

# ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE, POSLOVNA ETIKA I REFLEKSIJE NA OPERATIVNE MENADŽERSKE FUNKCIJE

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, BUSINESS ETHICS AND REFLECTIONS ON OPERATIONAL MANAGEMENT FUNCTIONS

Amer Ovčina<sup>1,2</sup>  
Hadžan Konjo<sup>1</sup>  
Ernela Eminović<sup>1,2</sup>

### UVOD

Organizacija je društvena cjelina koja je nastala svjesnim udruživanjem ljudi, koji svojim aktivnostima žele ostvariti tačno određene ciljeve.

Organizacije se mogu posmatrati kao sistemi, grupe međusobno zavisnih elemenata, odnosno podsistema.

Organizacija treba da bude zasnovana na temeljima organizacijske kulture i organizacijskog ponašanja, standardiziranim radnim procesima i radnoj dinamici, efikasnosti i profitabilnosti.

Funkcioniranje organizacija određeno je ponašanjem ljudi, stoga da bi se moglo adekvatno upravljati organizacijom potrebno je da znamo razumjeti, predvidjeti i uticati na ponašanje ljudi koji čine organizaciju. Od posebne važnosti za menadžere koji upravljaju ljudima, je razumjevanje ljudskog ponašanja, njegovih izvora, oblika i posljedica. Organizaciono ponašanje uključuje znanja iz različitih naučnih disciplina kao npr. antropologije, sociologije, psihologije i sl.

Za razumjevanje ljudskog ponašanja u organizaciji postavlja se pitanje: zašto se ljudi razlikuju? Za uspjeh jedne organizacije je ključno da menadžeri i zaposlenici shvate i ocijene individualne razlike kako bi shvatili ponašanje ljudi u kompleksnom društvenom okruženju, što je u suštini jedna organizacija. Ličnost se formira do pete godine. Međutim, brojna istraživanja ukazuju na to da stavovi, sistemi, vjerovanja i težnje kao komponente ličnosti, nastavljaju da se mijenjaju, odnosno

prilagođavaju tokom života. Na razvoj ličnosti prvenstveno utiče porodica kao prva organizacija čovjeka, potom odgojne i obrazovne ustanove, te druge društvene organizacije.

Tako se može reći da su dva osnovna izvora oblikovanje ličnosti naslijeđe i okruženje.<sup>5,6</sup> Fundamental Interpersonal Relations Orientation (FIRO) govore o tri dimenzije interpersonalnih reakcija koje su dovoljne da bismo objasnili najveći broj interakcija između ljudi.

Prvi dio odnosi se na uključivanje koje se odnosi na stepen uspostavljanja novih kontakata i povezivanja sa drugima, drugi dio na kontrolu odnosno stepen dominacije, moći i autoriteta i treći dio na naklonjenost što obuhvata emotivnu povezanost i bliske odnose između ljudi. Sve ove dimenzije mjere koliko interakcija osoba želi u oblasti socijalizacije, vodstva i odgovornosti. Postoje i drugi indikatori ličnosti kojima se identifikuju lične preferencije ljudi kroz različite dimenzije. Često se koristi model „velikih pet“ što podrazumjeva pet osnovnih dimenzija ličnosti kao što su: prijatnost, društvenost, intelektualna otvorenost, emocionalna stabilnost, prilagođenosti i savjesnost.

Ličnost ljudi najčešće ispoljavaju preko stavova, sposobnosti i emocija. Iz njih se mogu sagledati osnovne osobine ličnosti i način na koji ona vidi sebe, što se odražava i na organizaciono ponašanje.

Tukidit, Makijaveli, Hobs govorili su o antropološkom pesimizmu po kome se čovjek ponaša loše, a njegova priroda je zla,

1 - Fakultet zdravstvenih studija, Univerziteta u Sarajevu

2 - Klinički centar Univerziteta u Sarajevu

prevrtljiva i pokvarena, što znači da je čovjek spreman uraditi nešto loše kad god mu se za to ukaže povoljna prilika, prevarit će svog poslodavca bez razmišljanja, ukrast će ako zna da za to neće biti kažnjen.

