuke za otklanjanje disfunktionalnosti u odabranom poduzeću.....	58
8. ZAKLJUČAK.....	66
LITERATURA.....	69
POPIS SLIKA.....	77
SAŽETAK.....	78
SUMMARY .....	79

## 1. UVOD

Posljedice organizacijskih disfunkcionalnosti primarni su fokus ovog rada. Svrha rada je objasniti važnost praćenja organizacijskih disfunkcionalnosti te prikazati s kojim se disfunkcionalnostima i posljedicama poduzeća mogu susretati.

Cilj rada je analizirati socio-ekonomske utjecaje i posljedice različitih kategorija organizacijskih disfunkcionalnosti.

Hipoteza koja će se u radu pokušati dokazati ili opovrgnuti na odabranim primjerima je da organizacijske disfunkcije značajno utječu na rezultate poslovanja organizacija i na zadovoljstvo zaposlenika. Otkrivanje simptoma disfunkcija nije jednostavno te uključuje unutarnju analizu poduzeća vezanu uz cjelokupno radno okruženje.

Uz uvod i zaključak, rad je podijeljen na šest glavnih poglavlja. Nakon uvoda, drugo poglavlje rada odnosi se na socio-ekonomski pristup menadžmentu koji za cilj ima pronaći uzroke disfunkcionalnosti te provođenjem intervencija spriječiti i otkloniti posljedice. U trećem dijelu rada opisane su kategorije organizacijskih disfunkcionalnosti, dok se četvrti dio rada odnosi na simptome i posljedice disfunkcionalnosti. Peto poglavlje obrađuje radno okruženje organizacije gdje se naglašava vrijednost stvaranja pozitivnog radnog okruženja. Šesti dio rada opisuje utjecaj vodstva na zaposlenike, ali i na potencijalno stvaranje disfunkcija koje proizlaze iz njihovog ponašanja. Posljednji (sedmi) dio rada je istraživački dio u kojem se na odabranom primjeru nastoje utvrditi disfunkcionalnosti, uključujući i istraživanje stavova zaposlenika. Osim sekundarnog istraživanja dostupnih izvora, provedeno je anketiranje zaposlenika kako bi se detaljnije sagledali uzroci, simptomi i posljedice (potencijalnih) organizacijskih disfunkcionalnosti. Prema rezultatima cjelokupne analize, prikazane su komparacije uzroka i posljedica te su sintetizirane preporuke za otklanjanje disfunkcionalnosti u promatranom poduzeću. U zaključnim razmatranjima komentiraju se ključne činjenice o organizacijskim disfunkcionalnostima te su ponuđena moguća rješenja za njihovo ublažavanje.



## 2. SOCIO-EKONOMSKI PRISTUP MENADŽMENTU

SEAM (*Socio-Economic Approach to Management*) odnosno socio-ekonomski pristup upravljanju kreirao je Henri Savall sa svojim ISEOR (*Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations*) timom, 1973. godine. Pristup socio-ekonomskog upravljanja istodobno ima za cilj zajedničko postizanje društvenih učinaka i ekonomskih performansi. Njegovi alati sustavno integriraju dvostruku dimenziju. Učinkovitost i djelotvornost poduzeća i organizacija ovisi o njihovoj sposobnosti kombiniranja klasičnih metoda upravljanja s ljudskom i društvenom dimenzijom njihovog cjelokupnog funkcioniranja i održivog učinka (Savall, Zardet i Bonnet, n.d.).

Socio-ekonomska teorija organizacija sastoji se od integriranja društvenih i ekonomskih varijabli. Postoji stalna interakcija između organizacijske strukture i ponašanja zaposlenika. Ta je interakcija i pokretačka snaga, neophodna za proizvodnju dobara i usluga, kao i mogući uzrok disfunkcija. Sudionici mogu imati specifične i sukobljene ciljeve. Na ponašanje sudionika, u skladu s unutarnjim i vanjskim društvenim i ekonomskim događajima, utječu drugi pojedinci, odjeli, različite socio-profesionalne kategorije, grupe afiniteta (religija, zajednica) i organizacija u cjelini. Sve to rezultira međugrupnim utjecajem na promatrano ponašanje. Neusklađenost struktura i ponašanja dovodi do većih disfunkcija i skrivenih troškova, što onemogućuje održivi ekonomski učinak. Održivi ekonomski učinak zahtjeva dinamičko uravnoteženje između društvenog i ekonomskog učinka. Društveni učinak označava sposobnost organizacije da zadovolji potrebe unutarnjih i vanjskih sudionika, menadžera, zaposlenika, dioničara, kupaca, dobavljača te javnih i privatnih institucija. Idealna razina zadovoljstva dioničara postiže se u optimalnom stanju u kojem organizacija djeluje bez disfunkcija, što odgovara razini integralne, cjelovite kvalitete unutar organizacije (Savall, 2003.).

Organizacije se u poslovanju trebaju baviti potencijalima i zadovoljstvom zaposlenika, kao i profitom, odnosno ekonomskom stranom. To je ono što je socio-ekonomsko. Henri Savall daje objašnjenje ovog pojma. "U džepu drži novčić i kada ga ljudi pitaju za SEAM, on im pokaže novčić. Prvo ga drži okrenutog s nečijim profilom prema osobi. "Što vidite ovdje? Čovjeka ili društvo." Zatim okreće novčić i pokazuje drugu stranu novčića s vrijednosnim iznosom. "Što sada vidite? Novac ili ekonomiju." Cijeli novčić je socio-ekonomski. Strane ne rade jedna bez druge. Savallova poanta

objašnjenja je da se ne može odvojiti strana ljudi (socio) od ekonomske strane (produktivnosti i profita), bez stvaranja iskrivljenja” (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

SEAM se temelji na premisi da se izvor dodane vrijednosti u organizacijama temelji na razvoju ljudskog potencijala. Ova premisa dovodi u pitanje neoklasičnu teoriju koja naglašava ulogu kapitala u povećanju dodane vrijednosti, kao i marksističku ekonomsku teoriju s idejom da je rad izvor dodane vrijednosti. Prema SEAM teoriji, način da se profit organizacije poveća je ulaganje u ljude i rast i razvoj njihovog potencijala. Razvojem ljudskih potencijala, pojedinci postaju angažiraniji i zainteresiraniji za doprinos dobrobiti organizacije. Svi ljudi imaju potencijal i ako su na pravom mjestu mogu dodati vrijednost organizaciji. Lideri koji koriste SEAM filozofiju razvijaju zaposlenike koji ne žele napustiti organizaciju (Conbere i Heorhiadi, 2024.).

Jedan od ciljeva SEAM-a je promijeniti način na koji ljudi upravljaju jer je uzrok mnogih organizacijskih problema loše upravljanje. Mnogi menadžeri su poučeni vrlo lošim navikama ili su te navike stekli kroz primjere upravljanja oko sebe. Za loše upravljanje nisu krivi pojedinačni menadžeri, to je i neuspjeh organizacijskog sustava i rezultat dominantnog mentalnog modela upravljanja. U SEAM metodologiji upravljanja, lideri uče drugačiji mentalni model upravljanja tj. kako učinkovito usmjeriti ljude prema postizanju organizacijskih strateških ciljeva (Conbere i Heorhiadi, 2024.).

SEAM je jedan od pristupa koji se može koristiti ne samo kada je organizacija u problemima, već i kada se organizacija želi poboljšati, rasti i prilagoditi procese. SEAM poboljšava učenje unutar organizacije čija se stvarna konkurentska prednost u usporedbi s drugim organizacijama nalazi u tome koliko brzo mogu smanjiti disfunkcije i stvoriti potencijal kako bi mogli razviti proaktivan plan (Chaanine, 2017.).

## 2.1. Virus *Taylorism-Fayolism-Weberism* (TFW)

Henri Savall i njegovi suradnici kreirali su metaforu za opis mentalnog modela modernog menadžmenta, odnosno „virus *Taylorism-Fayolism-Weberism*“, skraćenim nazivom „TFW“ (Savall, Zardet i Bonnet, n.d.). Ovaj mentalni model uključuje niz pogrešnih uvjerenja o ljudskoj prirodi, poslu i radnom mjestu. Prema tom modelu, zaposlenici su roba, ljudi su kapital kojeg se u vrijeme financijske krize treba riješiti (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

Skraćeni naziv “TFW” model duguje ime svojim začetnicima Frederick Winslow Tayloru, Henri Fayolu i Max Weberu. Frederick Winslow Taylor zagovarao je znanstveni pristup organizaciji rada. Predložio je dijeljenje posla na visoko specijalizirane zadatke kako bi svi mogli biti što učinkovitiji. U poduzeća je uveo hiper specijalizaciju odnosno podjelu posla na sve manje odjeljke. Podijelio je svaku organizaciju u dvije kategorije ljudi: one koji “misle” i one koji “izvršavaju”. Prema njegovom mišljenju, ovakva organizacija rada donijela bi visok stupanj učinkovitosti. Henri Fayol, bio je jedan od prvih koji je pokušao racionalizirati i formalizirati koncepte upravljanja unutar poduzeća. Razvrstao je administrativne zadatke u “operativne skupine” kao što su tehničke, komercijalne, financijske, administrativne. Opisao je sadržaj svake funkcije, ali nije uzeo u obzir ljudske aspekte koji su relevantni za svaku funkciju. Za Fayola, funkcija postoji kada je opisana na papiru. Idealan posao tako postaje uredan organizacijski dijagram s dobro definiranim “kutijama” i svakom “kutijom” na pravom mjestu. Njegov pristup podrazumijeva depersonalizaciju funkcije. Fayol pridaje malu važnost ljudskom faktoru, odnosno zaposleniku. Max Weber je bio i ekonomist i sociolog. Njegova verzija idealnog poslovanja svodi se na pojam “birokracije”. Za Webera rad mora biti organiziran prema strogim pravilima kojih se svi moraju pridržavati. Zapovijedanje, kontrola i podređenost, ključna su načela njegovog pristupa (Square circle, 2024.).

Neka od načela virusa TFW su (Heorhiadi, Conbere i Hazelbaker, 2014.):

- posao je stvaranje profita
- ljudi mogu i trebaju biti podložni organizaciji
- hiper specijalizacija je najučinkovitiji način rada.

Koncept „TFW“ virusa dovodi u pitanje način na koji se upravlja modernim organizacijama (Conbere i Heorhiadi, 2018.). Mentalni model „TFW-a“ izvor je mnogih uobičajenih disfunkcija. Nepoštovanje zaposlenika dovodi do lošeg morala i angažmana. Specijalizacija dovodi do organizacijskih silosa, odnosno izolacije koja se događa kada zaposlenici unutar organizacije nemaju odgovarajuća sredstva za međusobnu razmjenu informacija ili znanja. Organizacijski silosi se međusobno natječu umjesto da surađuju. Težnja za profitom na štetu zaposlenika i zajednice slabi društvo. Očekivanje poslušnosti dovodi do loše komunikacije. Uvjerenje da su vođe superiorni dovodi do krivnje zaposlenika za disfunkcije, što dodatno šteti komunikaciji. SEAM radi na ublažavanju štete uzrokovane virusom „TFW“. Prepoznavanje „TFW“ virusa i destruktivne prirode ovog razmišljanja neophodno je za transformaciju sustava. U SEAM-u je glavni cilj uspostaviti ispravne i poštene ljudske odnose, kroz proces pregovaranja (Conbere, Heorhiadi i Cristallini, 2012.).

## **2.2. Promjena cijelog sustava**

SEAM intervencija je novi mentalni model upravljanja koji se jednim dijelom odnosi i na razvoj menadžerskih vještina. Menadžerske vještine važne su kako bi se pravilno izvršile intervencije u promjeni sustava. Intervencija je rezultat promjene cijelog sustava, ali ne odjednom. U SEAM-u se promjene vrše odjel po odjel, tijekom vremena. Intervencija u sustavu ima za cilj smanjenje disfunkcija i skrivenih troškova. Također, razvojem ljudskih potencijala oslobađa se više vremena i energije zaposlenika, što zauzvrat povećava vrijednost organizacije, uz veći angažman. Većina ljudi želi smislen rad i poštovanje (Conbere i Heorhiadi, 2011.).

Kako bi se otkrili skriveni troškovi i potencijali te provele promjene koje će povećati organizacijsku učinkovitost, provodi se intervencija koja uključuje zaposlenike organizacije i koristi podatke prikupljene opsežnim istraživanjem. Prije SEAM intervencije, SEAM konzultanti sastaju se s čelnicima organizacije kako bi ih upoznali sa SEAM metodologijom. Ako se Uprava organizacije odluči koristiti SEAM metodom, jedan ili više SEAM konzultanata pridružuje se organizaciji, prikuplja podatke od sudionika, objedinjuje podatke i šalje sintetizirane podatke natrag sudionicima. Važan korak je rad konzultanata sa zaposlenicima organizacije kako bi identificirali potrebne

promjene odnosno uzroke disfunkcionalnosti i načine za provedbu poboljšanja. U početnim intervjuima uključeni su najviši menadžeri i najmanje 30 % zaposlenih u odjelu ili timu. Rezultati se analiziraju, skriveni troškovi se izračunavaju te se tim ili odjel informira o rezultatima „efekta zrcala“. Bitno je dijeljenje informacija. Slijedi mišljenje stručnjaka, u kojem se nalaze zapažanja istraživača koji provode intervenciju o onome što nije rečeno, opisuju se temeljni uzroci disfunkcija i daju se prijedlozi kako bi se smanjili skriveni troškovi. Tim ili odjel odlučuje jesu li prijedlozi prihvatljivi ili ih je potrebno poboljšati, dopuniti. Zatim se radi na uvođenju promjena koje će poboljšati rad i učinkovitost. Pomoć se pruža projektnim grupama po potrebi i započinju nove intervencije u drugim odjelima (Demain et al., 2022.). Uvjeravanje zaposlenika da će se proces promjene provesti pravedno i da će zaposlenici biti nagrađeni, a ne kažnjeni za aktivno uključivanje u proces promjene ključni je aspekt uspjeha SEAM procesa. Zaposlenici moraju vjerovati da će se njihovo radno okruženje poboljšati ako je intervencija uspješna (Conbere i Heorhiadi, 2011.)

Istraživači koji vode organizacijske intervencije dijele svoje znanje. Najučinkovitije intervencije vodi tim istraživača, od kojih su neki članovi organizacije, a neki su vanjski konzultanti. Interni sudionici imaju znanje o organizaciji, njezinoj povijesti i kulturi. Vanjski članovi tima daju gledišta osoba koje nisu bile toliko upućene u organizacijsku kulturu kako bi sudionici mogli vidjeti učinke koji su postali nevidljivi (Demain et al., 2022.).

SEAM je promjena cjelokupnog sustava „*The Trihedron*“, odnosno trokut koji uključuje SEAM stručnjake koji su odgovorni za prikupljanje podataka, podučavanje teorije i praktično osposobljavanje. Trokut se sastoji od tri ključna dijela koji uključuju angažman s grupama, osposobljavanje voditelja za provedu promjena i osposobljavanje za korištenje alata za upravljanje. Navedena tri dijela povezana su kako bi se razvile i održale pozitivne organizacijske promjene. Angažiranje s grupama je intervencija s menadžerima i timovima kojima se upravlja, obuka lidera o promjenama uključuje podršku liderima dok se suočavaju s praktičnim i ostalim aspektima organizacijske promjene. Osposobljavanje menadžera o alatima za upravljanje je kombinacija poduke i praktičnog treninga menadžera (Demain et al., 2022.).

Pojedini od alata za upravljanje su alati za upravljanje vremenom, unutarnji-vanjski strateški akcijski plan, koji se usmjerava na nove ciljeve organizacije i na

aktivnosti prema smanjenju disfunkcija kako bi se oslobodili vrijeme i resursi za novi razvoj, zatim akcijski plan prioriteta (pojedini zadaci se odgađaju ili izostavljaju ako nedostaje dovoljno vremena), mreža kompetencija kako bi se identificirale vještine i znanja koji su potrebni timu i u kojoj mjeri svaki član tima ima te vještine i znanja, potrebe za zapošljavanjem i sl. Koristi se i alat za delegiranje te periodički ugovor o aktivnostima u cilju identificiranja financijskih koristi od SEAM pristupa. SEAM intervencija počinje od vrha. Intervencija postupno prolazi kroz organizaciju (Demain et al., 2022.). Menadžeri uče alate i zatim podučavaju grupu uz pomoć stručnjaka. SEAM modelira stil participativnog upravljanja koji omogućuje da promjena cijelog sustava funkcionira (Conbere i Heorhiadi, 2011.). Ključ je pomoći organizacijama u promjeni kroz humane, etičke i duhovne interakcije. Navedeno postaje transformativni ciklus učenja koji održava promjenu. Filozofija, metodologija i ishodi dio su temeljnih načela koja vode SEAM intervencije (Demain et al., 2022.).

### **2.3. Temeljni SEAM koncepti**

Temeljni SEAM koncepti uključuju (Conbere i Heorhiadi, 2011.):

- SEAM djetelinu s četiri lista
- organizacijske disfunkcionalnosti
- skrivene troškove
- ISEOR kauzalno stablo.

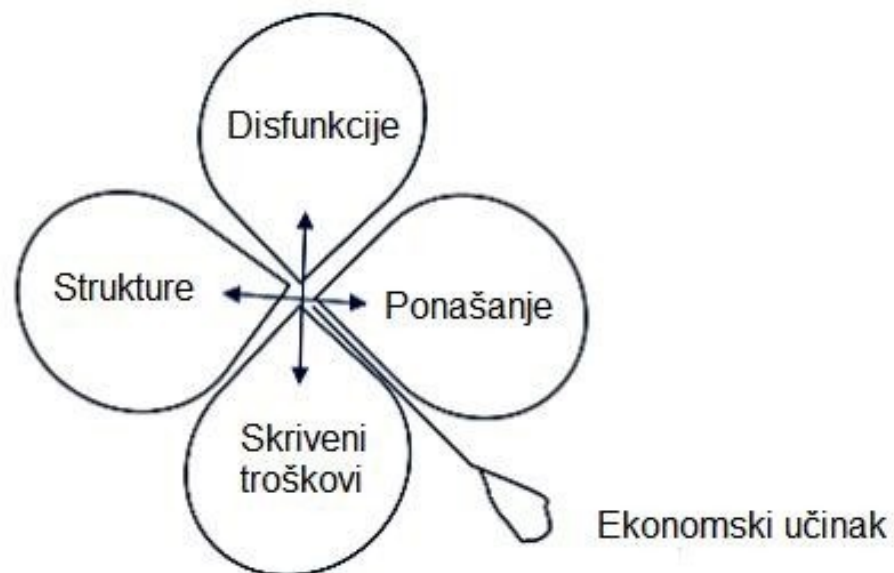
U nastavku rada, slijedi opis svih temeljnih SEAM koncepata.

#### **2.3.1. SEAM djetelina s četiri lista**

„Djetelina s četiri lista je metaforička slika koja odražava temeljno načelo SEAM- a“ (Conbere i Heorhiadi, 2018.). Svako poduzeće ima svoju strukturu i ponašanja. Strukture uključuju: procese, pravila, organizacijske dijagrame i oni su faktori koji oblikuju posao. Ponašanje je ono što sudionici (zaposlenici) rade. Djetelina s četiri lista je prikaz onoga što se događa u organizaciji. Strukture i ponašanja zaposlenika međusobno djeluju i utječu jedni na druge i čine da organizacija funkcionira.

Organizacija bi trebala obavljati više različitih funkcija, ali kada se funkcije ne ispunjavaju, pretvaraju se u disfunkcije. Posljedično, sve što ne funkcionira ima trošak ili gubitak, stoga disfunkcije stvaraju skrivene troškove. Ono što se događa u djetelini s četiri lista oblikuje ujedno ekonomski učinak (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

Slika 1. SEAM djetelina s četiri lista



Izvor: prema Conbere, J. i Heorhiadi, A. (2018.): *The Socio-Economic Approach to Management, Steering Organizations into the Future*, World Scientific Publishing Company Pte. Ltd., Singapore, str. 10.

Kao što Slika 1. prikazuje, djetelina s četiri lista uključuje čimbenike disfunkcionalnosti, strukture, ponašanja i skrivenih troškova koji su ujedno povezani sa SEAM konceptima.

Što je više disfunkcija u poduzeću, ekonomski učinak je sve lošiji. Većina suvremenih poduzeća koncentrira se na mijenjanje svojih struktura i ponašanja u nastojanju da poboljšaju svoju učinkovitost. Obuka zaposlenika, primjena novih poticaja ili ograničenja naziva se promjena ponašanja. SEAM teorija tvrdi da su takve izravne promjene na radnom mjestu rijetko uspješne i nisu održive (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

Navedene izravne promjene ne uspijevaju iz dva razloga. Zaposlenici se često protive promjenama kada su im nametnute i tijekom mijenjanja strukture ili procesa organizacija može zaboraviti na potrebe onih koji upravljaju tim strukturama i

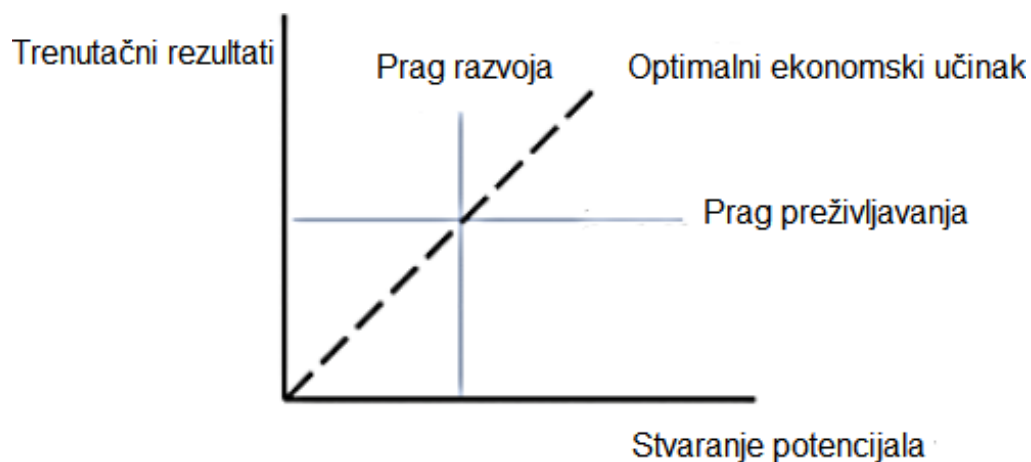
procesima. U isto vrijeme, mnogi voditelji vjeruju da su oni jedini koji mogu provesti promjene, uključujući rješavanje problema na radnome mjestu (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

Otpor promjenama javlja se kada strukturna promjena rezultira otpuštanjem zaposlenika. Zaposlenici koji nisu otpušteni mogu se osjećati krivima, nesigurno i izgubiti povjerenje u vodstvo i organizaciju. Teorija SEAM-a tvrdi da bi početni fokus trebao biti na laticama disfunkcija i skrivenim troškovima, a ne na laticama struktura i ponašanja. Ako se započne s rješavanjem latica disfunkcija i skrivenih troškova, doći će do boljeg usklađivanja struktura i ponašanja, što će smanjiti otpor promjenama i povećati ekonomsku učinkovitost organizacije. Mnoge se organizacije usmjeravaju na kratkoročni uspjeh kada procjenjuju svoj ekonomski učinak. Poduzeće mora strateški ulagati u budućnost razvijajući svoje organizacijske i ljudske kapacitete, iako nastoji postići trenutne rezultate potrebne za opstanak (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

### **2.3.2. Organizacijske disfunkcionalnosti**

Sukladno ranije navedenom, interakcije organizacijskih struktura i ponašanja zaposlenika generiraju organizacijske funkcije, no ako se funkcije iz bilo kojeg razloga ne provode ispravno, postaju disfunkcije, što dovodi do organizacijske disfunkcionalnosti (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

Slika 2. Dvije osi ekonomske uspješnosti organizacije





Izvor: prema Conbere, J. i Heorhiadi, A. (2018.): *The Socio-Economic Approach to Management, Steering Organizations into the Future*, World Scientific Publishing Company Pte. Ltd., Singapore, str. 12.

