UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za
poslediplomske studije

POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

AKTUELNOST ORGANIZACIONE KULTURE U SAVREMENOM POSLOVANJU – CASE STUDY CROATIA AIRLINES

Mentor:
prof. dr. Milan I. Miljević

Kandidat:
Matej Krpan
br. indeksa:
415461/2012

Beograd, 2013.

Sadržaj:

Uvod 3
Prvi dio 7
1.1. Teorijsko metodološka polazišta 8
Drugi dio 13
2.1. Elementi koji čine organizacionu kulturu 14
2.2. Funkcije i oblikovanje organizacione kulture 17
2.3. Vrste i forme iskazivanja organizacione kulture 21
2.4. Značaj organizacione kulture 25
Treći dio 27
3.1. Organizaciona kultura u implementaciji poslovne strategije 28
3.2. Upravljanje organizacionom kulturom i menadžment 29
3.3. Finansijsko upravljanje 35
3.3.1. Finansijski menadžment 36
3.3.2. Finansijski menadžment i stvaranje konkurentskih prednosti 37
3.3.3. Zadaci finansijskih menadžera 37
3.3.4. Rizik i finansijski menadžment 39
3.4. Potkulture 40
Četvrti dio 41
4.1. Promjene u organizacionoj kulturi 42
4.2. Način na koji se mijenja organizaciona kultura 42
4.3. Etika u organizacionoj kulturi 46
Peti dio 49
5.1. Liderstvo u Croatia Airlines-u 50
5.2. Važnost lidera za organizacionu kulturu Croatia Airlines 53
5.3. Vizija i misija u Croatia Airlines-u 54
Šesti dio 56
6.1. Etički kodeks u Croatia Airlines-u 57
6.1.1. Način rada Komisije za praćenje provođenja Etičkog kodeksa: 59
6.1.2. Zaštita identiteta osoba koje prijavljuju kršenje Etičkog kodeksa: 59
Sedmi dio 63
7.1. Simboli, radni prostori i izgradnja imidža kao dio organizacione kulture Croatia Airlines-a 64
7.2. **Društvena odgovornost u Croatia Airlinesu** 65
7.3. Poslovni procesi u Croatia Airlines-u 68
7.4. Sistem upravljanja kvalitetom u Croatia Airlines-u 68
7.5. Društvena odgovornost u Croatia Airlinesu 73
7.5.1. Odgovornost prema državi i široj društvenoj zajednici: 73
7.5.2. Odgovornost prema zaposlenicima: 73
7.6. Zaštita okoliša u Croatia Airlinesu 75
7.6.1 Opasni otpad: 76
Osmi dio 77
8.1. Upravljanje ljudskim resursima u Croatia Airlines-u 78
8.2. Zapošljavanje kadrova u Croatia Airlines-u 80
8.2.1. Postupak izrade plana kadrova odvija se kroz sljedeće faze: 81
8.2.2. Realizacija plana zapošljavanja i odobravanje planskih i izvanplanskih zahtjeva: 82
8.2.3.Realizacija kadrovskih promjena: 82
8.2.4. Odgovornosti i ovlaštenja kod realizacije kadrovskih promjena: 83

8.3. Rad u Croatia Airlines-u 84
8.4. Školovanje kadrova Croatia Airlines 85
8.5. Sistematizacija radnih mjesta u Croatia Airlines-u 87
Zaključak 92
Literatura: 94

Uvod

Kada se određeni broj ljudi istovremeno suoči sa problemnom situacijom i treba zajednički naći rješenje, tada imamo osnovne preduslove za formiranje kulture. Ovaj proces uključuje zajedničko definisanje problema i saznanja o tome da se pronađeno rješenje pokazalo dobrim u praksi.

Ovo novo doba znanja kao zajedničko iskustvo temelj je oblikovanja nove kulture, koja postaje zajedničkom karakteristikom određene grupe ljudi. Pri tome je od posebne važnosti stepen u kojem se to ponašanje pokazalo uspješnim u prilagodbi na zahtjeve iz okoline ili pri rješavanju unutrašnjih problema. Takvi se uspješni postupci i ponašanja prenose kao temeljne organizacione vrijednosti na nove članove putem selekcijske procedure, učenjem kroz praćenje ponašanja i akcija viših rukovodilaca i kroz proces adaptacije ili socijalizacije. „Kultura je društvu ono što je memorija pojedincu.“[1] Ono što se ranije pokazalo dobrim dijeli se i prenosi na druge članove i nove generacije, postaje kulturom te socijalne jedinice. Pritom kultura redovno uključuje i one aspekte koji su u prošlosti bili funkcionalni, a koji kasnije prestaju biti korisni. Na taj se način i disfunkcionalni elementi u obliku normi, vrijednosti i uvjerenja šire organizacijom i prenose novim članovima kao temeljni elemeti kulture.[2]

Teorijsko objašnjenje nastajanja kulture redovno uključuje zajedničko emocionalno proživljavanje u cilju redukcije neizvjesnosti kod pojedinaca koji su članovi te socijalne jedinice. Zajedničko ili podijeljeno razumjevanja okoline, koje je temelj većine definicija kulture, znači da članovi grupe prepoznaju određenu emociju, doživljaj ili aktivnost kao zajedničku. Na kulturu utiču događaji iz prošlosti i sadašnja klima, tehnologija rada, ciljevi i vrsta ljudi koji rade u organizaciji.[3] „Kultura je, najšire shvaćeno, svekoliko postignuće ljudskog roda od prahistorije do naših dana i obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra. Kultura se, međutim, može promatrati i u užem smislu, a tada se pod tim pojmom razumijeva čitav niz različitih pojmova i kategorija, kao npr.:

- lijepo i pristojno ponašanje pojedinca (kulturan čovjek),
- društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret, fudbalski navijači),
- vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura, kultura renesanse, romantizam),

[1] Triandis, 1994, str.110
[2] Šušanj Z., Organizacijska klima i kultura, Zagreb 2005., str.63
[3] Handy, 1986., str. 184; prema Bahtijarević – Šiber, 1992.

- način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda (kultura Inka, zapadnoevropska kultura, anglosaksonska kultura),
- stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura, židovska
- kultura).“[4]

Ovaj opšti pojam kulture predstavlja temelj za razumijevanje aktuelnosti organizacione kulture, jer je organizaciona kultura u pravilu sastavni element opšte kulture i vrijednosnog sistema društva u cjelini.

Iako mnogi autori daju svoje definicije oraganizacione kulture, potpune i precizne definicije nema. U nastavku su navedene samo neke od njih:

- „Organizaciona kultura je društveno ljepilo koje spaja članove organizacije pomoću prihvaćanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala.“[5]

- „Organizaciona kultura obuhvaća donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva.“[6]

- „Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizaciono ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju.“[7]

- „Organizaciona kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije, tj. organizaciona kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije.“[8]

[4] Žugaj, Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992.. str. 207.
[5] Smircich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, 1983., str. 339.
[6] Walters, M., P. Dobson, A. Williams: Changing Culture, Institute of Personal Management, London, 1989., str. 34.
[7] Bahtijarević-Šiber, F., S. Borović, M. Buble, M. Dujanić, S. Kapustić: Organizacijska teorija (red. S. Kapustić), Informator, Zagreb, 1991., str. 202.
[8] Vila, A.: Japanski principi organizacije i rukovođenja, XI. posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja, Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1, 2. i 3. april 1992., str. 527

- „Organizaciona kultura je način života i rada u preduzeću. Organizaciona kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji sa formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja. Organizaciona kultura predstavlja karakter preduzeća.“[9]

- „Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opšti obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga šta ljudi govore, čine i misle unutar organizacionog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tokom nekog razdoblja, što znači da je organizaciona kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja pravila ponašanja ljudi.“[10]

Empirijska iskustva zbore da je za menadžera poznavanje kulture veoma bitno, a mogućnost prilagođavanja kulturi preduzeća presudan je faktor opstanka unutar organizacije. Ako se dobro upoznaju elementi organizacione kulture i ako se uspiju uskladiti sa ciljevima organizacije, tada će biti stvoreni glavni preduslovi za uspješno djelovanje organizacije. Lične vrijednosti, izražene u stavovima i uvjerenjima zaposlenih, utječu na sve aspekte menadžmenta i definišu ono što razlikuje jednu organizaciju od druge. Zato je elemente organizacijske kulture potrebno preciznije definisati.[11]

Kultura je povezana sa svim aspektima organizacije. Na primjer, kultura je povezana sa vrijednostima i vjerovanjima zaposlenih, u smislu šta je poželjno i nepoželjno u organizaciji. Kultura je takođe povezana i sa tehnologijom organizacije: vještine, oprema i tehnike koje omogućavaju organizaciji da proizvodi robu i usluge koje zahtjeva tržište. Kultura je povezana i sa tipom organizacione strukture koju je prihvatila kompanija, a koja omogućava članovima kompanije da uspješno koordiniraju svoja ponašanja.

Najznačajniji faktor za kreiranje organizacione kulture jesu lideri. Oni uspostavljaju norme ponašanja, nagrađuju ili kažnjavaju, te time daju signal ostalim članovima kako da se ponašaju i kako da uključe sebe u ostvarenje cilja.

[9] Sikavica, P., M. Novak: Poslovna organizacija, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1993., str. 633.
[10] Weihrich, H., Koontz, H.: Menedžment, 10. izdanje, MATE, Zagreb, 1994., str. 334
[11] Žugaj, M., M. Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992., str. 207.

Specifična kultura organizacije, u suštini predstavlja način na koji se grupe godinama organizuju da bi riješile probleme ili odgovorile na izazove koji se pred njih postavljaju. Kultura treba da bude razvijena od strane organizacije, tj. menadžmenta, a zatim prihvaćena ili naučena. Ljudi postaju „obojeni" načinima ponašanja, razmišljanjem i osjećanjem karakterističnim za organizaciju u kojoj rade.[12]

Organizaciona kultura spada među najvažnije psiho socijalne faktore uspješnog funkcionisanja svih kompanija, pa tako i avio kompanije Croatia Airlines. Okruženje u kojem djeluju avio kompanije veoma je konkurento i dinamično. Da bi ostvarila profitabilnost i uopšte opstala na sve turbulentnijem tržištu Croatia Airlines posebnu pažnju mora posvetiti ovom segmentu.

Croatia Airlines je srednjevelika evropska avio kompanija, sa savremenom flotom i visokom kvalitetom usluge, sigurna i pouzdana, koja vodi brigu o zaštiti okoliša i osjetljiva je na potrebe korisnika svojih usluga, te šire društvene zajednice. Također, Croatia Airlines je hrvatska nacionalna kompanija, koja trajno pridonosi razvoju hrvatskog turizma i privrede, te koja u svom radu njeguje načela poslovne izvrsnosti i etičnosti poslovanja. Od osnivanja kompanije, Croatia Airlines pažljivo i odgovorno njeguje svoj ugled, nastojeći razviti svijest o tome da je ugled jedna od najosjetljivijih korporacijskih vrijednosti, jer se gradi godinama, ali gubi u trenutku. U kreiranju kompanijskog ugleda trebaju sudjelovati svi zaposlenici, jer ponašanje svakoga od njih pojedinačno utječe na ukupnu kompanijsku reputaciju.

[12] www.megatrend-info.com/forum/index.php (pregledano - 01.07.2013.)

Prvi dio

TEORIJSKO METODOLOŠKA POLAZIŠTA

1.1. Teorijsko metodološka polazišta

Problem našeg istraživanja jesu *procesi i odnosi savremenog poslovanja* u kojima je posebno bitna i aktuelna organizaciona kultura. Ovo, pored ostalog, i zbog toga što je organizaciona kultura rezultat grupnog ili organizacionog ponašanja i delanja - učenja. Naime, u vrijeme globalizacije tržišta i sve veće potrebe da se ostvari konkurentska prednost[13], organizacije[14] su suočene sa brojnim izazovima koje je potrebno rješavati strategijski, ali u velikom broju slučajeva dugoročo, srednjoročno, kratkoročno i ad hoc, s obzirom na činjenicu da je tržište živ sistem koji u skladu sa opštim kretanjima u privredi i društvu reaguje na promjene koje manifestuje na takav način da posljedice tih promjena najviše osjećaju kompanije koje jesu organi samog sistema. Kao živ sistem koji je podložan određenim zakonitostima tržište neprestano oslikava rezultate aktivnosti organizacija u prošlosti i samim tim navodi ih da upravljaju svoj rad u odnosu na rezultate koje žele da postignu u budućnosti. Kao djelovi tržišta sa druge strane organizacije su takođe živi sistemi koji koegzistiraju jedne sa drugim čineći na taj način savremeni društveno – ekonomski poredak koji je u ovom trenutku određen prije svega informacionim tehnologijama i znanjem, a zatim i ljudskim potencijalom koji kompanijama daju sam život. Bez ljudi, organizacije bi

[13] Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh organizacije. Ona takođe određuje da li organizacija na pravi način obavlja svoje aktivnosti u vezi sa inovativnosti, širenjem organizacione kulture i implementacijom strategije. Konkurentska strategija je potraga za povoljnijom konkurentskom pozicijom unutar industrije, kao osnovnog okruženja u kojem se organizacija pojavljuje i usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije uprkos silama koje određuje tržišna utakmica. Kako bi se takmičila u bilo kojoj industriji, preduzeća moraju preduzimati širok spektar aktivnosti, kao što su obrada narudžbina, privlačenje klijenata, proizvodnja, stavljanje proizvoda u promet, obučavanje zaposlenih itd. To su aktivnosti koje su skraćene u užem smislu od tradicionalnih funkcija kao što su marketing, istraživanje i razvoj, a koje stvaraju troškove i vrijednosti za kupca. Zbog toga konkurentska prednost uvodi koncept lanca vrijednosti, koji predstavlja opšti okvir za strateško razmišljanje o aktivnostima koje predstavljaju dio svakog poslovanja, za ocjenjivanje njihovog relativnog troška, kao i uloge diferencijacije. Razlika između vrijednosti koju je kupac spreman platiti za proizvod ili uslugu i troškove aktivnosti koje su potrebne za njihovo nastajanje, određuje profite. Lanac vrijednosti pruža strog način za razumijevanje porijekla vrijednosti stvorene za kupca koja će odrediti cijenu uz dodatnu vrijednost, što u krajnjoj liniji na tržištu određuje koliko neki proizvod ili usluga supstituira drugi. Dakle konkurentska prednost istražuje koja je uloga komplementarnih proizvoda ili usluga u konkurisanju i u konkurentskoj prednosti u nekim industrijama, a osnovni način za istraživanje konkurentske prednosti jeste istraživanje aktivnosti, a sposobnost stvranja dodatne vrijednosti kroz konkurisanje na više područja poslovanja može se shvatiti i kao podjela aktivnosti ili prenos stečenih vještina na razne aktivnosti. To omogućuje da apstraktan pojam sinergije postane konkretan i precizan - Porter, Michael E.: *Konkurentska prednost*, MASMEDIA, Zagreb, 2008, str.11-22.

[14] Organizacija je grupa ljudi, sastavljena od specijalista koji rade zajedno na nekom zajedničkom zadatku, poslu. Za razliku od društva, građanske zajednice ili porodice, tih tradicionalnih socijalnih skupina, organizacija je projektovana sa određenom svrhom i nije zasnovana na psihološkoj prirodi ljudskih bića, niti na biološkoj neophodnosti. Organizacija je uvijek specijalizovana i definisana je svojim zadatkom, poslom. Pošto je savremena organizacija, organizacija specijalista znanja, ona predstavlja skup pojedinaca, kolega, saradnika, a položaj svakog od znanja je određen doprinosom koje ono pruža zajedničkom zadatku i poslu. Organizacijom se uvijek upravlja, a njome upravljaju ljudi koji donose odluke, ili se ništa nikada neće obaviti. Moraju da postoje ljudi koji usresređuju organizaciju na njenu misiju, postavljaju strategiju da se ona izvrši i definišu koje rezultate treba postići - Drucker, P.: Postkapitalističko društvo, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995, str. 53-65

bile skup materijalnih sredstava na jednom mjestu, koje mogu da se kvantifikuju, ali koje ne mogu da koriste same sebe, niti da stvore same sebe. Ljudi su jedini u stanju da stvaraju na smislen i svrsishodan način, pa samim tim predstavljaju osnovu svake organizacione strukture, počev od crkve pa do velikih multinacionalnih kompanija. Da ne postoje ljudi koji tim organizacijama daju smisao i svrhu postojanja one ne bi bile ni izgrađene.

Otuda proizlazi i predmet našeg istraživanja: aktuelnost organizacione kulture u savremenom poslovanju. Pored kazanog, predmet istraživanja proizlazi iz sistema globalizma i preraspodjele bogatstva, koji je bio dominantan u prošlom vijeku i koji je doveo do osiromašenja ekonomski srednje razvijenih i nerazvijenih naroda.[15] Pored ekonomske krize, kao prvog očiglednog primjera raspada sistema globalizma, može se govoriti i o drugim oblicima kriza sa kojima se danas susrećemo. Dakle, kriza nije lokalna i partikularna već opšta, globalna. Isto tako kriza nije efemeran ili kontigentan fenomen, već se po svemu sudeći, o njoj može govoriti kao o suštinskoj posljedici evolucije postindustrijske neoliberalne civilizacije.[16] Ovo svakako nije kraj kapitalizma, ali je vjerovatni kraj neoliberalne ere, a civilizacija se nalazi na pragu jednog novog doba koje možemo nazvati – doba znanja.

[15] Zapadne zemlje su pritiskale siromašne zemlje da eliminišu trgovinske barijere, ali su zadržale svoje sopstvene, sprječavajući tako siromašne zemlje da izvoze svoje poljoprivredne proizvode, i time ih lišavajući potrebnog izvoznog dohotka. Ono nije oštetilo samo zemlje u razvoju: to je koštalo i Amerikance, kako kao potrošače koji su morali da plaćaju više cijene, tako i kao poreske obveznike prinuđene da finansiraju ogromne subvencije, koje se mjere milijardama dolara. Zapad je na taj način sprovodio ciljeve globalizacije, za sebe akumulaciju disproporcionalno velike koristi na štetu zemalja u razvoju. Ne samo da su industrijski razvijenije zemlje izbjegle da otvore svoja tržišta dobrima iz zemalja u razvoju, zadržavajući svoje uvozne kvote za mnoštvo proizvoda od tekstila do šećera, istovremeno primoravajući zemlje u razvoju da otvore svoja tržišta za robu iz bogatijih zemalja, i ne samo da su razvijenije zemlje nastavile da subvencionišu poljoprivredu, otežavajući zemljama u razvoju da u toj oblasti budu konkurentne – nego su istovremeno insistirale da zemlje u razvoju ukinu svoje subvencije za industrijske proizvode. Posmatrajući "uslove trgovine" - tj. cijene koje su razvijenije i manje razvijene zemlje dobijale za dobra koja su proizvodile za svjetsko tržište - nakon posljednjeg trgovinskog sporazuma iz 1995. godine (osmi) neto efekat je bio sniženje cijena dobara nekih od najsiromašnijih zemalja u svijetu u odnosu na ono što su platile za svoj uvoz. Rezultat je bio da su neke od najsiromašnijih zemalja u svijetu u stvari došle u još gori položaj. – Stiglic, Džozef, E.: Protivrečnost globalizacije, SBM-x, Beograd, 2004, str. 20.

[16] Kad je riječ o ekonomskoj globalizaciji u Srbiji, ona je dovela do razgradnje socijalne države, ukidanja socijalnih davanja, koja su inače osnova socijalnog konsenzusa u modernim demokratskim državama. Destabilizovanje klasnih odnosa i samih socijalnih slojeva desilo se u najrazvijenijim zemljama Zapada, odnosno u SAD, Kanadi, ali i širom Zapadne Evrope. Ovo socijalno pomjeranje dogodilo se i u Srbiji, koja se poslije 2000. godine našla pod udarom neoliberalne ekonomske politike. Specifičnost socijalne konstelacije u Srbiji je u tome da je riječ o zemlji koja je posljednje decenije 20. vijeka bila pod ekonomskim sankcijama UN-a, privredno oslabljena, čije je stanovništvo bilo već uveliko pauperizovano i zemlji koja je pretrpjela ogromne materijalne štete zbog bombardovanja 1999. godine. Primjena neoliberalne ekonomske politike i šok terapije dodatno je ekonomski iscrpila građanstvo i dovela do još većeg slabljenja srednjeg sloja i još intenzivnijeg raslojavanja. Socijalno raslojavanje, stvaranje sloja superbogatih pojedinaca i mase besperspektivnih ljudi, koji su bili dio srednjeg sloja ili višeg-nižeg sloja, u kulturi proizvodi apatiju, indiferentnost, stvaranje devijantnih potkulturnih formacija. Ipak, jedna od odlika globalizacije jeste da ona stvara takozvanu globalnu elitu, koja idejno, ali i stilom života, podržava i legitimiše globalistički, neoliberalni projekat. Ova globalna elita je denacionalizovana, a zadatak denacionalizacije bivših nacionalnih elita ima strateški značaj za globalistički projekat. „Nova imperija treba da obezbijedi stvaranje denacionalizovanih elita, njihovu ideološku privrženost globalnom kapitalizmu, kao

Predmet istraživanja je takav da zahtjeva kompleksnost. tj. teorijsko-empirijski pristup u istraživanju. Upravo zbog toga, teorijskoj operacionalizaciji uslijedit će radna operacionalizacija, čime će niz teorija biti konkretizovan, a na taj način postignuto epistemološko jedinstvo teorije i prakse. Radna operacionalizacija bit će ostvarena kroz analizu zahtjeva liderstva na tržištu avioprevoznika i organizacione kulture.

U proces istraživanja polazimo sa sljedećom generalnom hipotetičkom tvrdnjom: "Sadržaj i forme iskazivanja organizacione kulture u bitnom determinišu priroda ekonomskog, političkog, pravnog, kulturnog i ukupnog društveneog sistema."

Našu generalnu hipotetičku tvrdnju operacionalizujemo preko i pomoću sljedećih posebnih hipoteza:

1. Top menadžment organizacije u bitnom determiniše organizacionu kulturu iste;
2. Položaj organizacije na tržištu uslovljava konkretne oblike promjena i razvoja organizacione kulture;
3. Strategije upravljanja ljudskim resursima organizacije određuju značaj i aktuelnost organizacione kulture;
4. Organizacionu kulturu uslovljavaju svi faktori organizacionog ponašanja;
5. Između organizacione klime i organizacione kulture postoje pozitivne korelacione veze.

---

i njihovu društvenu reprodukciju. Ove elite su prilično brojne, mreža globalnih gradova omogućuje im životne stilove i supkulturne prakse koje im daju osjećaj pripadnosti svojevrsnoj klasi i motiviše ih da se drže pravila igre." Na drugoj strani su svi ostali, marginalizovani sa, čini se, tendenciozno ugrađenim osjećanjem inferiornosti (posredstvom medija), koji se tretiraju kao objekti koji nisu u stanju da rukovode sobom, pa se ta uloga dodjeljuje novim denacionalizovanim elitama. Projekat denacionalizacije bivših nacionalnih elita ima poguban efekat posebno kad je riječ o nemoćnim državama čiji je državni suverenitet okrnjen i doveden u pitanje. Preuzimanje kontrole nad državnim aparatom od denacionalizovanih elita vodi specifičnoj kulturnoj politici koja je više posvećena procesu transnacionalizacije kulture, to jest procesu inkorporiranja nacionalne kulture u novonastajuću „svjetsku" kulturu, nego što je posvećena očuvanju kulturne tradicije i nacionalne kulture u vremenu relativizacije koncepta nacije. Ovako napravljena podjela na elitu i masu osiromašenih, marginalnih, obespravljenih i nesigurnih ljudi još jedan je dokaz krize koncepta demokratije u svijetu koji se globalizuje, pa i u Srbiji, koja je takođe pogođena pogubnim efektima globalizacije. Politički neoliberalizam koji podržavaju nove elite proizvedene u alternativnim obrazovnim centrima, ekonomski neoliberalizam koji svakim danom proizvodi siromaštvo širom svijeta, pa i u srpskom društvu generiše sve veće odsustvo slobode, sve složenije manipulacije simbolima, kao i uskraćivanje prostora kulture (elitne) pauperizovanom građanstvu. Kompenzacija za uskraćeni pristup kulturi je pasivna recepcija proizvoda masovnih medija, koji su i sami posljednjih decenija globalizovani.- Štrbac, Lorna: Uticaj globalizacije na strukturalne, političke i kulturne promene u Srbiji, 2007, dostupno na http://starisajt.nspm.rs/kulturnapolitika/2007_strbac1.htm

Što se tiče metoda istraživanja, naš pristup je dijalektički - organizacionu kulturu posmatramo i analiziramo kao cjelinu, ali i kao dio šire cjeline.

Metod istraživanja je determinisan predmetom istraživanja i upravo zbog toga će biti primijenjene: osnovne analitičke i sintetičke metode (analiza, sinteza, apstrakcija, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija, indukcija i dedukcija); opšte-naučne metode: hipotetičko-deduktivna, statistička i komparativna, a od metoda i tehnika prikupljanja podataka metod neposrednog posmatranja (posmatranje sa učestvovanjem) i analiza sadržaja dokumenata - primarne i sekundarne građe.

Predloženo istraživanje je akciono, teorijskog i empirijskog karaktera, koje namjeravamo da realizujemo u skladu sa savremenim metodama i tehnikama metodologije naučno istraživačkog rada.

Opšti cilj istraživanja je da odgovori na pitanje u čemu je razlika (gdje, kada i kako se ona iskazuje i operacionalizuje) između orgnaizacionih kultura lidera u avioprevozu i onih koji nisu to, kao i šta je to što u konkretno-istorijskoj zajednici dovodi do neusklađenosti potreba tržišta i sadržaja organizacione kulture? Validan odgovor na ovo, izuzetno bitno i aktuelno, pitanje zahtjeva operacionalizaciju pojma kulture i utvrđivanje uzroka, metoda, sredstava i tehnika odvajanja procesa kulturnih sadržaja i obrazaca od stvarnih privrednih, odnosno savremenih poslovnih potreba, a time i pogrešnog razumijevanja značaja i značenja organizacione kulture u savremenom poslovanju. Riječ je o sudbinskim pitanjima naše ekonomske, političke, kulturne i ukupne društvene sadašnjosti i budućnosti. Prema tome, cilj našeg istraživanja je dvojak: naučni i društveni.

