KULTURA I UČEĆA ORGANIZACIJA U PODUZEĆU INCLUDE D.O.O.

Stenić, Nina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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:124:089273

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

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

KULTURA I UČEĆA ORGANIZACIJA U PODUZEĆU INCLUDE D.O.O.

Mentor:
Prof. dr. sc. Nikša Alfrević

Student:
Nina Stenić

Split, rujan, 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Problem i predmet istraživanja 4

1.2. Istraživačke hipoteze 6

1.3. Ciljevi istraživanja 7

1.4. Metode istraživanja 7

1.5. Doprinos istraživanja 8

1.6. Struktura diplomskog rada 9

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I UČEĆA ORGANIZACIJA 10

2.1. Organizacijska kultura 10

2.1.1. Pojam organizacijske kulture 10

2.1.2. Elementi organizacijske kulture 11

2.1.3. Funkcije organizacijske kulture 13

2.1.4. Modeli kulture 15

2.1.4.1. Parsonsov „AGIL“ model 15

2.1.4.2. Ouchi-jev model 16

2.1.4.3. Peters-Watermanov pristup 17

2.1.5. Vrste organizacijske kulture 17

2.1.6. Tipovi organizacijske kulture 19

2.1.6.1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture 19

2.1.6.2. Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture 20

2.1.6.3. Scholzova tipologija organizacijske kulture 21

2.1.6.4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture 23

2.2. Učeća organizacija 28

2.2.1. Pojam učeće organizacije 28

2.2.2. Modeli učeće organizacije 30

2.2.2.1. Senge-ov model učeće organizacije 30

2.2.2.2. Watkins-ov i Marsick-ov model učeće organizacije 32

2.2.2.3. Pedler-ov model učeće organizacije 33

2.2.2.4. Garvinov model učeće organizacije 34

2.2.3. Učeća organizacija u usporedbi s klasičnom organizacijom 35

2.2.4. Prednosti i nedostaci učeće organizacije 38

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 42
3.1. Podaci o tvrtki Include d.o.o. 42
3.2. Rezultati deskriptivne statistike 44
3.3. Testiranje hipoteza 54
4. ZAKLJUČAK 69
5. SAŽETAK 71
6. SUMMARY 72
LITERATURA 73
POPIS SLIKA 78
POPIS TABLICA 78
POPIS GRAFIKONA 80
PRILOG – ANKETNI UPITNIK 81

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Kultura je sinteza vjerovanja, djelovanja i ponašanja. Kulturom se usmjerava ponašanje kako pojedinca tako i ponašanje na razini cijele organizacije. Bitno je da svaki pojedinac prihvaća sustav, poštuje norme i ponaša se u skladu s običajima koji čine organizacijsku klimu u poduzeću.[1]

Svako poduzeće stvara i njeguje vlastitu kulturu koja se razlikuje od svih ostalih. Kultura predstavlja osobnost organizacije, stabilna je i zadržava se dugo u organizaciji te ostaje čak i kad njeni tvorci odu. Ona je zapravo ishod grupnog učenja, a članovima daje svrhu, privrženost i stabilnost same organizacije.[2] Podupiruću organizacijsku kulturu koja potiče otvorenost i povjerenje, podržava ljude u individualnom rastu i timskom radu i poštuje razlike među stajalištima nije lako steći, ali je ona preduvjet za organizacijsko učenje.[3]

Svaka organizacija pripada nekom sustavu koji je okružuje. Taj sustav se sastoji od društvene, političke, tržišne, pravne i gospodarske okoline koje su sklone stalnim promjenama. Organizacija je za čovjeka važna jer na taj način ispunjava složenije zadatke i ostvaruje ciljeve kakve sam ne bi mogao ostvariti.[4] Organizacija koja u današnje vrijeme želi opstati mora se konstantno prilagođavati promjenama i usklađivati s okolinom. Te promjene traže drugačiji pristup, shvaćanje i novu stručnost (znanje).[5]

Naravno, znanje je jedan od najvažnijih faktora koji omogućava prednost poduzeću, a njegovo stjecanje postaje bitan zadatak unutar svake učeće organizacije. Pojam učeće organizacije se u novije vrijeme sve češće pojavljuje i predstavlja organizaciju u kojoj ljudi proširuju svoj kapacitet i koriste svoja znanja i sposobnosti kako bi ostvarili rezultate koje žele. Osim individualnog učenja, bitni su zajednička vizija, mentalni modeli, timski rad i

[1] Žugaj, M., (2004), *Organizacijska kultura*, TIVA Tiskara, Varaždin, str. 7.
[2] Zlatar, A., (2010*), Organizacijska kultura* [online]. Selekcija.hr. Dostupno na: https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/ [10. travnja 2018.]
[3] Klindžić, M., Galetić, L., (2015), Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 66 (1). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/138086 [10. travnja 2018.]
[4] Sikavica, P., Novak, M., (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str.5.
[5] Božičević, J., (1998), *Organizacija koja uči*, Hrvatsko društvo za sustave, Zagreb, str. 15.

sistemsko mišljenje.[6] Da bi organizacija bila učeća potrebno je osigurati uvjete koji će omogućiti učenje u timovima kao i individualno.[7]

U svijetu danas sve veći broj poduzeća prihvaća koncept učeće organizacije dok se u Hrvatskoj tek dio njih upoznaje s tim konceptom. Mnoga poduzeća se susreću s gubitkom tržišta, slabom fleksibilnošću, visokim troškovima, niskom razinom kvalitete i slično.[8] Kroz rad će se analizirati poduzeće Include d.o.o. i uvidjeti njegovo trenutno stanje te predložiti promjene za budućnost ukoliko su potrebne.

Poduzeće Include d.o.o. je osnovano 2014. godine i bavi se proizvodnjom pametnog namještaja. Temeljni proizvod poduzeća je „pametna klupa" Steora koja je poduzeće učinila jednim od vodećih u Europi s prodajom od preko 450 klupa na 5 kontinenata. Steora je kompleksni IoT uređaj (skup uređaja koji su osmišljeni da bi bili upravljani i davali informacije putem interneta koristeći mobilnu aplikaciju za nadzor ili upravljanje)[9] koji uz pomoć solarne energije omogućuje besplatan internet, punjenje uređaja, hlađenje klupe u ljetnim danima i noćno svjetlo. Ukoliko klupu nitko ne koristi ona se ugasi, također se gasi i kada prepozna loše vremenske uvjete kako bi uštedjela i sačuvala bateriju.[10] Poduzeće je u vlasništvu 22-godišnjeg inovatora Ivana Mrvoša sa sjedištem u Solinu u Hrvatskoj. U Include-u je zaposleno 33 ljudi. Misija ove hardverske i softverske tvrtke je pronaći neotkriveni potencijal i iskoristiti ga kako bi se stvorili proizvodi osmišljeni za poboljšanje života ljudi diljem svijeta.[11]

Iz do sada navedenog se vidi problem istraživanja, a to je utjecaj kulture na učeću organizaciju u poduzeću Include. Ponašanje pojedinca ovisi o njegovoj osobnoj kulturi i kulturi koju ta organizacija njeguje. Ključnu ulogu ima i menadžment koji upravlja

---

[6] Smith, M., (2001), *Peter Senge and the learning organization* [online].Infed.org. Dostupno na: http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/ [10. travnja 2018.]

[7] Rupčić, N., (2009), *Učeće poduzeće - paradigma suvremenoga poslovanja* [online]. Researchgate.net. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/309585561_Ucece_poduzece_-_paradigma_suvremenoga_poslovanja_Learning_company_-_a_modern_business_paradigm [10. travnja 2018.]

[8]Rupčić, N., (2006), *Poduzeće koje uči nova menadžerska moda ili recept za uspjeh* [online] Ibi.irb.hr. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/307879.Poduzece_koje_uci_nova_menadzerska_moda_ili_repect_za_uspjeh.pdf [10. travnja 2018.]

[9] Sinković, J., (2016), *Vodič za razumijevanje Internet stvari – Internet od things* [online]. Racunalo.com. Dostupno na: http://www.racunalo.com/vodic-za-razumijevanje-internet-stvari-internet-of-things-iot/ [18.travnja 2018.]

[10] Kolić, J., (2017*), Kako je 21-godišnji Ivan Mrvoš pametnim klupama prikupio 423.000 eura* [online]. Netokracija.com. Dostupno na: http://www.netokracija.com/ivan-mrvos-include-133828 [18.travnja 2018.]

[11]Mrvoš, I., (2018), *O nama* [online]. Include.eu.Dostupno na: https://www.include.eu/hr/about [18.travnja 2018.]

zaposlenicima, ponajviše za vrijeme promjena, te uspostavlja red u poduzeću na putu ka ostvarenju ciljeva.[12]

1.2. Istraživačke hipoteze

Budući da su navedeni problem i predmet istraživanja, moguće je postaviti glavnu hipotezu.

H1 *Kultura ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.*
Za prihvaćanje hipoteze H1 potrebno je dokazati da kultura (timska kultura ili kultura pojedinaca) ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.

Na temelju glavne hipoteze moguće je postaviti i dvije pomoćne hipoteze:

H1a *Timska kultura ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.*
Za prihvaćanje promatrane pomoćne hipoteze potrebno je dokazati da timska kultura (kultura zadataka) koju karakterizira usmjerenost na projekt i timski rad, konstantno unaprijeđivanje i kreativnost, nagrade za rezultat, stručnost, visoki ciljevi i orijentiranost na okolinu i potrošače ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.[13]

H1b *Kultura usmjerena pojedincima ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.*
Za prihvaćanje promatrane pomoćne hipoteze potrebno je dokazati da kultura usmjerena pojedincima (kultura pojedinaca) u kojoj su glavni pojedinci, njihovi individualni ciljevi i talenti ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.[14]

[12] Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014), *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 88.
[13] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 30.
[14] Ibid, str. 31.

1.3. Ciljevi istraživanja

Nakon navedenih predmeta i problema istraživanja i istraživačkih hipoteza potrebno je postaviti ciljeve istraživanja. Cilj ovog istraživanja je opisati važnost organizacijske kulture i njenu vrijednost za zaposlene i za cijelu organizaciju - poticanje timskog rada, skladnih međuljudskih odnosa i kreativnosti koji dovode do ostvarenja ciljeva i pozitivnog imidža poduzeća. Cilj je također i opisati koncept učeće organizacije - konstantno učenje i stjecanje znanja, njenu prednost u odnosu na tradicionalnu organizaciju i pretpostavke za promjene kako bi se poduzeće transformiralo u učeće.

Glavni cilj je istraživanjem, pomoću anketnog upitnika, uvidjeti stanje u ispitanom poduzeću točnije utvrditi način na koji kultura utječe na učeću organizaciju. Nadalje, cilj je ponuditi mjere za rješavanje problema ukoliko isti postoji i smjernice kojih bi se poduzeće moglo pridržavati u budućnosti.

1.4. Metode istraživanja

Znanstvene metode su zapravo način istraživanja čija je svrha ostvarenje nekog cilja, koriste se kako bi izložile rezultate istraživanja u nekom znanstvenom području. Postoji više vrsta metoda, a u ovom radu se koriste sljedeće:[15]

Metode koje će se koristiti u teorijskom dijelu rada:

Induktivna metoda- Predstavlja metodu u kojoj se od pojedinačnih, manjih činjenica dolazi do općeg zaključka.
Deduktivna metoda- Metoda u kojoj se od općih činjenica dolazi do pojedinačnih i posebnih zaključaka. Ova metoda podrazumijeva posjedovanje općih znanja od kojih se zapravo izvlače posebna.
Metoda analize- Metodom analize se složeniji pojmovi i zaključci rastavljaju na jednostavnije dijelove i izučava se svaki dio u odnosu na druge.

[15] Zelenika, R., (2009), *Metodologija i tehnologija* [online]. Scribd.com. Dostupno na: https://www.scribd.com/doc/24126027/Metodologija-i-Tehnologija-Ratko-Zelenika [9.travnja 2018.]

Metoda sinteze- Ovom metodom se jednostavni i malo složeniji pojmovi sastavljaju u još složeniju, jedinstvenu cjelinu. Njeni pojmovi moraju, naravno, biti međusobno povezani.
Metoda deskripcije- Metoda jednostavnog opisivanja činjenica i predmeta iz prirode te potvrđivanja njihovih veza, ali bez posebnog objašnjenja.
Komparativna metoda- Pomoću ove metode uspoređuju se dvije slične činjenice na način da se utvrde njihove ličnosti, ili razlike i na taj način dođe do novih spoznaja.

Metode koje će se koristiti u empirijskom dijelu rada:

Statistička metoda- Jedna od najbitnijih metoda koja omogućuje istraživanje u kojem pomoću brojeva otkrivamo pokazatelje, zakonitosti i karakteristike između nekih pojava.
Metoda studije slučaja- Ova metoda početak je znanstvene metode pomoću koje se mogu izvući neke zakonitosti. Predstavlja istraživanje konkretnog slučaja u nekom poduzeću iz određenog znanstvenog područja.
Metoda anketiranja- Predstavlja metodu koja pomoću anketnog upitnika prikuplja informacije i podatke o predmetu istraživanja, te donosi zaključke o istom. Vrijednost ove metode ovisi o točnosti informacija danim u anketnom upitniku.

1.5. Doprinos istraživanja

Doprinos istraživanja ovog rada se ogleda u učenju o mogućnostima primjene učeće organizacije za poduzeća koja to još nisu. Istraživanje se bavi utjecajem kulture na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.

Poduzeće Include je zanimljivo za ovo razmatranje zato što se sastoji od tima mladih stručnjaka i u svega par godina je steklo vodeću poziciju u svojoj industriji u Europi. Budući da sva poduzeća u Hrvatskoj ne prate koncept učeće organizacije, ovo istraživanje se ne može primijeniti na sva poduzeća, ali svakako će pomoći u proširivanju informacija i razumijevanju

organizacijske kulture i koncepta učeće organizacije kao i bitnosti njihovog međusobnog odnosa.[16]

1.6. Struktura diplomskog rada

Ovaj diplomski rad se sastoji od četiri dijela.

U prvom, uvodnom dijelu se navode problem i predmet istraživanja, nakon kojih slijede istraživačke hipoteze (jedna glavna i dvije pomoćne). U radu se, također, navode ciljevi, koji se žele postići istraživanjem, znanstvene metode koje su korištene i na kraju doprinos istraživanja.

U drugom dijelu opisuje se više definicija organizacijske kulture, objašnjavaju njeni elementi i funkcije kao i modeli, vrste i tipovi. U drugom poglavlju se opisuje i učeća organizacija i njeni modeli. Nakon toga se iznose značajke učeće organizacije, u usporedbi s klasičnom organizacijom, kao i prednosti te nedostaci koncepta učeće organizacije.

U trećem dijelu diplomskog rada se analiziraju empirijski podaci, prikupljeni u poduzeću Include d.o.o. Primjenom statističke analize testiraju se postavljenje hipoteze i donose zaključci o utjecaju kulture na učeću organizaciju.

U četvrtom dijelu diplomskog rada se iznosi zaključak, na temelju rezultata utvrđenih u trećem dijelu rada i smjernice koje bi poduzeće moglo slijediti u budućnosti.

Na kraju rada je sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, spisak korištene literature te spisak slika i tablica.

[16] Rupčić, N., (2006), *Poduzeće koje uči nova menadžerska moda ili recept za uspjeh* [online] Ibi.irb.hr. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/307879.Poduzece_koje_uci_nova_menadzerska_moda_ili_repect_za_uspjeh.pdf [18.travnja 2018.]

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I UČEĆA ORGANIZACIJA

2.1. Organizacijska kultura

2.1.1. Pojam organizacijske kulture

Organizacijskoj kulturi se u posljednje vrijeme posvećuje više pažnje, a za to se smatraju zaslužna dva događaja. Prvi događaj je naftna kriza koja se zbila početkom 70-ih godina, a drugi je brz i snažan prodor japanskog gospodarstva na svjetski vrh i njegova konkurentnost. Kultura obuhvaća različite pojmove i kategorije, a neki od njih su:[17]

- ponašanje pojedinca,
- ponašanje društvene skupine,
- način života i ponašanje pojedinih naroda i drugih većih društvenih sustava.

Kultura predstavlja opći obrazac ponašanja, zajedničke ciljeve i uvjerenja, a to se može vidjeti iz onog što ljudi govore i rade. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja tijekom razdoblja; stabilna je i određuje ton organizacije.[18] Kultura predstavlja način rada i života unutar organizacije.[19]

Osnovne funkcije kulture su da pruža ljudima unutar organizacije identitet, osjećaj zajedničke svrhe i privrženost te stabilnost. Ona je također važna za predvidljivost i dosljednost ponašanja članova organizacije te za opći uspjeh.[20] Menadžeri organizacije moraju biti upoznati s kulturom i prilagođavati joj se kada postoji potreba za tim. Kreiranje kulture unutar organizacije znači postavljanje jasnijih misija, vizija i ciljeva koja će biti za poticaj svim

[17] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., (2005), Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Hrčak* [online]. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol. 17 (1-2) Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/294262 [5. kolovoza 2018.]
[18] Weihrich, H., Koontz, H. (1994), *Menadžment*, deseto izdanje, MATE, Zagreb, str. 334.
[19] Sikavica, P., Novak, M., (2014), *Organizacijska kultura* [online]. Slideserve.com. Dostupno na: https://www.slideserve.com/anka/organizacijska-kultura [5. kolovoza 2018.]
[20] Zlatar, A., (2010*), Organizacijska kultura* [online]. Selekcija.hr. Dostupno na: https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/ [5. kolovoza 2018.]

zaposlenima. Organizacijsku kulturu nije moguće točno definirati, a opisuju je različiti elementi, funkcije, modeli, vrste i tipovi.

2.1.2. Elementi organizacijske kulture

Prema Armstrongu kultura ima tri važna elementa i za njeno razumijevanje bitno je poznavati sva tri, a to su:[21]

- ***Organizacijske vrijednosti***

Svaka organizacija ima neke zacrtane uvjerenja i ciljeve koje nastoji postići u duljem roku, a upravo su ta uvjerenja i ciljevi predstavljaju organizacijske vrijednosti. Organizacijske vrijednosti mogu biti vrlo moćne i uz pomoć par načela promijeniti čitav niz pravila.[22] Organizacijske vrijednosti su npr. međusobno povjerenje, poštovanje, zadovoljstvo, a mogu se izraziti kroz ciljeve i svrhu organizacije.[23]

- ***Organizacijska klima***

Organizacijska klima predstavlja radnu atmosferu unutar organizacije, zaposlenikova shvaćanja i međusobne odnose. Ona u središte stavlja pojedinca, njegova iskustva i shvaćanja, a cilj joj je da isti bude zadovoljan. Organizacijska klima potiče inovativnost, motivaciju, kreativnost i predanost.[24] Organizacijskom klimom uočavaju se elementi koji pozitivno ili negativno utječu na samu organizaciju.

- ***Menadžerski stil***

Menadžerski stil predstavlja način ponašanja menadžera unutar organizacije. Postoje dva osnovna stila ponašanja, a to su autokratski i demokratski.