Sa druge strane govori se o antropološki optimizmu, npr. Džon Lok, posmatra ljude kao dobra bića koja pozitivno djeluju u svom okruženju.

Postoje brojne teorije organizacije koje opisuju odnos ljudi u organizaciji. Levinson organizaciju posmatra kao porodicu. On dokazuje da se organizacija ponaša kao porodica sa vrhovnim rukovodstvom kao ocem ili ego - idealom, šefom ljudskih resursa, kao majkom - hraniteljkom, i ostalim menadžerima, kao braćom i sestrama.<sup>4,8</sup>

Levinson smatra da organizacija ima ličnost kao što pojedinac ima ličnost i da zdravlje ili efektivnost organizacije zavisi od toga koliko su dobro integrisani različiti dijelovi ličnosti. Ova teorija smatra da je za organizacionu promjenu bitno ponašanje top menadžmenta i kako su integrisani različiti dijelovi organizacije.

## ETIKA U POSLOVNIM PROCESIMA

Moderni trendovi u privredi i poslovanju firmi, globalizacija, neprestana borba u stvaranju pozitivnog imidža i dugoročne održivosti, namećenovezadatkeupravljačkim strukturama firmi koje žele uspjeti na tržištu. Brojne poslovne afere u firmama u Europi i Americi, kao i trenutna kriza koja je posljedica složenosti tržišta, nedovoljne transparentnosti i gubitka povjerenja u etičnost tvrtki, vođa i pojedinaca koji rade u njima naglašavaju važnost etičnosti vođenja. Samo ondje gdje se budu istinski provodila etička načela, može se očekivati napredak, na svim nivoima. Razlozi za primjenu poslovne etike u poslovanju firmi odnose se na sprječavanje šteta, zaštitu same firme i ljudi koji u njemu rade.

Etično poslovanje i etična organizacija temelji se na etičnim pojedincima, etičnom vodstvu te na etičkim strukturama i sistemima. Organizacija i njen menadžment moraju

pomoću etičkih programa, mehanizama i kulture osigurati etično ponašanje svih zaposlenika, pa se može reći da su etična organizacija i menadžment uslov etičnog poslovanja.

U obavljanju svog posla menadžeri se neprekidno suočavaju s mnogim etičkim dilemama u pogledu odluka koje donose, poslovnih odnosa s ljudima u okolini, odnosa prema zaposlenicima, nagrađivanje njihova rada i sl.

Može se reći da će zaposlenici biti onoliko etični prema organizaciji, njezinim klijentima i potrošačima koliko su menadžeri etični prema njima. Neetični menadžeri omogućuju i potiču neetično ponašanje zaposlenika. Menadžer vođen etičkim i moralnim standardima zalagat će se za etički kodeks, zagovarati će korporacijske vrijednosti i poslovna načela.

Ako menadžer poseže za neetičkim poslovanjem, dugoročno može naštetiti ugledu firme kojega je teško popraviti.

Razlozi za neetičnost menadžera najčešće leže u preambicioznom nastojanju za dobiti i zadovoljavanje vlastitih interesa.

Upravljanje poslovnom etikom zahtijeva implementaciju i razvoj niza organizacijskih mjera i programa usmjerenih na osiguranje etičnog ponašanja menadžmenta, ali i svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama.

Neke od mjera i programa koje se koriste u praksi savremenih organizacija su: vođenje pomoću primjera, etički kodeks, etički odbor, etički zastupnik, etička vruća linija i sl.

Može se zaključiti da je upravljanje poslovnom etikom zadaća menadžmenta. Obaveza menadžmenta je razvijanje etičkih programa i mehanizama za njihovo ostvarenje. Na taj se način zaposlenicima daje do znanja da se poslovnoj etici pridaje velika pažnja, te da je ona važna vrijednost menadžmenta i organizacije.

Uspjeh etičkog programa i usklađenosti ovisi o tome koliko su zaposlenici i ostali učesnici upoznati i koliko su prihvatili sve njegove komponente.

Stoga je potrebno provoditi programe edukacije kako bi se njegovala kultura usklađenosti, poštovanja i integriteta organizacije.