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučna deskripcija uloge i funkcija organizacione kulture: naučni opis činilaca organizacije i strukture procesa sticanja i razvijanja njene kulture; naučni opis funkcija, odnosa i veza koje su se uspostavljale i uspostavljaju u procesu sticanja organizacione kulture, te naučni opis svih ili skoro svih odnosa između liderstva i organizacione kulture. Pored naučnog opisa naučni cilj analize je ostvarivanje i određenih nivoa naučne klasifikacije i tipologije. Ovo zbog toga što deskripciju nije moguće izvršiti bez analize, a analiza nužno koristi analogiju. Naime, da bi se utvrdilo, prilikom opisivanja, da određena svojstva, činioci, veze... procesa organizacione kulture postoje, odnosno ne postoje, da li su ispoljene ovdje ili ondje, neophodno je utvrditi kriterijume razlikovanja, odnosno istovjetnosti, sličnosti i razlike. U opisivanju nepoznatog (funkcija organizacione kulture u cilju ostvarivanja liderske pozicije u vazdušnom saobraćaju) nužno je koristiti se poznatim terminima, kategorijama i pojmovima za iskazivanje sličnosti i razlika između apstraktnih i

konkretnih znanja, formalnog i suštinskog kulturnog sadržaja. Otuda se nužno javlja dihotomija ili klasifikacija.

Naučni cilj je i dijalektičko objašnjenje organizacione kulture - objašnjenje u totalitetu, a to znači objediniti strukturalno, funkcionalno i uzročno objašnjenje funkcija organizacione kulture u podizanju konkurentske prednosti avio kompanija. Konkretno kazano: naš naučni cilj jeste otkrivanje unutrašnje strukture pojave organizacione kulture, njenih funkcija, kao i uzroka njenog nastanka, razvoja i mijenjanja, a posebno njene povezanosti i uslovljenosti sa promjenama koje nameće na znanju zasnovana ekonomija.

Društveni cilj jeste udovoljavanje praktičnim potrebama – rješavanju konkretnih problema organizacija koje su u vazdušnom saobraćaju – organizaciono, tehničko-tehnološko, profesionalno, moralno i svako drugo uzdizanje. Rezultati istraživanja treba da ukažu: na otvorena pitanja koja su posljedica sadržaja organizacione kulture - koja nisu funkcionalna; na potrebu kontinuiranog razvoja elemenata organizacione kulture utemeljenih na savremenim informaciono-komunikacionim tehnologijama, kao i da usmjere pažnju svih subjekata političkih, pravnih, kulturnih i ekonomskih procesa na ta pitanja i da utiču na njihove (subjekata: individua, organizacija, zajednica i institucija) stavove i ponašanje u procesu donošenja konkretnih poslovnih odluka.

Drugi dio

ELEMENTI, SADRŽAJI I FUNKCIJE ORGANIZACIONE KULTURE

2.1. Elementi koji čine organizacionu kulturu

Za propitivanje i razumijevanje aktuelnosti organizacione kulture važno je poznavanje elemenata koji je čine. To su:

- *Organizacione vrijednosti*
- *Organizaciona klima*
- *Menadžerski stil*
- *Norme*
- *Običaji i rituali*
- *Jezik i komunikacije*
- *Simboli i fizička okolina*
- *Obredi*
- *Rituali*
- *Heroji*
- *Naratori i propovjednici*
- *Doušnici, tračeri i špijuni*
- *Mitovi i legende*
- *Tabui*

Organizacione vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju, šta bi se trebalo dogoditi. To je, prije svega, međusobno povjerenje i poštovanje između pripadnika organizacije. Jednako tako i zadovoljstvo saradnika i raznih vanjskih poslovnih partnera. Zatim finansijske stabilnosti poslovne organizacije (npr. pravovremeno plaćanje troškova). U organizacione vrijednosti mogla bi se navesti i dugoročna saradnja sa raznim drugim organizacijama i stručnjacima. Organizacione vrijednosti izražavaju se kao svrha ili strategijski ciljevi preduzeća.

Organizaciona klima predstavlja način kako njezini uposlenici razumiju preduzeće (organizaciju) kao cjelinu. Organizaciona klima predstavlja radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, odnosom prema kvaliteti organizacionih vrijednosti. Njezina je uloga da pojedinac bude zadovoljan. To tada utječe na produktivnost rada svakog pojedinca, a onda i organizacije kao cjeline. Organizaciona klima je vrlo bitna jer se pomoću nje vidi koji elementi pozitivno ili negativno utječu na zadovoljstvo i sam učinak rada. Ova klima utječe na motivaciju, predanost, kreativnost i inovacije.

Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u preduzeću. Menadžerskih stilova ima mnogo. Oni se kreću u rasponu između dva stila: autokratskog i demokratskog. Autokratski stil predstavlja menadžera koji ne komunicira sa podređenima, odnosno komunikacija je samo prema dole. On u većini slučajeva sam donosi odluke bez prethodne konsultacije sa radnicima. Autokratski stil predstavlja "krutog" vođu kojem je važnije preduzeće i profit nego ljudi. Sa druge strane, demokratski stil predstavlja menadžera koji se prema uposlenicima odnosi prijateljski. On se sa njima savjetuje prije nego donese odluku, a komunikacija je prisutna u svim smjerovima. U takvim organizacijama prisutna je velika briga za ljude.

Norme, koje mogu biti pisane ili nepisane, vezuju se uz postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji.

Za **običaje i rituale,** kao element kulture, može se reći da su operativni i ustaljeni oblici ponašanja. Sa njima se stimuliše i pojačava identifikacija uposlenika sa organizacijom, te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.

Jezik i komunikacije uključuju šale, anegdote, priče, mitove, metafore i žargon, te postojanje pravovremenog i potpunog informisanja vezanog za tok poslovanja. Treba reći da je žargon specifičan jezik na kojemu komuniciraju, u pravilu, određene uže skupine u preduzeću. Jezik je znak određenog socijalnog statusa uposlenika u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje. Komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svog verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražava svoju razinu kulture.

Simboli čine sastavni dio svake kulture, kojim se prenose temeljne predstave o prioritetnim vrijednostima organizacije. Oni predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije.[17]

Fizička okolina (izgled) pokazuje kako je npr. iskorišten kancelarijski prostor, dalje pokazuje jesu li prostori zatvorenog ili otvorenog tipa, kakav je izgled namještaja i sl.

Obredi su sastavni dio organizacione kulture i obično se planiraju unaprijed, da izraze različite aspekte kulturnog utjecaja i doprinosa stvaranju određene poticajne klime i motivacije u organizaciji. Uspjeh pojedinca doprinosi organizaciji, a uspjeh zahtijeva

[17] Bahtijarević-Šiber, F., S. Borović, M. Buble, M. Dujanić, S. Kapustić: Organizacijska teorija (red. S. Kapustić), Informator, Zagreb, 1991., str.206.

priznanje. Dodjela priznanja u sklopu obreda značajno naglašava motivacijske efekte, a oblikovanje obreda duboko je protkano organizacionom kulturom.[18]

Rituali, kao element organizacione kulture, detaljni su postupci i metode. Oni se vjerno provode bez razlike jesu li povremeni ili redovni. Obuhvaćaju vrlo široku lepezu aktivnosti, kao što su: posao, igra, priznanje, ili menadžerski sastanak. Rituali predstavljaju način na koji se obavlja određeni obred.

Heroji su osobe čiji je uspjeh ujedno mitsko i ljudsko. Njihovo postojanje je esencijalno za organizacionu kulturu, jer se samo pomoću njih mogu podizati određeni standardi, a da to i dalje bude poticajno.[19]

Naratori sa pogleda organizacione kulture mogu imati značajnu pozitivnu, ali i nagativnu ulogu. Oni pripovijedajući mogu utjecati na stvaranje zdrave radne atmosfere u organizaciji. Za razliku od naratora, koji manje ili više spontano govore o nekom događaju unutar organizacije, **propovjednici** smišljeno iznose unaprijed dogovorena gledišta o događajima u organizaciji. Njihova je uloga da ljudi potpuno shvate nazore organizacije i da ih za duže vrijeme prihvate kao svoje.

Doušnici su osobe koje izvještavaju o stanju izvršenja određenih zadataka nekih uposlenika u organizaciji. Na taj način može se izvesti neposredna kontrola nad radom manjeg ili većeg broja zaposlenih. **Tračeri** su osobe koje u organizaciji šire površne, neprovjerene i klevetničke informacije o osobama i događajima u organizaciji. Mogu biti vrlo štetni za unutarnju homogenizaciju organizacije. **Špijuni** su pak osobe koje mogu raditi za interes organizacije ili protiv nje, a ima i onih sa dvostrukom, odnosno sa višestrukom ulogom. Koriste organizaciji ako za nju prikupljaju važne privredne i druge informacije.

Mitovi i legende se također ubrajaju u organizacionu kulturu kao njezini značajni elementi. Ovi elementi organizacione kulture izražavaju društvenu svijest preko pripovijetki o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji, o njezinim herojima i postignutim uspjesima. Temeljem toga stvaraju se **legende**, tj. priče sa stvarnom osnovom koje u pričanju i prepričavanju izgube svoju objektivnu tačnost.[20]

Tabui, u nekim primitivnim narodima, predstavljaju razne zabrane koje se stavljaju na neke predmete, radnje i riječi. Osim toga, sa tabuima se označava posvećenost i nepovredivost

[18] Žugaj, M., M. Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992., str. 209.

[19] Žugaj, M., M. Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992., str. 209.
[20] Zvonarević, M.: Socijalna psihologija, IV. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1985., str. 310.

pojedinih mjerila i rada ili pak njihova nečistost. Može se reći da tabui predstavljaju nešto što je strogo zabranjeno, uzvišeno, tj. nepristupačnu tajnu koja ne podliježe kritici. Prema tome, tabui predstavljaju nepisane zakone ili pravila, koji u nekoj zajednici zabranjuju da se nešto radi ili spominje. Tabui su ono o čemu se ne smije govoriti, raspravljati ili u koje se ne smije zadirati, odnosno za koje se ne smije pitati.[21]

Navedeni elementi organizacione kulture čine njezin sadržaj. Elementi su ujedno i indikatori, odnosno pokazatelji stepena izgrađenosti i razvijenosti organizacione kulture u svakom pojedinom preduzeću. Pojedina preduzeća, prema tome, razlikuju se jedno od drugoga po izabranim i primijenjenim tipovima organizacione kulture. Elementi organizacione kulture ukazuju da kultura organizacije postoji na dvije razine: na vidljivoj razini i na nevidljivoj razini. Među vidljive znakove kulture ulaze: fizička okolina (izgled), jezik i komunikacije, obrasci ponašanja i simboli. Na nevidljivoj razini kulture navode se: norme ponašanja, vrijednosti, stavovi i uvjerenja.

2.2. Funkcije i oblikovanje organizacione kulture

Treba istaći da poznavanje funkcija organizacione kulture oblikuje kulturu, određuje ponašanje organizacije prema okolini, stvara subkulturu, određuje ponašanje organizacije prema saradnicima, utječe na stajališta i angažovanost uposlenika organizacije, te pomaže pri decentralizaciji i sprečavanju nereda unutar organizacije.

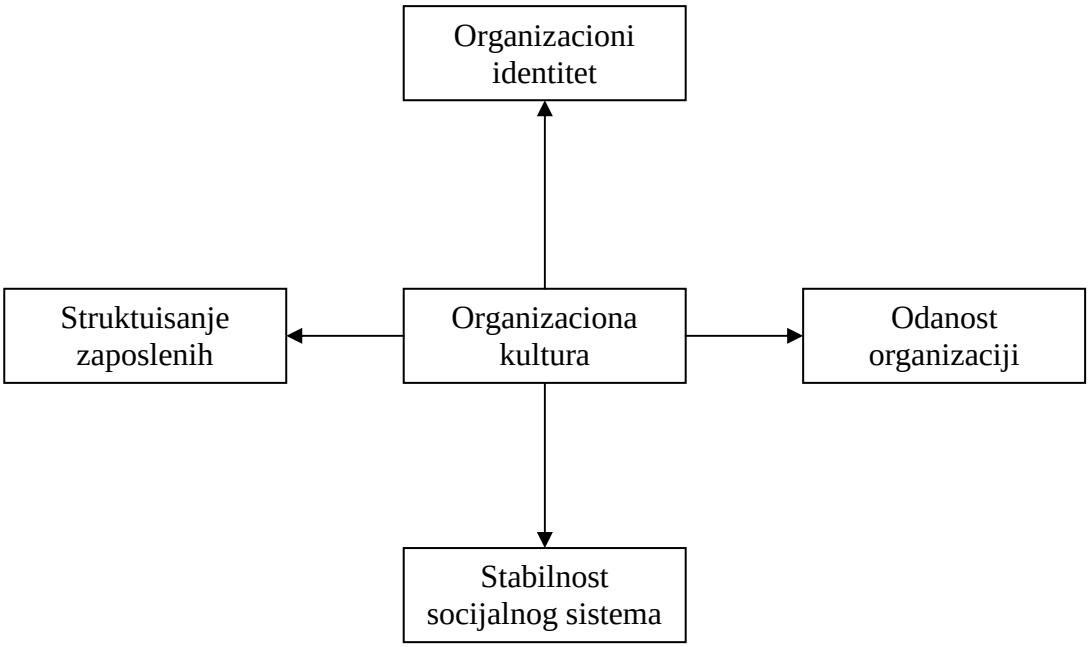
Važnost organizacione kulture dolazi do izražaja u svakodnevnom životu preduzeća. Ona utječe na oblikovanje i provođenje strategije, primjenu autoriteta, vrstu strukture i način organizovanja. Mnoge su funkcije organizacione kulture vrijedne za organizaciju i za zaposlene. Kultura pojačava privrženost organizaciji i povećava čvrstoću ponašanja zaposlenih. To su jasne koristi za organizaciju sa pogleda zaposlenih, organizaciona kultura je vrijedna zato što smanjuje dvosmislenost. Zaposlenima daje do znanja kako stvari treba napraviti i što je važno za organizaciju.
Postoje mnoge funkcije organizacione kulture, a četiri osnovne su:[22]

[21] Anić, V. I. Goldstein: Rječnik stranih riječi, Novi Liber, 1999., str.1251.

[22] Smircich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, September 1983., str. 339.

- davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti kompaniji
- postizanje odanosti kompaniji od strane zaposlenih
- stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sistemu
- struktuisanje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze

Četiri funkcije organizacione kulture



U svojoj funkciji, kultura preduzeća zapravo određuje pravila igre, koja bi pojedinac trebao prihvatiti ako se nastoji djelotvorno integrisati u preduzeće. Vrijednost kulture sa stajališta zaposlenog proizlazi iz njegove funkcije da smanjuje dvosmislenost, usmjeravajući ga na način kako treba učiniti nešto što predstavlja prioritet. Participacijom u okvirima postojeće organizacione kulture, pojedinac u povratnoj vezi sukcesivno može djelovati na njeno preoblikovanje. Usvajanje i oblikovanje funkcija čini polazište uočavanja korelacije između organizacione kulture i uspješnosti poslovanja.

„Kultura je društveno ljepilo koje drži organizacije na okupu osiguravanjem odgovarajućih standarda glede onoga što bi zaposleni trebali reći ili učiniti. Konačno, kultura služi kao

mehanizam za pokazivanje smjera i kontrole koji vodi i oblikuje stavove i ponašanje zaposlenih.“[23]

Početna kultura svake organizacije ima svoj temelj u filozofiji utemeljitelja organizacije. Oni su najraniji i krajnji izvori organizacione kulture. Običaji i tradicije, koji su trenutno prisutni u organizaciji, a isto tako, uvjerenja i stavovi, velikim su dijelom ovisni i o onome što je već ranije napravljeno. Naravno, i o stepenu uspješnosti koji je organizacija ostvarila u svojim nastojanjima. Idejni začetnici organizacije imali su glavni utjecaj na uspostavljanje i oblikovanje početne kulture. Nosili su viziju o tome kakva bi organizacija trebala biti. Početak razvoja svake organizacije karakteriše manji broj zaposlenih. To je upravo povoljan uslov za idejne začetnike, jer oni mogu svim pripadnicima organizacije nametnuti svoju viziju i misiju. Kako osnivači imaju ideju, a često puta ne znaju, kako će ideju ostvariti, to organizaciona kultura proizlazi iz odnosa sklonosti osnivača i određenih pretpostavki koje prvi pripadnici organizacije usvajaju na osnovi vlastitog iskustva.

Oblikovanje organizacione kulture uvijek predstavlja izazov za menadžment bez obzira da li se dograđuju elementi postojeće kulture ili se stvara nova. Organizaciona kultura nastaje pod utjecajem različitih vanjskih i unutarnjih činitelja:

Poduzetnička kultura nastaje pod utjecajem unutrašnjih i vanjskih faktora:[24]

Unutrašnji faktori su:

- ličnosti
- tradicije
- rituali/simboli
- način i intenzitet rukovođenja i komuniciranja
- postojeći organizacioni sistemi
- poduzetnička koncepcija (ciljevi, strategija)

Vanjske faktore čine:

- tržište i tržišne promjene
- privredni, tehnološki i ekološki uslovi
- društveni, pravni, politički i kulturni uslovi

[23] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje, MATE, Zagreb, 1996., str. 256.

[24] Žugaj, M., M. Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992., str. 211.

Može se zaključiti da organizaciona kultura i poslovna strategija utječu jedna na drugu: oblikuju se i mijenjaju pod stalnim međusobnim utjecajem.

Tek nakon što se utvrde temeljne pretpostavke na kojima organizacija počiva, može se početi sa oblikovanjem organizacione kulture. Te pretpostavke uključuju:[25]

- prikladno definisanje osnovne djelatnosti
- prepoznavanje tržišnih uslova
- definisanje ponašanja organizacije prema kupcima, dobavljačima i široj javnosti
- odnos prema zaposlenima
- odabir i napredovanje zaposlenih
- stav prema organizaciji i njenom uređenju

Nakon analize ovih temeljnih pretpostavki organizacija se oblikuje utvrđivanjem njezinih glavnih elemenata, a to su: vrijednosti, klima i upravljački stil. Naravno, ni jedan od ovih elemenata organizacione kulture ne djeluje autonomno, niti se može tako oblikovati, već je neophodno da se oni tretiraju u odnosu međuzavisnosti. Analiza vrijednosti u organizaciji obuhvata odnos zaposlenih spram glavnih proizvoda, kvalitete, inovativnosti i stvaralaštva, povećanja proizvodnosti i međuljudskih odnosa koji se njeguju. Analiza klime obuhvata odnos zaposlenih prema odgovornosti, ciljevima organizacije, načinu upravljanja organizacijom, zatim osjećaje zaposlenih o njihovu položaju u organizaciji i mogućnostima napredovanja, zapažanja o ponašanju rukovodilaca i stimulaciji zaposlenih, sve aspekte komuniciranja u organizaciji i sve aspekte međusobnih odnosa pojedinca i grupa u organizaciji. Analiza upravljačkog stila kreće se unutar raspona kojeg stvaraju demokratsko i poticajno rukovođenje naspram birokratsko-autokratskog, pri čemu se moraju uočiti fine nijanse prijateljskih ili hladnih odnosa, povjerenja ili straha, saradništva ili zavisti, centralizma ili autonomije i sl.

Oblikovanje organizacijske kulture nikad se ne može smatrati završenim poslom, ali ponekad je potrebno učiniti značajnije promjene.[26]

[25] Žugaj, M., J. Šehanović, M. Cingula: Organizacija, TIVA, Varaždin, 2004., str. 548.
[26] Žugaj, M., M. Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992., str. 212.

2.3. Vrste i forme iskazivanja organizacione kulture

Svako preduzeće gradi svoju specifičnu organizacionu kulturu, ali postoji nekoliko opštepoznatih vrsta organizacione kulture. To su:

- dominantna kultura i subkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- parcipativna i neparcipativna kultura[27]

Dominantne kulture su one kulture koje dijele poglede većine članova organizacije. Unutar većih organizacija postoje i subkulture, tj. kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno grupa unutar organizacije.[28] Svako bi preduzeće trebalo imati prepoznatljivu dominantnu kulturu, što ne sprječava postojanje i većeg broja subkultura. Ako je riječ o velikim organizacijama, takve organizacije imaju veći broj subkultura.

Organizacija posjeduje **jaku kulturu** ako je dominantna kultura opsežna i podržavana od članova organizacije. Jaku kulturu karakteriše i stalna upotreba njenih specifičnih simbola. One imaju neka svoja ograničenja, teže se mijenjaju, tj. nisu sklone promjenama.

Slaba kultura je suprotnost jakoj kulturi, kultura nije podržavana od članova, malo je zajedništva oko specifičnih vrijednosti. Slaba kultura ima prorijeđene i nedovoljno povezane vrijednosti elemenata i karakteristična je za visok stepen formalizacije.

S obzirom na jasnoću i prepoznatljivost kultura može biti **jasna i nejasna. Jasna kultura** je ona kultura koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako članovima organizacije tako i ljudima izvan preduzeća. **Nejasne kulture** nije lako prepoznati, to su one kulture za koje mnogi zaposleni ne mogu odgovoriti šta je i kakva je njihova kultura.

S obzirom na odlike organizacione kulture, organizaciona kultura može biti **izvrsna i užasna. Izvrsnu kulturu** je moguće prepoznati po nekim značajkama: planiranje života kompanije,

[27] Sikavica, P., M. Novak: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 600.
[28] Gordon, J. R., R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: Management and Organizational Behaviour, Allyn and Bacon, Boston etc., 1990., str. 635.

komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposleni se osjeća članom velike porodice. U izvrsnoj kulturi postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti. **Užasna kultura** je njezina suprotnost. Obično su prepoznatljive po kriznom menadžmentu, konfuziji, klima je frustrirajuća i neugodna.

Sa pogleda postojanosti kultura može biti postojana i prilagodljiva. **Postojana ili konstantna kultura** je kultura preduzeća koja posluju u stabilnoj okolini, za razliku od preduzeća koja djeluju u promjenjivoj okolini, koja će stoga imati **promjenjivu ili adaptabilnu kulturu,** odnosno **prilagodljivu kulturu.**

S obzirom na razinu participacije, koja postoji među članovima organizacije, kultura može biti **participativna i neparticipativna.** Ako su zaposleni u preduzeću u značajnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja, tada govorimo o **participativnoj kulturi**, i obrnuto, tamo gdje odluke donosi samo menadžment bez konsultacija sa saradnicima, govorimo o **neparticipativnoj kulturi**.

Postoje tri temeljne faze iz kojih možemo vidjeti kako nastaje i kako se tokom vremena mijenja organizaciona kultura, a to su:

- Prva faza - rođenje i rani razvoj
- Druga faza - srednje doba
- Treća faza – zrelost[29]

Prva faza ili rođenje i rani razvoj odnosi se na godine oblikovanja novih organizacija. U takvim organizacijama karakteristična je dominacija vizije i pokretačke snage njenih osnivača. Veliki naglasak stavlja se na njihovu sposobnost preuzimanja rizika, pri čemu se postotak sigurnosti gotovo zanemaruje. Takve organizacije, a samim tim i njihova dominantna kultura, prosuđuju se po postignutim rezultatima za čije postizanje se dopuštaju sva sredstva, odnosno sredstva gotovo da se i ne biraju. S obzirom da su to vrlo male organizacije, kod svih zaposlenih prisutno je jedinstveno zajedničko razmišljanje, odnosno svi teže isključivo ka jednom cilju, a u ovom slučaju to je formiranje čvrste, tj. jake kulture u dotičnoj organizaciji. Zbog toga se kultura u ovoj fazi gleda kao jasna sposobnost i izvor integriteta, odnosno sredstvo koje povezuje organizaciju.

[29] Cooper, A. E.: Bussiness Process Reengineering and Organisational Change, http://freespace.virgin.net/alan.cooper/bpr/overview.htm, 1995.,(pregledano - 26.06.2013.)

U drugoj fazi prvobitno stvorena i dominantna organizaciona kultura gubi svoj prvobitni oblik, odnosno gubi se integracija kultura zbog stvaranja i naglog širenja novih podkultura. Negativna strana toga je mogućnost gubitka ključnih ciljeva i vrijednosti te kulture u organizaciji, što onda dovodi do krize identiteta. To možemo objasniti time da uočimo problem proširenja same organizacije, jer se pod tim podrazumijeva i dolazak novih ljudi koji onda donose svoje vlastite nove ideje, mišljenja koja se sukobljavaju sa onim koja su prethodno bila dominantna. Zato se stvaraju novi prioriteti, ali oni nisu zajednički svim zaposlenima u organizaciji, te je na menadžerima da realno uoče i definišu problem i tako stvore ponovni red u organizaciji, odnosno da uspostave jednu dominantnu kulturu koja će opet biti zajednička svim zaposlenima u organizaciji. Takva kultura se zasniva na logici i racionalnosti, te na naglasku pravila i procedura. Ukoliko kultura nije prihvaćena pa je kriza identiteta ponovo prisutna, na menadžerima je da ponovo uoče problem i vrate se na tačku uspostave nove kulture.

U trećoj fazi, ili fazi zrelosti u organizaciji je ponovo uspostavljena jedna dominantna kultura koja je zajednička svim zaposlenima, sa kojom su oni zadovoljni, pa je ne žele mijenjati. To znači da je definitivno izbjegnuta mogućnost krize identiteta, ili je takva kriza prebrođena. Takve kulture predstavljaju neku vrstu samodbrane organizacije. Problem nastaje ukoliko se u takvim organizacijama pojave inovacije. Kultura tad postaje smetnja tim inovacijama, jer iako bi one možda mogle dovesti do još bolje uspješnosti poslovanja, biće odbijene ako nisu u skladu sa prisutnom kulturom. Tada je na menadžerima da odluče hoće li prihvatiti te inovacije ili će pristati na ponovno definisanje i uspostavu nove kulture.