Kod autokratskog stila komunikacija u organizaciji ide samo prema dolje, a odluke donosi bez prethodne konzultacije sa zaposlenima. Ovo je tradicionalni način u kojem menadžer definira

[21] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 10.
[22] Malbašić, I., (2011), Tipologija organizacijskih vrijednosti. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 62 (7-8). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/108796 [5. kolovoza 2018.]
[23] Ibid, str. 10.
[24] Belak, S., (2014), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Hrčak* [online]. Oeconomia Jadertina, Vol. 4 (2). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/201619 [7. kolovoza 2018.]

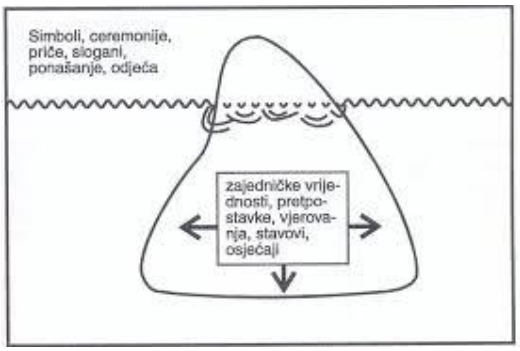
što i na koji način raditi, a zaposleni slušaju i izvršavaju zadatke.[25] Kod demokratskog stila, suprotno od autokratskog, menadžer se konzultira i savjetuje s ostalim članovima prije donošenja odluke, a komunikacije idu u svim smjerovima. U ovakvim organizacijama prisutna je briga za ljude, a odnosimeđu zaposlenima su prijateljski.[26]

Također, postoji podjela elemenata organizacijske kulture na:[27]

- Vrijednosti- vežu se uz prioritete koji su značajni za razvoj i opstanak organizacije, stabilne su i trajne
- Norme- vežu se uz postupak kojim se nešto želi postići, pokazuju kako se treba ponašati, mogu biti pisane i usmene
- Stavovi i uvjerenja- predstavlja ponašanja unutar organizacije
- Običaji i rituali- uz pomoć njih se stvaraju navike ponašanja i međuljudskih odnosa, ustaljeni su
- Jezik i komunikacije- jezik je znak socijalnog statusa i odraz događaja unutar organizacije, a komunikacija služi za izražavanje identiteta i razinu kulture

Organizacijska kultura ima dva temeljna pristupa, a to su vidljivi i nevidljivi dio. Vidljivi znakovi su lako prepoznatljivi, kako za one u organizaciji, tako i za one izvan nje, dok su nevidljivi manje prepoznatljivi. Slikoviti prikaz vidljivog i nevidljivog dijela je nalik na „ledeni brijeg“ u kojem vrh sante može ploviti samo dok ga njegov nevidljivi dio može nositi.[28] (Slika 1.)

[25] Belak, S., (2014), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Hrčak* [online]. Oeconomia Jadertina, Vol. 4 (2). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/201619 [7. kolovoza 2018.]
[26] Belak, S., (2014), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Hrčak* [online]. Oeconomia Jadertina, Vol. 4 (2). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/201619 [7. kolovoza 2018.]
[27] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 13.
[28] Golner, D., Blažević, M., Filipović, Ž., (2002), *Organizacijska kultura* [online]. Darko-golner.com. Dostupno na: https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf [5. kolovoza 2018.]



Slika 1: Vidljiva i nevidljiva razina korporacijske strukture

Izvor: Sikavica, P., Novak, M., (2014), Organizacijska kultura [online]. Dostupno na: https://www.slideserve.com/anka/organizacijska-kultura [7. kolovoza 2018.]

2.1.3. Funkcije organizacijske kulture

Prema Michaelu Beeru postoje neke od najvažnijih funkcija organizacijske kulture su:[29]

- Definiranje ciljeva i vrijednosti po kojima organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu uspješnosti.
- Definiranje poželjnih odnosa između ljudi i organizacije.
- Utvrđivanje ponašanja unutar organizacije.
- Uvidjeti kvalitete članova organizacije koje će se nagraditi ili kazniti.
- Međusobni odnosi: „kompetitivni ili suradnički, pošteni ili nepovjerjivi, bliski ili s distancom“.
- Deiniranje odgovarajućeg mehanizma za lakše svladavanje prijetnji.

Prethodno navedene funkcije zastupljene su barem dijelom u svakoj organizaciji. Pomoću njih može se pozitivno ili negativno utjecati na rad organizacije.

Fikreta Bahtijarević-Šiber smatra da organizacijska kultura:[30]

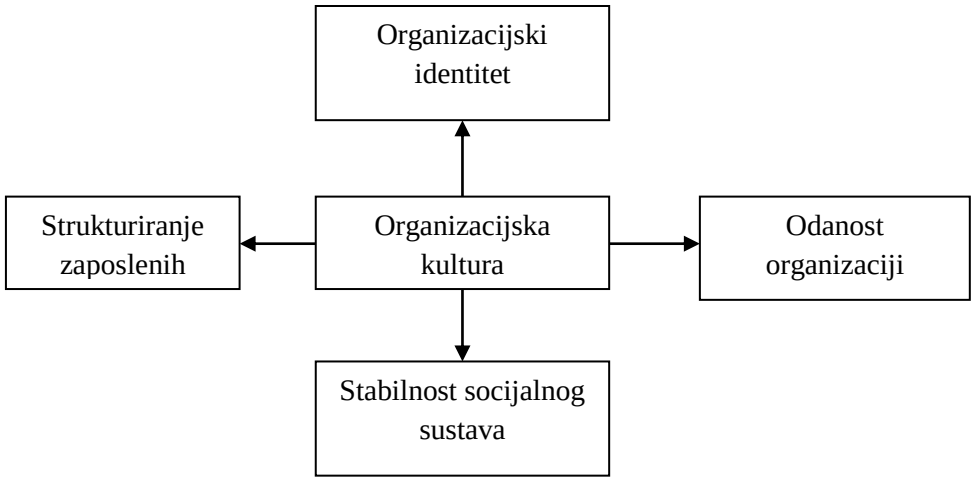
- Određuje razvoj i uspješnost organizacije.
- Pomaže realizirati kulturu.

[29] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 13.
[30] Ibid, str. 14.

- Omogućava upoznavanje svih članova organizacije s vizijom.
- Eliminira formalna pravila i propise.
- Mehanizam je adaptacije okolini.
- Određuje identitet organizacije i osigurava integritet.
- Svrha joj je unificirati socijalnu dimenziju organizacije.
- Pruža obrazac ponašanja.
- Kodira utjecaj okoline.
- Usmjerava energiju u postizanje ciljeva i misije organizacije.
- Određuje imidž organizacije.
- Učvršćuje socijalne podsustave.
- Osigurava djelovanje pojedinaca i individualne ciljeve.
- Stvara motivaciju.
- Kultura osigurava kontinuitet djelovanja i izvor je stabilnosti organizacije.

Prema Smircichu organizacijska kultura ima četiri funkcije:[31]

- Članovima daje osjećaj pripadnosti organizaciji.
- Postiže odanost od strane zaposlenih.
- Stvara stabilnost u organizaciji kao socijalnom sustavu
- Zaposlenima pruža znanje u kakvoj se okolini nalaze (strukturiranje zaposlenih)



Slika 2: Četiri funkcije organizacijske kulture

Izvor: Žugaj, M., (2004), Organizacijska kultura, TIVA Tiskara, Varaždin, str. 16.

[31] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 15.

Organizacijska kultura utječe na ukupno ponašanje i praksu. Svaka organizacija određuje „pravila igre“ kojih bi se zaposlenici trebali pridržavati ako žele pripadati istoj. Organizacijska kultura smanjuje dvosmislenosti i usmjerava ih na nešto što je prioritet.[32]
Iz svega je vidljivo da uspješnost organizacije uvelike ovisi o kulturi pomoću koje se može postići veliki uspjeh. Neke od najbitnijih funkcija su poticanje timskog rada i pozitivnih međuljudskih odnosa, kreiranje prepoznatljivog imidža i ostvarenje ciljeva. Organizacijsku kulturu je potrebno stalno pratiti, održavati i njegovati.

2.1.4. Modeli kulture

Prema Moorheadu i Griffinu postoje tri modela kulture, a to su:[33]

- Parsonsov „AGIL“ model,
- Ouchi-jev model i
- Peters-Watermanov pristup.

2.1.4.1. Parsonsov „AGIL“ model

Parsonsov „AGIL“ model je osmišljen 1951. godine u okviru klasičnog sociološkog pristupa. Ovaj model je usmjeren za razvoj okvira za objašnjenje i razumijevanje sadržaja i vrijednosti u kulturnom sustavu.[34] Parsons je istraživao zašto su društva stabilna i funkcionalna, a njegova se istraživanja mogu primijeniti i na organizacije. „AGIL“ model se sastoji od četiri funkcije koje mora obavljati svaki stabilni društveni sustav.[35] (Tablica 1.)

[32] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 16.
[33]Ibid, str. 19.
[34] Ibid, str. 19.
[35] Rollag, K., Parsons social system (Structural functionalists), *Encyclopedia of organizational theory* [online]. Faculty.babson.edu. Dostupno na: http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/parsons.html [7. kolovoza 2018.]

Tablica 1: Pearsonov „AGIL“ model

PRILAGODBA: sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima	**POSTUGNUĆE CILJA:** sposobnost artikuliranja i postizanje ciljeva sustava
POVEZIVANJE: sposobnost integracije različitih dijelova sustava	**ZAKONITOST:** pravo opstanka i prihvaćanja

Izvor: Žugaj, M., Brčić, R. (2003): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 219.

2.1.4.2. Ouchi-jev model

Ouchi je izradio ovaj model 1981. godine, na temelju intervjua predstavnika dvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u SAD-u i Japanu. Njegova „teorija Z„ predstavlja „hibridni model između tipičnog američkog i tipičnog japanskog poduzeća“36 Cilj ove teorije je da nađe „sredinu“ između oba poduzeća, točnije između njihovog modela kulture.

Tipično američko poduzeće karakterizira zaposlenje na kratko vremensko razdoblje, brz napredak, eksplicitna kontrola, individualno odlučivanje i odgovornost te briga o ulozi ljudi. Potpuno suprotno, japansko poduzeće karakterizira zaposlenje za cijeli život, implicitna kontrola, zajedničko odlučivanje i odgovornost te brigu o životu ljudi.[37]

Iz navedenog nije teško zaključiti da „Z“ organizacija karakterizira zaposlenje na duži vremenski period, sporiji napredak koji je temeljen na sposobnosti zaposlenika, kombinaciju eksplicitne i implicitne kontrole, odlučivanje od strane svih kojih se odluka tiče te brigu o ljudima kako na poslu, tako i izvan njega.[38]

[36] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 20.
[37] Ibid, str 20.
[38] Ibid, str 20.

2.1.4.3. Peters-Watermanov pristup

Peters-Watermanov pristup prvi ukazuje na važnost organizacijske kulture za uspjeh same organizacije. Peteres i Waterman su odabrali uzorak poduzeća, te istražili i opisali uspješna poduzeća. Za njih su obilježja izvrsnih organizacija:[39]

- fokusiranje na akciju,
- dobri odnosi s klijentima i dobavljačima,
- stvaranje samostalnosti i poduzetništva,
- poticanje proizvodnosti ljudi,
- razvijanje dobrog kooperativnog menadžmenta,
- prisni odnosi i kontakti,
- ljubazno osoblje i
- stimuliranje otvorene organizacije.

2.1.5. Vrste organizacijske kulture

Svaka organizacija ima neku ključna obilježja, a postoje:[40]

- dominantna kultura i subkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura te
- participativna i neparticipativna kultura.

Dominantna kultura je kultura zajednička većini članova organizacije, unutar nje postoje i subkulture koje su specifične i karakteristične za manju skupinu ljudi. **Subkulture** mogu biti

[39] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 21.
[40] Ibid, str 21.

formirane zbog demografskih karakteristika, zanimanja, organizacijske jedinice, geografskog područja ili kulturalne raznolikosti.[41]

Ukoliko je dominantna kultura podržana od strane članova organizacije, organizacija posjeduje i jaku kulturu. **Jaka kultura** je karakteristična po stalnoj upotrebi njenih specifičnih simbola i intezivno prisutnim ključnim vrijednostima. Ova kultura nije sklona promjenama. U suprotnosti od jake kulture, nalazi se **slaba kultura** koja nije podržana od članova organizacije. Slaba kultura je karakteristična za visok stupanj formalizacije i malo zajedništva.[42]

Jasna kultura ima posebne simbole i prepoznatljiva je kako unutar organizacije, tako i izvan nje. Suprotno jasnoj, **nejasnu kulturu** nije lako prepoznati. Za nju ni mnogi zaposleni ne mogu sa sigurnošću odgovoriti što je ni kakva je.[43]

Odlična kultura je prepoznatljiva po planiranju života organizacije i međusobnih odnosa. Članovi organizacije koja posjeduje ovu kulturu se osjećaju kao dio velike obitelji. S druge strane, **užasna kultura** je prepoznatljiva po stalnim konfuzijama i kriznom menadžementu, a njeni članovi se osjećaju neugodno i frustrirajuće.[44]

Ukoliko organizacija djeluje u stabilnoj okolini, njena kultura je **postojana**, ukoliko organizacija djeluje u promjenjivoj okolini ima **promjenjivu kulturu**.[45]

Participativna kultura predstavlja kulturu u kojoj su zaposleni u značajnoj mjeri uključeni u donošenje odluka, dok kod **neparticipativne kulture** odluke donosi menadžment bez posebnog konzultiranja s članovima.[46]

---

[41] Klindžić, M., (2017*), Organizacijska kultura* [online]. Efzg.unizg.hr. Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura_predavanje_2017.pdf [7. kolovoza 2018.]
[42] Rukavina, M., (2017), *Organizacijska klima i kultura* [online]. Ldap.zvu.hr. Dostupno na: https://ldap.zvu.hr/~melitas/psihologija%20rada%202016/organizacijska%20klima%20i%20kultura.pdf [7. kolovoza 2018.]
[43]Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 22.
[44] Rukavina, M., (2017), *Organizacijska klima i kultura* [online]. Ldap.zvu.hr. Dostupno na: https://ldap.zvu.hr/~melitas/psihologija%20rada%202016/organizacijska%20klima%20i%20kultura.pdf [7. kolovoza 2018.]
[45] Ibid., str. 22.
[46] Ibid, str. 22.

2.1.6. Tipovi organizacijske kulture

Postoji više tipova organizacijske kulture, prikazati će se četiri glavna tipa:[47]

- Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture,
- Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture,
- Scholzova tipologija organizacijske kulture i
- Handy-jeva tipologija organizacijske kulture.

2.1.6.1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture

Deal i Kennedy kulturu određuju pomoću dvije glavne značajke:[48]

- vrijeme potrebno za dobivanje slike o uspjehu zadatka i
- visina rizika posla.

Ove dvije dimenzije su podijeljene na rizik (visoki i mali) te na brzinu povrata informacija (brzo i sporo) što je prikazano u sljedećoj tablici.

Tablica 2: Kultura poduzeća- tipovi prema Dealu i Kennedyju

VISOKI **RIZIK** MALI	„sve ili ništa“ KULTURA JAKIH MOMAKA	„kladi se na svoju kompaniju“ ANALITIČKO-PROJEKTNA KULTURA
	KULTURA „KRUHA I IGARA“	PROCESNA KULTURA

BRZI **FEEDBACK** SPORI

Izvor: Žugaj, M., (2004), Organizacijska kultura, TIVA Tiskara, Varaždin, str. 23.

[47] Ibid., str. 22.
[48] Žugaj, M., (2004), op.cit, str. 23.

Kultura sve ili ništa

Ovu kulturu obilježavaju brza povratna informacija i visoki rizik. Rad pojedinca je u prvom, a timski rad u drugom planu. U ovoj kulturi se ističu uspješni pojedinci, s visokim ciljevima i idejama. Neuspjesi i pogreške se kritiziraju, a novi, ukoliko dođu u ovakvu organizaciju, moraju se pripremiti na nadmetanje i ostvarenje individualnih ciljeva.[49]

Kultura „kruha i igara"

Ovu kulturu obilježavaju brza povratna informacija i mali rizik. Za razliku od prethodne kulture, ovdje vlada zadovoljstvo i motiviranost. Članovi rade timski, njeguju prijateljstvo i često sudjeluju na okupljanjima i zabavama. Stvaranje i pridonošenje organizaciji su kriteriji uspjeha. [50]

Analitičko-projektna kultura

Kultura koju opisuje spora povratna informacija i visoki rizik. Ovu kulturu obilježavaju mir, sklad, staložena atmosfera i visoko ulaganje. Karijera se gradi polako, odijevanje je uljudno, iskazivanje emocija zabranjeno, a sastanci su različitih hijerarhijskih rangova sa strogo određenim pravilima.[51]

Procesna kultura

Procesnu kulturu obilježava spor povrat informacija i mali rizik. U centru pozornosti su proces i izvršavanje zadataka, a greške se ne toleriraju. Glavna motivacija za rad su unaprjeđenje i privilegije. Kod ove kulture svaki postupak se registrira, jezik je korektan i pun detalja.[52]

2.1.6.2. Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture

Ova teorija se temelji na dva kriterija, a to su: briga za ljude i briga za učinak. Pomoću toga tvorci su došli na četiri temeljna tipa organizacijske kulture.[53]

[49]Ibid, str. 23.
[50] Ibid, str. 23.
[51] Ibid, str. 24.
[52] Ibid, str. 24.
[53] Ibid, str. 24.

Tablica 3: Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru

Briga za učinak		
Briga za ljude	BRIŽNA KULTURA	INTEGRATIVNA KULTURA
	RAVNODUŠNA KULTURA	STROGA KULTURA

Izvor: Žugaj, M., (2004), Organizacijska kultura, TIVA Tiskara, Varaždin, str. 24.

Ravnodušnu kulturu karakterizira potpuni izostanak vizije. Ona najčešće predstavlja organizacije u silaznoj fazi životnog ciklusa.

Brižna kultura je orijentirana na ljude i brigu za iste, dok je briga za organizaciju u drugom planu. Naglasak ove kulture je na timskom radu.

Stroga kultura je prvenstveno okrenuta ka postizanju cilja. Glavne karakteristike ove kulture su visoke plaće zaposlenika, visoka odgovornost, ali se od njih traži ono najbolje tj. potpuno iskorištenje njihovih potencijala.

Integrativna kultura spaja brigu za ljude i brigu za uspjeh. Glavne karakteristike su vođenje izazovnih poslova, traženje visokih odgovornosti, ali i nagrađivanje uspjeha.

2.1.6.3. Scholzova tipologija organizacijske kulture[54]

Scholzova tipologija organizacijske kulture se zasniva na tri dimenzije, pomoću kojih je moguće definirati niz različitih tipova kulture.

Prva dimenzija se odnosi na sklonost organizacije stabilnosti ili promjeni. Ova dimenzija je povezana sa stupnjem razvoja organizacije.

Druga dimenzija predstavlja unutarnje stanje organizacije, točnije način rješavanja problema i donošenja odluka.

[54] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 25.