Slika 2. prikazuje dvije osi ekonomske uspješnosti organizacije, gdje vidimo trenutačne rezultate i stvaranje potencijala. S pomoću praga razvoja i praga preživljavanja može se uočiti ima li organizacija optimalni ekonomski učinak.

S obzirom na to da je potrebno koordinirati mnoge zaposlenike i sustave, očekivanje pojedinih disfunkcija u radu je uobičajena pojava. Prikaz je moguće koristiti i u analizi u kojoj mjeri organizacijske disfunkcionalnosti, odnosno njihove posljedice, utječu na produktivnost i iskorištavanje prisutnih potencijala zaposlenika. Nezadovoljstvo zaposlenika izazvano organizacijskim disfunkcijama ili njihovim posljedicama također smanjuje ekonomsku učinkovitost.

Ako je prisutna manja motiviranost zaposlenika za postizanje ciljeva organizacije rezultat može biti smanjenje produktivnosti. Ako organizacije imaju veći broj disfunkcija, one postaju manje učinkovite. Organizacijske disfunkcije troše energiju ljudi i rasipaju materijale i novac organizacije. Problem s disfunkcijama nije u tome što se one ne mogu popraviti, već u tome što se zaposlenici s vremenom navikavaju na disfunkcije i počinju vjerovati da ne postoji drugi način rada. Da bi bile učinkovite, organizacije bi trebale imati niz područja koja dobro funkcioniraju (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

„Postoji šest glavnih organizacijskih funkcija ili područja u kojima se mogu dogoditi disfunkcije (Conbere i Heorhiadi 2018.):

- radni uvjeti
- organizacija rada
- komunikacija-koordinacija-kooperacija
- upravljanje vremenom
- izobrazba na radnome mjestu
- implementacija strategije.“

Navedeno se detaljnije objašnjava u 3. poglavlju.

### **2.3.3. Skriveni troškovi**

Primjena socio-ekonomske teorije u organizacijama pridonosi dijagnozi i utvrđivanju skrivenih troškova koji proizlaze iz interakcije između organizacijskih struktura i ponašanja zaposlenika organizacije (Deco et al., 2023.).

Skriveni troškovi su oni troškovi koji ostaju neidentificirani u klasičnom informacijskom sustavu poduzeća, za razliku od vidljivih troškova, koji se navode u računovodstvenim kategorijama. Posljedično, skriveni troškovi nisu niti kvantificirani niti kontrolirani u svakodnevnom funkcioniranju poduzeća. Međutim, oni imaju utjecaja na rezultate tvrtke. Skriveni su, postoje, a ne uzimaju se u obzir tijekom donošenja upravljačkih odluka (Savall, Zardet i Bonnet, n.d.).

Drew (2022.) objašnjava, „kao što naziv implicira, skriveni troškovi su oni koji su uključeni u proizvodnju ili upravljanje poslom i teško ih je identificirati. Ovisno o njihovoj prirodi ili veličini, skriveni troškovi mogu nas navesti na pogrešne odluke o cijenama ili poslovnim rezultatima“.

Postoji pet pokazatelja skrivenih troškova (Conbere i Heorhiadi, 2018.):

- apsentizam
- ozljede i profesionalne bolesti
- fluktuacija zaposlenika
- loša kvaliteta proizvoda i usluga
- smanjena produktivnost.

Ovi se pokazatelji mogu pronaći u evidenciji organizacije. Apsentizam, ozljede na radu i profesionalne bolesti te fluktuacija zaposlenika su jasno vidljivi, ali se uzroci i utjecaji nedovoljno sagledavaju. Proizvodi za koje se utvrdi da su loše kvalitete ne mogu se prodati po standardnoj cijeni. Manji obujam rezultata proizvodnje ili pruženih usluga u usporedbi s onim što je organizacija sposobna proizvesti ili pružiti naziva se smanjena produktivnost (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

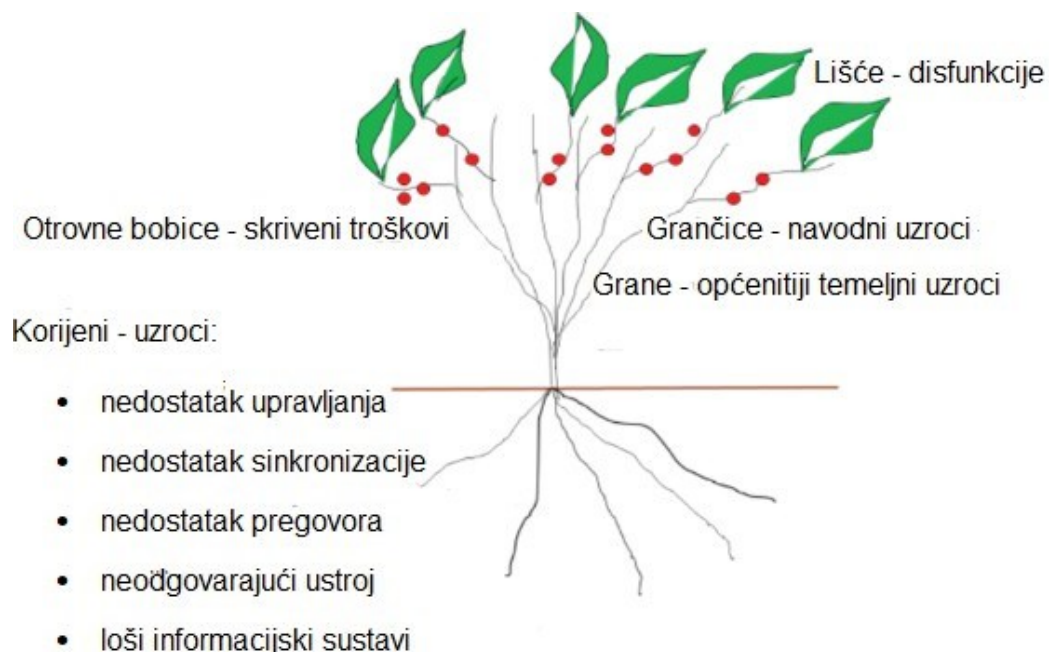
Skriveni troškovi ne odnose se uvijek samo na novac. Skriveni troškovi mogu imati različite oblike, ali svi će dovesti do negativnih financijskih posljedica za poduzeće (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

Detaljnija obrada simptoma i posljedica organizacijskih disfunkcionalnosti prikazana je u 4. poglavlju.

#### 2.3.4. ISEOR kauzalno stablo

Kako bismo prikazali temeljne uzroke organizacijske disfunkcionalnosti, može se koristiti ISEOR-ova slika uzročnog stabla, koja je prikazana na Slici 3. Na Slici 3. uzročnog stabla, „lišće“ predstavlja disfunkcije, „bobice“ simbolički predstavljaju skrivene troškove, a „grančice i grane“ predstavljaju uzroke organizacijske disfunkcije. Prirodni organizacijski instinkt je baviti se „lišćem i bobicama“ jer su vidljivi. Međutim, obično su „lišće i bobice“ simptomi dubljih temeljnih problema i zahtijevaju više vremena i truda za dijagnosticiranje i uklanjanje. Ako organizacija uklanja „lišće i bobice“, kratkoročno može izgledati kako je poduzeće riješilo problem (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

Slika 3. Pet temeljnih uzroka organizacijskih disfunkcionalnosti



Izvor: prema Conbere, J. i Heorhiadi, A. (2018.): *The Socio-Economic Approach to Management, Steering Organizations into the Future*, World Scientific Publishing Company Pte. Ltd., Singapore, str. 16.

Uz prikaz lišća, bobica i grančica, prikazano je korijenje stabla gdje se ubrajaju problemi kao što su: nedostatak upravljanja, sinkronizacije, nedostatak pregovora i neodgovarajući ustroj (neadekvatno ili neučinkovito postavljanje strukture, procesa i uloga unutar poduzeća) te loši informacijski sustavi. Dugoročno, ako se ne riješe problemi, novo lišće i otrovne bobice ponovno rastu, a nove disfunkcije i skriveni troškovi ponovno se javljaju. Umjesto suočavanja sa simptomima, važno je identificirati i nositi se s korijenom problema. Pronalaženje i uklanjanje problema pomoći će u stvaranju pravog rješenja za problem, koje će djelovati i održati se (Conbere i Heorhiadi, 2018.).

U nastavku se detaljnije obrađuju kategorije organizacijskih disfunkcionalnosti.

### 3. KATEGORIJE ORGANIZACIJSKIH DISFUNKCIONALNOSTI

Riječ disfunkcionalan sadrži prefiks *dys-*, što znači „loš“, „nenormalan“, „težak“, „oštećen“ (iz grčkog jezika). Može se reći da je organizacija nefunkcionalna kada funkcionira na način koji nije u skladu s ciljem kojemu bi trebala težiti (Montgomery, 2016.). Disfunkcija se može definirati kao ishod za organizaciju ili instituciju koji je u znatnoj suprotnosti sa svrhom organizacije (Little, 2017.). „Disfunkcionalnost je pojava koja nepovoljno utječe na određeni društveni sustav. Produljena izloženost disfunkciji može dovesti do patološkog stanja. Disfunkcija se može tretirati kao mehanizam koji ometa nesmetan rad organizacije“ (Pasieczny i Galinka, 2016.). „Fenomeni i mehanizmi zbog kojih organizacije ne uspijevaju postići svoje ciljeve, nazivaju se pogreškama, disfunkcijama, patologijama ili nedostacima“ (Pasieczny i Galinka, 2016.).

Kada u organizaciji nedostaju jasno postavljeni ciljevi i razumijevanje ciljeva, dolazi do disfunkcionalnog organizacijskog ponašanja, što znači ponašanja koje nije u skladu s ciljevima organizacije.

Nakon 1.000.000 sati proučavanja i intervencija u poduzećima i organizacijama, ISEOR istraživači identificirali su 3.534 različita oblika disfunkcija tj. organizacijskih patologija koje narušavaju organizacijsku održivost. Rezultirajuća procjena rasipanja resursa otkrila je značajnu razinu skrivenih troškova u rasponu od 15.000 do 60.000 eura po osobi godišnje (Deco et al., 2023.).

#### 3.1. Radni uvjeti

Radni uvjeti su jedan od glavnih mogućih pokazatelja disfunkcije u organizaciji. Poslodavac je zakonski odgovoran za osiguravanje prikladnih i sigurnih radnih uvjeta, jer zaposlenici imaju pravo raditi na siguran način. Radna mjesta moraju biti prikladna za sve koji na njima rade, uključujući radnike s bilo kojom vrstom invaliditeta. Svi zaposlenici imaju pravo na sigurno i zdravo radno mjesto koje je odgovarajuće za sve koji rade na njima ili ih posjećuju. To znači da poslodavac mora voditi računa o

pitanjima kao što su prostor, čistoća, rasvjeta i ventilacija te odgovarajući toalet (UNISON, 2024.).

Opasnosti na radnome mjestu nisu uvijek očite, ali usmjeravanje pozornosti na navedene probleme i one koji se odnose na područja kao što su rasvjeta u prostorijama WC-a, prikladni podovi, sigurne prometne rute, prozori i vrata, pomoći će da se to postigne. Radna praksa i uvjeti koji se čine bezopasnima mogu na kraju dovesti do ozbiljne bolesti. Poslodavci i kontrolori poslovnih prostora imaju obvezu pobrinuti se da radno mjesto ispunjava određene uvjete (UNISON, 2024.).

Što se tiče održavanja osobe zadužene za tu funkciju, one moraju provjeriti jesu li radno mjesto, oprema, uređaji i sustavi održavani i u ispravnom stanju te se pobrinuti da su zatvorena radna mjesta prozračena i da imaju dovoljno svježeg i pročišćenog zraka. Unutar prostorija treba se održavati razumna temperatura tijekom radnog vremena. Također, rasvjeta mora biti prikladna, učinkovita i prirodna (UNISON, 2024.).

Radna mjesta i namještaj moraju se održavati čistima. Otpadni materijali se ne smiju nakupljati, osim u prikladnim spremnicima. Radne sobe moraju imati dovoljno podne površine, visine i slobodnog prostora. Podovi moraju biti prikladni i ne smiju biti neravni ili skliski, što predstavlja sigurnosni rizik. Moraju biti slobodni od prepreka koje bi mogle uzrokovati pokliznuće, spoticanje ili pad. Na stepenicama moraju biti postavljeni rukohvati, osim na mjestima gdje bi ometali promet (UNISON, 2024.).

Bitno je i osigurati odgovarajuću zalihu zdrave pitke vode i čaša, kao i osigurati prikladan i dovoljan smještaj za odjeću i svlačionice u kojima se nosi posebna odjeća. Zatim, osigurati prikladne i dostatne prostorije za odmor na lako dostupnim mjestima. Zahodi i prostori moraju uključivati odgovarajuće dijelove za zaštitu nepušača od nelagode. Trudnicama i dojiljama moraju se osigurati prikladni objekti za odmor i za obroke (UNISON, 2024.).

Dakle, poslodavci su dužni osigurati svu potrebnu opremu za sve vrste posla kao i osigurati zaštitnu odjeću i osnovne uvjete za rad te proći obuku za svaku vrstu posla sa svim svojim zaposlenicima. Zaposlenici su dužni slijediti preporuke, kada koriste opremu ili materijale koje im je dao poslodavac, razumno brinuti o vlastitom i tuđem zdravlju i sigurnosti te upozoriti ako nedostaje potrebna zaštitna oprema (UNISON, 2024.).

Uvjeti rada odnose se na radnu okolinu zaposlenika (Eurofond, 2011.). Uvjeti rada, također uključuju i druge aspekte, a to su: radno vrijeme, pauze za odmor, raspored rada i naknade. Fizički uvjeti i mentalni zahtjevi također se smatraju radnim uvjetima. Ekstremni radni uvjeti povezani su s povećanim stresom. Dugo radno vrijeme povezano je s nedostatkom sna, visokim krvnim tlakom i bolestima srca što ne upućuje na dobre uvjete rada od strane poslodavca (Toward Common Ground, 2017.). Zaposlenici koji obavljaju radno intenzivne poslove doživljavaju fiziološke i psihološke reakcije, poput ubrzanog rada srca ili iscrpljenosti. Za ublažavanje stresnih reakcija, zaposlenici trebaju vrijeme u kojem može doći do oporavka (Vieten et al., 2023.).

Roelofsovo istraživanje iz 2002. godine ispitalo je utjecaj boljih radnih uvjeta na stopu fluktuacije i odsutnosti. Prema nalazima studije, poboljšanje radnog okruženja povećava produktivnost dok smanjuje izostanak s posla, pritužbe i stope fluktuacije. Osim toga, studija je pokazala da sretni radnici pokazuju visoku razinu odanosti svojim organizacijama (Zakaria i Mehidi, 2021.).

Studija ANACT (Nacionalna agencija za poboljšanje radnih uvjeta) provela je analizu među vodećim tvrtkama na njihovom tržištu o odlučujućim čimbenicima za bolji učinak u Njemačkoj 2008. godine. Istraživanje je došlo do zaključka da su najvažniji elementi koji određuju učinak zaposlenika i poduzeća njihovo radno okruženje i radni uvjeti (Zakaria i Mehidi, 2021.).

### **3.2. Organizacija rada**

Organizacija rada „obično označava širu perspektivu koja eksplicitnije povezuje poslove s njihovim organizacijskim kontekstom“ (Cordery i Parker, 2009.). „Sukladno tome, organizaciju rada definiramo kao način na koji su zadaci organizirani i koordinirani unutar konteksta sveobuhvatnog radnog sustava“ (Cordery i Parker, 2009.).

Tradicionalni model radnika koji svakodnevno ulazi u ured i godinama radi isti posao više nije norma. U današnje vrijeme sve više ljudi radi na daljinu ili svoje usluge povjerava većem broju klijenata. Iako postoje mnoge prednosti novog načina rada, ostati organiziran i produktivan također može biti izazov.

„Organizacija rada proučava kako ljudi stupaju u interakciju s radnom okolinom. Strukturirani dizajn radnih procesa naziva se organizacija rada“ (Jacobse, 2024.). Uključuje sve od planiranja i raspodjele poslova do opremanja i obuke zaposlenika. Organizacijski koncept uključuje aktivnosti, zadatke i uvjete rada. Cilj je povećanje produktivnosti i učinkovitosti poduzeća, a postiže se korištenjem dostupnih resursa i talenta što je učinkovitije moguće. Organizacija rada također uključuje projektiranje radnih mjesta i raspored opreme i alata. Način na koji je posao organiziran daje zaposlenicima ono što im je potrebno da svoj posao obavljaju sigurno, uspješno i učinkovito (Jacobse, 2024.).

S druge strane, dizajn rada je dizajn poslova, radnih zadataka i uloga kako bi se osiguralo da su zaposlenici praktični i učinkoviti. Za organizaciju rada u poduzeću zadužena je organizacija ili službena osoba. Ako poduzeće nije formalno ustrojeno, poslodavac i radničko vijeće dužni su postaviti uvjete za organizaciju rada. Poslodavci imaju ovlasti kontrolirati različite aspekte radnog života svojih zaposlenika, kao što su radno vrijeme i očekivanja. Poslodavac je ograničen zakonskim propisima i sporazumima kroz kolektivne ugovore i ugovore o radu. Organizaciju rada i cjelokupni proces mora se pismeno dokumentirati u radnim uputama. Mnoga različita radna područja moraju biti isplanirana i pravilno strukturirana kako bi se rad koordinirao na najbolji mogući način. „Organizacija uključuje, između ostalih čimbenika (Jacobse, 2024.):

- organizacijsku strukturu poduzeća
- propise o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu
- vrstu i dizajn radnog mjesta
- opremu za rad
- motivaciju zaposlenika
- procese i metode rada
- komunikacijske i informacijske sustave.“

Poduzeće mora adekvatno organizirati djelatnost kako bi ostvarilo svoje ciljeve. Organizacija rada uključuje upravljanje resursima poduzeća, uključujući njegove financijske, materijalne i ljudske resurse, kao i organiziranje, koordinaciju i usmjeravanje poslovanja. Organizacija rada također mora uključivati vanjske čimbenike koji utječu na poduzeće, uključujući regulatorno i konkurentsko okruženje.



Važno je pratiti i ažurirati organizaciju rada kako bi zaposlenici bili kontinuirano učinkoviti. Isto tako, radna organizacija mora biti fleksibilna kako bi se prilagodila promjenama i resursima ili okruženju (Jacobse, 2024.).

Neki od savjeta za postizanje održive organizacije rada su sljedeći (Jacobse, 2024.):

- poduzeće mora imati jasnu viziju i misiju koju svi zaposlenici mogu razumjeti
- svi zaposlenici moraju imati zajedničko razumijevanje ciljeva poduzeća
- tim mora biti jak i kohezivan kako bi učinkovito surađivali
- tim mora imati odgovarajuće vještine i znanje za postizanje organizacijskih ciljeva
- poduzeće mora imati odgovarajuće financijske resurse, upravljanje ljudskim resursima i fizičke resurse
- aktivnosti poduzeća moraju pravilno funkcionirati, planirati se i koordinirati
- poduzeće mora imati učinkovite sustave i procese.

Ovi pokazatelji mogu pomoći tvrtkama da postanu otpornije i fleksibilnije. Učinkovito radno okruženje može razlikovati uspješno od "propalog" poslovanja. Radno mjesto može se organizirati na razne načine, stoga je bitno odabrati onaj koji najbolje odgovara zahtjevima poslovanja. Svakom poslu potrebna je organizacija rada, stoga je ne treba zanemariti (Jacobse, 2024.).

Istraživanje iz 1977. godine o organizaciji rada u poduzeću kućanskih aparata koje je proveo ISEOR pokazalo je da poduzeće dodjeljuje određenu količinu vremena za dovršetak specifičnih aktivnosti. Istraživački tim otkrio je da tim od 70 radnika uvijek radi manje učinkovito od drugog tima koji radi isti posao i koristi ista sredstva proizvodnje, ali je organiziran u poluautonomne grupe. Osim toga, istraživanje je pokazalo da su radnici druge smjene 20 % manje odsutni i da proizvode manje nedostataka u kvaliteti (Zakaria i Mehidi, 2021.).

### **3.3. Komunikacija-koordinacija-kooperacija**

Jedna od značajnih grešaka u poslovanju je nedostatak koordinacije, ali i organizacije između različitih odjela poduzeća. To može dovesti do pogrešaka, propusta i dupliciranja. Nejasna podjela poslova također može dovesti do nesigurnosti

zaposlenika. Kako bi odjeli mogli učinkovito surađivati, potrebno je planirati internu koordinaciju. Svaki odjel mora razumjeti svoj posao i svoje dužnosti te samim time mora postojati jasna podjela rada unutar poduzeća (Jacobse, 2024.).

„Komunikacija je čin dijeljenja ili razmjene informacija, ideja ili osjećaja“ (Nandkar, 2021.). Međutim, u današnje doba brzog tempa i društvenih medija komunikacija je sve slabija. Iako se virtualna komunikacija može činiti kao privremeni poticaj, čini se da ne donosi trajnu razliku. Nedostatak virtualne komunikacije je to da može dovesti do nesporazuma i pogrešnog razumijevanja. Iako postoji druga strana, virtualna komunikacija danas može značajno utjecati na poslovanje u pozitivnom smislu, ali je potrebno odgovarajuće upravljati svim aspektima rada organizacije kako bi se što više ublažili negativni utjecaji (Nandkar, 2021.).

Koordinacija je vještina organiziranja različitih stvari ili ljudi kako bi proizveli odgovarajući rezultat. To je proces dobivanja željenih rezultata od različitih elemenata oko nas. Međutim, kako takve koordinacijske vještine ne stječemo tijekom vremena, suočavamo se s mnogim preprekama i ne postizemo željene rezultate. Stoga bi svaka aktivnost trebala biti sklona koordinaciji (Nandkar, 2021.).

