ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU HRVATSKI TELEKOM d.d.

Barišić, Jelena

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:551270

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

ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU HRVATSKI TELEKOM d.d.

Mentor:

doc.dr.sc. Marina Lovrinčević

Student:

Jelena Barišić, 2151510

Split, lipanj 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD.....1

1.1. Problem istraživanja.....1

1.2. Istraživačke hipoteze.....4

1.3. Cilj istraživanja.....5

1.4. Metode istraživanja.....6

1.5. Doprinos istraživanja.....7

1.6. Struktura istraživanja.....7

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VOĐENJA.....8

2.1. Organizacijska kultura.....8

2.1.1. Pojam organizacijske kulture.....8

2.1.2. Važnost i funkcije organizacijske kulture.....10

2.1.3. Sadržaj i elementi organizacijske kulture.....13

2.1.4. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture.....17

2.1.4.1. Modeli organizacijske kulture.....17

2.1.4.2. Vrste organizacijske kulture.....19

2.1.4.3. Tipovi organizacijske kulture.....20

2.2. Stilovi vođenja.....27

2.2.1. Pojam vođenja, vodstva i vođe.....27

2.2.2. Modeli vodstva.....30

2.2.2.1. Modeli osobina.....30

2.2.2.2. Bihevioristički modeli.....31

2.2.2.3. Kontingencijski modeli.....37

2.2.3. Suvremeni pristupi vodstvu.....41

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I STILOVA VOĐENJA.....44

3.1. Opći podaci o poduzeću Hrvatski Telekom d.d.....44

3.1.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti.....44

3.2. Metodologija istraživanja.....46
3.2.1. Obilježja zaposlenika.....47
3.2.2. Analiza sustava vodstva.....54

4. ZAKLJUČAK.....82

Popis slika.....86

Popis tablica.....86

Literatura.....89

Prilog I: Anketni upitnik.....91

1. UVOD

1.1.Problem istraživanja

U suvremenom poslovnom svijetu ljudski resursi predstavljaju jedan od najznačajnijih resursa svake organizacije, na temelju čega se vještine upravljanja ljudskim resursima počinju smatrati temeljnim interesom organizacije. Uspjeh organizacije uvelike ovisi o znanju, vještinama i sposobnostima svojih zaposlenika s obzirom na činjenicu da upravo zaposlenici sačinjavaju jezgru kompetencije koja razlikuje organizaciju od njezinih konkurenata. Prema tome, upravljanje ljudskim resursima postaje danas sve značajnije, a time i zahtjevi koji se postavljaju pred menadžment ljudskih resursa među kojima su stvaranje adekvatne motivacije i vodstva, zapošljavanje i zadržavanje odgovarajućeg osoblja, nagrađivanje i korektno ponašanje prema zaposlenicima te stvaranje organizacijske kulture koja podržava ljude i donosi dobrobit organizaciji.[1]

Uočavanjem značaja ljudi, odnosno njihovog doprinosa postizanju konkurentske prednosti, raste i interes za neke varijeble u menadžmentu među kojima je i organizacijska kultura. Organizacijska kultura je jako složen i širok pojam, stoga postoji više definicija. Međutim, najprije moramo poći od definicije kulture. Kultura je cjelokupno društveno naslijeđe neke grupe ljudi, to jest naučeni obrasci mišljenja, osjećanja i djelovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i izrazi tih obrazaca u materijalnim objektima.[2] Kultura se temelji na simbolima. Ljudi pomoću kulture u istom društvu dijele zajedničko ponašanje i način razmišljanja. Kultura se uči i nasljeđuje kroz društvo, odnosno osoba mora naučiti kulturu od ostalih članova društva. Ljudi je koriste da se fleksibilno i brzo prilagode promjenama u svijetu oko njih.

Organizacijska kultura javila se kao znanstvena disciplina osamdesetih godina prošlog stoljeća, te je tada uvedena kao predmet na Harvard Business School. Ona predstavlja način života i rada u poduzeću. Može se definirati kao ozračje u organizaciji koje je posljedica utjecaja kako različitih znanih i neznanih zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti tako i šireg i užeg okruženja poduzeća koje djeluje na ponašanje ljudi i na upotrebe njihovih sposobnosti.[3] Organizacijska kultura predstavlja obrazac vrijednosti ili temeljnih pretpostavki kojeg je

[1] Bartolić Z. i Prelas Kovačević A. (2011): Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. Stručni rad. Pitomača: Spider grupa d.o.o.
[2] https://kulturaplesa.wordpress.com/about/
[3] https://www.scribd.com/document/92735022/Organizacion-kultura-Microsofta

izumila, otkrila ili razvila određena grupa dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, a koji se pokazao dovoljno dobrim da je smatran valjanim, pa stoga tom obrascu treba poučiti nove članove kao ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme.[4] Organizacijska kultura je stabilna i ne mijenja se brzo budući da uključuje učenje, prenošenje znanja, uvjerenja i obrasce ponašanja koji se formiraju tijekom određenog vremenskog razdoblja. Izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije (pruža smjernice zaposlenicima o tome kakvo je ponašanje poželjno u određenim okolnostima poslovanja). Adekvatna i jaka kultura jedan je od temeljnih preduvjeta realizacije određene strategije te se na odgovarajući način očituje kao svojevrstan supstitut nizu pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose i ponašanje članova i organizacijskih jedinica.[5] Osnivači organizacije imaju glavnu ulogu u kreiranju organizacijske kulture te svojim ponašanjem daju primjer ostalim zaposlenicima.

Menadžerski stil vođenja i odlučivanja uz proaktivnu organizacijsku kulturu predstavlja ključnu kariku u procesu unapređenja poduzeća. U teoriji i praksi postoji više stilova vođenja, od autokratskog do demokratskog. Važan faktor uspješnosti poslovanja poduzeća su ljudi. Bez kvalitetnog vođenja, donošenja odluka i iniciranja članova, poticanja visoke motivacije i angažmana ljudi nema uspješne organizacije. Stilovi vodstva mogu se definirati kao specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječu na rezultate rada u određenoj organizaciji. Iako su vođenje i menadžment pojmovi koji se često puta smatraju sinonimima, oni nisu jednaki i potrebno ih je razlikovati. Menadžment i vođenje su dva osobita i dopunjujuća sustava, gdje svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti, a oba su važna za uspjeh u sve složenijoj i prmjenjivijoj poslovnoj okolini.[6] Menadžment se definira kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, ostvaruju odabrane ciljeve, tj. to je proces postizanja željenih rezultata kroz učinkovito korištenje ljudskih i materijalnih resursa.[7] S druge strane, vođenje je vrlo važna funkcija menadžmenta koja se tiče međuljudskih gledišta, a podrazumijeva komunikaciju, motiviranje, stilove vođenja te razumijevanje ponašanja i stavova pojedinaca i skupina. Iako postoji mnogo definicija o pojmu vođenja, ukratko ga možemo opisati na temelju dosadašnjih spoznaja kao dinamičan proces

[4] Schein, H. E. (1992): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

[5] Žugaj, M., Šehanovic, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, FOI, Varaždin, str. 187.
[6] Kotter, J. P. (1990): What Leaders Really Do? Harvard Business Review, May/June, 68 (2), str. 103-104.
[7] Weihrich, H., Koontz H. (1998): Menadžment, Mate, Zagreb, str. 747.

koji zahtijeva kreativnost i organiziranost, kako bi se uskladile tekuće poslovne aktivnosti te istodobno pokretale nove i gasile stare.

T – Hrvatski Telekom (skraćeno T-HT; odnosno za Hrvatski Telekom d.d. je skraćenica HT) je dionočko društvo osnovano 28. prosinca 1998. godine u Republici Hrvatskoj sukladno odredbama Zakona o razdvajanju Hrvatske pošte i telekomunikacija na Hrvatsku poštu i Hrvatske telekomunikacije kojim je poslovanje prijašnjeg poduzeća Hrvatske pošte i telekomunikacija (HTP) razdvojeno na dva nova dionička društva: Hrvatske telekomunikacije d.d. i Hrvatska pošta d.d. koja je započela poslovati 01. siječnja 1999.godine. Oba poduzeća imaju monopolistički položaj. Hrvatske telekomunikacije danas su dioničko duštvo u pretežnom vlasništvu društva Deutsche Telekom AG. Nakon privatizacije Hrvatskih telekomunikacija d.d. proveden je proces promjene zaštitnog znaka tj. rebranding te je 01. listopada 2004. godine uveden novi korporativni identitet kojim je nastala T-HT Grupa koja nudi usluge robne marke T-Mobile kroz T-Mobile d.o.o. kao mobilnog operatera i robne marke T-Com kroz T-Com/T-HT d.o.o kao fiksnog odnosno internetskog operatera. T-HT je i danas vodeći davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj koji objedinjuje usluge fiksne telefonije, mobilne telefonije, prijenosa podataka, Interneta i međunarodnih komunikacija. Privatizacija je donijela efikasnije upravljanje društvom tako da je proveden niz organizacijskih i tehnoloških promjena, a u cilju povećanja konkurentnosti.