Treća dimenzija predstavlja odnose organizacije s okolinom i posljedice određenog načina rješavanja problema. Vezana je za tip ljudi koji dominira u organizaciji. [55]

Prvoj dimenziji polazište je „Ansoffova skala turbulencije“, pomoću koje razlikujemo sljedećih pet tipova kulture:[56]

1. *Stabilna kultura* predstavlja tip kulture koja je okrenuta prema unutra, nije sklona promjenama i odbojna je prema nepovezanosti. Ova kultura je okrenuta prošlosti.
2. *Reaktivna kultura* je također okrenuta prema unutra, ali se, za razliku od stabilne kulture, bavi sadašnjošću. U ovoj kulturi promjene su moguće, ali samo one uz minimum rizika.
3. *Anticipirajuća kultura* je okrenuta i prema unutra i prema vani. Sklona je prihvatiti rizik i promjene.
4. *Istraživačka kultura* predstavlja kulturu strogo okrenutu prema okolini, prihvaća promjene i smatra da bez rizika nema dobiti.
5. *Kreativna kultura* je također okrenuta prema vani, teži promjenama i inovacijama te neizvjesnom riziku.

Drugoj dimenziji pripadaju tri tipa kulture:[57]

1. *Proizvodna kultura* znači kulturu u kojoj je utjecaj pojedinca mali. Ova kultura se pojavljuje tamo gdje su niski stručni zahtjevi, a proizvodni procesi stalni.
2. *Birokratska kultura* predstavlja veću raznolikost i promjenjivost rada što rezultira većim obvezama zaposlenika.
3. *Profesionalna kultura* ima različite zadatke, pa zahtijeva stručan kadar s obzirom na težinu tih zadataka. Uspjeh ovisi o kompetitivnosti i kvaliteti tih ljudi.

Treću dimenziju je Scholz preuzeo od Deal-a i Kennedy-ja, što je ranije objašnjeno u radu. Dijeli se na četiri tipa kulture: *kultura sve ili ništa, kultura „kruha i igara“, analitičko-projektna kultura i procesna kultura*.

[55](2018), *Organizacijsko skripta* [online]. Edoc.site. Dostupno na: https://edoc.site/organizacijsko-skripta-pdf-free.html [7. kolovoza 2018.]
[56] Žugaj, M., Brčić, R. (2003), *Menadžment*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 223.
[57] Žugaj, M., Brčić, R. (2003), op.cit., str. 224.

2.1.6.4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture

Harrison je 70-ih godina predložio četiri tipa organizacijske kulture, a to su:[58]

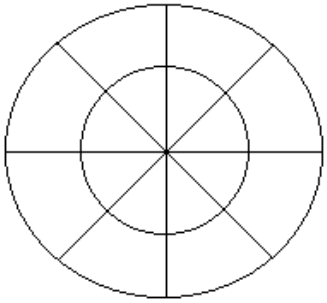
- Kultura moći
- Kultura uloga
- Kultura zadataka
- Kultura osoba

Kultura moći ili poduzetnička kultura je princip kulture koja se sastoji od središnje figure i stručnjaka oko nje. Središnja figura je ličnost koja vodi pravila i procedure i komunicira sa stručnjacima. Bitno je da su ljudi u timu, da imaju međusobno povjerenja, visoko razumijevanje i komunikaciju. Kod ove kulture naglasak se stavlja na postignute rezultate. [59]

Organizacijske promjene se događaju okretanjem stručnjaka oko središnje figure. Kultura moći je poželjna za nove organizacije, a najviše je primjenjuju mala poduzeća. Problem predstavlja veličina, jer se promjenom veličine mijenja i organizacijska kultura.[60] Pravi način širenja aktivnosti organizacije je osnivanje samostalnih organizacija koje su povezane s prvom, matičnom organizacijom. Uspješnost ovakve kulture ovisi o kvaliteti središnje figure.[61]

Shematski prikaz kulture moći se može usporediti s odlučnim paukom i njegovom mrežom. Svi koji se nalaze u mreži zavise od pauka tj. centralne figure. Linija komunikacije se pruža iz centra i povezuje se sa susjednim linijama. Kultura moći se brzo mijenja i brzo reagira na promjene.[62] (Slika 3.)

[58] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 28.
[59] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 28.
[60] Ibid, str. 28.
[61]Golner, D., Blažević, M., Filipović, Ž., (2002), *Organizacijska kultura* [online]. Darko-golner.com. Dostupno na: https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf [5. kolovoza 2018.]
[62] (2014), *Klasifikacija organizacijskih kultura* [online]. Znanjeeko5wordpress.com. Dostupno na: .https://znanjeeko5.wordpress.com/2014/11/30/klasifikacija-organizacionih-kultura/ [7. kolovoza 2018.]

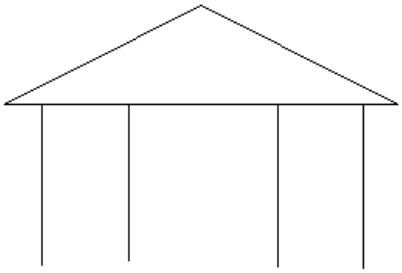


Slika 3: Shematski prikaz kulture moći

Izvor: Golner, D., Blažević, M., Filipović, Ž., (2002), *Organizacijska kultura* [online]. Dostupno na: https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf [5. kolovoza 2018.]

Kultura uloga ili birokratska kultura je princip kulture u kojoj se zaposleni promatraju kao nositelji uloga, imaju sigurnost i izvjesnost. Zadatak zaposlenih je izvršenje točno propisanog zadatka i u propisanom obliku. Ova kultura je neosjetljiva i nefleksibilna. Pogodna je u organizacijama koje su orijentirane na količinu proizvodnje.[63] Prednosti su joj predvidljivost i stabilnost.[64]

Slikovito, ova kultura se prikazuje kao grčki hram (Slika 4.). Funkcije predstavljaju stupove koji su snažni u svom djelovanju, dok njihovu povezanost osiguravaju procedure i pravila. Vrh hrama predstavlja najviši položaj u organizaciji.[65]



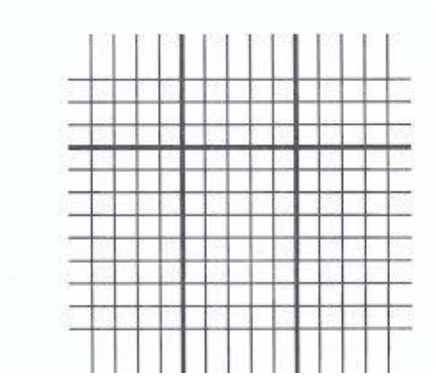
Slika 4: Shematski prikaz kulture uloga

Izvor: Golner, D., Blažević, M., Filipović, Ž., (2002), *Organizacijska kultura* [online]. Dostupno na: https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf [5. kolovoza 2018.]

[63] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 30.
[64] (2014), *Klasifikacija organizacijskih kultura* [online]. Znanjeeko5wordpress.com. Dostupno na: https://znanjeeko5.wordpress.com/2014/11/30/klasifikacija-organizacionih-kultura/ [7. kolovoza 2018.]
[65] Golner, D., Blažević, M., Filipović, Ž., (2002), *Organizacijska kultura* [online]. Darko-golner.com. Dostupno na:https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf [5. kolovoza 2018.]

Kultura zadataka ili timska kultura je kultura koja se sastoji od ljudi koji dijele vještine i odgovornosti. Atmosfera je prijateljska, radi se u timu i poštuju se tuđe sposobnosti. Članovi timova su najčešće ambiciozni mladi ljudi koji su željni svakodnevnih izazova, samouvjereni i teže perfekciji. Ovakav tip kulture je pogodan za mjesta gdje je važna brzina reakcije na promjene u okolini, a u novije vrijeme se sve više primjenjuje.[66]

Kultura zadataka je adaptabilna i dinamična. Njen slikoviti prikaz je mreža linija (Slika 5.) u kojoj su jedne linije izraženije od drugih. Najadekvatnija forma ove kulture je matrična organizacija koja se postiže spajanjem odgovarajućih resursa (pravi ljudi i prave razine organizacije).[67] Mrežna organizacija predstavlja male organizacije koje se udružuju kako bi realizirale projekt i ostvarile zajednički cilj. Ova kultura vjeruje da organizacije postoje kako bi riješile zadatke.[68]



Slika 5: Shematski prikaz kulture zadatka

Izvor: Izvor: Žugaj, M., (2004), Organizacijska kultura, TIVA Tiskara, Varaždin, str. 30.

Postoje tri problema vezana za ovaj tip kulture, a to su:[69]

- *Problem kontrole*- odgovornost je raspodijeljena na više zaposlenika što otežava utvrđivanje individualne odgovornosti
- *Problem resursa*- problem nastaje kad resursa nema dovoljno, javlja se težnja prema standardnim mehanizmima kontrole

[66] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 30.
[67] Golner, D., Blažević, M., Filipović, Ž., (2002), *Organizacijska kultura* [online]. Darko-golner.com. Dostupno na:https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf [5. kolovoza 2018.]
[68] (2014), *Klasifikacija organizacijskih kultura* [online]. Znanjeeko5wordpress.com. Dostupno na: https://znanjeeko5.wordpress.com/2014/11/30/klasifikacija-organizacionih-kultura/ [7. kolovoza 2018.]
[69] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 31.

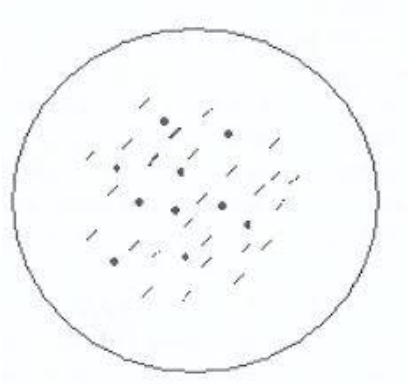
- *Problem skupoće*- radi se o premještanju kako ljudi, tako i resursa što stvara dodatne troškove

Svrha ovakve kulture je povećati kod članova osjećaj pripadnosti, sigurnosti i međusobnog poštovanja. Bitno je da su timske vrijednosti svima razumljive, i da svi sudjeluju u stvaranju istih. Svaki član tima usklađuje svoju osobnu kulturu, viziju i ciljeve s timskom, dok tim prihvaća vrijednosti i posebnosti svakog člana. Kultura zadatka je fleksibilna i prilagodljiva.[70]

Kultura osoba ili kultura pojedinca je princip kulture u kojoj je naglasak stavljen na pojedinca i pojedinačni talent. Ovakav tip kulture postoji samo u nekim segmentima organizacije, ali može biti prevladavajuća i u cijeloj organizaciji. Ciljevi ove kulture postoje samo zbog individualnih ciljeva, a organizacijska struktura postoji samo kako bi pojedinci lakše ostvarili neka prava. [71]
Kultura osoba postoji tamo gdje članovi organizacije misle da su superiorniji u odnosu na samu organizaciju. Prednost ove kulture je kreativnost, a sama po sebi je uobičajena za naučno-istraživačke institucije kao što je npr. fakultet.[72]

Struktura organizacija koje imaju ovakvu kulturu je minimalna, one nemaju uobičajene ciljeve i kontrolne mehanizme, a egzistencija je uvjetovana interesom pojedinaca.[73] Shematski prikaz ove kulture je kružnica kao zajednička cjelina svih pojedinaca koji rade i ostvaruju individualne ciljeve. (Slika 6.)

[70] Blažinić, B., (2016), *Organizacijska kultura – razvoj ili preživljavanje?* [online]. Linkedin.com. Dostupno na: https://www.linkedin.com/pulse/organizacijska-kultura-pre%C5%BEivljavanje-ili-razvoj-boris-blazinic [15. kolovoza 2018.]
[71] Žugaj, M., (2004), op.cit., str. 31.
[72] (2014), *Klasifikacija organizacijskih kultura* [online]. Znanjeeko5wordpress.com. Dostupno na: https://znanjeeko5.wordpress.com/2014/11/30/klasifikacija-organizacionih-kultura/ [7. kolovoza 2018.]
[73] Golner, D., Blažević, M., Filipović, Ž., (2002), *Organizacijska kultura* [online]. Darko-golner.com. Dostupno na:https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf [5. kolovoza 2018.]



Slika 6: Shematski prikaz kulture pojedinca

Izvor: Golner, D., Blažević, M., Filipović, Ž., (2002), *Organizacijska kultura* [online]. Dostupno na: https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf [5. kolovoza 2018.]

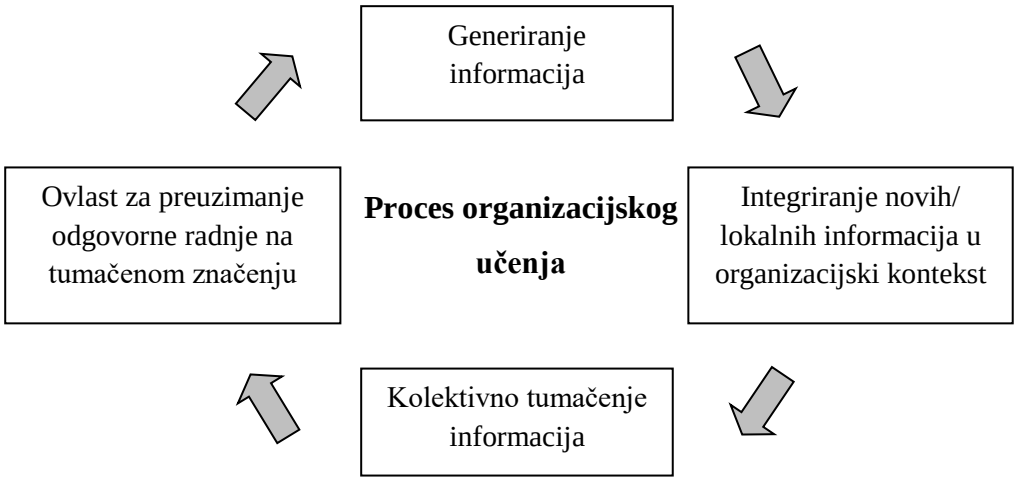
2.2. Učeća organizacija

2.2.1. Pojam učeće organizacije

Učeća organizacija predstavlja koncept u kojem ljudi konstantno unaprjeđuju i razvijaju svoje sposobnosti i znanje kako bi došli do rezultata koje žele postići, na individualnoj i kolektivnoj razini.[74]

Učeća organizacija razvija sposobnost kritičkog razmišljanja i kreativnost.[75] Učenje je proces razvoja sposobnosti kroz različita iskustva. Organizacije konstantno uče, čak i kad toga nisu svjesne. Ponavljanjem određenih aktivnosti također unaprjeđuju i nadograđuju svoje sposobnosti.

Rad u učećoj organizaciji promatra se kao dio cjeline gdje postoje odnosi i procesi koji međusobno ovise. Konačno, cilj je osvijestiti zaposlene da teže trajnim rješenjima, a ne brzim popravcima. U nastavku je prikazan i opisan proces organizacijskg učenja. (Slika 7.)



Slika 7: Proces organizacijskog učenja

Izvor: prema Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [15. kolovoza 2018.]

[74]Alpeza, M., (2010), *Učeća organizacija* [online]. Scribd.com. Dostupno na: https://www.scribd.com/document/56188572/U%C4%8De%C4%87e-organizacije [15. kolovoza 2018.]
[75] Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [15. kolovoza 2018.]

Generiranje informacija obuhvaća prikupljanje informacija iz više izvora. Većina organizacija se ograničavaju prikupljanjem informacija kao što su fokus grupe ili ankete, međutim neke organizacije preferiraju prikupljanje iz neformalnih izvora što može biti od velike koristi.[76]

Integriranje novih informacija u organizacijski kontekst stavlja naglasak na točne informacije te pravovremeno širenje istih. Bitne su potpune informacije, i one iz prve ruke. Također je važno da jezik i stil svi razumiju.[77]

Kolektivno prikupljanje informacija znači da su informacije koje se prikupe namijenjene za kolektiv, a ne za jednu ili dvije osobe. Važna je otvorenost organizacije, podjela informacija s drugima te slušanje tuđih mišljenja.[78]

Ovlast za preuzimanje odgovorne radnje na tumačenom značenju predstavlja važnost da organizacija donese odluku i učini ono što mora, a ne da je sprječavaju neke stvari kao što su npr. politika, tradicija... Nema straha od rizika što dodatno motivira članove i daje im slobodu da eksperimentiraju.[79]

Učeća organizacija je takav oblik organizacije koji se stalno prilagođava promjenama oko sebe. To su najčešće rastuća globalizacija, tehnološki napredak, konkurencija i sve veće razlike između razvijenih i nerazvijenih zemalja.[80] Učeća organizacija želi stvoriti sama svoju budućnost, a učenje shvaća kao kontinuiranu aktivnost. Koncept učeće organizacije nastoji

[76] (2012), *Organisational Learning Cycle* [online]. Pesona.mmu.edu.my. Dostupno na: http://pesona.mmu.edu.my/~neomai/ol/Organisational%20Learning%20Cycle_last%20lecture.pdf [15. kolovoza 2018.]
[77] (2012), *Organisational Learning Cycle* [online]. Pesona.mmu.edu.my. Dostupno na: http://pesona.mmu.edu.my/~neomai/ol/Organisational%20Learning%20Cycle_last%20lecture.pdf [15. kolovoza 2018.]
[78] (2012), *Organisational Learning Cycle* [online]. Pesona.mmu.edu.my. Dostupno na: http://pesona.mmu.edu.my/~neomai/ol/Organisational%20Learning%20Cycle_last%20lecture.pdf [15. kolovoza 2018.]
[79](2012), *Organisational Learning Cycle* [online]. Pesona.mmu.edu.my. Dostupno na: http://pesona.mmu.edu.my/~neomai/ol/Organisational%20Learning%20Cycle_last%20lecture.pdf [15. kolovoza 2018.]
[80] Galić, M., (2010); Učeće organizacije. Hrčak [online]. MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, Vol. 4 (7). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/55361 [15. kolovoza 2018.]

„pomiriti“ organizaciju i članove. Za cilj stavlja stvoriti klimu u kojoj će ispunjavanje ciljeva biti prirodno i značiti održivost.[81]

Dakle, ako su ljudi u djelovanju s okolinom nešto naučili, a organizacija to nije iskoristila, onda organizacija nije naučila. Pojedinci koji uče utječu na promjene u organizaciji, a organizacija koja uči promiče razmjenu informacija među zaposlenima. To predstavlja zatvoren odnos koji čini fleksibilnu organizaciju koja vrlo brzo reagira na promjene i prilagođava se okolini.[82]

Učeća organizacija se razvija kroz tri faze. Prva faza je tradicionalna hijerarhijska u kojoj top menadžeri sami određuju sve zadatke, kontroliraju i rade s kupcima. U drugoj fazi top menažeri daju neke ovlasti zaposlenima, a u trećoj su zaposleni uključeni potpuno, rade s kupcima i prave izbore u vezi sa strategijom. Možemo reći da je Hrvatska u drugoj fazi razvoja. [83]

2.2.2. Modeli učeće organizacije

Razvijeno je mnogo modela od kojih će se opisati neki najpoznatiji, a to su:

2.2.2.1. Senge-ov model učeće organizacije[84]

Peter Senge je dao poseban doprinos razvoju koncepta učeće organizacije objavljivanjem knjige „Peta disciplina“ u kojoj piše o pet osnovnih elemenata učeće organizacije a to su:

- osobno majstorstvo,

[81]Rupčić, N., (2009), *Mogućnosti uvođenja koncepta učećega poduzeća* [online]. Researchgate.net. Dostupn na: https://www.researchgate.net/publication/309585459_Mogucnosti_uvodenja_koncepta_ucecega_poduzeca_Learning_company_implementation_possibilities [15. kolovoza 2018.]