Što se tiče održavanja organizacione kulture, kada je početna kultura neke organizacije uspostavljena, treba raditi na njenom održavanju i unapređenju. To se prije svega postiže procesom selekcije, praksom nagrađivanja, aktivnostima na obrazovanju i razvijanju, te postupcima unapređenja, osiguravaju to da se zaposleni uklope u kulturu, te se nagrađuju oni koji je podržavaju, a kažnjavaju oni koji je izazivaju.

Postoje tri faktora koja igraju važnu ulogu u održavanju organizacione kulture:[30]

- proces selekcije
- akcije (postupci) glavnih direktora (top menadžmenta)
- metode i postupci socijalizacije

[30] Robinson, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje, MATE, Zagreb, 1995., str. 258.

Proces selekcije - osnovni cilj je zaposliti pojedince sa znanjem, vještinama i sposobnostima koje su organizaciji trenutno potrebne. Budući da će gotovo redovno biti više kandidata za posao, odluka će ovisiti o procjeni nadležne osobe koja odlučuje o tome uklapa li se kandidat u organizaciju ili ne. Tim putem zapošljavaju se ljudi sa zajedničkim vrijednostima. Proces selekcije, dalje daje kandidatima informacije o samoj organizaciji, tako da oni mogu odustati već na početku ako primijete sukob u vrijednostima i razmišljanjima. Na taj način organizacija već pri zapošljavanju udaljava pojedince koji bi mogli ugroziti kulturu organizacije.

Akcije top menadžmenta imaju presudan utjecaj na organizacionu kulturu. Menadžeri su ti koji donose odluke:

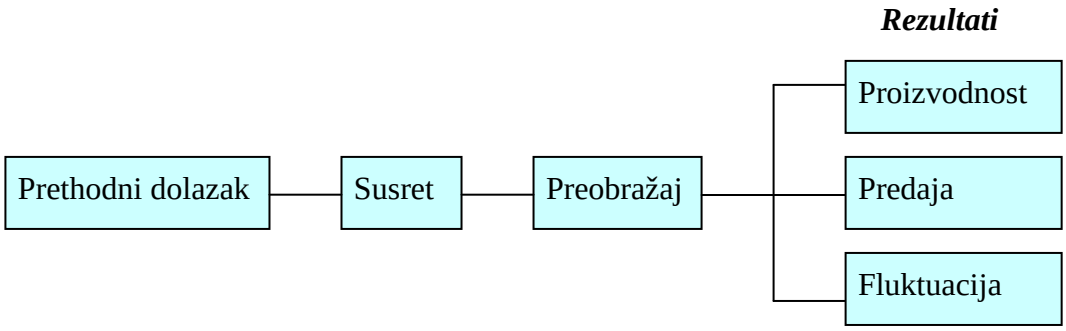
- o poželjnom ili nepoželjnom riziku
- o tome koliko bi slobode trebalo dati podređenima
- o tome šta je prikladno oblačenje uposlenika u organizaciji
- o tome šta bi se dobilo povećanjem plata
- o tome koja unapređenja i druge nagrade treba ponuditi, itd.

Metode i postupci socijalizacije - proces prilagođavanja novih zaposlenika kulturi organizacije naziva se socijalizacija. Najpresudnija faza u procesu socijalizacije je vrijeme pristupanja organizaciji.

Socijalizacija se može promatrati kao proces sastavljen od tri faze:

- faze prije dolaska (prethodni dolazak),
- faze susreta
- faze preobražaja.

Ove tri faze utječu na rezultate kao što su proizvodnost rada novog uposlenika, na posvećenost ciljevima organizacije, te na njegovu odluku hoće li, ili neće ostati u organizaciji.



Proces socijalizacije

Faza prije dolaska, događa se prije pristupanja kandidata organizaciji. Kandidat pristupa organizaciji sa uspostavljenim skupom vrijednosti, očekivanja i stavova. Ovo se odnosi i na posao koji on treba obavljati i na organizaciju u kojoj će se naći.

Faza susreta obavlja se odmah nakon ulaska novog uposlenika u organizaciju. Uposlenici se suočavaju sa mogućom razlikom između svojih očekivanja i svojih poslova, te očekivanja od saradnika, nadređenih. Faza susreta ustvari je upoznavanje sa organizacijom. Uposlenik će u ovoj fazi odlučiti ostaje li u organizaciji ili odlazi iz nje.

Faza preobražaja obilježena je trojnim promjenama. Zaposlenik savladava potrebne vještine, obavlja svoje uloge i prilagođava se vrijednostima i normama svoje radne skupine. Na ovaj način naučene vrijednosti i stečene navike postaju jako ukorijenjene u stavovima i ponašanju svih zaposlenih. Problem nastaje kad te vrijednosti i navike, tj. organizacionu kulturu treba mijenjati, jer taj proces zahtijeva mnogo zalaganja i u prvom redu vremena zbog raznih oblika otpora koji se javljaju kao prirodna reakcija zaposlenih prema nekim novinama.

2.4. Značaj organizacione kulture

Sa pogleda menadžera organizaciona kultura ima veliko značenje za strategiju preduzeća. Organizaciona kultura mora biti u funkciji izbora i provođenja strategije preduzeća. Istovremeno ona treba biti i svojevrsna podrška izabranoj strategiji. Zbog toga se može zaključiti da će jedino uz pomoć jasno osmišljene organizacione kulture biti moguće ostvariti i strategiju. Jaka organizaciona kultura, koja je dobro osmišljena i primijenjena u preduzeću, kod zaposlenih stvara osjećaj pripadnosti tom preduzeću, povećava im utisak

samokontrole, samopoštovanja, tako da su oni zadovoljni sobom i poslom koji obavljaju, te odaniji preduzeću. Takvi radnici bolje rade, što doprinosi povećanju radnog učinka. Međutim, jaka organizaciona kultura ne mora nužno biti i funkcionalna. Ako je usmjerena na pogrešne stvari, ona može veoma negativno utjecati na radni učinak. Tako neuspješne kompanije mogu imati jaku ali disfunkcionalnu kulturu. Kao primjer može se navesti preduzeće čija filozofija glasi: „Kupac je najvažniji," a u praksi se ne obraća pažnja na zahtjeve i kritike kupaca. Zbog toga se može reći da organizaciona kultura nije samo izvor snage već i slabosti organizacije.[31]

Menadžeri trebaju biti svjesni potencijalnih problema koji se mogu javiti u preduzeću, a povezani su sa organizacionom kulturom. To su:

- negativni učinci kulture na strategiju,
- neuspjeh fuzije i akvizicije,
- intergrupni sukob,
- neuspješni sastanci i neuspješna komunikacija licem u lice,
- socijalizacijski neuspjeh.[32]

Negativni učinci kulture na strategiju podrazumijevaju nemogućnost implementacije nove strategije koja nije u skladu sa postojećom organizacionom kulturom.

Prilikom **spajanja preduzeća** ili kad jedno preduzeće kupuje drugo, može doći do problema ako ta preduzeća imaju različite organizacione kulture koje se isključuju.

Intergrupni sukob je nemogućnost da menadžment uspostavi jednu zajedničku kulturu jer različite grupe u organizaciji žele zadržati svoje specifične kulture.

Neuspješni sastanci i neuspješna komunikacija licem u lice ogledaju se u nemogućnosti uspostavljanja sporazuma između dviju strana koje imaju različite kulture.

Socijalizacijski neuspjeh je nemogućnost asimilacije novih članova jer njihovi stavovi nisu u skladu sa postojećom organizacionom kulturom preduzeća.

[31] Bahtijarević-Šiber, F., S. Borović, M. Buble, M. Dujanić, S. Kapustić: Organizacijska teorija (red. S. Kapustić), Informator, Zagreb, 1991., str. 204.

[32] Cooper, A. E.: Bussiness Process Reengineering and Organisational Change, http://freespace.virgin.net/alan.cooper/bpr/overview.htm, 1995. (pregledano-26.06.2013.)

Treći dio

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE I ORGANIZACIONA KULTURA

3.1. Organizaciona kultura u implementaciji poslovne strategije

Organizaciona kultura se javlja kao značajan faktor ostvarivanja izabrane strategije u preduzeću. S obzirom da poslovna strategija predstavlja oblikovanje svrhe i globalnih ciljeva organizacije, kao i odabir puteva za njihovo postizanje, može se zaključiti da organizaciona kultura mora biti u funkciji oživotvorenja strategije, i da je to jedini način da se postignu željeni rezultati.

Svaka organizacija ima specifičnu, originalnu kulturu, ali različite organizacije mogu odabrati istu poslovnu strategiju: rast, akviziciju, stagnaciju ili nešto drugo. Utjecaj kulture na poslovnu strategiju omogućit će da se strategija lakše ostvari i da se prilikom ostvarivanja strategije još više naglase originalne značajke svake organizacije. Naravno, čak i male razlike u ponašanju, vođenju, motivaciji, komunikaciji ili nagrađivanju, mogu izazvati veće promjene od postizanja rezultata i odraziti se na ostvarivanje poslovne strategije. U organizacionoj teoriji još nije do kraja utvrđeno da li odabrana i u organizaciji primijenjena strategija određuje organizacionu kulturu, ili se strategija oblikuje pod utjecajem prepoznatljive organizacione kulture, praksa ukazuje na međuzavisnost organizacione kulture i strategije. Očigledno je da organizaciona kultura treba biti u funkciji kako izbora tako i provedbe strategije organizacije. Organizaciona je kultura istovremeno i svojevrsna podrška izabranoj strategiji organizacije.[33] Ako je odabir poslovne strategije rezultat želja rukovodstva da se postignu što bolji rezultati u poslovanju, onda je i oblikovanje organizacione kulture najbolji oslonac tim nastojanjima i sigurno njegovanje organizacione kulture ima smisla samo u kontekstu ostvarivanja strateških ciljeva, ma kakvi oni bili. Ovakav pristup mogao bi dovesti i do negativnih, odnosno društveno štetnih ciljeva, strategija, pa i do neprihvatljive organizacione kulture.

Promjena organizacijske kulture je dugotrajan i vrlo opsežan posao.

„Potrebno je 6-15 godina da se promjeni organizacijska kultura.“[34]

[33] Bahtijarević-Šiber, F.: Nova filozofija menagementa i njezini napuci za praksu, “Ekonomski analitičar”, TEB, Zagreb, 1994., str. 112.
[34] Scholz, Z. : Corporate culture and strategy – problem of strategic fit, Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, 1987., str. 86.

3.2. Upravljanje organizacionom kulturom i menadžment

Svaka organizacija ima kulturu, bila ona slaba ili jaka, kultura ima važan utjecaj na organizaciju. Ona se veže na to ko je promaknut na viši položaj, ko je smijenjen, koje su odluke donesene, kako se zaposleni oblače i kojim se sportovima bave. Zbog ovih činjenica organizaciona kultura ima glavni utjecaj na uspješnost poslovanja. Jaka kultura u pravilu donosi uspjeh. Menadžment je odgovoran za uspostavljanje organizacione kulture poslovnog sistema. Budući da su ljudi ključni faktor ostvarivanja organizacionih planova i ciljeva, te samim tim i uspješnosti poslovnog sistema i organizacione kulture proizlazi da su organizacione kulture uspješnih kompanija ustvari kultura ljudi koji u njima rade. Organizacionu kulturu čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja, te odnosi spram rada i same organizacije. Bitna pretpostavka uspješnosti organizacije, zadovoljstva i motivacije njenih članova u prvom redu je usklađenost karakteristika i očekivanja menadžera, a zatim i karakteristika i očekivanja svih ostalih članova sa kulturom organizacije.

Na organizacionu kulturu u velikoj mjeri utječu menadžeri preko stilova menadžmenta. Da bi se postigli ciljevi i realizovali planovi, potrebna je stalna aktivnost menadžmenta na usklađivanju ljudskih i materijalnih resursa, podjela rada, dodjele konkretnih zadataka i odgovornosti pojedinaca i grupa. Svi ljudi, koji su osnovali, tj. sagradili kompanije koje su poznate, u pravilu su vrlo teško radili da bi stvorili jaku kulturu unutar svoje organizacije. Pribavljanje i izbor kadrova, njihovo raspoređivanje i praćenje, stalan razvoj, obrazovanje i poticanje kreativnosti danas predstavlja najznačajniji strateški zadatak menadžmenta. Stimulacijom zaposlenih, menadžment usađuje kulturu u svijest i djelovanje zaposlenih na principu obostrane koristi. To stimulisanje može biti provedeno kroz sistem nagrađivanja i napredovanja na temelju radnog učinka, zalaganja i sl.

Velike vođe vjeruju da jaka kultura nosi uspjeh, da se životi i proizvodnost njihovih zaposlenika nalazi na mjestu gdje oni rade. Zbog toga pojedine vođe, da bi stvorili osjećaj povezanosti zaposlenika sa mjestom na kojem rade, primjenjuju još neke elemente koji karakterišu kulturu poslovnog sistema, a koji utječu na veću djelotvornost i njegovanje organizacione kulture. To su na primjer:

- davanje zaposlenicima osjećaja identiteta, odnosno pripadnosti poslovnom sistemu;

- postizanje odanosti u poslovnom sistemu od strane zaposlenih, postiže se i time što su uposlenici vlasnici većine dionica, imaju priliku za napredak u karijeri i dobro su plaćeni za svoj posao.

Jaka kultura gotovo je uvijek bila jaka snaga za postizanje uspjeha u poslovanju. Menadžeri daju primjer kako se u organizaciji treba ponašati. U mnogim uspješnim poslovnim sistemima vođe, koji se rukovode vrijednostima koje čine ideologiju koja je temelj i prožima svakodnevno donošenje odluka, služe kao model svojih uloga, postavljaju standarde, performanse, motivišu zaposlene, čine poslovni sistem posebnim i simbolom su za vanjsku okolinu. Ako zaposleni znaju za šta se njihova kompanija zalaže, ako znaju koje norme moraju podržavati, tada će donositi odluke koje će podržavati te norme. Također će se osjećati kao važan član te organizacije. Motivisani su zato jer život i rad u organizaciji ima značenje za njih.[35] Osjećaj za takvo ponašanje moraju dati menadžeri. Ako oni koriste neprimjerene stilove ponašanja i rezultati poslovanja organizacije bit će lošiji. Sa stanovišta menadžmenta organizaciona kultura ima ulogu određivanja granica, tj. označava razliku među organizacijama, pruža osjaćaj ideniteta njenim članovima, pruža razvoj kolektivne pripadnosti, pojačava stabilnost sistema pružajući standarde ponašanja, služi kao mehanizam određivanja značenja okoline koji djeluje na stavove i ponašanje pojedinca. Kultura također povećava red, predvidljivost i dosljednost ponašanja članova organizacije. Što je snažnija kultura, manje će biti potrebno razvijati formalne regulacije i pisane pravilnike koji će usmjeravati ponašanje.[36] Menadžment organizacije uspostavlja organizacionu kulturu i odgovoran je za njezino održavanje. Bitna pretpostavka za uspješnost organizacije, za zadovoljstvo i motivaciju njezinih članova ogleda se u usklađenosti karakteristike i očekivanja tih članova sa kulturom organizacije. Organizovanje kao funkcija menadžmenta pretvara planove u aktivnosti. Za postizanje ciljeva i realizaciju planova neophodna je stalna aktivnost menadžmenta na usklađivanje ljudskih i materijalnih resursa, podjela rada, dodjeljivanje konkretnih zadataka i odgovornosti kako pojedinaca, tako i grupa. Ključni faktor u ostvarivanju organizacionih planova i ciljeva jesu ljudi. Složenost ljudskog faktora ogleda se u složenosti odnosa, procesa utjecaja, vođenja i iniciranja, aktivnosti članova organizacije, te osiguravanja uslova za visoku motivaciju i organizaciju ljudi u realizaciji organizacionih zadataka i ciljeva. Zbog toga je potrebno naglasiti da bez motivisanja ljudi nema uspješne organizacije. Organizovanje je, prema tome, proces kojim se uspješno povezuju ljudi i zadaci,

[35] Deal, T. E., A. A. Kennedy: Corporate Cultures, The Rites and Rituales of Corporate Life, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetss, 2000., str. 32.
[36] Šušanj Z., Organizacijska klima i kultura, Zagreb 2005., str. 67

te usklađuju individualne i grupne aktivnosti, da bi se postigli zacrtani ciljevi. Može se reći da je pribavljanje i izbor ljudskih potencijala njihovo raspoređivanje i praćenje, briga o njihovom razvoju i napredovanju, edukaciji i poticaju njihove kreativnosti jedan od najznačajnijih strateških zadataka menadžmenta. Stimulisanje zaposlenih osnovno je oružje menadžmenta kojim usađuju u svijest spoznaju o djelovanju zaposlenih na načelu obostrane koristi. Ova stimulacija prvenstveno se odnosi na sistem napredovanja, temeljen na radnom učinku i zalaganju.

Menadžment i njegove razine u svakom poslovnom sistemu posmatraju se sa pogleda znanja i sposobnosti potrebnih za njihovo obavljanje. Postoje tri glavne vrste sposobnosti, tj. vještine neophodne za uspješan menadžment kojima menadžer mora vladati da bi osigurao uspješno poslovanje, to su:

- tehničke vještine
- socijalne vještine
- strateške vještine.[37]

Tehničke vještine menadžera sadrže njegova posebna znanja, njegove analitičke sposobnosti unutar njegove specijalnosti, te sposobnosti korištenja sredstava i tehnika specifične discipline koja je predmet specijalnosti struke. Ove vještine, koje menadžer mora posjedovati, odnose se na dobro poznavanje posla, kao i tehničko stručnih problema posla kojim se menadžer bavi. Tehničke vještine najveću važnost imaju na nižim razinama upravljanja.

Socijalne vještine ogledaju se u sposobnosti menadžera da uspješno komunicira, motivira, uspješno uvodi pojedince i grupe, utječe na izgradnju odnosa saradnje i timskog rada, doprinosi atmosferi podrške i sigurnosti, djeluje na visoku participaciju svih članova u planiranju, te utječe na sve elemente koji su bitni u navedenim procesima.

Strateške vještine uključuju sposobnost menadžera da sagledava organizaciju kao cjelinu, visoke međuovisnosti mnogobrojnih funkcija i aktivnosti, kao i utjecaj promjena jednog dijela na druge organizacione dijelove. Ove vještine odnose se i na sagledavanje povezanosti organizacije i njezinih poslovnih aktivnosti i sa širom i sa užom okolinom. Značajnost koncepcijskih razina raste sa organizacionim razinama i kao takve one su najkritičniji faktor uspješnosti na najvišim upravljačkim pozicijama.

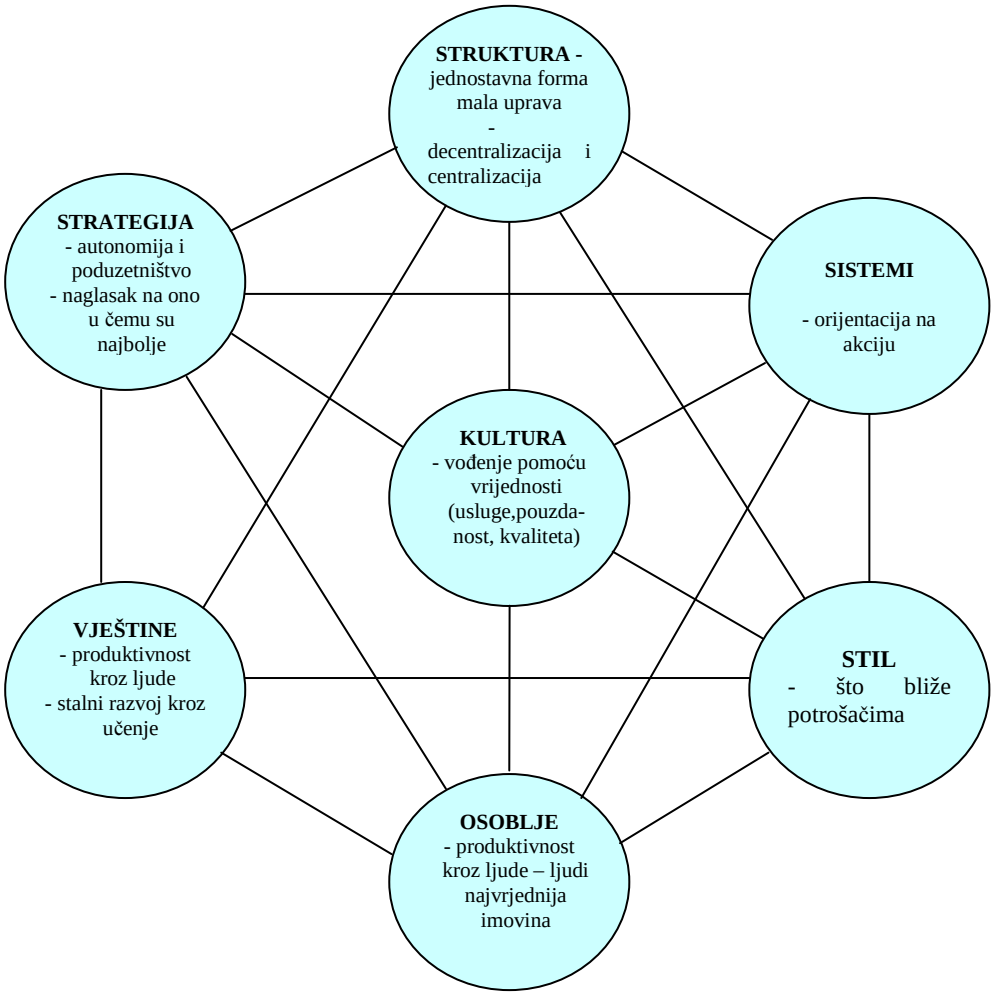
[37] Katz, R. L.: Skills of an effective administrator, Harvard Bussiness Review, Vol. 52, No 5., 1974., str. 234.

Vrhovni menadžment, tj. njegove glavne, osobe stvaraju i utječu na organizacionu klimu u organizaciji. Vrijednosti koje oni posjeduju utječu na usmjerenost organizacije. Treba reći da vrijednosti u ovom kontekstu označavaju prilično trajno uvjerenje šta je ispravno, a šta nije. To drugim riječima znači da se radi o uvjerenju koje usmjerava kako akcije, tako i ponašanje uposlenika prilikom postizanja ciljeva organizacije. Vrijednosti, prema tome, stvaraju ideologiju koja se svakodnevno proziva prilikom donošenja poslovnih odluka. U mnogim uspješnim organizacijama menadžeri, koji se rukovode tim vrijednostima, služe kao model sa svojim ulogama. Oni postavljaju norme, razne performanse, motivišu zaposlene, te tako čine organizaciju posebnom i simbolom za vanjsku okolinu. Organizaciona kultura, koju stvaraju vrhovni menadžeri, može u potpunosti promijeniti načine izvršavanja menadžerskih funkcija. Dakle, efikasnost menadžmenta uveliko ovisi o organizacionoj kulturi koja utječe na način obavljanja menadžerskih funkcija, kao što su planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu.

Iz gore navedenog možemo vidjeti da je organizaciona kultura značajan ključ za razumijevanje uspješnosti i djelotvornosti organizacije. Organizaciona kultura također predstavlja jednu od sedam ključnih varijabli McKenseyovog 7S modela organizacijske djelatnosti:[38]

- strategiju (Strategy),
- strukturu (Structure),
- sisteme (Systems),
- kulturu (zajedničke vrijednosti) (Shared Values),
- vještine (Skills),
- stil (Style) i
- osoblje (Staff).

[38] Bahtijarević-Šiber, F.: Nova filozofija menagementa i njezini napuci za praksu, "Ekonomski analitičar", TEB, Zagreb, 1994., str. 56.



Na slici su grafički prikazane varijable Mc Keneseyeva 7S modela menadžmenta koji organizacionu uspješnost smatra rezultatom visoke interakcije svih sedam ključnih varijabli.

Simbolički menadžeri:

U kompanijama sa jakom organizacionom kulturom menadžeri vode, oblikuju i podržavaju organizacionu kulturu. Takve menadžere nazivaju „simbolički menadžeri," zbog toga što dosta svog vremena provode razmišljajući o vrijednostima, glavnim ličnostima i ritualima organizacione kulture.

Ono šta razlikuje simboličke menadžere od ostalih menadžera ustvari je razlika u pogledu na usklađenost važnosti organizacione kulture kroz nekoliko faktora:

- Simbolički menadžeri veliku pažnju posvećuju organizacionoj kulturi i njezinoj važnosti kada se gleda dugoročni uspjeh organizacije.
- Simbolički menadžeri polažu veće povjerenje u svoje kolege zaposlenike i da bi osigurali uspjeh organizacije oslanjaju se na visoke kulturne, u organizacionom smislu.
- Simbolički menadžeri vide sebe kao igrače koji u svakodnevnim „dramama“ organizacionih afera mogu biti glumci, direktori, pisci skripti i sl.
- Simbolički menadžeri uvijek razgovaraju o organizacionoj kulturi, pišu o njoj u godišnjim izvještajima i podupiru snage organizacione kulture kao pretpostavku tržišnog uspjeha. Taj posao rade bez oklijevanja i bilo kakve zbunjenosti. Ostali menadžeri su sramežljivi i manje uspješni.
- Etičnost kompanija sa jakom organizacionom kulturom može se izraziti na slijedeći način: „Uspjet ćemo jer smo posebni!“ Simbolički menadžeri raspoznaju snagu fraze „Mi protiv svijeta!.“ Na taj način oni se mentalno potiču da bolje rade. Osim toga, njeguju pretpostavku da se taj njihov trud i veće zalaganje prenese i na ljude sa kojima sarađuju. Oni potiču njihova razmišljanja, te obraćaju pažnju i na ostale stvari za koje misle da su važne. U takvim slučajevima zaposlenici reaguju tako da spremno prihvataju zadatke i njihova rješavanja.
- Simbolički menadžeri se tako nazivaju jer oni raspoznaju važnost simboličkog utjecaja koji oni imaju na kulturne događaje koji se oko njih događaju. Svaki dan imaju nove situacije i nove scenarije.
- Simbolički menadžeri nikada ne propuštaju priliku da nešto poboljšaju i da uključe glavne vrijednosti i uvjerenja vezana uz određenu organizacionu kulturu.