01. siječnja 2010. ponovnim pripajanjem društva T-Mobile Hrvatska d.o.o. društvu HT-Hrvatskog Telekoma d.d, objedinjeno je poslovanje T-Coma i T-Mobilea u jednu, maksimalno korisnički orijentiranu organizaciju. Upisom pripajanja u sudski registar 31. prosinca 2009. godine, pripojeno društvo T-Mobile Hrvatska d.o.o. je prestalo postojati. Društvo preuzimatelj HT d.d.postalo je sveopći pravni sljednik pripojenog društva te je time stupilo u sve pravne odnose pripojenog društva.

21. svibnja 2010. - tvrtka društva službeno je promijenila naziv iz tvrtke HT – Hrvatske telekomunikacije d.d. u tvrtku Hrvatski Telekom d.d. [8]

Dakle, problem odnosno predmet ovog istraživanja je utvrđivanje utjecaja organizacijske kulture na stilove vodstva u poduzeću Hravatski Telekom d.d. te njihov utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća i njegovo unapređenje. Kako bi se rješio istraživački problem, provelo se odgovarajuće teorijsko i empirijsko istraživanje navedenog problema. Teorijski dio rada

[8] http://base.ht.hr/grupa/profil.asp

uključuje pojmovno definiranje organizacijske kulture i stilova vodstva korištenjem i sistematizacijom stručne literature, znanstvenih članaka i studija slučaja. Empirijski dio rada podrazumijeva istraživanje značenja, važnosti i utjecaja organizacijske kulture na stilove vodstva. U tu svrhu obavljeno je anketiranje 30-ak zaposlenika poduzeća.

1.2. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja moguće je postaviti glavnu hipotezu koju je potrebno daljnim istraživanjem potvrditi ili opovrgnuti:

Hipoteza 1: *Postoji povezanost između faktora organizacijske kulture i modela vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.*

Kako bi se prihvatila ova navedena glavna hipoteza potrebno je dokazati da između faktora dinamične (kreativne) i statične (birokratske) organizacijske kulture i modela vodstva, odnosno participativnog i autoritativnog modela vodstva postoji povezanost u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

Uz prethodno postavljenu hipotezu, moguće je postaviti i dvije pomoćne hipoteze:

Pomoćna hipoteza 1: Postoji povezanost između faktora dinamičke organizacijske kulture i participativnog modela vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

Kako bi se prihvatila promatrana pomoćna hipoteza potrebno je dokazati da između faktora dinamičke organizacijske kulture koju karakterizira kreativnost i inovacije u svim područjima, otvorenost za nove ideje i sugestije svih svojih članova, poticanje profesionalnosti i stručnosti, ambicioznost i visoki ciljevi, stvaranje klime pogodne za stvaralaštvo i stalno unapređivanje, orjentiranost na ljude, pružanje širokih mogućnosti profesionalnog i stručnog razvoja, poduzetnost i prodornost u djelovanju i participativnog modela vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d. postoji povezanost.

Pomoćna hipoteza 2: Postoji povezanost između faktora statične organizacijske kulture i autoritativnog modela vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

Kako bi se prihvatila promatrana pomoćna hipoteza potrebno je dokazati da između faktora statične organizacijske kulture koju karakterizira mnoštvo pravila i procedura za reguliranje ponašanja članova, strogo poštivanje hijerarhijske strukture, poduzimanje samo sigurnih poslova bez rizika, zahtijevanje mnoštva pisanih izvještaja i informacija, autokratski način rukovođenja i centralizacija odlučivanja, stabilnost i predvidljivost u djelovanju i organiziranju i autoritativnog modela vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d. postoji povezanost.

Kako bi se navedene hipoteze mogle prihvatiti ili odbaciti, teorijski su obrađeni učinci i čimbenici razvoja organizacijke kulture i stilovi vodstva u poduzeću, te su obrađeni podaci iz ankete koja je provedena u promatranom poduzeću.

1.3. Ciljevi istraživanja

Temeljni cilj ovog rada je naglasiti značaj organizacijske kulture – zajedničkih vrijednosti, stavova i normi koje nastaju interakcijom članova organizacije – kako bi se osigurali što kvalitetniji međuljudski odnosi, a time i uspješnost organizacije, te definirati ključne varijable i modele vodstva te uloge dobrog vođe.

Cilj israživanja je prikupljanjem relevantnih informacija saznati i opisati način na koji organizacijska kultura može utjecati na uspješno poslovanje poduzeća, na ponašanje zaposlenika, njihovu motiviranost i efikasnost te upotpuniti i eventualno dokazati relevantne teorijske postavke na primjeru poduzeća Hrvatski Telekom d.d.

Nadalje, cilj istraživanja je na temelju dostupne literature i podataka dobivenih iz provedene ankete istražiti organizacijsku kulturu i stilove vodstva promatranog poduzeća, kao i njihov međuodnos. Također, njegova svrha je na temelju dobivenih podataka predložiti mjere za rješavanje nepovoljne situacije u ovom području, ukoliko se ovo poduzeće u njoj nalazi.

Dobivanje odgovora na ključna pitanja omogućava dokazivanje ili opovrgavanje postavljenih istraživačkih hipoteza koje predstavljaju središte samog rada.

1.4. Metode istraživanja

Za prikupljanje potrebnih informacija kojim su se dobili odgovori na postavljene hipoteze, korištene su različite znanstvene metode istraživanja. Prilikom izrade teorijskog dijela rada korištene su sljedeće opće znanstvene metode:[9]

- Metoda deskripcije – odnosno opisivanje, može se objasniti kao opis stanja stvari u trenutku dok ih istraživač posmatra bez mijenjanja bilo koje varijable, pri tome opisuju se različiti aspekti pojave ili predmeta, njihove karakteristike i/ili ponašanje.
- Metoda klasifikacije - najstarija je i najjednostavnija znanstvena metoda, klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- Metoda analize - metoda istraživanja koja se odnosi na raščlanjivanje jedne cjeline na njene dijelove ili sastavne elemente kako bi se mogli posmatrati njihova priroda, odnosi, uzroci i posljedice. Analizirati znači i bolje razumjeti cjelinu nakon što se upozna priroda njenih dijelova.
- Metoda sinteze - metoda kojom se preko jednostavnijih formi i pojmova postepeno dolazi do složenijih formi i pojmova. Etimološki, potiče iz grčkog jezika, od riječi *sýnthesis*, koja znači "kompozicija". Ovom metodom se ujedinjuju različiti elementi u jednu cjelinu.
- Metoda komparacije - naučna metoda je sistematski postupak kojim se proučavaju odnosi, sličnosti i razlike između dva predmeta ili pojave sa ciljem da se izvedu određeni zaključci.
- Metoda indukcije - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.
- Metoda dedukcije - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda generalizacije - misaoni postupak uopćavanja kojim se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih.

[9] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4 izd., Ekonomski fakultet Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 319-341.

Za potrebe empirijskog dijela rada korišten je anketni upitnik za prkupljanje primarnih podataka u poduzeću Hrvatski Telekom d.d. Svi prikupljeni podaci su analizirani korištenjem programa za statističku analizu SPSS s ciljem verifikacije postavljenih hipoteza rada.

- Metoda anketiranja - posebna metoda prikupljanja podataka pomoću koje dolazimo do podataka o stavovima i mišljenjima anketiranih osoba odnosno ispitanika. Značaj anketiranja nije u postavljanju pitanja i traženju odgovora na njih, već je njegova bit postavljati točno određena pitanja točno određenoj grupi i broju ljudi na određeni način. Anketiranje je, dakle, samo jedna faza u istraživačkom procesu i zato se anketni upitnik može oblikovati tek kada se definiraju istraživački problem, cilj istraživanja i hipoteze.[10]
- Statističke metode – povezanost organizacijske kulture i stilova vodstva prezentira se koeficijentima linearne korelacije te testovima značajnosti razlika.

1.5. Doprinos istraživanja

Svrha ovog istraživanja je utvrđivanje kako organizacijska kultura promatranog poduzeća utječe na stilove vodstva,odnosno utvrđivanje značaja organizacijske kulture i stilova vodstva te utvrđivanje utjecaja njihovog međuodnosa na uspješnost poslovanja i poslovnih rezultata poduzeća.

1.6. Struktura rada

Diplomski rad se sastoji od četiri cjeline koje sadrže teorijski i praktični dio.

Prvi dio je uvodni dio. U njemu je iznesen problem ovog istraživanja, istraživačke hipoteze – jedna glavna hipoteza i dvi pomoćne hipoteze, cilj istraživanja, znanstvene metode istraživanja koje se koristite u ovom radu te doprinos samog rada, struktura i sadržaj rada.

U drugom dijelu rada teorijski su objašnjeni osnovni pojmovi i značenje organizacijske kulture, njeni elementi i tipovi, te je definiran sadržaj i pojam stilova vodstva u poduzeću, sa gledišta različitih stručnjaka kao i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja samog poduzeća.

Treći dio odnosi se na empirijsko istraživanje provedeno za potrebe diplomskog rada. U njemu je iznesena povijest nastanka poduzeća Hrvatski Telekom d.d., njegov razvoj, osnovne

[10] Ibid, str. 366.

karakteristike zaposlenika.... Također su izneseni podaci dobiveni anketiranjem u dotičnom poduzeću o utjecaju organizacijske kulture na stilove vodstva. Obradom anketnih upitnika prihvaćaju se ili odbacuju postavljene hipoteze.