[82] Hulenić, D., (2011), *Neprekidno poboljšanje i organizacija koja uči* [online]. Issuu.com. Dostupno na: https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk7-neprekidno-poboljsanje-i-organizacija-koja-u

[83] Galić, M., (2010); Učeće organizacije. Hrčak [online]. MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, Vol. 4 (7). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/55361 [15. kolovoza 2018.]

[84] Milić, B., (2016), *Liderstvo i učeća organizacija.* Disertacija. [online]. Nardus.mpn.gov.rs. Dostupno na: http://nardus.mpn.gov.rs/bitstream/handle/123456789/7421/Disertacija7350.pdf?sequence=2&isAllowed=y [7. kolovoza 2018.]

- zajednička vizija,
- mentalni modeli,
- timsko učenje i
- sistemsko razmišljanje.

Osobno majstorstvo odnosi se na osobno učenje zaposlenih kako bi postigli željene rezultate. Zaposleni koji posjeduju osobno majstorstvo uče koristiti vlastitu intuiciju, imaju strpljenja, uočavaju povezanost svega što se nalazi oko njih te osjećaju veću privrženost organizaciji. Ovakav tip zaposlenika je pogodan za učeću organizaciju na svakoj razini upravljanja. Osobno majstorstvo ima dvije komponente, a to su definiranje onog što se želi postići i mjera koliko je blizak cilju tj. koliko je cilj udaljen od trenutnog stanja.[85]

Zajednička vizija je stvaranje zajedničkih planova i ciljeva koji će kreirati budućnost. Svaki zaposleni ima neke svoje osobne ciljeve, međuzavisnošću svih ciljeva unutar organizacije stvaraju se zajednički ciljevi koji vode napretku i postaju pokretačka snaga za promjene. U ovoj disciplini su od velike važnosti dijalog i komunikacija menadžera sa zaposlenima.
Najuspješnije vizije su upravo one individualne pomoću kojih se stvara zajednička vizija koja uspijeva u natjecanju s konkurentima.[86]

Mentalni modeli predstavljaju znanje i pretpostavke pojedinaca o svijetu koji ih okružuje, kao i njihovo razmišljanje i način djelovanja. Da bi organizacija bila učeća i postigla učenje pojedinci moraju biti spremni iznijeti svoja mišljenja, tj. mentalne modele te čuti mišljenja svojih kolega kako bi se omogućila suradnja pojedinaca i grupa koje pripadaju različitim dijelovima sistema.

Timsko učenje podrazumijeva da članovi zajedno iznose svoje stavove i mišljenja i dolaze do rješenja kojih se pridržavaju. Timsko učenje razvija vještine da zaposleni vide širu sliku od one individualne. Na ovu disciplinu dijalog i komunikacija imaju velik utjecaj.

[85] Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [15. kolovoza 2018.]
[86] Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [15. kolovoza 2018.]

Sistemsko razmišljanje je ključna disciplina koja sve ostale drži na okupu. Podrazumijeva da svaki zaposleni razumije svoj posao i to kako on utječe na rad cijele organizacije. Definira način razmišljanja koji omogućava razumijevanje i opisivanje snaga i odnosa. Sistemsko razmišljanje je važno da se vidi kako što efektivnije promijeniti sistem i djelovati u skladu s procesima u okolini. Ovakav način razmišljanja navodi da karakteristike trebaju biti jasno definirane i nalaziti se sve odjednom u organizaciji, ako neko obilježje nedostaje, organizacija neće uspjeti.[87]

2.2.2.2. Watkins-ov i Marsick-ov model učeće organizacije[88]

Autorice su predstavile model od sedam elemenata u svrhu identificiranja prakse koja potiče izradu planova za uklanjanje prepreka koje sprječavaju ili ometaju učenje.

Elementi modela su:

Kreiranje stalnih prilika za učenje predstavlja kontinuirano učenje i obnavljanje znanja koje je zapravo ugrađeno u sami rad, pa zaposleni uče na radnom mjestu.

Poticanje dijaloga i propitkivanja podrazumijeva da zaposleni iznose svoja mišljenja, razvijaju sposobnosti za slušanje i poštuju mišljenja drugih.

Poticanje suradnje i timskog učenja podrazumijeva zajedničku suradnju i učenje budući da je posao kreiran u grupama gdje se članovi upoznaju s različitim mišljenjima.

Uspostavljanje sistema za skupljanje i dijeljenje znanja podrazumijeva da zaposleni imaju slobodan pristup znanjima organizacije.

Prenošenje ovlasti na podređene preko zajedničke vizije podrazumijeva da su zaposleni uključeni u kreiranje i donošenje zajedničke vizije, što stvara dodatnu motivaciju za rad.

---

[87] Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [7. kolovoza 2018.]

[88] Milić, B., (2016), *Liderstvo i učeća organizacija.* Disertacija. [online]. Nardus.mpn.gov.rs. Dostupno na: http://nardus.mpn.gov.rs/bitstream/handle/123456789/7421/Disertacija7350.pdf?sequence=2&isAllowed=y [7. kolovoza 2018.]

Povezivanje organizacije s njenim okruženjem podrazumijeva da je organizacija povezana sa svim interesnim gupama i zajednicom tj. s okruženjem.

Strategijsko liderstvo koje podupire učenje smatra da vođe koriste učenje za poslovne rezultate, potiču i podržavaju učenje zaposlenika.

2.2.2.3. Pedler-ov model učeće organizacije[89]

Pedler je razvio model koji se sastoji od jedanaest elemenata, a to su:

Učeći pristup strategiji predstavlja formiranje strategije unutar organizacije uz implementaciju i unaprjeđenje. Organizacija sama eksperimentira, mjeri rezultate istih i reagira na njih.

Participativno kreiranje odluka znači da svi članovi organizacije zajedno diskutiraju i doprinose donošenju odluka. Pomoću ovakvog načina se članovi osjećaju privrženije organizaciji i posvećeniji su joj.

Informacijske tehnologije omogućavaju da informacije postanu dostupne svim članovima organizacije. Također, informacijske tehnologije dovode do učenja.

Računovodstvo oblikovano da doprinosi učenju znači da su sistemi za računovodstvo i budžetiranje osmišljeni na način da doprinose učenju.

Interna suradnja predstavlja suradnju svih unutarnjih jedinica. Ovakva suradnja je češća kod organizacija s plićom strukturom.

Fleksibilnost nagrađivanja znači uvođenje alternativnih nagrada te praćenje ponašaju li se zaposleni u skladu s pravilima organizacije.

Labava struktura podrazumijeva strukture koje se lako mijenjaju. Ove strukture se smatraju privremenim strukturama i omogućavaju osobni razvoj.

Skeniranje okoline se vrši od strane članova koji imaju kontakt s vanjskom okolinom, dobavljačima, kupcima, klijentima i poslovnim partnerima. Zaposleni informacije prikupljaju i dostavljaju organizaciji.

[89] Milić, B., (2016), *Liderstvo i učeća organizacija.* Disertacija. [online]. Nardus.mpn.gov.rs. Dostupno na: http://nardus.mpn.gov.rs/bitstream/handle/123456789/7421/Disertacija7350.pdf?sequence=2&isAllowed=y [7. kolovoza 2018.]

Učenje unutar kompanije predstavlja učenje u obliku obuka, razvoja, istraživanja, rotaciju posla, učenje od konkurenata i drugih kompanija.

Klima koja potiče učenje je ona klima koja podržava učenje. Menadžeri moraju olakšati članovima da uče iz iskustva i prikupljaju podatke koji znače bolje razumijevanje.

Osobni razvoj zaposlenih znači da su svim članovima organizacije dostupne mogućnosti za osobni razvoj. Svi zaposleni se ohrabruju da upravljaju razvojem i učenjem.

2.2.2.4. Garvinov model učeće organizacije[90]

Garvin je smatrao da u većini modela nije uspostavljena dobra veza između teorijske i praktične primjene koja bi bila značajna za menadžere i vođe organizacija. U svom modelu Garvin ističe pet elemenata, a to su:

Uspostavljanje poticajnog okruženja za učenje znači prihvaćanje tuđih mišljenja, uočavanje novih prilika, traganje za novim informacijama i razmišljanjima, prihvaćanje grešaka.

Prikupljanje inteligencije predstavlja prikupljanje podataka putem različitih pretraga, promatranja i istraživanja putem intervjua i anketa.

Učenje iz iskustva znači učenje iz ponavljanja i ponovnog susreta s određenom situacijom. Ponavljanje neke situacije omogućava da se s vremenom zadaci počnu efikasnije obavljati.

Stvaranje mogućnosti za eksperimentiranje predstavlja eksperimentiranje kroz testiranje hipoteza u svrhu unaprijeđenja proizvoda i usluga.

Razvoj lidera koji podržavaju učenje znači da je učenje pod utjecajem lidera, a oni su odgovorni za tri zadatka:

- stvaranje mogućnosti za učenje kreiranjem infrastrukture,
- poticanje odgovarajućih pravila ponašanja i
- vođenje procesa komuniciranja, slušanja te davanja adekvatnih povratnih informacija.

[90] Milić, B., (2016), *Liderstvo i učeća organizacija.* Disertacija. [online]. Nardus.mpn.gov.rs. Dostupno na: http://nardus.mpn.gov.rs/bitstream/handle/123456789/7421/Disertacija7350.pdf?sequence=2&isAllowed=y [7. kolovoza 2018.]

2.2.3. Učeća organizacija u usporedbi s klasičnom organizacijom

U suvremenom svijetu sve veću vrijednost dobivaju informacije bez kojih je poslovni svijet nezamisliv. Informacija je neiscrpna, ne umanjuje joj se vrijednost tijekom korištenja, a upotrebna vrijednost joj se povećava.[91]

Zaposleni se svakodnevno susreću s podacima i pojedinim činjenicama čijom obradom dolaze do informacija. Sintezom tih informacija dolaze do znanja koje zapravo čini sva znanja koja posjeduju. Za doći do znanja potreban je i proces učenja koji predstavlja razliku između očekivanog i ostvarenog.[92]

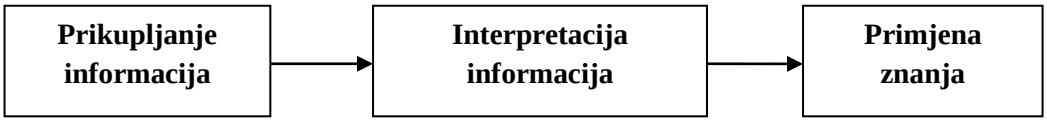
Učenje je temeljna karakteristika učeće organizacije, točnije konstantno povećanje sposobnosti za stvaranje budućnosti. Učenje ne podrazumijeva samo primanje informacija, već i povećanje sposobnosti i postizanje onog što se ranije nije moglo postići. Ljudi koji rade u učećim organizacijama su posvećeni poslu i timu kako bi postigli što kvalitetnije trajne rezultate i bili spremni preuzeti rizik.[93]

Prednosti učenja za učeću organizaciju su što upravo ono omogućava organizacijama da bolje ispunjavaju svoje ciljeve, da uče i stvaraju širok raspon rješenja, da povećavaju sposobnost za određivanje svrhe, vizije i ponašanja te da ostvaruju ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti.[94]

Proces učenja ima tri faze (Slika 6.). Učenje nije uvijek svjesno, ne daje uvijek promjene ponašanja i ne mora značiti efikasniji rad.

---

[91] Rupčić, N., (2002), Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 53 (9-10). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28384 [5. kolovoza 2018.]
[92] Rupčić, N., (2002), Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 53 (9-10). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28384 [5. kolovoza 2018.]
[93] Galić, M., (2010), Učeće organizacije. Hrčak [online]. MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, Vol. 4 (7). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/84146 [7. kolovoza 2018.]
[94] Rupčić, N., (2011), Izgradnja učećih organizacija kao modalitet izgradnje učećega društva. *Hrčak* [online]. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 (2). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/76448 [7. kolovoza 2018.]



Slika 8: Proces učenja

Izvor: Rupčić, N., (2002), Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 53 (9-10). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28384 [5. kolovoza 2018.]

Tablica 4: Usporedba obilježja tradicionalne organizacije i organizacije koja uči

Tradicionalna organizacija	**Organizacija koja uči**
• učenje razumijevanjem • povećanje individualnog znanja • učenje činjenica i vještima • usvajanje znanja i gledišta • racionalni i „znanstveni“ pristup rješavanju problema • dosljedna i sistematična primjena teoretskih znanja • načela, teoremi • traženje „recepata“ i „pravih načina“ • pravila i crno-bijele istine • poštivanje autoriteta, znanstvenih i stručnih istina	• učenje kroz akciju • povećanje kolektivne sposobnosti za rješavanje problema • razumijevanje i osobno iskustvo • istraživanje i eksperiment • alternativne metode, uključujući subjektivno i „tradicionalno“ • razlike u gledištima • relativiziranje apsolutnih istina • učenje pomoću prakse, eksperimenata i testiranja • otvoreni duh, poštivanje iznimki • zdrava sumnjičavost

Izvor: Rupčić, N., (2007), Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. *Hrčak* [online]. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol. 16 (6). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/19258 [5. kolovoza 2018.]

Da bi se tradicionalna organizacija pretvorila u učeću potrebno je uvesti neke promjene. Jedna od promjena je uvođenje pliće strukture, točnije izbjegavanje stroge hijerarhijske strukture zasićene informacijama. Također se formiraju samostalni timovi jer tradicionalna organizacija više nije sposobna odgovoriti na promjene u okruženju. Učeća organizacija je usmjerena na stvaranje dodane vrijednosti. Za zaposlene su važni dobra komunikacija i povezanost, a fizičko prisustvo je manje bitno.[95]

[95]Rupčić, N., (2007), Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. *Hrčak* [onlne]. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol. 16 (6). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/19258 [15. kolovoza 2018.]

Da bi se suvremena organizacija pretvorila u učeću potrebno je oponumoćenje zaposlenika što znači da dobiju veću odgovornost i moć, odnosno izbor pri odlučivanju. Zaposlene se smatra izvorom konkurentske prednosti pa im se osiguravaju dobre plaće i uvjeti. Poseban je naglasak na komunikaciji te podjeli znanja i informacija.[96]

Od velike važnosti je i zajednička vizija koja je izgrađena od individualnih vizija i koju svi članovi organizacije razumiju. Bitno je posvetiti se i osobnom usavršavanju, korištenju intuicije i razuma. Važna je uloga vođe koji pomaže osloboditi kreativnost svake osobe. [97] Potrebna je i poduzetnička organizacijska kultura koja daje osjećaj zajedništva i pripadnosti.[98]

Tablica 5: Usporedba tradicionalne organizacije i organizacije koja uči

Tradicionalna organizacija	Organizacija koja uči
• Promjene doživljava kao prijetnju	• Promjene vidi kao priliku za unaprjeđenje
• Ističe uspjeh, skriva neuspjehe	• Komunicira kako o uspjesima tako i o neuspjesima, uči iz neuspjeha
• Izbjegava eksperimente	• Potiče eksperimente i novitete
• Ne preuzima rizik	• Preuzima rizik
• U iskustvima drugih ne uočava priliku za učenje	• Uči od drugih organizacija
• Pojedinci su usmjereni na individualan rad	• Razvija osjećaj brige i suradnje među zaposlenima
• Individualna iskustva koriste za stjecanje moći	• Potiče razmjenu iskustava
• Smatra formalno obrazovanje najvažnijim	• Bira ljude koji su sposobni, voljni i spremni su učiti

Izvor: prema Rupčić, N., (2007), Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. *Hrčak* [onlne]. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol. 16 (6). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/19258 [15. kolovoza 2018.]

[96]Rupčić, N., (2002), Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 53 (9-10). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28384 [15. kolovoza 2018.]
[97] Rupčić, N., (2002), Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 53 (9-10). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28384 [15. kolovoza 2018.]
[98] Lačić, L., (2016), *Učeća organizacija* [online]. Prezi.com. Dostupno na:https://prezi.com/qbnerervnq2n/uceca-organizacija/ [15. kolovoza 2018.]

Vidljivo je da je učeća organizacija organizacija koja stalno prilagođava novim uvjetima kako bi mogla reagirati na promjene u okolini. Ona se konstantno transformira, povećava vlastite mogućnosti, a promjene vidi kao mogućnost napretka.

Za razliku od tradicionalne organizacije, učeća organizacija uči na više načina. Ona uči iz vlastitog iskustva, iz neuspjeha, iz iskustva drugih organizacija, međusobno. Spremna je preuzeti rizik i eksperimentirati. Potiče komunikaciju, suradnju, rad u timovima i brine za zaposlene. Od velike važnosti je neformalno učenje koje se ogleda u slobodi učenja kroz iskustva, zadatke i odgovornosti. Za razliku od tradicionalne, koja naglasak stavlja na fizičke resurse i kapital, učeća organizacija naglasak stavlja na znanje. Nasuprot učećoj, tradicionalna je puno „stroža" gdje pojedinci uče sami za sebe, a menadžeri određuju sve.

Na kraju svega da se zaključiti da organizacije neće preživjeti ukoliko ne postanu učeće koje pomoću individualnog i kolektivnog učenja, timskog rada i zajedništva lakše odgovara na promjene u okolini i prilagođava im se. Poslovanje postaje sve kompleksnije i dinamičnije pa je bitno učiti brže od ostalih i steći konkurentsku prednost. Organizacije kako bi postale izvrsne, moraju imati ljude koji uče na svim razinama organizacije. Stvaranje znanja ne predstavlja posebnu aktivnost nego način djelovanja.[99]

2.2.4. Prednosti i nedostaci učeće organizacije

Glavne prednosti učeće organizacije su:[100]

- održavanje razine inovacija i konkurentnosti,
- biti bolje postavljen za odgovor na vanjske pritiske,
- osposobiti znanje kako bi se bolje povezali resursi s potrebama kupaca,
- poboljšanje kvalitete rezultata na svim razinama,
- poboljšanje imidža tako što postaje orijentiraniji na ljude i
- povećanje brzine promjene unutar organizacije.

[99] Hulenić, D., (2011), *Neprekidno poboljšanje i organizacija koja uči* [online]. Issuu.com. Dostupno na: https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk7-neprekidno-poboljsanje-i-organizacija-koja-u [15. kolovoza 2018.]
[100] (2018), *Learning organization* [online]. Wikipedia.org. Dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Learning_organization [15. kolovoza 2018.]

Pretpostavka je da je koncept učeće organizacije najpogodniji za današnje dinamično i turbulentno poslovanje s čestim promjenama u okruženju. Jedna od prednosti koncepta učeće organizacije je brži odgovor na nastale promjene.[101]

Jedna od većih prednosti učeće organizacije je svakako znanje, osim formalnog znanja članovi organizacije dolaze do neformalnog znanja učeći na više načina što uvelike poboljšava njihove sposobnosti i spremnost. Organizacija se ne oslanja na pasivni, ad hoc proces, već aktivno uči, promiče se, olakšava i nagrađuje timsko učenje.[102]

Također, bitno je i da učeća organizacija prihvaća pogreške zbog čega se zaposleni lakše odlučuju na eksperimentiranje. Važna je i suradnja članova kako u manjim grupama tako i svih kolektivno jer tako lakše rješavaju probleme. Ukoliko je nekom članu potrebno neko znanje koje on ne posjeduje, brzo će saznati tko ima to znanje i pitati ga, isto je i kada primijeti neku mogućnost za napredovanje, rado će je podijeliti ostalima. [103]

Potrebno je navesti i ulogu menadžera kao prednost, jer menadžeri nisu više samo vođe i donositelji odluka, već podupiru, savjetuju i motiviraju zaposlene na što bolji rad. S donošenjem neke odluke su upoznati svi zaposleni u organizaciji bez obzira na radno mjesto. Budući da su zaposleni i njihovo znanje temeljna imovina organizacije, menadžeri moraju stvoriti organizaciju u kojoj dominira kontinuirano učenje.[104]

Unatoč prednostima koje posjeduje, učeća organizacija ima i neke nedostatke.