„Koordinacija je opće sjedinjenje ostvareno na pravom mjestu, u pravo vrijeme, na pravi način i s pravom osobom“ (Nandkar, 2021.). Prvi korak u koordinaciji je komunikacija, a zatim djelovanje. Bez odgovarajuće komunikacije ne postižu se očekivani rezultati. Kooperacija ili suradnja je okupljanje, međusobno pomaganje u postizanju određenog cilja. To je čin ili primjer zajedničkog rada ili djelovanja za zajedničku svrhu ili dobrobit (Nandkar, 2021.). „Suradnja je koordinirani napor grupe od dvoje ili više ljudi da izvrše svoj dodijeljeni dio dogovorenog zajedničkog procesa ili zadatka. Oni ovise jedni o drugima kako bi izvršili zajednički cilj“ (Andreatta, 2023.).

Kako se mnoge aktivnosti događaju putem interaktivnih društvenih medija i korištenjem informacijske tehnologije, postaje rijetkost da se ljudi okupljaju i komuniciraju. Kao rezultat toga, različiti zadaci ne dobivaju zamah i posvuda je stvorena atmosfera razočaranja i depresije. Kako osoba postaje egocentrična i egoistična, želi sama preuzimati zasluge za svoj rad, a samim time toksična je za organizaciju u cijelosti. Zadaci koji su se prije obavljali kroz suradnju, u današnjem poslovnom okruženju drastično se smanjuju jer su zaposlenici fokusirani samo na sebe, a manje gledaju na dobrobit organizacije (Nandkar, 2021.).

Istraživanje Watsona Wyatta iz 2003. godine o učinku koordinacije i komunikacije na financijski uspjeh poduzeća uključilo je 267 vodećih američkih tvrtki. Watson je otkrio da tvrtke koje imaju učinkovit sustav komunikacije i koordinacije postižu bolje rezultate od onih kojima to nedostaje te da bi poboljšanje komunikacije i koordinacije među zaposlenicima pomoglo povećanju tržišne vrijednosti tih tvrtki za čak 29,5 %. Nadalje, između 1998. i 2002. godine ukupni povrat dioničara u poduzećima s visokim stupnjem koordinacije i komunikacije viši je u odnosu na poduzeća s nižom razinom koordinacije i komunikacije. Otkrio je i da bi poboljšanje ova dva čimbenika izravno doprinijelo smanjenju skrivenih troškova i učinku (Zakaria i Mehidi, 2021.).

Ako želimo izgraditi progresivno društvo koje je otvoreno i razvijeno, bit će potrebno uspostaviti jasnu i pozitivnu komunikaciju, odgovarajuću koordinaciju među različitim sudionicima te suradnju koja će biti temeljena na povjerenju, transparentnosti i zajedničkim ciljevima (Nandkar, 2021.).

### **3.4. Upravljanje vremenom**

„Upravljanje vremenom je koordinacija zadataka i aktivnosti kako bi se povećala učinkovitost napora pojedinca” (Lutkevich, 2023.). Svrha upravljanja vremenom je omogućiti ljudima da obave efikasniji i produktivniji posao u kraćem vremenu. Elementi upravljanja vremenom uključuju organiziranje, planiranje i raspoređivanje sa svrhom iskorištavanja raspoloživog vremena. Tehnike upravljanja vremenom uključuju jedinstvene okolnosti pojedinca kao i relevantne vještine i osobine (Lutkevich, 2023.).

Zaposlenici s izraženim sposobnostima upravljanja vremenom kvalitetnije rade i uspješno ostvaruju svoje ciljeve. Upravljanje vremenom također pomaže menadžerima u prepoznavanju potencijala svoje radne snage i stvaranju dostižnih ciljeva (Lutkevich, 2023.). U nekim slučajevima, zaposlenici mogu biti pod prevelikim vremenskim pritiskom na svome radnom mjestu. To može dovesti do određenih posljedica za rad jer vremenski pritisak može izazvati stres i tjeskobu među zaposlenicima. Bitno je osigurati da zaposlenici imaju dovoljno vremena da završe svoje radne zadatke bez povećanog stresa ili vremenskog pritiska.

Upravljanje vremenom je proces planiranja i svjesne kontrole vremena utrošenog na određene aktivnosti kako bismo radili pametnije, a ne napornije. Ono je „žongliranje” različitih stvari koje pomažu povećati učinkovitost i postići bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Kashyap, 2019.). Posjedovanje jakih vještina upravljanja vremenom može dovesti do postizanja ključnih ciljeva i napredovanja u karijeri (Keiling, 2023.).

Poboljšanje upravljanja vremenom na poslu omogućuje poboljšanje učinka i postizanje ciljeva uz manje truda i učinkovitije strategije. Međutim, neuspjeh u upravljanju vremenom ili loše vještine upravljanja vremenom na poslu mogu rezultirati (Kashyap, 2019.):

- propuštenim bitnim rokovima i sastancima
- odugovlačenjem i nedostatkom fokusa
- nedostatkom profesionalizma
- neučinkovitim tijekom rada i niskom kvalitetom rada
- neželjenim stresom
- lošom profesionalnom reputacijom
- napetim odnosima na radnom mjestu
- financijskom kaznom
- neravnotežom između posla i privatnog života.

Vrijeme je nezamjenjiva vrijednost. Vrijednije je od novca, posebno u današnjem brzom, pretjerano konkurentnom poslovnom svijetu. Možemo dobiti više novca, ali ne možemo dobiti više vremena. Mnogo je prednosti koje dolaze uz pravilno upravljanje vremenom (Kashyap, 2019.).

Učinkovito upravljanje poslovnim vremenom rezultira:

- predajom zakazanih zadataka na vrijeme
- omogućuje bolju kvalitetu rada
- daje veću produktivnost i učinkovitost
- omogućuje manja odgađanja za kasnije
- stvara manje stresa i tjeskobe
- poboljšava kvalitetu poslovnog života, ali i privatnog
- daje više mogućnosti u razvoju karijere

- daje više slobodnog privatnog vremena radi izostanka dovršavanja radnih obveza kod kuće.

Učinkovito upravljanje vremenom važna je profesionalna vještina koju treba razvijati svaki zaposlenik. Svakodnevno organiziranje zadataka pomaže da se posao završi na vrijeme, da se odrede prioritete i da se priopći svoj napredak nadređenima i kolegama. Kada se vrijeme koristi neučinkovito, to ima štetne učinke na zaposlenike, menadžment i poduzeće. Dobro upravljanim radnim vremenom stvara se organiziranost u obavljanju radnih zadataka, smanjuje se stres, povećava se želja za ostvarenjem ciljeva, što rezultira dobrom organizacijskom klimom.

### **3.5. Izobrazba na radnom mjestu**

Obuka na radnome mjestu je učenje kako raditi posao (ili raditi posao bolje). Kroz praktično osposobljavanje i treniranje, zaposlenici stječu vještine i znanja koja su im potrebna za obavljanje posla. Zapošljavanje kvalificirane osobe za posao samo je prvi korak za uspjeh na poslu. Zaposlenik će morati naučiti praktične detalje u poslovanju, jedinstvene prakse i procese organizacije. Za zaposlenike i poslodavce, obuka na radnome mjestu jedan je od najboljih načina za pružanje vrste specifičnog i kontinuiranog učenja. Obuka na poslu i izvan posla pomaže zaposlenicima u stjecanju posebnih vještina potrebnih za njihovo radno mjesto (Perry, 2022.).

Obuka na radnome mjestu fokusira se na integraciju zaposlenika u njihovo svakodnevno radno okruženje. Umjesto zapošljavanja osobe izvan organizacije, obuka na radnome mjestu je obično vrsta interne obuke. Može se postaviti kao program, s definiranim očekivanjima i određenim početkom i krajem, ali često je daleko manje formalan. Iskusni kolege, menadžeri i članovi odjela ljudskih resursa preuzimaju odgovornost za pomoć pojedincu u razvoju profesionalnih vještina i sposobnosti. Vršnjak ili menadžer može održati manje predavanje ili demonstraciju kako nešto učiniti. Velik dio obuke na radnom mjestu dolazi kroz usporedno mentorstvo, modeliranje i treniranje gdje zaposlenik prenosi svoje vještine i znanje na novog ili manje kvalificiranog zaposlenika. Obuka na poslu isplativ je oblik uključivanja koji potiče povjerenje zaposlenika (Perry, 2022.).

Studija Tana i Barte iz 2007. godine pokazala je da planirana obuka povećava dodanu vrijednost, s pozitivnim učincima koji se kreću od 2,8 % do 71 % godišnje (Zakaria i Mehidi, 2021.).

Razvoj karijere zaposlenika je strukturiran i strateški proces koji organizacije poduzimaju kako bi pomogle zaposlenicima da poboljšaju svoje vještine, znanja i iskustva za postizanje ciljeva u karijeri. Prvi korak u razvoju karijere zaposlenika počinje utvrđivanjem snaga, slabosti i težnji zaposlenika, često kroz evaluaciju učinka, procjene i rasprave. Razvijanje mekih vještina poput vođenja, komunikacije i tehnika rješavanja problema jednako je važno za napredovanje u karijeri kao i usavršavanje kompetencija za specifični posao. Obveza poslodavca i zaposlenika je osigurati da karijera pojedinca bude usklađena s njihovim osobnim i profesionalnim težnjama, a da pritom pridonosi uspjehu organizacije. Učinkoviti programi razvoja karijere donose korist i zaposleniku i tvrtki, stvarajući jedan „simbiotski odnos“. Razvoj karijere zaposlenika promiče dobrobit pojedinca i profesionalni rast dok istovremeno jača izvedbu, održivost i konkurentsku prednost organizacije. Postavljanje i postizanje ciljeva u karijeri daje smjernice, pomažući zaposlenicima da ostanu angažirani i predani svom poslu (INTOO, 2024.).

Vrste formalnije obuke na radnom mjestu koje bi se mogle koristiti su (Perry, 2022.; Tran, 2024.):

- orijentacija
- pripravnički staž
- naukovanje
- rotacija poslova
- mentorski programi.

Prema Perry (2022.), orijentacija na radnom mjestu pruža novim zaposlenicima osnovne informacije o njihovim novim ulogama. Većina tvrtki ima neki oblik orijentacije, čak i ako to ne smatraju obukom na radnom mjestu. U ovom procesu dijele se informacije poput kulture radnog mjesta, povlastica za zaposlenike i misije tvrtke. Pripravnički staž bio plaćen ili neplaćen, stažiranje je privremena pozicija. Uglavnom ih traže studenti i diplomanti. Umjesto da se fokusira na zaposlenje, pozicija se fokusira na rast karijere.

Perry (2022.) nadalje objašnjava, dok je stažiranje usmjereno na iskustvo, naukovanje je usmjereno na obuku. Tijekom programa naukovanja na radnom mjestu, pojedinci rade pod vodstvom iskusnog stručnjaka, uče praktične vještine obrta ili struke obavljanjem praktičnog rada i promatranjem tehnika. Rotacija poslova uključuje premještanje zaposlenika između njihovih dodijeljenih uloga. Promiče iskustvo i raznolikost mijenjanjem zaposlenika na niz pozicija. Ovo je izvrstan način da se zaposlenicima prikaže pregled cijelog procesa. Također, daje članovima tima bolji uvid u to što njihovi kolege rade za organizaciju. Dodjeljivanje mentora novom zaposleniku ima mnoge prednosti, uključujući učenje na poslu. Novi zaposlenik dobiva praktične savjete, ohrabrenje i podršku. Ova metoda obuke također uči sadašnjeg iskusnog zaposlenika kako biti učitelj. Mentorstvo je proces pružanja smjernica i podrške pojedincu kako bi im se pomoglo da razviju svoju karijeru ili osobne ciljeve (Tran, 2024.).

### **3.6. Implementacija strategije**

„Implementacija strategije je proces pretvaranja planova u akciju za postizanje poslovnih ciljeva. Uspješna provedba strategije je izazovna” (Gibson, 2024.).

„Provedba strategije je holistički i integrirani process” (Kelley, 2023.). Različite aktivnosti koje čine provedbu strategije međusobno su ovisne. Strategija bi trebala biti djelotvorna te postaje djelotvornom putem različitih procesa upravljanja, uključujući planiranje i organiziranje. Vođa nije odgovoran samo za formuliranje plana, već i za pretvaranje plana u djelo. Provedba strategije odnosi se na poznavanje širokih vještina jer su za provedbu strategije potrebni znanje, sposobnost, pozitivan stav i organizacijske vještine. Posjedovanje ovih vještina pomaže u raspodjeli resursa, izradi politika i kreiranju struktura (Kelley, 2023.).

Provedba strategije zahtijeva sudjelovanje svih elemenata sustava. Uključuje najvišu, srednju i nižu razinu upravljanja. Najviši menadžment mora održavati transparentnost i jasnoću dok komunicira strategiju koju treba implementirati. Srednji menadžment odgovoran je za postavljanje normi i sprječavanje nesporazuma. Cilj procesa je pomoći u odlučivanju tko će pomoći u provedbi plana, koje će se politike ili programi usvojiti i kako će se pribaviti resursi (Kelley, 2023.).

Analiza okoline tj. SWOT analiza koristi se kako bi se identificirali potencijalni rizici koji su svojstveni strategiji. Bez odgovarajućeg formuliranja i provedbe strategije, postizanje ciljeva može biti izazovno. Kako bi implementacija strategije bila uspješna treba uspostaviti radno okruženje i korporativnu kulturu koja podržava i prihvaća provedbu strategije. Motiviranjem zaposlenika i nagrađivanjem uspjeha poboljšat će se učinkovitost strategije (Kelley, 2023.).

Uspješna strateška implementacija uključuje sudjelovanje cijele organizacije. Zaposlenici bi trebali biti svjesni svojih odgovornosti, kome su odgovorni i dostupnih alata koji im mogu pomoći u njihovim zadacima (Kelley, 2023.).

Izazovi tijekom procesa implementacije strategije mogu biti (Kelley, 2023.):

- neadekvatna podrška
- nemogućnost praćenja napretka
- nepostojanje zaštitnih mjera
- nedostatak komunikacije
- nedostatak obuke.

Zaposlenici provode strategiju jer neuspjeh uključivanja ključnih ljudi često rezultira neuspjehom implementacije. Proces izrade strategije trebao bi pozvati na sudjelovanje one na koje promjene utječu. Neophodno je da voditelji stimuliraju kontinuirano sudjelovanje u procesu svih koji su sposobni pridonijeti uspješnoj provedbi strategije. Strategija koja je razvijena bez uključivanja relevantnih zaposlenika vjerojatno će naići na otpor tijekom provedbe od strane „neuključenih” zaposlenika. Kada su zaposlenici uključeni u donošenje odluka imaju osjećaj da su shvaćeni ozbiljno i da je njihovo mišljenje važno. To vrlo pozitivno utječe na njihovo samopouzdanje, što povećava motivaciju i radni učinak.

U disfunkcionalnoj organizaciji implementacija strategije otežana je narušenim radnim odnosima koji nastaju kao posljedica organizacijskih disfunkcionalnosti. Ipak, uvođenjem ključnih ljudi i sustavnim radom na poboljšanju komunikacije te se posljedice mogu umanjiti i implementacija strategija može postati uspješna.



## 4. SIMPTOMI I POSLJEDICE ORGANIZACIJSKIH DISFUNKCIONALNOSTI

### 4.1. Koncept i značenje skrivenih troškova

Koncept skrivenih troškova osmislio je 1974. godine Henri Savall i dalje ga je razvio s ISEOR timom. Ovaj inovativni koncept upravljanja usredotočen je na pojam disfunkcije, zajedno s idejom skrivenog učinka. Koncept je također prepoznat u okviru „Teorije skrivenih troškova“ (Desmaison i Vandenhove, 2017.).

Sukladno ranije objašnjenom, „skriveni trošak može se definirati kao trošak koji se ne može otkriti konvencionalnim alatima za upravljanje. Na temelju ove definicije, teorija skrivenih troškova je heterodokсна, tj. izvan glavnog toka razmišljanja menadžmenta“ (Desmaison i Vandenhove, 2017.).

„ISEOR je kreirao skup procesa i alata kako bi organizacijama omogućio pretvaranje disfunkcija u funkcije. Ovi inovativni procesi i alati naglasili su heterodokсну prirodu pristupa koja odstupa od uobičajenih uvjerenja. Koncept skrivenih troškova stoga se može smatrati priznatom inovacijom u korporativnom upravljanju“ (Desmaison i Vandenhove, 2017.).

„Skriveni troškovi rezultat su stalne i složene interakcije između struktura organizacije/poduzeća i ponašanja radnika (ljudi), kao onih koji su stvoreni disfunkcijama koje proizlaze iz ove interakcije“ (Deco et al., 2023.).

Gore navedeni osnivači „Teorije skrivenih troškova“, smatrali su da se heterodokсни pristup (kao što je teorija skrivenih troškova) mora moći integrirati s ortodoksnim metodama (postojećim dominantnim metodama upravljanja) kako bi dobio legitimitet, bio dalje razvijen i postao ortodokсна, široko prakticirana metoda. Njihov cilj nije bio zagovarati teoriju skrivenih troškova, već traženje legitimnih odgovora na postavljena pitanja (Desmaison i Vandenhove, 2017.).

„Teorija skrivenih troškova i učinka“ inovativna je i privlačna za većinu vođa i menadžera. To je metoda koja ne samo da može otkriti disfunkcije koje se ne mogu mjeriti standardnim alatima za upravljanje, već ih i smanjiti kroz socio-ekonomski pristup upravljanju (SEAM). Uključivanje smanjenja skrivenih troškova u tradicionalni proračunski proces pomaže u poticanju inovativne metode koja još nije u potpunosti

poznata niti priznata u korporativnim i akademskim sferama. Upravljanje na temelju skrivenih troškova još je jedan pogled na to kako se tvrtka može voditi. Uvođenje metode skrivenih troškova nije samo sebi cilj. Ova metoda i njezin skup alata, socio-ekonomski pristup upravljanju (SEAM), pomažu u usmjeravanju kapitalizma prema dinamici koja je više usmjerena na čovjeka (Desmaison i Vandenhove, 2017.).

Kao što je ranije prikazano u potpoglavlju 2.3.3., skriveni troškovi nisu očiti i ne prikazuju se izravno u financijskim izvještajima organizacije. Iako se skriveni troškovi ne prikazuju u financijskim izvještajima organizacije, mogu se pratiti putem mjerljivih simptoma odnosno pokazatelja kao što su (Conbere i Heorhiadi, 2018.):

- apsentizam
- nesreće na radu
- fluktuacija zaposlenih
- slabija kvaliteta proizvoda i usluga
- smanjena produktivnost.

Kao što je ranije objašnjeno, disfunkcije između interakcije ponašanja i strukture dovode do skrivenih troškova. Disfunkcije se mogu objasniti kategorijama kao što su radni uvjeti, upravljanje vremenom, organizacija rada, integrirana obuka, komunikacija-koordinacija-kooperacija, implementacija strategije. Deco et al. (2013.) potvrđuju važnost praćenja skrivenih troškova i predlažu metodologije koje su usmjerene na povrat neiskorištenih vrijednosti povezanih sa skrivenim troškovima. Zato je važno razumijevanje disfunkcija koje uzrokuju skrivene troškove te utječu na neuspjeh poduzeća i organizacija.

## **4.2. Apsentizam**

Riječ apsentizam nastaje od latinske riječi „*absens*“, što znači odsutan, nenazočan. Apsentizam u ekonomiji rada označava jednokratno ili višekratno privremeno izbjivanje radnika s radnog mjesta (Kovačević, 2020.).

„Izostanak s radnog mjesta može biti značajan izazov za organizacije, što rezultira smanjenom produktivnošću, povećanim troškovima i negativnim utjecajem na moral zaposlenika” (Harper, 2023.). Prepoznavanje uzroka izostanka s posla ključno

je za njihovo rješavanje. Troškovi se mogu sastojati od izravnih troškova kao što su prekovremeni rad za druge (zamjenske) zaposlenike i plaća za bolovanje, kao i od neizravnih troškova kao što su smanjeni učinak, propušteni rokovi i oslabljena dinamika tima (Harper, 2023.).

Prema ostalim pojašnjenima, apsentizam se odnosi na uobičajeno odsustvo zaposlenika s posla, obično namjerno i bez ikakvog dobrog razloga. To nadilazi bilo kakve odsutnosti povezane sa situacijama poput povremenih bolesti, godišnjih odmora i drugih aktivnosti koje su opravdan razlog. Naime, zaposlenici izostaju s posla iz raznih razloga, od kojih su mnogi opravdani, dok drugi razlozi ponekad i nisu opravdani. Neki od uobičajenih uzroka izostanaka s posla uključuju (Folger, 2021.):

- maltretiranje i uznemiravanje
- izgaranje, stres i nizak moral
- briga o djeci i starijim osobama
- depresija
- osjećaj nepripadanja na radnom mjestu
- bolest
- ozljede
- traženje drugog potencijalnog posla
- nepuno radno vrijeme.

Organizacije moraju imati uspostavljene mjere koje se bave temeljnim uzrocima izostanaka s posla ako ga žele učinkovito kontrolirati. To može uključivati poboljšanje radnog okruženja, poticanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života i pružanje dovoljne pomoći za fizičko i emocionalno stanje zaposlenika. Poticanje kulture zdravlja i dobrobiti jedna je praktična metoda za kontrolu izostanaka s posla. Također je važno promicati poticajno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno razgovarajući o osobnim ili poslovnim problemima koji mogu utjecati na njihovu prisutnost. Može se i implementirati program upravljanja prisustvom koji uključuje jasne politike i procedure za upravljanje izostancima s posla. Ovaj bi program trebao uključivati redovitu komunikaciju sa zaposlenicima o jasnim očekivanjima u vezi s prisustvovanjem te pošten i dosljedan pristup rješavanja izostanaka s posla (Harper, 2023.).

Poduzeća bi mogla razmisliti i o nagrađivanju zaposlenika za njihovo prisustvo bonusima ili inicijativama za priznanje, kao i o postavljanju jasnih smjernica za

prekomjerne izostanke. Stoga, kako bi se uočili obrasci i poduzele preventivne radnje za rješavanje problema, neophodno je prikupljati i ocjenjivati podatke o prisutnosti zaposlenika na poslu. Učinkovite strategije varirat će ovisno o čimbenicima kao što su veličina tvrtke, industrija i kultura. Međutim, implementacijom kombinacije ovih strategija, organizacije mogu smanjiti negativan utjecaj izostanaka s posla na svoje poslovanje i poboljšati opću dobrobit zaposlenika (Harper, 2023.).

Značajan uzrok izostanaka s posla je depresija. Depresija može dovesti do zlouporabe supstanci ako se ljudi okreću drogama ili alkoholu kako bi sami izliječili svoju bol ili tjeskobu. Zaposlenici koji nisu predani svom poslu, kolegama i/ili tvrtki vjerojatnije će izostajati s posla zato što nemaju motivacije (Folger, 2021.).