Četvrti dio odnosi se na zaključak diplomskog rada koji proizlazi na temelju provedenog istraživanja. Na samom kraju je navedena korištena literatura, popis slika, tablica te anketni upitnik.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VOĐENJA

2.1. Organizacijska kultura

2.1.1. Pojam organizacijske kulture

Iako se većina znanstvenika koji su razmatrali organizacijsku kulturu slaže da je ona integrativni dio svake organizacije poduzeća ili institucije te je njeno dugo postojanje kao i postojanje same organizacije neupitno, u znanstvenim se krugovima počinje analizirati tek u drugoj polovici dvadesetog stoljeća.[11] Prvi koji su ukazali na važnost organizacijske kulture bili su Peters i Waterman 1972. u knjizi "U potrazi za izvrsnošću". Savjetuju:

> "*Smislite što bi vaša kompanija trebala predstavljati što bi vaše ljude učinilo ponosnima. Zatim ih aktivno vodite prema tom sustavu vrijednosti."*[12]

Nakon toga dolazi do naglog porasta zanimanja za organizacijskom kulturom. Osamdesetih godina prošlog stoljeća javila se kao znanstvena disciplina te je tada i uvedena kao predmet na Harward Business School.

Dva su važna razloga za povećani interes za organizacijskom kulturom, a to su:

1. velika naftna kriza s početka 70-tih godina
2. brz i snažan prodor japanskog gospodarstva na svjetski vrh i njegova velika konkurentnost na mnogim područjima.

[11] Sikavica, P. (1999): Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, str. 595.
[12] Peters, Thomas, J., Waterman, Robert H. (2008): U potrazi za izvrsnošću: lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike. Zagreb : Profil International, str. 11.

Organizacijska kultura ekstremno je složen koncept koji karakteriziraju različiti pristupi i mnogobrojni aspekti promatranja. Međutim, najprije moramo poći od definicije kulture. Kultura je cjelokupno društveno naslijeđe neke grupe ljudi, to jest naučeni obrasci mišljenja, osjećanja i djelovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i izrazi tih obrazaca u materijalnim objektima.[13] Kultura se temelji na simbolima. Ljudi pomoću kulture u istom društvu dijele zajedničko ponašanje i način razmišljanja. Kultura se uči i nasljeđuje kroz društvo, odnosno osoba mora naučiti kulturu od ostalih članova društva. Ljudi je koriste da se fleksibilno i brzo prilagode promjenama u svijetu oko njih.

S obzirom na mnogobrojne aspekte promatranja i postojanje brojnih definicija organizacijske kulture, lista definicija mogla bi biti upravo tolika koliko ima i autora koji se bave organizacijskom kulturom. Ovdje su navedene samo neke od njih:

- „Organizacijska kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja, kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije“.[14]
- „Kultura je način života i rada u poduzeću. Ona je sistem vrijednosti, uvjerenja, običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja. Predstavlja osobnost odnosno karakter ili osobnost (eng. personality) poduzeća”.[15]
- „Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju.“[16]
- „ Organizacijska kultura je opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika.“[17]
- „ Organizacijska kultura je postupak donošenja odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva.“[18]

[13] https://kulturaplesa.wordpress.com/about/
[14] Vila, A. (1992): Japanski principi organizacije i rukovođenja, Kranj, str. 527.
[15] Sikavica, P., Novak M. (1993): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 633.
[16] Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 202.
[17] Weihrich, H., H. Koontz, op. cit., str.334.
[18] Walters, M., Dobson, P., Williams, A. (1989): Changing Culture, Institute of Personal Management, London, str. 34.

- „ Organizacijska kultura je obrazac vrijednosti ili temeljnih pretpostavki kojeg je izumila, otkrila ili razvila određena grupa dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, a koji se pokazao dovoljno dobrim da je smatran valjanim, pa stoga tom obrascu treba poučiti nove članove kao ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme.“[19]

Činjenica da postoji tako puno definicija i da kultura sadrži sve ove dimenzije navedene u pojedinim definicijama ukazuje na njenu složenost i raznovrsnost. Pojam organizacijske kulture vrlo je složen i ne može se smjestiti u čvrste granice i okvire jer ga karakteriziraju različite funkcije, elementi, modeli, vrste i pristupi o čemu ćemo više u nastavku samog rada.

2.1.2. Važnost i funkcije organizacijske kulture

Organizacijska kultura utkana je u sve aktivnosti organizacije. Ona utječe na ukupnu praksu i ponašanje organizacije, međutim treba naglasiti da između ponašanja i kulture postoji dvosmjerna veza u kojoj se kultura javlja i kao uzrok i kao posljedica ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja najznačajniji vrh „ magičnog trokuta „ strategijskog razvoja organizacije.[20]

Specifične funkcije kulture u okviru organizacije su :[21]

- Određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije, usmjerava odluke i ponašanje pojedinca.
- Osnovni je i najefikasniji instrument realizacije strategije. Bez odgovarajuće kulture strategiju jednostavno nije moguće realizirati.
- Omogućava da vizija organizacijskog razvoja postane transparentna i zajednička svim članovima organizacije.
- Zamjenjuje formalnu strukturu i omogućava da se pažnja rukovodstva sa strukture i procesa usmjeri na aktivnost i rezultate, dakle ključne faktore uspjeha i razvoja, eliminira formalna pravila i propise.

[19] Schein, H. E. (1992): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

[20] Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S., op. cit., str. 203.
[21] Ibid.

- Mehanizam je adaptacije organizacije okolini.
- Predstavlja specifičan distinktivni psihološki prostor koji osigurava integritet i određuje specifičan identite organizacije prema unutra i prema van.
- Njena svrha je „ unificiranje socijalne dimenzije organizacije“.
- Pruža zajednički obrazac ponašanja radnika u određenoj organizaciji.
- Filtrira i kodira utjecaje okoline.
- Usmjerava ljudsku energiju u postizanje specifične misije i ciljeva organizacije.
- Određuje „ image“ organizacije o sebi.
- Učvršćuje socijalne odnose.
- Kultura integrira različite podsisteme organizacije i društva, osim toga integrira organizacijske i individualne ciljeve.
- Osigurava autonomiju djelovanja pojedinca.
- Ima ulogu „katalizatora“ koji stvara motivaciju i inicira aktivnost.
- Kultura je osnovni izvor svrhe i stabilnosti organizacije te osigurava kontinuitet djelovanja.

Međutim, prema Smircichu organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:[22]

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

Navedene funkcije prikazane su na slici 1.

[22] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 15.



Slika 1. Četiri funkcije organizacijske kulture

Izvor: Žugaj, M., (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 15.

Potrebno je naglasiti da je poznavanje funkcija organizacijske kulture važno kako bi se oblikovala kultura, odredilo prenošenje organizacije prema okolini i suradnicima, utjecalo na stajalište i angažiranost djelatnika organizacije te spriječilo u stvaranju nereda unutar organizacije. Funkcije organizacijske kulture jako su važne kako za organizaciju tako i za zaposlene. Za organizaciju se koristi očituju u tome što kultura organizacije pojačava privrženost zaposlenih organizaciji i povećava postojanost njihova ponašanja.[23] Za zapolsene koristi su u tome što organizacijska kultura smanjuje dvosmislenost i tako im daje do znanja kako se stvari trebaju obaviti i što je važno za organizaciju, također određuju pravila koja bi zaposleni trebali prihvatiti kako bi se što djelotvornije integrirali u poduzeće, bili što kreativniji i inovativniji, sudjelovali u timskim radovima i slično.

[23] Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 88.

2.1.3. Sadržaj i elementi organizacijske kulture

Za razumijevanje organizacijske kulture važno je dobro poznavanje svih njenih elemenata. Međutim, različiti autori navode različite elemente.

Prema Armstrongu postoje tri važna elementa organizacijske kulture, a to su:[24]

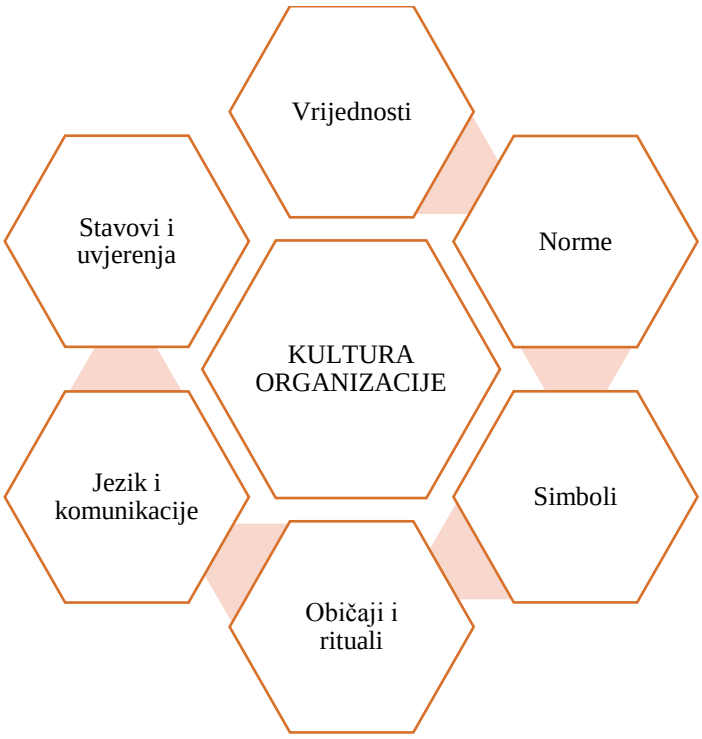
- organizacijske vrijednosti
- organizacijska klima
- menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti su relativno stabilne, trajne i osnovne koncepcije onoga što poduzeće želi postići te predstavljaju svojevrsnu operacionalizaciju strategije. One predstavljaju okvir i osnovni vodič za ponašanje. Osnovne vrijednosti, kao što su kvaliteta, pouzdanost i uslužnost predstavljaju bitan element uspješnih poduzeća. Njihovo pridržavanje na individualnoj razini je pretpostavka opstanka u organizaciji, nagrađivanja, statusa i drugo, dok je na organizacijskoj razini pretpostavka uspješne realizacije strategije.

