ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU INA D.D.

Skenderović, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:626760

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU INA D.D.

Mentor: **Student:**

doc.dr.sc. Marina Lovrinčević **Ivana Skenderović**

Split, kolovoz 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
1.1. Problem i predmet istraživanja 1
1.2. Istraživačke hipoteze 2
1.3. Ciljevi istraživanja 3
1.4. Metode istraživanja 3
1.5. Doprinos istraživanja 4
1.6. Struktura diplomskog rada 5
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA 7
2.1. Organizacijska kultura 7
2.1.1. Definiranje organizacijske kulture 7
2.1.2. Elementi organizacijske kulture 9
2.1.3. Funkcije organizacijske kulture 12
2.1.4. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture 14
2.2. Stilovi vođenja 17
2.2.1. Pojam vođenja, vodstva i vođe 18
2.2.2. Teorijski modeli stilova vođenja 19
2.2.3. Suvremeni pristupi vodstvu 23
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I STILOVA VOĐENJA 24
3.1. Opći podaci o poduzeću INA d.d. 24
3.1.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti 25
3.1.2. Organizacijska struktura 28
3.2. Metodologija istraživanja 31
3.2.1. Obilježja zaposlenika 31
3.2.2. Analiza sustava vodstva 37
3.2.3. Organizacijska kultura u poduzeću INA d.d. 44

3.2.4. Povezanost organizacijske kulture i stilova vođenja u poduzeću INA d.d. 51
3.2.5. Osvrt na istraživačke hipoteze..... 59
4. ZAKLJUČAK 61
5. SAŽETAK..... 63
6. SUMMARY 64
LITERATURA..... 65
POPIS SLIKA 67
POPIS TABLICA..... 68
PRILOG – ANKETNI UPITNIK..... 30

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Postoji jako puno definicija organizacijske kulture, ali potpune i precizne definicije nema. Međutim, može se reći da je organizacijska kultura odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja. Njome se usmjerava ponašanje pojedinca, članova organizacije, odnosno zaposlenih u poduzeću koji, usvajajući zadani sustav vrijednosti, ostvaruju vizije, misije i strategije poduzeća.

Predmet istraživanja je problematika međusobne ovisnosti organizacijske kulture i stilova vodstva. Organizacijska kultura u kontekstu kulture u poslovnoj organizaciji u svojoj suštini predstavlja sustav vrijednosti, normi i uvjerenja korporacijske zajednice. Predstavlja „esenciju filozofije postizanja uspjeha, a njene vrijednosti pružaju osjećaj zajedničkog usmjerenja svih zaposlenih i odrednice njihovog svakodnevnog ponašanja“[1].

Organizacijska kultura je vrlo često promjenjiva kategorija, mijenja se sa promjenom okoline poduzeća. Isto tako ponašanje zaposlenika u nekoj poslovnoj organizaciji ovisi o kulturi koju ta ista organizacija njeguje. Zbog toga je potrebno da menadžment upravlja zaposlenicima kod svake promjene koja se događa u organizaciji, a naročito kod promjena koje se događaju u organizacijskoj kulturi. Pošto je organizacijska kultura promjenjiva kategorija, i pošto se zaposlenici vrlo često opiru promjenama, menadžment ima posebno važnu ulogu kod upravljanja zaposlenicima kako bi se izbjegli problemi sa prilagodbom zaposlenika kulturi i sa njihovim ponašanjem u skladu sa tom istom kulturom. Otpor, negodovanje i odbijanje prilagodbe promjenama u poduzeću, promjenama kulture te negodovanje u svezi slušanja naredbi od nadređenih, ističe značaj uloge i važnost stila vođenja u poduzeću. Time se uspostavlja red među zaposlenicima i ostvaruju odnosi koji na obostrano zadovoljstvo ostvaruju ciljeve poslovne organizacije.

Stilovi vođenja se mogu promatrati prema različitim teorijama, a jedina razlika je u perspektivi iz koje se promatraju razlike u upravljanju (vođenju). Stoga predmet istraživanja ovog rada osim definiranja organizacijske kulture predstavlja i definiranje stilova vođenja te izlaganje dimenzija i tipova kulture i stilova vođenja kako bi se kasnije na primjeru poduzeća INA d.d. moglo prikazati međusobno djelovanje kulture i vođenja.

[1] Bahtijarević – Šiber, F., (1992.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, Vol 23, No. 1 – 2, Zagreb,str. 29.

Ovaj diplomski rad se ponajviše bavi načinom na koji kultura i stil vodstva koji je prisutan u nekom poduzeću utječu na sveopću jedinstvenost tog poduzeća. Kultura je zasebna kategorija kojoj je potrebno posvetiti punu pozornost jer su u konačnici sve radnje u poduzeću podređene baš kulturi koja vlada u toj organizaciji. Predmet istraživanja je i analiza stila vodstva koji odgovara pojedinoj kulturi organizacije, ali i analiza čimbenika koji utječu na sam izbor neke dimenzije kulture. Stil vođenja uvelike utječe na konačni rezultat koji zaposlenici pokazuju svojim radom. Kako je činjenica da najbolje rezultate daju zaposlenici koji djeluju u kohezivnim radnim grupama (neovisno o dimenziji kulture ili stila upravljanja), potrebno je uskladiti to dvoje kako bi se ostvarila kohezivnost, zadovoljstvo zaposlenika te njihova predanost misiji poduzeća. Ovo predstavlja jednu od važnijih komponenti diplomskog rada.

U konačnici, rad daje teorijsku i empirijsku analizu odnosa organizacijske kulture i stila vodstva, a posebno se osvrće na analizu poslovanja naftnog poduzeća INA d.d. Predmet rada je istraživanje odnosa organizacijske kulture i stila vodstva u poduzeću INA d.d. Time će se dati temelji za daljnja istraživanja i analizu odnosa ova dva čimbenika u poslovnoj organizaciji.

Okosnica predmeta diplomskog rada je empirijsko istraživanje koje se provodi sa svrhom prikaza utjecaja mikro i makro čimbenika i strukture organizacije na izbor organizacijske kulture i njeno održavanje i podršku izabranim stilom vodstva na primjeru poduzeća INA d.d.

1.2. Istraživačke hipoteze

Radi svega navedenog, moguće je postaviti glavnu hipotezu:

- **H1:** Postoji povezanost između organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću INA d.d.

Uz prethodno postavljenu hipotezu moguće je postaviti i pomoćne hipoteze:

- **H1.1.:** Postoji povezanost između faktora dinamičke organizacijske kulture i participativnog stila vodstva u poduzeću INA d.d.
- **H1.2.:** Postoji povezanost između faktora statične organizacijske kulture i autoritativnog stila vodstva u poduzeću INA d.d.

Da bi se ove tri hipoteze prihvatile ili odbacile potrebno je provesti teorijsku analizu područja organizacijske kulture i vodstva, i zatim analizu poslovanja poduzeća INA d.d. sa naglaskom na analizu ovih kategorija poslovanja.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj je istražiti mjeru u kojoj postoji povezanost između organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću INA d.d. Shodno tome, cilj je istražiti industriju kao jednog od najvažnijih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacijske kulture i stila vodstva, zbog toga što industrija diktira uvjete poslovanja pa samim time i kulturu vodstva. Cilj je pokazati da li se organizacijska kultura razlikuje ovisno o industriji, jer će se time pokazati slučaj poduzeća INA d.d., i izbor stila vodstva obzirom na industriju nafte kojoj ovo poduzeće pripada. Cilj je analizom ovog poduzeća istražiti čimbenike o kojima ovisi odnos organizacijske kulture i stilova vodstva. Obzirom da svako poduzeće ima različitu organizacijsku kulturu, kako bi se moglo pravilno upravljati poduzećem cilj je pokazati da li i u kojoj mjeri stil vodstva proizlazi iz postojeće organizacijske kulture, tj. pokazati da li i u kojoj mjeri različite vrste organizacijske kulture utječu na izbor različitih stilova vodstva.

Osim toga, kako bi se mogli ostvariti svi ovi ciljevi, potrebno je napraviti analizu odabranog poduzeća INA d.d., stoga je cilj napraviti analizu poslovanja tog poduzeća i tu analizu usmjeriti prema ispitivanju postavljenih hipoteza.

1.4. Metode istraživanja

Kako bi bilo moguće ostvariti postavljene ciljeve i time odgovoriti na postavljene istraživačke hipoteze, diplomski rad koristi sljedeće metode istraživanja:[2]

- **Metoda deskripcije**

  Metodom deskripcije se vrši opis situacija, stanja i procesa.

- **Metoda analize i sinteze**

  Ove metode se odnose na raščlambu složenih sadržaja na jednostavnije dijelove i na spajanje dijelova ili pojedinih jednostavnijih elemenata u složenije sadržaje (cjeline).

[2] Zelenika, R., (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4 izd., Ekonomski fakultet Sveučilište u Rijeci, Rijeka., str. 357.

- **Metoda indukcije i dedukcije**

  Indukcija i dedukcija se odnose na načine zaključivanja od kojih svaki odgovara određenim situacijama i određenim zadacima, pri čemu se nijedna od ovih metoda ne koristi prema izboru nego prema prirodi deduktivnih i induktivnih mehanizama zaključivanja. Dedukcijom se izvodi novi sud po principu općeg na pojedinačno, dok kod indukcije vrijedi obratno.

- **Metoda komparacije**

  Komparativnom metodom se vrši usporedba pojava koje će se spominjati u diplomskom radu, ali se metoda osim usporedbom bavi i istraživanjem sličnosti ispitivanih pojava, njihovom različitostima i tome slično.

- **Studija slučaja**

  Studija slučaja je kvalitativna istraživačka metoda kojom se nastoje zabilježiti informacije o jednom ili više slučajeva koji se ispituju i proučavaju. Studija slučaja se provodi nad jednom ili više slučajeva iz prakse ali se zaključci dobiveni temeljem studije primjenjuju na sve kategorije takvih pojava.

- **Empirijske metode**

  Uz pomoć anketnog upitnika prikupit će se potrebni podaci koji će se obraditi u jednom od statističkih programa, te će se na osnovu tih podataka donositi zaključci.

1.5. Doprinos istraživanja

Doprinos istraživanja leži u istraživanju koje se bavi problemom odnosa organizacijske kulture i izbora stilova vodstva, koje će se provesti na valjan i pravilan način.

Pošto INA d.d. već dugi niz godina ostvaruje visoke rezultate na tržištu, rezultati analize slučaja tog poduzeća u ovom radu se mogu smatrati korisnim za velika poduzeća u Republici Hrvatskoj. Iako se rezultati koje će pokazati analiza ovog poduzeća ne mogu generalno primijeniti na sva druga poduzeća u Republici Hrvatskoj, ispitivanje postavljenih hipoteza će doprinijeti boljem razumijevanju odnosa organizacijske kultura i stila vodstva. To može olakšati upravljanje ovim kategorijama u svim poslovnim organizacijama.

Provedena analiza može biti od koristi menadžerima poduzeća, kako bi shvatili koliko su visoka i jaka organizacijska kultura i participativni stil vodstva moćno oružje u postizanju dobrih poslovnih rezultata. Jer samo organizacijska kultura koja podržava viziju i misiju poduzeća te njegove strateške ciljeve može doprinijeti učinkovitosti, a to je na kraju i osnovni cilj razvoja svake organizacije.

1.6. Struktura diplomskog rada

Sadržaj diplomskog rada je koncipiran na način da postepeno tematski i sadržajno vodi prema rješavanju same srži istraživačkog problema. S tim razlogom je rad podijeljen na uvodni dio, teorijski dio, uvod u poslovanje poduzeća INA d.d. te empirijski dio u kojem se raspravlja postojeća kultura i stilovi vodstva tog poduzeća sa analizom čimbenika koji utječu na izbor navedenih kategorija. Rad je podijeljen na ukupno četiri glavne cjeline koje su nadalje podijeljene na podnaslove koji detaljno obrađuju pojedine teme. Riječ je o sljedećim cjelinama: uvod, definiranje organizacijske kulture i stilova vođenja, empirijsko istraživanje povezanosti organizacijske kulture i stilova vođenja, te zaključak.

Uvod u diplomski rad čitatelju daje opsežan, a opet vrlo jednostavno izložen koncept diplomskog rada, uvodi čitatelja u problematiku i daje pregled doprinosa i istraživačkih hipoteza kako bi ga se već u samom početku upoznalo sa sadržajem ovog rada. Uvodni dio, dakle, na vrlo jednostavan način izlaže čitatelju najvažnije informacije u vezi ovog diplomskog rada. U njemu je iznesen problem i ciljevi istraživanja, istraživačke hipoteze, znanstvene metode istraživanja koje će se koristiti u ovom radu, kao i doprinos, struktura i sadržaj diplomskog rada.

Drugi dio rada odnosi se na teorijski dio u kojem će biti objašnjeni osnovni pojmovi organizacijske kulture, njeni elementi i tipovi. Također će biti definirani stilovi vođenja, modeli koji se najviše koriste pri njihovu izučavanju te značaj stilova vođenja za uspješnost poslovanja poduzeća.

Uvod u treći tj. empirijski dio diplomskog rada, dati će se prikaz poslovanja INA – e d.d.: opisom osnivanja poduzeća INA – e d.d. te njegove organizacijske strukture. Također će se iznijeti osnovne karakteristike zaposlenika poduzeća, na temelju podataka dobivenih anketiranjem. Na samom kraju ovog dijela objasnit će se utjecaj organizacijske kulture na stilove vođenja.

U četvrtom dijelu rada nalazit će se zaključak diplomskog rada. Autorica će dati zaključak unutar kojeg sumira najvažnije spoznaje i saznanja stečena tokom istraživanja i zatim izrade ovog diplomskog rada. Na samom kraju biti će navedena literatura korištena u ovom radu te popis slika, tablica, grafikona te anketni upitnik.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA

2.1. Organizacijska kultura

U novije vrijeme, organizacijska kultura se smatra vrlo važnim organizacijskim konceptom i gotovo sva domaća i inozemna poduzeća, institucije i ustanove, temelje svoj rad na sustavu pojedinih vrijednosti koje utječu na djelotvornost organizacije. U današnje vrijeme, poslovni sustavi grade svoju budućnost na stvaralačkim izvorima organizacijske kulture, te se zbog toga organizacijska kultura može promatrati kao pojedinačno – kolektivno dobro.

Činitelji organizacijske kulture, kao što su primjerice veličina, sustav nagrađivanja, motivacija, tolerancija i simboli, nedvojbeno pridonose uspjehu i teže prema izvrsnosti poslovanja. Izvrsnost predstavlja „strateški cilj za svaki sustav koji promatra organizaciju kao proces, tj. kao dinamičnu kategoriju“[3], a razvoj kulture u organizaciji se promatra kao proces, tj. kao dio svakodnevice. Kako bi se uspješno shvatilo značenje organizacijske kulture, potrebno je kulturu povezati s civilizacijskom kulturom, odnosno kulturom sraslom u društvu, gospodarstvu i ljudskom mentalitetu. Organizacijska kultura se u današnje vrijeme prepoznaje kroz kreativnost i stvaralaštvo, što se u konačnici uklapa u kontekst modernog i suvremenog razvoja. „Organizacijska kultura se javlja tamo gdje pojedinačne organizacije ili skupine organizacija stvaraju zajednička obilježja, značaj i ponašanje.“[4]

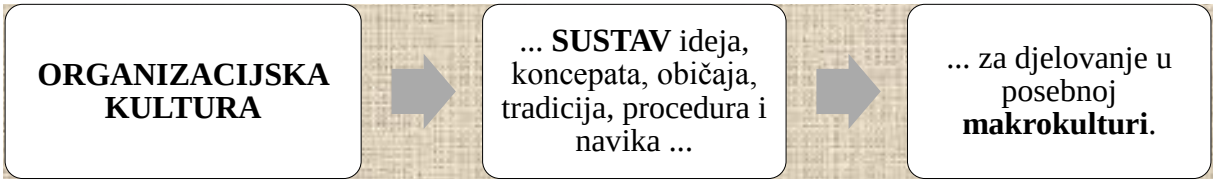
2.1.1. Definiranje organizacijske kulture

U najširem smislu riječi, kultura predstavlja usavršavanje neke građe ili materijala za određenu svrhu. U užem smislu riječi, kultura se može definirati kao ostvarivanje humanih vrijednosti kod čovjeka što je u konačnici vidljivo u njegovima djelima. Također, kultura se može predstaviti i kao veliko ljudsko postignuće koje obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra, te podrazumijeva veliki niz pojmova i kategorija, kao što su primjerice:

- Lijepo i pristojno ponašanje,
- Ponašanje društvene skupine,
- Način života i ponašanje pojedinih naroda,
- Stvaralaštvo vjerske zajednice.

[3] Sikavica, P., Novak, M., (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb., str. 358.
[4] Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.), Organizacijska kultura, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin., str. 115.

Opći pojam kulture temelj je za razumijevanje organizacijske kulture zbog toga što kultura predstavlja sastavni dio opće kulture i društvenog sustava. Također, organizacijska kultura jedan je od ključnih čimbenika koji utječe na uspješnost upravljanja promjenama u nekom poduzeću. Organizacijska kultura se može definirati na više načina, a jedna od definicija govori da „organizacijska kultura (slika 1) obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi“[5].