Efikasan etički program ključna je komponenta unutrašnje kontrole organizacije, koji je kreiran prema specifičnom poslovanju firme i njezinim rizicima. Takav program usklađen je sa zakonom i promovira organizacijsku kulturu, štiti ugled organizacije, osigurava vrijednost investitorima, smanjuje nesigurnost u poslovnim transakcijama i osigurava imovinu.

U današnje vrijeme organizacije trebaju udovoljavati brojnim zakonskim propisima i standardima poslovanja pojedinih industrija koji nalažu transparentnost, usklađenost i integrativnost poslovanja. Primjena etičkih programa u svom poslovanju čini temelj konkurentnosti i osiguravaju dugoročni poslovni uspjeh organizacije.

### CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Ispitati zadovoljstvo uposlenika operativnim menadžerskim funkcijama:

- stilovi vodstva vrhovnog menadžmenta,
- timski rad,
- akutelne motivacione tehnike unutar ustanove,
- kvalitet radne sredine,
- tehnička opremljenost,
- fizički uslovi rada,
- odnos nadređenih i podređenih,
- mjesečna novčana primanja i nagrađivanje.

### ISPITANICI I METODE ISTRAŽIVANJA

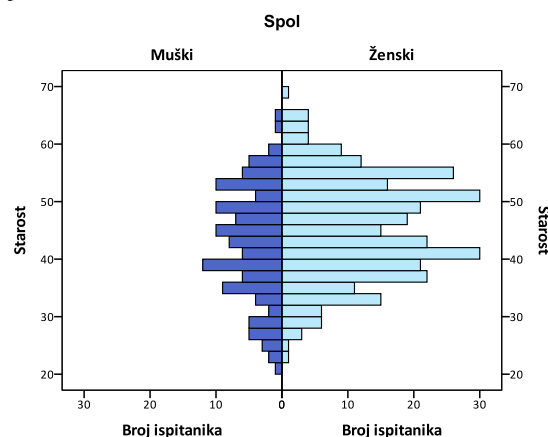
Istraživanje je provedeno među 418 uposlenika Kliničkog centra Univerziteta u Sarajevu. Istraživanje je deskriptivno. Korišten je namjenski konstruirani anketni upitnik koji je prilagođen u softverskom programu "Toluna".

Anketni upitnik je bio anonim, a ispitanici su isti dobili putem elektronske pošte, te su isti ispunjavali bez prisustva i uticaja drugih

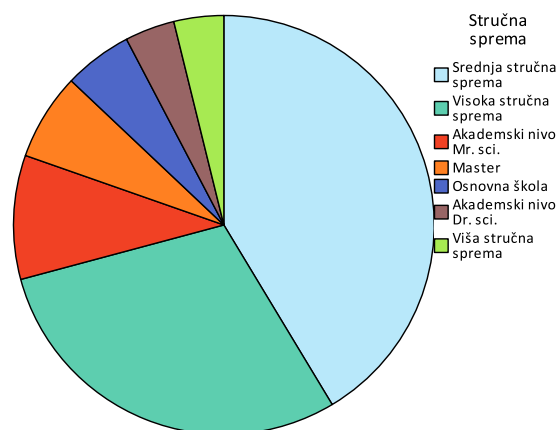
lica. Svi odgovori su sortirani u grupe, a što je omogućeno navedenim softverskim programom. Veličina uzorka ispitanika obuhvatila je do 10% radnika zaposlenih u organizacionih jedinici, a od ukupno 45 organizacionih jedinica KCUS. Istraživanje je provedeno u periodu od 01.08–30.11.2016.g.

### REZULTATI ISTRAŽIVANJA

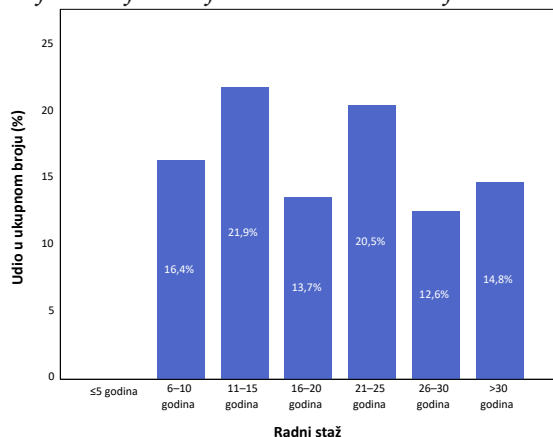
Slika 1. Starosna distribucija ispitanika po spolovima u anketi iz 2016. godine. Mann Whitney U test je pokazao značajnu razliku u starosnoj dobi između dvije grupe pacijenata ( $p = 0,001$ ).