Organizacijska klima se može definirati kao način percepcije svega što se događa u organizaciji, tj. kako pojedinci percipiraju organizaciju. Ona ima značajnu ulogu u oblikovanju ponašanja zaposlenika i utječe na njihove stavove o upravljanju znanjem. Jedan od načina kako tvrtke mogu održati konkurentsku prednost je da stalno potiču inovativnu atmosferu koja će postati dio internih procesa, procedura i sposobnosti tvrtke.

Menađerski stil je način na koji se menađeri ponašaju u poduzeću. Menađerskih stilova je mnogo, a kreću se u rasponu između dva stila: autokratskog i demokratskog. Autokratski stil predstavlja menadžera koji ne komunicira s podređenima, odnosno komunikacija je samo prema dolje. On u većini situacija donosi sam odluke bez prethodne konzultacije s radnicima. Ovaj stil predstavlja krutog vođu kojem je važnije poduzeće i profit nego ljudi. S druge strane, demokratski stil predstavlja menadžera koji se prema djelatnicima odnosi prijateljski. On se s njima savjetuje prije negoli donese odluku, a komunikacija je prisutna u svim smjerovima. U takvim organizacijama prisutna je velika briga za ljude.

[24] Žugaj, M., Šehanovic, J., Cingula, M., op. cit., str. 209.



Slika 2: Koncepcijski model organizacijske kulture

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

Kao što je vidljivo iz slike, organizacijsku kulturu čine vrijednosti, norme, simboli, običaji i rituali, jezik i komunikacije te stavovi i uvjerenja.

Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja spadaju u nevidljive znakove kulture. Međutim imaju snažan utjecaj na ukupnu kulturu poduzeća jer oni zapravo nose samu kulturu. Tu ubrajamo: filozofiju poduzeća, maksimalnu orijentaciju prema kupcu, stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u poduzeću, upravljanje s pomoću ciljeva, sklonost promjenama, preferiranje timskog rada, participacija radnika u upravljanju i zajedničko rješavanje problema, poslovnu etiku, način informiranja i komuniciranja u poduzeću, podršku novozaposlenim radnicima, upoznavanje novih radnika s poduzećem, ponašanje managementa, osjećaj pripadnosti, odnosno odanosti poduzeću itd.

Statusni simboli su jako vidljivi i prepoznatljivi znakovi korporacijske kulture. Oni govore o društvenoj poziciji pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu na druge. Neki tipični statusni simboli u poduzeću, bili bi: radno mjesto koje pojedinac zauzima, visina plaće, bonusi koje uživa neki član organizacije, veličina ureda, makro i mikro lokacija ureda, oprema (namještaj) u uredu, kvaliteta prostirki i vrijednost slika, odnosno drugih umjetničkih djela u uredu, lokacija prostora za parkiranje, rezervirano parkiranje, vrsta (marka) poslovnih automobila, pravo na sekretaricu, pravo na korištenje kluba direktora, pozivnice na koktel party, privilegije, uključujući i slobodno kretanje na poslu, autonomno određivanje odmora, itd.

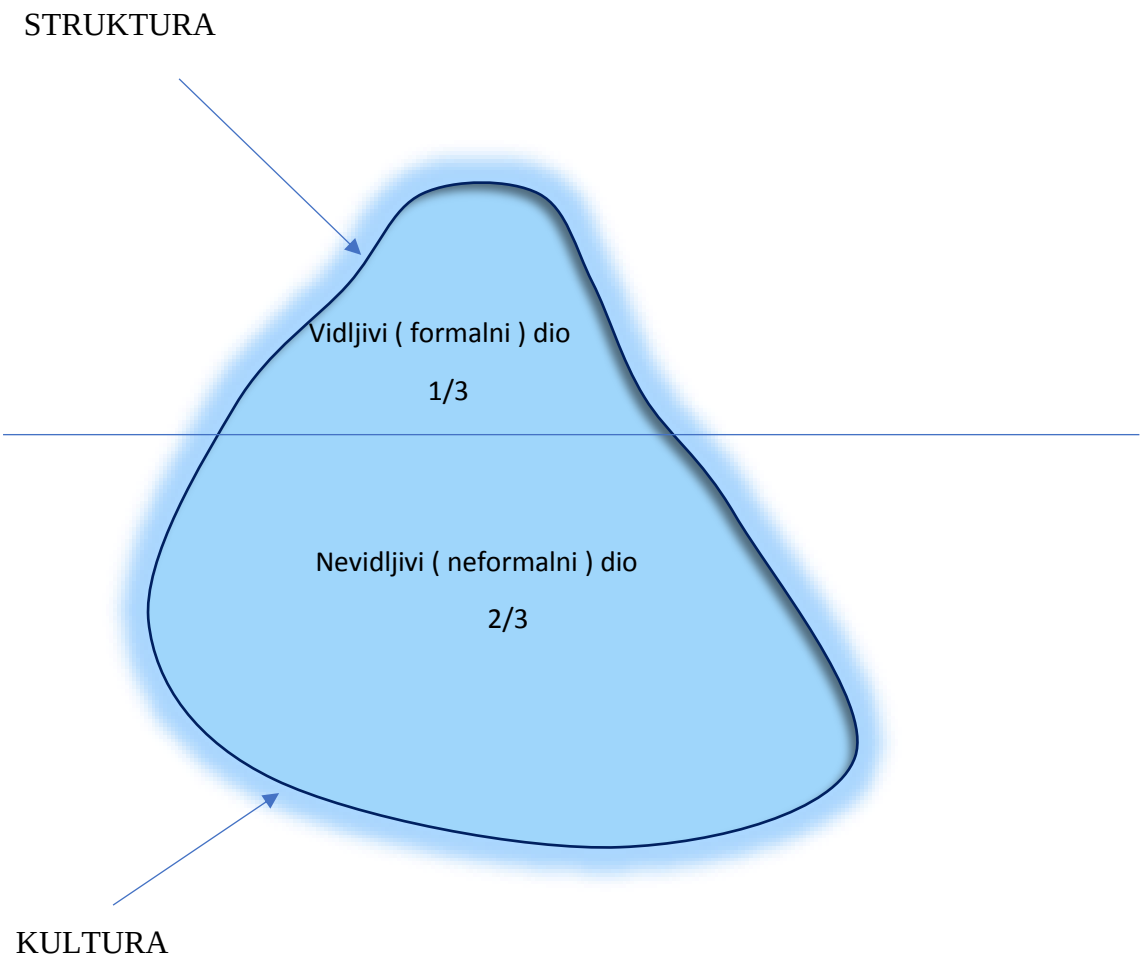
Običaji i rituali su najupečatljiviji simboli korporacijske kulture. To su pravila koja određuju ponašanje u životu korporacije, odnosno oni unose red u nered tj. kaos. O ritualima i običajima govorimo kad se u jednoj kompaniji, na primjer, svi zaposleni okupljaju petkom na redovitom zajednickom ručku, za vrijeme kojeg se cjelokupno osoblje međusobno druži, naravno, bez respektiranja formalne hijerarhije položaja.

Posebno prepoznatljiv, iako ne uvijek i razumljiv i za one izvan kompanije, je *jezik i komunikacija* samog poduzeća. Poduzeća se razlikuju po svom specifičnom jeziku, odnosno mnoge kompanije rabe poseban govor, slengove, metafore i ostale oblike jezika kojima šalju specijalne poruke zaposlenima.

Svi spomenuti elementi organizacijske kulture u nekom poduzeću stvaraju osobnost tog poduzeća. Poznavanje elemenata organizacijske kulture predstavlja podlogu za njezino oblikovanje i korištenje kulture za postizanje ciljeva poduzeća.