Slika 1: Definicija organizacijske kulture

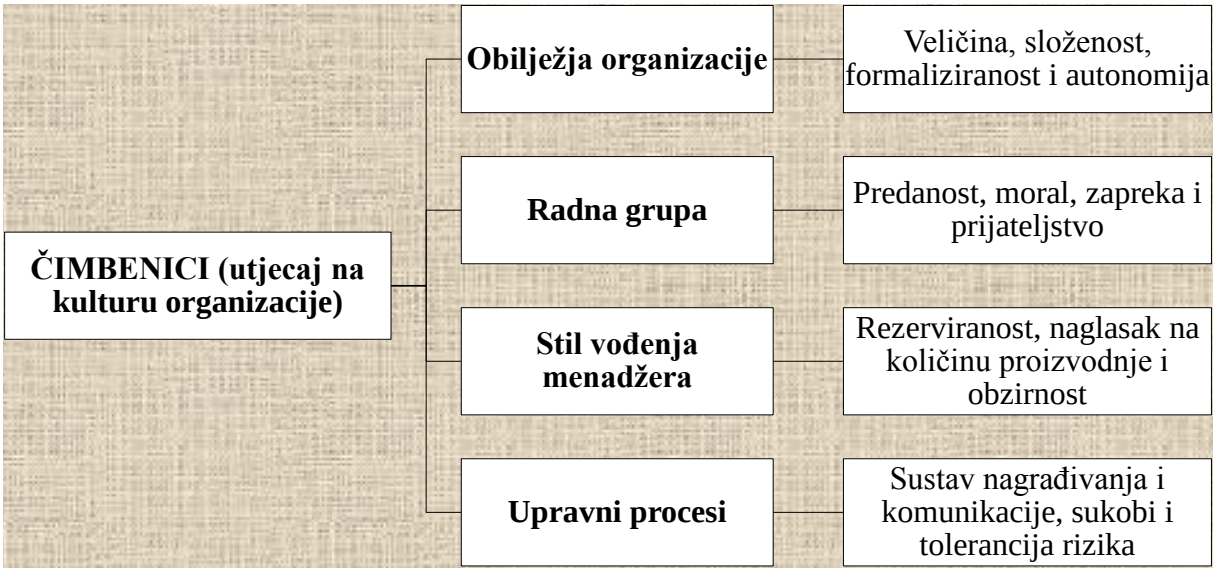
Izvor: Prikaz autorice prema: Žugaj, M., Šehanović, J., (1999.), Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin., str. 535.

Organizacijska kultura je relativno specifičan i trajan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji determinira određeno organizacijsko ponašanje i usmjerava pojedine aktivnosti pojedinaca i grupa unutar poslovne organizacije. Adekvatna i jaka organizacijska kultura, predstavlja jedan od temeljnih preduvjeta realizacije određene poslovne strategije, te se na odgovarajući način očituje kao jedinstveni supstitut pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama. Isto tako, organizacijska kultura se može definirati i kao „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“[6].

Organizacijska kultura je poprilično stabilan sustav i ne mijenja se brzo, te uključuje učenje, prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja koji se formiraju tijekom određenog vremenskog razdoblja. Općenito govoreći, vidljivo je kako sve definicije organizacijske kulture sugeriraju na sintezu vjerovanja, djelovanja i ponašanja pojedinaca i svih zaposlenih u poslovnoj organizaciji. Organizacijska kultura je isprepletena s životnom filozofijom i ciljevima organizacije. Menadžeri organizacije moraju biti vrlo dobro upoznati s kulturom organizacije, te se može reći kako prilagođavanje kulturi predstavlja čimbenik od presudne važnosti za opstanak organizacije.

[5] Žugaj, M., Šehanović, J., (1999.), Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin., str. 535.
[6] Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J., op. cit., str. 120.

Na organizacijsku kulturu, odnosno na cjelokupnu organizaciju, djeluju mnogi čimbenici (slika 2) među kojima posebno mjesto „pripada odnosima u radnim skupinama, stilu vođenja menadžera, upravnim procesima i obilježjima organizacije“[7].



Slika 2: Čimbenici koji imaju utjecaj na kulturu organizacije

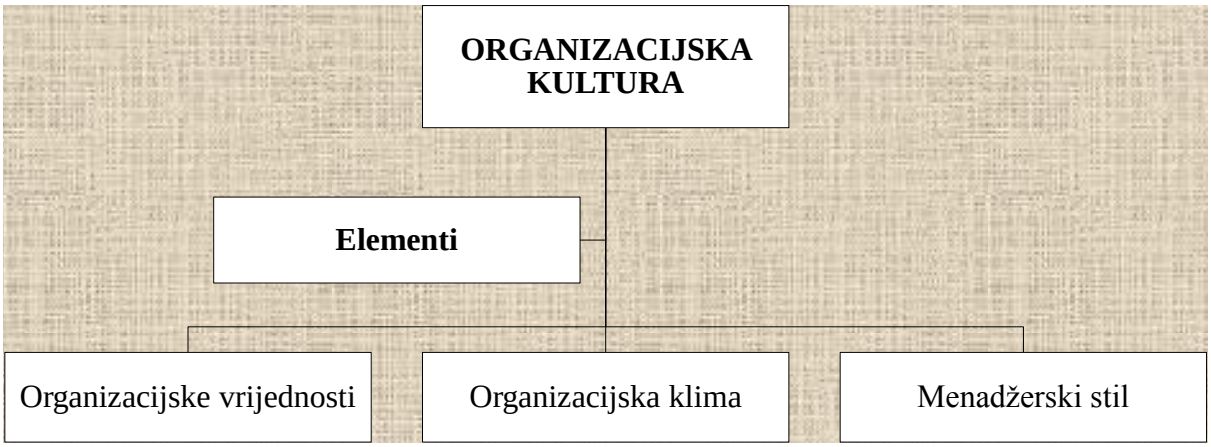
Izvor: Prikaz autorice prema: Sikavica, P., Novak, M., (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb., str. 594.

Organizacijska kultura poduzeća od iznimne je važnosti za pojedinca u organizaciji, kao i za poslovnu strategiju. Naime, „pojedinac može prihvatiti kulturu organizacije, adaptirati se i biti uspješan, a ukoliko se ne uspije prilagoditi postojećoj organizacijskoj kulturi, tada mora napustiti organizaciju“[8]. Za ostvarenje poslovne strategije, kultura organizacije predstavlja vrlo važan čimbenik jer utječe na odabir načina na koji se odabrana poslovna strategija ostvaruje.

2.1.2. Elementi organizacijske kulture

Elemente organizacijske kulture moguće je susresti na raznim mjestima, odnosno u svim aktivnostima poduzeća. U„svrhu potpunijeg i boljeg razumijevanja organizacijske kulture, neophodno je poznavati njene najvažnije elemente“[9] koji podrazumijevaju organizacijske vrijednosti, organizacijsku klimu i menadžerski stil (slika 3).

[7] Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 594.
[8] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (1999.), Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin., str. 560.
[9] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., op. cit., str. 556.



Slika 3: Elementi organizacijske kulture

Izvor: Prikaz autorice prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (1999.), Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin., str. 556.

Organizacijske vrijednosti, kao sastavni dio organizacijske kulture, predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju, odnosno sve ono što bi se trebalo dogoditi u bližoj budućnosti. Pod organizacijskim vrijednostima posebice se radi o međusobnom povjerenju zaposlenika, prodornom toku informacija, odgovarajućem stilu vodstva, delegiranju odluka i financijskoj stabilnosti poduzeća. Također, ispravno korištene organizacijske vrijednosti mogu biti od velike pomoći svakoj organizaciji kod izgradnje pristupa izvrsnosti koji se odnose na:

- **Motivirajuću posvećenost**

  Određene vrijednosti pomažu djelatnicima prilikom razvoja brige o tome što organizacija čini, odnosno kako se ponaša, kao i prilikom uspostavljanja veze između pojedinačnih napora u odnosu na cjelokupno funkcioniranje organizacije.

- **Usklađivanje aktivnosti**

  S obzirom na činjenicu da djelatnici moraju donositi složene odluke, organizacijske vrijednosti osiguravaju skup načela koja ih vode prilikom donošenja i provedbe pojedinih odluka.

- **Prevladavanje individualnih sukoba**

  Organizacijske vrijednosti osiguravaju govor i načela pomoću kojih je moguće prevladati i prihvatiti individualne različitosti unutar organizacijske strukture.

Jasno definirane organizacijske vrijednosti od iznimne su važnosti za svaku organizaciju, a u poslovnoj praksi vrijedi pravilo da se organizacijske vrijednosti ne mogu nikome nametnuti, iako mnogi to pokušavaju učiniti. Uz viziju i svrhu, svaka organizacija u današnje vrijeme mora odrediti pravila o tome na koji će način zajednički raditi, te što ih sve u tome povezuje. Naime, organizacijske vrijednosti tvore temelje organizacijske kulture, jer osiguravaju osjećaj zajedničkog usmjerenja prema svim djelatnicima. U situaciji kada djelatnici točno znaju za što se njihova organizacija zalaže, tada se mnogo lakše donose odluke koje podržavaju prethodno navedene činjenice.

U odnosu na organizacijske vrijednosti, **organizacijska klima** označava „radnu atmosferu koja je izražena putem shvaćanja zaposlenih, njihovih iskustava i odnosa prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti“[10]. Kada se govori o organizacijskoj klimi, vidljivo je kako se radi o odnosu zaposlenika prema radu, kao i o odnosima s ostalima zaposlenicima unutar organizacije. Temeljna funkcija organizacijske klime je učiniti zaposlenika zadovoljnim, što u konačnici ima pozitivan utjecaj na poslovanje organizacije.

U današnje vrijeme, postoji šest primarnih dimenzija organizacijske klime koje značajno utječu na individualnu i organizacijsku radnu uspješnost, a to su:

- Fleksibilnost,
- Odgovornost,
- Standardi,
- Nagrade,
- Jasnoća,
- Predanost timu.

I kao posljednji element organizacijske kulture, **menadžerski stil** predstavlja „način na koji se menadžer ponaša u poduzeću (organizaciji)“[11]. U literaturi postoji mnogo opisa pojedinih upravljačkih stilova koji se većinom nalaze u užem ili širem dosegu autokratskog i demokratskog stila. Naime, „Megginson i Mosley, smatraju kako organizacijsku kulturu čine obredi, rituali, naratori, doušnici, špijuni, mitovi i legende“[12].

[10] Belak, S., Ušljebrka, I., (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oecenomica Jadertina, Vol 4, No. 2, Zadar, str. 87.
[11] Belak, S., Ušljebrka, I., op. cit.
[12] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., op. cit., str. 562.

Osim prethodno navedene podjele elemenata organizacijske kulture, postoji još jedna podjela koja elemente organizacijske kulture (tablica 1) dijeli na „vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, jezik i komunikacije te običaje i rituale“[13]. Organizacijska kultura se klasificira na navedeni način, i to iz razloga što upravo specifične kombinacije čine sastavne dijelove kulture svake organizacije.

Tablica 1: Podjela elemenata organizacijske kulture

PODJELA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE KULTURE	
ELEMENT	**OPIS**
Vrijednosti	Vežu se uz prioritete koji imaju važno značenje za razvoj i opstanak
Norme	Vežu se uz postupak kojim se želi nešto postići (otkrivaju ponašanje zaposlenika)
Stavovi i uvjerenja	Uključuju temeljna načela i standarde ponašanja organizacije
Običaji i rituali	Osnaživanje identifikacije djelatnika s organizacijom
Jezik i komunikacija	Jezik utječe na socijalni status djelatnika u organizaciji, dok komunikacija služi za izražavanje vlastitog identiteta

Izvor: Prikaz autorice prema: Belak, S., Ušljebrka, I., (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oecenomica Jadertina, Vol 4, No. 2, Zadar, str. 88.

Prethodno navedeni elementi organizacijske kulture utječu na sposobnost oblikovanja, odnosno usmjeravanja ponašanja, razmišljanja, stavova, uvjerenja, komunikacije i osjećaja zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti. Sukladno tome, vidljivo je kako je jedna od temeljnih mogućnosti organizacijske kulture upravljanje organizacijom. Sve prethodno navedene stavke se mogu pripisati činjenici da se elementi organizacijske kulture mogu promijeniti i prilagoditi strategiji.

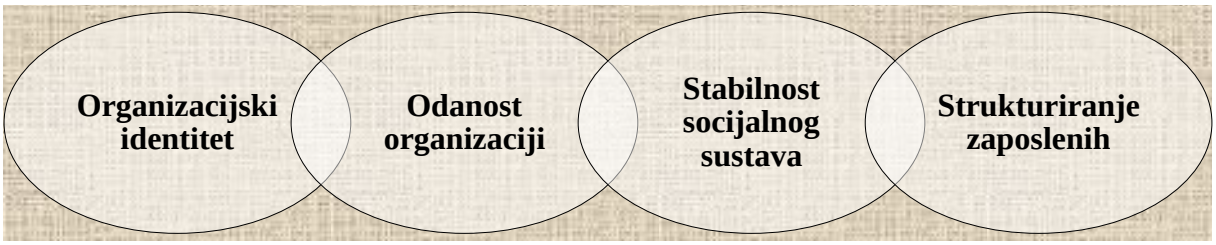
2.1.3. Funkcije organizacijske kulture

Nakon definiranja općih pojmova organizacijske kulture, kao i utvrđivanja elemenata koji ju čine, potrebno je uočiti i predstaviti funkcije koje organizacijska kultura ima u nekoj organizaciji. Nadalje, „organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije (slika 4), a one su sljedeće:

- Pružanje osjećaja identiteta i pripadnosti organizaciji,

[13] Belak, S., Ušljebrka, I., op. cit., str. 88.

- Postizanje odanosti zaposlenih u organizaciji,
- Stvaranje stabilnosti unutar organizacije,
- Strukturiranje zaposlenih uz davanje uvida o tome u kakvoj okolini članovi rade“[14].



Slika 4: Osnovne funkcije organizacijske kulture

Izvor: Prikaz autorice prema: Žugaj, M., Bojanić – Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin., str. 12.

Briga za potrošače i upravljanje odnosima među zaposlenicima predstavljaju krucijalne čimbenike uspješnosti poslovanja pojedine organizacije. Naime, na njih utječe organizacijska kultura, što se u konačnici indirektno reflektira i na razinu uspješnosti poslovanja. Ključne funkcije organizacijske kulture koje „služe za ostvarenje ciljeva organizacija su:

- Potenciranje kreativnosti i inovativnosti zaposlenika,
- Poticanje skladnih odnosa i timskog rada,
- Kreiranje pozitivnog imidža,
- Postizanje sklada (između ciljeva i zaposlenih u organizaciji)“[15].

Organizacijska kultura poduzeća određuje „pravila igre“ koja bi pojedinci trebali prihvatiti ukoliko se nastoje djelotvorno integrirati u poduzeće. Poznavanje pojedinih funkcija organizacijske kulture oblikuje kulturu, određuje prenošenje organizacije prema okolini, stvara subkulturu, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima te utječe na stajališta i angažiranost djelatnika organizacije. Organizacijska kultura povećava stupanj privrženosti organizaciji i postojanost ponašanja zaposlenih, te se na taj način zaposlenicima daje do znanja na koji način treba napraviti stvari, odnosno što je važno za organizaciju.

[14] Žugaj, M., Bojanić – Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin., str. 12.
[15] Žugaj, M., Bojanić – Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., op. cit., str. 13.

2.1.4. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture

Svaka organizacija u današnje vrijeme, neovisno o tome kakva bila, posjeduje određenu organizacijsku kulturu. Naime, „Moorhead i Griffin navode tri primjera **modela** organizacijske kulture, a to su:

- Parsonov „AGIL"model,
- Ouchi – jev model,
- Peters – Watermanov pristup"[16].

Parsonov „AGIL" model (tablica 2) bio je popularan 60 – ih godina prošlog stoljeća kao klasični sociološki pristup. Model je usmjeren na razvitak okosnice okvira za objašnjenje i razumijevanje sadržaja, kao i vrijednosti u kulturnom sustavu.

Tablica 2: Parsonov „AGIL" model

PARSONOV „AGIL" MODEL	
PRILAGODBA (engl. „adaptation") - sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima	**POSTIGNUĆE CILJA** (engl. „goal attainment") - sposobnost postizanja ciljeva
POVEZIVANJE (engl. „integration") - sposobnost integracije različitih dijelova organizacijskog sustava	**ZAKONITOST** (engl. „legitmacy") - pravo opstanka i prihvaćanja

Izvor: Prikaz autorice prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999.), Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin., str. 531.

Za razliku od „AGIL" modela, **Ouchi – jev model** je dobio ime po svojem autoru. Naime, William Ouchi, intervjuirao je predstavnike preko dvadesetak velikih kompanija na području Sjedinjenih Američkih Država i Japana, što mu je u konačnici omogućilo da dođe do spoznaja na temelju kojih je postavio svoju teoriju „Z". Prethodno navedena teorija predstavlja „model između tipičnog američkog i tipičnog japanskog poduzeća"[17]. Teorija „Z" podrazumijeva karakteristike prethodno navedenih organizacija što se vidi kroz zaposlenje na duže vremensko razdoblje. Nadalje, **Peters – Watermanov pristup**, u odnosu na ostale, razlikuje se po tome što su istraživači odabrali uzorak poduzeća te za praksu rukovođenja istražili i

[16] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., op. cit., str. 531.
[17] Žugaj, M., (2004.), Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin., str. 20.

opisali uspješna poduzeća. Njihov pregled obilježja „izvrsnih“ poduzeća podrazumijeva sljedeće stavke:

- Usmjerenost na akciju,
- Njega dobrih odnosa (klijenti, dobavljači),
- Poticanje samostalnosti, inicijative i poduzetništva,
- Poticanje proizvodnosti ljudi,
- Ljubazno osoblje,
- Stimuliranje otvorene organizacije.

Sukladno prethodno navedenim obilježjima, u organizaciji se strukturiraju pravila ponašanja menadžmenta, kao i svih zaposlenika. Svako poduzeće u današnje vrijeme gradi svoju specifičnu organizacijsku kulturu, no potrebno je za naglasiti kako postoji nekoliko **vrsta** organizacijske kulture koja podrazumijeva:

- **Dominantnu kulturu i supkulturu**

  Kultura koja dijeli poglede većine članova organizacije. Unutar većih poslovnih organizacija postoje i supkulture, odnosno kulturne karakteristike raznih pojedinaca, a sukladno tome, svako poduzeće treba imati prepoznatljivu dominantnu kulturu.