Za menadžere od velike je važnosti:

- upravljanje ljudskim potencijalima
- zapošljavanje/otpuštanje radnika
- donošenje strateških odluka
- kontrola troškova

Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima za organizaciju veoma je važno, u**pravljanje ljudskim potencijalima** temelji se na pretpostavci da se zaposleni nalaze u konkurentskoj

poslovnoj okolini i da se moraju prilagoditi brojnim promjenama kako bi njihova karijera bila uspješna, a njihov doprinos uspjehu preduzeća relevantan. U poslovnoj organizaciji upravljanje ljudskim potencijalima podređeno je strateškim ciljevima, a to su:

- povećanje proizvodnosti
- kvalitete života
- profitabilnosti

Z**apošljavanje novih radnika**, posebno mlađeg ljudskog potencijala, zadatak je sektora za zapošljavanje. U ovoj fazi veoma je bitno da simbolični menadžeri osiguraju svoje prisustvo pri razgovoru sa kandidatima i odabiru novih uposlenika. U skaldu sa tim, simbolički menadžeri bit će uključeni i u proces otpuštanja.

Ključna odgovornost viših menadžera je da donose **glavne strateške odluke** koje utječu na poslovanje. Tako top menadžment poziva vanjske savjetnike koji ključne odluke oblikuju na odgovarajući način. Savjetnike najčešće poziva vlasnik, odnosno menadžment preduzeća, kada uoči neki problem koji zbog različitih razloga ne zna ili ne uspijeva riješiti.

Kontrola troškova je važna u svakoj vrsti poslovanja. Ona se provodi na razne načine. Uz dobru finansijsku analizu koriste se i kvalitetni računovodstveni sistem za troškove, čvrsti procesi proračuna i sl. Simbolički menadžer lično provodi više vremena u službama gdje su troškovi porasli, kako bi u potpunosti razumio o kojim se to troškovima radi.[39]

3.3. Finansijsko upravljanje

Finansijsko upravljanje je izraz kojim se označava integralni upravljački pristup djelatnosti upravljanja novčanim, odnosno finansijskim sredstvima preduzeća. Podrazumijeva prikupljanje vlastitih i tuđih izvora sredstava, politiku naplate potraživanja, kontrolu novčanih tokova, kriterije raspodjele prihoda, odabir investicijskih mogućnosti i dr.

Finansijsko upravljanje podrazumijeva planiranje budućnosti osoba ili poslovnog pothvata kako bi se osigurao pozitivan novčani tok. Uključuje administraciju i održavanje finansijskih sredstava. Osim toga, finansijsko upravljanje obuhvata proces utvrđivanja i upravljanja

[39] Deal, T. E., A. A. Kennedy: Corporate Cultures, The Rites and Rituales of Corporate Life, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetss, 2000., str. 142.

rizicima. Primarna briga finansijskog upravljanja je procjena, a ne tehnika finansijskih kvantifikacija. Finansijski menadžer pregleda dostupne podatake za prosudbu dostignuća preduzeća.

Upravljanje finansijama je interdisciplinarni pristup koji obuhvata i menadžersko računovodstvo i korporativne finansije. Iz organizacionog gledišta, proces finansijskog upravljanja vezan je uz finansijsko planiranje i finansijsku kontrolu. Finansijsko planiranje nastoji kvantifikovati različitosti dostupnih finansijskih resursa i planirati veličinu i vrijeme rashoda. Finansijska kontrola odnosi se na praćenje novčanog toka. Priljev je iznos novca koji dolazi u pojedino preduzeće, dok odljev se odnosi na troškove stvorene od strane preduzeća. Upravljanje tim kretanjem sredstava u odnosu na proračun je bitno za posao. Finansijsko upravljanje u svim svojim elementima podrazumijeva odlučivanje, ili donošenje odluka. Svakoj finansijskoj aktivnosti koju provodi preduzeće prethode finansijske odluke, a njih donose finansijski menadžeri na temelju brojnih eksternih i internih informacija.

Na korporativnom nivou, glavni cilj procesa upravljanja finansijama je postići različite ciljeve kompanije postavljene u određenom trenutku vremena. Kompanije također nastoje generisati značajne iznose profita, sljedeći određeni skup finansijskih procesa. Finansijski menadžeri imaju za cilj pojačati razinu resursa koji im stoje na raspolaganju. Osim toga, oni kontrolišu primjenu novca investiranog od strane vanjskih investitora. Imajući u vidu investitore, dovoljan iznos povrata na njihove investicije je jedan od ciljeva kojeg svaka kompanija nastoji postići. Efikasno finansijsko upravljanje osigurava da ovo postane moguće.

3.3.1. Finansijski menadžment

Finansijski menadžment istražuje menadžment poslovnog subjekta, a bavi se stjecanjem, menadžmentom i finansiranjem resursa preduzeća. Finansijski menadžment zahtijeva dobro poznavanje drugih polja finansija kao što su finansijska tržišta i institucije, potrebno je poznavanje i investiranje, jer ulaganje u vrijednosne papire traži poznavanje principa vrednovanja vrijednosnih papira i pravila menadžmenta portfelja vrijednosnih papira. Osnovne odluke finansijskog menadžmenta uključuju strateške odluke, tj. odluke o finansiranju, investiranju i taktičke odluke, tj. menadžment bruto radnog kapitala i kratkoročno finansiranje.

Što se tiče finansijskog menadžmenta i toka gotovine svaka organizacija bilo da je poslovna, neprofitna, politička, državna provodi tri različite vrste aktivnosti: poslovne, investicijske i finansijske. Za obavljanje ovih aktivnosti nužno je raspolagati gotovinom koja pritječe u organizaciju od obavljanja poslovnih aktivnosti, investicijskih te od finansijskih aktivnosti. Isto tako, za iste namjene gotovina se odljeva iz organizacije.[40]

3.3.2. Finansijski menadžment i stvaranje konkurentskih prednosti

Menadžment preduzeća može birati između agresivne, defanzivne, konzervativne i konkurentne strategije, pri čemu posljednja podrazumijeva povećanje finansijskih i komercijalnih potencijala, povećanje produktivnosti, dominaciju nad konkurencijom, ali i sposobnost uvođenja inovacija.

Da bi opstala i rasla preduzeća moraju izgraditi održive konkurentne prednosti. Konkurentne prednosti se javljaju kad preduzeće koristi strategije koje ne koriste sadašnji ili potecijalni konkurenti, dok se održive konkurentne prednosti javljaju kad konkurenti ne mogu kopirati, koristi izabrane korporativne strategije. Izgradnja održivih konkurentnih prednosti ima za pretpostavku postojanje specifičnih kompetencija na planu primjene jedinstvenih tehnologija, kreiranja/redizajna proizvoda i poznavanje tržišnih promjena na domaćim i stranim tržištima.

3.3.3. Zadaci finansijskih menadžera

Finansijski menadžeri donose odluke o alternativnim izvorima i upotrebama sredstava. Oni obavljaju četiri vrste aktivnosti:

- Prognoziranje i planiranje
- Investicijske i finansijske odluke
- Kontrola
- Interakcija sa tržištima novca i kapitala

[40] Vidučić, Lj.: Financijski menadžment, RRiF Plus, Zagreb, 2006., str.5

Prognoziranje i planiranje je polazna funkcija upravljanja kako malim i srednjim tako i velikim preduzećem. Temelji se na ciljevima koje treba ostvariti, utvrđivanju preduslova za realizaciju tih ciljeva, te izbora metoda i tehnika za njihovo postignuće. U okviru prognoziranja i planiranja finansijski menadžer mora sarađivati sa menadžerima drugih poslovnih područja budući da zajedno moraju sagledavati budućnost i postaviti planove koji će utjecati na buduće poslovanje i položaj kompanije u okviru grane i privrede kao cjeline.

Investicijske i finansijske odluke finansijski menadžeri donose na temelju dugoročnih planova. Finansijski menadžer mora osigurati kapital koji je potreban da bi se podržao rast kompanije. Uspješne kompanije obično postižu visoke stope rasta prodaje koje zahtijevaju rast investicija u postrojenja i opremu, te kratkotrajnu imovinu, potrebnu za proizvodnju dobara i usluga. Finansijski menadžer mora sudjelovati u određivanju optimalne stope rasta prodaje, te mora sudjelovati u rangiranju alternativnih projekata koji kompaniji stoje na raspolaganju. Pri tome finansijski menadžer mora pomoći pri odlučivanju o investicijama koje će se poduzeti, te o alternativnim izvorima i formama sredstava za finansiranje tih investicija.

Kontrola je usporedba planiranih i ostvarenih rezultata u poslovnom procesu. Ukoliko je zanemarena aktivnost planiranja, nije moguće izvršiti kontrolu ostvarenih rezultata. Osnovni zadatak funkcije kontrole je ukazivanje na pozitivna i negativna odstupanja od planiranog. Finansijski menadžer mora sarađivati sa menadžerima u drugim područjima djelatnosti kompanije da bi pomogao da ista funkcijoniše što efikasnije. Sve poslovne odluke imaju finansijske efekte, što svi menadžeri moraju uzimati u obzir. Finansijski menadžer u tom smislu mora kontrolisati finansijske učinke sa postavljenim planovima, te po potrebi vršiti korekcije u svojim finansijskim aktivnostima.

Interakcija sa tržištima novca i kapitala uključuje saradnju sa tržištima novca i kapitala. Svaka kompanija ima određeni utjecaj na finansijska tržišta, ali i finansijska tržišta djeluju na nju. To se događa putem posuđivanja sredstava, trgovanjem vrijednosnim papirima društva, trgovanjem vrijednosnim papirima trećih društava, ili primjerice isplatama kamata onima koji su investirali u vrijednosne papire društva. Daleko su učestalije interakcije društva sa tržištem novca, a pogotovo sa komercijalnim bankama. Sva ova tržišta su usko povezana, tako da finansijski menadžeri moraju dobro poznavati operacije tržišta novca i kapitala.

3.3.4. Rizik i finansijski menadžment

Poslovno odlučivanje u današnjem visoko turbulentnom okruženju događa se u uslovima neizvjesnosti i rizika. Uslijed promjena u privredi i finansijama pojavljuju se raznovrsni rizici na koje u nekim slučajevima memadžment ne može utjecati jer su globalni, ali također i veliki broj rizika koji utječu na efikasnost i budućnost poslovanja preduzeća i koje je moguće kontrolisati i upravljati njima na zadovoljstvo vlasnika preduzeća, menadžmenta, uposlenika i ostalih zainteresovanih strana.

Rizik predstavlja mogućnost nastupa situacije koja se može negativno odraziti na poslovanje, što može dovesti do poremećaja u ostvarivanju ciljeva preduzeća. Menadžment je odgovoran i zadužen za uočavanje i identifikovanje rizika, utvrđivanje njegovog potencijalnog utjecaja na poslovanje preduzeća u budućnosti i za efikasno upravljanje. Različite oblike rizika sa kojima se preduzeće susreće u svom poslovanju, menadžment može umanjivati, izbjegavati i prevaljivati da bi povećao sigurnost svog poslovanja, ali također i prihvatiti veći rizik i na taj način ostvariti veću dobit.

Većina investitora ima averziju prema riziku, što vrijedi i za prosječnog investitora. Zbog toga su na odluku o investiranju, investitori spremni samo pod pretpostavkom adekvatne kompenzacije za snošenje procijenjenog rizika u obliku minimalne stope povrata za ulaganje u datu imovinu. Ova stopa naziva se tražena stopa povrata. Tražena stopa povrata uključuje u sebi dvije vrste naknade investitoru: naknadu za uzdržavanje od potrošnje i naknadu za podnošenje rizika ili riziko premiju.

Za odluke finansijskog menadžera, važne su dvije vrste rizika:

- poslovni rizik koji nastaje uslijed djelovanja faktora koji se odražavaju na gotovinski tok iz poslovanja.
- finansijski rizik koji se javlja vezano za način finansiranja kompanije, javlja se kod kompanija koje koriste dugovno finansiranje, tj. finansiranje zaduživanjem.

Finansijski menadžer za ispravan pristup finansijskim odlukama treba definisati rizik, izmjeriti ga i donijeti odluku na temelju pravila koje u sebi uključuje i mjeru rizika.[41]

[41] www.koprivnicki-poduzetnik.hr/hr/financijsko-upravljanje-i-odluivanje (pregledano - 01.07.2013.)

3.4. Potkulture

Kompanije često nailaze na poteškoće u radu zbog sukoba svojih potkultura. Sve kompanije imaju potkulture jer ih stvaraju, između ostalog, i funkcionalne razlike. Različiti sektori unutar jednog preduzeća imaju svoje prednosti u odnosu na druge sektore u određenim oblastima. Svaki od sektora na organizacionu kulturu djeluje drugačije.

Potkulture nisu označene samo funkcionalnim razlikama. Tu je važan i spol. Muškarac i žena razlikuju se, i to na mnogo načina.

Socijalno-ekonomske i obrazovne razlike također utječu na stvaranje potkultura. Svaki ima svoje vlastito relevantno područje i pogled na svijet. Svako ima posebne heroje, obrede, ceremonije, jezik i simbole koji pokazuju određene vrijednosti. Potkulturu mogu oblikovati i vjerovanja. U slabim organizacionim kulturama potkulture mogu biti jako destruktivne. One mogu diktirati ponašanje i utjecati na davanje pravaca razvoju preduzeća.[42]

[42] Deal, T. E., A. A. Kennedy: Corporate Cultures, The Rites and Rituales of Corporate Life, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetss, 2000., str. 150.

Četvrti dio

PROMJENE I RAZVOJ ORGANIZACIONE KULTURE

4.1. Promjene u organizacionoj kulturi

Organizaciona kultura je povezana sa životnim ciklusom organizacije. Da bi preduzeće opstalo na tržištu, ono mora brinuti o svom razvoju, a svakim ciklusom razvoja sreće se sa sličnim problemima kao i u prethodnom ciklusu, samo na novoj razini kvalitete. Sad ne treba oblikovati organizacionu kulturu, već se ona mora mijenjati. Razlozi za promjenu organizacione kulture mogu doći izvana, ili mogu nastati kao posljedica niza unutrašnjih faktora. Vanjski utjecaji koji zahtijevaju potrebu za promjenom kulture su: socijalni, politički, kulturni, tehnološki ili privredni faktori, a unutrašnji razlozi posljedica su promjene u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima, tehnologiji i međuljudskim odnosima.

Kao i oblikovanje organizacione kulture, njezina promjena zahtijeva također analizu temeljnih pretpostavki na kojima počiva organizacija, analizu vrijednosti, klime i načina upravljanja. Ovo su situacije u kojima se organizaciona kultura može mijenjati:

- ako preduzeće ima strogo definisane vrijednosti koje se više ne uklapaju u dinamičnu okolinu
- ako je djelatnost kojom se preduzeće bavi vrlo dinamična i u brzom razvoju
- ako je preduzeće negdje oko prosjeka ili čak niže
- ako organizacija upravo postaje jedna od najvećih
- ako je organizacija mala, ali se razvija velikom brzinom[43]

Ako postoji bilo koji od ovih navedenih razloga, tada je promjena organizacione kulture neophodna. Odnosno, ispunjena je prva pretpostavka za promjenu kulture, a ta se sastoji u nedvojbenom utvrđivanju potreba za promjenom. Nakon toga treba pronaći odgovarajuće metode za promjenu kulture i konačno treba izvršiti implementaciju nove kulture u preduzeću.

4.2. Način na koji se mijenja organizaciona kultura

Proces mijenjanja organizacijske kulture prolazi kroz tri temeljne faze:

- faza odleđivanja
- faza promjene

[43] Cingula, M.: Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije, XI. posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja, Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1, 2. i 3. april 1992., str. 501.

- faza zaleđivanja[44]

Nakon utvrđivanja potrebe za promjenom organizacione kulture treba učiniti da članovi organizacije pristupe promjeni, da uvide njenu potrebu, te da odbace neka do tada usvojena pravila ponašanja, norme, vrijednosti i vjerovanja. To je **prva faza** ili faza odleđivanja.

Druga faza je faza pronalaženja metoda za promjenu i sama promjena.

Treća faza je implementacija nove organizacione kulture, usvajanje novih vrijednosti i vjerovanja ili faza zaleđivanja.

Promjena organizacione kulture može biti planski proces i tada predstavlja oblikovanje nove poslovne strategije kojom se anticipiraju promjene u društvu ili na tržištu, a može nastati i kao posljedica niza okolnosti, pri čemu je to onda reaktivan proces. U svakom slučaju za organizaciju najlošije će rješenje biti ako se ignorišu značajne promjene u okolini ili unutar same organizacije, pa izostane proces prilagođavanja kulture novim okolnostima. Naravno, promjena kulture nameće i neke specifičnosti jer je to dugotrajan i vrlo opsežan posao.

Postupci koji se mogu koristiti u promjeni organizacione kulture su:[45]

- reorganizacija
- komunikacija
- trening
- organizacioni razvoj
- odabir novih ljudi
- upravljanje pomoću ciljeva
- upravljanje pomoću nagrada
- upravljanje pomoću rezultata

Reorganizacija je vrsta organizacije koja se odnosi na promjenu postojećeg sistema i to tako da unosi nove vrste poslova, stvara nova radna mjesta i traži nove sposobnosti ljudi, ili samo ukida suvišne poslove i radna mjesta. Reorganizacija može biti potpuna i djelomična. Potpuna reorganizacija nastaje kada promjene obuhvate cjelokupnu strukturu organizacije, a djelomična je kada promjene obuhvate samo pojedine dijelove strukture organizacije, tj. samo određene odjele. Inače je poželjno provoditi što veću reorganizaciju svakih 4-5 godina ako se

[44] Cooper, A. E.: Bussiness Process Reengineering and Organisational Change, http://freespace.virgin.net/alan.cooper/bpr/overview.htm, 1995. (pregledano – 01.07.2013.)
[45] Armstrong, M: How to be an even better manager, Rogan Page, London, 1990., str. 84.

u obzir uzmu dinamičan i statičan karakter organizacije i potreba usklađivanja formalne strukture organizacije sa njenom stvarnom strukturom. Reorganizacija olakšava integraciju i stvara ili ukida suvišne odjele i radna mjesta za poslove koji nastaju kao novi ili postaju suvišni**.**

Komunikacija je način prenošenja ideja i odluka od jednog pojedinca do drugog. Preko komuniciranja saznajemo koji su interesi i ciljevi organizacije, kakve su metode i postupci primijenjeni u ostvarenju ciljeva, te kakva kultura ljudi vlada u organizaciji. Ako među ljudima postoji međusobna komunikacija, ona dovodi do lakšeg rješavanja problema i stvaranja novih ideja i uspostavljanja povjerenja među ljudima. Komuniciranje kojim se prenose poruke o vrijednostima, klimi i postizanju ciljeva, čime se identificiraju lični i zajednički interesi, uključuje veći broj ljudi u rješavanje problema i generisanju novih ideja.

Trening je jedan od načina provođenja novih ideja, postupaka, odluka i stavova o odnosu među ljudima i procesima. To je način kontrole i pospješenja kvalitete proizvoda, usluga, radnog mjesta i atmosfere u organizaciji, te način poboljšavanja stečenih iskustava i znanja. Riječ je o treningu za promociju novih stavova o kvaliteti, odnosu spram kupaca, rukovođenju, kao i školovanju za stjecanje novih vještina ili za poboljšavanje već usvojenih znanja i vještina.

Organizacioni razvoj odnosi se na razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata i zdravih inter i intra-organizacionih odnosa koji skupštinama omogućuju uvođenje upravljanja promjenama.[46] Organizacioni razvoj je dugoročna aktivnost na planiranju promjena postojeće organizacije sa ciljem stvaranja uslova za prijelaz iz postojećeg stvarnog stanja u optimalno stanje organizacije. Organizacionim razvojem povećava se djelotvornost i odaziva se na promjene, a sastoji se u poboljšanju koordinacije, timskom radu i izbjegavanju sukoba.

Odabir novih ljudi je postupak kojim se promjene odražavaju na strukturi i kulturi organizacije. Odabiru se najčešće ljudi sa većim sposobnostima, kreativnošću i refleksima, što inače ovisi o tipu organizacione kulture. Svaki čovjek u sebi krije neke ideje. One se mogu primijeniti u realizaciji nekog proizvoda ili usluga. Te se usluge ili proizvodi plasiraju na tržište kako bi kompanija stekla profit i svoj imidž koji bi u prvom trenutku bio neuhvatljiv drugim kompanijama. Novi se ljudi u pravilu odabiru tako da se postojeći timovi oblikuju prema novim potrebama i osposobe za nove izazove.

[46] Žugaj, M., M. Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992., str. 157.

Upravljanje pomoću ciljeva je način upravljanja koji u određenom razdoblju ima temelj u postavljanju ciljeva za svakog pojedinca, organizacionu jedinicu i grupu i u kontrolisanju njihove realizacije, a ne procesa. Ovo je dobro poznata i provjerena metoda kojom se vođe uključuju u odlučivanje na višim razinama s ciljem da im se poveća motivacija.

Upravljanje pomoću nagrada je način upravljanja koji ima temelj u određivanju nagrada za pojedince ili organizacije prema njihovim učincima i rezultatima poslovanja i u vrednovanju postupaka na kojima su ostvareni učinci. To upravljanje na neki je način i uspostava trajnog sistema vrijednosti po kojem su nagrade i pohvale uvijek u zavisnosti od postignuća.

Upravljanje pomoću rezultata je način upravljanja kod kojeg se provodi participacija zaposlenih i gdje se uzima u obzir bolja iskorištenost svih resursa u poslovanju kako bi oni pridonijeli boljem ostvarenju raznih rezultata organizacije. Upravljanjem pomoću rezultata prevladavaju se slabosti, a školovanje se koristi za bolje iskorištavanje svih vrsta resursa.

Poznato je da se prilikom promjena organizacione kulture javljaju razne vrste otpora, a osnovni izvori otpora na promjene jesu:

- nesigurnost
- smetnje
- ekonomski gubitak
- socijalni gubitak
- udružena pozicija
- neznanje
- opasnost od gubitka utjecaja
- nemogućnost kontrole
- strah

Ako slučajno ne bismo uspjeli ukloniti osnovne izvore otpora na promjene, javit će se različite reakcije zaposlenih na promjene u organizaciji. Reakcije su takve da će jedni ljudi reagovati povlačenjem u sebe, dok će drugi to činiti agresivnim oblicima ponašanja, a načini pomoću kojih možemo smanjiti otpor na promjene jesu:

- izvođenje probnih promjena
- razumijevanje stvarnih stanja izazvanih promjenom
- izbjegavanje iznenađujućih situacija
- stvaranje povoljnih uslova za provođenje promjena

Utjecaj promjena na organizacionu kulturu je ostvaren ukoliko se formira potreba za inovacijama i promjenom uspješnosti organizacije. Svi navedeni postupci i metode mogu se koristiti za utjecaj na postojeću organizacionu kulturu kao i za promociju, ali i za stvaranje novih vrijednosti. Odabir pojedine metode ili postupka, isto kao i način njihove primjene, također predstavljaju sliku određene organizacione kulture. Ne može se isključiti ni mogućnost da pojedine metode u različitim organizacijama budu različito tretirane spram razvoja određenih.

Utjecaj postojeće organizacione kulture na promjene je značajan, pa ukoliko se javi potreba za promjenom, najčešće je to potreba da se promijeni uspješnost organizacije. Tada će intervencija obuhvatiti cjelokupnu organizaciju, uključujući njezinu strukturu, tehnologiju i ljude. Promjena organizacione kulture mora olakšati sve druge vrste promjena, premda će se i sama odvijati pod njihovim utjecajem. Nije isključeno da se prilikom promjene organizacione kulture pojave različite vrste otpora, kao posljedica inertnosti, neznanja ili već ustaljenih stavova utjecajnih pojedinaca. Prevladavanje tih otpora i koncentracija stvaralačke energije pojedinaca na postizanje cilja umjesto na destrukciju, bit će najvažniji zadatak koji stoji pred menadžmentom u procesu promjene organizacione kulture.

4.3. Etika u organizacionoj kulturi

Etika ima univerzalni, parcijalni i lični pristup. Parcijalni pristup ili pristup na nižoj razini oblikuje se u preduzeću. Iako je to parcijalan pristup, on se ipak temelji na univerzalnim načelima. Etičko ponašanje veže se uz poslovnu strategiju pa će glavno etičko načelo biti ugrađeno u svrhu preduzeća. Izgradnja etičkih načela u pojedinim razvijenim organizacijama temelji se na pisanim pravilima koje donosi uprava i koja ih primjenjuje u svom radu i svakodnevnom ponašanju. Njihovo djelovanje može se čak i pratiti uvođenjem posebnih radnih mjesta ili čak službi. Etička načela treba promicati svakodnevnim radom i ponašanjem. U okviru etike u organizaciji postoji još i etika pojedinca, koja je također važna, iako je subjektivna kategorija jer izražava lično zadovoljstvo čovjeka.