Iz svih ovih navedenih elemenata jasno je da organizacijska kultura ima dva temeljna pristupa: vidljivi i nevidljivi dio. Razlika između ova dva pristupa je u tome što su vidljivi znaci kulture očiti i lako prepoznatljivi, ne samo za zaposlene u poduzeću već i za ljude izvan poduzeća, dok su nevidljivi znaci kulture za sve članove organizacije manje prepoznatljivi. Među vidljive znakove kulture ubrajamo: ceremonije, slogani, simboli, priče, stil oblačenja i ponašanja i slično. Nevidljivi dio organizacijsku kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera zaposlenih u organizaciji. Vidljivi i nevidljivi dio organizacijske kulture može se prikazati kao organizacijski „ledeni brijeg“ u

kojem vrh sante, odnosno vidljivi dio koji predstavlja strukturu, može uspješno ploviti samo dotle dok ga njegov nevidljivi dio koji predstavlja kulturu može nositi.



Slika 3: Organizacijski „ ledeni brijeg „

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 201.

2.1.4. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture

2.1.4.1.Modeli organizacijske kulture

Moorhead i Griffin navode tri primjera modela organizacijske kulture:[25]

1. Parsonov „AGIL“ model
2. Ouchijev model
3. Peters-Watermanov pristup

1.) *Parsonov „AGIL“ model* je klasični sociološki pristup. Usmjeren je na objašnjavanje i razumijevanje sadržaja i vrijednosti u kulturnom sustavu. Bio je popularan 60-ih godina 20-tog stoljeća.

Tablica 1: Parsonov „AGIL“ model

PRILAGODBA -sposobnost prilagodbe promjenjivim okolnostima	POSTIGNUĆE CILJA -sposobnost artikuliranja i postizanja 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.) *Ouchi-jev model* je dobio ime po svom autoru Ouchiju. Postavio je svoju „Z“ teoriju na temelju intervjuiranja predstavnika dvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u SAD-u i Japanu. On ukazuje na izuzetnu važnost i ulogu organizacijske kulture kao ključne determinante organizacijske efikasnosti.

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

Tablica 2: Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“



Izvor: Žugaj, M., Brčić, R. (2003): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 220.

3.) *Peters – Watermanov pristup* - prvi su ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih faktora uspjeha kompanija. Za razliku od ostalih istraživača, odabrali su uzorak poduzeća i za praksu rukovođenja istražili i opisali uspješna poduzeća. Obilježja „ izvrsnih poduzeća „ za njih su :[26]

- usmjerenost na akciju,

[26] Ibid, str. 221.

- njeguju dobre odnose s klijentima i dobavljačima,
- potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo,
- potiču proizvodnost ljudi,
- razvijaju dobar, neposredni kooperativni menadžment,
- dobri su i prisni odnosi i kontakti, diversifikacija,
- jednostavne formalnosti,ljubazno osoblje i
- stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju.

Na temelju ovih obilježja strukturiraju se pravila ponašanja menadžmenta i svih zaposlenih u svim procesima i dijelovima organizacije.

2.1.4.2.Vrste organizacijske kulture

Prema značenju koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju, razlikujemo ove vrste organizacijskih kultura:[27]

- dominantna kultura i supkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- participativna i neparticipativna kultura.

Dominantne kulture dijele poglede većine članova organizacije. Unutar većih organizacija prisutne su i *subklulture* odnosno kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno skupina unutar organizacije. Svako bi poduzeće moralo imati prepoznatljivu dominantnu kulturu, što ne sprječava postojanje većeg broja subkultura. Velike organizacije zasigurno imaju subkulturu.[28]

Jaka kultura se može opisati kao ona kultura koja je opsežna i koju podržavaju članovi organizacije. Karakteristična je i po stalnoj uptrebi njenih specifičnih simbola. Ograničenje joj

[27] Ibid, str. 221.
[28] Ibid, str. 222.

predstavlja što se teže mijenja i nije sklona promjenama. Suprotno tome, *slabu kulturu* ne podržavaju članovi organizacija i nizak je stupanj zajedništva oko specifičnih vijednosti. Slaba kultura karakteristična je za visok stupanj formalizacije.[29]

Jasna kultura je ona koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako članovima organizacije, ali i ljudima izvan poduzeća. Suprotno tome, *nejasne kulture* nije jednostavno prepoznati i mnogi zaposleni ju ne mogu definirati ni opisati.[30]

Odlične kulture karakteriziraju sljedeće značajke: planiranje života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposleni se osjeća članom velike obitelji. Suprotno njoj, *užasna kultura* je prepoznatljiva po kriznom menadžmentu, konfuziji, klima je frustrirajuća i neugodna.[31]

U postojanoj kulturi poduzeće posluje u stabilnoj okolini, za razliku od poduzeća koja djeluju promjenjivoj okolini, koja imaju *promjenjivu ili prilagodljivu kulturu*.[32]

Participativna organizacijska kultura je ona u kojoj su zaposlenici poduzeća uvelike uključeni u proces odlučivanja, a suprotno tome, *neparticipativna kultura* je ona u kojoj odluke donosi isključivo menadžment bez konzultacija sa suradnicima.[33]

2.1.4.3.Tipovi organizacijske kulture

Razvijeni su različiti analitički okviri i pristupi tipovima organizacijske kulture. Polazište su im različite dimenzije kulture pogodne za empirijsku analizu. Najznačajnije tipologije su:

1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture
2. Edwards Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture
3. Scholz-ova tipologija organizacijske kulture
4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture
5. Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture.

[29] Ibid.
[30] Ibid.
[31] Ibid.
[32] Ibid.
[33] Ibid.

1.) Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture – određuje se prema dvjema glavnim značajkama:
    - vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka
    - visina rizika nekog posla.

Obje značajke podijeljene su na dva dijela, na brzu i sporu povratnu informaciju te na visoki i mali rizik.

Ova tipologija navodi četiri tipa organizacijske kulture, a to su:[34]

a) kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura – opisuje ideje pojedinca koje dolaze u prvi plan, dok je timski rad manje značajan, svaki neuspjeh se kritizira, karakterizira je visok rizik i brza povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.
b) kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura – glavne značajke su timski rad, užurbanost i prijateljstvo, organiziraju se okupljanja zaposlenih kako bi ih se više motiviralo, karakterizira je mali rizik i brza povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.
c) kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektna kultura – glavna obilježja su pažljivost, staloženost, promišljenost, racionalnost te velika ulaganja, glavni rituali su sjednice različitih hijerarhijskih rangova sa strogim pravilima dnevnog reda i udjela u diskusiji, karakterizira je visoki rizik i spora povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.
d) procesna kultura – glavne značajke su diskretno i savršeno izvršenje zadataka, niska tolerancija prema greškama, nepovjerenje, besprijekoran rad i osiguranje pozicije zaposlenih, u organizaciji se nalaze specifični simboli koji služe za motiviranje djelatnika, karakterizira je mali rizik i spora povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.

2.) Edwards Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture – temelji se na brizi o ljudima i brizi za učinak. Ova tipologija navodi četiri tipa organizacijske kulture, a to su:[35]
    a) ravnodušan tip organizacijske kulture – je vezan za organizacije koje se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa, glavna karakteristika joj je potpuni izostanak vizije.

[34] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str.22.
[35] Ibid, str. 24.

b) brižan tip organizacijske kulture – je orijentiran na ljude i brizi za ljude, njegove značajke su edukacija zaposlenika, organizacijski sklad i timski rad.
c) strog tip organizacijske kulture – je orijentiran na ostvarenje i postizanje željenog uspjeha, koriste se sposobnosti pojedinaca, glavne značajke su visok stupanj odgovornosti, visoka razina plaća i dodatni bonusi za ostvaren uspjeh.
d) integrativan tip organizacijske kulture – objedinjuje brigu za ljude i brigu za učinak, glavne značajke kulture su vođenje izazovnih poslova, visoki stupanj odgovornosti te nagrađivanje za postignute uspjehe.

3.) Scholzova tipologija organizacijske kulture – temelji se na tri dimenzije na kojima je moguće diferencirati čitav niz različitih tipova kulture.

Prva dimenzija se odnosi na sklonost organizacije ka kontinuitetu ili promjeni, ona je povezana i s evolucijom, odnosno stupnjem razvoja organizacije, na ovoj dimenziji se može diferencirati pet tipova kulture:[36]

a) stabilna kultura – u osnovi je introvertirana, odnosno orjentirana prema unutra, i okrenuta prošlosti, pokazuje jaku averziju prema promjenama i odbojnost prema svakom diskontinuitetu.
b) reaktivna kultura – također je introvertirana i isključivo prema unutra orjentirana, bavi se sadašnjošću, prihvaća „ minimum rizika „, teško prihvaća bilo kakve promjene.
c) anticipirajuća kultura – dijelom je orjentirana prema unutra, a dijelom prema okolini, prihvaća poznat uobičajen rizik i postupne promjene.
d) istraživačka kultura – je strogo i dosljedno orjentirana prema okolini, ponaša se prema principu omjera dobiti i rizika i logike da nema dobiti bez rizika, velikim dijelom prihvaća promjene.
e) kreativna kultura – je izrazito ekstrovertirana prema okolini i preferira neizvjesni i neuobičajeni rizik, kontinuirano traga za inovacijama i promjenama.

Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema, diferencira tri tipa organizacijske kulture:[37]

[36] Žugaj, M., Brčić, R.,op. cit., str. 223-224.
[37] Ibid, str. 224.

a) proizvodna kultura – razvija se tamo gdje je proizvodni proces u osnovi konstantan, s visoko standardiziranim radnim postupcima i niskim stručnim zahtjevima, prava i ingerencije pojedinaca u toj kulturi su male.
b) birokratska kultura – u njoj se povećava raznolikost i nerutiniranost što vodi većoj specifikaciji i prava i obaveza izvršilaca, osnova određivanja su pozicije iz kojih proizlazi moć pojedinca.
c) profesionalna kultura – vezana je uz situacije za koje su tipični nerutinski i raznoliki zadaci s obzirom na prirodu i težinu, koji zahtijevaju visoko stručne ljude i specijaliste u području djelovanja, uspjeh ovisi o kvaliteti i kompetitivnosti ljudi.

Treća dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom i konzekvence određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji, moguća su četiri tipa koji u osnovi zapravo imaju koncept organizacijske klime, vrste ljudi i sprecifičnog psihološkog profila uvjetovanog eksternim utjecajima:[38]

a) kultura čvrstih i hrabrih momaka odnosno „ macho kultura“ - stvara je okolina s visokim rizikom i brzim feedbackom efektima odluka i akcija, zahtjeva ljude spremne da prihvate rizik, stvara klimu koju najbolje izražava izreka „sve ili ništa“, potiče razvoj sprecifičnih rituala za samozaštitu.
b) kultura „ mnogo rada – mnogo zabave“ - stvara se u okolini koju karakterizira nizak rizik i brz feedback, zasniva se na timskom duhu, visokoj aktivnosti i stalnoj akciji, njeno osnovno pravilo je povezivanje ugodnog s korisnim, odnosno kombinacija ozbiljnog, teškog rada s ugodnom atmosferom i zabavom.
c) kultura „ kladi se na svoju kompaniju “ - javlja se u okolini koja zahtijeva odluke s velikim ulogom i dugoročnim efektom, gdje zaposleni trebaju čekati nekoliko godina da bi provjerili efekte odluka, ova kultura je orjentirana prema tehnologiji, raspravama i dogovaranju koje postaju sredstvo podjele odgovornosti.
d) procesna kultura - razvija se u okolini koja ne nameće nikakav rizik, a isto tako ima mali ili nikakav feedback, ovaj tip kulture bazično je orijentiran prema hijerarhiji i koncentrira se na to kako se stvari rade, dakle na procese, njene najvažnije vrijednosti su predvidljivost i kontinuitet.

[38] Ibid, str. 224-225.

4.) Handy-jeva tipologija organizacijske kulture – daje mnogo jednostavniju i globalniju klasifikaciju identificirajući četiri osnovna tipa kulture kojima odgovaraju različite organizacijske sturkture i sistemi:[39]

a) Kultura moći (poduzetnička kultura) – kutura koja u svom središtu ima jaku centralnu figuru odnosno centar moći, od koje se moć poput zraka širi kroz organizaciju tvoreći na funkcionalnim ili specijalističkim „nitima“ koje ih povezuju centre aktivnosti i utjecaja, nalazi se u malim poduzetničkim organizacijama i danas je u svom klasičnom obliku sve rjeđa, najbolji strukturni predstavnik te kulture je paukova mreža.

b) Kultura uloga (birokratska kultura) – zasniva se na logici i racionalnosti ali i naglasku na pravila i procedure, tip kulture specifičan za birokraciju, uloge ili opis posla, pravila i procedure važniji su od ljudi, od zaposlenih se očekuje izvršenje točno propisanog zadatka u propisanom opsegu i na predviđeni način, moć se zasniva na poziciji koju netko zauzima u organizacijskoj hijerarhiji, ova kultura je stabilna, usmjerena i ponosna na svoje procese i metode a ne na rezultate, svaka promjena je destabilizira i prijeti njenoj efikasnosti jer je to neprilagodljiva i nefleksibilna organizacijska kultura.

c) Kultura zadatka (timska kultura) – bitno određuje usmjerenost na zadatak ili projekt i timski rad koji onemogućava dominaciju individualnih ciljeva i veliku statusnu diferencijaciju, izuzetno je adaptabilna i dinamična kultura, njena najadekvatnija organizacijska forma je matrična organizacija, naglasak te kulture je na obavljanju posla, moć se zasniva na stručnosti i dporinosima pojedinca, ova kultura omogućava veliku fleksibilnost organizacije i orjentiranost na okolinu.

d) Kultura pojedinca (kultura usmjerena pojedincima) – je neuobičajena i rijetka vrsta kulture koja može postojati u pojedinim segmentima organizacije, ali se vrlo rijetko javlja kao prevladavajuća i dominantna oznaka cijele organizacije, ona je specifičnost pojedinih subkultura unutar organizacije, centralna točka su pojedinci, a struktura i organizacija samo su instrument lakšeg ostvarivanja ciljeva pojedinca unutar nje, ciljevi organizacije postoje samo zbog individualnih ciljeva, primjer su advokatske komore, projektni biroi, različite consulting tvrtke.

[39] Ibid, str. 225-228.

5.) Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture – ovaj model bio je teorijsko polazište operacionalizacije koji na osnovu organizacijskog stila ponašanja, kao indikatora kulture, diferencira tri organizacijska profila, odnosno stila podrške: birokratski profil, inovativni profil i socijalni profil.[40]

Bahtijarević-Šiber proširuje Mergerisonov model uvođenjem većeg broja tvrdnji koje opisuju različite aspekte organizacijske kulture. U tu svrhu oblikovan je model sa šest grupa faktora: [41]

- faktori razvojno-poduzetničke orijentacije -sačinjavaju čestice vezane uz poduzetnost i prodornost organizacija u djelovanju, okrenutost budućnosti i razvoju, tržišnu orijentaciju, kreativnost, dominiranje ekonomskih kriterija u poslovnom odlučivanju, ambiciozne i visoke ciljeve, dinamičnost i promjene, spremnost za preuzimanje rizika, stabilnost, predvidivost i sistematičnost ponašanja i djelovanja.

- faktori birokracije – su vezani uz hijerarhijsku strukturu, visoku formalizaciju, autokratski način rukovođenja, centralizaciju odlučivanja i inzistiranja na pisanim informacijama i izvještajima.

- faktori socijalne orijentacije - su vezani za odnos prema ljudima (imaju fer tretman), vrstu međuljudskih odnosa koji se razvijaju (povjerenje, harmoničnost, neformalnost i prijateljstvo), poticanje suradnje i timskog rada, participaciju u odlučivanju, otvorenost za nove ideje i sugestije, profesionalnost i stručnost itd.

- faktori decentralizacije – osnovni ton ovog faktora daju dvije tvrdnje od kojih se jedna odnosi na usmjerenost svake organizacijske jedinice na postizanje samo vlastitih, pojedinačnih ciljeva ne brinući za cjelinu (što se može označiti i kao svojevrsni organizacijski egoizam), a druga na decentralizaciju u odlučivanju.

- faktori održavanja statusa quo - također suštinski određuju dvije tvrdnje — orijentacija na održavanje postojeće proizvodnje i aktivnosti i poduzimanje sigurnih poslova bez rizika.

- faktori formalizacije - određuju tri čestice koje se odnose na raščlanjenost organizacije, mnoštvo samostalnih jedinica, veliku regulaciju ponašanja članova i organizacijskih dijelova kroz pravila i procedure i pružanje sigurnosti članovima.

[40] Bahtijarević-Šiber, F. (1992.): Organizacijska kultura; operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, Zagreb, str. 30.
[41] Ibid, str. 33.

Ovih šest faktora organizacijske kulture, s obzirom na međusobne povezanosti i prirodu čestica koje ih objašnjavaju, diferenciraju se u dvije osnovne orjentacije, odnosno tipa kulture: dinamičnu, kreativnu kulturu i statičnu, birokratsku kulturu.[42]

Obilježja i karakteristike dinamične i statične kulture prikazane su sljedećim slikama:

DINAMIČNA KREATIVNA KULTURA		
Razvojno poduzetnička orjentacija: - prodornost - budućnost i razvoj - tržišna orjentacija - kreativnost, ambicioznost, visoki ciljevi, dinamičnost	Orjentacija na ljude: - cijeni svakog čovjeka - povjerenje i harmoničnost u odnosima, fer tretman - participacija u odlučivanju - uspješno upravlja konfliktima - pruža sigurnost, suradnja i timski rad, otvorena za ideje i sugestije	Decentralizacija: - gledaju samo svoje ciljeve - decentralizacija u odlučivanju

Slika 4: Dinamična kreativna kultura

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1992.): Organizacijska kultura; operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, Zagreb, str. 35.

STATIČNA BIROKRATSKA KULTURA		
Birokratizacija: - hijerarhijska struktura - detaljno formalno organizirana - automatski način vođenja - mnoštvo pisanih komunikacija	Održavanje status quo: - orjentacija na postojeće - sigurni poslovi bez rizika	Formalizacija: - mnoštvo organizacijskih jedinica - mnogo pravila i procedura - pruža sigurnost

Slika 5: Statična birokratska kultura

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1992.): Organizacijska kultura; operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, Zagreb, str. 35.

[42] Ibid, str. 27.