- **Jaku i slabu kulturu**

  Jaku kulturu karakterizira stalna uporaba njenih specifičnih simbola, dok slaba kultura predstavlja suprotnost jakoj kulturi. Slaba kultura ima prorijeđene, odnosno nedovoljno povezane vrijednosti elemenata te je karakteristična za visoki stupanj formalizacije.

- **Jasnu i nejasnu kulturu**

  Jasna kultura se može definirati kao kultura koja je po određenim simbolima prepoznatljiva članovima organizacije i ljudima izvan nje. U odnosu na jasne, nejasne kulture nije lako prepoznati, te za njih mnogi zaposlenici ne mogu odgovoriti što su.

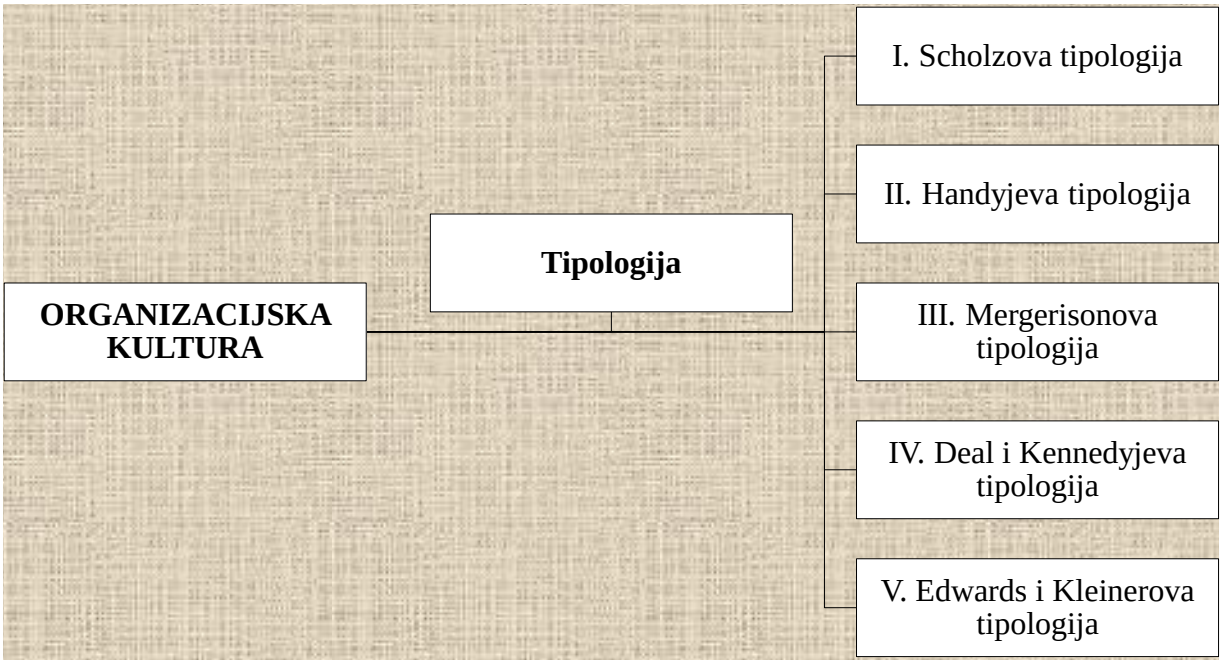
- **Postojanu i prilagodljivu kulturu**

Postojana kultura je kultura koja posluje u stabilnoj okolini, dok poduzeća koja djeluju u promjenjivoj okolini imaju promjenjivu, odnosno prilagodljivu kulturu.

- **Participativnu i neparticipativnu kulturu**

  O participativnoj kulturi se govori ako su zaposlenici u poduzeću u značajnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja. U situaciji kada u poduzeću odluke donosi samo menadžment bez konzultacija sa suradnicima, radi se o neparticipativnoj kulturi.

U današnje vrijeme, postoji mnogo pristupa u odnosu na **tipove** organizacijske kulture, a u nastavku teksta, na slici 5, prikazat će se najvažnije tipologije organizacijske kulture.



Slika 5: Najvažnija tipologija organizacijske kulture

Izvor: Prikaz autorice prema: Žugaj, M., (2004.), Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin., str. 22.

„**Scholzova** tipologija organizacijske kulture polazi od tri dimenzije na kojima je moguće definirati cjelokupni niz različitih kultura.“[18] Naime, prva dimenzija odnosi se na sklonost organizacije prema stabilnosti ili prema promjenama, dok druga dimenzija podrazumijeva unutarnje stanje organizacije, odnosno način odlučivanja i rješavanja problema. I u konačnici, treća dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom, kao i uz način rješavanja pojedinih odnosa unutar organizacijske strukture.

[18] Bahtijarević – Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S., (1991.), Organizacijska teorija, Informator, Zagreb., str. 207.

Početkom 70 – ih godina prošlog stoljeća, **Handy** je preuzeo i razradio Harrisonove ideje, te je povezao određene tipove organizacijske strukture sa odgovarajućim Harrisonovim tipovima organizacijske kulture. Naime, tipovi organizacijske kulture prema Handyu su:[19]

- Kultura moći ili poduzetnička kultura,
- Kultura uloga ili birokratska kultura,
- Kultura zadataka ili timska kultura,
- Kultura pojedinaca.

Nadalje, **Mergerisonova** tipologija temelji se na organizacijskom stilu ponašanja kao indikatoru kulture, te se sukladno tome mogu razlikovati tri organizacijska profila (birokratski, inovativni i socijalni). Prilikom oblikovanja modela istraživanja, polazi se od hipoteze da se organizacijska kultura može promatrati kroz dominantnu orijentaciju, odnosno kroz stil ponašanja organizacije u odnosu na organizacijsku, socijalnu i razvojno – inovativnu kompetentnu.

Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture određuje se prema dvjema osnovnim značajkama, a to su vrijeme potrebno za dobivanje predodžbe o uspjehu zadataka i visina rizika nekog posla. I u konačnici, **Edwards i Kleinerova** tipologija organizacijske kulture temelji se na dva kriterija koja podrazumijevaju brigu za ljude i brigu za učinak.

2.2. Stilovi vođenja

Stilovi vođenja se mogu definirati kao specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječe na rezultate rada u određenoj poslovnoj organizaciji. Naime, vodstvo je vrlo važna funkcija menadžmenta koja se tiče međuljudskih aspekata, a podrazumijeva:

- Komunikaciju,
- Motiviranje,
- Stilove vođenja,
- Razumijevanje ponašanja i stavova (pojedinaca i skupina).

Gledajući s aspekta gospodarstva, može se reći kako voditi znači utjecati na ljude kako bi pridonijeli organizaciji i skupnim ciljevima.

[19] Bahtijarević – Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S., op. cit., str. 209.

2.2.1. Pojam vođenja, vodstva i vođe

Jedan od temeljnih faktora uspješnosti organizacije je kvaliteta njegova vodstva, a **vođenje** predstavlja jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta. Ključni faktor uspješnosti poslovanja svakog poduzeća su ljudi, te bez kvalitetnog vođenja i iniciranja članova, kao i poticanja visoke motivacije i angažmana ljudi, nema uspješne poslovne organizacije. Kod definiranja vođenja naglašava se važnost vođe, a kako bi netko postao uspješan menadžer, najprije mora imati sposobnost uspješnog vođenja, što predstavlja jedan od ključeva postajanja uspješnim menadžerom.

Jedan od segmenata vođenja je i **vodstvo** „koje podrazumijeva umjetnost i proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže prema ostvarenju skupnih ciljeva“[20]. Realno i objektno gledajući, ljude je potrebno ohrabrivati da razvijaju spremnost za rad. Također, vodstvo se može i definirati kao „proces utjecaja na aktivnosti pojedinaca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj poslovnoj situaciji“[21]. Iz prethodno navedene definicije proizlazi kako se proces vodstva sastoji od četiri ključne varijable (tablica 3), a to su vođe, sljedbenici, ciljevi i okolina.

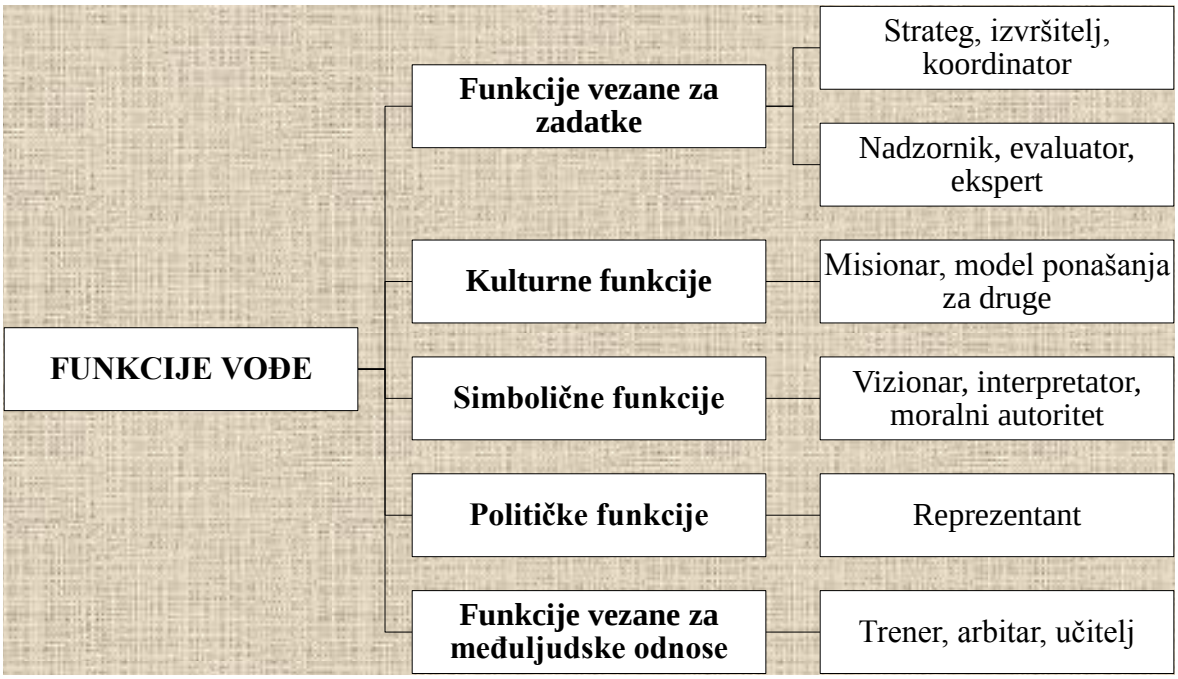
Tablica 3: Četiri ključne varijable vodstva

KLJUČNE VARIJABLE VODSTVA	
VOĐA Sposobnost, motivacija i moć	**CILJEVI** Ciljevi grupe i ciljevi poduzeća
SLJEDBENICI Osobine, znanje, vještine i motivacija	**OKOLINA** Interna i eksterna okolina

Izvor: Prikaz autorice prema: Buble, M., (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split., str. 309 – 310.

Na čelo svake poslovne grupe se stavlja **vođa** koji mora potaknuti zaposlenike na ostvarivanje poslovnih ciljeva na način da maksimalno aktiviraju njihove sposobnosti. Naime, vođa je okrenut prema budućnosti, maksimalno usmjerava svoju energiju prema zaposlenicima i mora imati jako samopouzdanje. Vođa unutar organizacijske strukture se može predstaviti kao svaki pojedinac koji pomoću svojih funkcija (slika 6) vodi barem jednog pojedinca bez obzira na svoje sposobnosti, ulogu, oblik zajedništva i ciljeve.

[20]Koontz, H., Weihrich, H., (1998.), Menadžment, MATE, Zagreb., str. 491.
[21]Buble, M., (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split., str. 309 – 310.



Slika 6: Funkcije vođe

Izvor: Prikaz autorice prema: Buble, M., (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split., str. 309 – 310.

Od menadžera se očekuje da angažiraju sve raspoložive resurse kako bi se djelatnost unutar organizacijske kulture što uspješnije odvijala. Naime, efikasnost rada se razlikuje kod menadžera koji koriste različite stilove vođenja, a istraživanja su pokazala da stil vođenja predstavlja uzrok, a ne posljedicu uspješnosti poslovanja poduzeća. Vođa je usmjeren prema budućnosti, odnosno može se reći kako oblikuje viziju i usmjerava zaposlene prema njenom konačnom ostvarenju.

2.2.2. Teorijski modeli stilova vođenja

U današnje vrijeme ne postoji jedinstveni model koji bi dao odgovor na pitanje o cjelokupnoj uspješnosti menadžmenta, te su se zbog toga razvile razne teorije s nizom modela unutar njih. U stručnoj literaturi nailazi se na tri osnovne grupe modela vođenja (slika 7), a to su:

- Modeli osobina,
- Bihevioralni modeli,
- Kontigencijski modeli.

Mnogi teoretičari diljem svijeta, pokušali su dati prikaz stilova vođenja menadžmenta u odnosu na zadovoljstvo i ukupnu efikasnost zaposlenika, a provedene studije fokusirale su se

na međuovisnost stilova vođenja, te na efikasnost poduzeća kako bi se moglo utvrditi koji je stil vođenja najbolji za određenu organizaciju.

Modeli OSOBINA	BIHEVIORALNI modeli	KONTIGENCIJSKI modeli

Slika 7: Osnovne grupe modela vođenja

Izvor: Prikaz autorice prema: Landekić, M., Šporčić, M., Martinić, I., Bakarić, M., Lepoglavec, K., (2016.), Utjecaj stilova vodstva na upravljanje i organizacijsku kulturu šumarskog poduzeća, Šumarski list, Vol 140, No. 1 – 2, Zagreb, str. 19.

Model osobina predstavlja najstariji model vodstva, čiji je dugotrajni razvoj prošao kroz tri faze koje podrazumijevaju:[22]

- **Teoriju velikih ljudi**

  Teorija velikih ljudi se zasniva na istraživanju osobina vođe, a podrazumijeva činjenicu da osoba mora imati urođene osobine ukoliko želi postati uspješan vođa. Sukladno tome, svi oni koji nemaju prethodno navedene osobine, ne mogu se promatrati kao mogući vođe.

- **Rani profil osobina**

  Rani profil osobina podrazumijeva činjenicu da osoba ima određene osobine, te da će za poslovnu organizaciju biti bolje ukoliko se izabere osoba koja ima poželjne osobine. Navedeni model nije adekvatan zbog toga što postoji vrlo malo osobina koje se mogu smatrati kao zajedničke.

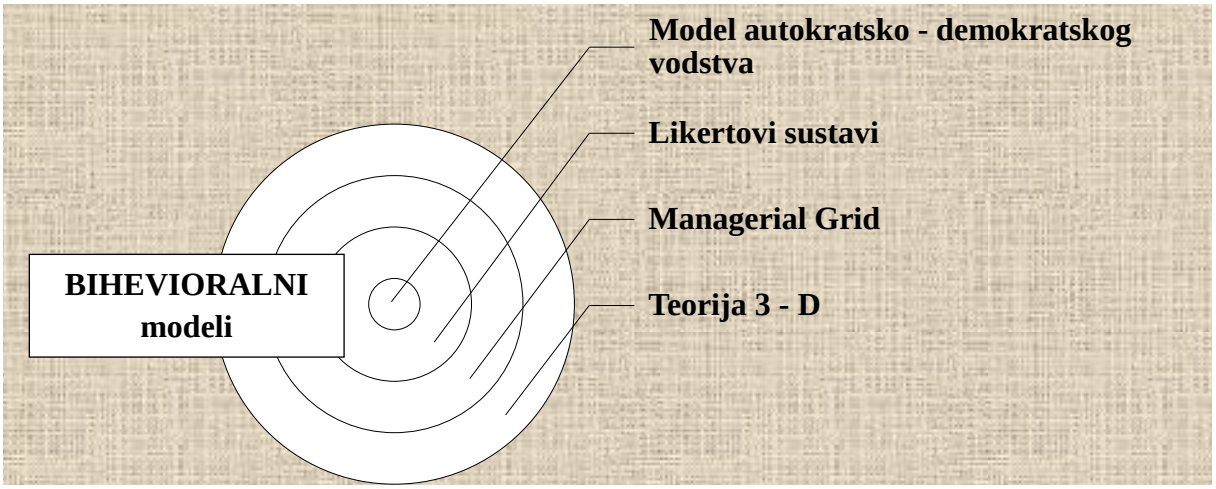
- **Suvremeni profil osobina**

  Oblikovanju suvremenog profila osobina je uvelike pridonio Warren Bennis koji je intervjuirao 90 uspješnih menadžera koji su predstavljali uspješan uzorak, te je također identificirao i zajedničke grupe kompetencija kod menadžera. Nadalje, Warren Bennis je predložio vođama da svoje organizacije osposobe na način da kreiraju poželjnu okolinu i radne uvjete u kojima će se podređeni osjećati važnima, odnosno

[22]Buble, M., op. citat., str. 312.

potrebnima. Neke od navedenih pretpostavki su relevantne i u današnje vrijeme, iako mnogi teoretičari nisu mogli objasniti vođenje osobinama menadžera.

Bihevioralni modeli (slika 8) vodstva utemeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva 50 – ih godina prošlog stoljeća. Sukladno prethodno navedenim modelima, u to vrijeme, posebno se istraživao odnos između pojedinih stilova prema čemu su razvijeni brojni modeli vodstva.



Slika 8: Bihevioralni modeli

Izvor: Prikaz autorice prema: Buble, M., (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split., str. 315.