Najveći nedostatak je što neke organizacije nisu u mogućnosti izdvojiti vrijeme. Kada ima vremena, onda će i rezultat doći na svoje. Može se pojaviti tvrdoglavost i otpor prema promjenama i učenju, ali se on prevlada na način da se ljudima da do znanja da vrijede, da se

[101] Milić, B., (2016), *Liderstvo i učeća organizacija.* Disertacija. [online]. Nardus.mpn.gov.rs. Dostupno na: http://nardus.mpn.gov.rs/bitstream/handle/123456789/7421/Disertacija7350.pdf?sequence=2&isAllowed=y [7. kolovoza 2018.]
[102] Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [7. kolovoza 2018.]
[103]Pale, P., (2018), *Učenje u učećim organizacijama: Otvoreno društvo znanja* [online]. Infotrend.hr. Dostupno na: http://www.infotrend.hr/clanak/2015/9/otvoreno-drustvo-znanja,86,1183.html [15. kolovoza 2018.]
[104]Perkov, D., (2010), *Trgovina kao učeća organizacija* [online]. Poslovni.hr. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/vijesti/trgovina-kao-uceca-organizacija-157121 [15. kolovoza 2018.]

sve zaposlene tretira na jednak način i slično.[105] Ovo se najčešće događa kod starijih tvrtki i ljudi koji su dugo na poslu i imaju već svoje izgrađene puteve.[106]

Jedan od problema je i što se često pojavljuju situacije za koje svatko zna, a ne želi raspravljati. Može se raditi o nekom prekršaju ili nečem što uznemirava cjelinu. Ovakve situacije se ne smiju zanemariti i mora ih se raspraviti. Kao problem se može javiti i nedostatak izravnog vodstva tj. stanje da je menadžer previše pasivan u odlukama i pomaganju. Menadžeri moraju postavljati pitanja i po potrebi pokazati autoritet.[107]

Često dolazi do zanemarivanja timskog uspjeha u odnosu na individualni. Timski uspjeh nije nešto što je normalno i što se ne treba nagrađivati, upravo suprotno, treba biti potpuno izjednačen s individualnim uspjehom, ako ne i vrijediti više. Slabost je i što se javlja nedostatak vrijednosti za učenje, svatko tko dođe u organizaciju mora naučiti neke informacije koje mu možda neće odmah trebati. Potrebno je da pojedinci cijene učenje i rad za sebe.[108]

Često se događa da je organizacija koncentrirana za rješavanje kratkorčnih problema bez gledanja šire slike. U učećoj organizaciji slika uvijek mora biti široko sagledana, i od strane svih članova. Isto kao što problem može predstavljati pasivni menadžer, tako problem može biti i pretjerana kontrola menadžera i previše ometanja članova željenim planovim. Bolje je da planovi budu jednostavniji.[109]

Promatrajući prednosti i nedostatke ipak je vidljivo da se tu nalazi mnogo više prednosti. Svaka organizacija ponekad ima uspone, ali i padove. Koncept učeće organizacije nije moguće primijeniti na sve organizacije, ali svakako, organizacija koja prihvati ovaj koncept

[105] Millan, A., (2017), *Learning organizations: Advantages and Disadvantages of Being a Learning Organization* [online]. Coursehero.com. Dostupno na:https://www.coursehero.com/file/p6vgj00/Advantages-and-Disadvantages-of-Being-a-Learning-Organization-There-are-both/ [15. kolovoza 2018.]
[106]Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [7. kolovoza 2018.]
[107] Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [7. kolovoza 2018.]
[108] Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [7. kolovoza 2018.]
[109] Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [7. kolovoza 2018.]

napreduje. Ovaj koncept je najzahvalniji kod primjene u organizacijama čiji posao je dosta dinamičan i nepredvidljiv, nema velike koristi da se primjeni kod rutinskih poslova.

Bitno je utrošiti neko vrijeme na pitanja o organizaciji i na izradi strategije. Organizacija treba znati svoje stanje i probleme prije ulaska u transformaciju. Također, osposobljavanje zaposlenih treba ostati povezano s rezultatima poslovanja.[110]

[110] Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf [7. kolovoza 2018.]

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

3.1. Podaci o tvrtki Include d.o.o.

Tvrtku Include osnovao je prije četiri godine tada devetnaestogodišnji student Ivan Mrvoš. Kao i kod većine, početak je bio prilično težak. Počeo je s proizvodnjom LED svjetlećih stolaca i stolova, međutim, neuspješno. Mrvoš nije uspio prodati ni jedan stolac, ali to ga nije spriječilo da nastavi biti inovativan. [111]



Slika 9: Include d.o.o.

Izvor: https://www.include.eu/ [7. kolovoza 2018.]

Krenuo je bez velikog početnog kapitala, proizvodeći pametne klupe u svojoj sobi. Prodao je gitaru i dobio nešto novca od bake. Dvije godine kasnije, Mrvoš je okupio ljude u prodaji koji su radili bez plaće, a nakon nekoliko mjeseci stigle su i prve narudžbe za klupu Steora. [112]

Pametna klupa Steora je temeljni proizvod tvrtke Include koja ispunjava svakodnevne ljudske potrebe i podiže svijest po pitanju obnovljivih izvora energije. Steora je kompleksni IoT (Internet-of-Things) uređaj, tj. skup uređaja kojima se može upravljati i od kojih se mogu dobiti informacije putem interneta, koristeći mobilnu aplikaciju. Ova klupa omogućuje punjenje mobilnih uređaja, korištenje wi-fi hot spota, služi kao noćna rasvjeta, gasi se ukoliko

[111] Mihaljević, J. (2017), *Dečko s pametnim klupama hit je zbog genijalog statusa; podsjećamo na njegovu životnu priču* [online]. Telegram.hr. Dostupno na: https://www.telegram.hr/price/decko-s-pametnim-klupama-hit-je-zbog-genijalnog-statusa-podsjecamo-na-njegovu-zivotnu-pricu/ [20. kolovoza 2018.]
[112] HGK, *Zlatna kuna* [online]. Dostupno na: https://www.hgk.hr/zlatnakuna/include [20. kolovoza 2018.]

je nitko ne koristi, pomoću senzora prati parametre i šalje informacije na nadzornu platformu.[113]



Slika 10: Pametna klupa Steora

Izvor: https://www.include.eu/ [7. kolovoza 2018.]

Include trenutno ima 33 zaposlena stručnjaka i proširio se na 5 različitih kontinenata. Godišnji rast prihoda je više od 400%.[114] Već u siječnju 2018. tvrtka Include je osigurala trećinu planiranih narudžbi za cijelu 2018. godinu. Include je trenutno na 35 tržišta svijeta i dalje se širi. Od većih nagrada tvrtka Include je zaslužna za nagradu za najbolji start up 2015. te nagradu za najbolji poizvod u kategoriji Inovativna Hrvatska. [115]

U srpnju je Mrvoš najavio novi model Steora Urban + koja uz ostale mogućnosti ima i displej za digitalno oglašavanje. Svaka klupa bi trebala imati softver koji prepoznaje dob i spol prolaznika, te vrijeme gledanja u displej. Bitnost je u tome što će oglašivači imati detaljan uvid u skupinu ljudi koja se kreće kao i onu koja je zainteresirana za njihov oglas. Uz Steoru Urban +, predstavljen je i model Steora CCTV koja ima četiri kamere i povećava sigurnost u javnom prostoru. Ima mogućnost snimanja 10 dana bez prestanka, a videozapisima se pristupa putem platforme.[116]
Include stavlja fokus na klupe još dvije godine, nakon čega će izbaciti novi proizvod namijenjen istom tržištu. Nakon novog proizvoda tvrtka će stabilizirati poslovanje.[117]

---

[113] Duić, M., (2016), *Naše pametne kupe usoro ćem postaviti u najveće europse gradove* [online]. Poslovni.hr. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/poduzetnik/nase-pametne-klupe-uskoro-cemo-postaviti-u-najvece-europske-gradove-310703 [20. kolovoza 2018.]
[114] HGK, *Zlatna kuna* [online]. Dostupno na: https://www.hgk.hr/zlatnakuna/include [20. kolovoza 2018.]
[115] Ivezić, B., (2018), *Solinski Include već na trećini plana za cijelu 2018.* [online]. Poslovni.hr. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/solinski-include-vec-na-trecini-plana-za-cijelu-2018-336784 [20. kolovoza 2018.]
[116] Filipović Grčić, A., (2018), Nova kupa mamac i za oglašivače; *Solinski poduzetnik Ivan Mrvoš predstavio dosad najambiciozniji model* [online]. Poslovni.hr. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/tehnologija/nova-klupa-mamac-i-za-oglasivace-343251 [20. kolovoza 2018.]
[117] Ma. B., (2018), *Ivan Mrvoš težak je milijune, a još živi s roditeljima i nema automobil* [online]. Dnevnik.hr. Dostupno na: https://zimo.dnevnik.hr/clanak/ivan-mrvos-tezak-je-milijune-a-jos-zivi-s-roditeljima-i-nema-automobil---512525.html [20. kolovoza 2018.]

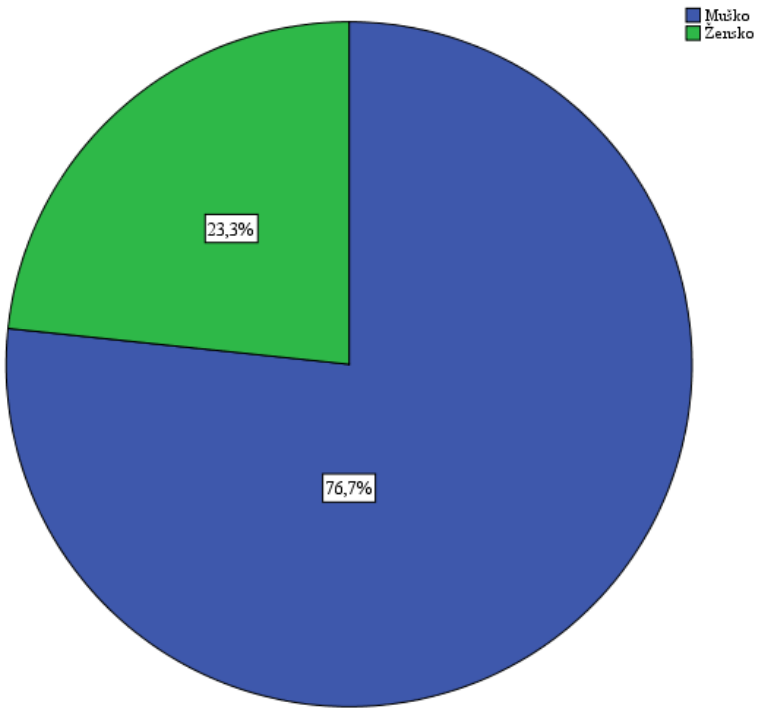
3.2. Rezultati deskriptivne statistike

Tablica 6: Distribucija zaposlenika prema spolu

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
Muško	23	76,7	76,7	76,7
Žensko	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 6 prikazuju ispitanike prema spolu. Iz tablice je vidljivo da je u ispitivanju sudjelovalo 30 ispitanika od kojih su 23 ispitanika muškog spola (76,7%) i 7 ispitanika ženskog spola (23,3%). Iz ovih rezultata vidljivo je da je većina ispitanika muškog spola. Opisano je vidljivo i na grafikonu 1.



Grafikon 1: Struktura zaposlenika prema spolu

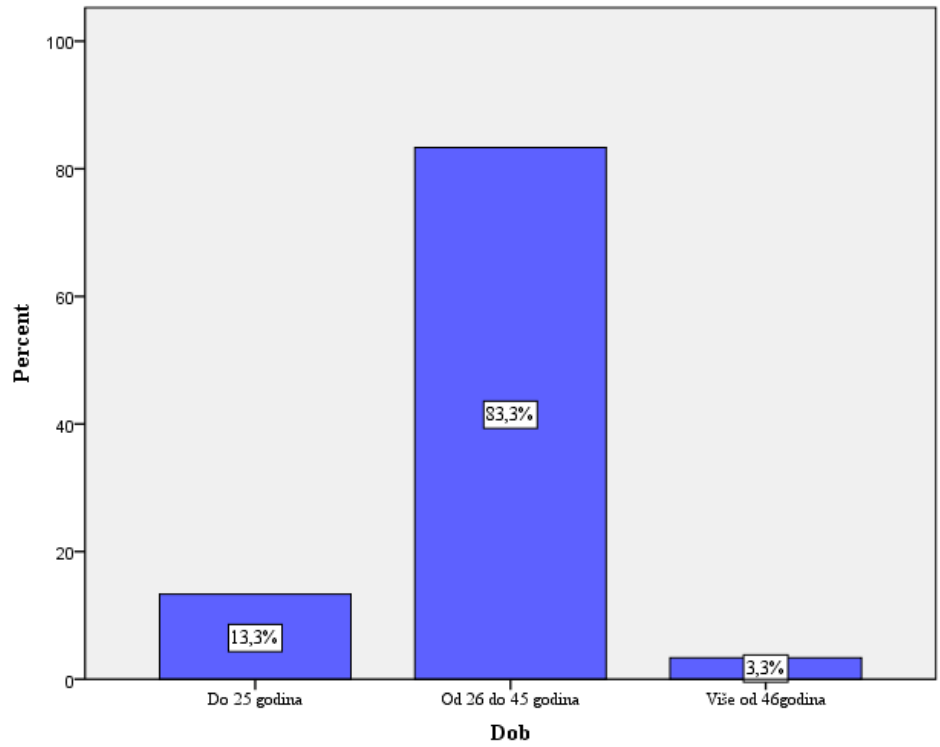
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 7: Distribucija zaposlenika prema dobi

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
Do 25 godina	4	13,3	13,3	13,3
Od 26 do 45 godina	25	83,3	83,3	96,7
Više od 46 godina	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autorice

Promatrana tablica prikazuje ispitanike prema dobi. Iz tablice je vidljivo da su među ispitanicima najzastupljenije osobe dobi od 26 do 45 godina, njih 25 (83,3%). Najmanje su zastupljene osobe dobi više od 46 godina (3,3%). Opisano je vidljivo i na grafikonu 2.



Grafikon 2: Struktura zaposlenika prema dobi

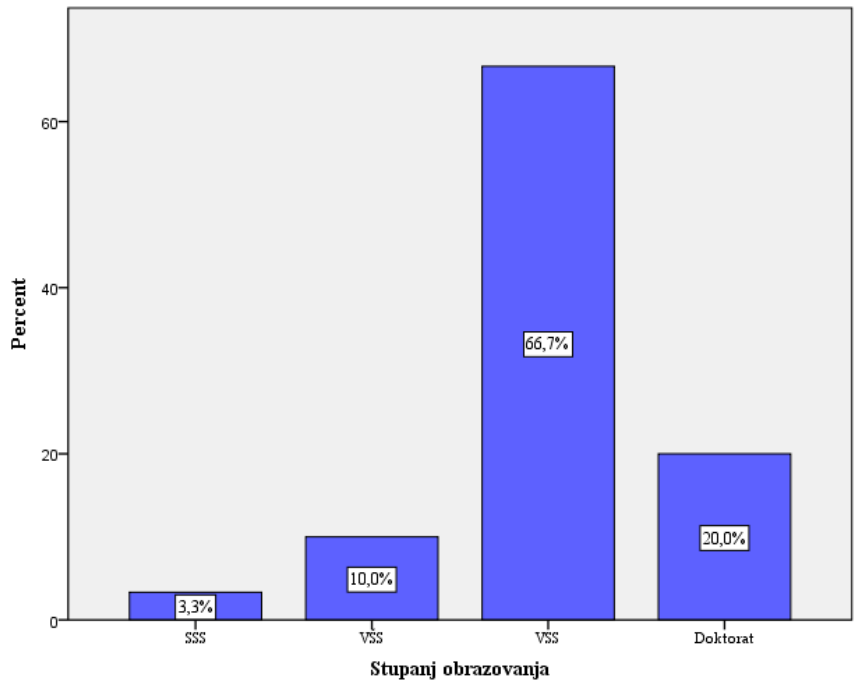
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 8: Distribucija zaposlenika prema stupnju obrazovanja

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
SSS	1	3,3	3,3	3,3
VŠS	3	10,0	10,0	13,3
VSS	20	66,7	66,7	80,0
Doktorat	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice 8 je vidljivo da 20 ispitanika ima visoku stručnu spremu (VSS) odnosno (66,7%), nakon čega slijede ispitanici koji imaju doktorat, njih 6 (20%), dok su najmanje zastupljeni ispitanici sa srednjom stručnom spremom (SSS) odnosno (3,3%). Opisano je vidljivo na grafikonu 3.



Grafikon 3: Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja

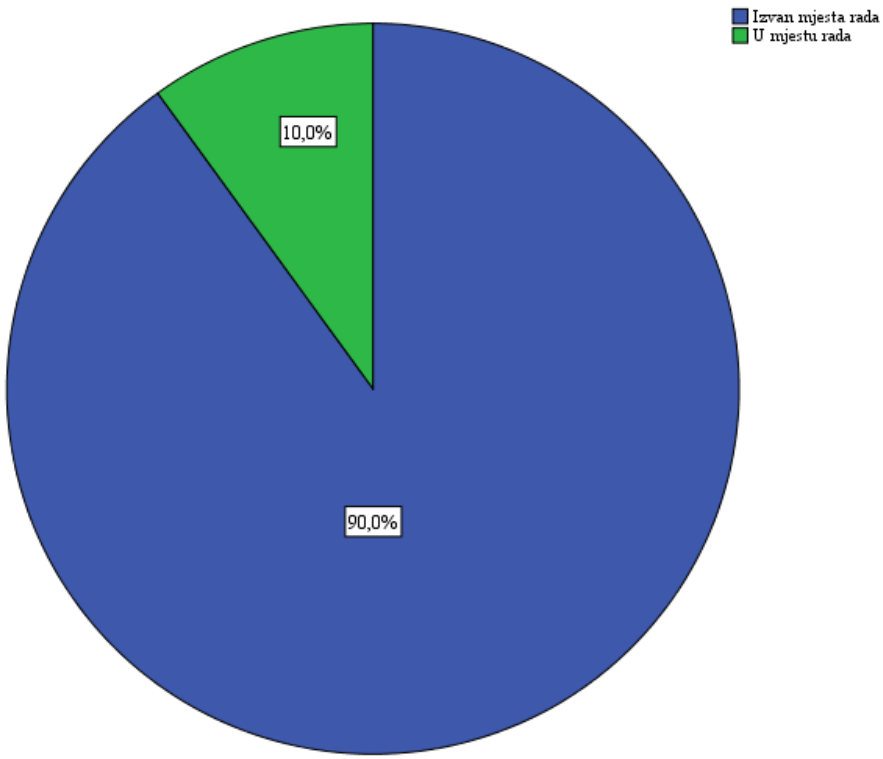
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 9: Distribucija zaposlenika prema mjestu rođenja

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
Izvan mjesta rada	27	90,0	90,0	90,0
U mjestu rada	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Promatrana tablica prikazuje ispitanike prema mjestu rođenja. Iz tablice je vidljivo da je u istraživanju sudjelovalo 27 ispitanika koji su rođeni izvan mjesta rada (90%) te 3 ispitanika koji su rođeni u mjestu rada (10%). Opisano je vidljivo i na grafikonu 4.