2.2. Stilovi vođenja

2.2.1. Pojam vođenja, vodstva i vođe

Menadžment, vođenje i vodstvo često se upotrebljavaju kao sinonimi iako među njima postoje značajne razlike. Menadžment podrazumijeva proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.[43] U sadržajnom pogledu menadžment obuhvaća pet funkcija od kojih je vođenje jedna u tom funkcijskom sklopu. Stoga se u ovom kontekstu vođenje manifestira kao uži pojam od menadžmenta, odnosno kao dio menadžmenta.

Vođenje se kao dio menadžmenta prvenstveno odnosi na ljude i socijalne interakcije, te predstavlja proces utjecaja na ljude kako bi oni doprinosili ciljevima grupe i poduzeća. U tom kontekstu vođenje se obično sastoji od četiri grupe aktivnosti: motiviranje zaposlenih, vodstvo, interpersonalni procesi, grupe i konflikt te komuniciranje. Vođenje, dakle, više naglašava sposobnost utjecaja na druge – ono je u izvjesnom smislu umjetnost utjecaja na ljude, zbog čega se i smatra da je bit vođenja u slijeđenju.[44]

Vodstvo se može definirati bilo kao proces, bilo kao osobina. Kao proces, vodstvo je korištenje neprinudnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije.[45] Kao osobina, vodstvo je skup karakteristika koje obilježavaju one osobe koje se zamjećuju kao potencijalni vođe.[46]

Dakle, vodstvo je jedna od interno orijentiranih aktivnosti menadžmenta koja se odnosi na ljude i socijalne interakcije. Ono je značajan, ključan aspekt menadžerskog posla, ali ne i cijeli posao.[47] Postoji mnogo definicija vodstva, neke od njih su:

- „ Sposobnost smislene suradnje sa subordiniranim da bi se dobilo njihovo poštovanje i utjecalo na njihove sisteme vrijednosti.“[48]

[43] Buble, M., (2006): Menadžment, Ekonomski fakukltet, Split, str. 473.
[44] Ibid.
[45] Ibid, str. 474.
[46] Ibid.
[47] Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S., op. cit., str. 237.
[48] Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1973): Organizations: structure, processes, behavior. Business Publications, Incorporated, str, str. 230.

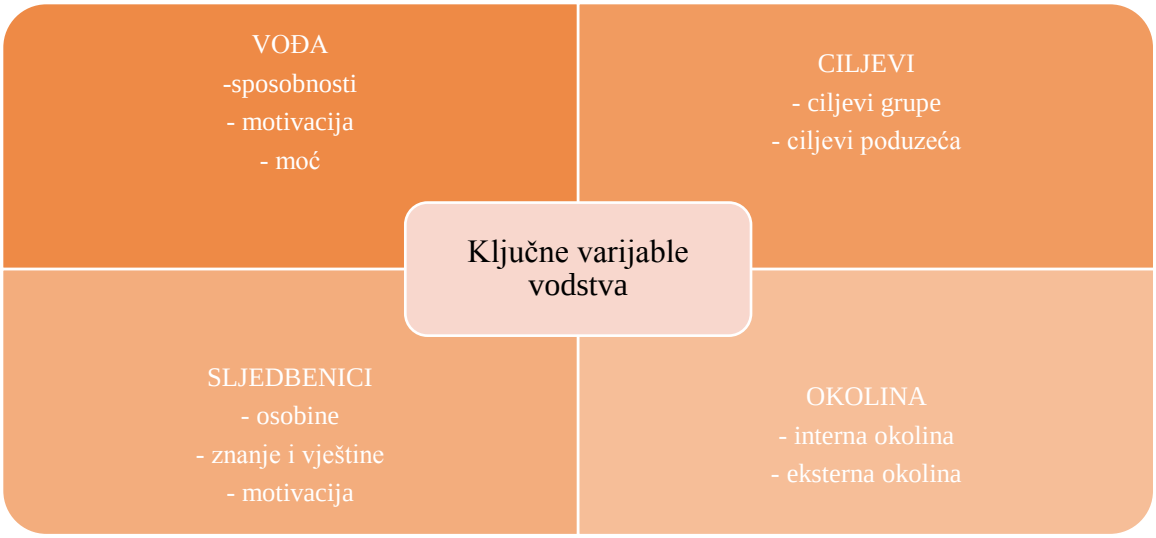
- „ Vršenje utjecaja u socijalnoj situaciji u kojoj sljedbenici, oni na koje se utječe, pripisuju liderske kvalitete onome koji vrši utjecaj.“[49]
- „ Sposobnost menadžera da utječe na subordinirane da izvrše specifične zadatke u svrhu ostvarivanja ciljeva.“[50]
- „ Sposobnost da se bez obzira na sredstva, utječe na ponašanje drugih u određenom smjeru.“[51]
- „ Proces socijalnog utjecaja u kom lider traži voljnu participaciju subordiniranih u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva.“[52]
- „ Umjetnost ili proces utjecanja na ljude tako da oni spremno i s entuzijazmom teže k ostvarivanju grupnih ciljeva.“[53]

Iz navedenih definicija mogu se izvesti slijedeće značajke vodstva:[54]

- Vodstvo je vezano uz socijalne interakcije i suradnju s ljudima.
- Suštinska odrednica vodstva je utjecaj na ponašanje drugih.
- Utjecaj vođe je vezan za njegove osobne karakteristike odnosno ličnost, a ne uz poziciju.
- Moć lidera ovisi o sljedbenicima, vodstvo se zasniva na prihvaćanju utjecaja od strane onih na koje se utječe.
- Za vodstvo je fundamentalno razumijevanje ljudi i njihove motivacije. Motivacija je drugi ključni koncept bitno povezan s vođenjem. Ono se često određuje kao jedan, eksterni, aspekt motivacijskog procesa.
- U osnovi vodstvo je sposobnost inspiriranja, stvaranja entuzijazma i dobrovoljne participacije ljudi u ostvarivanju organizacijskih zadataka i ciljeva.

Iz svih ovih definicija i značajki proizlazi da se proces vodstva sastoji od četiri ključne varijable, a to su: vođa, sljedbenici (članovi grupe, podređeni), ciljevi i okolina kako je to i prikazano na slici.

[49] Atchison, T. J., Hill, W.W. (1978): Management today - managing work in organizations, New York, (Harcourt Brace), str. 454.
[50] Bedeian, A. G., Glueck, W. F. (1983): Management, 3rd ed, Dryen Press, Hinsdsale III, str. 484.
[51] Hodgetss, R.M. (1985): Management, (in. ed.), Academic Press, Orlando, str. 477.
[52] Schriesheim, C.A., Tolliver, J.M., Behling, O.C. (1988): Leadership theory- some implications for managers, in: Du Bose P.B. (ed), Readingd in management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
[53] Koontz, H., Weihrich, H. (1990): Administracion, Editorial McGraw-Hill, str. 344.
[54] Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S., op. cit., str. 238.



Slika 4: Ključne varijable vodstva

Izvor: Buble, M., (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Osnovni zadatak vodstva da pronađe i održava ravnotežu između navedenih varijabli, a ono to može ukoliko vođa ima odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć.[55] Vođa se u literaturi najčešće definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih.[56]

Iako se mogu pronaći brojne funkcije vođe, sve se one ipak mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina, i to:[57]

- *Funkcije vezane za zadatke*: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, rješavatelj problema, ekspert.
- *Kulturne funkcije*: misionar, model ponašanja za druge.
- *Simbolične funkcije*: vizionar, interpretator, onaj koji igra ulogu oca ili majke, moralni autoritet.
- *Političke funkcije*: reprezentant.
- *Funkcije vezane uz međuljudske odnose*: trener, arbitar, učitelj, „sluga“, komunikator.

[55] Buble, M., op. cit., str. 513.
[56] Zvonarević, M., (1981): Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zabreb, str. 459.
[57] Buble, M., op. cit., str. 516.

2.2.2. Modeli vodstva

Teorija je rezultirala mnoštvom modela koji se obično svrstavaju u tri osnovne skupine, a to su:

1. Modeli osobina
2. Bihevioristički modeli
3. Kontigencijski modeli

S obzirom da su razlike među navedenim teorijama male i nejasne, te ne postoji jedinstvena teorijska determinacija pojmova menadžmenta, vođenja i vodstva ponekad je teško izvršiti diferencijaciju navedenih modela stilova vođenja.

2.2.2.1. Modeli osobina

Ovo je najstariji model vodstva. Njegov razvoj je prošao kroz tri faze, a to su:

- Teorija velikih ljudi – model po kojem se vođe rađaju, a ne stvaraju jer se smatra da je sposobnost efikasnog vođenja prirođena sposobnost koja se ne može steći nikakvom obukom, vođa je morao imati urođene osobine ukoliko je želio biti uspješan, te urođene osobine su: inteligencija, osobnost, fizičke karakteristike, sposobnost upravljanja, socijalne osobine i drugo, različito su se odražavale od jedne do druge situacije.[58]
- Rani profil osobina- druga faza razvoja modela osobina koju karakterizira mišljenje teoretičara da uspješni vođa posjeduje određene poželjne osobine ili kvalitete, a to su: fizičke osobine (mlađih godina, energičan, visok, vitak), socijalna pozadina (obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut), osobne karakteristike (prilagodljiv, agresivan, emocionalno stabilan, dominantan, samouvjeren), socijalne karakteristike (šarmer, taktičan, popularan i kooperativan), karakteristike u odnosu na zadatak (tjera na isticanje, spremno prihvaća odgovornost, inicijativan, orijentiran prema zadatku, posjeduje dobre interpersonalne sposobnosti).[59]

[58] Buble, M., op. cit., str. 517.
[59] Hellriegel, D., Slocum, J.W., (1988): Management, 5th ed., (Addison – Wesley Company), str. 472.