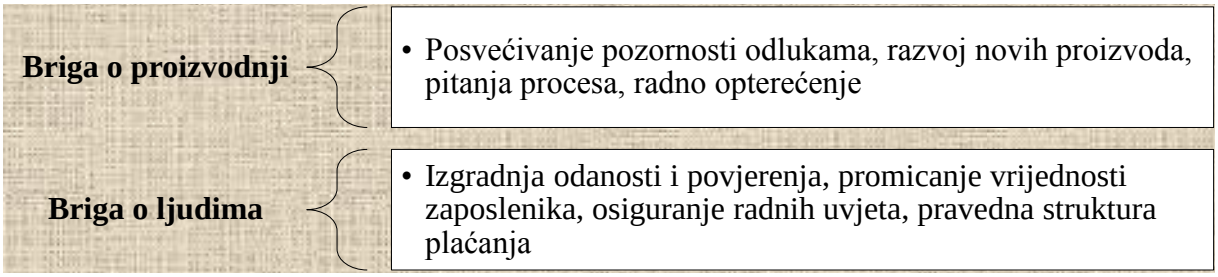
Autokratsko – demokratski model vodstva temelji se na teoriji „X“ i teoriji „Y“. Naime, teorija „X“ pretpostavlja kako ljudima rad nije prirodan, tj. pretpostavlja da se ljudi moraju neprestano usmjeravati. Za razliku od prethodno navedene, teorija „Y“ pretpostavlja da su ljudi kreativni te da ih ne treba striktno kontrolirati ukoliko su ispravno motivirani.[23]

Likertovi sustavi vodstva obuhvaćaju istraživanje karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima, a pomoću dobivenih rezultata izrađuje se model stilova vodstva. Naime, Liketov sustav se može podijeliti na sljedeće međusobno povezane sastavnice:

- Eksploatatorsko – autoritativan stil,
- Benevolentno – autoritativan stil,
- Konzultativan stil,
- Participativan stil.

[23]Buble, M., op. citat., str. 317.

Menagerial Grid, odnosno menadžerska mreža (slika 9), predstavlja model vodstva koji se temelji na dvjema dimenzijama – orijentaciji na ljude i orijentaciji na proizvodnju.



Slika 9: Osnovne sastavnice menadžerske mreže

Izvor: Prikaz autorice prema: Gotal, M., (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, Vol 7, No. 4, Varaždin, str. 408.

I u konačnici, može se reći kako je **3 – D teorija** razvijena na temeljima teorije menadžerske mreže, odnosno na postojeće dvije dimenzije dodaje se i treća. Naime, uz orijentaciju na ljude i orijentaciju na zadatak, dodaje se i dimenzija efikasnosti.

I kao posljednji, **kontigencijski modeli**(slika 10)podrazumijevaju modele koji se temelje na teoriji kontingencije, odnosno na teoriji po kojoj se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, ne može se reći koji će stil vodstva biti uspješan, nego to ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj djeluje navedeno vodstvo".[24]

FIDLEROV model	**HOUSEV model ("put - cilj")**	**VROOM - YETTONOV model**

Slika 10:Podjela kontigencijskih modela

Izvor: Prikaz autorice prema: Buble, M., (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split., str. 324.

U današnje vrijeme, kontigencijski pristup prepoznaje interakciju između grupe i vođe, iz čega se u konačnici rezultira i uspješnost vodstva. Naime, danas se razvilo više kontingencijskih modela vodstva, ali svima je zajednička pretpostavka kako je vođa taj koji akcijom inicira djelovanje.

[24]Buble, M., op. citat., str. 324.

2.2.3. Suvremeni pristupi vodstvu

Posljedica velikih promjena do kojih je došlo u organizacijskoj strukturi poduzeća se odnosi na činjenicu da menadžeri često mijenjaju svoj posao. Naime, neki sa srednje razine postaju dijelom nižih razina dobivajući ovlasti veće od nadzornika, dok neki koji su istisnuti iz velikih poduzeća nalaze posao u srednjim poduzećima. Sve navedene promjene dovele su do novih stilova vodstva u poslovnim organizacijama diljem zemlje i svijeta, a razlikuje se pet pristupa:

- **Transakcijsko vodstvo**

  Transakcijski vođa učinkovito organizira rad podređenog osoblja unutar organizacijske strukture, odnosno postavlja razumne ciljeve i podređenima pruža svu potrebnu pomoć, savjete i resurse koji su im potrebni za ostvarenje prethodno definiranih ciljeva.

- **Karizmatsko vodstvo**

  U odnosu na transakcijskog, karizmatski vođa ima sposobnost motivacije podređenih za ostvarenje performansi koje se nalaze iznad normalnih očekivanja. Naime, „učinak karizmatskog vođe proizlazi iz vizije budućnosti poduzeća, oblikovanja sustava vrijednosti poduzeća i povjerenja u zaposlenike“[25] (ljudske resurse).

- **Transformacijsko vodstvo**

  Transformacijski vođa je sposoban izmijeniti sve definirane stavove koji se odnose na podređeno osoblje, te na taj način povećava njihovu predanost organizaciji. Prethodno navedene osobe „posjeduju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje s radnicima“[26].

- **Interaktivno vodstvo**

  Interaktivni vođa smatra kako zaposlenici ostvarujući ciljeve poduzeća ostvaruju i vlastite ciljeve.

- **Uslužno vodstvo**

[25]Buble, M., op. citat., str. 333.
[26]Bedeković, V., Ilijaš Baričević, Ž., (2011.), Kulturalna uvjetovanost razvoja transormacijskog stila vodstva, Praktični menadžment, Vol 2, No. 1, Virovitica, str. 8.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I STILOVA VOĐENJA

3.1. Opći podaci o poduzeću INA d.d.

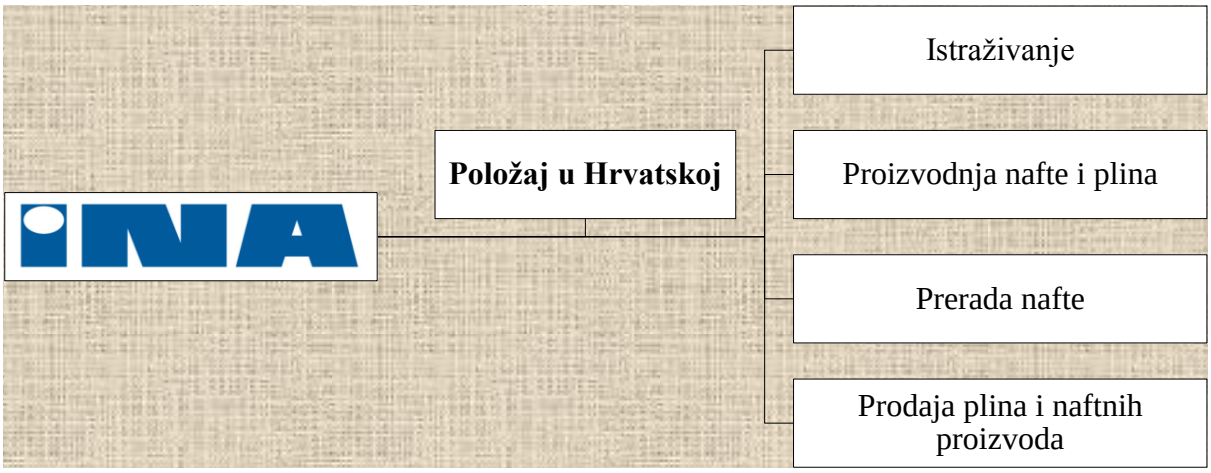
INA d.d. (slika 11) je „srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnom ulogom u regiji“[27].



Slika 11: INA d.d.

Izvor: INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

Naime, INA Grupu čini više društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu kompanije INA d.d., te ostalih povezanih poduzeća. Grupa ima dominantan položaj (slika 12) u Hrvatskoj u istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte, te u prodaji plina i naftnih proizvoda. Također, INA drži i vlasnički udjel u JANAF – u d.d. (Jadranski naftovod).



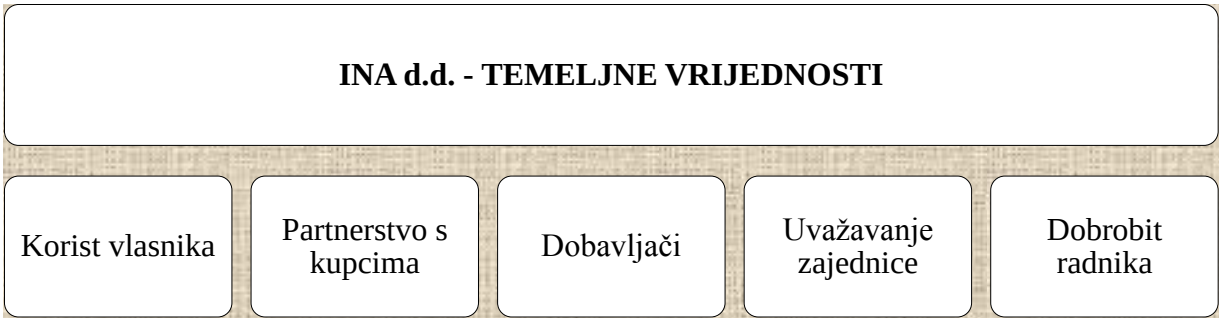
Slika 12: Položaj poduzeća INA d.d. u Hrvatskoj

Izvor: Prikaz autorice prema: INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

[27]INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

Nadalje, Zakonom o tržištu nafte i naftnih derivata se uređuju pravila i mjere za „sigurnu i pouzdanu proizvodnju naftnih derivata, transport nafte i naftnih derivata, trgovinu na veliko i malo naftnim derivatima, skladištenje nafte i naftnih derivata te trgovinu na veliko i malo ukapljenim naftnim plinom“[28].

Misija poduzeća INA d.d. je biti „utjecajan sudionik na tržištu nafte, derivata i plina u Hrvatskoj i susjednim zemljama, koji stalnim unapređenjem poslovanja te kvalitete proizvoda i usluga stvara veću vrijednost“[29]. U odnosu na misiju, vizija poduzeća je biti uvažavan i poželjan partner, poznat po izvrsnosti proizvoda i usluga, poštenim i brižno njegovanim odnosima i zaštiti interesa vlasnika, kupaca, radnika i drugih partnera. Kako bi se ostvarila misija i dostigla vizija poslovanja, potrebno je ponašanje usmjeriti prema temeljnim vrijednostima poduzeća (slika 13).



Slika 13: Temljne vrijednosti poduzeća INA d.d.

Izvor: Prikaz autorice prema: INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

Temeljne vrijednosti poduzeća INA d.d. odnose se na vlasnike, kupce, dobavljače i zajednice gdje poduzeće svojim djelovanjem ne narušava sklad prirode.

3.1.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti

Poduzeće INA d.d. je osnovano 1. siječnja 1964. godine spajanjem poduzeća Nafta plin Zagreb, Rafinerije nafte Rijeka i Rafinerije nafte Sisak. U početku, poduzeće je djelovalo pod nazivom Kombinat nafte i plina, a od 26. studenog 1964. godine dobiva ime pod kojim posluje i u današnje vrijeme.

[28]Zakon o tržištu nafte i naftnih derivata, „Narodne novine“, br. 19/14.
[29]INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

Naime, procesom pripajanja, INA d.d. (tablica 4) je izrasla u tvrtku koja uključuje „Rafineriju nafte Zagreb, Tvornicu mineralnih gnojiva Kutina, Petronaftu Solin, Naftovod Opatovac – Bosanski Brod, Inženjering Zagreb, Petrokemijske tvornice OKI Zagreb i DINA Omišalj“[30].

Tablica 4: Opći podaci o poduzeću INA d.d.

OPĆI PODACI O PODUZEĆU INA D.D.	
ELEMENT	**OPIS**
Naziv	INA d.d., Industrija nafte d.d.
Sjedište	Avenija Većeslava Holjevca 10, 10 000 Zagreb
Osnivanje	Trgovački sud u Zagrebu
Temeljni kapital	9.000.000.000,00 kn
Broj izdanih dionica	10.000.000
Nominala vrijednost	900,00 kn
Matični broj	3586243
Godina osnivanja	1963.
Veličina	Veliki poduzetnik
Status	Aktivan

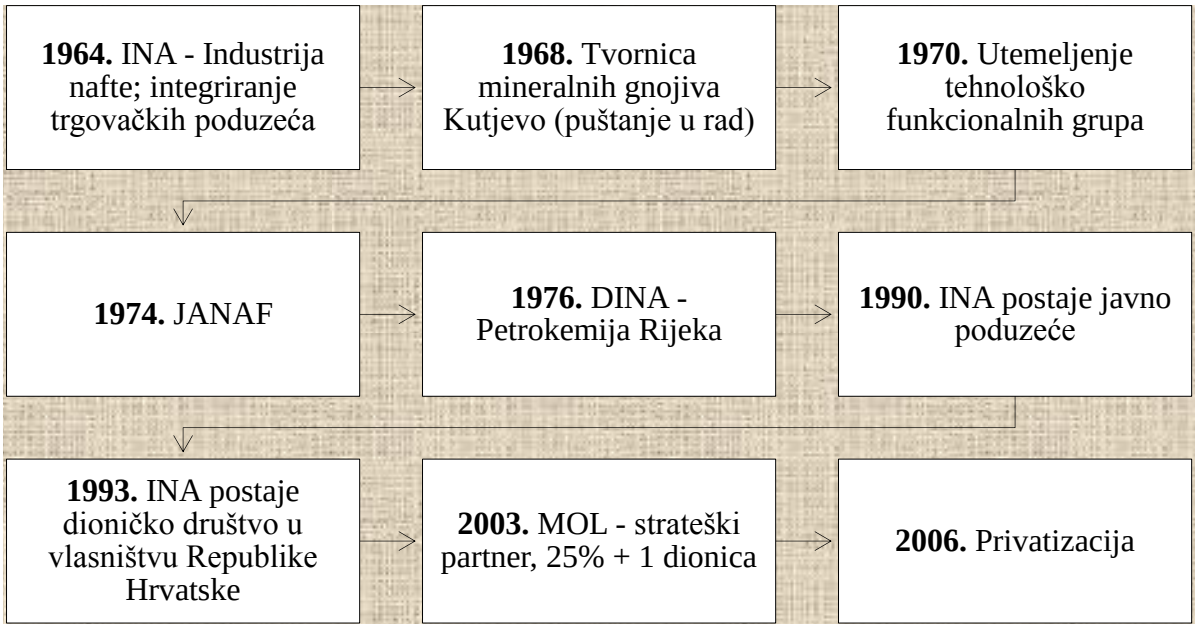
Izvor: Prikaz autorice prema: INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

U razdoblju od 1980. pa sve do 1990. godine, INA d.d. je bila najveće poduzeće u Jugoslaviji, odnosno poduzeće koje je zapošljavalo oko 32.000 radnika, a ukupni ostvareni prihod 1990. godine činio je deset posto sveukupnog gospodarstva Republike Hrvatske.

Početkom Domovinskog rata, u poduzeću je vrlo brzo došlo do prilagodbe ratnim uvjetima poslovanja, tj. osnovani su krizni stožeri, a mnogi su zaposlenici sudjelovali u obrani zemlje. U to vrijeme, redovita proizvodnja nije bila zaustavljena, a za vrijeme Domovinskog rata se odvijalo restrukturiranje, kao i suradnja s inozemnim partnerima. Od 1990. godine poduzeće je u vlasništvu države, a od 1993. godine postaje dioničko društvo. Nadalje, 2003. godine završava prva faza privatizacije društva, a poduzeće MOL postaje strateški partner poduzeća INA d.d. kupnjom 25% plus jedne dionice. Nekoliko godina kasnije, odnosno 2006. godine, dionice poduzeća su prodane privatnim i institucionalnim investitorima i to u iznosu od 17%.

U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 14, prikazat će se povijesni pregled nastanka i razvoja poduzeća INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu.

[30]INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)



Slika 14: Povijesni pregled nastanka i razvoja poduzeća INA d.d.

Izvor: Prikaz autorice prema: INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

Osnovna djelatnost poduzeća INA d.d. je istraživanje i proizvodnja nafte i plina u Hrvatskoj i inozemstvu. Isto tako, tu spada i uvoz prirodnog plina te prodaja uvoznog i domaćeg prirodnog plina industrijskim potrošačima i distributivnim poduzećima. Osim proizvodnjom, poduzeće se bavi i preradom nafte i proizvodnjom derivata u rafinerijama u Rijeci, Sisku i Zagrebu. Osnovne djelatnosti poduzeća INA d.d. „obuhvaćaju:

- Istraživanje i proizvodnju nafte i plina,
- Preradu nafte,
- Proizvodnju petrokemijskih i kemijskih proizvoda,
- Prodaju na veliko i malo naftnih derivata, kemijskih i petrokemijskih proizvoda,
- Vanjskotrgovinsko poslovanje,
- Obavljanje privrednih djelatnosti u inozemstvu,
- Uvoz i izvoz nafte, plina, kemijskih proizvoda i rezervnih dijelova,
- Obavljanje privrednih djelatnosti u inozemstvu“[31].

Kako bi olakšalo i unaprijedilo distribuciju tijekom svog poslovanja, poduzeće je razvilo impresivnu maloprodajnu mrežu diljem Hrvatske. Isto tako, poduzeće je započelo projekt modernizacije koji podrazumijeva modernizaciju maloprodajnih benzinskih postaja (slika 15).

[31]Zakon o osnivanju javnog poduzeća INA – Industrija nafte, „Narodne novine“, br. 42/1990.