Grafikon 4: Struktura zaposlenika prema mjestu rođenja

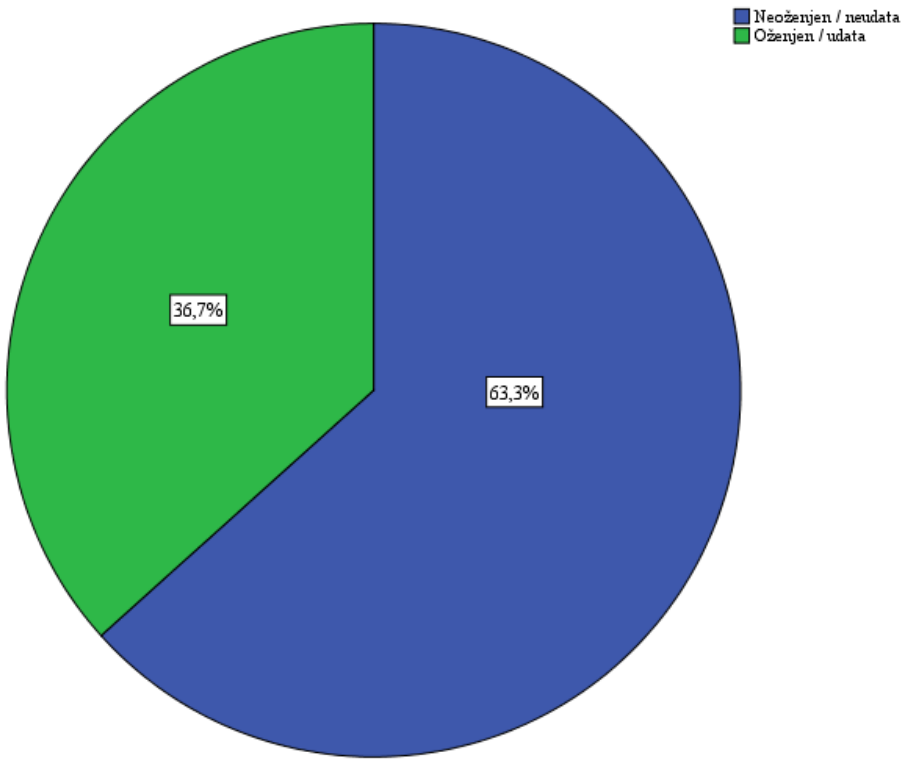
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 10: Distribucija zaposlenika prema bračnom stanju

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
Neoženjen / neudata	19	63,3	63,3	63,3
Oženjen / udata	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati u tablici 10 govore da je 19 ispitanika neoženjeno / neudato (63,3%), dok je njih 11 oženjeno / udato (36,7%). Iz ovih rezultata zaključuje se da su većina zaposlenika neoženjeni / neudati. Opisano je vidljivo i na grafikonu 5.



Grafikon 5: Struktura zaposlenika prema bračnom stanju

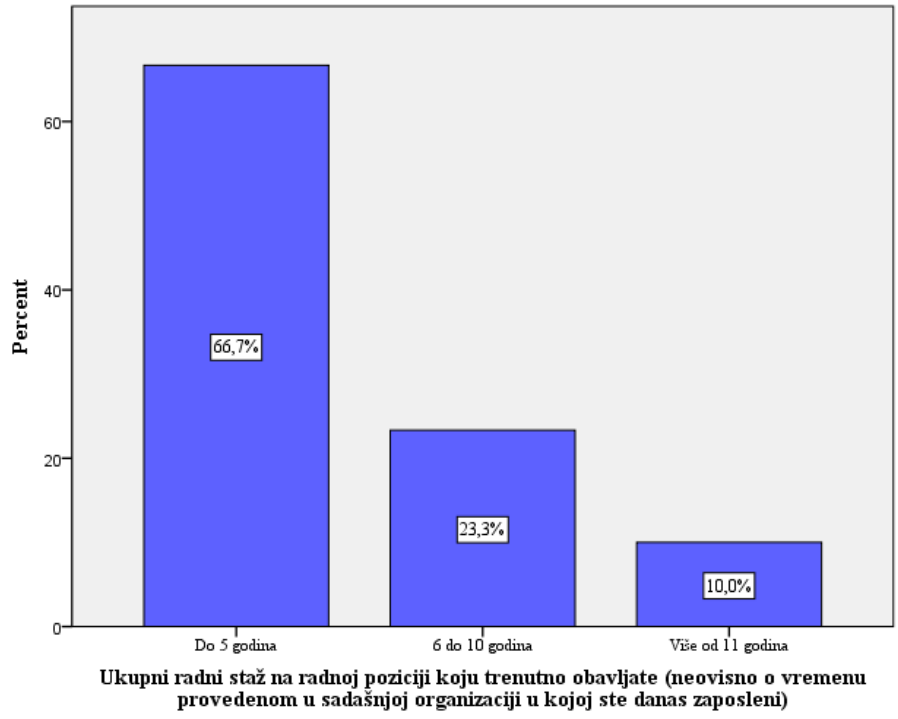
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 11: Distribucija zaposlenika prema radnom stažu na trenutnoj poziciji

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
Do 5 godina	20	66,7	66,7	66,7
6 do 10 godina	7	23,3	23,3	90,0
Više od 11 godina	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 11 je vidljivo da je najviše ispitanika do 5 godina (prema radnom stažu) na trenutnoj poziciji, njih 20 (66,7%), dok se 3 ispitanika (10%) na trenutnoj poziciji nalaze više od 11 godina. Opisano je vidljivo i na grafikonu 6.



Grafikon 6: Struktura zaposlenika prema radnom stažu na poziciji koju trenutno obavljaju

Izvor: Istraživanje autorice

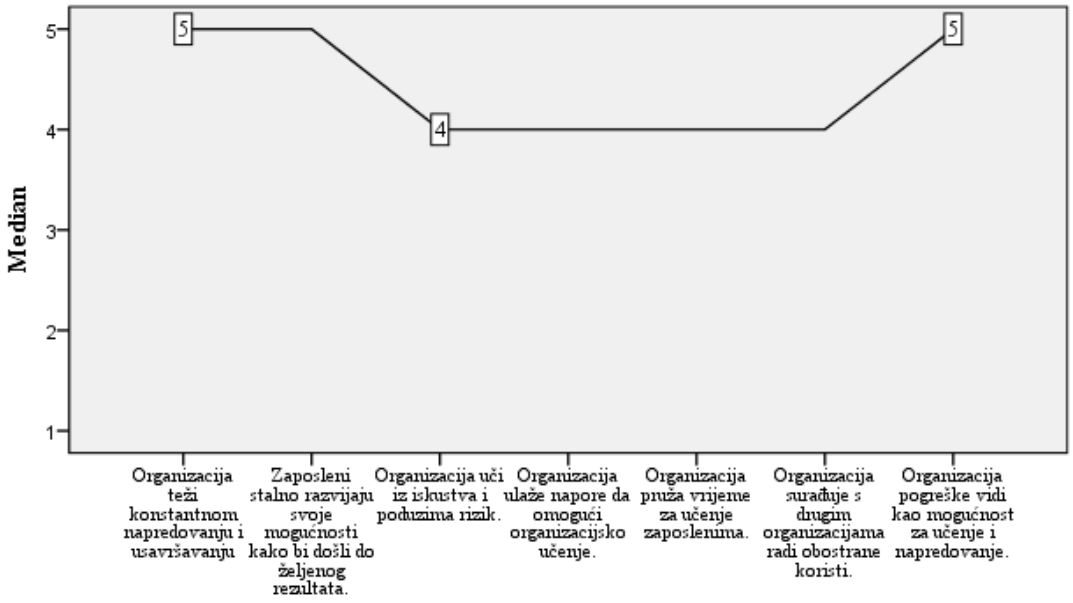
Tablica 12: Učeća organizacija

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Organizacija teži konstantnom napredovanju i usavršavanju.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	29 (96,7%)
Zaposleni stalno razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do željenog rezultata.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,7%)	28 (93,3%)
Organizacija uči iz iskustva i poduzima rizik.	0 (0%)	0 (0%)	10 (33,3%)	9 (30%)	11 (36,7%)
Organizacija ulaže napore da omogući organizacijsko učenje.	0 (0%)	0 (0%)	5 (16,7%)	18 (60%)	7 (23,3%)
Organizacija pruža vrijeme za učenje zaposlenima.	0 (0%)	0 (0%)	9 (30%)	9 (30%)	12 (40%)
Organizacija surađuje s drugim organizacijama radi obostrane koristi.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	25 (83,3%)	5 (16,7%)
Organizacija pogreške vidi kao mogućnost za učenje i napredovanje.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,7%)	28 (93,3%)

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 12 pokazuje tvrdnje, koje se odnose na učeću organizaciju. Rezultati u tablici pokazuju da se čak 29 ispitanika (96,7%) u potpunosti slaže s tvrdnjom da organizacija teži konstantnom napredovanju i usavršavanju. Većina ispitanika, njih 28 (93,3%) se u potpunosti slaže i s tvrdnjom da zaposleni stalno razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do željenog rezultata dok se 2 ispitanika (6,7%) slažu s istom. Za tvrdnju da organizacija uči iz iskustva i poduzima rizik je 11 ispitanika (36,7%) odgovorilo da se u potpunosti slaže; 10 ispitanika (33,3%) da se niti slaže niti ne slaže, a 9 ispitanika (30%) da se slaže. Veći broj ispitanika, odnosno 18 ispitanika (60%) se slaže s tvrdnjom da organizacija ulaže napore da omogući organizacijsko učenje, dok se 5 ispitanika (16,7%) niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. U tablici je vidljivo da se 12 ispitanika (40%) u potpunosti slaže s tvrdnjom da organizacija pruža vrijeme za učenje zaposlenima, slijedi 9 ispitanika (30%) koji se slažu, te 9 ispitanika koji se niti slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom. Većina ispitanika, njih 25 (83,3%) se slaže s tvrdnjom da organizacija surađuje s drugim organizacijama radi obostrane koristi, a preostalih 5 ispitanika (16,7%) se u potpunosti slaže s istom. S tvrdnjom da organizacija pogreške vidi kao mogućnost za učenje i napredovanje se u potpunosti slaže čak 28 ispitanika (93,3%) dok se 2 (6,7%) ispitanika slažu s navedenom tvrdnjom.

U tablici je vidljivo da nitko od ispitanika nije odgovorio da se uopće ne slaže, ili ne slaže s tvrdnjama koncepta učeće organizacije.



Grafikon 7: Učeća organizacija

Izvor: Istraživanje autorice

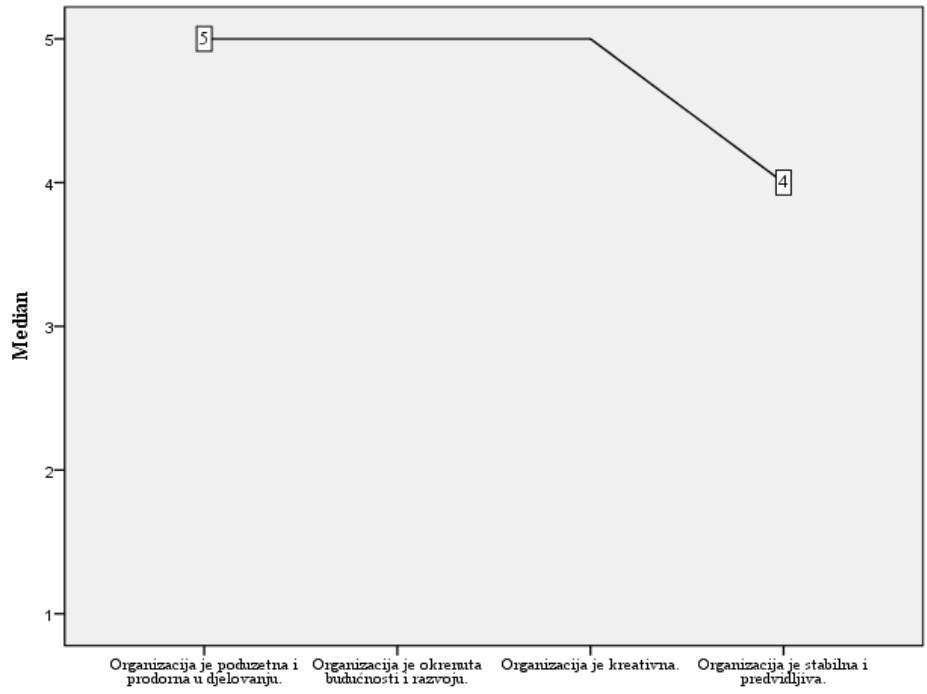
Na grafikonu je vidljivo da je za tvrdnje organizacija teži konstantnom napredovanju i usavršavanju, zaposleni stalno razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do željenog rezultata te organizacija pogreške vidi kao mogućnost za učenje i napredovanje polovica ispitanika odgovorilo da se u potpunosti slaže, dok je za tvrdnje organizacija uči iz iskustva i poduzima rizik, organizacija ulaže napore da omogući organizacijsko učenje, organizacija pruža vrijeme za učenje zaposlenima te organizacija surađuje s drugim organizacijama zbog obostrane koristi polovica ispitanika odgovorilo da se slaže ili u potpunosti slaže.

Tablica 13: Organizacijska kultura

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Organizacija je poduzetna i prodorna u djelovanju.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (20%)	24 (80%)
Organizacija je okrenuta budućnosti i razvoju.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
Organizacija je kreativna.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (13,3%)	26 (86,7%)
Organizacija je stabilna i predvidljiva.	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,3%)	16 (53,3%)	13 (43,3%)

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 13 su prikazane tvrdnje koje se odnose na organizacijsku kulturu. 24 ispitanika (80%) se u potpunosti slaže s tvrdnjom da je organizacija poduzetna i prodorna u svom djelovanju, dok se s istom 6 ispitanika slaže (20%). Svih 30 ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da je organizacija okrenuta budućnosti i razvoju. S tvrdnjom da je organizacija kreativna se u potpunosti slaže 26 ispitanika (86,7%), a preostala 4 ispitanika (13,3%) se slaže. U tablici je vidljivo da se s tvrdnjom da je organizacija stabilna i predvidljiva slaže 16 ispitnika (53,3%); njih 13 (43,3%) se u potpunosti slaže, dok se preostali 1 ispitanik niti slaže niti ne slaže. Nitko od ispitanika nije odgovorio da se uopće ne slaže ili ne slaže s navedenim tvrdnjama organizacijske kulture.



Grafikon 8: Organizacijska kultura

Izvor: Istraživanje autorice

Na grafikonu je vidljivo da je za tvrdnje organizacija je poduzetna i prodorna u djelovanju, organizacija je okrenuta budućnosti i razvoju te organizacija je kreativna 50% ispitanika odgovorilo da se u potpunosti slaže dok je za tvrdnju da je organizacija stabilna i predvidljiva 50% ispitanika odgovorilo da se slaže ili u potpunosti slaže.

Tablica 14: Timska kultura

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Menadžeri otvoreno dijele informacije s drugima.	0 (0%)	5 (16,7%)	7 (23,3%)	8 (26,7%)	9 (30%)
Zaposleni pomažu jedni drugima u učenju i radu.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	19 (63,3%)	11 (36,7%)
Zaposleni imaju povjerenja međusobno.	0 (0%)	0 (0%)	7 (23,3%)	11 (36,7%)	12 (40%)
Svi zaposlenici su uključeni u donošenje odluka i dijele zajedničke interese.	0 (0%)	0 (0%)	3 (10%)	7 (23,3%)	20 (66,7%)
Organizacija pruža zaposlenima privrženost i stabilnost poslovanja.	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,7%)	11 (36,7%)	17 (56,7%)

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 14 su prikazane tvrdnje, koje se odnose na timsku kulturu. 9 ispitanika (30%) se u potpunosti slaže s tvrdnjom da menadžeri otvoreno dijele informacije s drugima; 8 ispitanika (26,7%) se slaže, 7 ispitanika (23,3%) se niti slaže niti ne slaže dok se 5 ispitanika (16,7%) ne slaže s tvrdnjom. Najveći broj ispitanika, njih 19 (63,3%) se slaže da zaposleni pomažu jedni drugima u učenju i radu, a preostalih 11 ispitanika (36,7%) se u potpunosti slaže. Iz tablice se može uočiti da se 12 ispitanika (40%) u potpunosti slaže s tvrdnjom da zaposleni imaju povjerenja međusobno nakon čega slijedi 11 ispitanika (36,7%) koji se slažu te 7 ispitanika (23,3%) koji se niti slažu niti ne slažu. Za tvrdnju da su svi zaposlenici su uključeni u donošenje odluka i dijele zajedničke interese 20 ispitnika (66,7%) je odgovorilo da se u potpunosti slaže, dok se njih 3 (10%) niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. Najveći broj ispitanika, njih 17 (56,7%) se i u potpunosti slaže s tvrdnjom da organizacija pruža zaposlenima privrženost i stabilnost poslovanja, dok se 2 ispitanika (6,7%) niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Nitko od ispitanika nije odgovorio da se uopće ne slaže s nekom od tvrdnji timske kulture.

Tablica 15: Kultura pojedinca

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Važni su individualni ciljevi.	0 (0%)	9 (30%)	11 (36,7%)	8 (26,7%)	2 (6,7%)
Naglasak je na pojedinačnom talentu.	23 (76,7%)	5 (16,7%)	2 (6,7%)	0 (0%)	0 (0%)
Egzistencija je uvjetovana interesom pojedinca.	12 (40%)	13 (43,3%)	5 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 15 rezultati pokazuju da se najveći broj ispitanika, njih 11 (36,7%) niti slaže niti ne slaže s činjenicom da su individualni ciljevi važnji, dok se 2 ispitanika (6,7%) u potpunosti slaže s istom. Čak 23 ispitanika (76,7%) se uopće ne slaže s tvrdnjom da je naglasak na pojedinačnom talentu, dok se 2 ispitanika (6,7%) niti slažu niti ne slažu. Najveći broj ispitanika, njih 13 (43,3%) se ne slaže s činjenicom da je egzistencija je uvjetovana interesom pojedinca, slijedi 12 ispitanika (40%) koji se uopće ne slažu, a tek mali broj ispitanika, njih 5 (16,7%) se niti slaže niti ne slaže.

3.3. Testiranje hipoteza

Koncept učeće organizacije su ispitanici ocijenili stupnjem slaganja 5 tvrdnji vezanih uz isti čija je interna konzistentnost testirana koeficijentom Cronbach Alpha.