Slika 2. Grafički prikaz udjela ispitanika sa različitim stručnim spremama u ukupnom broju anketiranog osoblja. Najveći broj ispitanika ima srednju ili visoku stručnu spremu (70,8%).



Slika 3. Grafički prikaz udjela ispitanika sa različitim dužinom radnog staža u ukupnom broju anketiranog osoblja. Niti jedan ispitanik nije imao radni staž kraći od 5 godina, dok je u ostalim grupama broj osoblja uključen u anketu ujednačen.



Slika 4. Grafički prikaz udjela ispitanika sa različitim funkcijama na radnom mjestu u ukupnom broju anketiranog osoblja. Trećina ispitanika pripada nemedicinskom kadru (33,0%), a četvrtina (26,3%) medicinskim sestrama i tehničarima.

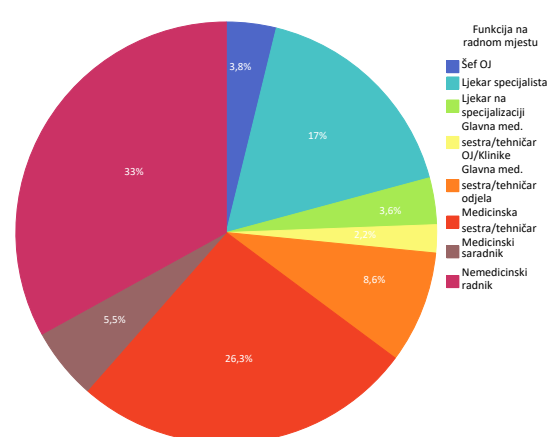


Tabela 1. Deskriptivna statistika – zadovoljstvo operativnim menadžerskim funkcijama

Anketno pitanje	Odgovor	n	%
Kako biste ocijenili nivo zadovoljstva Vašim ukupnim radom u bolnici?	U potpunosti zadovoljan	181	43,3%
	Djelomično zadovoljan	183	43,8%
	Djelomično nezadovoljan	43	10,3%
	U potpunosti nezadovoljan	11	2,6%
Razumijete li dugoročni plan bolnice?	Da	364	87,1%
	Ne	54	12,9%
Imam povjerenje u menadžment da će ispuniti plan?	Da	238	56,9%
	Ne	180	43,1%
Sviđa mi se posao koji obavljam?	Da	298	71,3%
	Ne	120	28,7%
Prisutna je kooperativnost u KCUS?	Da	390	93,3%
	Ne	28	6,7%
Kvalitet zdravstvene zaštite je glavni prioritet u KCUS?	Da	284	67,9%
	Ne	134	32,1%
Zadovoljstvo fizičkim uslovima rada?	U potpunosti zadovoljan	325	77,8%
	Djelomično zadovoljan	93	22,2%
	Djelomično nezadovoljan	82	19,6%
	U potpunosti nezadovoljan	217	51,9%
Zadovoljstvo kvalitetom radne sredine?	U potpunosti zadovoljan	64	15,3%
	Djelomično zadovoljan	55	13,2%
	Djelomično nezadovoljan	117	28,0%
	U potpunosti nezadovoljan	199	47,6%