Ozljede, bolesti i liječnički pregledi najčešći su razlozi izostanka s posla, iako ne uvijek i pravi razlog. Nije iznenađujuće da svake godine tijekom sezone prehlade i gripe dolazi do značajnijeg povećanja u stopama izostanaka s posla. Nezgode se mogu dogoditi na poslu ili izvan posla, što rezultira izostancima, u kojem slučaju je izostanak opravdan. Osim akutnih ozljeda, čest uzrok izostanaka s posla su i kronične ozljede poput problema s leđima i vratom. Zaposlenici mogu javiti da su bolesni kako bi prisustvovali razgovoru za posao ili kako bi radili na svojim životopisima za novi posao. Kašnjenje, rani odlazak i duže pauze od dopuštenih smatraju se oblicima izostanaka s posla i mogu utjecati na produktivnost i moral na radnom mjestu (Folger, 2021.).

S obzirom na niz prihvatljivih i neprihvatljivih opravdanja za izostanak, izostanak je vrlo izazovan problem za rješavanje. Poslodavcima bi moglo biti izuzetno teško učinkovito pratiti, kontrolirati i smanjiti izostanak s posla (Folger, 2021.). Iako strategije za smanjivanje apsentizma i povećanje dobrobiti zaposlenika mogu biti skupe za implementaciju i održavanje, one mogu imati neto pozitivan učinak na rezultate organizacije, odnosno utjecati pozitivno na poslovanje i organizacijsku klimu.

Prema publikaciji Circadian-a, neplanirani izostanak s posla iznosi otprilike 3600 USD godišnje za svakog radnika po satu i 2660 USD svake godine za zaposlene koji primaju plaću (Folger, 2021.).

### 4.3. Nesreće na radu

„Nesreća na radu je svaki neželjeni i neplanirani događaj koji može imati za posljedicu ozljedu, zdravstveno oštećenje radnika, materijalni gubitak ili onečišćenje okoliša. Nesreće i nezgode na radu posljedice su rizika koji proizlazi iz neispravnog postupanja čovjeka u radnoj okolini“ (Rančić, 2021., str. 1.).

Nesreće na radu mogu imati veliki učinak na financije poduzeća, ne samo u smislu trenutnih isplata odštete, već i u smislu dugoročnih skrivenih troškova (Reay, 2023.).

Nesreće na poslu mogu rezultirati gubitkom proizvodnje jer je ozlijeđenim radnicima potrebno slobodno vrijeme za oporavak. To može značajno utjecati na ekonomsko stanje poduzeća, osobito ako je ozlijeđeni radnik važan član tima. Od drugih se radnika u tom slučaju, zahtijeva da preuzmu dodatne obveze, što dovodi do većeg opterećenja i iscrpljenosti zaposlenika. Osim toga, može doći do povećanja cijena osiguranja. Poduzeće bi zbog toga moglo imati dugoročne troškove. Nesreće na radnom mjestu narušavaju ugled, kako interno tako i eksterno. Interno, moral zaposlenika se smanjuje, mogućnost fluktuacije je veća jer zaposlenici gube povjerenje da je njihovo radno mjesto sigurno. Eksterno, nesreće na radu utječu na ugled poduzeća, što rezultira padom lojalnosti kupaca i gubitkom prihoda (Reay, 2023.). Ulaganjem u sigurnost zaposlenika, poduzeće može zaštititi svoj rezultat i osigurati dugoročni uspjeh svog poslovanja.

Iako nesreće na radnom mjestu rijetko rezultiraju smrću, one ipak mogu imati veliki utjecaj na ozlijeđenu osobu kao i na poslovanje. Poduzeća imaju poteškoća s financijama, ugledom i produktivnošću, dok se ozlijeđeni zaposlenik oporavlja i izlažu se opasnostima od dugoročnih promjena.

Neki od skrivenih troškova s kojima se poduzeće suočava kada se dogodi nezgoda na radnom mjestu su (Hppy, 2023.):

- smanjena produktivnost
- dodatna administracija
- financijska naknada
- zapošljavanje i obuka

- ometanje klijenata.

Smanjena produktivnost jedan je od ključnih skrivenih troškova koje može izazvati ozljeda na radnom mjestu i učinci se mogu osjetiti prilično značajno kada je u pitanju novac. U slučaju ozbiljne nesreće na radnom mjestu, jedan ili više radnika bit će odsutni s posla dok se ne oporave ili trajno zbog prirode njihovih ozljeda. Čak i ako se radnici vrate na posao, moguće je da ne mogu raditi na istoj razini kao prije nesreće. Kratkoročno, to smanjuje radni kapacitet, rezultira nedostatkom radne snage i nižim učinkom. Osim što je produktivnost slabija, potrebna je i dodatna operativna snaga za rješavanje problematike upravljanja nezgodama na radnom mjestu (Hppy, 2023.).

Kada je riječ o nesrećama na radnom mjestu, financijska naknada može biti najmanje značajan skriveni trošak, ali postoje i poteškoće u izračunavanju navedenog troška nakon što se nesreća dogodi. Oštećena osoba ima puno pravo tražiti odštetu u građanskoj tužbi, a u mnogim se slučajevima poduzeće može smatrati odgovornim za nesreću i ozljede. Važno je uzeti u obzir ne samo moguće troškove nagodbe ili kompenzacije, već i troškove pravnog savjetovanja i dodatne administracije ljudskih resursa (Hppy, 2023.).

Ozljede na radnom mjestu mogu imati dugoročne posljedice za zaposlenike, osobito ako je ozljeda bila ozbiljna te predstavlja ili dulje vrijeme odsutnosti s posla ili onemogućuje daljnji rad na odgovarajućem radnom mjestu. To utječe i na poslovanje, što će trebati nadomjestiti privremenim ili novim zapošljavanjem. S time su povezani i troškovi obuke te razdoblje smanjenih kapaciteta za postizanje planiranih rezultata poslovanja. Ako se zaposlenici vrate na posao nakon nesreće, možda će im trebati dodatna obuka kako bi bili u toku s novim procesima ili propisima tvrtke (Hppy, 2023.).

Prethodno navedeni čimbenici mogu imati trajne učinke na poslovanje poduzeća u pogledu postojeće baze klijenata. Kao posljedica toga mogu se izgubiti dugoročni ugovori. Opći ugled organizacije može biti ugrožen, ovisno o okolnostima. U najgorem slučaju, to će rezultirati nižom zadovoljstvom korisnika i gubitkom prihoda. Ako predmetna nesreća privuče dovoljno medijske pozornosti, javnost bi poduzeće mogla smatrati društveno neodgovornom prema sigurnosti i dobrobiti svojih zaposlenika (Hppy, 2023.). Stoga se može potvrditi da je iz više razloga bitno ulagati u sigurnost zaposlenika i spriječiti neželjene skrivene troškove, kao i očuvati zdravlje zaposlenih. Jasno je da navedeno utječe i na rezultate poslovanja.

#### 4.4. Fluktuacija zaposlenika

„Fluktuacija zaposlenih je rotacija radnika na tržištu rada, između poduzeća, poslova i zanimanja te između stanja zaposlenosti i nezaposlenosti“ (Abassi i Hollman, 2000.). Fluktuacija zaposlenika je namjerno ili nenamjerno kretanje zaposlenika iz organizacije, odnosno trajni odlazak zaposlenika iz organizacije, koji može biti uzrokovan vlastitom odlukom ili voljom organizacije (Škrijelj, 2015.).

Visoka stopa fluktuacije, odnosno česte promjene posla, jedan je od najvećih problema u području upravljanja osobljem (Poljak i Tomašević Lišanin, 2012.). Visoka stopa fluktuacije dovodi do smanjenja produktivnosti te povećanja vremena provedenog za odabir, obuku, zapošljavanje novih radnika. Ona dovodi i do pada morala zaposlenika što negativno utječe na ugled poduzeća (Lancaster, 2024.).

Omjer prosječnog broja radnika u organizaciji u određenom vremenu i broja zaposlenika koji su dobrovoljno napustili radnu organizaciju u tom istom razdoblju najčešći je način na koji tvrtka izračunava stopu fluktuacije. To je kompleksna pojava na koji utječu i organizacija i zaposlenici (Poljak i Tomašević Lišanin, 2012.).

Postoje dva osnovna oblika fluktuacije (Poljak i Tomašević Lišanin, 2012.):

- namjerna (izbježiva) - dragovoljni odlazak ili organizacijski uvjetovani odlazak
- neizbježna - umirovljenje, smrt, preseljenje, brak, zdravstveni problemi.

Uz negativne posljedice koje fluktuacija ima, primjerice to su visoki troškovi i gubitak stručnih zaposlenika koje bi poslodavac želio zadržati, pozitivno je to što omogućuje da poduzeće napuste oni zaposlenici koji bi se u budućnosti pokazali kao višak ili neproduktivan i nekvalitetan kadar. Ipak, izraz „fluktuacija“ obično se označava negativnim predznakom. Odras je to nezadovoljstva kadrova koji odlaze, ali i velikih troškova koje tvrtka ima, neizvjesnosti i nepovjerenja menadžmenta preostalih kadrova (Poljak i Tomašević Lišanin, 2012.).

Povećani troškovi i nestabilni kadrovski resursi rezultat su prevelike fluktuacije. Na zaposlenike koji ostaju u organizaciji također ima negativan utjecaj jer radnici moraju preuzeti obveze zaposlenika koji odlazi, a upravo ih ta preopterećenost potiče na promišljanje razloga odlazaka ostalih zaposlenika i pokušavaju pronaći opravdanje za svoj ostanak u poduzeću (Poljak i Tomašević Lišanin, 2012.).

Kada se zaposlenici razilaze s organizacijom, oni odnose svoje jedinstveno znanje, potencijal i osobni odnos izgrađen s klijentima. Ova iznenadna praznina može narušiti kontinuitet pružanja usluga, još više ako zaposlenici koji odlaze imaju specijalizirani skup vještina ili duboko ukorijenjene veze s određenim klijentima. Svaki član tima je dragocjen, a njihova stabilnost unutar organizacije podupire uspješan razvoj.

Stoga je bitno uključiti strategije zadržavanja zaposlenika koje mogu uključivati razgovore sa zaposlenicima o njihovom zadovoljstvu na radnome mjestu i problemima, ponuditi zaposlenicima prednosti koje druge organizacije nemaju, pratiti i poticati motivaciju zaposlenika, planirati razvoj karijere zaposlenika, priznati rezultate, uspostaviti procese kojima se zaposlenicima pružaju povratne informacije, osigurati usklađenost vrijednosti organizacije i vrijednosti zaposlenika, uključivati zaposlenike u aktivnosti, programe obuke, pružiti prilike za razvoj i napredovanje.

#### **4.5. Slabija kvaliteta proizvoda/usluga i produktivnost**

„Riječ kvaliteta potječe od latinske riječi *“qualitas”*, a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost“ (Kondić, Bojanić i Kondić, 2015.).

Ekonomisti i stručnjaci kvalitetu obično nazivaju “skrivenom tvornicom”. U savršenom svijetu s neograničenim vremenom, svi bi nedostaci bili identificirani, uklonjeni s proizvodne trake, popravljeni i vraćeni na proizvodnu liniju (Etq, 2019.).

Upravljanje kvalitetom mora se provoditi ispravno od prvog dana. Odjel kvalitete sastavni je dio životnog ciklusa proizvoda. Tu su također zaposlenici koji su odgovorni za alate koji potiču pouzdanost kvalitete. Kao rezultat toga, sveobuhvatni cilj za svaku organizaciju koja želi učvrstiti svoju reputaciju lidera u kvaliteti je održavanje ne samo fokusa na stalno poboljšanje, već i kulture kvalitete u cijelosti (Etq, 2019.).

Integracija procedure „*Plan-Do-Check-Act*“ treba biti minimalni zahtjev za svako poduzeće koje želi promijeniti svoj stav prema promjenama. Temeljito istraživanje temeljnog uzroka, dobro definiran akcijski plan, provjera učinkovitosti i smislen opis problema sve su to neophodne komponente procesa korektivnih radnji koje se moraju integrirati. Nadalje, kompetentni lideri moraju uskladiti pristup upravljanja promjenama.



Ovi koraci uključuju određivanje potrebnog opsega i učestalosti za reviziju kvalitete, održavanje usklađenosti sa standardima obuke radne snage i nadogradnju postupaka i radnih uputa (Etq, 2019.).

Kultura kvalitete mora se implementirati od vrha prema dnu, a menadžment mora odbaciti shvaćanje da je menadžment kvalitete isključivo nositelj loših vijesti. U današnjem povezanom svijetu, ispunjavanje očekivanja kupaca i dalje je mjerilo uspjeha, a postizanje tih očekivanja uvelike ovisi o kvaliteti. Kvaliteta je oduvijek bila važna u poslovnom svijetu. Donositelji odluka trebaju kvaliteti odati priznanje koje zaslužuje (Etq, 2019.).

Poslodavci teže stjecanju i zadržavanju zadovoljnih klijenata. Međutim, mnogi poslodavci ne shvaćaju da proces počinje s njihovim zaposlenicima i njihovim zadovoljstvom poslom. Zaposlenici se žele osjećati isto kao i njihovi kupci u svom odnosu s organizacijom jer se svi žele osjećati cijenjenima. Kvaliteta usluge koju zaposlenici pružaju od najveće je važnosti, a to se događa kada su zaposlenici potpuno angažirani. Ako su zaposlenici nemotivirani na svojim poslovima, to utječe na moral, inovacije i odnose s kupcima, a to se ne pretvara u izvrstan proizvod i/ili uslugu (Subramanian, 2018.).

Kvaliteta je ključna u svim aspektima poslovanja te je stoga, neophodno imati sustav upravljanja kvalitetom kako bi se osiguralo da su proizvodi i usluge najviše kvalitete. U disfunkcionalnoj organizaciji posljedično dolazi do smanjene produktivnosti i kvalitete. Uvođenjem promjena može se uvelike povećati zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika, a time i kvaliteta konačnog proizvoda.

#### **4.6. Financijske posljedice organizacijskih disfunkcionalnosti**

Disfunkcionalnost je pojava koja nepovoljno utječe na određeni društveni, ali i ekonomski sustav. Produljena izloženost disfunkciji može dovesti do patološkog stanja društvenog i ekonomskog sustava. Patologija u organizaciji je relativno trajni nedostatak, koji uzrokuje rasipanje u ekonomskom i u moralnom smislu, koje prelazi granice društvene tolerancije (Pasiieczny i Galinka, 2016.).

Svaki menadžer je u konačnici usredotočen na krajnji rezultat poslovanja poduzeća. Ako u poduzeću postoji duži period nedostatka profita to može biti prvi znak da s poslovanjem poduzeća nešto nije uredu. Dakle, ako poduzeće naporno radi na svojim ciljevima, ali ne ispunjava financijske ciljeve to može ukazati na simptom organizacijske disfunkcionalnosti. Ako menadžer uoči da prodaja raste, ali se poduzeće i dalje suočava s nedostatkom profita mora reagirati jer je to znak loših internih procesa i procedura. Postoje situacije gdje ponekad poslovni profiti skrivaju organizacijske disfunkcionalnosti. Dok nedostatak profita može biti simptom organizacijske disfunkcije, ponekad i profitabilan posao može biti zahvaćen organizacijskom disfunkcijom. Često se dogodi da kada poduzeće dostigne svoj planirani rezultat, zaposlenici, nadređeni i vlasnici postaju zadovoljni. Međutim, kada posao ide u dobrom smjeru zauzeti zaposlenici mogu izbjeći izgradnju vizije i suradnju te se usredotočiti na ispunjavanje kratkoročnih zadataka koji su pred njima. Ovakva organizacijska disfunkcija može omogućiti da poslovanje postane manje učinkovito u dužem razdoblju jer se ne gleda u budućnost te se može usporiti rast poduzeća i realizacija financijskih ciljeva (Stanislaw, 2023.).

Nedostatak profita također može biti simptom na koji su usredotočeni članovi tima, njihova individualna izvedba, dok isključuju uspjeh poduzeća u cjelini. Ponekad natjecateljsko radno okruženje ili nedostatak povjerenja između zaposlenika i nadređenih može uzrokovati da članovi tima usmjere svoju pozornost prema unutra i zaštite vlastite potrebe, uključujući potrebu za sigurnošću posla i osobne ciljeve poslovanja. Kada se to dogodi, potrebno je poticati otvorenu komunikaciju i radnu okolinu koja uključuje suradnju kako bi se potaknulo povjerenje (Stanislaw, 2023.).

Financijske posljedice disfunkcionalnosti očituju se u plaćama koje nisu realno mjerilo učinka, izgubljenom vremenu, izostanku proizvodnje i propuštenoj dobiti te rizicima.

„Troškovi zbog organizacijske disfunkcije obično spadaju u kategoriju koja se zanemaruje“ (Irwin, 2020.). S velikom se sigurnošću može reći da zaposlenici u organizaciji rasipaju vrijeme, trud i ljudski potencijal pokušavajući izvršavati svoje dužnosti unutar sustava koji je protiv njih, a ne za njihovu korist (Irwin, 2020.).

Huselidova studija iz 1995. godine o odnosu između dobre prakse upravljanja ljudskim resursima i financijske uspješnosti jedna je od značajnih studija, posebno

zbog svojeg interesa za financijsku izvedbu i veličine uzorka. Studija pokazuje da je velika upotreba određenog broja praksi HRM-a povezana s prosječnim povećanjem prodaje od više od 27 000 USD godišnje po zaposleniku, kao i sa smanjenjem stope fluktuacije od 7,5 %. Odgovarajuće povećanje vrijednosti za dioničare tada se povećava na 18 500 USD, a povećanje dobiti procjenjuje se na 4 000 USD godišnje po zaposleniku (Zakaria i Mehidi, 2021.).

U današnjem poslovanju menadžeri ne mogu i ne smiju biti orijentirani samo na financijske ciljeve, već je važno njegovati ljudske potencijale kako bi ispunili zadovoljstvo s financijske strane, ali i svojih zaposlenika. U većini slučajeva financijske disfunkcije proizlaze iz nezadovoljstva radnika radnim uvjetima ili njihovim menadžerima. Takva disfunkcija dovodi do loše komunikacije i smanjene produktivnosti ili angažmana zaposlenika. Kako bi se izbjegle disfunkcionalnosti, glavni fokus menadžera moraju biti njegovi zaposlenici koji će biti spremni uložiti trud i koji će imati želju da organizacija u kojoj rade postiže odlične rezultate i na financijskom planu.

## 5. SOCIO-EKONOMSKA USPJEŠNOST I RADNO OKRUŽENJE

### 5.1. Radna okolina i važnost radne okoline

Radno okruženje u kojem zaposlenici rade kombinacija je triju bitnih elemenata (Perry, 2023.):

- fizičko okruženje
- radni uvjeti
- kultura tvrtke.

Fizičko okruženje odnosi se na raspored i pogodnosti osobnog ureda, uključujući stavke kao što su radni prostor, rasvjeta i lokacija. Radni uvjeti su uvjeti pod kojima zaposlenik pristaje obavljati svoj posao, kao što su naknade i beneficije, struktura izvješćivanja i sigurnosni propisi. Kultura tvrtke opisuje kako organizacija funkcionira na društvenoj razini. Kada se kombiniraju, ti elementi čine radno mjesto koje utječe na produktivnost i stav svakog radnika (Perry, 2023.).

Ugodno radno okruženje upućuje na to da svi teže ostvarenju zajedničkog cilja, da se znanje, trud i napredovanje nagrađuju te da se na poslu osjećaju sigurni. Percepcija sigurnosti na radnom mjestu uključuje više područja. Ključno je da zaposlenik razumije svoj opis posla, očekivanja i dužnosti. Svaki pokušaj poticanja na narušavanje profesionalne etike i osobnog integriteta rezultira posljedicama za radna mjesta, stvaranjem negativnog radnog okruženja (Gabriša, 2021.).

Važno je da zaposlenik zna da unutar poduzeća postoji sustav podrške u slučaju iznenadnog događaja ili situacije u kojoj ne bi znao kako reagirati. Mogućnost povjeriti se nekome za podršku ili vodstvo ukazuje na to da se traženje pomoći i prihvaćanje grešaka cijeni na radnom mjestu i da se zaposlenici ne obezvrjeđuju zbog toga, već se smatraju neophodnom komponentom rasta pojedinca i grupe. Radno okruženje koje je istovremeno ohrabrujuće i uzbudljivo ima izravan utjecaj na povećanje zadovoljstva zaposlenika, produktivnost i smanjenje radnih pogrešaka jer potiče okruženje koje je usredotočeno na učenje i napredovanje (Gabriša, 2021.).

Menadžment mora uzeti u obzir širok raspon čimbenika dok donosi odluke, uključujući okolinu koja ima utjecaj na poslovanje poduzeća. Za rano otkrivanje prilika

i prijatnji bilo sadašnjih ili potencijalnih te za formuliranje odgovarajućih odgovora, potrebno je stalno praćenje okoline.

Tri primarna elementa unutarnjeg okruženja su (Peruško, 2020.):

- organizacijski resursi
- organizacijska kultura
- organizacijska struktura
- menadžment.

Temelj svake uspješne organizacije su produktivni zaposlenici, koji potiču inovativnost, učinkovitost i ukupnu izvedbu. Predanost zaposlenika misiji tvrtke raste kada su nadahnuti i uključeni. Zadovoljstvo zaposlenika jednako je važno kao što je vjerojatnije da će sretni radnici ostati uz organizaciju, biti joj posvećeni i spremni dati sve od sebe. Stvaranje radnog okruženja koje privlači, koncentrira i zadržava talente jedini su način da poduzeće ostvari trajni profit. Važno je definirati, njegovati i aktivno jačati željena ponašanja i koncepte unutar organizacije kada su u pitanju vrijednosti i kultura radnog mjesta. Osim toga, potrebna je pažljiva priprema, redovita komunikacija i predan rad kako bi se osiguralo da radno mjesto podržava temeljna načela i promiče zdravu kulturu (Knowles, 2023.).

## **5.2. Odgovornost menadžera za utjecaj na kulturu radnog mjesta**

Organizacijska kultura ima sposobnost ili ojačati ili oslabiti uspjeh organizacije. Ova nevidljiva, ali moćna sila ima utjecaj na način kako zaposlenici rade, komuniciraju i razumiju svoje uloge unutar organizacije. Iako je organizacijska kultura kolektivni napor, menadžeri su ti koji vode do njezinog uspjeha. Menadžeri su dizajneri kulture poduzeća, imaju sposobnost uzeti apstraktne ideale i pretvoriti ih u vodeća načela koja nadahnjuju i pokreću postignuća (Price, 2023.). Njihove odluke, postupci i način na koji komuniciraju sa svojim zaposlenicima uvelike utječu na radno okruženje. Kada menadžeri istinski prihvaćaju i predstavljaju primjer temeljnih vrijednosti organizacije, njihovo ponašanje postaje uzor drugim zaposlenicima. Menadžer koji dosljedno komunicira i učvršćuje navedene vrijednosti pokazuje njihovu važnost u praktičnom smislu, nadahnjujući zaposlenike da djeluju u skladu s njima.

Menadžeri su vođe koji su sposobni provesti značajne promjene. Vodstvo je moćan instrument u formiranju kulture, promiče raznolikosti i njeguje atmosferu poštovanja ako se odgovarajuće provodi. Dobra komunikacija između menadžera i zaposlenika vrlo je važna. Kulturu angažmana i motivacije njeguju menadžeri koji postavljaju jasne vrijednosti, daju česte povratne informacije te prepoznaju ponašanja koji su u skladu s njihovim uvjerenjima (Price, 2023.).