Slika 15: INA d.d. – prodajna mjesta

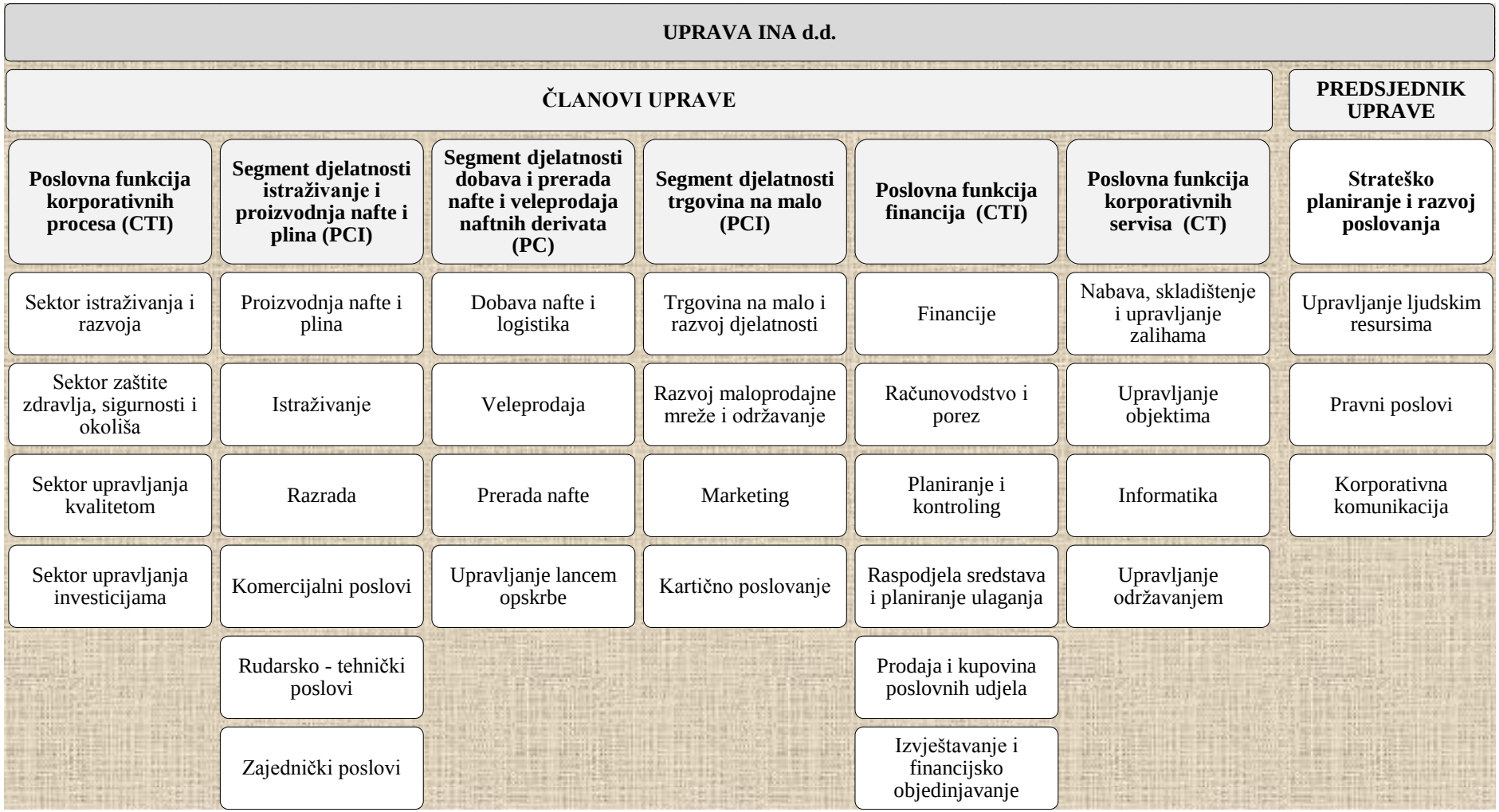
Izvor: INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

Cilj modernizacije maloprodajnih mjesta se odnosi na ispunjenje najviših očekivanja potrošača. U sklopu navedenog projekta, preuređeno je više od pedeset benzinskih postaja u svim hrvatskim regijama, odnosno sve od Dubrovnika do Osijeka. Projekt pod nazivom „Plavi koncept“ donosi modernizaciju postojeće infrastrukture, bolju tehničku opremljenost i višu razinu usluga po uzoru na najviše europske standarde.

3.1.2. Organizacijska struktura

Struktura se odnosi na sastavni dio svakog organizma, odnosno svake organizacije, a ujedno predstavlja i najvažniji dio. Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, „ima svoju određenu strukturu, tj. sustav unutarnjih veza i odnosa“[32]. Organizacijska struktura (slika 16) se može nazvati i anatomijom organizacije i velika je za poduzeće, a u mnogim situacijama pogrešno se izjednačava s organizacijom. Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća koji proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije važan je za cjelokupno oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, jer ukoliko poduzeće djeluje u nemirnoj okolini, češće će biti primorano mijenjati svoju organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura poduzeća sastoji se od različitih elemenata koji su međusobno povezani, a kao takva čini „jedinstven sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća“[33].

[32]Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 139.
[33]Adrović, J., Jurković, P., (1991), Masmedijin poslovni rječnik, Masmedia, Zagreb., str. 34.



Slika 16: Organizacijska struktura poduzeća INA d.d.

Izvor: Prikaz autorice prema: INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

Upravljačka struktura (slika 17) poduzeća INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu temelji se na dualističkom sustavu koji se sastoji od:

- **Glavne skupštine**

  Za svaku pojedinu sjednicu Glavne skupštine poduzeća INA d.d., Republika Hrvatska i strateški partner MOL imenuju svog predstavnika, odnosno opunomoćenika.

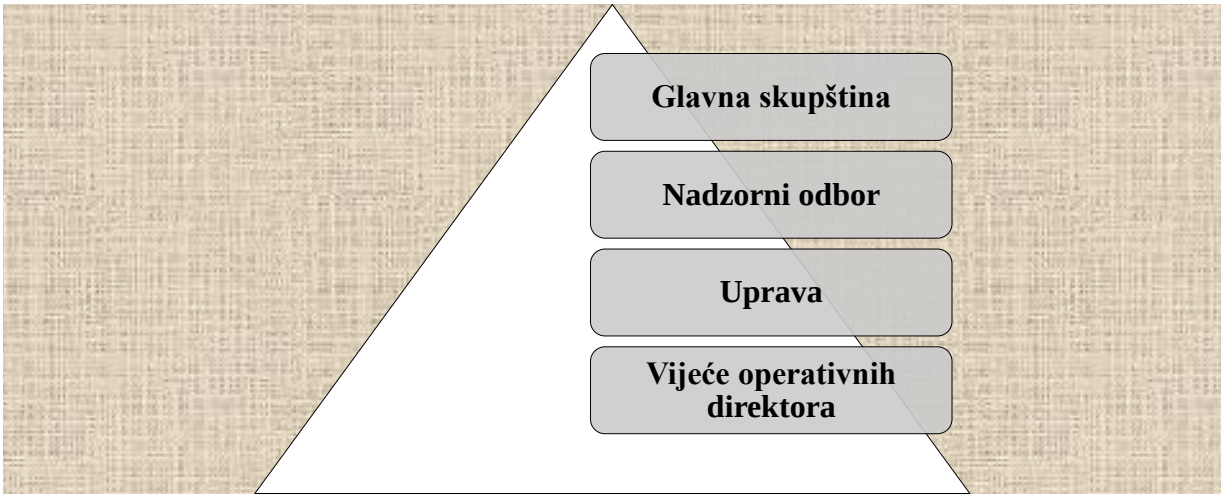
- **Nadzornog odbora**

  Nadzorni odbor poduzeća INA d.d. je odgovoran za imenovanje i razrješenje članova Uprave te nadzire vođenje poslovanja društva. Nadzorni odbor se sastoji od devet članova, od kojih je jedan član predstavnik zaposlenika.

- **Uprave**

- **Vijeća operativnih direktora**

Menadžment poduzeća predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika uspješnosti i učinkovitosti poduzeća, a može se definirati kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“[34].



Slika 17: Upravljačka struktura poduzeća INA d.d.

Izvor: Prikaz autorice prema: INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

[34]Weihrich, H., Koontz, H., (1998,), Menadžment, Mate, Zagreb., str. 4.

3.2. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje ovog diplomskog rada za cilj je imalo analizirati vezu između faktora organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu, a za potrebe istraživanja je korišten anketni upitnik. Istraživanje se provelo na reprezentativnom uzorku zaposlenika, tj. menadžera promatranog poduzeća koji se nalaze na različitim razinama upravljanja unutar poduzeća. U empirijskom istraživanju diplomskog rada bili su zastupljeni sljedeći menadžeri:

- Menadžeri najniže razine,
- Menadžeri srednje razine,
- Menadžeri vrhovne razine.

Također, potrebno je za naglasiti kako je ispitanicima u promatranom poduzeću bila zajamčena anonimnost, te je ukupno distribuirano 30 anketnih upitnika. Od ukupno distribuiranih 30 anketnih upitnika, vraćena su 24 popunjena upitnika što u konačnici predstavlja stopu povrata u iznosu od 80%. Empirijsko istraživanje je provedeno u travnju 2017. godine prema formiranom istraživačkom modelu zasnovanom na Mergerisonovoj tipologiji organizacijske kulture i Likertovom konceptu stilova vođenja. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću proračunskog i statističkog programa Excel.

3.2.1. Obilježja zaposlenika

Stručni i motivirani zaposlenici unutar promatranog poduzeća predstavljaju temeljnu komparativnu prednost na zahtjevnom tržištu, odnosno predstavljaju važan preduvjet budućeg poslovnog razvoja.

Tablica 5: Spol zaposlenika

SPOL ZAPOSLENIKA		
SPOL	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Muško	18	75%
Žensko	6	25%
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 5, vidljivo je da među zaposlenicima dominira udio muških osoba, i to u iznosu od 75%, dok je ženskih osoba tek 25% (među ispitanim zaposlenicima).

U odnosu na spol, anketni upitnik sadrži i demografsko pitanje o životnoj dobi kako bi se moglo utvrditi radi li se o populaciji mlađe, srednje ili starije životne dobi. Pitanja o životnoj dobi su podijeljena u devet skupina, što se može i vidjeti u nastavku teksta, u tablici 6.

Tablica 6: Dob zaposlenika

DOB ZAPOSLENIKA		
DOB	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Do 25 godina	3	12,5%
Od 26 do 35 godina	8	33,33%
Od 36 do 45 godina	6	25%
Od 46 do 55 godina	4	16,67%
Više od 56 godina	3	12,5%
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 6, vidljivo je kako su većina ispitanika ljudi mlađe životne dobi, te ljudi do 45 godina. Prethodno navedeni, odnosno analizirani zaposlenici čine oko 70% ispitanika.

Sukladno prethodno analiziranim demografskim karakteristikama zaposlenika (spol i dob), u nastavku teksta, u tablici 7, prikazat će se analiza mjesta rođenja analiziranih ispitanika.

Tablica 7: Mjesto rođenja zaposlenika

MJESTO ROĐENJA ZAPOSLENIKA		
MJESTO ROĐENJA	**IZNOS**	**POSTOTAK**
U mjestu rada	7	29,17%
Izvan mjesta rada	17	70,83%
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 7, vidljivo je kako je 70,83% ispitanika rođeno izvan mjesta rada, dok je 29,17% ispitanika rođeno u mjestu rada. U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 8,

prikazat će se rezultati analize socijalnog podrijetla ispitanika, odnosno zaposlenika poduzeća INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu.

Tablica 8: Socijalno podrijetlo zaposlenika

SOCIJALNO PODRIJETLO ZAPOSLENIKA		
SOCIJALNO PODRIJETLO	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Seljačko	3	12,5%
Radničko	10	41,66%
Službeničko	3	12,5%
Obrtničko	1	4,17%
Intelektualno (stručno)	3	12,5%
Slobodna profesija	4	16,67%
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 8, vidljivo je kako je najzastupljenije radničko podrijetlo zaposlenika i to u iznosu od 41,66%. Naime, najmanje zastupljeno podrijetlo se odnosi na obrtničko socijalno podrijetlo i to u iznosu od 4,17% ispitanih zaposlenika.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 9, prikazat će se rezultati analize bračnog stanja zaposlenika.

Tablica 9: Bračno stanje zaposlenika

BRAČNO STANJE ZAPOSLENIKA		
BRAČNO STANJE	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Neoženjen (neudana)	5	20,83%
Oženjen (udana)	19	79,17%
Razveden (razvedena)	0	-
Udovac (udovica)	0	-
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici, vidljivo je kako je najveći dio ispitanika, odnosno čak 79,17% njih oženjeno (udano), odnosno samo je 20,83% ispitanika neoženjeno (neudano). U odnosu na prethodno analizirane stavke, vidljivo je kako razvedenih parova i udovaca (udovica) nema među

analiziranim ispitanicima. U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 10, prikazat će se rezultati analize broja članova pojedinih domaćinstava.

Tablica 10: Broj članova u domaćinstvu

BROJ ČLANOVA U DOMAĆINSTVU		
BROJ ČLANOVA	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Samac (samica)	0	-
2 člana	6	25%
3 člana	7	29,17%
4 člana	9	37,5%
5 i više članova	2	8,33%
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 10, vidljivo je kako broj članova u pojedinim obiteljima, odnosno domaćinstvima ispitanika varira od dva do pet i više članova, a najviše ih je onih sa četiri člana, i to u iznosu od 37,5%. Nadalje, najmanje ispitanika živi u domaćinstvu s dva člana, te se može reći kako među analiziranim zaposlenicima nema samaca (samica). U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 11, prikazat će se rezultati analize stupnja stručnog obrazovanja.

Tablica 11: Stupanj stručnog obrazovanja kod zaposlenika

STRUČNO OBRAZOVANJE KOD ZAPOSLENIKA		
STUPANJ	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Osnovna škola	**0**	**-**
Trogodišnje stručno obrazovanje	3	12,5%
Četverogodišnje stručno obrazovanje	4	16,67%
Više obrazovanje (VŠS)	9	37,5%
Visoko obrazovanje (VSS)	8	33,33%
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 11, vidljivo je kako najveći broj ispitanika na menadžerskim pozicijama ima visoku stručnu spremu, i to u iznosu od 37,5%, dok najmanji broj ispitanika ima trogodišnje

stručno obrazovanje (12,5%). U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 12, prikazat će se rezultati analize ukupnog radnog staža na poslovima rukovođenja.

Tablica 12: Ukupni radni staž na poslovima rukovođenja

UKUPNI RADNI STAŽ NA POSLOVIMA RUKOVOĐENJA		
STAŽ	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Do 5 godina	12	50%
Od 6 do 10 godina	5	20,83%
Od 11 do 15 godina	4	16,67%
Od 16 do 20 godina	3	12,5%
Više od 21 godinu	0	-
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 12, vidljivo je kako najviše zaposlenika, odnosno čak njih 50% ima do 5 godina radnog staža na poslovima rukovođenja. Nadalje, 20,83% zaposlenika ima od 6 do 10 godina radnog staža, 16,67% zaposlenika od 11 do 15 godina radnog staža te 12,5% ispitanika od 16 do 20 godina radnog staža. Naime, iz tablice 12 je vidljivo kako niti jedan ispitanik nema više od 21 godinu radnog staža na poslovima rukovođenja unutar promatranog (ili nekog drugog) poduzeća.

Tablica 13: Promjene zaposlenja među ispitanicima

PROMJENE ZAPOSLENJA MEĐU ISPITANICIMA		
UČESTALOST PROMJENA	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Niti jedan put	9	37,5%
1 put	6	25%
2 puta	3	12,5%
3 puta	4	16,67%
Više od 3 puta	2	8,33%
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 13, vidljivo je da najveći broj ispitanika, odnosno njih 37,5% nikada do sada nije mijenjao zaposlenje, odnosno ovo im je prvo radno mjesto na poslovima rukovođenja.

Najmanji broj ispitanika (8,33%), više je od tri puta mijenjao zaposlenje. Nadalje, 25% zaposlenika je jedan puta mijenjao zaposlenje, 12,5% zaposlenika dva puta i 16,67% zaposlenika tri puta. U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 14, prikazat će se rezultati analize napredovanja na poslu među ispitanima zaposlenicima. Naime, ova stavka istraživanja odnosi se na napredovanje u istom, odnosno promatranom poduzeću.

Tablica 14: Napredovanje zaposlenika

NAPREDOVANJE ZAPOSLENIKA		
OPIS	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Nikada	4	16,67%
Po rukovodnoj liniji	17	70,83%
Po stručno – izvršnoj liniji	3	12,5%
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 14, vidljivo je da je najveći broj ispitanika, odnosno njih 70,83% napredovalo po rukovodnoj liniji. U odnosu na rukovodnu, 12,5% ispitanika je napredovalo po stručno – izvršnoj liniji, dok ostatak od 16,67% zaposlenika nije nikada napredovao. U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 15, prikazat će se rezultati analize proširenja stečenih znanja ispitanika.

Tablica 15: Proširenje stečenih znanja ispitanika

PROŠIRENJE STEČENIH ZNANJA ISPITANIKA		
OPIS	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Da, stalno	12	50%
Povremeno	7	29,17%
Veoma malo	2	8,33%
Nedovoljno	3	12,5%
Uopće ne	0	-
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici, vidljivo je da je najveći broj ispitanika, odnosno njih 50% stalno proširuje stečena znanja. Nadalje, ostatak ispitanika, odnosno njih 29,17% povremeno proširuje, 8,33%

vrlo malo te 12,5% ispitanika nedovoljno proširuje svoja znanja. U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 16, prikazat će se rezultati analize pitanja koje se odnosilo na osjećaj slobode prilikom razgovora o poslu s podređenima.

Tablica 16: Analiza osjećaja slobode kod podređenih prilikom razgovora

OSJEĆAJ SLOBODE KOD PODREĐENIH PRILIKOM RAZGOVORA		
OSJEĆAJ SLOBODE	**IZNOS**	**POSTOTAK**
Niti malo	5	20,83%
Donekle slobodno	8	33,33%
Prilično slobodno	7	29,17%
Vrlo slobodno	4	16,67%
Ukupno	**24**	**100%**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prema tablici 16, vidljivo je kako 20,83% ispitanika smatra da se podređeni ne osjećaju niti malo ugodno prilikom razgovora, dok 33,33% ispitanika navodi kako je dio podređenih ipak donekle slobodno. Nadalje, 29,17% ispitanika smatra kako su podređeni poprilično slobodni prilikom razgovora, te ostatak od 16,67% ispitanika smatra kako su podređeni vrlo slobodni u razgovoru.