Zadovoljstvo tehničkom opremljenošću OJ?	U potpunosti zadovoljan	70	16,7%
	Djelomično zadovoljan	32	7,7%
	Djelomično nezadovoljan	66	15,8%
	U potpunosti nezadovoljan	224	53,6%
Zadovoljstvo odnosom podređenih i nadređenih?	U potpunosti zadovoljan	74	17,7%
	Djelomično zadovoljan	54	12,9%
	Djelomično nezadovoljan	165	39,5%
	U potpunosti nezadovoljan	158	37,8%
Zadovoljstvo timskim radom?	U potpunosti zadovoljan	55	13,2%
	Djelomično zadovoljan	40	9,6%
	Djelomično nezadovoljan	160	38,3%
	U potpunosti nezadovoljan	190	45,5%
Zadovoljstvo mjesečnom novčanom naknadom?	U potpunosti zadovoljan	37	8,9%
	Djelomično zadovoljan	31	7,4%
	Djelomično nezadovoljan	56	13,4%
	U potpunosti nezadovoljan	172	41,1%
Za dobro urađeni posao dobijam priznanje?	Da	72	17,2%
	Ne	118	28,2%
Osjećam da mi nadređeni daje dovoljno podrške?	Da	129	30,9%
	Ne	289	69,1%
Nadređeni me tretira sa dovoljno poštovanja?	Da	254	60,8%
	Ne	164	39,2%
Promjene upravljačke strukture su pozitivno uticale na poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga?	Da	330	78,9%
	Ne	88	21,1%

## DISKUSIJA

Istraživanje je provedeno u Kliničkom centru Univerziteta u Sarajev, u periodu 01.08–30.11.2016.g. Rezultati studijske analize dobiveni deskriptivnom i komparativnom metodom istraživanja, a prikazani su putem statističkih testova, a koji su skladu sa statističkim značajnostima.

Izvršena je analiza podataka dobivenih putem namjenski konstruiranog anketnog upitnika koji je proveden među osobljem bolnice.

Ukupan broj ispitanika koji je učestvovao u anketnom ispitivanju bio je 418, od čega 119 muškaraca i 299 žena. Ne postoji značajna razlika u omjeru broja ispitanika različitih spolova ( $p = 0,253$ ).

Medijana starosne dobi ispitanika bila je

44 godine, a međukvartilni raspon iznosio je 14 godina. Ne postoji značajna razika u starosnoj dobi između muškaraca i žena ( $p = 0,001$ ).

Medijana vremena potrebnog ispitanicima da završe anketu je 5,5 minuta, a međukvartilni raspon je bio oko 3 min. Neki ispitanici su anketu popunjavali jako dugo, više od 30 minuta.

Distribucija ispitanika izvršena je prema stručnoj spremi, radnom stažu i funkciji na radnom mjestu

Najveći broj ispitanika (41,4%) ima srednju stručnu spremu, a slijede ih visokoobrazovani uposlenici (29,4). Nazastupljeniji su ispitanici sa radnim stažom od 11 do 15 godina (21,9%), ali je udio drugih grupa radnog staža u ukupnom broju ispitanika poprilično ujednačen, što se najbolje vidi na grafikonu

3. Trećina ispitanih nisu medicinski radnici. Ne postoji značajna razlika između spolova, kako po stručnoj spremi ( $p = 0,361$ ), tako i po radnom stažu ( $p = 0,143$ ) ili funkciji na radnom mjestu ( $p = 0,153$ ).

U cilju kvalitetnije analize rezultata ponuđeni odgovori na anketna pitanja su kod pojedinih testova dihotomizirani, tj. njihov broj sveden je na dva. Funkcije su tako raspodjeljene na rukovodeće i one koje to nisu.

Ispitanici su prema stručnoj spremi podijeljeni na one koji imaju visoko obrazovanje i one koji ga nemaju. Slična dihotomizacija urađena je za starosnu dob, radni staž, ali i za ponuđene odgovore.

Analiza odgovora na anketna pitanja sa jednim mogućim odgovorom data su u tabeli br. 1. Većina ispitanika zadovoljna je ukupnim radom u bolnici (87,1%). Uposlenici su podjednako zadovoljni bez obzira na spol ( $p = 0,520$ ), stručnu spremu ( $p = 0,383$ ) ili funkciju na radnom mjestu ( $p = 0,757$ ). Ipak, mlađi ispitanici ( $p = 0,003$ ), kao i oni sa kraćim radnim stažom (6–10 godina) iskazuju veće zadovoljstvo u odnosu na ostale ( $p = 0,036$ );

većina ih razumije dugoročni plan bolnice (56,9%) i ima povjerenje da će menadžment ispuniti plan (71,3%). Slabije razumijevanje ( $p = 0,016$ ) i povjerenje ( $p = 0,003$ ) imaju mlađi ispitanici;

većini se sviđa posao koji obavljaju (93,3%), te smatra da je u KCUS-u prisutna kooperativnost (67,9%). Mlađim ispitanicima se manje sviđa posao ( $p = 0,028$ ) i u manjoj mjeri smatra da je prisutna kooperativnost ( $p = 0,002$ ).