Utjecaj uloge menadžera u organizacijskoj kulturi osjeti se u cijeloj organizaciji. Kada zaposlenici vide kako njihovi menadžeri istinski prihvaćaju vrijednosti tvrtke, osjećat će se angažiranijima i povezanijima sa svojom organizacijom. Angažirana radna snaga nije samo produktivnija, nego doprinosi pozitivnom radnom okruženju, u kojem suradnja i inovacija napreduju. Sveukupni učinak ojačan je povećanom lojalnošću zaposlenika i zadovoljstvom koji proizlaze iz izgradnje povjerenja u vodstvo (Price, 2023.). Navedeno može utjecati i na šire zadovoljstvo zaposlenika koje tada prenose i izvan radnog okruženja.

Menadžeri su „kompas“ na putu do kulturne transformacije. Njeguju prilagodljivu, koherentnu i dugotrajnu kulturu prilagođavajući se promjenjivim uvjetima i s lakoćom ugrađuju kulturne vrijednosti u svakodnevne operacije. Njihovo vodstvo nadahnjuje timove i donosi revolucionarne promjene jer je prikazano istinskim usklađivanjem ponašanja i ideala. Menadžeri vode put prema uspjehu njegovanjem kulture koja se mijenja s poslovanjem i promicanjem uključenosti zaposlenika. Organizacije shvaćaju da menadžeri imaju značajan utjecaj na kulturu te da ulaganje u njihov razvoj nije samo pametna strategija, već i je ključno za dugoročni uspjeh organizacije (Price, 2023.).

Kako bi se osvijestilo važnost kulture radnog mjesta i odgovornosti prema svojim zaposlenicima organizaciji je potreban suvremeni menadžer koji ima visoku emocionalnu inteligenciju, koji je samosvjestan, koji se bavi samorefleksijom i istinski mu je stalo do pojedinaca u njegovoj organizaciji tako što se obvezuju na njegovanje njihovih odnosa i osobnog rasta. Suvremeni menadžeri izvrsni su u postavljanju ciljeva i dijeljenju konteksta sa svojim širim timovima kako bi razvili svrhu i disciplinu u svome radu (Rahman, 2022.).

Suvremeni menadžeri trebaju pozitivne osobne i profesionalne osobine, uključujući poduzetništvo, prilagodljivost, sposobnost promatranja svijeta iz kreativnog

gledišta, stalnu potragu za osobnim i profesionalnim rastom unutar svog područja stručnosti i sposobnost stvaranja korporativnih rješenja. U kontekstu tržišne ekonomije, posjedovanje sve tri kvalitete čini konkurentnog menadžera atraktivnim (Dmitrichenovka et al., 2020.).

Uz navedena obilježja suvremenog menadžmenta važno je održavati i pozitivno radno okruženje. Pozitivno radno okruženje promiče sposobnost zaposlenika da teži postignućima, pruža poticajno i ugodno radno okruženje koje motivira predanost zaposlenika, a zaposlenici imaju tendenciju biti lojalni svojim organizacijama. Motivacijske aktivnosti se u organizacijskim kulturama pokreću kroz društvene aktivnosti. Ova povećana predanost može rezultirati pojačanom i poboljšanom individualnom i organizacijskom izvedbom.

### **5.3. Poticanje angažiranosti zaposlenika**

Radni angažman može se definirati kao visoka razina energije i kao snažna identifikacija sa svojim poslom u pozitivnom, ispunjavajućem, afektivnom motivacijskom stanju koje karakterizira energičnost, predanost i zadubljenost (Bakker et al. 2008.).

Postoje 3 kategorije zaposlenika s obzirom na njihovu angažiranost (Morrison, 2021.):

- angažirani zaposlenici
- neangažirani zaposlenici
- aktivno neangažirani zaposlenici.

Angažirani zaposlenici su zaposlenici koji su aktivno uključeni u svoj posao, entuzijastični i potpuno posvećeni cilju organizacije. Oni donose nove perspektive u rješavanju problema. Proaktivni su i često idu iznad onoga što nadređeni traže od njih. Imaju optimističnu perspektivu za budućnost organizacije. Aktivno angažirani radnici imaju značajne odnose i interakcije sa svojim suradnicima (Morrison, 2021.)

Neangažirani zaposlenici svoj posao smatraju samo izvorom prihoda pa im je potreban uvjerljiv razlog da povećaju svoju motivaciju za rad. Oni žele više informacija

o tome kako se njihov posao uklapa u širu sliku i nezadovoljni su načinom na koji im vođe objašnjavaju poslovne dužnosti (Morrison, 2021.).

Aktivno neangažirani zaposlenici mogu značajno utjecati na dinamiku tima. Često rade ispod očekivanja i nemaju pozitivne stavove o organizaciji. Ne žele trošiti vrijeme na vježbe izgradnje tima ili programe profesionalnog razvoja koji bi mogli unaprijediti njihovu karijeru u organizaciji. Njihova loša energija može smanjiti proizvodnju, utjecati na moral tima i rezultirati značajnim financijskim gubicima za poslovanje (Morrison, 2021.).

Istina je da se motiviraniji i energični zaposlenici osjećaju ugodnije na svom radnom mjestu. Međutim, radni angažman nije određen iracionalnim osjećajima. Organizacije imaju više uspjeha u angažmanu i poboljšanju poslovnih uspjeha kada zaposlenike tretiraju kao dionike vlastite budućnosti i budućnosti poduzeća (Harter, 2017.).

Mnogi neangažirani zaposlenici žele razlog za motivaciju. Neangažirani zaposlenici su „pokaži mi“ skupina kojoj je potreban dodatni poticaj da bi pokazali najbolji učinak. Za modernu radnu snagu, radno okruženje koje ih privlači su temeljna očekivanja i osnovni zahtjevi koji se od njih očekuju. Od organizacija se očekuje da znaju kako su kritični elementi angažmana usklađeni s njihovim strategijama razvoja učinka i ljudskog kapitala (Harter, 2017.).

Angažman zaposlenika trebao bi biti primarna odgovornost menadžera. Menadžeri su odgovorni osigurati da zaposlenici znaju koji posao treba obaviti, podržavajući ih i objašnjavajući kako je njihov rad povezan s organizacijskim uspjehom. Jedna od najčešćih pogrešaka koje tvrtke rade jest pristupanje angažmanu kao usputnoj vježbi kojom se njihovi zaposlenici osjećaju sretno. Zaposlenici žele svrhu i smisao u svom poslu i žele biti poznati po onome u čemu su dobri. To je ono što pokreće angažman zaposlenika (Gallup, 2024a.).

George Horace Gallup je američki sociolog-statističar, osnivač je Američkog instituta za javno mnijenje i voditelj poznatih sociometrijskih ispitivanja javnog mnijenja (Gallup, 2024b.). Gallup je identificirao 12 ključnih elemenata – Q12 – koji predviđaju visoku učinkovitost tima (Gallup, 2024a.). Karakteristike koje najtočnije predviđaju uspjeh zaposlenika i radne grupe su navedenih 12 ključnih elemenata. Teme obuhvaćene pitanjima uključuju znanje o tome što zaposlenici očekuju od sebe na



poslu, pristup alatima potrebnim za uspješno obavljanje posla, primanje pohvala i priznanja, poticanje na napredovanje u karijeri, poštivanje tuđih stajališta i razvijanje prijateljstva na poslu.

Ovako glasi 12 potreba zaposlenika koje čine stavke Gallupove ankete o angažmanu (Gallup, 2024c.):

„Znate li što se od Vas očekuje na radnom mjestu?“

„Imate li sve materijale i opremu kako biste ispravno obavljali svoj posao?“

„Imate li priliku na poslu svakoga dana raditi ono u čemu ste najbolji?“

„Jeste li u posljednjih sedam dana dobili priznanje ili pohvalu za dobro odrađen posao?“

„Je li Vašem nadređenom, ili nekome na poslu, stalo do Vas kao osobe?“

„Postoji li na radnom mjestu netko tko ohrabruje Vaš razvoj?“

„Uzima li se na poslu Vaše mišljenje u obzir?“

„Imate li zbog misije Vaše tvrtke osjećaj da je Vaš posao važan?“

„Jesu li Vaši suradnici predani i obavljaju li svoj posao kvalitetno?“

„Imate li na poslu najboljeg prijatelja?“

„Je li netko na poslu, u posljednjih 6 mjeseci, s Vama razgovarao o Vašem napredovanju i razvoju?“

„Jeste li, u posljednjih godinu dana, na poslu imali priliku za napredak i razvoj?“

Cilj ankete o angažmanu “Q12” je pokrenuti razgovor između menadžera i svakog od zaposlenika. Ovo je anketa koja omogućuje zaposlenicima da izraze svoje želje i potrebe, dopuštajući menadžerima da prepoznaju potrebe na kojima bi trebali više poraditi (Gallup, 2024c.).

Na temelju rezultata istraživanja Gallup nudi prijedloge za poticanje visoke razine angažmana u poduzećima, što uključuje (Lodder, 2015.):

- odabir pravih menadžera
- obuku menadžera i smatrati ih odgovornima za angažiranost zaposlenika

- odabir pravih ljudi s pravim kompetencijama
- usredotočenost na angažiranost na organizacijskoj i lokalnoj razini
- definiranje angažiranosti realističnim svakodnevnim terminima
- usredotočenost menadžera na predanost zaposlenika.

Studija Ghazi Hassana Odeha iz 2013. godine, istražuje utjecaj motivacije na poboljšanje učinka zaposlenika poduzeća javnog sektora u Jordanu. Studija je otkrila da moralni poticaji imaju veći utjecaj od novčanih nagrada te da je učinak u snažnoj korelaciji s motivacijom. Povećanje motivacije za jednu razinu rezultiralo bi poboljšanjem učinka od 28,1 % (Zakaria i Mehidi, 2021.).

## 6. UTJECAJ VODSTVA NA ORGANIZACIJSKU DISFUNKCIONALNOST

### 6.1. Disfunktionalno ponašanje vodstva

Disfunktionalno ponašanje može se objasniti kao bilo koje ponašanje koje za cilj ima nanošenje štete ili je namijenjeno nanošenju štete, organizaciji, njezinim zaposlenicima i svim suradnicima (Van Fleet i Griffin, 2006.). Stil vodstva koji koristi takve značajke naziva se disfunktionalnim vodstvom. Disfunktionalno vodstvo se također naziva destruktivnim vodstvom. Takvi vođe su pojedinci koji po obilježjima destruktivnog ponašanja i disfunktionalne osobne kvalitete ili karakteristike, nanose ozbiljne i trajne štete pojedincima, grupama, organizacijama, zajednicama pa čak i naciji koju vode (Savas, 2019.). Jedna od definicija disfunktionalnog vodstva dana je kao sustavno i opetovano ponašanje voditelja, nadređenog ili upravitelja koji krši legitimni interes organizacije potkopavanjem ciljeva, zadataka, resursa i učinkovitosti organizacije (Savas, 2019.).

Toksični lideri predstavljaju primjer održavanja oholosti i narcizma tzv. „tamne strane“ koje negativno utječu na organizaciju. Takve organizacije postaju disfunktionalne time što su manje učinkovite. Važno je uočiti disfunktionalno ponašanje vođa što je prije moguće, prije nezadovoljstva i toksičnosti koje se šire na organizaciju (Savas, 2019.).

Disfunktionalni lideri imaju tendenciju biti udaljeni i isključeni iz svojih organizacija. Nisu vidljivi i dostupni njihovim podređenima. Oslanjaju se na njihov bliski krug menadžera i konzultanata u donošenju odluka i gube vezu sa stvarnošću. Disfunktionalni vođe obično su vrlo zahtjevni i ne vole čuti neuspjeh. Ovakve karakteristike vođa šire korupciju, pohlepu, tajne dogovore, unutarnja natjecanja, akutnu zlobu i neprijateljstvo u organizacijama. Nestaje ravnopravnost i pravednost (Savas, 2019.).

Disfunktionalno vodstvo i disfunktionalni stilovi vođenja (autoritarni, narcisoidni, makijavelistički), mogu se pokazati učinkovitim u kratkom vremenu i mogu stvoriti neke brze rezultate, međutim u dugoročnom vremenu, negativno ometaju organizaciju i mijenjaju kulturu u negativnom smislu (Savas, 2019.).

## 6.2. Vrste disfunkcionalnih vođa

„Široko proučavana tema u vezi s organizacijskom disfunkcijom je vodstvo. Lideri igraju ključne uloge u oblikovanju organizacijskih smjernica (vizija), izradi organizacijskih strategija, utjecaju na dionike i konačnom materijaliziranju organizacijskih ciljeva“ (Alemu, 2016.).

Najpoznatije vrste disfunkcionalnih vođa u organizacijama su (Savas, 2019.):

- autoritarni vođe
- narcisoidni vođe
- makijavelistički vođe.

Autoritarni lideri zapovijedaju i govore drugim ljudima što da rade i na koji način da nešto učine. Oni nude zaposlenicima ograničenu autonomiju i prostor za osobnu kreativnost. Nastoje voditi organizacije u strogoj hijerarhiji struktura, bez fleksibilnosti. Često su brzi i temperamentni, s malo tolerancije na neuspjeh. Zahtijevaju apsolutnu poslušnost od podređenih i kažnjavaju one koji postupe drugačije. Brzo donose odluke s često nepotpunim ili netočnim informacijama koji dijele samo sa svojim uskim krugom povjerenja. Poduzeća s autoritarnim vođom, pokazuju kulturu sile, straha, krutosti, nedostatka fleksibilnosti i netolerancije na neuspjeh. Autoritarni vođe često posežu za lojalnim zaposlenicima, zbog psiholoških potreba za “figurom oca”. Autoritarni vođe često rastavljaju organizacije, gube talentirane zaposlenike i čine tvrtku lošijom (Savas, 2019.).

Zatim, slijedi pojam poznat kao „narcizam“ koji obilježava drugu vrstu disfunkcionalnog vodstva. Narcisoidni vođe su zaslijepljeni glamurom koji su sami nametnuli i egocentričnosti te tako gube kontakt s drugima i sa stvarnosti. Motivacija im je njihova potreba za moći i za divljenjem. Nimalo ne pokazuju empatiju prema svojim zaposlenicima niti prema organizaciji koju vode. Vjeruju u svoju viziju više nego u bilo što drugo te stoga mogu potrošiti prekomjerne resurse pod zabludom percepcija postignuća stvorenih početnim uspjehom. Narcisi ne mogu suosjećati s drugima i to se smatra kao ozbiljna mana vodstva. Iako pojedini tvrde da narcizam može biti koristan u vodstvu te da postoje dobri i loši primjeri narcisoidnih vođe, većina smatra takav stil vodstva daleko više od ekstremnog oblika samopoštovanja, odnosno štetnim ili potencijalno opasnim (Savas, 2019.).

Posljednje navedeni stil disfunkcionalnog vodstva je makijavelizam. Makijavelizam se smatra dijelom “mračne figure” osobnosti. Makijavelistički vođe koriste sve metode potrebne za postizanje svojih ciljeva, čak i one nemoralne, neetičke ili kriminalne. Oni slijede tradiciju, zakon i običaje s malo ili nimalo obzira kako bi postigli svoj cilj (Savas, 2019.).

Uobičajeni utjecaji disfunkcionalnog ponašanja vodstva na zaposlenike su (Dranitsaris, 2021.):

- neuspjeh u razvoju zaposlenika
- povećan stres
- smanjena produktivnost
- demotivacija i nizak moral
- nedostatak timske kohezije.

Zaposlenici osjećaju nestabilnost i emocionalnu neizvjesnost kada vođa stavlja svoje potrebe ega na prvo mjesto, djelujući pod pretpostavkom da bi se drugi trebali pridržavati pravila. Mnogi menadžeri vjeruju da su njihovi zaposlenici tu da zadovolje njihove potrebe i da minimalno trebaju podučavati ili podržavati njihov razvoj. Organizacijski lideri trebali bi pomoći svom osoblju da rastu, ali disfunkcionalni lideri stavljaju veći naglasak na vlastitu strategiju, ostavljajući zaposlenike zbunjenima te je nejasno što se od njih uistinu traži. Kada ne rade na razini određenog očekivanja, kritiziraju ih ili posramljuju (Dranitsaris, 2021.).

Kao prirodnu posljedicu njihove disfunkcionalnosti, lideri imaju sposobnost otjerati velike talente i zapravo povećati vjerojatnost da će lošiji zaposlenici ostati u organizaciji. Stoga, kako bi se spriječilo da nezadovoljstvo raste i utječe na vrhunske talente, ključno je rano identificirati disfunkcionalno vodstvo. Zaposlenici koji rade za disfunkcionalne vođe često doživljavaju stres i tjeskobu vezanu uz svoje profesije zbog kulture straha koju potiču (Dranitsaris, 2021.).

Dugotrajno izražen stres i napetost također utječu na radnu okolinu. Radnici gube motivaciju i postaju oprezni zbog straha da ne pogriješe. Što je još gore, disfunkcionalni lideri odgovornost za nedostatak motivacije prebacuju na svoje zaposlenike, a ne na sebe. Djeluju u čvrstom uvjerenju da strategija nagrađivanja i kažnjavanja dovodi do povećanja motivacije zaposlenika. Pretjerana količina krutosti i zahtjeva na poslu dovodi do značajnog izostajanja s posla, neprijateljstva i smanjene

produktivnosti. Disfunkcionalni vođa obično negativno utječe na predanost, kreativnost i inovativnost zaposlenika. U ovoj situaciji, zaposlenici ne smiju postavljati pitanja ili davati ideje tijekom sastanaka. Postaju neangažirani, rade samo ono što im se kaže i postaju neangažirani (Dranitsaris, 2021.).

S druge strane, postoje lideri koji su pretjerano popustljivi, odričući se autoriteta svoje uloge i uzimajući u obzir sve ideje kako bi izbjegli sukob te i oni pripadaju disfunkcionalnim liderima. Na grupnim sastancima nema pravila reda i dopuštaju interne prepirke i disfunkcionalno ponašanje među članovima tima, očekujući da se sami nose s nastalom situacijom. Grupni sastanci postaju gubitak vremena i uzrokuju gubitke s obzirom na izgublenu produktivnost (Dranitsaris, 2021.).

Lideri moraju preuzeti odgovornost za svoje postupke i suzdržati se od demotiviranja, obezvrjeđivanja i drugih ponašanja koja dovode do toga da se ljudi zatvore i postanu manje produktivni ili demotivirani. Uzimajući u obzir utjecaj koji vođa može imati na kulturu organizacije, tima, pa čak i krajnji rezultat, ne činiti ništa nije rješenje. Sposobnost vođe da stvori prihod i postigne poslovne ciljeve ne oslobađa ga odgovornosti za ciljeve upravljanja ljudima (Dranitsaris, 2021.).

### **6.3. Usporedba disfunkcionalnih i funkcionalnih vođa i organizacija**

„Disfunkcionalni lideri imaju nekoliko štetnih ponašanja, kao što su zlostavljanje, marginaliziranje drugih, favoriziranje i ponižavanje zaposlenika. Negativno ponašanje voditelja izravno utječe na zaposlenike da napuste posao, pridonosi osjećaju otuđenosti na poslu, smanjuje njihovu predanost te često stvara ozbiljne psihičke i fizičke probleme“ (Abalkhail, 2022.).

Izraz “disfunkcionalan” je sam po sebi razumljiv. Kada se koristi za opisivanje vodstva, predstavlja lošu sliku cijele organizacije uz naglašavanje koliko je vođa loš. Disfunkcionalno vodstvo je ujedno i “rak organizacije”. Disfunkcionalne vođe su kao “organizacijski teroristi”. Jedan od načina razumijevanja je li vodstvo disfunkcionalno ili ne, jest ispitivanje prakse vođenja s obzirom na karakteristike funkcionalnog vodstva. Na taj način istraživanje pruža drugačiji način na koji gledamo i razumijemo disfunkcije. Postoji pozitivna korelacija između vodstva i organizacijske funkcionalnosti. Dok čelnici visoko funkcionalnih organizacija pokazuju snažno vodstvo, oni u disfunkcionalnim

organizacijama pokazuju loše vodstvo. Utvrđeno je da vodstvo ima velik utjecaj i na organizacijsku funkciju i na disfunkciju (Alemu, 2016.).

Za razliku od disfunkcionalnih vođa, postoje tzv. „moderni“ vođe koji vode funkcionalne tj. „zdrave“ organizacije koje se danas sve više zagovaraju. „Moderni“ vođa će inspirirati zaposlenike, izgraditi povjerenje sa zaposlenicima, biti inovativan i poticati inovativnost, imati jasnu viziju budućnosti organizacije, uključujući pozitivne učinke za zaposlenike, omogućiti sudjelovanje u donošenju odluka, prihvaćati kritiku, voditi se optimizmom, biti angažiran, razvijati empatiju i emocionalnu inteligenciju.

Svi navedeni elementi neophodni su za današnje vođenje „zdrave“ organizacije gdje će se zaposlenici osjećati cijenjeno i motivirano za rad u takvom okruženju. Utvrđivanje organizacijskih disfunkcionalnosti predstavlja bitan dio u postizanju ciljeva dugoročno uspješne organizacije i zadovoljnih zaposlenika.

## **7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ORGANIZACIJSKE FUNKCIONALNOSTI /DISFUNKCIONALNOSTI PODUZEĆA**

U ovome je poglavlju promatrano poduzeće za koje će se istaknuti osnovna obilježja koja su bitna u utvrđivanju organizacijskih funkcionalnosti i disfunkcionalnosti, na temelju analize autorice rada. Osim što je samostalno provedeno istraživanje prema javno dostupnim materijalima, provedeno je i istraživanje u poduzeću, kako bi se analizirali uzroci i posljedice potencijalnih disfunkcionalnosti i prema tome iznijele određene preporuke.

### **7.1. Osnovna obilježja promatranog poduzeća**

Promatrano poduzeće posluje u Hrvatskoj već 75 godina. Bavi se proizvodnjom pekarskih proizvoda, svježe tjestenine i brašna. Poduzeće je trenutno jedno od vodećih u segmentu prerade žitarica, proizvodnje pekarskih i mlinskih proizvoda te svježe tjestenine. Poslovanje tvrtke podijeljeno je u tri segmenta. Prvi segment poslovanja čine pekarski proizvodi, drugi segment poslovanja čini proizvodnja svježe tjestenine te treći važan segment poslovanja odnosi se na proizvodnju mlinskih proizvoda. Tradicionalne recepture, visokokvalitetni sastojci i tradicionalna proizvodnja misija je ovog poduzeća.

Poduzeće se može pohvaliti zaokruženim procesom proizvodnje, što podrazumijeva sustav koji čini vlastiti silos, mlin te proizvodni pogon svježe tjestenine, kao i pekarnice. Žitarice melju isključivo iz domaćeg, provjerenog uzgoja te time održavaju kvalitetu mlinskih, ali i finalnih proizvoda. Da se radi o zaista kvalitetnim proizvodima potvrđuju i certifikati izvrsnosti, tj. sustavi kontrole kvalitete koje tvrtka posjeduje već dugi niz godina.