„Svaki pojedinac, koji radi u preduzeću sa čvrstim etičkim načelima i jasno oblikovanom organizacionom kulturom, svakodnevno će doći u priliku da preispita neku pojavu i pokuša je

vrednovati sa stajališta etičkih načela svoje organizacije.“[47] U tu svrhu dobro može poslužiti upitnik o etičkom ponašanju:[48]

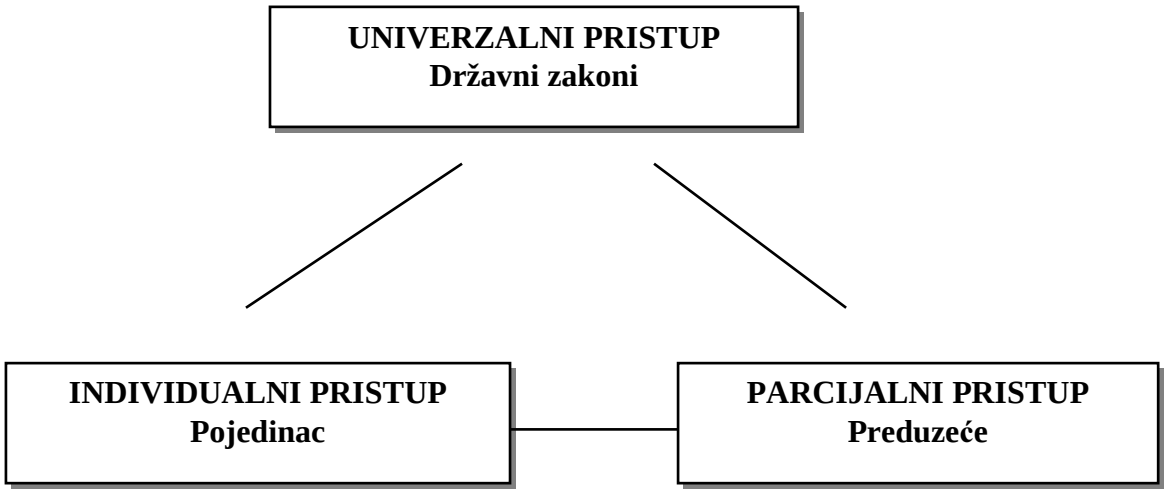
UPITNIK O ETIČKOM PONAŠANJU
1. Je li to zakonito? Hoću li prekršiti građanski zakon ili politiku preduzeća? 2. Je li postignuta ravnoteža odnosa? Je li to pošteno prema svima kojih se tiče, u kratkoročnom ili dugoročnom razdoblju? Unapređuje li odnose obostranog dobitka? 3. Kako ću se nakon toga osjećati? Hoće li me to učiniti ponosnim? Da li bih se osjećao dobro da se moja odluka objavi u novinama? Da li bih se osjećao dobro da o tome sazna moja porodica?

Ovaj upitnik zanimljiv je zato što pomaže pojedincu da preispita svoju odluku ili da zauzme stav, ali je značajan zato jer integriše sva tri, ranije spomenuta, pristupa za definisanje etičkih načela.

Građanski zakon u demokratskim društvima, prilično pouzdano određuje primijenjeni aspekt etike na univerzalnoj razini, i to za državu kao globalnu društvenu zajednicu. Ravnoteža odnosa dviju društvenih grupa (nekog preduzeća i poslovnog partnera) određuje etičko načelo po kojem nije opravdano da se istovremeno javi veliki dobitnik ili veliki gubitnik. Čak i pod pretpostavkom da narušavanje ravnoteže bude u jednom trenutku probitačno, gledano na dugi rok, javit će se i štetne posljedice koje mogu biti pogubne. Ovaj problem naročito je važan ako neravnoteža nastane u odnosu između parcijalne i globalne društvene zajednice.

Lično zadovoljstvo, iako subjektivna kategorija, također može poslužiti kao izvor etičkog nadahnuća, jer ono uspostavlja unutrašnju čovjekovu ravnotežu. Odnos univerzalnog, parcijalnog i ličnog pristupa za utvrđivanje etičkih načela je takav da postoji uzajamni utjecaj kriterija koji se mogu definisati na svakom od polazišta.

[47] Žugaj, M., M. Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992., str. 216.
[48] Blanchard, K., N. V. Peale: Moć etičkog poslovanja, Horvat elektronika, 1990., str. 25.



Povezanost različitih pristupa u stvaranju etičkog suda

Neophodno je da organizacija oblikuje takvu organizacionu kulturu u kojoj će primarno menadžment, a potom i svi zaposleni, svakodnevnim radom i ponašanjem promicati etička načela.[49]

Postizati visoke poslovne rezultate, a pritom voditi računa o pitanju etičnosti donesenih odluka, smatra se jednim od najvećih poslovnih izazova današnjice. Početna tačka za razumijevanje etike u preduzeću i uopšte u upravljanju je individualna etika, tj. lični etički standardi. Pojedinci su spremni podnositi prijekore pretpostavljenih i kolega sa posla, čak i izgubiti posao, prije nego što će pristati učiniti nešto neetičko. Drugi ipak to puno lakše podnose i spremni su učiniti čak i veće kriminalne radnje zbog napredovanja u karijeri, ili zbog stjecanja bogatstva. Lična korist, nepouzdan karakter dijela zaposlenih, nizak stepen vrijednosti i stavova menadžera, pritisak konkurencije, sukobi zaposlenih sa organizacijom dovode do nepoštivanja osnovnih etičkih načela od strane zaposlenih u preduzeću na svim razinama. Gledano na etiku u preduzeću, možemo primijetiti da neka od njih brane poslovanje po etičkim standardima, a neka čak i potiču neetičko poslovanje, dok se ono poklapa sa interesima preduzeća. Gledano kratkoročno tako ponašanje možda i doprinosi pozitivnim rezultatima, no u dugoročnom pogledu preduzeće će sigurno naići na probleme zbog takvog poslovanja.

[49] Žugaj, M., M. Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992., str. 218.

Peti dio

LIDERSTVO U CROATIA AIRLINES-U

5.1. Liderstvo u Croatia Airlines-u

Liderstvo je proces uticaja koji djeluju na interpetaciju događaja od strane sljedbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbjeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije.[50]

Praksa u organizacijama ukazuje da ulogu lidera u organizacijama nemaju (odnosno ne moraju vršiti) uvijek menadžeri. Jer, ulogu lidera u određenoj grupi može imati (odnosno vršiti) i nemenadžer – izvršilac kojeg grupa doživljava kao vođu, a što je i razlog da se članovi grupe ponašaju kao njegovi sljedbenici, a ne sljedbenici menadžera date grupe.[51]

Dakle, svaki menadžer nije uvijek i lider.[52] Međutim ono što je važno za naglasiti je sljedeće: dugoročno posmatrano, svaki uspješan menadžer mora biti i lider, jer to je izuzetno bitna pretpostavka efikasnosti menadžerskog djelovanja.[53]

Lideri kreiraju kulturu tako što presudno utiču na rješenja dva osnovna problema sa kojima se organizacije suočavaju: eksterna adaptacija i interna integracija.[54] Kultura se stvara u organizaciji kroz proces kolektivnog (organizacionog) učenja, tako što njeni članovi rješavaju probleme eksterne adaptacije i interne integracije. Problem eksterne adaptacije sastoji se u pronalaženju uloge i pozicije organizacije u okruženju i uspostavljanja produktivnih odnosa sa tim okruženjem. Problem interne integracije odnosi se na pronalaženje načina da se kolektiv organizacije integriše i da se uspostave skladni odnosi između članova organizaicje. Rješenja ova dva problema koja se pokažu uspješnim zatim se ponavljaju u svakoj sličnoj situaciji sve dotle dok se ne potisnu u podsvjest članova organizacije i ne postanu opšte, ali nepisano i podsvjesno pravilo kako treba raditi u organizaciji. Ova pravila o tome kako treba djelovati u raznim situacijama i u odnosu na razne pojave zatim impliciraju i određeni pogled na te situacije i te pojave.

Tako se postepeno, u zavisnosti od načina rješavanja problema, formiraju i određerene pretpostavke, vjerovanja, vrijednosti, norme i stavovi kao elementi organizacione kulture.

[50] Pfeiffer, J. Seven Practices of Successful Organization, in: A jossey-Bass Reader, Management Skills, jossey-Bass, San Francisco (2005) 133-177
[51] Galbraith, J. R., Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process, Jossey-Bass, San Francisco (2002) 9-17
[52] Sutton, R. I., Building Companies Where Innovation Is A Way of Life, in: A Jossey-Bass Reader, Management Skills, Jossey-Bass, San Francisco (2005) 659-684
[53] Mašić B., Menadžment, Bijeljina, (2008) 428
[54] Schein E. Organizational culture and leadership, Thousand Oaks: Sage (2004)

Ukoliko se tako razumije proces nastanka kulture, onda onaj akter u organizaciji, koji nametne svoja rješenja problema sa kojima se organizacija suočava, oblikuje i kulturne pretpostavke, vrijednosti i norme koje ta rješenja impliciraju.[55] Lider je u idealnoj poziciji da oblikuje rješenja problema u organizaciji i time utiče na pretpostavke i vrijednosti u njenoj kulturi. On u organizaciji ima najveću moć koju koristi prilikom odlučivanja da se izabere onaj pravac organizacione akcije za koji on misli da je nabolji ili je u njegovom interesu. Time što usmjerava i oblikuje organizacionu akciju, lider nameće rješanja problema eksterne adaptacije i interne integracije iz kojih onda, ako su uspješne, i u dugom roku, proističu kulturne pretposatvke, vrijednosti, norme i stavovi.[56]

Ovdje je vrlo važno naglasiti da postoji uslov uspješnosti, jer ako se rješenje problema koje lider nametne organizaciji pokaže neuspješnim ono neće biti legitimisano kao poželjno, ili korisno i neće biti osnova za kreiranje kulturnog sadržaja u toj organizaciji.

Croatia Airlines, kao nacionalni zračni prijevoznik Republike Hrvatske, počeo je svoj razvojni put 1991. godine sa vrlo ograničenim sredstvima i u izazovnom i dinamičnom razdoblju više puta mijenjao organizacionu strukturu, zamijenio rabljenu flotu starije tehnologije novim, najsavremenijim avionima, obučio radnu snagu i tržišno se etablirao.

Ova avio kompanija je dioničarsko društvo u mješovitom vlasništvu. Krajem 2012. godine Croatia Airlines je dobila novo rukovodstvo sa g. Krešimirom Kučko na čelu. Nakon imenovanja na mjesto generalnog direktora g. Kučko je iznio svoje opšte i posebne ciljeve za trogodišnje razdoblje:

“Croatia Airlines u sljedećem će razdoblju učvršćivati svoju poziciju regionalnog lidera. U saradnji sa “Star Alliance” partnerima, širit će mrežu odredišta u Evropi i regiji. Također, konstantno će raditi na novim proizvodima i uslugama koji će putnicima još više olakšati organizaciju putovanja i na taj način osigurati njihovo zadovoljstvo.

Croatia Airlines odlučna je u nastojanju da postane vodeća avio kompanija po sigurnosti letenja i kvaliteti usluga.

Proizvod Croatia Airlines-a prijevoz je putnika, robe i pošte u zračnom saobraćaju. Uspjeh i dobit ovise izravno o povjerenju i zadovoljstvu korisnika naših usluga. Naša je politika razumjeti njihove stvarne potrebe i premašiti njihova očekivanja.

[55] http://scindeks-clanci.ceon.rs (pregledano – 05.07.2013.)
[56] Schein E. Organizational culture and leadership, Thousand Oaks: Sage (2004)

Visoko motivisani i zadovoljni uposlenici ključni su faktor u ostvarivanju ciljeva kvalitete. Stoga će Croatia Airlines trajno provoditi mjere praćenja i upravljanja karijerom svojih zaposlenika i tako konstantno unapređivati njihovu efikasnost.

Očuvanje okoliša i održiv razvoj naše je trajno opredjeljenje. Savremenom tehnologijom i optimizacijom operacija nastojimo smanjiti negativan utjecaj avionskih aktivnosti na prirodni okoliš i društvo.

Vodstvo Croatia Airlines-a obvezuje se da će redovno preispitivati što smo postigli glede sigurnosti i kvalitete, a svi odgovorni rukovodioci poticati će i podržati svaku inicijativu koja vodi poboljšavanju efikasnosti naših sistema i procesa.

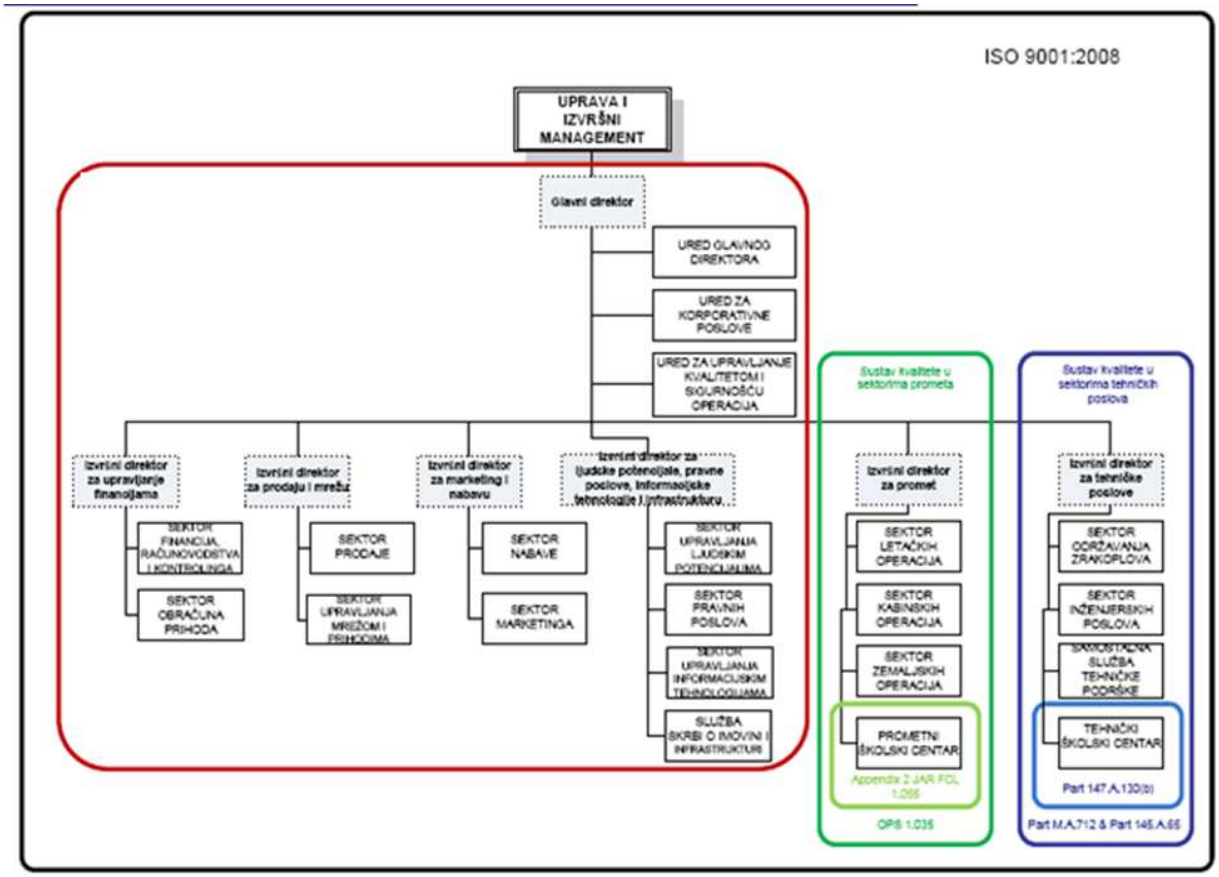
Neprestano unapređivanje sigurnosti i kvalitete usluge obveza je svih zaposlenih u Croatia Airlines-u.[57] Zaposlenici su najveća vrijednost kompanije. Zbog toga se vodi briga o njihovom zadovoljstvu i motivaciji, ali i školovanju te stručnosti i odgovornosti svih zaposlenika. Njeguje se atmosfera uvažavanja i saradnje, kao i timski rad.

Razvijamo organizacionu kulturu u skladu sa našim vrijednostima i uvjerenjima. Cilj nam je stvoriti okruženje u kojemu svaki zaposlenik može ostvariti svoje potencijale i na taj način doprinijeti ne samo svom ličnom razvoju, već i razvoju Društva.

Različitost znanja, vještina i sposobnosti naših zaposlenika omogućuje nam da ostvarimo svoje ciljeve i zato smo ponosni na naše zaposlenike, koji su pomogli u stvaranju, razvijanju i održavanju kompanije."

[57] http://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/Kvaliteta (pregledano - 05.07.2013.)

Šematski prikaz organizacione strukture u Croatia Airlines-u:



5.2. Važnost lidera za organizacionu kulturu Croatia Airlines

Lideri ne bi trebalo da ignorišu organizacionu kulturu, već naprotiv da utiču na njeno stvaranje. Ona treba da se nalazi u organizacionoj misiji, viziji, ciljevima i da bude naglašena u treninzima i komunikaciji.

Sa pogleda lidera, organizaciona kultura ima veliko značenje za strategiju preduzeća. Organizaciona kultura mora biti u funkciji izbora i provođenja strategije preduzeća. Istovremeno, ona treba biti i svojevrsna podrška izabranoj strategiji. Zbog toga se može zaključiti da će jedino uz pomoć jasno osmišljene organizacione kulture, biti moguće ostvariti i strategiju.

Poslovna strategija avio kompanija obuhvata utvrđivanje različitih puteva za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća. Optimalno pozicioniranje avio kompanije, radi ostvarenja profitabilnosti, određeno je velikim dijelom pravilnom prilagodbom ponude i potražnje.

U procesu razvoja kulture važni su aspekti interakcije članova, odnosno zakonitosti grupne dinamike pri suočavanju sa novim problemima. Tu posebno dolazi do izražaja važnost uloga lidera, tj. osnivača i vlasnika. Njihov je značaj u kreiranju i ugrađivanju vlastitih temeljnih pretopstavki i vrijednosti posebno pri osnivanju organizacije. Kultura nastaje i prenosi se preko različitih mehanizama, pri čemu upravo „moćni“ pojedinci nameću svoje vlastite vrijednosti i stavove.

Rukovodstvo Croatia Airlines-a mora biti upoznato sa procesom pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformaciju tih izbora u akcije.[58]

Također posebnu pažnju lideri kao jednom elementu organizacione kulture, trebaju dati motivisanju zaposlenih. Motivacija zaposlenih je veoma važno područje djelovanja rukovodstva kompanije. Motivisanje se može definisati kao aktivnost koja je usmjerena na stvaranje predpostavki da se „pokrene“ osoblje u željenom pravcu. Preciznije rečeno motivacijom lideri utiču na uposlenike da se angažuju u maksimalnoj mogućoj mjeri u ostvarivanju vizije organizacije.[59]

5.3. Vizija i misija u Croatia Airlines-u

Vizija i misija avio kompanije su također elementi koji čine i utiču na organizacionu kulturu. Uprava kompanije sa generalnim direktorom na čelu, kao i menadžeri na nižim pozicijama, uključujući i profesionalne planere, odgovorni su za kreiranje i postojanje strategijske vizije i misije kompanije.

Vizija i misija organizacije su usko povezani, iz vizije izvire misija. Vizija u poslovnom svijetu znači dalekosežan pogled i nov način reagovanja na značajne probleme. Vizija treba da ima inspirativnost, jasnoću, izazovnost i praktičnost realizacije kolektiva, kako bi je oni prihvatili i radili na njenoj realizaciji.

Misija definiše i dalje specifikuje viziju kompanije sa aspekta poslovnih područja u kojima organizacija želi da konkuriše, ciljnih tržišta, geografskih područja poslovanja, filozofskih i

[58] Higgins, J.M., the Management Challenge, Macmillan College Publishing Company, N. York. 1994. str. 579.
[59] Mašić B., Menadžment, Bijeljina 2008, str.330.

proizvodnih uslova.[60] Izraz misije također treba da je jasan i koncizan izraz poslovne orijentacije konkretne firme, njenog tržišta, metoda vođenja biznisa i načina ophođenja sa kupcima.[61]

Iz gore navedenog možemo zaključiti da je vizija ono šta bi kompanija mogla postati ukoliko uspješno ostvaruje svoju misiju, dok je misija sa druge strane ono čime se kompanija bavi.[62]

Misija i vizija u Croatia Airlines-u:

Misija

"Croatia Airlines, hrvatska avio kompanija, danas je srednje velika evropska avio kompanija, u stalnom razvojnom uzletu. U više od dvadeset godina svog postojanja i pružanja usluge prijevoza povezala je hrvatske gradove sa najvažnijim evropskim metropolama i preko njih sa cijelim svijetom."

Vizija

"U novi vijek Croatia Airlines ušla je sa potpuno obnovljenom flotom, jednom od najmlađih i najsavremenijih u Evropi. Želja je Croatia Airlines-a da savremenom flotom i stalnim programom poboljšanja usluga u avionima pruži putnicima više od udobnog leta. Na taj način podići će se razina usluge na nove visine, sa svim prednostima pažljivo sastavljenog reda letenja i profesionalnosti našeg osoblja. Ugodno putovanje u Hrvatsku avionima Croatia Airlines-a razlog je više za dolazak u našu lijepu zemlju. To je ujedno i naš doprinos sveukupnom razvoju hrvatskog turizma i privrede. Želimo da Croatia Airlines bude savremena evropska avio kompanija srednje veličine, koja posluje sa dobitkom i čiji se uspjeh prepoznaje posebno po sigurnosti letenja i zadovoljstvu putnika zbog kvalitete usluga. Na taj način ispunjavamo obećanje dano kompanijskim sloganom - **Više od udobna leta**."

[60] Mašić B.,Strategijski menadžment, Beograd, 2009.,str.204.
[61] Šehić Dž., Strateški menadžment, Sarajevo, 2002.,str.23.
[62] Mašić B.,Strategijski menadžment, Beograd, 2009.,str. 210.

Šesti dio

ETIČKI KODEKS U CROATIA AIRLINES-U

6.1. Etički kodeks u Croatia Airlines-u

U skladu sa zakonskim obavezama i preporukama, kompanija je izradila postupak za primanje i rješavanje žalbi vezanih uz povredu dostojanstva radnika kao i Etički kodeks i komisiju za praćenje njegove primjene radi afirmacije moralnih normi i etičnog ponašanja u poslovanju. [63]

Odlukom glavnog direktora 01.09.2002. u Croatia Airlines-u je osnovana Komisija za praćenje provođenja Etičkog kodeksa. Ova komisija je osnovana sa svrhom da prati provođenje, primjenu i svako kršenje odredbi Etičkog kodeksa u radu Croatia Airlinesa. Zadatak je Komisije da raspravi i provjeri informacije o povredi odredbi Etičkog kodeksa i da u slučaju utvrđene povrede obavijesti glavnog direktora, te da predloži način rješavanja problema za svaku prijavu nepoštovanja ili kršenja usvojenih etičkih načela.

[63] Croatia Airlines, *„Human Resources“*, izmjena br. 3



CROATIA AIRLINES

A STAR ALLIANCE MEMBER

Etički kodeks

Dvije stvari ispunjuju dušu
uvijek novim i sve većim
udivljenjem i strahopoštovanjem
što se više i ustrajnije razmišljanje bavi njima:
zvjezdano nebo nada mnom
i moralni zakon u meni.
Kant

Ovaj Etički kodeks nije bezuvjetna i nepromjenjiva moralna zapovijed, već pokušaj sinteze sustava moralnih vrijednosti, kao cilja kojemu svi skupa i svaki pojedinačno moramo težiti. Dužnost nam je i obveza postupati moralno, ali ne samo to, već zauzimati kritičan stav prema postojećoj moralnoj praksi i vrijednosnom sustavu, ustrajno promišljati moralni zakon u nama i u našem okruženju.
Pronalaženjem i kreiranjem novih moralnih normi i njihovom afirmacijom kroz praktično postupanje ojačat ćemo zajedništvo, učvrstiti osjećaj pripadnosti i lojalnosti kompaniji, razviti međusobno uvažavanje i poštovanje, a prema van istupat ćemo prepoznatljivim sustavom vrijednosti kao svojevrsnim zaštitnim znakom Croatia Airlinesa.
Po oživotvorenom sustavu moralnih normi i vrijednosti u našoj kompaniji prosuđivat ćemo i mi i drugi, ponašamo li se po uzusima dobrog domaćina, uvažavamo li jedni druge, brinemo li dovoljno o interesu kompanije i sudjeluje li kompanija u rješavanju naših životnih problema.
Neka ovaj Etički kodeks bude osnovom svakodnevnog postupanja i neka s njegovim usvajanjem započne afirmacija najviših moralnih principa u našim međusobnim odnosima i u ukupnom poslovanju tvrtke.

U Zagrebu, travanj 2010.

Etički kodeks Croatia Airlines-a

6.1.1. Način rada Komisije za praćenje provođenja Etičkog kodeksa:

Komisija će se sastajati po potrebi kada temeljem vlastitih saznanja ili temeljem prijave radnika Croatia Airlinesa postoji sumnja da su povrijeđene odredbe Etičkog kodeksa.

Prema viziji poslovodstva Komisija za praćenje provedbe Etičkog kodeksa je nezavisno tijelo, koje bi svoje nalaze o mogućem kršenju odredbi Etičkog kodeksa trebalo saopštiti Upravi, te predložiti način rješavanja problema. Uprava će na temelju izvještaja odlučiti o konkretnim mjerama mogućeg sankcionisanja nepoštovanja ili kršenja etičkih načela. Glavni zadatak Komisije je afirmacija moralnih normi i etičnog ponašanja i poslovanja. Cilj im je ispravljanjem nepravilnosti koje nastaju nepoštivanjem odredbi Etičkog kodeksa promovisati etično ponašanje kako bi rad i profesionalni život u Croatia Airlinesu bio što ugodniji.

U Croatia Airlines-u su uspostavili sistem prijave nepoštivanja Etičkog kodeksa putem kojega zaposlenici mogu prijaviti svako kršenje odredbi Etičkog kodeksa koje uoče u svojoj ili nekoj drugoj organizacionoj jedinici. Rukovodstvo Croatia Airlines-a dijelom svoje dužnosti smatra i unapređivanje etičnog ponašanja i djelovanja u preduzeću, te zaposlene ohrabruje da im upute svoje primjedbe i prijedloge koji bi mogli potaknuti promjene i poboljšanja u smislu promovisanja etičkih vrijednosti u poslovanju, svakodnevnom radu i međuljudskim odnosima.

U svom radu Komisija za praćenje provedbe Etičkog kodeksa Croatia Airlines-a nastoji:

1. objektivno i nepristrasno istražiti okolnosti mogućeg kršenja Etičkog kodeksa
2. strogo se pridržavati povjerljivosti podataka o svim učesnicima slučaja navodnog kršenja Etičkog kodeksa u cilju osiguravanja objektivnog, nepristrasnog i efikasnog istraživanja i izvještavanja o slučaju, sa ciljem zaštite dostojanstva svih uključenih.[64]

6.1.2. Zaštita identiteta osoba koje prijavljuju kršenje Etičkog kodeksa:

U Croatia Airlines-u štite identitet prijavitelja osim u slučaju da ih osoba koja prijavljuje slučaj oslobodi te obaveze. Anonimne prijave ne uzimaju u razmatranje iz razloga što žele izbjeći zloupotrebu sistema, kao i gubitak vremena i angažmana oko prijava čiji motiv može biti upitan.