Tablica 16: Koeficijent Cronbach Alpha za 5 tvrdnji učeće organizacije

Cronbach Alpha	N
,583	5

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent Cronbach Alpha iznosi 0, 583 i ukazuje na upitnu internu konzistentnost jer je manji od 0,6 pa je ispitano koja od tvrdnji najviše narušava internu konzistenciju kako bi se ista isključila.

Tablica 17: Koeficijent Cronbach Alpha za 5 tvrdnji učeće organizacije ukoliko se neka od tvrdnji isključi

	Korigirana aritmetička sredina	Korigirana varijanca	Korigirana korelacija	**Korigirani Cronbach's Alpha**
Organizacija teži konstantnom napredovanju i usavršavanju	18,03	2,963	,000	,622
Zaposleni stalno razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do željenog rezultata.	18,10	2,525	,454	,533
Organizacija uči iz iskustva i poduzima rizik.	18,97	1,320	,482	,453
Organizacija pruža vrijeme za učenje zaposlenima.	18,93	1,138	,592	,346
Organizacija pogreške vidi kao mogućnost za učenje i napredovanje.	18,10	2,525	,454	,533

Izvor: Istraživanje autorice

S obzirom da bi se najviši koeficijent Cronbach Alpha dobio isključivanjem tvrdnje o težnji organizacije konstantnom napredovanju i usavršavanju, testirana je ponovno interna konzistentnost preostale 4 tvrdnje.

Tablica 18: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje učeće organizacije

Cronbach Alpha	N
,613	4

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent Cronbach Alpha iznosi 0, 613 i ukazuje na dostatnu internu konzistentnost jer je veći od 0,6 pa je izračunata nova varijabla koja ocjenjuje prisutnost koncepta učeće organizacije u poduzeću Include kao aritmetička sredina navedene 4 tvrdnje.

Tablica 19: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje učeće organizacije ukoliko se neka od tvrdnji isključi

	Korigirana aritmetička sredina	Korigirana varijanca	Korigirana korelacija	**Korigirani Cronbach's Alpha**
Zaposleni stalno razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do željenog rezultata.	13,07	2,478	,443	,591
Organizacija uči iz iskustva i poduzima rizik.	13,97	1,275	,468	,509
Organizacija pruža vrijeme za učenje zaposlenima.	13,90	1,128	,588	,367
Organizacija pogreške vidi kao mogućnost za učenje i napredovanje.	13,07	2,478	,443	,591

Izvor: Istraživanje autorice

Kulturu su ispitanici ocjenjivali stupnjem slaganja s 4 tvrdnje čija je interna konzistentnost testirana koeficijentom Cronbach Alpha.

Tablica 20: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje kulture

Cronbach Alpha	N
,161	4

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent Cronbach Alpha iznosi 0, 161 i ukazuje na vrlo lošu internu konzistentnost jer je manji od 0,4 pa je ispitano koja od tvrdnji najviše narušava internu konzistenciju kako bi se ista isključila.

Tablica 21: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje kulture ukoliko se neka od tvrdnji isključi

	Korigirana aritmetička sredina	Korigirana varijanca	Korigirana korelacija	**Korigirani Cronbach's Alpha**
Organizacija je poduzetna i prodorna u djelovanju.	14,27	,409	,212	-,101[a]
Organizacija je okrenuta budućnosti i razvoju.	14,07	,685	,000	,181
Organizacija je kreativna.	14,20	,372	,458	-,444[a]
Organizacija je stabilna i predvidljiva.	14,67	,506	-,172	**,655**

a. Vrijednost je negativna zbog negativne prosječne kovarijance između stavki.

Izvor: Istraživanje autorice

S obzirom da bi se najviši koeficijent Cronbach Alpha dobio isključivanjem tvrdnje o stabilnosti i predvidljivosti organizacije, testirana je ponovno interna konzistentnost preostale 3 tvrdnje.

Tablica 22: Koeficijent Cronbach Alpha za 3 tvrdnje kulture

Cronbach Alpha	N
,655	3

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent Cronbach Alpha iznosi 0, 655 i ukazuje na dostatnu internu konzistentnost jer je veći od 0,6 pa je izračunata nova varijabla koja ocjenjuje kulturu poduzeća.

Tablica 23: Koeficijent Cronbach Alpha za 3 tvrdnje kulture ukoliko se neka od tvrdnji isključi

	Korigirana aritmetička sredina	Korigirana varijanca	Korigirana korelacija	**Korigirani Cronbach's Alpha**
Organizacija je poduzetna i prodorna u djelovanju.	9,87	,120	,784	,000[a]
Organizacija je okrenuta budućnosti i razvoju.	9,67	,506	,000	,873
Organizacija je kreativna.	9,80	,166	,784	,000[a]

a. Vrijednost je negativna zbog negativne prosječne kovarijance između stavki.

Izvor: Istraživanje autorice

Timsku kulturu su ispitanici ocijenili stupnjem slaganja s 5 tvrdnji vezanih uz istu čija je interna konzistentnost testirana koeficijentom Cronbach Alpha.

Tablica 24: Koeficijent Cronbach Alpha za 5 tvrdnji timske kulture

Cronbach Alpha	N
,552	5

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent Cronbach Alpha iznosi 0, 552 i ukazuje na upitnu internu konzistentnost jer je manji od 0,6 pa je ispitano koja od tvrdnji najviše narušava internu konzistenciju kako bi se ista isključila.

Tablica 25: Koeficijent Cronbach Alpha za 5 tvrdnji timske kulture ukoliko se neka od tvrdnji isključi

	Korigirana aritmetička sredina	Korigirana varijanca	Korigirana korelacija	**Korigirani Cronbach's Alpha**
Menadžeri otvoreno dijele informacije s drugima.	17,55	2,470	,464	,395
Zaposleni pomažu jedni drugima u učenju i radu.	16,90	6,739	-,665	,799
Zaposleni imaju povjerenja međusobno.	17,14	2,909	,649	,269
Svi zaposlenici su uključeni u donošenje odluka i dijele zajedničke interese.	16,72	3,278	,616	,327
Organizacija pruža zaposlenima privrženost i stabilnost poslovanja.	16,79	3,384	,640	,331

Izvor: Istraživanje autora

S obzirom da bi se najviši koeficijent Cronbach Alpha dobio isključivanjem tvrdnje o međusobnom pomaganju zaposlenih u učenju i radu, testirana je ponovno interna konzistentnost preostale 4 tvrdnje.

Tablica 26: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje timske kulture

Cronbach Alpha	N
,799	4

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent Cronbach Alpha iznosi 0, 799 i ukazuje na solidnu internu konzistentnost jer je veći od 0,7 pa je izračunata nova varijabla koja ocjenjuje prisutnost timske kulture u poduzeću Include kao aritmetička sredina navedene 4 tvrdnje.

Tablica 27: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje timske kulture ukoliko se neka od tvrdnji isključi

	Korigirana aritmetička sredina	Korigirana varijanca	Korigirana korelacija	**Korigirani Cronbach's Alpha**
Menadžeri otvoreno dijele informacije s drugima.	13,17	3,862	,387	,919
Zaposleni imaju povjerenja međusobno.	12,76	3,761	,769	,671
Svi zaposlenici su uključeni u donošenje odluka i dijele zajedničke interese.	12,34	4,163	,752	,696
Organizacija pruža zaposlenima privrženost i stabilnost poslovanja.	12,41	4,394	,732	,715

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 28: Koeficijent Cronbach Alpha za 3 tvrdnje kulture pojedinca

Cronbach Alpha	N
,558	3

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent Cronbach Alpha iznosi 0, 558 i ukazuje na upitnu internu konzistentnost jer je manji od 0,6 pa je ispitano koja od tvrdnji najviše narušava internu konzistenciju, kako bi se ista isključila.

Tablica 29: Koeficijent Cronbach Alpha za 3 tvrdnje kulture pojedinca ukoliko se neka od tvrdnji isključi

	Korigirana aritmetička sredina	Korigirana varijanca	Korigirana korelacija	**Korigirani Cronbach's Alpha**
Važni su individualni ciljevi.	3,07	1,168	,373	,484
Naglasak je na pojedinačnom talentu.	4,87	2,051	,210	,652
Egzistencija je uvjetovana interesom pojedinca.	4,40	1,283	,577	,118

Izvor: Istraživanje autorice

S obzirom da bi se najviši koeficijent Cronbach Alpha dobio isključivanjem tvrdnje o naglašavanju pojedinačnog talenta, testirana je ponovno interna konzistentnost preostale 2 tvrdnje.

Tablica 30: Koeficijent Cronbach Alpha za 2 tvrdnje kulture pojedinca

Cronbach Alpha	N
,652	2

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent Cronbach Alpha iznosi 0, 652 i ukazuje na dostatnu internu konzistentnost jer je veći od 0,6.

Tablica 31: Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija ocjene koncepta učeće organizacije i kulture

	Učeća organizacija	Kultura
N	30	30
Medijan	4,2500	5,0000
Aritmetčka sredina	4,5000	4,8889
Standardna devijacija	,42548	,23705

Izvor: Istraživanje autorice

Medijalna ocjena *koncepta učeće organizacije* u ispitanom uzorku je iznosila 4,25 što znači da je polovica ispitanih zaposlenika primjenom koncepta učeće organizacije u poduzeću Include ocijenilo sa 4,25 ili više dok je prosječna ocjena primjene učeće organizacije u uzorku 4,5 uz prosječno odstupanje od 0,43.

Medijalna ocjena *kulture* u ispitanom uzorku je iznosila 5 što znači da je polovica ispitanih zaposlenika kulturu poduzeća Include ocijenilo maksimalnom ocjenom dok je prosječna ocjena kulture u uzorku 4,89 uz prosječno odstupanje od 0,24.

Tablica 32: Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija ocjene koncepta učeće organizacije, timske kulture i kulture pojedinca

	Učeća organizacija	Timska kultura	Kultura pojedinca
N	30	30	30
Medijan	4,2500	4,2500	2,5000
Aritmetička sredina	4,5000	4,2500	2,4333
Standardna devijacija	,42548	,65324	,71599

Izvor: Istraživanje autorice

Medijalna ocjena *koncepta učeće organizacije* u ispitanom uzorku je iznosila 4,25 što znači da je polovica ispitanih zaposlenika primjenu koncepta učeće organizacije u poduzeću Include ocjenilo sa 4,25 ili više dok je prosječna ocjena primjene koncepta učeće organizacije u uzorku 4,5 uz prosječno odstupanje od 0,43.

Medijalna ocjena *timske kulture* u ispitanom uzorku je iznosila 4,25 što znači da je polovica ispitanih zaposlenika timsku kulturu poduzeća Include ocjenilo sa 4,25 ili više dok je prosječna ocjena timske kulture u uzorku 4,25 uz prosječno odstupanje od 0,65.

Medijalna ocjena *kulture pojedinca* u ispitanom uzorku je iznosila 2,5 što znači da je polovica ispitanih zaposlenika kulturu pojedinca u poduzeću Include ocjenilo sa 2,43 ili više dok je prosječna ocjena kulture pojedinca u uzorku 4,25 uz prosječno odstupanje od 0,72.

Kolmogorov-Smirnovljev test je korišten za testiranje odstupaju li ocjene primjene koncepta učeće organizacije i kulture značajno od normalne distribucije.

Tablica 33: Kolmogorov-Smirnovljev test primjene koncepta učeće organizacije i kulture

		Učeća organizacija	Kultura
N		30	30
Normalni parametri[a,b]	Aritmetička sredina	4,5000	4,8889
	Standardna Devijacija	,42548	,23705
Ekstremne diferencije	Apsolutna	,288	,480
	Pozitivna	,288	,320
	Negativna	-,247	-,480
Kolmogorov-Smirnov Z		1,579	2,631
Asimp. Sig. (2-tailed)		,014	,000

a. Distribucija teksta je normalna.

b. Izračun iz podataka.

Izvor: Istraživanje autorice

Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da ocjene primjene učeće organizacije i kulture statistički značajno odstupaju od normalne distribucije jer su empirijske razine signifikantnosti manje od 0,05 (p=0,014 i p≈0) što upućuje na korištenje neparametrijskih statističkih metoda. Stoga je za testiranje hipoteze **H1** *Kultura ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.* korišten Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture.

Tablica 34: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture

			Učeća organizacija	Kultura
Spearman koef.	Učeća organizacija	Koeficijennt korelacije	1,000	,539**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	30	30
	Kultura	Koeficijent korelacije		1,000
		Sig. (2-tailed)		.
		N		30

****. Značajna korelacijska povezanost na razini 0.01**

Izvor: Istraživanje autorice

Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture je statistički značajan jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 0,05 (p=0,002) i pozitivnog je predznaka (ρ=0,539>0,5) što znači da postoji statistički značajna pozitivna srednje jaka povezanost između kulture i primjene koncepta učeće organizacije pa se **hipoteza H1** može prihvatiti.

Kolmogorov-Smirnovljev test je korišten za testiranje odstupaju li ocjene primjene koncepta učeće organizacije, timske kulture, kulture pojedinca značajno od normalne distribucije.

Tablica 35: Kolmogorov-Smirnovljev test primjene koncepta učeće organizacije, timske kulture i kulture pojedinca

		Učeća organizacija	Timska kultura	Kultura pojedinca
N		30	30	30
Normalni parametri[a,b]	Aritmetička sredina	4,5000	4,2500	2,4333
	Standardna Devijacija	,42548	,65324	,71599
Ekstremne diferencije	Apsolutna	,288	,200	,163
	Pozitivna	,288	,125	,163
	Negativna	-,247	-,200	-,104
Kolmogorov-Smirnov Z		1,579	1,095	,892
Asimp. sig. (2-tailed)		,014	,181	,403

a. Distribucija teksta je normalna.

b. Izračun iz podataka.

Izvor: Istraživanje autorice

Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da ocjena primjene učeće organizacije statistički značajno odstupa od normalne distribucije jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 0,05 (p=0,014) što upućuje na korištenje neparametrijskih statističkih metoda. Ocjene timske i kulture pojedinca ne odstupaju značajno od normalne distribucije, jer su empirijske razine signifikantnosti veće od 0,05 (p=0,181 i p=0,403, respektivno).

Stoga je za testiranje hipoteze **H1a** *Timska kultura ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.* korišten Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i timske kulture.

Tablica 36: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i timske kulture

			Učeća organizacija	Timska kultura
Spearmanov koef.	Učeća organizacija	Koeficijent korelacije	1,000	,875**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Timska kultura	Koeficijent korelacije		1,000
		Sig. (2-tailed)		.
		N		30

****. Značajna korelacijska povezanost na razini 0.01**

Izvor: Istraživanje autorice

Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i timske kulture je statistički značajan jer je empirijska razina signifikantnosti približno 0 i pozitivnog je predznaka (ρ=0,875>0,8) što znači da postoji statistički značajna pozitivna jaka povezanost između timske kulture i primjene koncepta učeće organizacije pa se **hipoteza H1a** može prihvatiti.

Za testiranje hipoteze **H1b** *Kultura usmjerena pojedincima ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.* je korišten Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture pojedinca.

Tablica 37: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture pojedinca

			Učeća organizacija	Kultura pojedinca
Spearmanov koef.	Učeća organizacija	Koeficijent korelacije	1,000	-,282
		Sig. (2-tailed)	.	,131
		N	30	30
	Kultura pojedinca	Koeficijent korelacije		1,000
		Sig. (2-tailed)		.
		N		30

Izvor: Istraživanje autorice

Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture pojedinca nije statistički značajan jer je empirijska razina signifikantnosti veća od 0,05 (p=0,131) što znači da ne postoji statistički značajna povezanost između kulture pojedinca i primjene koncepta učeće organizacije pa se **hipoteza H1b** može odbaciti.

4. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija posjeduje vlastitu kulturu koju je potrebno njegovati i održavati. S druge strane učeća organizacija jest koncept u kojem ljudi konstantno unaprjeđuju i razvijaju svoje sposobnosti i znanje te je naglasak na timu kako bi organizacija opstala u današnjoj promjenjivoj okolini.

Temeljni cilj ovog diplomskog rada se odnosio na istraživanje utjecaja kulture na učeću organizaciju u tvrtki Include d.o.o. Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku tvrtke Include uz pomoć „Google Docs“ aplikacije gdje je anketni upitnik izrađen i proslijeđen na e-mail adresu tvrtke. U istraživanju je sudjelovalo 30 ispitanika nakon čega se pristupilo obradi podataka u statističkom prgramu SPSS. Pri obradi podataka korštene su metode deskriptivne analize, Kolmogorov-Smirnovljev test te Spearmanov koeficijent korelacije ranga**.**

Anketni upitnik sastojao se od 27 pitanja. Prvih 6 odnosilo se na opće karakteristike o ispitaniku, a ostalih 21 pitanje odnosilo se na tvrdnje o učećoj organizaciji i kulturi. 21 pitanje je temeljeno na Likertovoj skali gdje se od ispitanika traži da navede razinu slaganja s navedenom tvrdnjom na skali od 1 do 5.

Za testiranje glavne hipoteze koja kaže da *kultura ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.* je korišten Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture je statistički značajan i postoji statistički značajna pozitivna srednje jaka povezanost između kulture i primjene koncepta učeće organizacije pa se ova hipoteza može prihvatiti.

Za testiranje prve pomoćne hipoteze koja kaže da *timska kultura ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.* je korišten Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i timske kulture. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i timske kulture je statistički značajan i postoji statistički značajna pozitivna povezanost između timske kulture i primjene koncepta učeće organizacije pa se ova hipoteza prihvatila.

Za testiranje druge pomoćne hipoteze koja kaže da *kultura usmjerena pojedincima ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.* je korišten Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture pojedinca. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture pojedinca nije statistički i ne postoji statistički značajna povezanost između kulture pojedinca i primjene koncepta učeće organizacije pa se ova hipoteza odbacuje.

U konačnici se može zaključiti da kultura ima utjecaj na koncept učeće organizacije i samim tim predstavlja važan čimbenik u provedbi istog. Prije provođenja koncepta učeće organizacije menadžer treba provesti analizu kulture. Kultura u organizaciji bi trebala biti pozitivna, u smislu da potiče predanost i timski rad. Nadalje, učeća organizacija bi trebala razvijati kulturu kroz suradnju i povjerenje, biti spremna na preuzimanje rizika i učiti iz pogrešaka.

Može se zaključiti kako u tvrtki Include d.o.o. postoji pozitivna povezanost između timske kulture i učeće organizacije tj. da timska kultura ima utjecaj na učeću organizaciju. Vidljivo je da je timska kultura, koja se sastoji od ljudi koji dijele vještine i odgovornosti te posjeduje prijateljsku atmosferu, ima utjecaj na učeću organizaciju, koja također radi u timu, uči kroz akcije i preuzima rizik te ovisi o kreativnosti i inovativnosti zaposlenika. Ovo istraživanje može biti smjernica menadžerima koji su u procesu prilagođavanja tvrtke na koncept učeće organizacije. Menadžer više nije samo vođa organizacije već je njegov posao i motivirati i pomagati zaposlenima pri radu, a odluke se donose zajednički. S druge strane, kultura pojedinca nema utjecaj na učeću organizaciju u tvrtki Include i vidljivo je da se stavlja naglasak na timski rad, kako bi se postigli rezultati, a ne međusobno natjecanje i individualni ciljevi.