Poduzeće osluškuje potrebe kupaca i tržišta te konstantno radi na razvoju novih proizvoda. Distribuciju i prodaju svojih proizvoda najviše vrši na području Hrvatske u maloprodajnim i veleprodajnim lancima. Usmjerenost na rast i razvoj te iskusni i odani zaposlenici omogućuju uspješno poslovanje. Poduzeće ima oko 100 zaposlenih uključujući voditelje i zaposlenike u odjelima prodaje, marketinga, nabave, transporta,



logistike i zaštite na radu, financijama i računovodstvu, općim poslovima, investicijama i održavanju, kontroli kvalitete te u proizvodnji.

## **7.2. Metodologija istraživanja**

Istraživanje organizacijske funkcionalnosti i potencijalnih disfunkcionalnosti temelji se na prethodno prikazanom okviru u radu koji je uključivao sekundarno istraživanje većeg broja publikacija koje obrađuju uzroke i posljedice organizacijskih disfunkcionalnosti. Nakon toga odabrano je poduzeće za koje su istraženi javno dostupni izvori informacija, a osim toga u poduzeću je provedeno anonimno anketno istraživanje korištenjem anketnog upitnika (sastavljenom također na opisanom teorijskom okviru rada), na koje su odgovorili voditelji odjela prodaje, nabave, marketinga, financija i računovodstva i općih poslova te zaposlenici istih odjela kako bi se utvrdilo zadovoljstvo voditelja i njihovih zaposlenika o načinu poslovanja poduzeća. Budući da je poduzeće manje, a ciljna skupina istraživanja su voditelji pojedinih odjela i zaposlenici tih odjela, samim time i broj ispitanika je manji. U istraživanju je sudjelovalo svega 5 voditelja odjela i 10 zaposlenika u pojedinim odjelima gdje su 12 od 15 ispitanika bile osobe ženskog spola, a 3 od 15 ispitanika osobe muškog spola.

Istraživanjem se nastojalo dobiti dodatne povratne informacije od zaposlenika o različitim aspektima poslovanja koje mogu biti od koristi u utvrđivanju potencijalnih organizacijskih disfunkcionalnosti i njihovih posljedica. Na temelju analize odgovora, u komparaciji s ranije istraženim uzrocima i posljedicama organizacijskih disfunkcionalnosti, sintetiziraju se zaključci i iznose preporuke.

Elementi koji su se ispitivali bitni su za mjerenje „zdravlja“ poduzeća i postavljanja budućih socio-ekonomskih ciljeva poslovanja. Glavni segmenti koji utječu na socio-ekonomski aspekt poslovanja poduzeća, a koji su ujedno bili i temelj postavljenih pitanja, odnose se na radne uvjete koje poduzeće pruža svojim zaposlenicima, zatim kakvu ima organizaciju rada koju prenosi na svoje zaposlenike, na koji način se vrši komunikacija kao i kako zaposlenici znaju upravljati svojim radnim vremenom. Postavljena su i pitanja vezana uz mogućnost izobrazbe na radnome mjestu, pitanja vezana za implementaciju strategije, u kojoj mjeri je prisutan apsentizam, jesu li bile prisutne nesreće na radu, je li prisutna veća fluktuacija

zaposlenika, imaju li slabiju kvalitetu proizvoda i usluga, je li u određenim trenucima dolazilo do smanjenja produktivnosti te segmenti kao što su njihova mišljenja o važnosti uloge vođe i postojanosti motivacije. Pojedina pitanja temeljila su se na šest mogućih kategorija vidljivih disfunkcija u poduzećima i skrivenim troškovima koje disfunkcije mogu izazvati u poduzećima, a neka su se pitanja temeljila na Gallupovih "Q12". Pitanja postavljena zaposlenicima promatranog poduzeća navedena su u nastavku i svrstana su prema kategorijama gdje se najbolje mogu očitati određene disfunkcije.

#### RADNI UVJETI:

*Imate li sve materijale i opremu kako biste odgovarajuće obavljali svoj posao?*

*Smeta li Vam dijeljenje ureda s kolegom?*

*Nedostaje li Vam svjetlosti u radnom prostoru?*

*Jeste li zadovoljni svojim radnim vremenom?*

*Na koji način se poduzeće brine o onečišćenju okoliša?*

#### ORGANIZACIJA RADA:

*Znate li što se od Vas očekuje na poslu/Koji su Vaši radni zadaci?*

*Imate li problem s organizacijom radnih zadataka?*

*Jeste li kao novozaposleni bili upućeni u posao prije samog početka rada?*

#### KOMUNIKACIJA:

*Znate li kome odgovarate za svoj rad na radnome mjestu?*

*Dobivate li povratnu informaciju od svog nadređenog o uspješnosti Vašeg rada?*

*Na koji se način odvija komunikacija u poduzeću?*

#### UPRAVLJANJE VREMENOM:

*Upravlјate li dobro vremenom tijekom rada s obzirom na dodijeljene radne zadatke?*

*Obavljate li svoje radne zadatke nakon radnog vremena?*

#### IZOBRAZBA NA RADNOM MJESTU:

*Jeste li zadovoljni svojom trenutnom pozicijom?*

*Jeste li u posljednjih nekoliko godina imali priliku za napredak i razvoj?*

*Prepoznaje li poduzeće Vaše potencijale?*

#### IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE:

*Znate li kojim se ciljevima vodi Vaša organizacija?*

*Je li Vam poznato na koji način možete pridonijeti uspješnoj implementaciji strategije?*

#### APSENTIZAM:

*Primjećujete li da određene osobe na radnom mjestu sve češće izbjivaju s radnog mjesta?*

*Koliko često zaposlenici uzimaju bolovanje?*

#### NESREĆE NA RADU:

*Je li ikada na Vašem radnom mjestu netko od kolega bio u situaciji veće ozljede na radu?*

#### FLUKTUACIJA ZAPOSLENIKA:

*Koliko često poduzeće otpušta radnike?*

*Zbog kojih razloga zaposlenici napuštaju poduzeće?*

*Nudi li Vaše poduzeće većinom ugovore na određeno ili na neodređeno vrijeme?*

*Imaju li mladi bez radnog iskustva priliku za rad u poduzeću?*

#### SLABIJA KVALITETA PROIZVODA I USLUGA:

*Smatrate li proizvode koji su proizvedeni u Vašem poduzeću kvalitetnima?*

*Radi li se na poboljšanju kvalitete proizvoda?*

*Imate li pritužbe od strane kupaca na kvalitetu proizvoda?*

#### SMANJENA PRODUKTIVNOST:

*Postoji li smanjenje produktivnosti koja je rezultat nezadovoljstva poslom?*

*Utječe li visina plaće na Vašu svakodnevnu produktivnost na radnom mjestu?*

*Prema Vašem mišljenju, na koji način poduzeće može potaknuti veću produktivnost rada?*

#### ULOGA MANAGERA:

*Prepoznaje li Vaš nadređeni poteškoće koje se pojavljuju na radnom mjestu?*

*Imate li organizirane sastanke gdje imate priliku razjasniti poteškoće u radu, probleme koji se pojavljuju prilikom obavljanja pojedinih poslova ili dati primjedbe na određene situacije?*

#### MOTIVACIJA:

*Što Vas motivira kada dolazite na posao?*

*Što Vas više motivira, pohvale, priznanja za izvršen posao ili bonusi?*

*Što bi Vas motiviralo da radite bolje i kvalitetnije?*

*Identificirate li se s organizacijom?*

*Što bi se u poduzeću trebalo popraviti kako bi bolje poslovalo? (Radni uvjeti, organizacija rada, upravljanje vremenom, komunikacija, mogućnosti usavršavanja, uloga voditelja...)*

Prema navedenim kategorijama i postavljenim pitanjima, u sljedećem poglavlju bit će prikazani rezultati anketnog istraživanja gdje će se detaljnije opisati kategorije koje upućuju na disfunkcije unutar poduzeća.

### **7.3. Rezultati istraživanja**

Cilj ovoga poglavlja je prikazati dane odgovore na postavljena pitanja kako bi se razmotrile disfunkcionalnosti, stavovi i mišljenja voditelja pojedinih odjela i njihovih zaposlenika u promatranom poduzeću. Dani odgovori će se interpretirati prema gore navedenim kategorijama.

Kao što se može uočiti prvih šest kategorija (radni uvjeti, organizacija rada, komunikacija, upravljanje vremenom, izobrazba na radnom mjestu i implementacija strategije) izdvojeni su jer su oni nabrojani kao najočitije disfunkcije. Preostale su

kategorije (apsentizam, nesreće na radu, fluktuacija zaposlenika, slabija kvaliteta proizvoda i usluga i smanjena produktivnost) glavni elementi kod skrivenih troškova u organizacijama koji mogu upućivati na disfunkcije. Zadnje dvije kategorije (uloga managera i motivacija) protežu se kao povezana tema s posljedicama organizacijskih disfunkcija jer utječu na motivaciju zaposlenika i međuljudske odnose, a očituju se iz preostalih disfunkcija jer uzrokuju nezadovoljstvo, komunikacijske barijere, apsentizam, nesreće na radu, fluktuaciju zaposlenika te smanjenu produktivnost i smanjenu kvalitetu proizvoda.

Prvi dio pitanja odnosio se na radne uvjete na radnom mjestu. Svi ispitanici (100 %) se slažu da na radnom mjestu imaju dostupne sve materijale i opremu koji su im potrebni za kvalitetno obavljanje posla. Većina ispitanika (87 %) tvrdi da im ne smeta dijeljenje ureda s kolegom, dok manji dio ispitanika (13 %) tvrdi suprotno. Neki su se izjasnili da im ne smeta, osim u slučaju ako je kolega jako glasan što im onemogućava da u miru obavljaju svoj posao, primjerice razgovarati na telefon. No isto tako ističu da na navedeno i sami paze kada je kolegi potreban mir. Svi ispitanici (100 %) se slažu da im u radnom prostoru ne nedostaje svjetlosti. Svi ispitanici (100 %) su u potpunosti zadovoljni svojim radnim vremenom. Što se tiče brige poduzeća o onečišćenju okoliša, ispitanici ističu da se prate sve zakonske regulative te da postoji i zaposlena osoba koja osigurava pravilnu implementaciju zakona i propisa.

Drugi dio pitanja odnosio se na organizaciju rada u poduzeću. Svi ispitanici (100 %) ističu da znaju što se od njih očekuje na poslu te koji su njihovi radni zadaci. Također ističu da su samostalni u obavljanju istih, ali sve u dogovoru s direktorom, da imaju širok spektar radnih zadataka te da nerijetko pomognu kolegama prilikom izvršavanja njihovih radnih obaveza. Većina ispitanika (93 %) tvrdi da nema problema s organizacijom radnih zadataka, dok manji dio ispitanika (7 %) priznaje da ponekad ima problema s organizacijom radnih zadataka kada se nagomila puno "gorućih" situacija. Većina ispitanika (93 %) su kao novozaposleni bili upućeni u posao prije samog početka rada, dok manji dio ispitanika (7 %) tvrdi da prije početka njihovog rada nije postojala osoba koja se tim zadacima u poduzeću bavila tako da su sve upute i dogovore imali direktno s direktorom.

Treći dio pitanja odnosio se na komunikaciju u poduzeću. Svi ispitanici (100 %) znaju kome odgovaraju za svoj rad na radnome mjestu. Većina ispitanika (93 %) se izjasnila da dobiva povratne informacije od svog nadređenog u obliku kritika te savjete

ako su potrebni, dok manji dio ispitanika (7 %) tvrdi da povratne informacije ne dobiva. Ispitanici tvrde da se komunikacija u poduzeću odvija horizontalno i vertikalno, najčešće putem maila i mobitela, ali i izravno, odnosno usmeno.

Četvrti dio pitanja odnosi se na upravljanje vremenom zaposlenika. Svi ispitanici (100 %) tvrde da dobro upravljaju radnim vremenom te da samostalno slažu raspored prioriteta prema dobivenim radnim zadacima. Isto tako, svi ispitanici (100 %) su se izjasnili da ponekad svoje radne zadatke obavljaju nakon radnog vremena. Većina ispitanika (93 %) su zadovoljni svojom trenutnom pozicijom i trenutno nemaju većih ambicija, dok manji dio ispitanika (7 %) nije zadovoljno svojom trenutnom pozicijom. Veći dio zaposlenika (87 %) je u posljednjih nekoliko godina imalo priliku za napredak i razvoj te su to iskoristili, dok manji dio ispitanika (13 %) tvrdi da nisu imali priliku za napredak i razvoj. Većina ispitanika (93 %) smatra da poduzeće prepoznaje njihove potencijale, dok manji dio ispitanika (7 %) smatra da poduzeće ne prepoznaje njihove potencijale.

Peti dio pitanja odnosio se na implementaciju strategije. Svi ispitanici (100 %) tvrde da znaju kojim se ciljevima vodi njihova organizacija jer se o svemu govori transparentno unutar poduzeća. Većina ispitanika (87 %), vodeći se odgovorom na prethodno pitanje, tvrdi da im je poznato na koji način mogu pridonijeti uspješnoj implementaciji strategije, dok manji dio ispitanika (13 %) tvrdi suprotno.

Šesti dio pitanja odnosio se na apsentizam. Većina ispitanika (87 %) ne primjećuje da određene osobe na radnom mjestu sve češće izbivaju s radnog mjesta, dok manji dio ispitanika (13 %) tvrdi suprotno. Na pitanje o učestalosti uzimanja bolovanja kod zaposlenika, većina ispitanika (87 %) je odgovorila da njihovi kolege uzimaju bolovanje prosječno dva puta godišnje, dakle samo kada je to zaista potrebno, s posebnim naglaskom na zaposlenike koji su već starije osobe, dok ostatak ispitanika (13 %) odgovara kratko da je to rijetko.

Sedmi dio pitanja odnosio se na nesreće na radu. Svi ispitanici (100 %) slažu se da koliko je njima poznato nije bilo situacija u kojima je netko od kolega doživio veće ozljede na radu.

Osmi dio pitanja odnosio se na fluktuaciju zaposlenika. Svi ispitanici (100 %) se slažu da njihovo poduzeće uopće ne otpušta radnike, već da oni ako odlaze, sami odlaze. Većina ispitanika (87 %) tvrdi da zaposlenici napuštaju poduzeće uglavnom

zbog pronalaska drugog posla, misleći da idu na bolje i da se ponekad vrlo brzo vrate, dok manji dio ispitanika (13 %) tvrdi da zaposlenici napuštaju poduzeće zbog plaće. Svi ispitanici (100 %) su se izjasnili da njihovo poduzeće nudi ugovore na određeno ili na neodređeno ovisno od radnog mjesta, a često je probni rad na određeno šest mjeseci i odmah nakon toga slijedi ugovor na neodređeno. Isto tako, svi ispitanici (100 %) su se izjasnili da mladi bez radnog iskustva imaju priliku za rad u njihovom poduzeću te ističu da je njihova proizvodnja odlična za mlade ljude bez radnog iskustva s obzirom na to da imaju tri različita segmenta proizvodnje.

Deveti dio pitanja odnosio se na slabiju kvalitetu proizvoda i usluga. Svi ispitanici (100 %) smatraju da su proizvodi proizvedeni u njihovom poduzeću kvalitetni te da se kontinuirano radi na poboljšanju kvalitete proizvoda. Većina ispitanika (87 %) tvrdi da ne dobivaju pritužbe od strane kupaca na kvalitetu njihovih proizvoda, dok manji dio ispitanika (13 %) tvrdi da ne prečesto, ali ponekad dobivaju pritužbe od strane kupaca jer dolazi do prekida hladnog lanca unutar trgovačkog lanca što uzrokuje kvarenja proizvoda.

Deseti dio pitanja odnosio se na smanjenu produktivnost. Većina ispitanika (87 %) nije zamijetila smanjenu produktivnost koja je rezultat nezadovoljstva poslom, dok manji dio ispitanika (13 %) smatra da smanjena produktivnost postoji, ali zbog situacija na koje se ne može utjecati. Svi ispitanici (100 %) su se izjasnili da visina plaće ne utječe na njihovu svakodnevnu produktivnost. Tvrde da su bili jednako produktivni i odgovorni kada su imali manju plaću, no sada su svakako zadovoljniji te da se traženi zadatci obavljaju bez obzira na plaću. Većina ispitanika (87 %) smatra da poduzeće može potaknuti veću produktivnost rada kolektivnim trudom i pozitivnim pristupom poslu, jer čim jedan "kotačić" ne funkcionira vuče za sobom idući i sve ostale. Općenito gledajući, smatraju da se produktivnost može povećati ulaganjem u edukacije, osvještavanjem o dugoročnim ciljevima poduzeća, bonusima za dodatan trud, novim prodajnim ugovorima te s manje prekida proizvodnje zbog kvarova strojeva. Ipak, manji dio ispitanika (13 %) smatra da se produktivnost u poduzeću može povećati većim plaćama.

Jedanaesti dio pitanja odnosio se na ulogu menadžera u poduzeću. Većina ispitanika (93%) smatra da njihov nadređeni većinom prepoznaje poteškoće koje se pojavljuju na radnom mjestu. Ako ne prepozna, onda mu oni sami ukažu na određenu poteškoću. Ipak, manji dio ispitanika (7 %) smatra da njihov nadređeni ne prepoznaje

poteškoće koje se pojavljuju na radnom mjestu. Svi ispitanici (100 %) tvrde da imaju organizirane sastanke gdje imaju priliku razjasniti poteškoće u radu, probleme koji se pojavljuju prilikom obavljanja pojedinih poslova ili dati primjedbe na određene situacije. Ističu da se radi o kolegijima rukovoditelja na dvotjednoj bazi na kojima se prolaze sve stavke po odjelima te jedan veći na kraju godine.

Dvanaesti dio pitanja odnosio se na motivaciju. Na pitanje o tome što ih motivira za dolazak na posao, ispitanici su odgovorili raznoliko. Neke motivira ugodna radna atmosfera, zanimljivost posla, sudjelovanje u stvaranju nečeg novog ili boljeg, želja za radnim uspjehom, savladavanje novih izazova, dok druge motivira plaća ili nažalost ništa. Neke više motiviraju bonusi od priznanja, no drago im je dobiti i pohvalu, dok drugi smatraju da bi to dvoje trebalo dolaziti zajedno jer prepoznat rad i trud zaslužuje i nagradu. Većina se ispitanika smatra dovoljno motiviranima za posao koji obavljaju no naravno da povećanje plaće ne bi bilo loše uvesti, nekima je svaka pozitivna povratna informacija s tržišta novi motiv i dodatni poticaj za produktivan rad, dok su za neke to bonusi, a pojedini zaposlenici ne znaju što bi ih motiviralo.

U završnom dijelu ankete većina je ispitanika (87 %) istaknula da se može potpuno ili u određenim segmentima identificirati s organizacijom, dok manji dio ispitanika (13 %) tvrdi da se ne može identificirati s organizacijom. Ispitanici smatraju kako bi poduzeće bolje poslovalo ako bi se popravilo sljedeće: uvjeti rada odnosno proizvodnje (dodatne proizvodnje i ulaganje u strojeve za proizvodnju), bolja organizacija rada u promjenjivim okolnostima te poticanje voditelja na napredak u znanju i vještinama.

Kategorije koje većina zaposlenika smatra pozitivnim u organizaciji su radni uvjeti (odgovarajuće opremljeni uredi, održavanje prostorija čistima, osvjetljene prostorije sa svom potrebnom radnom opremom i dovoljno velikim prostorijama za rad), organizacija rada (zaposlenici znaju koji su im svakodnevni radni zadaci te sami organiziraju radni dan), komunikacija (s direktorom uvijek otvorena, prijateljska među kolegama, unutar poduzeća ide horizontalno i vertikalno), upravljanje vremenom (zaposlenici znaju koliko im je vremena potrebno za pojedini zadatak jer se većina zadataka ponavlja svaki dan), izobrazba na radnome mjestu (određeni zaposlenici imaju priliku za educiranjem online putem ili putem posjeta raznim konferencijama), implementacija strategije (zaposlenici znaju glavne ciljeve i planove poduzeća), nesreća na radu nije bilo, rad na dizajnu i inovativnosti proizvoda je uvijek prisutan, a



motivaciju za radom u poduzeću zaposlenici pronalaze i u pozitivnom radnom okruženju te pohvalama za svoj rad.

Na temelju analize, kategorije koje upućuju na disfunkcije su radni uvjeti u proizvodnom pogonu, zatim organizacija rada koja nije organizirana u situaciji brzog reagiranja na promjene, u komunikaciji gdje pojedini menadžeri ne pridaju pažnju većem komuniciranju, izobrazba na radnome mjestu koja nije dostupna svim zaposlenicima već samo unutar pojedinih odjela, zatim apsentizam koji je zamijećen kod pojedinih zaposlenika, fluktuacija, slabija kvaliteta usluge (potrebna inovacija u proizvodnim pogonima), smanjena produktivnost radi starih strojeva koji se brzo kvare, a ponekad radi manjka zaposlenika u proizvodnom pogonu, uloga voditelja (pojedini voditelji nemaju veliki interes i ne vode brigu o svojim podređenima), motivacija (kod nekih zaposlenika je slabija radi manje plaće i nedostatka ostalih novčanih izdataka).

Istraživanje pokazuje da većina ispitanika ima pozitivnu percepciju o poduzeću, ali utvrđene su i postojeće disfunkcije na kojima poduzeće treba poraditi kako bi poslovanje u dugoročnom planu bilo održivo.

U sljedećem potpoglavlju bit će dani prijedlozi kako otkloniti i poboljšati postojeće disfunkcije.

#### **7.4. Preporuke za otklanjanje disfunkcionalnosti u odabranom poduzeću**

Svaki zaposlenik unutar poduzeća može imati različitu percepciju koja je vezana za određene situacije, što znači da će njihova viđenja i stavovi varirati. Budući da je poduzeće manje te je uključen manji broj ispitanika i zbog različitih gledišta, rezultati istraživanja mogu pružiti samo okvirni prikaz disfunkcionalnosti unutar poduzeća, a ne dati preciznu sliku disfunkcionalnosti. Primjerice, pojedinog zaposlenika može motivirati veća plaća, a drugog zaposlenika može motivirati fleksibilno radno vrijeme. Njihove pojedinačne motivacije ne mogu prikazati stvarnu sliku cijelog poduzeća već pojedinca. Prema danim odgovorima zaposlenika vidljive su pojedine disfunkcije u poduzeću koje se ipak (uz ograničenje uzorka) trebaju sagledati.

Negativnu stranu zaposlenici vide u dijeljenju ureda s kolegom zato što ponekad glasni i dugi razgovori ometaju njihovu koncentraciju te se ne mogu usredotočiti na

posao koji obavljaju. U ovom slučaju, potrebno je i dalje osvještivati zaposlenike na iznošenje kritika te kako niti jedna kritika nije loša već pozitivna jer će se tako jedino moći utvrditi smetnje iz njihove perspektive. Zaposlenici tijekom iznošenja kritike pronaći će „krivca“ u sebi ako rade ono što kolegu ometa u njegovom izvršenju radnih zadataka, jer mu je ukazana smetnja koju možda prije toga nije uočio kao smetnju.