[64] Croatia Airlines, *„Human Resources“*, izmjena br. 3

Identitet osobe koja prijavljuje nepravilnosti žele zaštititi, kako bi se izbjegle eventualne negativne pojave koje bi prijava mogla izazvati. Zbog toga garantuju da će podaci o identitetu biti poznati samo članovima Komisije, te da niti jedan podatak o osobi koja prijavljuje kršenje Etičkog kodeksa ili neku drugu nepravilnost koja se tiče etike neće biti saopšten nikome ko nije član Komisije. U svom djelovanju uveli su pravilo po kojem pri otvaranju prijave podataka o identitetu moraju biti prisutna barem tri člana Komisije.

„Dvije stvari ispunjuju dušu uvijek novim i sve većim udivljenjem i strahopoštovanjem što se više i ustrajnije razmišljanje* bavi *njima: zvjezdano nebo nada mnom i moralni zakon u meni (I.Kant).

Prema riječima generalnog direktora Croatia Airlines-a: "Ovaj Etički kodeks nije bezuslovna i nepromjenjiva moralna zapovijed, već pokušaj sinteze sistema moralnih vrijednosti, kao cilja kojem svi skupa i svaki pojedinačno moramo težiti.

Dužnost nam je i obaveza postupati moralno, ali ne samo to, već zauzimati kritičan stav prema postojećoj moralnoj praksi i vrijednosnom sistemu, stalno razmišljati o moralnom zakonu u nama i u našem okruženju.

Pronalaženjem i kreiranjem novih moralnih normi i njihovom afirmacijom kroz praktično postupanje ojačat ćemo zajedništvo, učvrstiti osjećaj pripadnosti i lojalnosti kompaniji, razviti međusobno uvažavanje i poštovanje, a prema vani istupat ćemo prepoznatljivim sistemom vrijednosti kao svojevrsnim zaštitnim znakom Croatia Airlines-a.

Po oživotvorenom sistemu moralnih normi i vrijednosti u našoj kompaniji prosuđivat ćemo i mi i drugi, ponašamo li se po ukusima dobrog domaćina, uvažavamo li jedni druge, brinemo li dovoljno o interesu kompanije i sudjeluje li kompanija u rješavanju naših životnih problema.

Neka ovaj Etički kodeks bude osnovom svakodnevnog postupanja i neka sa njegovim usvajanjem započne afirmacija najviših moralnih principa u našim međusobnim odnosima i u ukupnom poslovanju kompanije."

Etički kodeks ove avio kompanije također uključuje i sljedeće:

- Zaposlenici i garancija njihove jednakosti:

Croatia Airlines se obavezuje voditi brigu o zaštiti zdravlja i sigurnost svojih radnika na radnom mjestu, obavještavati radnike o opasnostima na radu i osposobljavati ih za rad na

siguran način, kao i provoditi ostale propisane mjere zaštite na radu. Svaki radnik odgovoran je za vlastitu sigurnost i zdravlje, kao i sigurnost i zdravlje ostalih radnika na koje utječu njegovi postupci na poslu. Croatia Airlines zahtijeva od svojih radnika da u svom poslu postupaju pažnjom dobrog domaćina, po načelima savjesnosti i poštenja, te svakodnevno štite ugled i imovinu poslodavca. Croatia Airlines od svojih radnika zahtijeva da u ophođenju sa svojim kolegama i poslovnim partnerima primjenjuju principe međusobnog uvažavanja i tolerancije, poštujući različitosti. Croatia Airlines zahtijeva lojalnost i predanost svojih radnika. Svaki radnik dužan je poštovati kompanijske standarde, procedure i pravila, tako da svojim ponašanjem ne oštećuje ugled i imovinu kompanije i da ne dovodi u pitanje mogućnost drugih radnika da obavljaju svoje dužnosti. Neće se dopustiti ponovno zapošljavanje u kompaniji radniku koji je dao ili dobio otkaz, a da nije ispunio svoje obaveze prema kompaniji.

Svim osobama koje traže zaposlenje, kao i osobama koje su zaposlene u Croatia Airlinesu, poslodavac garantuje jednakost u pogledu rase, boje kože, spola, bračnog stanja, dobi, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog porijekla, imovinskog stanja, društvenog položaja, članstva ili nečlanstva u političkoj stranci, članstva ili nečlanstva u sindikatu.

- Prihvatanje poklona i finansijski interesi:

Niti jedan radnik ne smije tražiti ili prihvatiti bilo kakvu naklonost, uslugu, povlasticu ili znak zahvalnosti za sebe, svoju rodbinu ili prijatelje, a koja mu je namijenjena ili učinjena zato što je zaposlen u Croatia Airlinesu. Dopušteno je primiti prigodne i uobičajene poklone u redovnim poslovnim aktivnostima koji ne premašuju limite iz odgovarajućih poreznih propisa.

Niti jedan radnik ne smije, direktno ili preko rodbine, prijatelja ili posrednika tražiti ličnu korist od dobavljača, poslovnih partnera, korisnika usluga, klijenata ili konkurenata Croatia Airlines-a.

- Profesionalne aktivnosti izvan kompanije i zapošljavanje rodbine:

Radnik ne smije bez odobrenja poslodavca, za svoj ili tuđi račun, sklapati poslove iz djelatnosti kompanije, biti članom uprave ili nadzornog odbora u drugom društvu koje se bavi poslovima iz djelatnosti kompanije, niti smije u prostorijama kompanije obavljati poslove za

svoj ili tuđi račun. O svakom profesionalnom angažmanu izvan Croatia Airlinesa radnik je dužan pismeno obavijestiti poslodavca.

Rodbina radnika Croatia Airlinesa može se zapošljavati, napredovati i mijenjati radna mjesta unutar Croatia Airlinesa, pod uslovom da rodbinski povezani radnici nisu jedan drugom nadređeni na prvom ili drugom stepenu hijerarhije.

- Povjerljivost podataka i odnosi sa medijima:

Croatia Airlines pridaje važnost zaštiti privatnosti svojih radnika i zaštiti povjerljivih podataka. Svaki radnik mora čuvati poslovnu tajnu u skladu sa opštim aktima Društva.

Sve upite kojima mediji ili drugi subjekti traže određene informacije, a davanje takvih informacija nije u nadležnosti radnika, radnik treba proslijediti neposredno nadređenom ili Odjelu za odnose s javnošću, ovisno o prirodi pitanja.

- Antikorupcijski program:

U cilju unapređivanja pravnog i institucionalnog okvira za efikasno i sistemsko suzbijanje korupcije, te afirmaciju pristupa “nulte tolerancije“ na korupciju, u Croatia Airlines je usvojen Antikorupcijski program. Svako kršenje ili ne postupanje u skladu s Antikorupcijskim programom, smatrat će se povredom načela i normi Etičkog kodeksa.

Sedmi dio

SIMBOLI, RADNI PROSTORI I IZGRADNJA IMIDŽA KAO DIO ORGANIZACIONE KULTURE CROATIA AIRLINES-A

7.1. Simboli, radni prostori i izgradnja imidža kao dio organizacione kulture Croatia Airlines-a

Croatia Airlines od osnivanja stvara svoj vizuelni identitet, a posljednja veća promjena bila je redizajn aviona 2004. godine. Kvadrat, prepoznatljivi simbol hrvatskog nacionalnog identiteta, apliciran je na rep aviona i stavljen u dinamičnu formu koja predstavlja kretanje (putovanje). Novim izgledom naglašene su osnovne kompanijske poruke: kvaliteta, sigurnost i udobnost na svakom letu. To su ujedno i poruke koje kompanija nastoji prenijeti kroz sve svoje medijske aktivnosti, kako na domaćem tržištu tako i u inostranstvu.

Kompanijski slogan „Više od udobna leta“ opisuje cjelokupnu uslugu od trenutka rezervacije avio karte, pa sve do dolaska na konačno odredište.

Croatia Airlines kao dijelu organizacione kulture veliku pažnju posvećuje i izgledu svog osoblja, a posebno se to odnosi na kabinsko osoblje (stjuardese). Uniforma Croatia Airlines je vid službene odjeće u kojoj se predstavlja kompanija.

Croatia Airlines je odredila uniformu klasičnog kroja i tamnoplave boje. Godišnja uniforma kabinskog osoblja se sastoji od: suknje, haljine, hlača, sakoa, bluze bijele dugih rukava, bluze bijele kratkih rukava, značke, pločice sa imenom, vunenog prsluka, košulje bijele dugih rukava, košulje bijele kratkih rukava, svilene marame. [65]

Odnosi sa javnošću u Croatia Airlinesu izgrađuju, podržavaju i učvršćuju što je moguće povoljniji i jasniji imidž kompanije kod korisnika usluga i ostalih zainteresovanih strana na temelju međusobnog uvažavanja, razumijevanja i saradnje.

Misija je odnosa sa javnošću izgraditi, podržavati i učvrstiti predstavu o kompaniji (*image*) u javnosti, kao sigurnoj i pouzdanoj, srednje velikoj evropskoj avio kompaniji, sa savremenom flotom i visokom kvalitetom usluge, koja trajno pridonosi razvoju hrvatskog turizma i privrede, te koja vodi brigu o zaštiti okoliša i osjetljiva je na potrebe korisnika svojih usluga i šire društvene zajednice. Croatia Airlines nastoji, kad je god to moguće, poduprijeti institucije kojima je potrebna humanitarna pomoć, ili organizuje humanitarne projekte, a daje i izravnu humanitarnu pomoć preko besplatnog prijevoza teškim bolesnicima, djeci ili ljudima u velikoj nevolji, te učestvuje u dobrotvornim akcijama. Donacije u proteklom periodu između ostaloga, obuhvatile su donacije Mediteranskom institutu za istraživanje života, Zajednici

[65] Radna uputa o nošenju uniforme na radnom mjestu Croatia Airlines-a Oznaka: RU-SPU-000-00-01

žena Katarina Zrinski, Domu za djecu Maslina, kao i mnoge druge podrške sportskim susretima i kulturnim projektima, te podrške za pružanje medicinske pomoći teško bolesnoj djeci i invalidnim osobama.[66] Croatia Airlines njeguje humanitarno djelovanje – od sudjelovanja u humanitarnim akcijama do besplatnog ili povlašetnog prevoza teških bolesnika i djece, te prevoza organa za transplantaciju. Također, u skladu sa mogućnostima, donacijama podupire kupovinu medicinskih instrumenata za dječije bolnice u Hrvatskoj.

7.2. Društvena odgovornost u Croatia Airlinesu

Ulazak Republike Hrvatske u Evropsku uniju, članstvo kompanije u međunarodnim udruženjima i savezima, te globalizacijski procesi potaknuli su i razvoj i praktikovanje kompanijskih praksi održivoga razvoja – odgovornog odnosa prema okolišu i društveno odgovornog poslovanja. Jedan od najznačajnijih izazova održivoga razvoja vazduhoplovstva je dinamični rast vazduhoplovnog prevoza i njegov utjecaj na globalne klimatske promjene emisijom stakleničkih plinova, pogotovo CO2. Zbog toga je Evropska unija postavila evropsku šemu trgovanja emisijama CO2 (ETS) u koju je, osim ostalih industrija, uključila i sve avio kompanije koje lete na području Evropske unije, pa tako i Croatia Airlines. Kompanija je u skladu sa potrebama postavila redovno praćenje i izvještavanje emisije CO2 za potrebe EU ETS-a.

Croatia Airlines uključena je u svjetsku strategiju vazduhoplovstva o zaštiti okoliša, koja će se u budućnosti temeljiti na četiri stupa: ulagat će se u tehnologiju, radit će se na optimalnoj regulaciji zračnog saobraćaja i usavršavanju infrastrukture, povećavat će se operativna efikasnost u zračnom saobraćaju, te će se raditi na usavršavanju adekvatnih ekonomskih mjera. Croatia Airlines podržava sve mjere koje daju svoj doprinos smanjenju onečišćenja u vazduhoplovstvu, ali isto tako podupire i rast i razvoj industrije.

I do sada u svom razvoju kompanija se vodila načelima održivoga razvoja u glavnim područjima - odabiru flote i primjeni odgovarajućih procedura koje smanjuju potrošnju goriva i emisiju CO2, te buku, odgovornom odnosu prema zaposlenicima, te usklađenosti sa održivom turističkom orijentacijom zemlje.

[66] Godišnje izvješće Uprave o stanju Društva za 2009. godinu

Kao i svaka druga odgovorna kompanija i Croatia Airlines dosta pažnje poklanja izgledu radnih prostora. Tu ubrajamo izgled kancelarijskog prostora, ali i izgled aviona ove avio kompanije. Velika pažnja se poklanja i samoj lokaciji poslovnica. One su uglavnom smještene u užem centru gradova ili na mjestima visoke frekventnosti ljudi. Poslovnice su prostrane i opremljene klima-uređajima, pićima za osvježenje, udobnim namještajem, audio uređajima sa kojih se emituje opuštajuća muzika, a sve sa ciljem pružanja što većeg komfora kako korisnicima usluga, tako i zaposlenim. U smanjenju stresa pridonose zanimljivi zidni panoi, TV programi, te ostali sadržaji koji pridonose što prijatnijoj atmosferi.

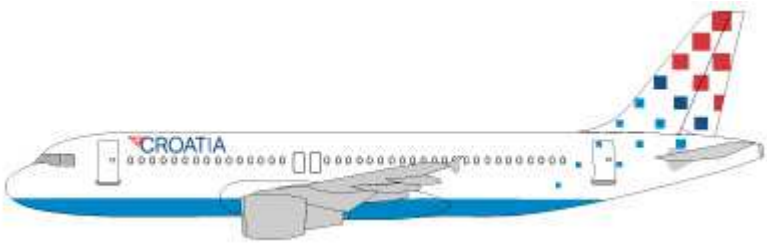
Kao što je već spomenutu Croatia Airlines značajnu pažnju pridaje izgledu i uređenju aviona u svojoj floti. Avioni Croatia Airlines-a obojeni su bijelo plavom bojom sa zaštitnim znakom kompanije na repu, koji je redizajniran 2004. godine i predstavlja tijelo u pokretu.

Sve kabine aviona Croatia Airlines-a su uređene po najvišim sigurnosnim svjetskim standardima. 20. maja, 2011. godine čelnici Croatia Airlines-a su objavili da će u neke avione ove kompanije instalirati potpuno novu evropsku kabinu, koja će se odlikovati novooblikovanim Recaro sjedištima. Zbog novog ergonomskog oblika sa tankim naslonom ova sjediša će zauzimati manje mjesta od prethodnih, tako da će se u svakom avionu moći ugraditi i do dva nova reda sjedišta, ali i pružiti veći komfor posadi i putnicima.

Tokom intenzivne faze svog rasta Croatia Airlines se modernizovala flotom od ukupno 13 aviona: četiri Airbusa A319, tri Airbusa A320 i šest Dash-eva 8-Q400. Zanimljivo je da avioni Airbus nose imena hrvatskih gradova, a avioni Dash imena hrvatskih regija. Croatia Airlines završila je proces obnove flote srednjeg doleta započet 2008. uključenjem u svoju flotu zadnja dva od ukupno šest novih aviona Dash 8-Q400 kanadskog proizvođača Bombardier Aerospace. Obnova flote je u skladu sa razvojnim ciljevima kompanije do 2012. godine, među kojima su učvršćenje pozicije regionalnog lidera u jugoistočnoj Evropi, te širenje mreže odredišta.

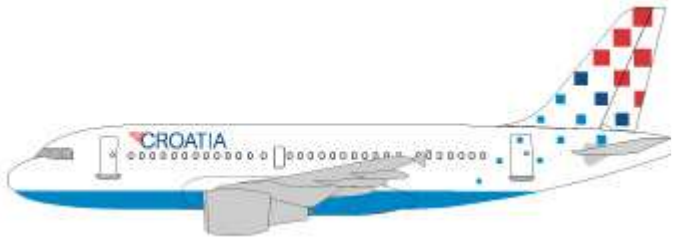
Flota aviona Croatia Airlines

Airbus 320



Broj zrakoplova u floti	Broj putnika	Raspon krila	Duljina trupa	Dopuštena težina
3	164	34.10 m	37.60 m	73500 kg
Najveća visina leta	**Površina krila**	**Najveća letna brzina**	**Pogonska grupa**	
11920 m	122.40 m^2	834 km/h (450 KTS)	x 2 CFM56	

Airbus 319



Broj zrakoplova u floti	Broj putnika	Raspon krila	Duljina trupa	Dopuštena težina
4	132	34.10 m	33.84 m	70000 kg
Najveća visina leta	**Površina krila**	**Najveća letna brzina**	**Pogonska grupa**	
11900 m	122.40 m^2	834 km/h (450 KTS)	x 2 CFM56	

Dash 8-Q400



Broj zrakoplova u floti	Broj putnika	Raspon krila	Duljina trupa	Dopuštena težina
6	76	28.42 m	32.83 m	29257 kg
Najveća visina leta	**Površina krila**	**Najveća letna brzina**	**Pogonska grupa**	
7620 m	63.08 m^2	667 km/h (360 KTS)	2 x Pratt & Whitney, PW 150A	

7.3. Poslovni procesi u Croatia Airlines-u

Croatia Airlines koristi se različitim poslovim procesima kako bi na najbolji način ostvarila postavljene ciljeve. Razni sektori unutar kompanije zaduženi su za rješavanje tačno određene problematike. Ciljevi sektora i samostalnih službi podržavaju ostvarivanje kompanijskih poslovnih ciljeva godine na optimalnom odnosu troškova i korištenja resursa, te prihoda, uz ograničenja koja proizlaze iz pripadnosti jedinstvenom poslovnom sistemu. Sektori i samostalne službe organizovani su kao troškovni centri koji obavljaju poslove bitne za funkcionisanje poslovnog sistema osnovne djelatnosti društva. Neki organizacioni dijelovi pojavljuju se i kao prihodovni centri sporednih djelatnosti, pa su dodatni ciljevi takvih organizacionih dijelova maksimiziranje profita od obavljanja sporednih djelatnosti. Tako npr. marketinška funkcija obuhvata i poslove nabave pri čemu se posebno izdvajaju poslovi nabave goriva zbog svoje velike jedinične vrijednosti i organizacije potrošnje, ciljevi funkcije prodaje su maksimiziranje profita na mreži linija i tržišta kontrolom uslova i strukture ponude kapaciteta te tržišnog nastupa, uz ograničenja koja proizlaze iz pripadnosti jedinstvenom poslovnom sistemu, maksimiziranje profita od putničkog i robnog saobraćaja organizacijom i kontrolom kanala prodaje, uz ograničenja koja proizlaze iz pripadnosti jedinstvenom poslovnom sistemu. Sektor prodaje u cjelini organizovan je kao troškovni centar koji obavlja poslove bitne za funkcinisanje poslovnog sistema osnovne djelatnosti kompanije.[67]

Metodologijom planiranja Croatia Airlines, postavlja osnove sistema Društva za:

1. opis i standardizaciju svih dijelova procesa planiranja poslovanja

2. opis pravila i sadržaj planiranja poslovanja Croatia Airlines,

3. definisanje ovlasti i odgovornosti sudionika u procesu planiranja.

7.4. Sistem upravljanja kvalitetom u Croatia Airlines-u

U Croatia Airlinesu uspostavljen je sistem upravljanja kvalitetom, kao i posebni programi i postupci koji trebaju osigurati neprekidno poboljšavanje njegove efikasnosti.

[67] *Metodologija dugoročnog planiranja*, PO-SPR-000-01

U skladu sa zahtjevima norme ISO 9001:2008, procesi koji se odvijaju u Croatia Airlines-u razvrstani su u četiri glavne grupe, određen je njihov slijed i međusobno djelovanje.

1. *Procesi upravljanja za koje je odgovorno poslovodstvo Croatia Airlines-a*
2. *Procesi upravljanja i osiguravanja resursa*
3. *Procesi realizacije usluge*
4. *Procesi mjerenja, analiza i poboljšavanja*

Poslovne aktivnosti Croatia Airlines-a definisane su zahtjevima i potrebama korisnika njenih usluga. Cilj je poslovne politike Croatia Airlines-a što bolje zadovoljiti sadašnje, odnosno predvidjeti buduće potrebe korisnika usluga, te nastojati premašiti njihova očekivanja. Poslovno vodstvo Croatia Airlines-a neprestano različitim metodama utvrđuje šta korisnici očekuju u pogledu kvalitete njihovih usluga.



Centar za certificiranje sustava upravljanja, d.o.o., Bulićeva 14, Zagreb

Cro Cert

CERTIFIKAT

ISO 9001:2008

kojim se potvrđuje da tvrtka

CROATIA AIRLINES

A STAR ALLIANCE MEMBER

Croatia Airlines, d.d.
Bani 75b
10010 Buzin, Zagreb

primjenjuje

SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM

u zračnom prijevozu putnika, robe i pošte.

Registarski broj: 051/4

Datum isteka: 01.11.2015.

Zagreb, 02.11.2012.

Direktor

Damir Sučić

A PARTNER OF IQNet

ISO Certifikat – Croatia Airlines

Ciljevi kvalitete definisani su i u pojedinim organizacionim jedinicama, a za njihovo praćenje odgovorni su direktori sektora i samostalnih službi i pomoćnici glavnog direktora za organizacione jedinice u njihovoj nadležnosti.

Planiranje kvalitete obuhvaća određivanje ciljeva kvalitete i planiranje nužnih operativnih procesa i resursa za ostvarenje tih ciljeva. Kod planiranja sistema upravljanja kvalitetom izrađuju se tri dokumenta:[68]

- Plan kvalitete (*Quality Plan*) za tekuću godinu sadržava plan svih aktivnosti sistema upravljanja kvalitetom Croatia Airlines-a u toj godini.
- Program audita (*Audit Programme*) vremenski je plan koji uzima u obzir status i važnost procesa i područja koji se auditiraju kao i rezultate prethodnih audita. U tom dokumentu također su definisani kriteriji i norme prema kojima se auditira. Izbor auditora i provođenje audita moraju osigurati objektivnost i nepristranost audita u skladu sa postupkom.
- Plan poslovanja za tekuću godinu - Izvod za kvalitetu. Izvod plana poslovanja za kvalitetu za tekuću godinu dio je cjelokupnog plana poslovanja Croatia Airlines-a za tekuću godinu. U njemu su određeni ciljevi, resursi i plan finansiranja sistema upravljanja kvalitetom za tekuću godinu.

Proces odabira najkvalitetnijeg dobavljača roba i usluga te ostvarenje optimalne saradnje, sigurnost su korisniku usluga da na vrijeme i sigurno zračnim putem stigne na željeno odredište. Croatia Airlines sa prihvatno-otpremnim zastupnicima - handling agentima dogovara uslove pružanja usluga, prihvata i otpreme aviona, putnika, prtljage, robe i pošte kako bi se osigurao red letenja, tj. prijevoz putnika i tereta.[69] Dobavljači usluga kontrole letenja osiguravaju uslove kako bi avion bio sigurno vođen zračnim putevima od polijetanja do slijetanja, a aerodromi omogućavaju da avion može sigurno upotrebljavati uzletno sletnu infrastrukturu. Opskrbljivači goriva te dostavljači cateringa - hrane i pića neizostavni su u lancu dobavljača za kvalitetnu i sigurnu uslugu avio prevoza.

[68] Priručnik kvalitete „Croatia Airlines“, izmjena br.8, datum:24.05.2010.

[69] Ovi uslovi su specificirani u *Service Level Agreement-u.*

Bez obzira na vrstu proizvoda, odnosno usluge, odgovornost za kvalitetu ostaje na Croatia Airlines-u. Pismenim ugovorom jasno se definišu usluge i proizvodi koji su direktno vezani uz sigurnost i ispunjenja obećanja datih korisnicima usluga.

Što se tiče sigurnosti u Croatia Airlines-u tvrde da sa sigurnošću nema kompromisa. Prvorazredna obuka letačkoga i zemaljskog osoblja, poštovanje propisa i standarda i neprestano ulaganje u tehnička sredstva moraju osigurati to da kriteriji sigurnosti budu prvi u svakom segmentu poslovanja. Kako bi se dostigao visok nivo sigurnosti najviše se ulaže u obuku letačkoga, kabinskoga, zemaljskoga i tehničkog osoblja, te se vodi računa o stručnosti ostalog kadra. Također, garantuje se visok nivo održavanja aviona, u skladu sa najvišim svjetskim vazduhoplovnim standardima, poštuju se svi potrebni propisi i standardi te se neprestano ulažu tehnička sredstva da kriteriji sigurnosti budu prvi u svakom segmentu poslovanja. Croatia Airlines obavezao se voditi brigu i o zaštiti zdravlja i sigurnosti svojih radnika na radnom mjestu, te provoditi sve propisane mjere zaštite na radu. Sa druge strane, svaki je radnik dužan poštovati kompanijske standarde, procedure i pravila, tako da svojim ponašanjem ne oštećuje imovinu i ugled kompanije.

Korisnici usluga kompanije smatraju se i tretiraju kao najveća dragocjenost. Stoga se najveća moguća pažnja posvećuje povjerenju i zadovoljstvu putnika. Kako bi se to postiglo, neprekidno se radi na unapređenju kvalitete usluge u zraku i na zemlji. Kompanija neprekidno prati potrebe putnika preko različitih istraživanja, te na njih primjereno odgovara. Sve napomene putnika (i kritike i pohvale) razmatraju se sa najvećom mogućom ozbiljnošću, te se na njih adekvatno reaguje.