Ukupno, ispitanici smatraju da je kvalitet zaštite glavni prioritet (77,8%), ali veći broj visokoobrazovanih uposlenika tako ne misli ( $p = 0,013$ );

Ispitanici su zadovoljni fizičkim uslovima rada (71,5%) i kvalitetom radne sredine (75,6%). Fizičkim uslovima rada ( $p = 0,008$ ) i kvalitetom radne sredine ( $p = 0,021$ ) zadovoljnije je starije osoblje, dok su kvalitetom manje zadovoljni ispitanici sa visokom stručnom spremom ( $p = 0,001$ ).

Uposlenici su zadovoljni tehničkom opremljenošću organizacijskih jedinica

(69,5%), odnosom podređenih i nadređenih (77,3%) i timskim radom (83,8%). Odnosom podređeni-nadređeni, kao i timskim radom, manje su zadovoljni ispitanici sa visokom stručnom spremom ( $p < 0,001$ );

Zadovoljstvo mjesečnom naknadnom je polovično, u potpunosti ili djelomično je zadovoljno 54,5% ispitanika, a u potpunosti je nezadovoljno 28,2% uposlenika;

Većina uposlenika ne smatra da za dobro urađeni posao dobijaju priznanje (69,1%), ali im nadređeni daju dovoljno podrške (60,8%) i tretiraju ih sa dovoljno poštovanja (78,9%); Većina ispitanika smatra da su promjene upravljačke strukture su pozitivno uticale na poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga (70,3%). Zadovoljstvo je nešto manje kod mlađih uposlenika, uposlenika sa kraćim radnim stažom i visokoobrazovanih uposlenika ( $p = 0,042$ ;  $p = 0,008$ ;  $p = 0,014$ ). Promjenama upravljačke strukture zadovoljniji je rukovodeći kadar (šefovi organizacijskih jedinica i glavne sestre/tehničari) ( $p = 0,042$ ).

Analiza odgovora na pitanja sa višestrukou mogućnošću odgovora pokazala je slijedeće: Većini usposlenika bi zadovoljstvo bilo povećano sa više novčanih prihoda (71,3%). Uposlenici sa kraćim radnim stažom bi voljeli više odlazaka na edukacije i više nagrada za uspjeh i rad ( $p = 0,001$ ).

S druge strane, osoblje koje nema višu stručnu spremu bi voljelo veće novčane prihode, a odlasci na edukaciju im ne bi povećali zadovoljstvo ( $p < 0,001$ ).

Ispitanici ne smatraju da su promjene upravljačke strukture uticale na njihov rad – kako pozitivno (61,5%), tako i negativno (82,3%). Ipak, 20,6% uposlenika smatra da se promjenama ostvario bolji kvalitet rada i usluga. Osoblje bez visoke stručne spremu u većoj mjeri ne osjeća pozitivne promjene, dok osoblje sa visokom stručnom spremom smatra da se bolje poštuju protokoli i procedure ( $p = 0,002$ ). Ako se odgovori analiziraju prema funkciji koju ispitanici obavljaju, rukovodeće osoblje u značajnijoj mjeri smatra da postoje pozitivni utjecaji na njihov rad ( $p = 0,001$ ). Iako je broj osoblja

koji smatra da postoje negativni utjecaji na rad zbog promjene upravljačke strukture mali, više primjedbi ima osoblje sa visokom stručnom spremom ( $p < 0,001$ ).

## REZULTATI DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Faragher i sar. (2005) i Edwards i sar. (2002) definišu karakteristike posla, kao najvažnije determinante zadovoljstva poslom, kao što su: interesantan i kreativan posao, dobri odnosi sa rukovodiocima i kolegama, visoka zarada, autonomija u radu, mogućnost napredovanja, sigurnost posla i sposobnost pravljenja balansa između privatnog i poslovnog života.