Poduzeće bi trebalo poraditi i na jasnijoj organizaciji radnih zadataka kada dođe do gomilanja radnih obveza te većeg opsega posla budući da se pojedini zaposlenici ne snalaze u takvim situacijama. Bitno je da poduzeće ima uspostavljen dizajn posla, odgovornosti, raspodjelu zadataka, raspored rada, tempo rada, pravila i procedure. Za organizaciju rada u promatranom poduzeću može se zadužiti službena osoba ili odabrani zaposlenik unutar poduzeća. Ako poduzeće nije formalno uspostavljeno, poslodavac i radničko vijeće dužni su postaviti uvjete za organizaciju rada. Mnoga različita radna područja moraju biti isplanirana i pravilno strukturirana kako bi se rad koordinirao na najbolji mogući način, pogotovo kada dođu iznenadne promjene u radu. Kada dođe do izvanrednih situacija i neorganiziranosti radi naglih promjena u radu potrebno je za to već imati uspostavljena pravila ili sazvati hitni sastanak za učinkovitu raspodjelu poslova.

Postoji više načina organiziranja radnog mjesta, stoga je važno pronaći metodu koja najbolje odgovara potrebama i situacijama poduzeća. Potrebno je i izbjeći obavljanje neodgovodivih radnih zadataka kod kuće, što je slučaj u promatranom poduzeću ili ako dođe do te situacije, da dodatni sati rada kod kuće budu dodatno plaćeni radniku.

U promatranom poduzeću, trebalo bi više poticati zaposlenike na njihov rast i razvoj kao i bolje preispitati njihove ambicije. Pojedini zaposlenici tvrde kako trenutno nemaju ambicija za napredak te bi ih u tom pogledu trebalo više motivirati i poticati da razvijaju svoje vještine i karijeru. Za zaposlenike i za direktora poduzeća, obuka na radnom mjestu jedan je od najboljih načina za pružanje vrste specifičnog i kontinuiranog učenja. I obuka izvan radnog mjesta i obuka na radnom mjestu pomogli bi zaposlenicima razviti određene vještine koje su im potrebne za posao. Iskusni kolege, menadžeri i članovi odjela ljudskih resursa mogli bi preuzeti odgovornost za pomoć pojedincu u razvoju profesionalnih vještina i sposobnosti i potaknuti razvoj njihovih ambicija.

Značajan dio obuke na radnom mjestu može se provesti kroz usporedno mentorstvo, modeliranje i treniranje gdje će zaposlenik moći prenijeti svoje vještine i znanje na novog ili manje kvalificiranog zaposlenika. To pridonosi učinkovitijoj, produktivnijoj i zadovoljnijoj radnoj snazi. Samim time, zaposlenici će naučiti sitnice i nedostatke poslovanja, što će ih učiniti produktivnijim zaposlenicima koji su motivirani da svoje karijere podignu na višu razinu. Formalne obuke na radnom mjestu koje poduzeće već koristi su orijentacija, mentorski programi, pripravnički staž, a nedostaje provođenje naukovanja i rotacije poslova. Program naukovanja često se koristi za poslove koji zahtijevaju praktičnu obuku koju poduzeće itekako može još više primjenjivati, pogotovo u poslovima održavanja i vođenja strojeva. Ono što još nedostaje je rotacija poslova. Rotacija poslova uključuje premještanje zaposlenika između njihovih dodijeljenih uloga. Promiče iskustvo i raznolikost mijenjanjem novog zaposlenika na niz pozicija. To bi bio izvrstan način da se zaposlenicima da pregled cijelog procesa. Također, daje članovima tima bolji uvid u to što njihovi kolege rade za organizaciju te će osjetiti težinu opisa posla i moći će se lakše pronaći u ulozi koja im odgovara.

Blagi apsentizam je prisutan u poduzeću te bi u tom slučaju trebalo bolje paziti na glavne razloge odsutnosti s posla kako bi se smanjio ili potpuno nestao apsentizam, kao i fluktuacija zaposlenika. Stalni ulazi i izlazi iz poduzeća nisu dobri niti za poslovanje niti za stalne zaposlenike. Izostanak s radnog mjesta može biti značajan izazov za poduzeće, što rezultira smanjenom produktivnošću, povećanim troškovima i negativnim utjecajem na moral zaposlenika. Izostanak s posla može dovesti do povećanog stresa kod drugih zaposlenika, povećanja radnog opterećenja i negativnog utjecaja na zadovoljstvo kupaca. Svi ti simptomi znatno povećavaju apsentizam ili napuštanje poduzeća među ostalim zaposlenicima. Za učinkovito upravljanje izostancima s posla, promatrano poduzeće bi trebalo implementirati strategije koje se bave temeljnim uzrocima izostanaka s posla.

Važno je i promicati poticajno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno razgovarajući o svim osobnim ili poslovnim problemima koji mogu utjecati na njihovu prisutnost. Poduzeće bi trebalo razmotriti ponudu poticaja za prisutnost, kao što su bonusi ili programi priznanja te objasniti jasne posljedice za pretjerano izostajanje s posla, kao i redovito komunicirati sa zaposlenicima o važnosti prisutnosti i jasnim očekivanjima za prisutnost. Poduzeće treba redovno pratiti i analizirati podatke

o prisutnosti zaposlenika na radnom mjestu kako bi se identificirali trendovi i poduzele proaktivne mjere za rješavanje problema. Naime, sretniji i zdraviji zaposlenici bit će sposobniji i motiviraniji odlaziti na posao svaki dan, što će rezultirati povećanom produktivnošću i višim moralom za pojedinačne radnike, kao i za cijeli tim.

Kao i apsentizam tako je i fluktuacija zaposlenika skupa stvarnost vođenja poduzeća, koja je djelomično prisutna u promatranom poduzeću. Od ključne je važnosti odvojiti vrijeme kako bi se prepoznali svi potencijalni troškovi gubitka zaposlenika i izraditi plan za povećanje zadržavanja i smanjenje troškova povezanih s odlascima. Gubitak zaposlenika ne utječe samo na one koji sudjeluju u procesu zapošljavanja i obuke, može utjecati i na ostale članove promatranog poduzeća. Kad zaposlenici uoče fluktuaciju, osobito visoku stopu fluktuacije, vjerojatno će se osjećati odvojeno od tvrtke, bit će zbunjeni odlascima i manje će se usredotočiti na svoj posao, što će rezultirati nižom produktivnošću i izgubljenim potencijalom prihoda. Zaposlenici koji odlaze, odnose svoje jedinstveno znanje i osobni odnos izgrađen s klijentima. Navedeno se ne smije zanemariti.

Kako ne bi došlo do velike fluktuacije, promatrano poduzeće se može boriti protiv takvih situacija upravljanjem ljudskim resursima, kreiranjem programa zapošljavanja, pružanjem pogodnosti kao što su fleksibilni rasporedi, razvijanje dobrih programa priznavanja i razvoja karijere te obukom menadžera odnosno voditelja pojedinih odjela. Te strategije mogu uključivati i svakodnevne razgovore sa svojim zaposlenicima o njihovom zadovoljstvu i nezadovoljstvu na radnom mjestu te saznanja što ih pokreće. Potrebno je uspostaviti redovite procese povratnih informacija. To pomaže u razumijevanju briga zaposlenika i njihovom proaktivnom rješavanju. Ako su temeljne vrijednosti poduzeća u skladu s vrijednostima zaposlenika stvara se osjećaj pripadnosti i svrhe.

Nadređeni odnosno voditelji pojedinih odjela u promatranom poduzeću, vode brigu o svojim podređenima te prepoznaju kada dođe do nekih poteškoća ili sami podređeni ukaže na to jer postoji otvorena komunikacija, dok neki voditelji drugih odjela ne mare za potrebu otvorene komunikacije i podrške kod nastupanja problema. Manjak otvorene komunikacije od strane pojedinih voditelja u promatranom poduzeću dovodi do toga da pojedini zaposlenici ne znaju kako pridonose uspješnoj implementaciji strategije niti se isti zaposlenici identificiraju s organizacijom jer nisu zadovoljni pristupom svojeg voditelja niti su im prenijete prave vrijednosti poduzeća. S druge

strane, unutar promatranog poduzeća dolazi do otpora, napuštanja poduzeća i manje motivacije zbog financijskog nezadovoljstva odnosno zbog visine plaće koja bi znatno poboljšala zadovoljstvo na radnom mjestu. Visina plaće unutar promatranog poduzeća svakako utječe na njihovu produktivnost.

Povećanje produktivnosti neki zaposlenici vide u povećanju plaće i bonusa za ostvareni rad dok ostali zaposlenici smatraju da bi svi trebali imati istu energiju i entuzijazam za rad kako bi zajedno postigli veće financijske rezultate te tako možda ostvarili i veće mjesečne prihode. S obzirom na to da je razina motivacije radnika povezana s njihovim plaćama, potrebno je razviti strategije za povećanje plaća. Bilo bi poželjno da unutar poduzeća radnici imaju priliku za napredovanjem što bi im donijelo veći mjesečni prihod ili da zaposlenici mogu sudjelovati u određenim projektima što bi doprinijelo većim mjesečnim iznosom. Poštena plaća i bonusi za rad igraju važnu ulogu kod dodatne motivacije za zaposlenika. Zaposlenici s niskom plaćenim poslovima možda neće zarađivati dovoljno novaca da bi podmirili svoje dnevne potrebe te je to razlog njihovog nezadovoljstva.

Kao najbitniji segment disfunkcionalnosti voditelji pojedinih odjela i zaposlenici vide u zastarjelom proizvodnom pogonu koji smanjuje produktivnost te usporava poslovanje u razvijanju novih proizvoda kao i bržoj proizvodnji što ujedno dovodi do manje zarade i manjem interesu za rad u proizvodnji. Dinamičko planiranje proizvodnje omogućuje tvrtkama u različitim djelatnostima uvid u kapacitete, ograničenja i resurse, čime se stvara cjelovita slika stvarnog stanja u poduzeću. Jedan od najvećih izazova s kojima se tvornice mogu suočiti je korištenje zastarjelih alata za planiranje, koji uvelike štete cjelokupnom procesu proizvodnje te korištenje zastarjelih pogona koji usporavaju proizvodnju, što je slučaj u promatranom poduzeću. Takvi alati postaju prepreka modernom i suvremenom načinu planiranja proizvodnje. Onemogućuju poštivanje rokova, stvaranje najkvalitetnijih finalnih proizvoda i stvaraju zastoje u radu. Svaka organizacija koja se oslanja na ovakvo planiranje proizvodnog procesa, čak ni s najkvalificiranijim zaposlenicima, ne može biti dovoljno konkurentna, niti može očekivati uspješne rezultate na godišnjoj razini. Potrebno je nadograditi ili zamijeniti sve zastarjele strojeve i alate kako bi se smanjio napor zaposlenicima, olakšao proces, ubrzala proizvodnja te samim time povećao prihod promatranog poduzeća. Ulaganje u nove strojeve skupocjen je pothvat, ali zasigurno će poduzeću u budućnosti donijeti veliku proizvodnju i još kvalitetniju prodaju. Uz pomoć partnera investitora, promatrano

poduzeće može sklopiti niz suradnji i napraviti plan ulaganja ili doniranja gdje bi prikupljeni novac mogli uložiti u razvoj pogona.

Kako bi promatrano poduzeće otklonilo navedene disfunkcije, prije svega treba poboljšati uvjete rada u proizvodnji što uključuje moderniji prostor za rad s novim automatiziranim strojevima. Trebalo bi uvesti dodatne proizvodne linije za veću i bržu mogućnost proizvodnje zato što poduzeće ima veliku potražnju, a s druge strane nemogućnost ostvarivanja iste. Pojedinicima zaposlenicima bi se olakšalo izvršavanje zadataka jer ne bi morali ručno obavljati poslove te s novim, automatiziranim strojevima mogu skratiti svoje vrijeme i napor. Trebalo bi ulagati i u vanjski izgled poduzeća (fasada, zelenilo, veći parking). Kako bi se bolje upravljalo zadacima u „gorućim“ situacijama, treba poticati otvoreniju komunikaciju od nadređenih prema podređenima. Trebalo bi više educirati voditelje kako bi imali veće sposobnosti i veća znanja koja će moći prenijeti na svoje podređene te njih poticati na razvoj karijere.

Vezano za financijsku stranu poslovanja, trebalo bi razviti uspješnu strategiju povećanja plaće ili uvesti bonuse za uspješno obavljene zadatke. Potrebno je organiziranje teambuildinga radi održavanja pozitivnih međuljudskih odnosa i pohađanje edukacija za svakoga u poduzeću. Neki zaposlenici predlažu i osvježavanje o dugoročnim ciljevima, uključivanje novih partnera za ulaganje u poduzeće te novih prodajnih ugovora i veće internacionalno proširenje.

Elementi u istraživanju ukazuju i na pozitivne aspekte poslovanja u promatranom poduzeću. Poduzeće ima sve uvjete i potrebne materijale za obavljanje kvalitetnog uredskog posla, zaposlenici su zadovoljni svojim radnim vremenom kao i činjenicom ekološke osviještenosti poduzeća. Poduzeće prati zakonske regulative i propise za onečišćenje okoliša i ima osobu koja osigurava pravilnu implementaciju zakona i propisa u svrhu održavanja okoliša što više čistim. U ovom slučaju, poduzeće treba pripaziti na ispušne plinove i zagađeni zrak koji dolazi iz proizvodnog pogona. Zaposlenicima su poznati ciljevi poduzeća i o svemu se govori transparentno na svakom sastanku i unutar poduzeća, međutim ciljevi se ipak većim dijelom usmjeravaju na profit.

Što se tiče ozljeda na radu nisu bile prisutne niti u pogonu proizvodnje. Poduzeće prilikom zapošljavanja nudi ugovor na neodređeno, ali uz probni rok od 6 mjeseci, što je prihvatljivo prema zakonskim regulativama. Mladi bez radnog iskustva

imaju priliku za rad u poduzeću i priliku za razvijanje svojih vještina. Najviše mladih treba u proizvodnim pogonima, gdje imaju mogućnost raditi i osobe s invaliditetom na lakšim i jednostavnijim zadacima. Poduzeće je partner i sa školama i fakultetima te učenici i studenti imaju priliku obavljati praksu ili stažirati kod njih. Zaposlenici znaju što se od njih očekuje na poslu, samostalno organiziraju svakodnevne zadatke, samostalni su u svemu i to im odgovara, direktor je također upućen u njihove svakodnevne ili tjedne zadatke. Hijerarhija uloga i odgovornosti je samim time jasno naznačena te svatko zna da je odgovoran svome voditelju odjela pa onda direktoru. Komunikacija unutar poduzeća odvija se horizontalno i vertikalno, usmeno i pisanim putem. Vlada prijateljska komunikacija između kolega unutar pojedinih odjela.

Jedna od značajnih pogreški općenito u mnogim poduzećima je nedostatak organizacije i koordinacije između različitih odjela poduzeća, kao i nedostatak otvorene komunikacije. Interna koordinacija je bitna, mora postojati jasna podjela poslova, uz jasne uloge i odgovornosti. Loša komunikacija može dovesti do nesporazuma, pogrešaka i neučinkovitosti, kao i što može dovesti do sukoba između zaposlenika i nadređenih. Promatrano poduzeće radi na otvorenoj komunikaciji prema svojim zaposlenicima što ujedno uključuje i uvažavanje prijedloga. Bez odgovarajuće komunikacije ne postižu se očekivani rezultati, što je promatranom poduzeću jasno. Poduzeće potiče razne sastanke i okupljanja u svrhu zajedničkog djelovanja sve za dobrobit svoje organizacije.

Pozitivni element zaposlenici uviđaju u potvrđenoj kvaliteti proizvoda od strane kupaca i raznih certifikata za kvalitetu. Upravljanje kvalitetom proizvoda uključeno je u promatranom poduzeću. Da se u promatranom poduzeću radi o zaista kvalitetnim proizvodima potvrđuju i njihovi certifikati izvrsnosti, tj. sustavi kontrole kvalitete. U kombinaciji s vlastitim analitičkim laboratorijem imaju mogućnost za maksimalnu kvalitetu sirovine.

Bitan segment za promatrano poduzeće su sretni zaposlenici. Pohvale za uspješan rad su prisutne i rad je cijenjen te radno okruženje zrači pozitivnom radnom atmosferom među zaposlenicima što pokazuje zadovoljstvo zaposlenika organizacijskom klimom. Današnje radno okruženje je okruženje stalnih promjena. Poslovni uspjesi se sve češće postižu timskim radom nego individualnim radom. Promatrano poduzeće je svjesno različitosti svojih zaposlenika, kako u pogledu njihovih demografskih karakteristika i njihovih interesa, tako i njihovih osobnih stilova.

Zaposlenici promatranog poduzeća podržavaju skup vrijednosti organizacije, prihvaćaju standarde ponašanja i poštuju odgovarajuće običaje i tradiciju te samim time stvaraju pozitivnu organizacijsku klimu, pomažu ostvariti viziju, svrhu i ciljeve poduzeća.

Ponašanje menadžera unutar poduzeća ima veliki utjecaj na radno okruženje. Pojedini menadžeri u promatranj organizaciji njeguju prijateljski pristup, komuniciraju sa zaposlenicima, dijele misiju tvrtke, pomažu im i inspiriraju ih, nude nove ideje, promiču inovacije i pozitivnu radnu atmosferu. Odgovornost je menadžera planirati rad u „zdravom“ okruženju, dizajnira ga, identificirati sve potencijalne situacije neuspjeha i poduzimati razumne korake za povećanje produktivnosti zaposlenika, što pojedini menadžeri u promatranom poduzeću i rade. Također, bitno je da menadžer održava odnose i kanale komunikacije s višim menadžmentom. Menadžer treba prepoznati različita mišljenja, cijeniti druge ideje i mišljenja te poticati nova rješenja. Zaposlenici promatranog poduzeća imaju priliku razgovarati o poteškoćama u radu ili dati svoje prijedloge za poboljšanje određene situacije, mišljenja se uvažavaju i podupiru pogotovo ako je riječ o strategiji koja povećava kvalitetu i profit organizacije. Povezano i sretno radno okruženje prvenstveno se postiže praćenjem zahtjeva radne snage. Voditelj mora biti u stanju postaviti jasna očekivanja za svakog zaposlenika i tretirati ih pojedinačno.

Svaki zaposlenik treba uživati u funkciji radnog mjesta koja mu omogućuje da pokaže svoje sposobnosti. Najpoželjniji zaposlenici za svako poduzeće su angažirani zaposlenici, oni rade s entuzijazmom i imaju snažan osjećaj pripadnosti. Pojedini zaposlenici promatranog poduzeća su angažirani, rješavaju radne zadatke u roku, preuzimaju inicijativu. Angažirani zaposlenici su korisni ne samo za poduzeće, već i za druge zaposlenike, njeguju kolegijalne odnose. Od ključne je važnosti da se radnici osjećaju angažirano i ponašaju se u skladu s tim osjećajem ako žele postići željene rezultate. Zaposlenici koji daju konkretne prijedloge za poboljšanje ili modifikaciju i detaljno izraze svoje nezadovoljstvo trebaju dobiti povratne informacije o promjenama koje bi se mogle napraviti. S vremenom to potiče učinkovitu dvosmjernu komunikaciju. Jasni ciljevi, definirani zadaci, odgovarajući resursi, izvrsno vodstvo, autonomija i osjećaj podrške i ohrabrenja za rad pravi su primjer poticanja angažmana zaposlenika, što je u promatranom poduzeću vidljivo.



## 8. ZAKLJUČAK

Organizacijska disfunkcionalnost odnosi se na prisutnost trajnih problema i disfunkcija unutar poduzeća ili radnog okruženja koji ometaju produktivnost, suradnju i ukupnu učinkovitost. Ako funkcije iz bilo kojeg razloga ne rade ispravno, postaju disfunkcije. Socio-ekonomski pristup menadžmentu pomaže u utvrđivanju i rješavanju organizacijskih disfunkcionalnosti.

Kako bi organizacija bila funkcionalna, ona mora pratiti probleme, imati dobru komunikaciju između zaposlenika i odjela, dobru koordinaciju svih procesa i suradnju među svim zaposlenicima. Šest glavnih organizacijskih funkcija ili područja u kojima se može dogoditi disfunkcija su: uvjeti rada, organizacija rada, komunikacija-koordinacija-suradnja, upravljanje vremenom, izobrazba na radnom mjestu i implementacija strategije. Simptomi koji upućuju na organizacijske disfunkcionalnosti su skriveni troškovi, odnosno, apsentizam, nesreće na radu, fluktuacija zaposlenika, smanjena produktivnost i smanjena kvaliteta proizvoda i usluga.

Izostanci s posla, nesreće na radu i fluktuacija zaposlenika dovode do posljedica kao što su povećanje stresa kod zaposlenika i povećanje obujma posla, što zaposlenicima znatno otežava rad i dovodi do nezadovoljstva, a samim time i do manje produktivnosti, što za posljedicu ima smanjenje poslovnog rezultata. Također, narušava se ugled poduzeća, a time i konkurentska prednost poduzeća, čime se smanjuje mogućnost proširenja poslovanja na druga tržišta i privlačenje investitora. Smanjena kvaliteta proizvoda i usluga može dovesti do nediferenciranosti kvalitetnih proizvoda, što također može rezultirati smanjenjem konkurentske prednosti na tržištu, a smanjena produktivnost dovodi do manjeg kapaciteta proizvodnje te poduzeće ne može zadovoljiti potrebe potražnje.

U radu je prikazano istraživanje koje je provedeno kako bi se analizirali i dokazali uzroci i posljedice organizacijskih funkcionalnosti. Na temelju rezultata ovog istraživanja potvrđena je hipoteza: organizacijske disfunkcije značajno utječu na rezultate poslovanja organizacija i na zadovoljstvo zaposlenika. Organizacijske disfunkcije stvaraju okruženje koje otežava učinkovit rad i smanjuje produktivnost. Otežan rad i smanjena produktivnost uzrokuju manjak raspoloživih financijskih

sredstava, mogu utjecati na neodrživo poslovanje poduzeća, a ujedno utječu i na zaposlenike.

U radu je prikazano da disfunkcionalnosti u poduzeću vode do operativnih i strateških problema koji mogu utjecati na učinkovitost, na nezadovoljstvo među zaposlenicima i ugrožavati dugoročni uspjeh.