3.2.2. Analiza sustava vodstva

U ovom potpoglavlju diplomskog rada, interpretirat će se rezultati dobiveni preko anketnog upitnika. Naime, rezultati provođenja anketnog upitnika se odnose na osnovne karakteristike vođenja, a obradit će se kroz šest područja rada, odnosno kroz:

- Vodstvo,
- Motivaciju,
- Komuniciranje,
- Odlučivanje,
- Ciljeve,
- Kontrolu.

Likert je razradio model s četiri stila vodstva, a to su eksploatatorsko – autoritativan (sustav 1), benevolentno – autoritativan (sustav 2), konzultativan (sustav 3) i participativan (sustav 4).

Vodstvo

Vodstvo predstavlja utjecaj, odnosno proces utjecaja na ljude i to na način da oni spremno i poletno teže prema ostvarenju skupnih i prethodno definiranih ciljeva. U ovom slučaju, potrebno je utvrditi kako se provodi vodstvo, odnosno što se sve mora analizirati kako bi istraživanje bilo uspješno.

Tablica 17: Analiza organizacijskih varijabli vodstva

ORGANIZACIJSKE VARIJABLE	Varijable i stilovi vodstva [%]				
	1	2	3	4	Prosjek
I. Pouzdanost i povjerenje prema podređenima	0	15,6	66,0	18,4	3,05
II. Sloboda u razgovoru s nadređenima	0	5,2	59,2	35,6	3,25
III. Konstruktivno korištenje ideja podređenih	0	27,3	59,2	13,5	2,82
Ukupno	**0**	**16,03**	**61,47**	**22,5**	**3,04**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 17 je vidljivo kako je najveći broj ispitanika pružio odgovor pod brojem 3, što ukazuje na činjenicu da u ovom, odnosno trenutnom segmentu poslovanja, prevladava konzultativan stil vodstva. Konzultativni stil vodstva podrazumijeva činjenicu da nadređeni imaju povjerenja u zaposlene te im daje za pravo donošenja manjih odluka.

Motivacija

U današnje vrijeme, rukovoditeljima je stalo kontrolirati motiviranost ljudi kojima se rukovodi, no idealno bi bilo postići visoku motiviranost za pojedini posao koji se obavlja. Ljudska motivacija predstavlja jedan od najzagonetnijih aspekata suvremenog menadžmenta, a o tome govori i podatak da gotovo niti jedna teorija ne uspijeva objasniti pojedine smjerove motivacije. Također, motivacija se može objasniti i kao utjecaj koji kod ljudi usmjerava, izaziva i održava željeno ponašanje, dok u okviru menadžmenta igra veliku ulogu jer pomoću nje menadžer nastoji zadovoljiti želje i potrebe zaposlenika kako bi njihovo ponašanje bilo prihvatljivo za organizaciju.

Tablica 18: Analiza organizacijskih varijabli motivacije

ORGANIZACIJSKE VARIJABLE	Varijable i stilovi vodstva [%]				
	1	2	3	4	Prosjek
I. Odgovornost za postizanje ciljeva u poduzeću	13	25	14	48	2,95
II. Timski rad	7	23	42	28	2,90
Ukupno	**10**	**24**	**28**	**38**	**2,93**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 18 je vidljivo kako je skoro polovica ispitanika odgovorila, odnosno njih 48%, da odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća imaju svi zaposlenici, tj. da u poduzeću u poprilično osrednjoj mjeri postoji timski rad. U prethodno navedenom i analiziranom slučaju, vidljivo je kako se poduzeće nalazi na prijelazu između benevolentno – autoritativnog i konzultativnog stila vodstva.

Komuniciranje

Komuniciranje podrazumijeva proces prenošenja informacija i zadataka od jedne osobe do druge. Naime, da bi se moglo saznati kolika je razvijenost komunikacije između zaposlenih u poduzeću, potrebno je prvo odrediti:

- Uobičajeni pravac toka informacija,
- Prihvaćanje informacija od strane zaposlenika,
- Točnost informacija koje zaposlenici prenose,
- Menadžersko poznavanje problema zaposlenih.

Također, komunikacija predstavlja i proces razmjene informacija sukladno dogovorenom sustavu znakova. Komunikacija se opisuje prema temeljnim dimenzijama, odnosno prema sadržaju, formi i cilju, a sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema krajnjem cilju (čovjek, neka druga osoba, entitet). Naime, učinkovita komunikacija predstavlja osnovu za razvoj interne organizacije, ali isto tako i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini. Sukladno tome, komunikacija predstavlja važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cjelokupnog organizacijskog sustava unutar nekog poduzeća.

Tablica 19: Analiza organizacijskih varijabli komuniciranja

ORGANIZACIJSKE VARIJABLE	Varijable i stilovi vodstva [%]				
	1	2	3	4	Prosjek
I. Uobičajeni pravac toka informacija	15	40	33	12	2,50
II. Prihvaćanje informacija od strane zaposlenika	4	14	50	32	3,10
III. Točnost informacija koje zaposlenici prenose	7	33	44	16	2,58
IV. Menadžersko poznavanje problema	36	48	14	2	1,82
Ukupno	**15,25**	**34**	**35,25**	**15,5**	**2,5**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 19 je vidljivo kako je najveći broj ispitanika, odnosno njih 40% odgovorio da je uobičajeni tok informacija većinom prema dolje, dok je 33% ispitanika odgovorilo da je pravac toka informacija gore i dolje. Naime, zaposleni prihvaćaju informacije odozgo većinom s oprezom, što je odgovorilo čak 50% ispitanika.

Odlučivanje

Donošenje odluka podrazumijeva pitanja o tome na kojoj se razini donose odluke, odnosno koliko su zaposlenici pojedinog poduzeća uključeni u odlučivanje te kako to utječe na njihovu motivaciju. Naime, donošenje odluka, ili odlučivanje, predstavlja proces biranja između više mogućnosti, a podrazumijeva temeljni proces koji se sastoji od:

- Prepoznavanja,
- Biranja mogućih rješenja.

Odlučivanje u organizaciji rezultira odabirom određene akcije koju je potrebno poduzeti, odnosno odabirom strategije koju je potrebno primijeniti u praksi. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, može se reći kako osnovna razlika između menadžera ili ostalih zaposlenika podrazumijeva razinu i tip odluke koju oni donose. Naime, ono što je najteže i najodgovornije u rukovođenju je donošenje odluka, što u konačnici podrazumijeva sposobnost i odgovornost odlučivanja. Menadžeri moraju imati na umu kako njihove odluke utječu na

podređene i cjelokupnu organizaciju, a način na koji menadžer odlučuje utječe na njegovu uspješnost, tj. na uspješnost organizacije koju vodi.

Tablica 20: Analiza organizacijskih varijabli odlučivanja

ORGANIZACIJSKE VARIJABLE	Varijable i stilovi vodstva [%]				
	1	2	3	4	Prosjek
I. Razina na kojoj se donose odluke	52	39	9	0	1,50
II. Uključenost zaposlenika u donošenje odluka	18	49	27	6	2,10
III. Motivacija zaposlenih uključivanjem u odlučivanje	12	19	38	31	2,72
Ukupno	**27,33**	**35,67**	**24,67**	**12,33**	**2,11**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 20 je vidljivo kako se odluke u promatranom poduzeću donose većinom na vrhu upravljačke strukture, a podređeni su povremeno uključeni u proces odlučivanja. Naime, također je vidljivo kako uključenost pozitivno utječe na motivaciju podređenih, te se može reći kako prethodno prikazani odgovori podrazumijevaju utjecaj autoritativnog stila vodstva.

Ciljevi

Ciljevi predstavljaju krajnje točke kojima su usmjerene pojedine poslovne aktivnosti, a proizlaze iz plana misije poslovanja poduzeća.

Tablica 21: Analiza organizacijskih varijabli ciljeva

ORGANIZACIJSKE VARIJABLE	Varijable i stilovi vodstva [%]				
	1	2	3	4	Prosjek
I. Način postavljanja ciljeva	18	56	22	4	2,12
II. Prisutnost otpora prema ciljevima poduzeća	0	30	44	26	2,70
Ukupno	**9**	**43**	**33**	**15**	**2,41**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 21 je vidljivo kako je najveći broj ispitanika, odnosno njih 52% odgovorilo kako se ciljevi postavljaju izdavanjem zapovijedi od strane vrhovnog menadžera. Nadalje, što se tiče otpora postavljenim ciljevima poduzeća, vidljivo je kako je najveći broj ispitanika odgovorio kako postoji otpor ciljevima u pojedinim situacijama, no u većini situacija taj otpor nije velik, odnosno ne koči izvršavanje prethodno definiranih ciljeva.

Kontrola

Kontrola predstavlja fazu menadžmenta koja mora omogućiti sve planirane aktivnosti, odnosno mora omogućiti činjenicu da se svi rezultati ostvare.

Tablica 22: Analiza organizacijskih varijabli kontrole

ORGANIZACIJSKE VARIJABLE	**Varijable i stilovi vodstva [%]**				
	1	2	3	4	Prosjek
I. Osoba koja obavlja funkcije kontrole, rada i poslovanja	22	29	31	18	2,15
II. Prisutnost otpora prema pravilima poduzeća	5	21	53	21	2,95
III. Svrha korištenja kontrolnih podataka	17	52	10	21	2,12
Ukupno	**14,67**	**34**	**31,33**	**20**	**2,11**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Prethodno definirane i analizirane varijable, koje po Likertu određuju stil vodstva, su različite u slučaju promatranog poduzeća, odnosno Ine d.d. sa sjedištem u Zagrebu. Naime, neke od varijabli pokazuju kako organizacija koristi konzultativni stil, te je zbog toga potrebno sumirati rezultate kako bi se dobio profil pojedinih organizacijskih karakteristika.

Tablica 23: Profil organizacijskih karakteristika menadžera u Ini d.d.

Organizacijske varijable	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4
Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?	Praktično ništa	Ponešto	Prilično mnogo	Puno
Koliko se podređeni osjećaju slobodno da s Vama porazgovaraju o poslu?	Niti malo	Donekle slobodno	Prilično slobodno	Vrlo slobodno
Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?	Rijetko	Ponekad	Često	Vrlo često
Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vašeg poduzeća?	Isključivo direktor poduzeća	Direktor i drugi rukovoditelji	Nitko baš određeno	Svi zaposleni
U kojoj mjeri u Vašem poduzeću postoji timski rad?	Vrlo malo	Relativno malo	Osrednje	U velikoj mjeri
Koji je uobičajen pravac toka informacija?	Prema dolje	Većinom prema dolje	Dolje i gore	Gore, dolje i bočno
Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?	Sumnjičavo	Vjerojatno sa sumnjom	S oprezom	S otvorenim umom
Koliko su točne informacije koje zaposlenici prenose prema gore?	Obično netočne	Često netočne	Često točne	Gotovo uvijek točne
Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?	Ne baš dobro	Dobro	Prilično dobro	Vrlo dobro
Na kojoj se razini donose odluke?	Većinom na vrhu	Politika na vrhu, nešto deleg.	Osnove politike na vrhu	Na svim razinama, int.
Da li podređene uključujete u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?	Gotovo nikada	Povremeno ih konzultiram	Općenito ih konzultiram	Potpuno ih uključujem
Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?	Ne previše	Relativno malo	Nešto	Priličan doprinos
Kako se postavljaju ciljevi Vašeg pouzeća?	Izdaju se zapovijedi	Zapovijedi, komentari	Nakon ras., zapovijedi	Grupnom akcijom
Koliko je prisutan otpor prema ciljevima poduzeća?	Jako otpor	Osrednji otpor	Ponekad nešto otpora	Malo ili ništa otpora
Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?	Isključivo direktor	Direktor (u značajnoj mj.)	Svi rukovoditelji	Svi ruko. i zapsleni
Dali u poduzeću postoje pojedini i grupe koje se opiru pravilima rada poduzeća?	Da	Obično	Ponekad	Ne postoje
U koju se svrhu koriste kontrolni podaci?	Uglavnom za vođenje	Za nagrade i kazne	Nagrade (usmjerava)	Samouvjer. i rj. probl.

3.2.3. Organizacijska kultura u poduzeću INA d.d.

Razvijenost pojedinih tipova organizacijske kulture

- **Faktori razvojno poduzetničke orijentacije**

Tablica 24: Udio odgovora u faktorima razvojno – poduzetničke orijentacije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	Nimalo [%]	Malo [%]	Prilično [%]	U potpunosti [%]	Faktori
1. Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?	0	2	78	20	3,2
2. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?	0	14	50	36	3,18
3. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?	2	2	60	36	2,80
4. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?	0	4	54	42	3,28
5. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?	4	36	42	18	2,76
6. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?	2	8	48	42	2,71
7. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?	0	0	68	32	2,98
8. Koliko je Vaše poduzeće dinamično i u promjenama?	2	24	60	14	2,83
9. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidivo u djelovanju i organiziranju?	0	38	44	18	2,87
10. Koliko je Vaše poduzeće spremno za preuzimanje rizika?	8	40	38	14	2,65
11. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?	0	20	68	12	2,57
12. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu stvaralaštvo i unapređenje?	10	38	46	8	2,57
13. Koliko Vaše poduzeće provodi strogukontrolu rada na svim razinama?	0	8	64	28	2,76
14. Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?	10	42	46	2	2,31
15. Koliko Vaše poduzeće omogućava permanentno kreiranje novog?	4	54	28	14	2,61
Ukupno	**2,8**	**27,5**	**52,87**	**22,33**	**2,81**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Temeljem faktora razvojno poduzetničke orijentacije može se utvrditi je li poduzeće razvojno ili poduzetnički orijentirano, odnosno zadovoljava li se postojećim stanjem. Faktori razvojno poduzetničke strategije predstavljaju najznačajniju karakteristiku svakog poduzeća, a u svrhu istraživanja organizacijske kulture u promatranom poduzeću, postavljeno je sljedeće pitanje: „Koliko je poduzeće INA d.d. razvojno i poduzetnički orijentirano?“. Prilikom traženja odgovora na prethodno postavljeno pitanje, analizirano je 15 međusobno povezanih faktora razvojno – poduzetničke orijentacije koji se odnose:

- na prodornost,
- poduzetnost,
- budućnost, i
- kreativnost poslovne organizacije.

Nadalje, vidljivo je kako podaci iz tablice govore da je udio anketiranih odgovora razvojno – poduzetničke orijentacije raspoređen u rasponu od „nimalo“ pa sve do „u potpunosti“, no najviše je vidljiva dominacija odgovora „prilično“.

Iz prethodne se tablice može uočiti kako 52,87% ispitanika smatra kako je poduzeće prilično razvojno – poduzetnički orijentirano, dok 2,8 % ispitanika smatra da promatrano poduzeće INA d.d. nije nimalo razvojno – poduzetnički orijentirano. Nadalje, ostatak od 27,5 % ispitanika smatra kako je poduzeće malo poduzetnički – orijentirano, dok 22,33 % preostalih ispitanika smatra da je poduzeće u potpunosti razvojno – poduzetnički orijentirano.

U konačnici, vidljiva je i ukupna razvojno – poduzetnička ocjena koja iznosi 2,81 te iz koje se može zaključiti o srednjoj razvijenosti poduzetničke kulture promatranog poduzeća. Naime, razvojno – poduzetnička ocjena pokazuje kako se INA d.d. ne zadovoljava postojećim stanjem, nego se konstantno razvija i teži promjenama.

- **Faktori birokracije**

Faktori birokracije se mogu također definirati i kao faktori hijerarhijsko – autokratske orijentacije, a obuhvaćaju grupu faktora koja je suprotna poduzetničkoj orijentaciji. Također, prethodno navedeni faktori onemogućavaju slobodnu inicijativu koja predstavlja bit poduzetničke kulture. Nadalje, može se reći kako faktori birokracije zahtijevaju ponašanje prema pravilima i normama. U prethodnoj tablici utvrđena je srednja razvojno poduzetnička strategija promatranog poduzeća INA d.d., te je sukladno tome nužno saznati i koliko su

unutar poduzeća razvijeni faktori birokracije, s obzirom na činjenicu da o njihovoj razvijenosti ovisi i njihov daljnji utjecaj na razvojno – poduzetničku orijentaciju.

Tablica 25: Udio odgovora u faktorima birokracije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	Nimalo [%]	Malo [%]	Prilično [%]	U potpunosti [%]	Faktori
1. Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?	2	18	60	20	2,50
2. Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?	0	10	64	26	2,54
3. Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?	4	12	68	16	2,58
4. Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtjeva pisanih izvještaja i informacija?	4	28	62	6	2,40
Ukupno	**2,50**	**17**	**63,5**	**17**	**2,51**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Rezultati analize faktora birokracije pokazuju kako se udio odgovora ispitanika kreće od „nimalo“ do „u potpunosti“. Naime, prilikom analize rezultata se može vidjeti kako najveći broj ispitanika, čak njih 63,5 % smatra kako je prisutna birokratska orijentacija poduzeća, dok njih 2,50 % smatra da takve orijentacije u poduzeću uopće nema. Ukupna ocjena birokratske orijentacije iznosi 2,51 te će u konačnici biti uspoređena s ocjenama ostalih orijentacija.

- **Faktori socijalne orijentacije**

U današnje vrijeme, socijalnim faktorima se poklanja sve veća pozornost te se može reći kako se smatraju vrlo bitnom konkurentskom prednošću poslovanja pojedine organizacije. Faktori socijalne orijentacije ukazuju na ulog, mjesto i značenje ljudskog faktora u svakoj poslovnoj organizaciji. Nadalje, kako bi se utvrdila prisutnost socijalnih faktora u promatranom poduzeću INA d.d., analizirano je 14 međusobno povezanih pitanja koja podrazumijevaju:

- odnos prema ljudima,
- vrstu međuljudskih odnosa,
- poticanje suradnje,
- timski rad, i sl.