U istraživanjima Perkovića i sar. (2012) se pokazalo da dobar odnos sa saradnicima, znatno utiče na ukupno zadovoljstvo zaposlenika svojim poslom, te da postoje razlike u produktivnosti zaposlenika, koji su zadovoljni saradnicima i onih koji nisu zadovoljni.

Sánchez i sar. (2007) sveukupno zadovoljstvo poslom posmatraju kao multidimenzionalan i multidisciplinarni koncept, koji obuhvata emocionalno stanje, stavove, osjećaje ili nivo blagostanja, koje pojedinac povezuje sa svojim zaposlenjem, što pak proizlazi iz veće ili manje diskrepancije, u odnosu na ranija ili trenutna očekivanja zaposlenika, a koja se odnose na bonuse i važnosti njihovog radnog mjesta, kao i do koje su mjere njihova očekivanja efektivno ispunjena. Zaključak do kojeg su došli Sánchez i López-Guzmán (2010) u istraživanju provedenom na uzorku hotelskih radnika u Španiji, prema kojem će samo zadovoljni, motivirani, predani i obrazovani zaposlenici moći pružiti profesionalnu kvalitetu usluge, koja će rezultirati zadovoljstvom.

Lucas i Kline (2008) istraživali su uticaj karakteristika organizacijske kulture na to kako pojedinci i grupe doživljavaju smisao inicijativa organizacijskih promjena i kako to na kraju utječe na njihovo učenje. Autori su pokazali da postoje dva faktora koja utječu na organizacijsko učenje prilikom promjene,

a djeluju kroz organizacijsku kulturu. Ti su faktori psihološka sigurnost i povjerenje.

Šverko i sar. (2009) su utvrdili povezanost intrinzičnih karakteristika posla sa zanimljivošću, zadovoljstvom i motivacijskim potencijalom u poslu. Pri tom navode, da porastom životnog standarda i obrazovne razine, s povećanim stepenom demokratizacije društva, sve više na važnosti dobivaju socijalne okolnosti rada i njegove intrinzične karakteristike.

Interakcijske karakteristike posla (prijateljski saradnici i sposobno, razumno rukovodstvo) imale su 2015/2016 godine visok stepen važnosti 4,7:4,6 (na skali od 1 do 5) za uposlenike FDS d.d. i Milkosa d.o.o. Harmonični odnosi sa saradnicima pridonose kvalitetu radnog života, i posljedično, općem kvalitetu života.

Također, kvalitet radnog života snažno određuje i odnos s nadređenim osobama. Podrška i poštovanje koje rukovodioci izražavaju prema zaposlenicima, iskazi brige za njihovu dobrobit, te pohvala za dobro odrađen posao, predstavljaju snažne determinante zaposlenikova zadovoljstva poslom, a nedostatak rukovoditeljske brige, i u krajnjim uvjetima, njegov neprijateljski stav prema zaposlenicima, dovode do smanjenja zadovoljstva poslom i životom općenito, te do doživljaja tjeskobe i depresivnosti na radnom mjestu.

## ZAKLJUČCI

- Razvoj organizacije zavisi od ljudi i etičnosti poslovanja, stoga se organizacije trebaju truditi da uspostave jasne propise koji definišu organizacijsko ponašanje i organizacijsku kulturu.
- Edukacije zaposlenika treba da budu orijentirane na moralne vrijednosti čovjeka, društveni i etički značaj zaposlenih u organizaciji, te aktivnu participaciju u razvoju organizacije
- Menadžment organizacije treba da razmatra i uvažava sugestije svih zaposlenih kako bi se ostvarili uspješni ciljevi organizacije.