Na odabranom primjeru provedeno je i anketiranje. Na temelju odgovora ispitanika bilo je relativno jednostavno identificirati kategorije u kojima se pojavljuju disfunkcionalnosti. Disfunkcije su primjerice primijećene u kategorijama radnih uvjeta u proizvodnom pogonu radi nedostatka inovacije, radne snage te strojeva koji se često kvare, što može utjecati na kvalitetu proizvoda i usluga te na smanjenje produktivnosti. Zatim, ograničenja su prisutna u organizaciji rada u slučaju određenih promjena, u komunikaciji gdje pojedini menadžeri ne pridaju pažnju većoj komunikaciji, zatim u izobrazbi na radnom mjestu gdje nemaju svi zaposlenici mogućnost izobrazbe. Blagi apsentizam i fluktuacija su zamijećeni, prisutna je i niska razina motivacije radi manje plaće i nedostatka bonusa kao poticaja za rad. Utjecaj disfunkcionalnosti na zadovoljstvo zaposlenika može posljedično utjecati na strateške planove, ciljeve poduzeća i financijsko poslovanje. Angažirani zaposlenici bitan su dio organizacije.

Slijede sažete preporuke za rješavanje utvrđenih disfunkcija kako bi ih promatrano poduzeće uklonilo.

Poduzeće mora postaviti novu strategiju za svako disfunkcionalno područje. Potrebno je osmisliti investicijsku strategiju za proizvodni pogon, odrediti odgovornosti i prioritete u situacijama kada se odluke moraju donositi brzo i pružiti izobrazbu za zaposlenike u svim područjima. Od vitalne je važnosti imati otvoreni razgovor, saslušati mišljenje zaposlenika i povećati plaću ili poticaje za rad sukladno rezultatima kako bi se povećala motivacija, ali i produktivnost rada. Manje značajni simptomi disfunkcionalnosti također se trebaju pratiti.

Rješavanje problema sa zastarjelim pogonom proizvodnje treba vezati za mogućnosti ulaganja u novu tehnologiju, razmotriti potencijalne investitore, kao i natječaje za subvencioniranje troškova, kako bi se riješilo pitanje financijskog kapitala za razvoj pogona. Uklanjanjem disfunkcionalnosti poduzeće može sagledati mogućnosti daljnjeg širenja tržišta ako pogon proizvodnje može pratiti potražnju. Navedeno može utjecati i na daljnje investicije, jačanje konkurentnosti i ugleda.

Proces uklanjanja disfunkcionalnosti zahtijeva potporu zaposlenika s inovativnim tehnikama i metodama, uspješnog vođu s vještinama i stručnošću za napredak te optimističan pogled koji će poboljšati budućnost.

Da bi se vidjelo poboljšanje u funkcioniranju organizacije, moguće je primijeniti socio-ekonomsku metodologiju kako bi se svi zaposlenici i donositelji odluka više uključili, angažirali i osnažili. To se može učiniti primjenom SEAM alata koji ne samo da će riješiti trenutne slabosti i disfunkcije, već će djelovati i na preventivnoj razini te predvidjeti i anticipirati buduće disfunkcije.

Gledano izvan okvira ovoga rada, istraživanje se može proširiti na veći broj ispitanika u budućim istraživanjima jer bi se disfunkcionalnosti trebale pratiti s aspekta većeg broja zaposlenika kako bi se dobio precizniji zaključak prema postavljenoj hipotezi.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Conbere, J. i Heorhiadi, A. (2018.): *The Socio-Economic Approach to Management, Steering Organizations into the Future*, World Scientific Publishing Company Pte. Ltd., Singapore

### Članci u časopisima:

1. Abalkhail, J. M. (2022.): *Dysfunctional leadership: investigating employee experiences with dysfunctional leaders*, *Career Development International*, 27(3), str. 301-324. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-04-2021-0109/full/html>, pristupljeno 4. srpnja 2024.
2. Abassi, S. M. i Hollman, K. W. (2000.): *Turnover: the real bottom line*, *Public Personnel Management*, 29(3), str. 333-342. [https://www.researchgate.net/publication/279868446\\_Turnover\\_The\\_real\\_bottom\\_line](https://www.researchgate.net/publication/279868446_Turnover_The_real_bottom_line), pristupljeno 6. srpnja 2024.
3. Alemu, D. S. (2016.): *Dysfunctional Organization: The Leadership Factor*, *Open Journal of Leadership*, 5(1), str. 1-7. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=64227>, pristupljeno 4. srpnja 2024.
4. Bakker, A. B., Schaufeli W. B., Leiter, M. P. i Taris, T. W. (2008.): *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*, *Work & Stress*, 22(3), str. 187-200. [https://www.researchgate.net/publication/46704321\\_Work\\_engagement\\_An\\_emerging\\_concept\\_in\\_occupational\\_health\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/46704321_Work_engagement_An_emerging_concept_in_occupational_health_psychology), pristupljeno 4. srpnja 2024.
5. Conbere, J. P. i Heorhiadi A. (2011.): *Socio-Economic Approach to Management, A Successful Systemic Approach to Organizational Change*, *OD PRACTITIONER*, 43(1), str. 6-10. [http://www.seaminstitute.org/uploads/5/2/3/7/52374523/seam\\_a\\_successful\\_systemic\\_approach\\_to\\_organizational\\_change.pdf](http://www.seaminstitute.org/uploads/5/2/3/7/52374523/seam_a_successful_systemic_approach_to_organizational_change.pdf), pristupljeno 5. srpnja 2024.

6. Deco, P., dos Santos, J. P., Tamo, K. i Simbo, A. R. N. (2023.): *Contributions of Socio-Economic Theory in Hidden Costs Accounting in Companies and Organizations*, Journal of Service Science and Management, 16(1), str. 59-78. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=123357>, pristupljeno 4. srpnja 2024.
7. Dmitrichenkova, S. V., Stanchuliak, T. G., Budiltseva, M. B., Berezhnyakovskiy, V. S., Orlova, I. K., Filippova, O. A., Moiseeva, O. A. (2020): *Training the Modern Manager in the Context of the Competence Approach*, Propósitos y Representaciones, 8 (2), str. 1-12. [https://www.researchgate.net/publication/344840917\\_Training\\_the\\_Modern\\_Manager\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_the\\_Competence\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/344840917_Training_the_Modern_Manager_in_the_Context_of_the_Competence_Approach), pristupljeno 4. srpnja 2024.
8. Harvey, P., Martinko, M. J., i Douglas, S. C. (2006.): *Causal Reasoning in Dysfunctional Leader-Member Interactions*, Journal of Managerial Psychology, 21(8), str. 747-762. [https://www.researchgate.net/publication/228079214\\_Causal\\_reasoning\\_in\\_dysfunctional\\_leader-member\\_interactions](https://www.researchgate.net/publication/228079214_Causal_reasoning_in_dysfunctional_leader-member_interactions), pristupljeno 6. srpnja 2024.
9. Heorhiadi, A., Conbere, J. i Hazelbaker, C. (2014.): *Virtue vs. Virus: Can OD overcome the heritage of scientific management?*, OD PRACTITIONER, 46(3), str. 27-31. [https://www.researchgate.net/publication/265552433\\_Virtue\\_vs\\_Virus\\_Can\\_OD\\_overcome\\_the\\_heritage\\_of\\_scientific\\_management](https://www.researchgate.net/publication/265552433_Virtue_vs_Virus_Can_OD_overcome_the_heritage_of_scientific_management), pristupljeno 6. srpnja 2024.
10. Kondić, V., Bojanić, B. i Kondić, Ž. (2015.): *Izbor optimalne varijante kontrole kvalitete rezultata procesa*, Tehnički glasnik, 9(2), str. 153-158. <https://hrcak.srce.hr/file/207517>, pristupljeno 7. srpnja 2024.
11. Pasiieczny, J. i Glinka, B. (2016.): *Organizational Dysfunctions: Sources and Areas*, Entrepreneurial Business and Economics Review, 4(4), str. 213-223. [https://www.researchgate.net/publication/311481984\\_Organizational\\_Dysfunctions\\_Sources\\_and\\_Areas](https://www.researchgate.net/publication/311481984_Organizational_Dysfunctions_Sources_and_Areas), pristupljeno 3. srpnja 2024.
12. Poljak, T. i Tomašević Lišanin, M. (2012.): *Problemi fluktuacije prodajnog osoblja i načini njihova rješavanja*, Market-Tržište, 24(2), str. 263-278. <https://hrcak.srce.hr/file/140729>, pristupljeno 6. srpnja 2024.

13. Savall, H. (2003.): *An updated presentation of the socio-economic management model*, Journal of Organizational Change Management, 16(1), str. 33-48.  
<http://www.vincentgaspersz.com/wp-content/uploads/2018/07/H%20Savall%20-%20Socio-Economic%20Approach%20to%20Management.pdf>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
14. Savas, O. (2019.): *Impact of Dysfunctional Leadership on Organizational Performance*, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 19(1), str. 1-6.  
<https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/download/2681/2582#:~:text=One%20of%20the%20best%20definitions,tasks%2C%20resources%2C%20and%20effectiveness%20and>, pristupljeno 6. srpnja 2024.
15. Subramanian, K. R. (2018.): *The Connection Between Your Employees and Customers*, Journal of Advance Research in Business Management and Accounting, 4(8), str. 1-14.  
[https://www.researchgate.net/publication/327386528\\_The\\_Connection\\_Between\\_Your\\_Employees\\_and\\_Customers](https://www.researchgate.net/publication/327386528_The_Connection_Between_Your_Employees_and_Customers), pristupljeno 6. srpnja 2024.
16. Van Fleet, D. D. i Griffin, R. W. (2006.): *Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors*, Journal of Managerial Psychology, 21(8), str. 698-708.  
[https://www.researchgate.net/publication/235306528\\_Dysfunctional\\_organization\\_culture\\_The\\_role\\_of\\_leadership\\_in\\_motivating\\_dysfunctional\\_work\\_behaviors](https://www.researchgate.net/publication/235306528_Dysfunctional_organization_culture_The_role_of_leadership_in_motivating_dysfunctional_work_behaviors), pristupljeno 7. srpnja 2024.
17. Vieten, L., Wöhrmann, A. M., Wendsche, J. i Michel, A. (2023.): *Employees' work breaks and their physical and mental health: Results from a representative German survey*, Applied Ergonomics, 110, str. 1-14.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687023000364>, pristupljeno 5. srpnja 2024.
18. Zakaria, M. i Mehidi, D. (2021.): *Good practices of HRM, what contribution to reduce hidden costs!*, Revue Organisation & Travail, 10(2), str. 320-337.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159946>, pristupljeno 4. srpnja 2024.

## Internet izvori (različite vrste publikacija):

1. Andreatta, B. (2023.): *Collaboration, coordination, cooperation: Thriving in the era of team-based work by differentiating teamwork types*, <https://www.hrdconnect.com/2023/11/14/differentiating-teamwork-types/>, pristupljeno 1. srpnja 2024.
2. Chaanine, L. (2017.): *Applying the socio-economic approach to improve efficiency and employees' performance in NGOs*, str. 1-12. <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-15/CHAANINE.pdf>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
3. Conbere, J. P., Heorhiadi A. i Cristallini, V. (2012.): *The Key to SEAM's Effectiveness*, ISEOR-Academy of Management, str. 1-7. [https://www.researchgate.net/publication/274389307\\_The\\_Key\\_to\\_SEAM's\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/274389307_The_Key_to_SEAM's_Effectiveness), pristupljeno 2. srpnja 2024.
4. Conbere, J. i Heorhiadi, A. (2024.): *Why SEAM is Management of the Future*, <https://lvbs.com.ua/en/news/why-seam-is-management-of-the-future-john-conbere-and-alla-heorhiadi/>, pristupljeno 4. srpnja 2024.
5. Cordery, J. i Parker, S. K. (2009.): *Work organization*, u: Boxall, P., Purcell, J. i Wright, P. (ur.) (2007.): *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, str. 1-24. [https://www.researchgate.net/publication/265920279\\_Work\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/265920279_Work_Organization), pristupljeno 2. srpnja 2024.
6. Demain, M., Conbere, J., Heorhiadi, A., Skillman, S. i Irwin, B. (2022.): *The SEAM Map*, SEAM Institute, <http://www.seaminstitute.org/seam-map.html>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
7. Desmaison, G. i Vandenhove, G. (2017.): *From hidden costs to measureable performance, From Heterodox Practices to Orthodox Practises*, 15 eme Congrès IIC/ISEOR, Lyon, <https://shs.hal.science/halshs-02073905v1>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
8. Dranitsaris, A. (2021.): *The Cost of Tolerating Dysfunctional Leadership Behavior*, <https://www.linkedin.com/pulse/cost-tolerating-dysfunctional-leadership-behavior-dranitsaris-ph-d-/>, pristupljeno 4. srpnja 2024.

9. Drew (2022.): *How to identify hidden costs in your company*, <https://blog.wearedrew.co/en/how-to-identify-hidden-costs-in-your-company>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
10. Etq (2019.): *The hidden costs of poor quality*, <https://www.etq.com/blog/hidden-costs-of-poor-quality-are-more-dangerous-than-visible-ones/>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
11. Eurofond (2011.): *Working conditions*, <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/working-conditions>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
12. Folger, J. (2021.): *The causes and costs of absenteeism*, <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/070513/causes-and-costs-absenteeism.asp>, pristupljeno 3. ožujka 2024.
13. Gabriša, P. (2021.): *Što je pozitivno radno okruženje i kako ga stvoriti i očuvati?*, *Vjesnik dentalne medicine*, str. 28-30. <https://odvazise.com/files/Radno%20okruzenje.pdf>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
14. Gallup (2024a.): *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?*, <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
15. Gallup (2024b.): *George H. Gallup, Founder / 1901-1984*, <https://www.gallup.com/corporate/178136/george-gallup.aspx>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
16. Gallup (2024c.): *Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q<sup>12</sup>® Survey*, <https://www.gallup.com/q12/>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
17. Gibson, K. (2024.): *A Manager's Guide To Successful Strategy Implementation*, Harvard Business School Online, <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-implementation>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
18. Harper, J. (2023.): *Absenteeism in the workplace; The hidden costs and effective strategies to manage it*, <https://www.thehrdigest.com/absenteeism-in-the-workplace-the-hidden-costs-and-effective-strategies-to-manage-it/#:~:text=A%20key%20factor%20in%20managing,deadlines%2C%20and%20reduced%20team%20cohesion>, pristupljeno 2. srpnja 2024.



19. Harter, J. (2017.): *Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture*, <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>, pristupljeno 4. srpnja 2024.
20. Hppy (2023.): *What are the Hidden Costs of Workplace Accidents?*, <https://gethppy.com/business-management/what-are-the-hidden-costs-of-workplace-accidents>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
21. INTOO (2024.): *10 Ways to Help Your Employees with Career Development*, <https://www.intoo.com/us/blog/ways-to-help-employees-with-career-development/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
22. Irwin, B. (2020.): *The Staggering Cost of Organizational Dysfunction*, <https://www.linkedin.com/pulse/staggering-cost-organizational-dysfunction-brian-irwin/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
23. Jacobse, E. (2024.): *Boost Productivity Anywhere*, <https://www.shiftbase.com/glossary/work-organization>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
24. Kashyap, S. (2019): *Importance of Time Management in the workplace in 2024*, <https://www.proofhub.com/articles/importance-of-time-management-in-the-workplace>, pristupljeno 5. srpnja 2024.
25. Keiling, H. (2023.): *9 Key Time Management Skills and How To Improve Them*, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/time-management-skills>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
26. Kelley, K. (2023.): *What is Strategic Implementation? Aspects & Key Steps*, <https://www.simplilearn.com/strategic-implementation-process-article>, pristupljeno 4. srpnja 2024.
27. Knowles, J. (2023.): *Cracking the Talent Management Code*, <https://blog.cuw.edu/talent-management-code-2163-5/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
28. Kovačević, D. (2020.): *Apsentizam zaposlenih i njegovi uzroci*, [https://improv3.com/hr/apsentizam-zaposlenih-i-njegovi-uzroci/?cli\\_action=1726641122.707](https://improv3.com/hr/apsentizam-zaposlenih-i-njegovi-uzroci/?cli_action=1726641122.707), pristupljeno 2. srpnja 2024.
29. Lancaster, L. (2024.): *Effects of High Turnover Among Employees*, <https://stratus.hr/resources/effects-of-high-employee-turnover>, pristupljeno 4. srpnja 2024.

30. Little, D. (2017.): *Understanding Society*, <https://understandingsociety.blogspot.com/>, pristupljeno 4. srpnja 2024.
31. Lodder, J. (2015.): *Kako stvoriti kulturu visoke angažiranosti u organizaciji prema Gallupu?*, [https://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/ps\\_118\\_20.pdf](https://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/ps_118_20.pdf), pristupljeno 4. srpnja 2024.
32. Lutkevich, B. (2023.): *Time management*, <https://www.techtarget.com/whatis/definition/time-management>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
33. Montgomery, A. (2016.): *Dysfunctional Organization: Definition and Cure*, <https://www.linkedin.com/pulse/dysfunctional-organization-definition-cure-angela-montgomery-phd/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
34. Morrison, C. (2021.): *3 Types of Employee Engagement And How They Are Evolving*, <https://everyonesocial.com/blog/types-of-employee-engagement/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
35. Nandkar, R. (2021.): *The three C's of Success; communication, coordination and cooperation*, <https://www.linkedin.com/pulse/three-cs-success-communication-coordination-raju-nandkar/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
36. Perry, E. (2022.): *On-the-job training: building a program that works*, <https://www.betterup.com/blog/on-the-job-training>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
37. Perry, E. (2023.): *How to build a healthy workplace environment*, <https://www.betterup.com/blog/workplace-environments>, pristupljeno 3. srpnja 2024.
38. Price, M. (2023.): *The Key Role of Managers in Shaping Organizational Culture*, <https://www.linkedin.com/pulse/key-role-managers-shaping-organizational-culture-marita-price/>, pristupljeno 5. srpnja 2024.
39. Rahman, T. (2022.): *What It Takes to Be a Modern Manager*, <https://www.fromdayone.co/stories/2022/8/12/what-it-takes-to-be-a-modern-manager>, pristupljeno 5. srpnja 2024.
40. Reay, N. (2023.): *The hidden costs of workplace accidents*, <https://www.linkedin.com/pulse/hidden-costs-workplace-accidents-nick-reay/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
41. Savall, H., Zardet V. i Bonnet, M. (n.d.): *ISEOR. Socio-Economic Institute of Firms and Organizations*, Research center associated with the University Jean Moulin Lyon 3 and E.M, ISEOR, Lyon <https://iae.univ->

- [lyon3.fr/medias/fichier/iseor\\_en\\_1195809602042.pdf](https://lyon3.fr/medias/fichier/iseor_en_1195809602042.pdf), pristupljeno 1. srpnja 2024.
42. Square circle (2024.): *The TFW virus, the slow killer of companies?*, <https://squarecircle.be/the-tfw-virus-the-slow-killer-of-companies/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
43. Stanislaw, D. (2023.): *What lack of profit says about organizational dysfunction*, <https://www.linkedin.com/pulse/what-lack-profit-says-organizational-dysfunction-david-stanislaw/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.
44. Toward Common Ground (2017.): *Employment and Working Conditions*, <http://www.towardcommonground.ca/en/data-portal/employment-and-working-conditions.aspx>, pristupljeno 5. srpnja 2024.
45. Tran, A. (2024.): *Programi obuke na radnom mjestu - najbolja praksa u 2024*, <https://ahaslides.com/hr/blog/on-the-job-training-program/>, pristupljeno 5. srpnja 2024.
46. UNISON (2024.): *Working environment*, <https://www.unison.org.uk/get-help/knowledge/health-and-safety/working-environment/>, pristupljeno 2. srpnja 2024.

### Diplomski i završni radovi:

1. Peruško, S. (2020.): *Okolina menadžmenta*, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
2. Rančić, E.M. (2021.): *Sudsko medicinske značajke nesreća na radu sa smrtnom posljedicom*, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
3. Škrijelj, A. (2015.): *Utjecaj fluktuacije radnika na poslovanje poduzeća*, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. SEAM djetelina s četiri lista .....	8
Slika 2. Dvije osi ekonomske uspješnosti organizacije .....	9
Slika 3. Pet temeljnih uzroka organizacijskih disfunkcionalnosti .....	12

## SAŽETAK

Organizacijske disfunkcionalnosti mogu nepovoljno utjecati na različite rezultate poslovanja i zadovoljstvo zaposlenika te je važno razumjeti i na vrijeme prepoznati njihovo postojanje. Cilj rada je analizirati socio-ekonomske utjecaje i posljedice različitih kategorija organizacijskih disfunkcionalnosti. Nakon uvodnog dijela, u radu se objašnjava socio-ekonomski pristup menadžmentu koji uključuje međudjelovanje društvenih čimbenika i ekonomske uspješnosti unutar organizacija. Također, može pomoći pronaći uzroke disfunkcionalnosti te provedbom intervencija spriječiti i otkloniti posljedice. Slijedi opis kategorija organizacijskih disfunkcionalnosti, simptoma i posljedica postojanja disfunkcija. Zasebna poglavlja u nastavku rada obrađuju socio-ekonomsku uspješnost i radno okruženje poduzeća te utjecaj vodstva na organizacijske disfunkcionalnosti. U radu su također prikazani rezultati analize koja je provedena u odabranom poduzeću, usmjerena prema utvrđivanju disfunkcionalnosti. Detaljnije se sagledavaju uzroci, simptomi i posljedice organizacijskih disfunkcionalnosti na primjeru poduzeća i na kraju sintetiziraju preporuke za otklanjanje disfunkcionalnosti. Iako je na odabranom primjeru potvrđena pozitivna percepcija o poduzeću, zadovoljstvo radnim okruženjem, disfunkcionalnosti koje su utvrđene trebaju biti uključene u buduće smjernice razvoja poslovanja. Pri tome je ključno identificirati skrivene troškove, na vrijeme upravljati uzrocima disfunkcionalnosti u širem smislu, usmjeriti se na poboljšanje radnog učinka u dugom roku, uključujući i zadovoljstvo zaposlenika, što se također može prepoznati u socio-ekonomskom pristupu menadžmentu.

**Ključne riječi:** organizacijske disfunkcionalnosti, skriveni troškovi, radno okruženje, vodstvo, ljudski resursi

## SUMMARY

Organizational dysfunctions can adversely affect various business outcomes and employee satisfaction, making it crucial to understand and timely identify their existence. The aim of this master's thesis is to analyze the socio-economic impacts and consequences of different categories of organizational dysfunctions. Following the introductory section, this master's thesis explains the socio-economic approach to management that includes the interplay between social factors and economic performance within organizations. It can also help identify the causes of dysfunctions and, through the implementation of interventions, prevent and eliminate the consequences. A description of the categories of organizational dysfunctions, their symptoms and consequences follows. Separate chapters subsequently address the socio-economic performance and working environment of the company, as well as the influence of leadership on organizational dysfunctions. This master's thesis also presents the results of an analysis conducted in a selected company, focused on identifying dysfunctions. The causes, symptoms, and consequences of organizational dysfunctions are examined in detail in the example of a company. At the end, recommendations for eliminating dysfunctions are synthesized. Although a positive perception of the company and satisfaction with the working environment were confirmed in the selected case, the identified dysfunctions need to be incorporated into future guidelines for business development. It is essential to identify hidden costs, proactively manage various causes of dysfunctions, and focus on improving long-term work performance, including employee satisfaction, which can also be recognized within the socio-economic approach to management.

**Keywords:** organizational dysfunctions, hidden costs, work environment, leadership, human resources