Croatia Airlines sarađuje sa svim poslovnim partnerima (domaćim i inostranim), poštujući načela dobrog gospodara te vodeći računa o interesima vlasnika, odnosno dioničara. Sa svim partnerima nastoji se ostvariti poslovna saradnja na uzajamno zadovoljstvo. Posebna se pažnja posvećuje poštivanju specifičnih međunarodnih vazduhoplovnih propisa i preporuka, te domaće pravne i stručne regulative u cjelokupnom poslovanju.

7.5. Društvena odgovornost u Croatia Airlinesu

7.5.1. Odgovornost prema državi i široj društvenoj zajednici:

Croatia Airlines kao nacionalni zračni prevoznik ima već u svojoj misiji definisanu društvenu odgovornost povezivanja države zračnim putem, u inostranom i domaćem saobraćaju, ali i veliku ulogu u doprinosu razvoju hrvatskog turizma. Potrebama turističke privrede i turističkog razvoja kompanija se neprekidno prilagođava svojom mrežom direktnih letova iz Zagreba kao glavnog grada, te sa jadranskih odredišta, u saradnji sa svojim partnerima i usklađivanjem sa drugim oblicima transporta gdje je god to moguće. U kabini aviona poslužuju se hrvatska hrana i vino, a hrvatske prirodne ljepote, istorijske vrijednosti i kulturna zbivanja prikazuju se tokom leta putnicima Inflight Magazinom i videosistemom. Kompanijski filmovi o ljepotama ekološki čistih i očuvanih otoka, podmorja, obale, nacionalnih parkova i ostalih hrvatskih krajeva, svaki se dan prikazuju na mreži kompanijskih letova aviona Airbus. Tu su i filmovi kojima se budi svijest o potrebi zaštite posebnih i ugroženih vrsta. Također se promovišu i kulturni događaji koji pridonose unapređenju hrvatskog turizma (npr. Dubrovačke ljetne igre). Od početka poslovanja Croatia Airlines daje humanitarnu pomoć, omogućava besplatan prevoz teškim bolesnicima, djeci ili ljudima u velikoj nevolji i sudjeluje u dobrotvornim akcijama davanjem besplatnoga ili povlaštenog prevoza i korištenjem uslugama videosistema i inflight časopisa CROATIA.

7.5.2. Odgovornost prema zaposlenicima:

Croatia Airlines je vremenom postao veliki poslodavac i važna hrvatska kompanija, a prerastao je i u najveći školski centar u zemlji na području zračnog prevoza. Sve je to rezultovalo "prosječnom mladošću" kompanije od 39 godina (2011.god.) te entuzijastičkim duhom i kreativnom atmosferom, koji su omogućili njezin napredak usprkos teškim okolnostima razvojnog puta, konkurentnom okruženju i najvećoj krizi civilnog vazduhoplovstva u istroriji. U Croatia Airlines – u 50% zaposlenika ima visoku i višu stručnu spremu i isto toliko srednju stručnu spremu, a mnogo ih kontinuirano stječe dodatna znanja i specijalističke vazduhoplovne certifikate.

Budući da Croatia Airlines nudi oko 170 različitih vrsta specijalističkih školovanja na godinu

za svoje zaposlenike, interno, kao i za vanjske korisnike, Croatia Airlines ima važnu društvenu ulogu i odgovornost u zapošljavanju, školovanju i usmjeravanju mladih ljudi u cijeloj Hrvatskoj.

Uz redovna primanja i ostalo što im zakonom pripada, kompanija daje zaposlenicima i druge vrijedne povlastice: platu radnika povećava za svaku godinu navršenog radnog staža u kompaniji u određenom postotku, svim radnicima uplaćuje osiguranje od nezgoda na radnom mjestu, omogućava povoljnije uslove osiguranja od nezgode za članove porodice radnika, prijevoz na vlastitim avio linijama i linijama drugih prijevoznika uz povlaštene uslove, osigurava prijevoz na posao na različite načine (naknadom troškova za korištenje javnog prijevoza, organizovanjem kompanijskog prijevoza, omogućavanjem korištenja službenih vozila). U slučajevima težih zdravstvenih problema, kompanija pomaže svojim zaposlenicima i članovima njihove uže porodice, značajnim finansijskim sredstvima. Zajedništvo zaposlenika razvija se i redovnim sportskim druženjima.

U kompaniji je snažna sindikalna aktivnost, te su poslodavčevi odnosi sa šest sindikata (Hrvatskim sindikatom saobraćajnih pilota, Sindikatom inženjera i tehničara u vazduhoplovstvu, Samostalnim sindikatom aviomehaničara Hrvatske, Sindikatom kabinskog osoblja aviona, Samostalnim hrvatskim sindikatom zaposlenih u vazduhoplovstvu i Novim sindikatom) regulisani jedinstvenim kolektivnim ugovorom, a jednom radniku omogućeno je da u punome radnom vremenu zastupa interese zaposlenika.

Jedinstvenim kolektivnim ugovorom regulišu se sva bitna pitanja odnosa poslodavca i zaposlenika, kao što su primanja, radno vrijeme, godišnji odmori i ostalo što obje strane smatraju važnim. Poslodavac svim sindikatima osigurava prostor, kancelarijski materijal i omogućuje korištenje komunikacijskih sredstava za potrebe njihovog rada. Rezultat su intenzivna pregovaranja i međusobno prihvaćena odredba, unesena u kolektivne ugovore, da će se ugovorne strane zalagati i za ova načela: međusobna saradnja na području radnih odnosa, socijalno partnerstvo i kolektivno pregovaranje i mirno rješavanje sporova.[70]

[70] http://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/odrzivi-razvoj/Drustvena-odgovornost-u-Croatia-Airlinesu/ (pregledano – 07.07.2013.)

7.6. Zaštita okoliša u Croatia Airlinesu

Kako su glavna područja odgovorna odnosa prema okolišu u vazduhoplovnim kompanijama i u Croatia Airlinesu smanjenje potrošnje goriva i emisije štetnih plinova koji su posljedica letenja, a pogotovo ugljičnog dioksida što se tiče utjecaja na globalne klimatske promjene, te smanjenje buke na aerodromima i njihovoj okolini koju stvaraju avioni pri slijetanju i polijetanju, većina aktivnosti i prakse u zaštiti okoliša u Croatia Airlinesu usmjerena je upravo prema tome.

Budući da je emisija ugljičnog dioksida (CO2) direktno povezana sa gorivom, odnosno posljedica je njegove upotrebe, posebna se pažnja posvećuje upravljanju gorivom. Zbog reduciranja emisije plinova (i finansijskih troškova u vezi sa emisijom CO2 u sklopu EU ETS-a) i istovremeno smanjenja troškova nabave samoga goriva, kao jednog od značajnih operativnih troškova kompanije, te su aktivnosti i ekonomski potpuno održive.

Već samom strukturom flote Croatia Airlinesa, koja se sastoji od novih aviona A319/A320, koji su rezultat najsavremenije i najnaprednije tehnologije što se tiče potrošnje goriva, emisije plinova i nivoa buke, te DASH Q400 aviona turboprop tehnologije, koja se također odlikuje niskom jediničnom potrošnjom goriva, postignute su znatne uštede u potrošnji goriva, emisiji plinova (posebno ugljičnog dioksida), te nivou buke u lokalnim okruženjima u usporedbi sa prethodnim razdobljem kad se radilo rabljenim avionima starije tehnologije. Operativne procedure odnosno upotreba napredne tehnologije radi smanjenja štetnog djelovanja na okoliš drugo su veliko područje u kojem je kompanija napravila velike korake. U temeljno školovanje za pilote uključena je obuka za primjenu operativnih procedura pri slijetanju i polijetanju koje smanjuju buku, ali i potrošnju goriva, a tako i emisiju CO2. Tako ih svi kompanijski piloti primjenjuju gdje je to moguće, nakon udovoljenja svim osnovnim sigurnosnim zahtjevima, kako je i preporučeno međunarodnim i hrvatskim zakonskim propisima. Operativne procedure za smanjenje buke pri polijetanju primjenjuju se na aerodromima koji su ih propisali, a to je gotovo polovina mreže letova Croatia Airlinesa (većinom inostrane, te Dubrovački aerodrom, koji ih je propisao radi zaštite turističkog okruženja od buke). Letenje posebnim rutama radi smanjenja buke primjenjuje se i kod aerodroma (inostranih) koji su to propisali i u uslovima kad je to moguće. Kompanijski piloti primjenjuju i procedure sa primjenom smanjena snage motora pri polijetanju gdje je god to moguće, čime se, osim što se produžuje dugovječnost motora, u toj fazi leta postiže ušteda u

potrošnji goriva i emisiji CO2 i do 25%. To je značajan učinak s obzirom na to da se primjenjuje na 95% kompanijske mreže letova. Operativne procedure za smanjenje buke pri slijetanju, kojima se postiže znatna ušteda u potrošnji goriva i znatno smanjenje emisije ugljičnog dioksida, primjenjuju se i na većini domaćih i inostranih aerodroma, odnosno gdje je god to moguće. U pripremi leta, kombinacijom programa za planiranje leta, koji s obzirom na vremenske prilike određuje optimalnu visinu i brzinu leta i Fuel Cost Indexa sa cijenama goriva i sata leta, utvrđuje se optimalan plan leta što se tiče potrošnje goriva. Uvedenim Flight Data Monitoring sistemom, osim ostaloga, omogućen je i kompanijski nadzor nad intenzitetom buke na svakom letu. Nadzor je nad svim operacijama nužan zbog sve zahtjevnije regulative i prakse na "zagušenom" evropskom području, kao i u domaćem saobraćaju, posebno u svjetlu održivoga turizma i održivoga razvoja cjelokupnog prometa u regiji.

7.6.1 Opasni otpad:

Kompanija je sistemski organizovala zbrinjavanje opasnog otpada, odnosno otpada štetnog za okoliš, koji je najvećim dijelom rezultat opsežnih i dinamičnih aktivnosti tehničkih sektora u održavanju aviona. O tome se brine na dva načina:

a) Internim čuvanjem i prikupljanjem otpada. Postoje specijalni zaštitni kontejneri za različite vrste opasnog otpada (motorno ulje, gorivo i hidraulična tekućina, alkalne baterije) te klimatizirani kontejner za skladištenje hemikalija sa dvostrukim dnom. Kontejneri su razmješteni u Zagrebu, Splitu i Dubrovniku.

b) Trajnim deponovanjem, za što se brine specijalizovana kompanija, koja ga periodično odvozi i pohranjuje na zakonom predviđen način.[71]

[71] http://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/odrzivi-razvoj/Zastita-okolisa-u-Croatia-Airlinesu (pregledano- 02.07.2013.)

Osmi dio

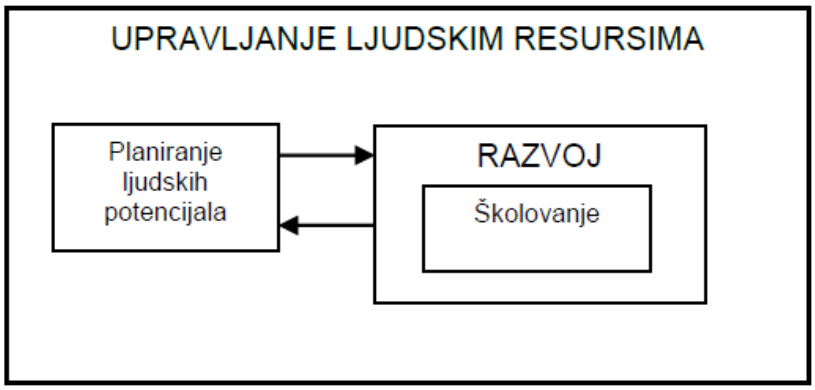
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U CROATIA AIRLINES-U

8.1. Upravljanje ljudskim resursima u Croatia Airlines-u

Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima za organizaciju veoma je važno. U**pravljanje ljudskim resursima** temelji se na pretpostavci da se zaposleni nalaze u konkurentskoj poslovnoj okolini i da se moraju prilagoditi brojnim promjenama kako bi njihova karijera bila uspješna, a njihov doprinos uspjehu preduzeća relevantan. U poslovnoj organizaciji upravljanje ljudskim resursima podređeno je strateškim ciljevima, a to su:

- povećanje proizvodnosti
- kvalitetu života
- profitabilnosti

Upravljanje ljudskim resursima u Croatia Airlines-u



Planiranje ljudskih potencijala proces je kojim se strategijski ciljevi i poslovni planovi pretvaraju u procjenu potrebnog broja radnika i procjenu njihove kvalifikacijske strukture, sa svrhom postizanja maksimalne uspješnosti u realizaciji zacrtanih ciljeva. Zapošljavanje je dio ovog procesa.

Razvoj (školovanje) je proces koji opisuje način ispitivanja i utvrđivanja potreba za školovanjem, stjecanjem i održavanjem znanja i vještina radnika Croatia Airlines, izradu plana i programa školovanja, provođenje i evaluaciju programa i dokumentovanje.

U Croatia Airlines-u vlasnik procesa Upravljanje ljudskim resursima i pripadajućih podprocesa je Sektor upravljanja ljudskim potencijalima. Radno-pravna podrška sastavni je dio procesa Upravljanje ljudskim resursima i pripadajućih podprocesa.

Ljudski element u uslužnoj kompaniji je najvažniji element, jer će on prezentovati, pružiti i zadovoljiti korisnika sa traženom uslugom. Osoblje je vrlo često važan izvor diferenciranja uslužnih kompanija u odnosu na konkurenciju.

Upravljanje ljudskim resursima je vitalno za Croatia Airlines. Zaposleni su marka, od njih često zavisi imidž kompanije, utiču na zadovoljstvo potrošača jer su u direktnom kontaktu sa njima.

Osoblje zaposleno u jednoj kompaniji za pružanje usluga je od dvostruke važnosti za ukupnu uspješnost u plasmanu uslužnog proizvoda, kako za potrošača kome pruža uslugu, tako i za kompaniju u kojoj je zaposlen. Način na koji je neka usluga pružena od strane kompanije najviše zavisi od prirode odnosa koji se uspostavljaju između osoblja kompanije i njenog potrošača.

U skladu sa svojim vrijednostima i uvjerenjima rukovodstvo u Croatia Airlines-u nastoji što više razviti dobru organizacionu kulturu, kako bi poslovni uslovi u samoj kompaniji bili na što većem nivou. Cilj je stvoriti okruženje u kojem svaki zaposlenik može ostvariti svoje potencijale i na taj način doprinijeti ne samo svom ličnom razvoju, već i razvoju Društva.

Različitost znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika Croatia Airlines-a omogućuje ovoj avio kompaniji da ostvari svoje ciljeve. Zbog toga u ovoj kompaniji, posebno ističu da su ponosni na svoje zaposlenike, koji su pomogli u stvaranju, razvijanju i održavanju Croatia Airlines-a.

Croatia Airlines je nastala u uslovima pomanjkanja ljudskih resursa i zbog toga je, razvijajući se ubrzano, uporedno sa tehnologijom jačala i jednako važne ljudske potencijale, jer je avijacija i kapitalno i radno intenzivna profesija. Kompanija je startala sa nešto više od stotinu zaposlenih, većinom operativnog personala i sa minimalnim brojem rukovodilaca entuzijasta, te sa iznajmljenim avionima stare tehnologije.

Radnici kompanije zapošljavaju se na neodređeno vrijeme, a na određeno se uglavnom zapošljava dio kabinskog personala, zbog povećanih potreba u ljetnoj sezoni. Kako se oni nakon stručne selekcije potpuno obučavaju, najbolji se od njih pozivaju u sljedećoj ljetnoj sezoni, čime im se otvaraju vrata prema stalnom zapošljavanju, u uslovima rastućeg tržišta. Uz redovna primanja i ostalo što im zakonom pripada, kompanija daje zaposlenicima i druge vrijedne povlastice: platu radnika povećava za svaku godinu navršenog radnog staža, u kompaniji u određenom postotku, svim radnicima uplaćuje osiguranje od nezgoda na radnome mjestu, jubilarne nagrade za vjernost kompaniji, božićnicu, osigurava prevoz na posao na

različite načine (nadoknadom troška za korištenje javnog prevoza, organizovanjem kompanijskog prevoza).

Od ukupnog broja zaposlenika u kompaniji na kraju prošle godine 50% su bile žene, a zaposlene su uglavnom na neoperativnim poslovima (računovodstvo, finansije, obračun prihoda, pravni, personalni, marketinški i administrativni poslovi) i kao većinsko kabinsko osoblje u operativnim poslovima.

Rad u Croatia Airlines-u pruža priliku profesionalnog razvoja u međunarodnom okruženju. U kompaniji se promoviše timski rad, kao i spremnost za učenje i dalji razvoj osobina koje se očekuju od svakog uposlenog. Visoko motivisani i zadovoljni zaposlenici, ključni su faktor u ostvarivanju kvalitete, pa su motivacija i profesionalni interesi, bitne odrednice u odabiru i razvoju kadrova.

8.2. Zapošljavanje kadrova u Croatia Airlines-u

Sistem regrutacije u Croatia Airlines-u shvataju veoma ozbiljno, jer je to jedan od ključnih elemenata sigurnosti i satisfakcije korisnika njihovih usluga. Sistem regrutacije sastoji se i od sljedećeg:

Kandidati koji zadovoljavaju osnovne uslove prolaze selekcijsku proceduru. Selekcijska procedura provodi se u nekoliko koraka:

- *psihološko testiranje*
- *intervju*
- *provjera znanja stranih jezika*
- *ljekarski pregled*
- *razgovor sa odborom za izbor kandidata.*

U svakom koraku selekcijske procedure odabiru se kandidati koji prolaze u dalji krug selekcije. Odabrani kandidati školuju se u školskom centru Croatia Airlines-a, a dio školovanja provodi se u školskom centru druge avio kompanije. Osnovno školovanje traje oko dva mjeseca, a sastoji se od teorijske i praktične nastave. Tokom školovanja kandidati se upoznaju sa različitim propisima u avijaciji i međunarodnim konvencijama, te kompanijskim procedurama i pravilima.

Planiranje poslovanja odvija se kroz aktivnosti Sektora finansija, računovodstva i kontrolinga i kroz aktivnosti Sektora upravljanja ljudskim resursima. Sektor upravljanja ljudskim resursima priprema plan kadrova, te plan školovanja, a ostale segmente planiranja poslovanja priprema Sektor finansija, računovodstva i kontrolinga.

8.2.1. Postupak izrade plana kadrova odvija se kroz sljedeće faze:

Sektor upravljanja ljudskim resursima dostavlja odgovornim rukovodiocima organizacionih jedinica ili nadležnim izvršnim direktorima obrasce za planiranje kadrova kao i upute koje opisuju način rada sa obrascima i pojašnjenje podataka koji se traže za izradu prijedloga plana.

Organizacione jedinice izrađuju prijedlog plana kadrova (prema potrebi, Sektor upravljanja ljudskim resursima sudjeluje u ovom koraku kroz savjetodavnu funkciju, a na inicijativu rukovodioca organizacione jedinice ili nadležnog izvršnog direktora).

Finaliziran prijedlog plana kadrova organizacione jedinice potpisuje rukovodilac te organizacione jedinice i njemu nadređen izvršni direktor. Tako potpisan prijedlog prosljeđuje se Sektoru upravljanja ljudskim resursima.

Sektor upravljanja ljudskim resursima obrađuje prijedloge plana kadrova, te sa pojedinim rukovodiocima organizacionih jedinica ili izvršnim direktorima održava radne sastanke na kojima se rješavaju sporna pitanja. Dostavljeni prijedlozi se objedinjuju u jedinstveni plan kadrova kojeg Sektor upravljanja ljudskim resursima prosljeđuje Sektoru finansija, računovodstva i kontrolinga u unaprijed dogovorenom obliku i sadržaju tablica razmjene podataka između informacijskih sistema upravljanja ljudskim resursima i planiranja.[72]

Eventualne potrebne korekcije plana kadrova u svrhu prilagođavanja ukupnom planu poslovanja provodi Sektor upravljanja ljudskim resursima u dogovoru sa organizacionim jedinicama. Plan kadrova odobrava glavni direktor kroz odobravanje ukupnog plana poslovanja. Po odobravanju plana poslovanja Sektor upravljanja ljudskim resursima dostavlja odgovornim rukovodiocima povratnu informaciju o odobrenom planu kadrova za njihovu organizacionu jedinicu.

[72] POSTUPAK Izmjena br. 4 Datum: 26.05.2009. POSTUPAK IZRADE PLANA KADROVA I Oznaka: PO-HRM-000-02 CROATIA AIRLINES PROVOĐENJA KADROVSKIH PROMJENA Strana: 6/23

8.2.2. Realizacija plana zapošljavanja i odobravanje planskih i izvanplanskih zahtjeva:

Zahtjevi za kadrovskim izmjenama odobreni kroz godišnji plan kadrova revidiraju se periodički tokom planske godine, zbog mogućih izmjena diktiranih poslovanjem kompanije.

Sektor upravljanja ljudskim potencijalima periodički, u skladu sa potrebama dostavlja planirane kadrovske promjene. Odgovorni rukovodioci organizacionih jedinica izjašnjavaju se žele li planirane promjene realizovati, ili iste prolongirati za neki drugi period.

Sektor upravljanja ljudskim resursima obrađuje pristigle zahtjeve, pri čemu provjerava usklađenost zahtjeva sa propisanom kompanijskom radno-pravnom regulativom i godišnjim planom poslovanja, na temelju čega daje prijedlog za rješavanje zahtjeva i proslijeđuje isti na odobrenje. Planski zahtjevi prosljeđuju se na odobravanje izvršnom direktoru za ljudske resurse, pravne poslove, informacione tehnologije i infrastrukturu. Izvanplanske zahtjeve odobrava glavni direktor. [73]

8.2.3.Realizacija kadrovskih promjena:

Sektor upravljanja ljudskim resursima obavještava organizacione jedinice o odobrenim zahtjevima za kadrovskim promjenama, te iste distribuira radnicima unutar sektora koje operativno provode kadrovsku promjenu.

Operativno provođenje kadrovskih promjena podrazumijeva:

- Provođenje selekcijskog postupka kod zapošljavanja novih radnika (vanjska ili interna popuna) i zapošljavanje odabranih radnika
- Izradu ugovora o radu kod novog zapošljavanja, produženja ugovora, promjene radnog mjesta ili kategorije radnog mjesta
- Izradu ugovora o radu ili dodataka ugovora o radu kod dodjeljivanja dodatnih bodova radniku ili kod dodjeljivanja poslova po nalogu
- Provođenje postupka zapošljavanja studenata
- Radno-pravna regulacija odlaska radnika kod sporazumnog raskida radnog odnosa

[73] POSTUPAK Izmjena br. 4 Datum: 26.05.2009. POSTUPAK IZRADE PLANA KADROVA I Oznaka: PO-HRM-000-02 CROATIA AIRLINES PROVOĐENJA KADROVSKIH PROMJENA Strana: 7/23

8.2.4. Odgovornosti i ovlaštenja kod realizacije kadrovskih promjena:

- Provođenje selekcijskog postupka

Odluka o načinu provođenja zapošljavanja donosi se u Sektoru upravljanja ljudskim resursima, ovisno o specifičnostima radnog mjesta.

Prije pokretanja selekcijskog postupka formira se Komisija za zapošljavanje novih radnika koje se sastoji od predsjednika i barem jednog člana. Predsjednika komisije imenuje direktor upravljanja ljudskim resursima. U komisiji sudjeluje kompanijski psiholog koji provodi selekcijski postupak, a preostale članove komisije imenuje predsjednik komisije po potrebi.

Ukoliko se radi o internom zapošljavanju radnika na poslove koji se obavljaju dijelom radnog vremena u drugoj organizacionoj jedinici (posao po nalogu), predsjednik komisije će konsultovati rukovoditelja organizacione jedinice iz koje radnik dolazi.

Koje će se obrade provoditi tokom selekcijskog postupka ovisi o zahtjevima radnog mjesta. Obrada se definiše u Sektoru upravljanja ljudskim resursima u saradnji sa predsjednikom komisije.[74]

Nakon obavljenih svih potrebnih provjera predsjednik komisije donosi odluku o prijemu novih radnika i popunjava obrazac “Odluka o prijemu radnika”, na kojem obavezno navodi naziv i kategoriju radnog mjesta, vrstu ugovora (određeno/neodređeno) i datum početka rada.

U slučaju internog zapošljavanja radnika na poslovima koji se obavljaju dijelom radnog vremena u drugoj organizacionoj jedinici (posao po nalogu), predsjednik komisije će o konačnom odabiru kandidata obavijestiti rukovodioca organizacione jedinice iz koje radnik dolazi.

Ugovor o radu izrađuje Sektor upravljanja ljudskim resursima. Radnik ne smije započeti sa radom prije nego što mu Sektor upravljanja ljudskim resursima uruči Ugovor o radu ili važeću potvrdu. U slučaju da radnik započne sa radom bez Ugovora o radu ili važeće potvrde, odgovornost (što uključuje prekršajnu i drugu odgovornost) snosi odgovorni rukovodilac organizacione jedinice koja zapošljava radnika.

[74] POSTUPAK Izmjena br. 4 Datum: 26.05.2009. POSTUPAK IZRADE PLANA KADROVA I Oznaka: PO-HRM-000-02 CROATIA AIRLINES PROVOĐENJA KADROVSKIH PROMJENA Strana: 8/23

- Provjera znanja stranog jezika u selekcijskom postupku:

Za radna mjesta koja zahtijevaju određeno znanje stranog jezika, u okviru selekcijskog postupka kandidate se može uputiti na testiranje znanja stranog jezika. Testiranje znanja stranih jezika provodi se u ovlaštenoj školi stranog jezika koju odabere poslodavac, a organizaciju testiranja i upućivanje kandidata provodi Sektor upravljanja ljudskim resursima.

8.3. Rad u Croatia Airlines-u

Svaki radnik obavezan je ugovorom preuzete poslove obavljati lično, savjesno i stručno prema uputama i odlukama poslodavca, odnosno ovlaštenih osoba poslodavca, u skladu sa prirodom i vrstom rada. Croatia Airlines zahtjeva od svojih radnika lojalnost i predanost, poštivanje opštih akata, normi Etičkog kodeksa i Antikorupcijskog programa, kompanijskih standarda, procedura i pravila. Poslodavac zahtijeva od svojih radnika da ne ugrožavaju mogućnost drugih radnika u obavljanju njihovih dužnosti, da u svom radu postupaju pažnjom dobrog domaćina, po načelima savjesnosti i poštenja, te da konstantno štite ugled i imovinu poslodavca.