Tablica 26: Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	Nimalo [%]	Malo [%]	Prilično [%]	U potpunosti [%]	Faktori
1. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?	2	44	54	0	3,02
2. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?	4	46	48	2	2,39
3. Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenika?	0	50	46	4	3,13
4. Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?	6	52	38	4	2,73
5. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?	8	76	16	0	2,27
6. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?	8	54	30	8	2,42
7. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih poduzećem?	0	44	54	2	2,35
8. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava konflikte?	4	24	70	2	2,91
9. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?	4	34	54	8	3,02
10. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?	6	36	56	2	2,72
11. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije?	8	52	36	4	2,54
12. Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u realizaciji ideja?	10	60	28	2	2,83
13. Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?	2	36	52	10	3,24
14. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?	0	56	34	10	2,76
Ukupno	**4,43**	**47,43**	**44**	**4,14**	**2, 76**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Rezultati analize faktora socijalne orijentacije pokazuju kako se odgovori ispitanika kreću u rasponu od „malo“, i to u iznosu od 47,43 % te „prilično“ u iznosu od 44 %. Nadalje, samo 4,43 % ispitanika je odgovorilo kako smatra da socijalni faktori nisu nimalo zastupljeni u promatranom poduzeću INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu. Naime, ukupna ocjena socijalne orijentacije za promatrano poduzeće iznosi 2, 76.

- **Faktori decentralizacije**

Temeljna zadaća faktora decentralizacije se odnosi na ukazivanje stupnja autonomije pojedinih dijelova organizacije u pogledu postavljanja poslovnih ciljeva i cjelokupnog odlučivanja. Naime, što se tiče faktora decentralizacije, upitnik je sadržavao dva pitanja kojima su obuhvaćeni faktori stupnja decentralizacije. Prvo pitanje u upitniku se odnosi na umjerenost pojedine organizacije, odnosno organizacijske jedinice, na postizanje vlastitih pojedinačnih ciljeva ne brinući se o cjelini, dok se drugo pitanje odnosi na decentralizaciju prilikom odlučivanja.

Tablica 27: Udio odgovora u faktorima decentralizacije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	Nimalo [%]	Malo [%]	Prilično [%]	U potpunosti [%]	Faktori
1. Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?	8	26	58	8	2,12
2. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?	10	66	24	0	1,60
Ukupno	**9**	**46**	**41**	**4**	**1,86**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

U prethodnoj tablici je vidljivo kako je najveći broj ispitanika na ovo pitanje odgovorio odgovorom raspona „malo“, i to čak njih 46 %. Naime, prethodno navedena činjenica ukazuje na nizak stupanj decentralizacije u promatranom poduzeća. Nadalje, 41 % ispitanika odgovora sa „prilično“, što dovodi do zaključka kako u određenim funkcijama postoji decentralizacija, i to najviše kod donošenja odluka.

- **Faktori održavanja „statusa quo“**

„Status quo je jedino rješenje na koje se ne može staviti „veto“, što znači da ne može jednostavno biti odlučeno protiv, akcije moraju biti poduzete ako se želi (nešto) promijeniti.“

Clark Kerr

Faktori održavanja nastoje zadržati stanje u poduzeću na trenutnoj, odnosno na zatečenoj razini utječući na organizacijske promjene. Sukladno tome, faktori održavanja „status quo“ se nalaze u suprotnosti sa faktorima razvojno – poduzetničke orijentacije u poduzeću. Kako bi se

utvrdilo trenutno stanje u promatranom poduzeću, odnosno u INI d.d., analizirana su dva faktora „statusa quo“ orijentacije poduzeća.

Tablica 28: Udio odgovora u faktorima statusa quo

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	Nimalo [%]	Malo [%]	Prilično [%]	U potpunosti [%]	Faktori
1. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	0	8	68	24	2,50
2. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?	0	42	50	8	2,24
Ukupno	**0**	**25**	**59**	**16**	**2,37**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

U prethodnoj tablici je vidljivo kako najveći broj ispitanika, odnosno njih 59 % smatra kako je prethodno navedeni faktor prilično prisutan u poduzeću. Postojanje ovog faktora ukazuje na nepovoljnu situaciju koja „koči“ razvojno poduzetničku orijentaciju promatranog poduzeća. U konačnici, ukupna ocjena „status quo“ orijentacije poduzeća iznos 2,37.

- **Faktori formalizacije**

Faktori formalizacije poduzeća se nalaze u neposrednoj vezi sa faktorima birokracije koji za cilj imaju opisati način ponašanja.

Tablica 29: Udio odgovora u faktorima formalizacije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	Nimalo [%]	Malo [%]	Prilično [%]	U potpunosti [%]	Faktori
1. Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?	0	8	68	24	2,35
2. Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	0	18	58	24	2,60
Ukupno	**0**	**13**	**63**	**24**	**2,48**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

U prethodnoj tablici je vidljivo kako je udio odgovora anketiranih ispitanika raspoređen u prethodno prikazanom rasponu, te pri tome 63% ispitanika smatra kako je promatrano

poduzeće INA d.d. prilično formalizirano. U poduzeću postoji veliki stupanj formalizacije, i to u iznosu ocjene od 2,48.

Ukupna razvijenost organizacijske kulture

Na temelju podataka prikupljenih anketnim istraživanjem, uspješno je provedena analiza faktora organizacijske strukture te se može reći kako je vidljiva zastupljenost svakog pojedinog faktora. Naime, na svaku orijentaciju provedeno je ocjenjivanje svih njenih faktora, a nakon toga je utvrđena ukupna zadaća u promatranoj organizaciji. Također, može se reći kako se glavni cilj analize odnosio na utvrđivanje dominantnog tipa organizacijske kulture unutar poduzeća INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu.

Tablica 30: Ocjena razvijenosti organizacijske kulture

FAKTORI ORGANIZACIJSKE KULTURE	N	PROSJEK
Razvojno – poduzetnička orijentacija	24	2,81
Birokracija	24	2,51
Socijalna orijentacija	24	2,76
Decentralizacija	24	1,86
„status quo“	24	2,37
Formalizacija	24	2,48
Organizacijska kultura		**2,47**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice je vidljivo kako je u promatranom poduzeću najrazvijeniji faktor razvojno – poduzetničke orijentacije s ocjenom 2,81. Nakon toga, slijede ga faktori socijalne orijentacije s 2,76 te faktor birokracije s ocjenom 2,51. Sukladno prethodno navedenim faktorima, može se zaključiti kako je promatrano poduzeće razvojno – poduzetnički orijentirano i centralizirao. U odnosu na prethodno navedeni, faktor birokracije govori kako promatrano poduzeće vrlo malo uključuje zaposlenike prilikom donošenja poslovnih odluka.

Također, prethodno obrađeni faktori sa svojim pripadajućim ocjenama se mogu svrstati u dvije osnovne grupe kako bi se moglo utvrditi koja grupa dominira u promatranom poduzeću INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu.

Tablica 31: Dinamična i statična organizacijska kultura

DINAMIČNA organizacijska kultura	Ocjena	STATIČNA organizacijska kultura	Ocjena
Razvojno – poduzetnički faktor	2,81	Faktor birokracije	2,51
Faktor socijalne orijentacije	2,76	Faktor „status quo“	2,37
Faktor decentralizacije	1,86	Faktor formalizacije	2,48
Ukupno	**2,48**	**Ukupno**	**2,45**

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Kao što je u prethodnoj tablici vidljivo, dinamična organizacijska kultura ima ocjenu 2,48, dok statična organizacijska kultura, koja uključuje faktore birokracije, „status quo“ i formalizacije, ima ocjenu 2,45. Sukladno prethodno navedenim podacima, može se zaključiti kako je u promatranom poduzeću razvijenija dinamična organizacijska struktura.

3.2.4. Povezanost organizacijske kulture i stilova vođenja u poduzeću INA d.d.

Pod pojmom korelacije podrazumijeva se međuovisnost, odnosno povezanost slučajnih varijabli, a po smjeru može biti pozitivna i negativna.

Tablica 32: Korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture

Correlations

		Stilovi vodstva	Organizacijska kultura
Stilovi vodstva	Pearson Correlation	1	,365*
	Sig. (2-tailed)	.	,001
	N	24	24
Organizacijska kultura	Pearson Correlation	,365*	1
	Sig. (2-tailed)	,001	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako je korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture u promatranom poduzeću, odnosno u INI d.d. jednaka 0,365. Naime, to znači umjereno jaku vezu između promatranih varijabli (rast jedne varijable prati rast druge ili obrnuto), te se može reći kako je koeficijent korelacije statistički značajan.

Tablica 33: Korelacija između vodstva i faktora razvojno – poduzetničke orijentacije

Correlations

		Stilovi vodstva	Razvojno – poduzetnički faktor
Stilovi vodstva	Pearson Correlation	1	,218*
	Sig. (2-tailed)	.	,024
	N	24	24
Razvojno – poduzetnički faktor	Pearson Correlation	,218*	1
	Sig. (2-tailed)	,024	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako je korelacija između stilova vodstva i faktora razvojno – poduzetničke orijentacije u promatranom poduzeću, odnosno u INI d.d. jednaka 0,218. Naime, to znači blagu pozitivnu vezu između promatranih varijabli (rast jedne varijable prati rast druge ili obrnuto), te se može reći kako koeficijent korelacije nije statički značajan.

Tablica 34: Korelacija između vodstva i faktora birokracije

Correlations

		Stilovi vodstva	Faktor birokracije
Stilovi vodstva	Pearson Correlation	1	,042*
	Sig. (2-tailed)	.	,654
	N	24	24
Faktor birokracije	Pearson Correlation	,042*	1
	Sig. (2-tailed)	,654	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako je korelacija između stilova vodstva i faktora birokracije u promatranom poduzeću, odnosno u INI d.d. jednaka 0,042 i predstavlja blago pozitivnu vezu (korelacija nije statistički značajna)

Tablica 35: Korelacija između vodstva i faktora socijalne orijentacije

Correlations

		Stilovi vodstva	Faktor socijalne orijentacije
Stilovi vodstva	Pearson Correlation	1	,235*
	Sig. (2-tailed)	.	,081
	N	24	24
Faktor socijalne orijentacije	Pearson Correlation	,235*	1
	Sig. (2-tailed)	,081	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između stilova vodstva i faktora socijalne orijentacije u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,235 i podrazumijeva blago pozitivnu vezu (korelacija nije statistički značajna).

Tablica 36: Korelacija između vodstva i faktora decentralizacije

Correlations

		Stilovi vodstva	Faktor decentralizacije
Stilovi vodstva	Pearson Correlation	1	,123*
	Sig. (2-tailed)	.	,223
	N	24	24
Faktor decentralizacije	Pearson Correlation	,123*	1
	Sig. (2-tailed)	,223	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između stilova vodstva i faktora decentralizacije u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,123 te predstavlja blago pozitivnu vezu između promatranih varijabli (korelacija nije statistički značajna).

Tablica 37: Korelacija između vodstva i faktora održavanja „status quo“

Correlations

		Stilovi vodstva	Faktor održavanja „status quo“
Stilovi vodstva	Pearson Correlation	1	,244*
	Sig. (2-tailed)	.	,052
	N	24	24
Faktor održavanja „status quo“	Pearson Correlation	,244*	1
	Sig. (2-tailed)	,052	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između stilova vodstva i faktora decentralizacije u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,244 i predstavlja blago pozitivnu vezu (korelacija je statistički značajna).

Tablica 38: Korelacija između vodstva i faktora formalizacije

Correlations

		Stilovi vodstva	Faktor formalizacije
Stilovi vodstva	Pearson Correlation	1	,284*
	Sig. (2-tailed)	.	,055
	N	24	24
Faktor formalizacije	Pearson Correlation	,284*	1
	Sig. (2-tailed)	,055	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između stilova vodstva i faktora formalizacije u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,284 i predstavlja blago pozitivnu vezu (korelacija nije statistički značajna).

Tablica 39: Korelacija između participativnog stila vodstva i faktora dinamičke organizacijske kulture

Correlations

		Participativni stil	Faktor dinamičke organizacijske kulture
Participativni stil	Pearson Correlation	1	,125*
	Sig. (2-tailed)	.	,016
	N	24	24
Faktor dinamičke organizacijske kulture	Pearson Correlation	,125*	1
	Sig. (2-tailed)	,016	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između participativnog stila vodstva i faktora dinamičke organizacijske kulture u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,125te predstavlja blago pozitivnu vezu između promatranih varijabli (korelacija nije statistički značajna).

Tablica 40: Korelacija između participativnog stila vodstva i razvojno poduzetničkog faktora

Correlations

		Participativni stil	Razvojno – poduzetnički faktori
Participativni stil	Pearson Correlation	1	-,285*
	Sig. (2-tailed)	.	,115
	N	24	22
Razvojno – poduzetnički faktori	Pearson Correlation	-,285*	1
	Sig. (2-tailed)	,115	.
	N	21	22

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između participativnog stila vodstva i razvojno – poduzetničkih faktora u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka -0,285 (korelacija je statistički značajna).

Tablica 41: Korelacija između participativnog stila vodstva i faktora socijalne orijentacije

Correlations

		Participativni stil	Faktori socijalne orijentacije
Participativni stil	Pearson Correlation	1	,235*
	Sig. (2-tailed)	.	,082
	N	24	24
Faktori socijalne orijentacije	Pearson Correlation	,235*	1
	Sig. (2-tailed)	,082	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između participativnog stila vodstva i faktora socijalne orijentacije u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,235 i predstavlja blagu vezu između promatranih varijabli (korelacija nije statistički značajna).

Tablica 42: Korelacija između participativnog stila vodstva i faktora decentralizacije

Correlations

		Participativni stil	Faktori decentralizacije
Participativni stil	Pearson Correlation	1	,012*
	Sig. (2-tailed)	.	,852
	N	24	24
Faktori decentralizacije	Pearson Correlation	,012*	1
	Sig. (2-tailed)	,852	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između motivacije i faktora decentralizacije u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,012 (korelacija nije statistički značajna).

Tablica 43: Korelacija između autoritativnog stila vodstva i statične organizacijske kulture

Correlations

		Autoritativni stil	Faktor statične organizacijske kulture
Autoritativni stil	Pearson Correlation	1	,178*
	Sig. (2-tailed)	.	,028
	N	24	24
Faktor statične organizacijske kulture	Pearson Correlation	,178*	1
	Sig. (2-tailed)	,028	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između autoritativnog stila vodstva i faktora dinamičke organizacijske kulture u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,178te predstavlja blago pozitivnu vezu između promatranih varijabli (korelacija nije statistički značajna).

Tablica 44: Korelacija između autoritativnog stila vodstva i faktora birokracije

Correlations

		Autoritativni stil	Faktori birokracije
Autoritativni stil	Pearson Correlation	1	,222*
	Sig. (2-tailed)	.	,080
	N	24	24
Faktori birokracije	Pearson Correlation	,222*	1
	Sig. (2-tailed)	,080	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između autoritativnog stila vodstva i faktora birokracije u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,222 i predstavlja blago pozitivnu vezu (korelacija nije statistički značajna).

Tablica 45: Korelacija između autoritativnog stila vodstvai faktora održavanja „status quo“

Correlations

		Autoritativni stil	Faktor „status quo“
Autoritativni stil	Pearson Correlation	1	,043*
	Sig. (2-tailed)	.	,611
	N	24	24
Faktor „status quo“	Pearson Correlation	,043*	1
	Sig. (2-tailed)	,611	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između autoritativnog stila vodstva i faktora održavanja „status quo“ u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,043 i predstavlja slabu vezu između promatranih varijabli (korelacija nije statistički značajna).

Tablica 46: Korelacija između autoritativnog stila vodstva i faktora formalizacije

Correlations

		Autoritativni stil	Faktor formalizacije
Autoritativni stil	Pearson Correlation	1	,064*
	Sig. (2-tailed)	.	,605
	N	24	24
Faktor formalizacije	Pearson Correlation	,064*	1
	Sig. (2-tailed)	,605	.
	N	24	24

Izvor: Prikaz autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se može vidjeti kako rezultati pokazuju korelaciju između autoritativnog stila vodstva i faktora formalizacije u promatranom poduzeću. Naime, korelacija između promatranih stavki je jednaka 0,064 i predstavlja slabu vezu između promatranih varijabli (korelacija nije statistički značajna).

3.2.5. Osvrt na istraživačke hipoteze

U empirijskom istraživanju koje je provedeno u ovom dijelu diplomskog rada, testiralo se ukupno tri hipoteze, odnosno jedna glavna i dvije pomoćne te se može reći kako su sve tri prihvaćene.

H1: Postoji povezanost između organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću INA d.d.	**- potvrđena**

Prva istraživačka hipoteza koja je pretpostavljala da postoji povezanost između organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću INA d.d. testirana je pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije. Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,365 te ukazuje na umjereno jaku, odnosno pozitivnu povezanost varijabli. Sukladno tome, može se reći kako rast jedne varijable sa sobom nosi i rast druge, a signifikantnost iznosi 0,1% što znači kako je promatrani koeficijent korelacije statistički značajan.

Naime, sukladno prethodno provedenom testom, može se reći kako je **potvrđena** prva hipoteza diplomskog rada te se može reći kako postoji pozitivna veza između stilova vodstva i organizacijske kulture.

H1.1.: Postoji povezanost između faktora dinamičke organizacijske kulture i participativnog stila vodstva u poduzeću INA d.d.	**- potvrđena**

Nadalje, prva pomoćna istraživačka hipoteza koja je pretpostavljala da postoji povezanost između faktora dinamičke organizacijske kulture i participativnog stila vodstva u poduzeću INA d.d. testirana je pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije. Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,125 te ukazuje na blago pozitivnu povezanost varijabli.

Naime, sukladno prethodno provedenom testom, može se reći kako je **potvrđena** i prva pomoćna hipoteza diplomskog rada te se može reći kako postoji pozitivna veza između faktora dinamičke organizacijske kulture i participativnog stila vodstva u poduzeću INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu.

H1.2.: Postoji povezanost između faktora statične organizacijske kulture i autoritativnog stila vodstva u poduzeću INA d.d.	**- potvrđena**

I u konačnici, druga pomoćna istraživačka hipoteza koja je pretpostavljala da postoji povezanost između faktora statične organizacijske kulture i autoritativnog stila vodstva u poduzeću INA d.d. testirana je pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije. Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,178 te ukazuje na blago pozitivnu povezanost varijabli.