- Profit organizacije zavisi od motivacije ljudi i dobrih interpersonalnih odnosa.
- Neophodno je uspostaviti sisteme poboljšanja kvaliteta i sigurnosti usluga u organizaciji, te standardizirati radne procese u skladu sa Zakonskim regulativama, a u cilju smanjenja rizika i štete za organizaciju, te zadovoljstvo krajnjih korisnika uslugama.
- Rezultati našeg istraživanja pokazali su da kvalitet zdravstvene zaštite predstavlja glavni prioritet što ističe i 77,8% ispitanika.
- Većina ispitanika (87,1%) zadovoljna je ukupnim radom u bolnici, bez obzira na spol, stručnu spremu ili funkciju na radnom mjestu.
- Zadovoljstvo operativnim menadžerskim funkcijama potvrđeno je kod većine ispitanika, pa je 71,5% ispitanika zadovoljno fizičkim uslovima rada, 75,6% kvalitetom radne sredine, tehničkom opremljenošću organizacijskih jedinica (69,5%), odnosom podređenih i nadređenih (77,3%) i timskim radom (83,8%) ispitanika. Ispitanici stariji od 35 godina su zadovoljniji u odnosu na ispitanike mlađe životne dobi.
- Osoblje bolje rezumije dugoročni plan bolnice i ima povjerenje da će ga menadžment ispuniti u odnosu na ranije ispitivani period.
- Ustanova može povećati zadovoljstvo ispitanika povećanjem novčanih prihoda, ali i nagrađivanjem za rad i uspjeh, uvažavanjem mišljenja, boljim međuljudskim odnosima i odlascima na edukacije što ističe veći broj ispitanika sa kraćim radnim stažom.

## LITERATURA

- [1] Bajraktarević J, Bajraktarević F, Solaković Š. Organizacijsko ponašanje. Avery d.o.o. Sarajevo, 2013.g.
- [2] Sikavica P, Novak M. Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, 1999.g.
- [3] Bajraktarević J. Psihologija menadžmenta, Avery d.o.o. Sarajevo,

- 2014
- [4] Bahtijarević-Šiber F. Strateški menadžment ljudskih potencijala. Školska knjiga, Zagreb, 2014.g.
- [5] Janičijević N. Organizaciono ponašanje. Datastatus, Beograd 2008.g.
- [6] Robbins P. S, Judge A. T. Organizacijsko ponašanje. Mate d.o.o. Zagreb, 2010.g.
- [7] Džamić V. Organizaciono ponašanje i korporativna kultura. Univerzitet Singidunum. Beograd 2016.g.
- [8] Aleksić A. Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu broj 7, 37-47. 2009.g.
- [9] Bebek B, Kolumbić A. Poslovna etika. Sinergija. Zagreb, 2000.g.
- [10] Molnar M. Rizici društveno odgovornog poslovanja i etike u poslovanju. Završni rad, Veleučilište u Šibeniku, Odjel menadžment. Šibenik, 2015.g.
- [11] Aleksić A. Poslovna etika-element uspješnog poslovanja. Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu br. 5, 2007. g.
- [12] Ćorić, M, Jelavić I. Etika u poslovanju Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse. Obnovljeni život 64, 2009.g.
- [13] Brčić R, Malbašić, I, Đukes S. Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Ekon. Pregl. 64, 2013.g.
- [14] Fox R. Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada. ISBN 953-169-129-0, Zagreb, 2001.g.
- [15] Faragher, E.B. Cass M, Cooper C.L. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. Occupational and environmental medicine 2005.
- [16] Perković, A. Analiza faktora utjecaja na zadovoljstvo radnika na radu u hotelskom poduzeću Pinija Petrcane. Sveučilište u Splitu. 2012.
- [17] Sánchez Cañizares S.M, López-Guzmán Guzmán T.J. Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika: analiza



- hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolska).  
Acta turistica 22, 2010.
- [18] Lucas C Kline T. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. The Learning Organization 15, 2008.
- [19] Šverko B, Galić Z. Kvaliteta radnog života u Hrvatskoj: subjektivne procjene tijekom posljednjih 15 godina, U: Franičević, V., Puljiz, V. (Ur.), Rad u Hrvatskoj pred izazovima budućnosti. Centar za demokraciju i pravo, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2009.
- [20] Šljivo E. Upravljanje kvalitetom radnog života kao performansom održive radne sposobnosti i poslovne produktivnosti. Doktorska disertacija. Fakultet zdravstvenih studija, Univerzitet u Sarajevu. Sarajevo, 2016.