U ophođenju sa ostalim radnicima u Društvu, putnicima i poslovnim partnerima, radnici su dužni primjenjivati načela međusobnog uvažavanja i tolerancije, poštujući različitosti. Komunikacija između radnika i poslodavca unutar Društva odvija se na uobičajeni način, a prihvaćena je i komunikacija elektronskim putem. Poslodavac je radnicima omogućio pristup internetu u poslovne svrhe (komunikacija sa poslovnim partnerima, dobavljačima i kolegama). Radnici se moraju pridržavati kompanijskih pravila i uputa o korištenju interneta. Zabranjeno je korištenje informatičke opreme i infrastrukture za spremanje ili distribuciju ilegalnih programa i podataka. Standardne aplikacije i operativni sistemi kompanije ne smiju se mijenjati.[75]

Croatia Airlines nabavlja i održava postrojenja, uređaje, opremu, alate, mjesto rada i pristup mjestu rada, te organizuje rad na način koji osigurava zaštitu života i zdravlja radnika, ali isto tako svaki radnik je dužan obavljati poslove sa velikom pažnjom i pri tome voditi računa o svojoj sigurnosti i zdravlju, kao i o sigurnosti i zdravlju drugih osoba na radu. Radnik ove

[75] CROATIA AIRLINES PRAVILNIK O RADU, Izmjena br. 8, Datum: 22.3.2013., Oznaka: AKT7, Strana: 6/32

avio kompanije je u provođenju mjera zaštite i sigurnosti obavezan pravilno upotrebljavati sredstva rada i ličnu zaštitnu opremu. Radnik ima pravo odbiti rad ako mu neposredno prijeti opasnost za život i zdravlje, osim ako je posebnim propisima ili pravilima struke dužan izložiti se opasnosti radi spašavanja ljudi i imovine.

Na svim radnim mjestima, u svim radnim prostorijama, avionima, na sastancima i drugim skupovima, radnicima je zabranjeno pušenje i uzimanje alkoholnih pića i drugih sredstava ovisnosti, prije i za vrijeme rada te njihovo unošenje u radne prostorije, avione (ne odnosi se na unos pića za potrebe putničkog servisa) i prostore. Radnik je dužan odazvati se na ljekarske preglede koje organizuje Croatia Airlines. Poslodavac može svakog radnika, uputiti na ispitivanje koncentracije alkohola i prisustva opojnih droga ili psihoaktivnih supstanci u organizmu.

8.4. Školovanje kadrova Croatia Airlines

Danas se najviše ulaže u specijalističko osposobljavanje i održavanje spremnosti letačko-kabinskog personala, posebno pilota. Svi se obučavaju po najvišim svjetskim standardima u Lufthansinim školskim centrima, jednako kao i inženjeri i aviomehaničari, koji se redovno usavršavaju u Lufthansa Technicu. Različita specijalistička znanja redovno se stiču i u školskim centrima Međunarodnog udruženja avio prevoznika (IATA), a velik dio tih i ostalih znanja, uče se u internom školskom centru kompanije, koji godišnje organizuje više od stotinu različitih obuka. Croatia Airlines također tradicionalno organizuje, ovlaštenjem IATA-e, školovanja i certifikacije za prodaju avio karata i prevoz robe i za subjekte izvan kompanije (individualce, putničke agencije, prevoznike robe, špediterske organizacije, aerodrome) na cijelom području Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Zbog oko 170 različitih vrsta školovanja godišnje, koje organizuje za svoje uposlenike, interno i eksterno, Croatia Airlines ima važnu društvenu ulogu i odgovornost u zapošljavanju, školovanju i usmjeravanju mladih ljudi.

U skladu sa programom školovanja, stručno osposobljavanje letačkog osoblja može se provoditi samo u onim ovlaštenim inostranim organizacijama za stručno osposobljavanje pilota, koje je Društvo izabralo i odobrilo. Za osobe upućene na školovanje, sve troškove školovanja snosi Croatia Airlines (cijena predviđenog školovanja, troškovi smještaja, prevoza

i dnevnica, troškovi plaće isplaćene radniku za vrijeme trajanja školovanja, ostali troškovi u vezi školovanja,viza i sl.).

Radnici koji su upućeni na školovanje dužni su tako stečena znanja i vještine prenijeti na ostale radnike i svoje kolege koji rade na istim ili sličnim poslovima. Prema potrebama, nadležni rukovodilac školskog centra može određenim radnicima naložiti da stečena znanja i vještine prenose drugim radnicima, na način struktuisan i osmišljen u saradnji sa organizacionom jedinicom nadležnom za ljudske resurse i nadležnim organizacionim jedinicama školstva. [76]

Svaki kandidat upućen na školovanje predviđeno za letačko, kabinsko ili tehničko osoblje obavezno zaključuje sa Croatia Airlines-om Ugovor o školovanju. Radnici upućeni na ostala školovanja zaključuju ugovor o školovanju kada troškovi školovanja prelazi 3.500,00 EUR-a. Ugovor o školovanju zaključuje se u pisanom obliku. Radnik koji je upućen na školovanje ima obavezu redovno pohađati nastavu, odnosno programom predviđene aktivnosti, učiti, te sa uspjehom i na vrijeme završiti predviđeno školovanje. Program školovanja definiše šta se u određenom obliku školovanja smatra uspješno završenim školovanjem, kao npr. pozitivna ocjena na završnoj provjeri znanja ili vještina, ili dobivanje odgovarajuće potvrde o stručnoj osposobljenosti (uvjerenje, diploma, certifikat, itd.), ili upis ovlaštenja u dozvolu. Smatra se da je školovanje završeno na vrijeme, ako je završeno u roku predviđenom programom školovanja. Po završenom školovanju radnik je dužan svu dokumentaciju koju je dobio za vrijeme trajanja školovanja, kao i diplomu o završenom školovanju, predati u nadležnu organizacionu jedinicu školstva. Stručni materijali, knjige i sl. koje je radnik dobio na školovanju vlasništvo su Croatia Airlines i radnik ih je dužan predati u nadležnu organizaciju Društva.

Svaki zaposlenik koji je sa ovom avio kompanijom sklopio Ugovor o školovanju prihvata i bonding obaveze. Bonding je obaveza ostanka u radnom odnosu u Društvu i odnosi se na sve osobe upućene na školovanje. Prve dvije godine bondinga moraju se odraditi na radnom mjestu za koje se radnik školovao, osim ako potrebe Društva ne zahtijevaju kraći rok.[77]

[76] CROATIA AIRLINES PRAVILNIK O ŠKOLOVANJU Izmjena br. 7 Datum: 15.06.2011. Oznaka: SPP Strana:7/17

[77] CROATIA AIRLINES PRAVILNIK O ŠKOLOVANJU Izmjena br. 7 Datum: 15.06.2011. Oznaka: SPP Strana:10/17

8.5. Sistematizacija radnih mjesta u Croatia Airlines-u

Ovlasti i odgovornosti za uređenje unutrašnje organizacije ima Predsjednik Uprave. Svrha organizacije je uspostavljanje optimalne organizacije rada koja osigurava ostvarivanje dugoročnih poslovnih i razvojnih ciljeva. Svrha promjene organizacije je njezino usklađivanje sa novonastalim uslovima rada i poslovanja.

Na čelu je uprava i izvršni menadžment, kao zasebna organizaciona cjelina u kojoj se obavljaju glavne korporativne funkcije Društva. U upravi i izvršnom menadžmentu su i svi izvršni direktori, direktor sektora, kontrolinga i interne revizije, i sekretar uprave.

Rad u Društvu je organizovan grupisanjem poslovnih funkcija u četiri poslovne cjeline:

I. Poslovno područje saobraćaja

- Letačko osoblje A319/320
- Letačko osoblje Q400
- Služba kabinskog osoblja
- Operativni centar
- Operativni inženjering
- Plan posada
- Administracija saobraćaja
- Saobraćajni školski centar
- Služba zemaljskih operacija

II. Tehnički poslovi

- Sektor održavanja aviona
- Sektor inženjerskih poslova
- Samostalna služba tehničke podrške
- Tehnički školski centar

III. Prodaja, marketing i upravljanje mrežom i prihodima

- Sektor prodaje
- Sektor marketinga
- Sektor upravljanja mrežom i prihodima

IV Korporativna podrška

- Sektor finansija
- Sektor pravnih poslova, upravljanja ljudskim resursima i imovinom
- Sektor upravljanja informacionim tehnologijama[78]

Poslovi koji se obavljaju na razini cijele kompanije i organizaciono su smješteni uz Upravu, obuhvataju: Sekretarijat Uprave, Služba za upravljanje kvalitetom i sigurnošću, Sektor kontrolinga i interne revizije, Služba zaštite zračnog saobraćaja, olakšica i sprečavanja prevara.

Sektori i samostalne organizacione jedinice predstavljaju zasebnu i zaokruženu tehnološku cjelinu za određenu vrstu poslova i radnih procesa.

Sektori se mogu sastojati od službi, odjela, centara, stanica i drugih organizacionih jedinica kao nižih organizacionih oblika. U okviru sektora mogu se osnivati, izvan sjedišta Društva, izdvojene organizacione jedinice (stanice, poslovnice, predstavništva, podružnice).

Sva radna mjesta sistematizirana su u knjigama organizacije i sistematizacije rada, koje su sastavni dio pravilnika (knjige organizacije i sistematizacije rada). Knjige organizacije i sistematizacije rada sadrže opise organizacionih cjelina, opise poslova i opise radnih mjesta. Svako radno mjesto navedeno u sistematizaciji radnih mjesta sadrži sljedeće podatke:[79] naziv sektora / samostalne organizacione jedinice, naziv niže organizacione jedinice – služba, odjel, stanica i sl., naziv radnog mjesta, zadaci, odgovornost u radu, stručna sprema, funkcionalna znanja, radno iskustvo, probni rok, radni uslovi, napomena, posebna ovlaštenja i znanja.

[78] PRAVILNIK O ORGANIZACIJI I SISTEMATIZACIJI RADNIH MJESTA, Izmjena br. 11, Datum: 01.01.2013., Oznaka: SPP, Strana:7/16
[79] CROATIA AIRLINES PRAVILNIK O ORGANIZACIJI I SISTEMATIZACIJI RADNIH MJESTA, Izmjena br. 11, Datum: 01.01.2013., Oznaka: SPP, Strana:8/16

Radna mjesta predviđena sistematizacijom vrednuju se kroz sistem bodova koji su utvrđeni u Knjizi vrednovanja radnih mjesta. Dodaci sa osnova uslova rada (posebni uslovi rada i smjenski rad) uključeni su u osnovno vrednovanje radnog mjesta. U okviru Knjiga organizacije i sistematizacije radnih mjesta uključeni su i opisani kao radna mjesta neki poslovi koji se mogu obavljati uz poslove na osnovnom radnom mjestu**,** kada to nalažu specifičnosti tehnološkog procesa u vazduhoplovstvu (poslovi po nalogu).

Broj radnika potrebnih za obavljanje poslova Društva utvrđuje Predsjednik Uprave u godišnjem Planu poslovanja Društva.

Radna mjesta sa posebnim ovlastima i odgovornostima u Društvu su: izvršni direktor, direktori, sekretar uprave, executive menadžer za strateško planiranje i razvoj, menadžer državnih i međukompanijskih odnosa, menadžer za poslove zaštite zračnog saobraćaja, olakšica i sprečavanja prevara, korporativni menadžer kvalitete i sigurnosti, menadžer za sigurnost operacija, menadžer kvalitete za saobraćaj, menadžer kvalitete i sigurnosti za tehničke poslove, rukovodilac prodajnog tržišta u inostranstvu, šef predstavništva u inostranstvu.

Radnici se raspoređuju na radna mjesta sa posebnim ovlastima i odgovornostima na određeno vrijeme. Trajanje mandata određuje se odlukom o imenovanju radnika koju donosi Predsjednik Uprave.[80]

Ispod Predsjednika Uprave, u Društvu se utvrđuju sljedeći nivoi upravljanja i vođenja poslova:

Prvi nivo: izvršni direktori odgovaraju neposredno Predsjedniku Uprave.

Drugi nivo: direktori sektora, rukovodilac saobraćajnog školskog centra, rukovodilac tehničke podrške i rukovodilac tehničkog školstva odgovaraju nadležnom izvršnom direktoru, sekretar Uprave, menadžer kvalitete i sigurnosti, menadžer kvalitete i sigurnosti za tehničke poslove, menadžer kvalitete za saobraćaj, menadžer za sigurnost operacija, manager za poslove zaštite zračnog saobraćaja, olakšica i sprečavanja prevara odgovaraju Predsjedniku Uprave.

Treća razina: rukovodilac prodajnih tržišta, šef predstavništva, rukovodioci službi, šef odjela, šef stanica, te ostali rukovodioci na nižim nivoima odgovaraju nadležnim direktorima, ili

[80] CROATIA AIRLINES PRAVILNIK O ORGANIZACIJI I SISTEMATIZACIJI RADNIH MJESTA, Izmjena br. 11, Datum: 01.01.2013., Oznaka: SPP, Strana:10/16

nadležnom izvršnom direktoru u slučaju kada postojećom organizacijom nije predviđeno direktorsko mjesto.

Ukoliko za neku poslovnu cjelinu nije imenovan izvršni direktor, radom sektora i samostalnih organizacionih jedinica upravljaju nadležni direktori koji su u tom slučaju neposredno odgovorni Predsjedniku Uprave. Ukoliko nije imenovan direktor sektora ili rukovodioc samostalne organizacione jedinice, radom sektora ili samostalne organizacione jedinice upravlja i za njen rad odgovara nadležni izvršni direktor. Ukoliko u nekoj službi nije postavljen rukovodioc službe, radom službe rukovodi i za njen rad odgovara direktor organizacione jedinice.

U Društvu postoje četiri funkcije izvršnih direktora:

1. izvršni direktor za tehničke poslove

2. izvršni direktor za saobraćaj

3. izvršni direktor za prodaju, marketing, zemaljske usluge i upravljanje mrežom i prihodima

4. izvršni direktor za korporativnu podršku

Opšte odgovornosti u radu izvršnog direktora su: zakonitost rada sektora i samostalnih organizacionih jedinica kojima je nadređen, za izvršavanje poslovne politike Društva u području svoje odgovornosti, odnosno u poslovnoj cjelini kojom upravlja, za izradu i provođenje planova sektora i samostalnih organizacionih jedinica kojima je nadređen, za efikasnu integralnu zaštitu unutar sektora i samostalnih organizacionih jedinica kojima je nadređen, za provođenje i poštivanje propisanog sistema kvalitete i sigurnosti sektora i samostalnih organizacionih jedinica pod njegovom nadležnošću, za raspolaganje sredstvima koja se dodjeljuju sektorima i samostalnim organizacionim jedinicama kojima je nadređen, u skladu sa poslovnom politikom i poslovnom planu Društva, te svojim ovlaštenjima, za poštivanje interne regulative Društva (opšti akti, postupci i uputstva), za savjesno i efikasno obavljanje svih zadataka radnog mjesta izvršnog direktora koji su sistematizovani Knjigama organizacije i sistematizacije rada.

Što se tiče posebnih odgovornosti u radu izvršnog direktora, one proizlaze iz opisa poslova sektora i samostalnih organizacionih jedinica kojima izvršni direktor upravlja, te su propisane sistematizacijom u Knjigama organizacije i sistematizacije rada za svako pojedino radno mjesto izvršnog direktora. Odgovornosti na ostalim radnim mjestima su također propisane u Knjigama organizacije i sistematizacije rada za svako pojedino radno mjesto.

Svaka promjena organizacije, sistematizacije i vrednovanja rada koja mijenja uspostavljena organizaciona pravila i odnose, uobičajene uslove radnih mjesta propisane sistematizacijom rada, uobičajena pravila vrednovanja, odredbe provodi se temeljem odluke Predsjednika Uprave.

Ovisno o sadržaju izmjena utvrđenih odlukom Predsjednika Uprave pristupit će se izmjeni Pravilnika, odnosno Knjiga organizacije i sistematizacije rada ili Knjige vrednovanja rada. Promjene organizacije i sistematizacije koje udovoljavaju sljedećim uslovima mogu se provoditi bez izmjene opšteg dijela Pravilnika:

– osnivanje i ukidanje službi, odjela, odsjeka i drugih nižih organizacionih oblika, osnivanje i ukidanje radnih mjesta, te izmjene i dopune opisa radnih mjesta koja nisu popunjena izvršiocima, a koja ne narušavaju pravila propisana uslovima radnih mjesta.

– izmjene organizacije i sistematizacije rada koje predstavljaju usklađenja stvarnog stanja obavljanja poslova sa sistematizacijskim propisima ne zahtijevaju promjenu pravila vrednovanja, niti promjenu odredbi i sadržaja Pravilnika, te ne mijenjaju stečena prava radnika zaposlenih na takvim radnim mjestima koja su predmet izmjena.[81]

[81] CROATIA AIRLINESPRAVILNIK O ORGANIZACIJI ISISTEMATIZACIJI RADNIH MJESTA, Izmjena br. 11, Datum: 01.01.2013., Oznaka: SPP, Strana:15/16

Zaključak

Možemo zaključiti da organizaciona kultura usmjerava ponašanje pojedinca, članova organizacije, tj. svih zaposlenih u preduzeću. Svi pripadnici jedne grupe, usvajajući zadani sistem vrijednosti prihvataju i zadane norme ponašanja, te poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju doprinose stvaranju organizacione kulture u preduzeću. Oni također ostvaruju vizije, misije i strategijske ciljeve preduzeća. Budućnost razvoja poslovnih organizacija ovisi o sposobnosti pojedinaca, timova, odjela, pogona ili čitavih korporacija da uče i neprestano povećavaju svoju kreativnost, inovativnost i znanje.

Okolinu, u kojoj preduzeće nastaje i razvija se, karakterišu sve veća konkurencija i promjene kojima se zaposlenici moraju prilagođavati upotpunjujući svoje vještine i znanje. Za današnje preduzeće manje je važno kolika mu je imovina, a puno važnije kolika je sposobnost njegovih zaposlenih da stvaraju vrijednost.

Kultura preduzeća jednako je važna za pojedinca u organizaciji kao i za poslovnu strategiju. Pojedinac može prihvatiti kulturu, adaptirati se i biti uspješan, može i sam udariti pečat kulturi preduzeća, ali ako se ne uspije prilagoditi postojećoj kulturi, niti je može promijeniti, tada mora napustiti organizaciju. Prihvatanje radnog mjesta, prilagođavanje organizacionoj kulturi i motivacija zaposlenika u velikoj mjeri ovisi o okruženju u kojem radi. Usporedo sa samostalnim usavršavanjem potrebno je raditi i na razvijanju otvorene i ugodne saradnje sa drugim ljudima. Za uspješnu komunikaciju presudni su odnosi onih koji komuniciraju. Ljudi to obično ne primjećuju sve dok ne dođu u sukob zbog neusklađenih želja i očekivanja. Pri grupisanju aktivnosti i stvaranju određenih odnosa unutar organizacione strukture u obzir se prije svega uzimaju ljudske sposobnosti, ograničenja i običaji. Ona mora biti oblikovana tako da olakša zaposlenicima efikasno postizanje ciljeva, dopušta doprinose pripadnika skupine i potiče na kreativan rad, motiviše ih i čini zadovoljnima.

Za poslovnu strategiju, kultura je važna zato jer utiče na njezin odabir i predstavlja jedan od načina na koji se odabrana strategija ostvaruje. Implementacija i izvršenje poslovne strategije toliko su važni za uspjeh preduzeća da zahtijevaju mobilizaciju cjelokupne kulture preduzeća. Tim više je važno da se kultura preduzeća tretira kao osjetljiv i značajan faktor ostvarivanja poslovne strategije i tržišnog uspjeha.

Kultura uključuje i materijalne i apstraktne elemente, ona nastaje i djeluje kroz generacije. Kultura je važna za organizaciju jer definiše većinu onoga šta se radi i kako se radi u toj

organizaciji. Važnost organizacione kulture dolazi do izražaja u svakodnevnom životu preduzeća. Ona utiče na oblikovanje i provođenje strategije, primjenu autoriteta, vrstu strukture i način organizovanja. Mnoge su funkcije organizacione kulture vrijedne za organizaciju i za zaposlene. Kultura pojačava privrženost organizaciji i povećava čvrstoću ponašanja zaposlenih. To su jasne koristi za organizaciju sa pogleda zaposlenih. Organizaciona kultura je vrijedna zato što smanjuje dvosmislenost, zaposlenima daje do znanja kako stvari treba napraviti i šta je važno za organizaciju.

Organizaciona kultura je osobenost, odnosno karakteristika jedne organizacije, ili jednostavno „način na koji su stvari uređene u organizaciji"[82]. Ona utiče na način na koji zaposleni misle, ponašaju se i osjećaju. Organizaciona kultura je širok termin koji se koristi za definisanje karaktera posebne organizacije i uključuje elemente kao što su osnovne vrijednosti i vjerovanja menadžmenta i ostalih zaposlenih, korporativna etika i pravila ponašanja. Lider organizacije kreira njenu kulturu time što nameće (uspiješna) rješenja problema eksterne adaptacije i interne integracije sa kojima se organizacija suočava. Interpretativni način oblikovanja organizacione kulture od strane lidera, podrazumijeva da lider, putem procesa komunikacije, nameće značenja realnosti članovima organizacije i tako ih čini kognitivno zavisnim od njega. Svi ili većina članova organizacije postepeno usvajaju značenja realnosti nametnuta od strane lidera te organizacije i tako formiraju zajedničke pretpostavke, vjerovanja i vrijednosti kao sadržaj organizacione kulture.[83] Organizaciona kultura može biti izražena u misiji kompanije, u arhitektonskom stilu ili unutrašnjem dekoru kancelarija, zatim može biti iskazana načinom oblačenja zaposlenih na poslu, načinom na koji zaposleni oslovljavaju jedni druge i titulama koje su im date.

U ovom radu prikazana je organizaciona kultura u avio kompaniji Croatia Airlines. Svi navedeni faktori koji utiču na izgradnju organizacione kulture presudni su u svakodnevnoj složenoj i dinamičnoj „borbi“ za svakog putnika, što je proces koji dominira u svim dijelovima svjetskog avio tržišta. Avio tržište je sve više obuhvaćeno izazovima konkurencije, zbog toga je od izuzetnog značaja kvalitetno i efikasno upoznati dinamiku promjena i prilagoditi se novim okolnostima. Time se stvaraju nužni preduslovi optimizacije pozicioniranja avio kompanije na tržištu, što u sve većoj mjeri postaje presudno za njen daljnji opstanak.

[82] Boswell, 2002
[83] http://scindeks-clanci.ceon.rs (pregledano – 02.07.2013.)

Literatura:

- Armstrong, M. 1990: *How to be an even better manager*, Kogan Page, London
- Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. 1991: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb
- Bahtijarević-Šiber, F. 1994: Nova *filozofija menagementa i njezini napuci za praksu*, Ekonomski analitičar, Zagreb
- Blanchard, K., Peale, N. V. 1990: *Moć etičkog poslovanja*, Horvat elektronika, Zagreb
- Cingula, M. 1992: *Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije XI*, RRIF-plus, Broj 5/92, Zagreb
- Cooper, A. E. 1995: *Bussiness Process Reengineering and Organisational Change*, http://freespace.virgin.net/alan.cooper/bpr/overview.htm
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. 2000: *Corporate Cultures*, *The Rites and Rituales of Corporate Life*, Cambridge, Massachusetss
- Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S.R. 2002: *Management and Organizational Behaviour*, Allyn and Bacon, Massachusetts
- Higgins, J.M. 1994: *Management Challenge*, Macmillan College Publishing Company, New York
- Katz, R. L. 1974: *Skills of an effective administrator*, Harvard Bussiness Review, Vol. 52, No 5., Massachusetts
- Mašić, B. 2008: *Menadžment*,Univerzitet Sinergija, Bijeljina
- Mašić, B. 2009: *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Miljević, M. 2007: *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale
- Robbins, S. P. 1996: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate d.o.o., Zagreb
- Schein, E. 2004: *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
- Scholz, Z. 1987: *Corporate culture and strategy* – problem of strategic fit, Long Range Planning, Vol. 20
- Sikavica, P., Novak, M. 1999: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb

- Smircich, L. 1983: *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, New York
- Šehić, Dž. 2002: *Strateški menadžment*, Slovo, Sarajevo
- Šušanj, Z. 2005: *Organizacijska klima i kultura*, Naklada Slap, Zagreb
- Vila, A. 1992: *Japanski principi organizacije i rukovođenja XI*, Portorož
- Weihrich, H., Koontz, H. 1994: *Menedžment, 10. Izdanje*, Mate d.o.o., Zagreb
- Zvonarević, M. 1985: *Socijalna psihologija IV*, Školska knjiga, Zagreb
- Žugaj, M., Cingula, M. 1992: *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin
- Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. 2004: *Organizacija*, TIVA i FOI, Varaždin

Intranet Croatia Airlines:

- Croatia Airlines, *„Human Resources“*, izmjena br. 3
- *Radna uputa o nošenju uniforme na radnom mjestu Croatia Airlines-a*, 2013
- *Godišnje izvješće Uprave o stanju Društva*, 2012
- *Metodologija dugoročnog planiranja*, Croatia Airlines
- *Priručnik kvalitete „Croatia Airlines“*, izmjena br.8
- *Postupak izrade plana kadrova Croatia Airlines i provođenje kadrovskih promjena*, PO-HRM-000-02
- *Croatia Airlines Pravilnik o radu*, Izmjena br. 8
- *Croatia Airlines Pravilnik o školovanju*, Izmjena br. 7
- *Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Croatia Airlines*, Izmjena br. 11

Internet:

- www.croatiaairlines.com
- www.koprivnicki-poduzetnik.hr/hr/financijsko-upravljanje-i-odluivanje
- www.megatrend-info.com
- http://scindeks-clanci.ceon.rs