5. SAŽETAK

Svaka organizacija stvara i njeguje vlastitu kulturu koja se razlikuje od svih ostalih, a predstavlja opći obrazac ponašanja, zajedničke ciljeve i uvjerenja. Razlikujemo timsku kulturu i kulturu usmjerenju pojedincima. Ona je također važna za predvidljivost i dosljednost ponašanja članova organizacije te za opći uspjeh. Učeća organizacija predstavlja koncept u kojem ljudi konstantno unaprjeđuju i razvijaju svoje sposobnosti i znanje kako bi došli do rezultata koje žele postići, na individualnoj i kolektivnoj razini. Organizacija koja u današnje vrijeme želi opstati mora se konstantno prilagođavati i usklađivati s promjenjivom okolinom. U svijetu danas sve veći broj poduzeća prihvaća koncept učeće organizacije dok se u Hrvatskoj tek dio njih upoznaje s tim konceptom. Kao glavni cilj istražio se utjecaj kulture na učeću organizaciju u poduzeću Include. Na temelju hipoteza kreiran je upitnik putem kojeg se dolazi do podataka. Obradom podataka utvrđuje se da postoji statistički značajna pozitivna srednje jaka povezanost između kulture i primjene koncepta učeće organizacije pa se glavna hipoteza, koja kaže da *kultura ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.* može prihvatiti. Postoji i statistički značajna pozitivna povezanost između timske kulture i primjene koncepta učeće organizacije pa se pomoćna hipoteza, koja kaže da *timska kultura ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.* može prihvatiti. Ne postoji statistički značajna povezanost između kulture pojedinca i primjene koncepta učeće organizacije, pa se pomoćna hipoteza koja kaže da *kultura usmjerena pojedincima ima utjecaj na koncept učeće organizacije u poduzeću Include d.o.o.* može odbaciti.

Ključne riječi: organizacijska kultura, učeća organizacija, timska kultura, kultura usmjerena pojedincima

6. SUMMARY

Each organization creates and nurtures its own culture that differs from all others, and represents a general pattern of behavior, common goals and beliefs. We differentiate the team culture and culture towards individuals. It is also important for the predictability and consistency of the members' behavior and for overall success. Learning organization is a concept in which people constantly improve and develop their skills and knowledge to reach the results they want to achieve on an individual and collective level. The organization that wants to survive today needs to constantly adjust and adapt to a changing environment. In the world today, an increasing number of companies accept the concept of learning organization while in Croatia only a part of them is familiar with this concept. The main goal was to study the impact of culture on the learning organization at Include. Based on the hypothesis, a questionnaire was created through which data is generated. Data processing is determined to have a statistically significant positive correlation between culture and the application of the learning organization concept, and it is the main hypothesis that *culture has an impact on the concept of learning organization in Include d.o.o.* can ne accepted. There is also a statistically significant positive correlation between team culture and the application of the learning organization concept, and an auxiliary hypothesis that says *team culture has an impact on the concept of learning organization in Include d.o.o.* can be accepted. There is no statistically significant association between individual culture and the concept of learning organization, and the auxiliary hypothesis is that *individual culture has an impact on the concept of learning organization at Include d.o.o.* can reject it.

Key words: organizational culture, learning organization, team culture, individual culture

LITERATURA

Knjige:

1. Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014.), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
2. Božičević, J. (1998.), Organizacija koja uči, Hrvatsko društvo za sustave, Zagreb
3. Sikavica, P., Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
4. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, A. (2010), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb
5. Weihrich, H., Koontz, H. (1994.): Menadžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb
6. Žugaj, M., Brčić, R. (2003): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
7. Žugaj, M. (2004.), Organizacijska kultura, TIVA Tiskara, Varaždin

Izvor s interneta:

1. Alpeza, M., (2010), *Učeća organizacija* [online]. Scribd.com. Dostupno na: https://www.scribd.com/document/56188572/U%C4%8De%C4%87e-organizacije
2. Belak, S., (2014), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Hrčak* [online]. Oeconomia Jadertina, Vol. 4 (2). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/201619
3. Blažinić, B., (2016), *Organizacijska kultura – razvoj ili preživljavanje?* [online]. Linkedin.com. Dostupno na: https://www.linkedin.com/pulse/organizacijska-kultura-pre%C5%BEivljavanje-ili-razvoj-boris-blazinic
4. Duić, M., (2016), *Naše pametne kupe usoro ćem postaviti u najveće europse gradove* [online]. Poslovni.hr. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/poduzetnik/nase-pametne-klupe-uskoro-cemo-postaviti-u-najvece-europske-gradove-310703
5. Filipović Grčić, A., (2018), Nova kupa mamac i za oglašivače; *Solinski poduzetnik Ivan Mrvoš predstavio dosad najambiciozniji model* [online]. Poslovni.hr. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/tehnologija/nova-klupa-mamac-i-za-oglasivace-343251

6. Galić, M., (2010); Učeće organizacije. Hrčak [online]. MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, Vol. 4 (7). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/55361
7. Golner, D., Blažević, M., Filipović, Ž., (2002), *Organizacijska kultura* [online]. Darko-golner.com. Dostupno na: https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf
8. HGK, *Zlatna kuna* [online]. Dostupno na: https://www.hgk.hr/zlatnakuna/include
9. Hulenić, D., (2011), *Neprekidno poboljšanje i organizacija koja uči* [online]. Issuu.com. Dostupno na: https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk7-neprekidno-poboljsanje-i-organizacija-koja-u
10. Ivezić, B., (2018), *Solinski Include već na trećini plana za cijelu 2018*. [online]. Poslovni.hr. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/solinski-include-vec-na-trecini-plana-za-cijelu-2018-336784
11. Klindžić, M., Galetić, L., (2015), Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 66 (1). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/138086
12. Klindžić, M., (2017*), Organizacijska kultura* [online]. Efzg.unizg.hr. Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura_predavanje_2017.pdf
13. Kolić, J., (2017), *Kako je 21-godišnji Ivan Mrvoš pametnim klupama prikupio 423.000 eura* [online]. Netokracija.com. Dostupno na: http://www.netokracija.com/ivan-mrvos-include-133828
14. Lačić, L., (2016), *Učeća organizacija* [online]. Prezi.com. Dostupno na:https://prezi.com/qbnererv nq2n/uceca-organizacija/
15. Ma. B., (2018), *Ivan Mrvoš težak je milijune, a još živi s roditeljima i nema automobil* [online]. Dnevnik.hr. Dostupno na: https://zimo.dnevnik.hr/clanak/ivan-mrvos-tezak-je-milijune-a-jos-zivi-s-roditeljima-i-nema-automobil---512525.html
16. Malbašić, I., (2011), Tipologija organizacijskih vrijednosti. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 62 (7-8). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/108796
17. Mihaljević, J. (2017), *Dečko s pametnim klupama hit je zbog genijalog statusa; podsjećamo na njegovu životnu priču* [online]. Telegram.hr. Dostupno na: https://www.telegram.hr/price/decko-s-pametnim-klupama-hit-je-zbog-genijalnog-statusa-podsjecamo-na-njegovu-zivotnu-pricu/

18. Millan, A., (2017), *Learning organizations: Advantages and Disadvantages of Being a Learning Organization* [online]. Coursehero.com. Dostupno na:https://www.coursehero.com/file/p6vgj00/Advantages-and-Disadvantages-of-Being-a-Learning-Organization-There-are-both/
19. Milić, B., (2016), *Liderstvo i učeća organizacija.* Disertacija. [online]. Nardus.mpn.gov.rs. Dostupno na: http://nardus.mpn.gov.rs/bitstream/handle/123456789/7421/Disertacija7350.pdf?sequence=2&isAllowed=y
20. Mrvoš, I., (2018), *O nama* [online]. Include.eu.Dostupno na: https://www.include.eu/hr/about
21. Pale, P., (2018), *Učenje u učećim organizacijama: Otvoreno društvo znanja* [online]. Infotrend.hr. Dostupno na: http://www.infotrend.hr/clanak/2015/9/otvoreno-drustvo-znanja,86,1183.html
22. Perkov, D., (2010), *Trgovina kao učeća organizacija* [online]. Poslovni.hr. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/vijesti/trgovina-kao-uceca-organizacija-157121
23. Rollag, K., Parsons social system (Structural functionalists), *Encyclopedia of organizational theory* [online]. Faculty.babson.edu. Dostupno na: http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/parsons.html
24. Rukavina, M., (2017), *Organizacijska klima i kultura* [online]. Ldap.zvu.hr. Dostupno na: https://ldap.zvu.hr/~melitas/psihologija%20rada%202016/organizacijska%20klima%20i%20kultura.pdf
25. Rupčić, N., (2002), Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće. *Hrčak* [online]. Ekonomski pregled, Vol. 53 (9-10). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28384
26. Rupčić, N., (2006), *Poduzeće koje uči nova menadžerska moda ili recept za uspjeh* [online] Ibi.irb.hr. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/307879.Poduzece_koje_uci_nova_menadzerska_moda_ili_repect_za_uspjeh.pdf
27. Rupčić, N., (2007), Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. *Hrčak* [onlne]. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol. 16 (6). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/19258
28. Rupčić, N., (2009), *Mogućnosti uvođenja koncepta učećega poduzeća* [online]. Researchgate.net. Dostupn na:

https://www.researchgate.net/publication/309585459_Mogucnosti_uvodenja_koncepta_ucecega_poduzeca_Learning_company_implementation_possibilities

29. Rupčić, N., (2009), *Učeće poduzeće - paradigma suvremenoga poslovanja* [online]. Researchgate.net. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/309585561_Ucece_poduzece_-_paradigma_suvremenoga_poslovanja_Learning_company_-_a_modern_business_paradigm
30. Rupčić, N., (2011), Izgradnja učećih organizacija kao modalitet izgradnje učećega društva. *Hrčak* [online]. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 (2). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/76448
31. Sikavica, P., Novak, M., (2014), *Organizacijska kultura* [online]. Slideserve.com. Dostupno na: https://www.slideserve.com/anka/organizacijska-kultura
32. Sinković, J., (2016), *Vodič za razumijevanje Internet stvari – Internet od things* [online]. Racunalo.com. Dostupno na: http://www.racunalo.com/vodic-za-razumijevanje-internet-stvari-internet-of-things-iot/
33. Smith, M., (2001), *Peter Senge and the learning organization* [online].Infed.org. Dostupno na: http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/
34. Zelenika, R., (2009), *Metodologija i tehnologija* [online]. Scribd.com. Dostupno na: https://www.scribd.com/doc/24126027/Metodologija-i-Tehnologija-Ratko-Zelenika
35. Zlatar, A., (2010*), Organizacijska kultura* [online]. Selekcija.hr. Dostupno na: https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/
36. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., (2005), Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Hrčak* [online]. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol. 17 (1-2) Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/294262
37. Weihrich, H., Koontz, H. (1994), *Menadžment*, deseto izdanje, MATE, Zagreb, str. 334.
38. Yadav, S., Agarwal, V., (2016), Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR.* [online]. Journal of Business and Management, Vol. 18 (12). Dostupno na: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-1/D1812011824.pdf
39. (2012), *Organisational Learning Cycle* [online]. Pesona.mmu.edu.my. Dostupno na: http://pesona.mmu.edu.my/~neomai/ol/Organisational%20Learning%20Cycle_last%20lecture.pdf

40. (2014), *Klasifikacija organizacijskih kultura* [online]. Znanjeeko5wordpress.com. Dostupno na: .https://znanjeeko5.wordpress.com/2014/11/30/klasifikacija-organizacionih-kultura/
41. (2018), *Learning organization* [online]. Wikipwdia.org. Dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Learning_organization
42. (2018), *Organizacijsko skripta* [online]. Edoc.site. Dostupno na: https://edoc.site/organizacijsko-skripta-pdf-free.html

POPIS SLIKA

Slika 1: Vidljiva i nevidljiva razina korporacijske strukture 13
Slika 2: Četiri funkcije organizacijske kulture 14
Slika 3: Shematski prikaz kulture moći 24
Slika 4: Shematski prikaz kulture uloga 24
Slika 5: Shematski prikaz kulture zadatka 25
Slika 6: Shematski prikaz kulture pojedinca 27
Slika 7: Proces organizacijskog učenja 28
Slika 8: Proces učenja 36
Slika 9: Include d.o.o. 42
Slika 10: Pametna klupa Steora 43

POPIS TABLICA

Tablica 1: Pearsonov „AGIL“ model 16
Tablica 2: Kultura poduzeća- tipovi prema Dealu i Kennedyju 19
Tablica 3: Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru 21
Tablica 4: Usporedba obilježja tradicionalne organizacije i organizacije koja uči 36
Tablica 5: Usporedba tradicionalne organizacije i organizacije koja uči 37
Tablica 6: Distribucija zaposlenika prema spolu 44
Tablica 7: Distribucija zaposlenika prema dobi 45
Tablica 8: Distribucija zaposlenika prema stupnju obrazovanja 46
Tablica 9: Distribucija zaposlenika prema mjestu rođenja 47
Tablica 10: Distribucija zaposlenika prema bračnom stanju 48
Tablica 11: Distribucija zaposlenika prema radnom stažu na trenutnoj poziciji 49
Tablica 12: Učeća organizacija 50
Tablica 13: Organizacijska kultura 52
Tablica 14: Timska kultura 53
Tablica 15: Kultura pojedinca 54
Tablica 16: Koeficijent Cronbach Alpha za 5 tvrdnji učeće organizacije 54

Tablica 17: Koeficijent Cronbach Alpha za 5 tvrdnji učeće organizacije ukoliko se neka od tvrdnji isključi 55
Tablica 18: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje učeće organizacije 56
Tablica 19: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje učeće organizacije ukoliko se neka od tvrdnji isključi 56
Tablica 20: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje kulture 57
Tablica 21: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje kulture ukoliko se neka od tvrdnji isključi 57
Tablica 22: Koeficijent Cronbach Alpha za 3 tvrdnje kulture 58
Tablica 23: Koeficijent Cronbach Alpha za 3 tvrdnje kulture ukoliko se neka od tvrdnji isključi 58
Tablica 24: Koeficijent Cronbach Alpha za 5 tvrdnji timske kulture 59
Tablica 25: Koeficijent Cronbach Alpha za 5 tvrdnji timske kulture ukoliko se neka od tvrdnji isključi 59
Tablica 26: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje timske kulture 60
Tablica 27: Koeficijent Cronbach Alpha za 4 tvrdnje timske kulture ukoliko se neka od tvrdnji isključi 60
Tablica 28: Koeficijent Cronbach Alpha za 3 tvrdnje kulture pojedinca 61
Tablica 29: Koeficijent Cronbach Alpha za 3 tvrdnje kulture pojedinca ukoliko se neka od tvrdnji isključi 61
Tablica 30: Koeficijent Cronbach Alpha za 2 tvrdnje kulture pojedinca 62
Tablica 31: Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija ocjene koncepta učeće organizacije i kulture 62
Tablica 32: Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija ocjene koncepta učeće organizacije, timske kulture i kulture pojedinca 63
Tablica 33: Kolmogorov-Smirnovljev test primjene koncepta učeće organizacije i kulture 64
Tablica 34: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture 65
Tablica 35: Kolmogorov-Smirnovljev test primjene koncepta učeće organizacije, timske kulture i kulture pojedinca 66
Tablica 36: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i timske kulture 67
Tablica 37: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između ocjene primjene učeće organizacije i kulture pojedinca 68

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura zaposlenika prema spolu 44
Grafikon 2: Struktura zaposlenika prema dobi 45
Grafikon 3: Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja 46
Grafikon 4: Struktura zaposlenika prema mjestu rođenja 47
Grafikon 5: Struktura zaposlenika prema bračnom stanju 48
Grafikon 6: Struktura zaposlenika prema radnom stažu na poziciji koju trenutno obavljaju .. 49
Grafikon 7: Učeća organizacija 51
Grafikon 8: Organizacijska kultura 52

PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Pred Vama je anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja koja se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Split na temu: ″Učeća organizacija i organizacijska kultura″.

Molim Vas da pozorno pročitate niže navedena pitanja te na njih odgovorite tako da stavite (X) u za to predviđeno mjesto. Hvala!

OBILJEŽJA ISPITANIKA

1. Spol zaposlenika

( ) muško

( ) žensko

2. Dob zaposlenika

( ) do 25 godina

( ) od 26 do 45 godina

( ) više od 46 godina

3. Mjesto rođenja zaposlenika

( ) u mjestu rada

( ) izvan mjesta rada

4. Bračno stanje zaposlenika

( ) neoženjen/ neudana

( ) oženjen/ udana

( ) razveden/ razvedena

( ) udovac/ udovica

5. Stupanj obrazovanja zaposlenika

( ) SSS

( ) VŠS

( ) VSS

( ) doktorat

6. Ukupni radni staž na radnoj poziciji koju trenutno obavljate (neovisno o vremenu provedenom u sadašnjoj organizaciji u kojoj ste danas zaposleni):

( ) do 5 godina

( ) 6 do 10 godina

( ) više od 11 godina

Molim Vas da navedete stupanj slaganja za svaku od sljedećih tvrdnji.

*** Prilikom ocjenjivanja koristite skalu od 1 do 5.**

****U anketnom upitniku se pod riječju"organizacija" misli na tvrtku u kojoj Vi radite.***

1. **uopće se ne slažem**
2. **ne slažem se**
3. **niti se slažem, niti ne slažem**
4. **slažem se**
5. **u potpunosti se slažem**

1. Organizacija teži konstantnom napredovanju i usavršavanju.
   1 2 3 4 5
2. Zaposleni stalno razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do željenog rezultata.
   1 2 3 4 5
3. Organizacija uči iz iskustva i poduzima rizik.
   1 2 3 4 5
4. Organizacija ulaže napore da omogući organizacijsko učenje.
   1 2 3 4 5
5. Menadžeri otvoreno dijele informacije s drugima.
   1 2 3 4 5
6. Organizacija pruža vrijeme za učenje zaposlenima.
   1 2 3 4 5
7. Organizacijska struktura temelji se na timskom radu.
   1 2 3 4 5
8. Zaposleni pomažu jedni drugima u učenju i radu.
   1 2 3 4 5
9. Zaposleni imaju povjerenja međusobno.
   1 2 3 4 5
10. Važni su individualni ciljevi.
    1 2 3 4 5
11. Organizacija surađuje s drugim organizacijama zbog obostrane koristi.
    1 2 3 4 5
12. Svi zaposlenici su uključeni u donošenje odluka i dijele zajedničke interese.
    1 2 3 4 5
13. Naglasak je na pojedinačnom talentu.
    1 2 3 4 5

14. Egzistencijaje uvjetovanainteresom pojedinca.
    1 2 3 4 5
15. Organizacija je poduzetna i prodorna u djelovanju.
    1 2 3 4 5
16. Organizacija je okrenuta budućnosti i razvoju.
    1 2 3 4 5
17. Organizacija je kreativna.
    1 2 3 4 5
18. Organizacija je stabilna i predvidljiva.
    1 2 3 4 5
19. Organizacijske pogreške vidi se kao mogućnost za učenje i napredovanje.
    1 2 3 4 5
20. Zaposleni se ponašaju u skladu s normama i običajima.
    1 2 3 4 5
21. Organizacija pruža zaposlenim privrženost i stabilnost poslovanja.
    1 2 3 4 5