Naime, sukladno prethodno provedenom testom, može se reći kako je **potvrđena** i druga pomoćna hipoteza diplomskog rada te se može reći kako postoji pozitivna veza između faktora statične organizacijske kulture i autoritativnog stila vodstva u poduzeću INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu.

4. ZAKLJUČAK

U zaključnom dijelu ovog diplomskog rada, može se reći kako se temeljni cilj istraživanja odnosio na istraživanje mjere povezanosti između organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu. INA, odnosno „Industrija nafte“, prva je hrvatska naftna kompanija te čini INA – Grupu s više ovisnih društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu. U današnje vrijeme, INA – Grupa ima dominantan položaj u Republici Hrvatskoj što se tiče istraživanja i proizvodnje nafte i pline, prerade nafte, kao i same prodaje plina i naftnih proizvoda. U prvom, odnosno u teorijskom dijelu diplomskog rada, utvrđeno je kako organizacijska kultura predstavlja jedan od najsloženijih i najkompleksnijih koncepata organizacijske teorije, a njezini osnovni elementi su vrijednosti, norme, stavovi, običaji, rituali i uvjerenja, komunikacija, simboli te priče i motivi. Također, organizacijska kultura ima ulogu određivanja pojedinih granica, prenošenja misli na članove organizacije te ima ulogu povećanja postojanosti društvenog sustava. U situaciji kada je kultura uspostavljena, može se reći da tada postoji praksa koja radi na njezinu održavanju.

U odnosu na teorijski, u empirijskom dijelu diplomskog rada za ispitivanje faktora organizacijske kulture korištena je Mergenisonovoa tipologija, dok je za analizu stilova vodstva korištena Likertova tipologija. Nadalje, prilikom obrade podataka korištene su odgovarajuće statističke analize, pri čemu je vrlo važno istaknuti korelacijsku analizu veza između pojedinih analiziranih varijabli. Ispitivanje organizacijske strukture promatranog poduzeća provedeno je putem metode anketiranja zaposlenika u poduzeću, odnosno anketiranje je provedeno na uzorku od 24 zaposlenika te je u tu svrhu sastavljen odgovarajući anketni upitnik. Prvi dio pitanja odnosio se na općenite, odnosno demografske podatke o poduzeću i ispitanicima, dok se drugi dio anketnog upitnika odnosio na istraživanje i analizu stilova vodstva u promatranom poduzeću.

Analizirani podaci iz prvog dijela upitnika omogućili su detaljno upoznavanje sa svim obilježjima zaposlenika promatranog poduzeća. Naime, vidljivo je kako je više ispitanika bilo muškog spola (75%) u odnosu na ženski dio (25%). Što se tiče dobi, prevladavaju zaposlenici od 26 do 35 i od 36 do 45 godina. Također, rezultati pokazuju da je 29,17% ispitanika rođeno u mjestu rada te da je najveći dio ispitanika oženjen (udan) i to u iznosu od 79,17%. Isto tako, vidljivo je kako najveći broj zaposlenika ima ukupni radni staž do pet godina (45%), te da su napredovali po rukovodnoj liniji (70,83%).

Nadalje, u drugom dijelu istraživanja analizirano je šest područja rada koja podrazumijevaju vodstvo, motivaciju, komuniciranje, odlučivanje, ciljeve i kontrolu. Analizom ukupnih rezultata istraživanja ovog dijela upitnika dobiven je profil organizacijskih karakteristika menadžera u poduzeću INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu, a iz njega je vidljivo kako je dominantni stil vodstva u promatranom poduzeću autoritativan stil. Prethodno navedena činjenica znači da menadžeri imaju ponešto povjerenja u podređene, a ciljevi i odluke se donose od strane top menadžmenta.

U konačnici, može zaključiti kako je u poduzeću INA d.d. najrazvijeniji razvojno – poduzetnički faktor, a potom slijede faktori socijalne orijentacije, birokracije, formalizacije, „status quo“ i decentralizacije. Također, vidljivo je kako su više razvijeni faktori statične nego dinamične organizacijske kulture, što upućuje na zaključak da poduzeće INA d.d. treba poraditi na faktorima dinamične organizacijske kulture.

5. SAŽETAK

Cilj ovog diplomskog rada odnosio se na istraživanje povezanosti organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću INA d.d. sa sjedištem u Zagrebu. Naime, organizacijska kultura predstavlja jedan od najsloženijih koncepata organizacije poduzeća, a kroz provedeno istraživanje se utvrdilo koji je tip organizacijske kulture dominantan u promatranom poduzeću, odnosno ukupna razvijenost organizacijske kulture. Za istraživanje se koristio Mergerisov model koji obuhvaća šest varijabli, a to su razvojno – poduzetničku orijentacija, birokracija, socijalna orijentacija, decentralizacija, održavanje „statusa quo“ i formalizacija. Nadalje, za istraživanje stilova vodstva koristio se Likertov sustav vodstva koji podrazumijeva četiri stila. U odnosu na teorijsko, empirijsko istraživanje provedeno je također u poduzeću INA d.d., na uzorku od dvadeset i četiri zaposlenika te je utvrđeno kako je organizacijska kultura promatranog poduzeća statična i sukladno tome, poduzeće mora razvijati faktore dinamične organizacijske kulture kako bi uspjelo u promjenjivim uvjetima na tržištu rad.

Ključne riječi: organizacijska kultura, stilovi vodstva, dinamička, statična, INA d.d.

6. SUMMARY

The aim of this graduate thesis was to investigate the relationship between organizational culture and leadership styles in INA d.d. based in Zagreb. Organizational culture is one of the most complex concepts of enterprise organization, and through the conducted research it is determined which type of organizational culture is dominant in the observed enterprise, apropos the overall development of organizational culture.The study used Mergeris' model, which includes six variables, namely developmental – entrepreneurial orientation, bureaucracy, social orientation, decentralization, maintenance of "quo status" and formalization.Further, for the study of leadership styles, Likert's leadership system has been used, which implies four styles. In relation to theoretical, empirical research was also carried out in INA d.d., on a sample of twenty – four employees, and it was determined that the organizational culture of the observed enterprise is static and accordingly, the enterprise must develop the factors of dynamic organizational culture in order to succeed in changing conditions market work.

Key words: organizational culture, leadership styles, dynamic, static, INA d.d.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Adrović, J., Jurković, P., (1991), Masmedijin poslovni rječnik, Masmedia, Zagreb.
2. Bahtijarević – Šiber, F., (1992.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, Vol 23, No. 1 – 2, Zagreb, str. 27 – 39.
3. Bahtijarević – Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S., (1991.), Organizacijska teorija, Informator, Zagreb.
4. Bedeković, V., Ilijaš Baričević, Ž., (2011.), Kulturalna uvjetovanost razvoja transormacijskog stila vodstva, Praktični menadžment, Vol 2, No. 1, Virovitica, str. 7 – 14.
5. Belak, S., Ušljebrka, I., (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oecenomica Jadertina, Vol 4, No. 2, Zadar, str. 80 – 98.
6. Buble, M., (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split.
7. Gotal, M., (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, Vol 7, No. 4, Varaždin, str. 405 – 413.
8. Koontz, H., Weihrich, H., (1998.), Menadžment, MATE, Zagreb.
9. Landekić, M., Šporčić, M., Martinić, I., Bakarić, M., Lepoglavec, K., (2016.), Utjecaj stilova vodstva na upravljanje i organizacijsku kulturu šumarskog poduzeća, Šumarski list, Vol 140, No. 1 – 2, Zagreb, str. 17 – 27.
10. Sikavica, P., Novak, M., (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
11. Zelenika, R., (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4 izd., Ekonomski fakultet Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
12. Žugaj, M., (2004.), Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin.
13. Žugaj, M., Bojanić – Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin.
14. Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.), Organizacijska kultura, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
15. Žugaj, M., Šehanović, J., (1999.), Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
16. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999.), Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.

17. Weihrich, H., Koontz, H., (1998,), Menadžment, Mate, Zagreb.

Zakoni:

1. Zakon o osnivanju javnog poduzeća INA – Industrija nafte, „Narodne novine“, br. 42/1990.
2. Zakon o tržištu nafte i naftnih derivata, „Narodne novine“, br. 19/14.

Web izvori:

1. INA, http://www.ina.hr/ (13.04.2017.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Definicija organizacijske kulture 8

Slika 2: Čimbenici koji imaju utjecaj na kulturu organizacije 9

Slika 3: Elementi organizacijske kulture 10

Slika 4: Osnovne funkcije organizacijske kulture 13

Slika 5: Najvažnija tipologija organizacijske kulture 16

Slika 6: Funkcije vođe 19

Slika 7: Osnovne grupe modela vođenja 20

Slika 8: Bihevioralni modeli 21

Slika 9: Osnovne sastavnice menadžerske mreže 22

Slika 10: Podjela kontigencijskih modela 22

Slika 11: INA d.d. 24

Slika 12: Položaj poduzeća INA d.d. u Hrvatskoj 24

Slika 13: Temljne vrijednosti poduzeća INA d.d. 25

Slika 14: Povijesni pregled nastanka i razvoja poduzeća INA d.d. 27

Slika 15: INA d.d. – prodajna mjesta 28

Slika 16: Organizacijska struktura poduzeća INA d.d. 29

Slika 17: Upravljačka struktura poduzeća INA d.d. 30

POPIS TABLICA

Tablica 1: Podjela elemenata organizacijske kulture 12

Tablica 2: Parsonov „AGIL“ model 14

Tablica 3: Četiri ključne varijable vodstva 18

Tablica 4: Opći podaci o poduzeću INA d.d. 26

Tablica 5: Spol zaposlenika 31

Tablica 6: Dob zaposlenika 32

Tablica 7: Mjesto rođenja zaposlenika 32

Tablica 8: Socijalno podrijetlo zaposlenika 33

Tablica 9: Bračno stanje zaposlenika 33

Tablica 10: Broj članova u domaćinstvu 34

Tablica 11: Stupanj stručnog obrazovanja kod zaposlenika 34

Tablica 12: Ukupni radni staž na poslovima rukovođenja 35

Tablica 13: Promjene zaposlenja među ispitanicima 35

Tablica 14: Napredovanje zaposlenika 36

Tablica 15: Proširenje stečenih znanja ispitanika 36

Tablica 16: Analiza osjećaja slobode kod podređenih prilikom razgovora 37

Tablica 17: Analiza organizacijskih varijabli vodstva 38

Tablica 18: Analiza organizacijskih varijabli motivacije 39

Tablica 19: Analiza organizacijskih varijabli komuniciranja 40

Tablica 20: Analiza organizacijskih varijabli odlučivanja 41

Tablica 21: Analiza organizacijskih varijabli ciljeva..... 41

Tablica 22: Analiza organizacijskih varijabli kontrole 42

Tablica 23: Profil organizacijskih karakteristika menadžera u Ini d.d...... 43

Tablica 24: Udio odgovora u faktorima razvojno – poduzetničke orijentacije..... 44

Tablica 25: Udio odgovora u faktorima birokracije 46

Tablica 26: Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije..... 47

Tablica 27: Udio odgovora u faktorima decentralizacije 48

Tablica 28: Udio odgovora u faktorima statusa quo..... 49

Tablica 29: Udio odgovora u faktorima formalizacije..... 49

Tablica 30: Ocjena razvijenosti organizacijske kulture 50

Tablica 31: Dinamična i statična organizacijska kultura..... 51

Tablica 32: Korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture..... 51

Tablica 33: Korelacija između vodstva i faktora razvojno – poduzetničke orijentacije . 52

Tablica 34: Korelacija između vodstva i faktora birokracije 52

Tablica 35: Korelacija između vodstva i faktora socijalne orijentacije..... 53

Tablica 36: Korelacija između vodstva i faktora decentralizacije 53

Tablica 37: Korelacija između vodstva i faktora održavanja „status quo“..... 54

Tablica 38: Korelacija između vodstva i faktora formalizacije..... 54

Tablica 39: Korelacija između participativnog stila vodstva i faktora dinamičke organizacijske kulture..... 55

Tablica 40: Korelacija između participativnog stila vodstva i razvojno poduzetničkog faktora 55

Tablica 41: Korelacija između participativnog stila vodstva i faktora socijalne orijentacije 56

Tablica 42: Korelacija između participativnog stila vodstva i faktora decentralizacije . 56

Tablica 43: Korelacija između autoritativnog stila vodstva i statične organizacijske kulture 57

Tablica 44: Korelacija između autoritativnog stila vodstva i faktora birokracije..... 57

Tablica 45: Korelacija između autoritativnog stila vodstva i faktora održavanja „status quo“ 58

Tablica 46: Korelacija između autoritativnog stila vodstva i faktora formalizacije 58

PRILOG – ANKETNI UPITNIK

1. Spol zaposlenika

1) Muško

2) Ženko

2. Dob zaposlenika

1) Do 25 godina

2) Od 26 do 35 godina

3) Od 36 do 45 godina

4) Od 46 do 55 godina

5) Više od 56 godina

3. Mjesto rođenja zaposlenika

1) U mjestu rada

2) Izvan mjesta rada

4. Socijalno podrijetlo zaposlenika

1) Seljačko

2) Radničko

3) Službeničko

4) Obrtničko

5) Intelektualno (stručno)

6) Slobodna profesija

5. Bračno stanje zaposlenika

1) Neoženjen (neudana)

2) Oženjen (udana)

3) Razveden (razvedena)

4) Udovac (udovica)

6. Broj članova u domaćinstvu

1) Samac (samica)

2) 2 člana

3) 3 člana

4) 4 člana

5) 5 i više članova

7. Stupanj stručnog obrazovanja kod zaposlenika

1) Osnovna škola

2) Trogodišnje stručno obrazovanje

3) Četverogodišnje stručno obrazovanje

4) Više obrazovanje (VŠS)

5) Visoko obrazovanje (VSS)

8. Ukupni radni staž na poslovima rukovođenja

1) Do 5 godina

2) Od 6 do 10 godina

3) Od 11 do 15 godina

4) Od 16 do 20 godina

5) Više od 21 godinu

9. Promjene zaposlenja među ispitanicima

1) Niti jedan put

2) 1 put

3) 2 puta

4) 3 puta

5) Više od 3 puta

10. Napredovanje zaposlenika

1) Nikada

2) Po rukovodnoj liniji

3) Po stručno – izvršnoj liniji

11. Proširenje stečenih znanja ispitanika

1) Da, stalno

2) Povremeno

3) Veoma malo

4) Nedovoljno

5) Uopće ne

12. Analiza osjećaja slobode kod podređenih prilikom razgovora

1) Niti malo

2) Donekle slobodno

3) Prilično slobodno

4) Vrlo slobodno

13. Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?

1) Praktično ništa

2) Ponešto

3) Prilično malo

4) Puno

14. Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?

1) Niti malo

2) Donekle slobodno

3) Prilično slobodno

4) Vrlo slobodno

15. Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?

1) Rijetko

2) Ponekad

3) Često

4) Vrlo često

16. Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva vašeg poduzeća?

1) Isključivo direktor poduzeća

2) Direktori i drugi rukovoditelji

3) Nitko baš određeno

4) Svi zaposleni

17. U kojoj mjeri u vašem poduzeću postoji timski rad?

1) Vrlo malo

2) Relativno malo

3) Osrednje

18. Koji je uobičajen pravac toka informacija u vašem poduzeću?

1) Prema dolje

2) Većinom prema dolje

3) Dolje i gore

4) Gore, dolje i bočno

19. Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?

1) Sumnjičavo

2) Vjerojatno sa sumnjom

3) S oprezom

4) S otvorenim umom

20. Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?

1) Obično netočna

2) Često netočna

3) Često točna

4) Gotovo uvijek točna

21. Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?

1) Ne baš dobro

2) Dobro

3) Prilično dobro

4) Vrlo malo

22. Na kojoj se razini donose odluke?

1) Većinom na vrhu

2) Politika na vrhu, nešto delegiranja

3) Osnovne politike na vrhu, više delegiranja

4) Na svim razinama ali dobro integrirano

23. Da li podređene uključujete u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?

1) Gotovo nikada

2) Povremeno ih konzultiram

3) Općenito ih konzultiram

4) Potpuno ih uključujem

24. Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?

1) Ne previše

2) Relativno malo

3) Nešto

4) Priličan doprinos

25. Kako se postavljaju ciljevi vašeg poduzeća?

1) Izdaju se zapovijedi

2) Zapovijedi, prihvaća se nešto komentara

3) Nakon rasprave, zapovijedi

4) Grupnom akcijom (osim u kriznim situacijama)

26. Koliko je prisutan otpor prema ciljevima poduzeća?

1) Jak otpor

2) Osrednji otpor

3) Ponekad nešto otpora

4) Malo ili ništa otpora

27. Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?

1) Isključivo direktor poduzeća

2) U značajnoj mjeri direktor poduzeća

3) Svi rukovoditelji

4) Svi rukovoditelji ali i sami zaposlenici

28. Da li u poduzeću postoje pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada poduzeća?

1) Da

2) Obično

3) Ponekad

4) Ne postoje

29. U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, proizvodnosti i drugi kontrolni podaci?

1) Uglavnom za kazne

2) Za nagrade i kazne

3) Za nagrade, ali za to da zaposleni sami usmjere svoj rada

4) Uglavnom za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema.

30. Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

31. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

32. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

33. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

34. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

35. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

36. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

37. Koliko je Vaše poduzeće dinamično i u promjenama?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

38. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

39. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

40. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

41. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

42. Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

43. Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

44. Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

45. Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

46. Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

47. Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

48. Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

49. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

50. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

51. Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

52. Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

53. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

54. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

55. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

56. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

57. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

58. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

59. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

60. Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u realizaciji ideja?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

61. Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

62. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

63. Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

64. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

65. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

66. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

67. Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti

68. Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?

1) ni malo

2) malo

3) prilično

4) u potpunosti