- Suvremeni profil osobina – treća faza kojoj je posebno doprinio Warren Bennis, on je intervjuirao 90 uspješnih menadžera te identificirao četiri zajedničke grupe kompetencija ili osobina: upravljanje pažnjom (kombinacija vizije i jake osobne obveze privlači druge i inspirira ih da opaze novi uzrast , upravljanje značenjem (uspješni vođa posjeduje izuzetnu sposobnost komuniciranja koja mu služi za priključivanje drugih s njegovim slučajem), upravljanje povjerenjem (jasna i konstantna usredotočenost na centralne ciljeve izgrađuje povjerenje drugih s obzirom da oni tako sagledavaju položaj vođe), upravljanje sobom (uspješni vođe njeguju svoje prednosti, a uče iz svojih nedostataka).[60] Pomoću ovih osobina moguće je po mišljenju Bennisa utvrditi aspiracije vođe, a što je svakako značajno za praksu vođenja. S druge pak strane, postavlja se pitanje i negativnih osobina koje sprečavaju osobu da iskaže svoj potencijal uspješnog vođe. Tako je Geier u jednoj od svojih studija ustanovio tri takve osobine – neiformiranost, nezainteresiranost i krutost.[61]

2.2.2.2. Bihevioristički modeli

Bihevioristički modeli vodstva utemeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva, a koje rezultira u stilovima vodstva.



Slika 5: Tri klasična stila vodstva

Izvor: Kreitner, R., (1989): Management (Fourth Edition), Boston (Houghton Mifflin Company)

[60] Kreitner, R., (1989): Management (Fourth Edition), Boston (Houghton Mifflin Company), str. 513.
[61] Buble, M., op. cit., str. 519.

Raspon ovih stilova varira od čvrsto pozitivnog do čvrsto negativnog. Autoritaran model obično implicira negativan stil, odnosno stil u kojem vođa koristi kazne kako bi prisilio svoje zaposlene da izvrše svoje zadatke, dok laissez-faire implicira pozitivan stil, odnosno stil koji naglašava nagrađivanje, a demokratski stil se nalazi između ova dva stila vodstva.[62] Svaki od ovih stilova ima svoje dobre i loše strane. Vođe povremeno koriste sva tri stila odjednom, pri čemu je samo jedan od njih dominantan.

Opća karakteristika biheviorističkih modela je da pokušavaju odrediti „ najbolji stil vođenja „ koji bi bio efikasan u svim situacijama. Traženje zadovoljavajućeg rješenja je rezultiralo postojanju različitih biheviorističkih modela vodstva, od kojih su najpoznatije dvije sljedeće grupe: [63]

1. Modeli autokratsko-demokratskog vodstva u koje spadaju:
- Model autokratsko-demokratsko vodstvo
- Likertovi sustavi vodstva
- Model kontinuuma stilova vodstva
2. Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak-ljudi u koje spadaju:
- Michigan studije
- Ohio studije
- Harvard studije
- Managerial Grid
- Teorija 3-D

Model autokratsko-demokratsko vodstvo

Ovaj model je razvijen iz Teorije X i Teorije Y koju je postavio Douglas McGregor u svom djelu „ The Human Side of Enterprise „ (1957) u kojem je formulirao svoju teoriju koja objašnjava čovjekovu ličnost i njegovo ponašanje u organizaciji.

Teorija X pretpostavlja da ljudima rad nije prirodan, da se oni moraju neprestano usmjeravati, da nemaju želje za odgovornosti, niti želje za kreativnošću i rješavanjem problema poduzeća,da žele sigurnost iznad svega, da su motivirani novcem, raznim nagradama i strahom od kazne.[64]

[62] Buble, M., op. cit., str. 522.
[63] Buble, M., op. cit., str. 523.
[64] Ibid.

Teorija Y pretpostavlja da su kreativni, te da ih se ne treba striktno kontrolirati ukoliko su ispravno motivirani. Individualni ciljevi se mogu najbolje ostvariti njihovim usmjeravanjem na postizanje organizacijskih ciljeva. [65]

Teorija X daje autokratski model vodstva, po kojem vođa provodi čvrstu kontrolu na principu nagrada-kazna. Teorija Y daje demokratski model vođenja po kojem je vođa participativan, te podržava samokontrolu zaposlenih. McGregor drži da teorija Y ima prednosti u odnosu na teoriju X, te je samim tim demokratsko vođenje uspješnije od autokratskog vođenja.[66]

Likertovi sustavi vodstva

Likertov model sustava vođenja temelji se na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanju karakteristika menadžera u uspješnim i neuspješnim poduzećima, a izražen je u njegovoj teoriji 4 sustava vođenja. Likert je jedan od prvih autora koji je naglasio ekonomsku važnost različitih stilova i važnost participacije kao načina menadžmenta za postizanje uspješnosti i vođenja organizacije.

Četiri sustava vođenja:[67]

1.) eksploatatorsko-autoritativan sustav

Menadžer nema povjerenja ili vjere u podređene. Sve odluke se donose na vrhu. Podređeni su prisiljeni da rade sa strahom, prijetnjama, kaznama, te ponekad i nagradama. Funkcija kontrole je koncentrirana visoko u rukama top menadžmenta. Paralelno sa formalnom organizacijom razvija se i neformalna koja često razvija ciljeve koji su suprotni ciljevima formalne organizacije.

2.) benevolentno-autoritativan sustav

Menadžer ima ponešto povjerenja u podređene, koje bi se najbolje moglo opisati odnosom gospodara spram sluge. Cilj se postavlja i odluke se donose od strane top menadžmenta, iako se neke rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije. Nagrade, te neke potencijalne ili stvarne kazne koriste se kao sredstvo motivacije zaposlenih.

[65] Ibid.
[66] Ibid.
[67] Buble, M., op. cit., str. 524.

3.) konzultativan sustav

Menadžment ima poprilično, ali ne i potpuno povjerenje u svoje podređene. Podređenima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Linije komunikacije unutar poduzeća idu u oba smjera: odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Nagrade te ponekad kazne koriste kao najvažnije sredstvo komunikacije.

4.) participativan sustav

Menadžer ima potpunu vjeru i povjerenje u svoje podređene. Proces donošenja odluka je široko raširen na svim razinama hijerarhije. Komunikacije se odvijaju ne samo odozgo prema dolje i odozdo prema gore, nego u svim pravcima. Zaposleni se motiviraju participacijom, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva,…

Kako bi pospješio analizu o ponašanju uspješnih i neuspješnih poduzeća, Likert je razvio instrumente koji su omogućili zaposlenima, a i vodstvu, da promijene svoju organizaciju. Ti instrumenti omogućili su utvrđivanje razlika između 4 navedena sustava vođenja, a to su: motivacija, komunikacije, donošenje odluka, interakcija i utjecaj, uspostavljanje ciljeva i kontrola.[68]

Model kontinuuma stilova vodstva

Ovaj model razvili su Robert T annenbaum i Worren H. Schmidt koji su 1957. godine objavili članak „ How to Choose a Leadership Pattern „ u kojem prikazuju stilove vođenja u rasponu od autokratskog do demokratskog stila, s obzirom na različiti stupanj upotrebe autoriteta menadžera, te slobode podređenih. U autokratskom modelu uloga vođe je kritična. Dok je u demokratskom modelu proizvodnost ostala gotovo ista u odnosu na vrijeme kada je vođa bio prisutan. Rezultati ovog istraživanja su pokazala da je demokratski stil vođenja uspješniji. Također je i veće zadovoljstvo podređenih kod demokratskog vođenja.

[68] Ibid, str. 525.

Michigan studije

Michigan studije koje su se prvi put prezentirale 50-tih godina daju prikaz dvaju stilova vođenja: [69]

- vođenje orijentirano na zadatke – koncentrira svoju pozornost na besprijekorno izvršavanje zadataka i ostvarivanje očekivanih rezultata, podređene nastoji optimalno prilagoditi strukturi zadatka, potiče ih odgovarajućim mjerama stimulacije.

- vođenje orijentirano na ljude (podređene) – koncentrira svoju pozornost na podređene, a ne na zadatke, ono je spremno pomoći u izvršavanju radnog zadatka i rješavanju drugih pitanja zaposlenih, u tom smislu vodstvo planira i provodi razvoj i usavršavanje podređenih, potiče ih na participaciju u odlučivanju, motivira ih koristeći intrinzinčne mjere i drugo.

Ohio studije

Studije obavljene u 50-tim godinama istraživale su ponašanje vodstva pomoću raznih upitnika. Na taj način su se utvrdile dvije vrste ponašanja:

- Konsideracija- prikazuje stil vođenja uz uzajamno poštovanje, povjerenje i pomaganje, te komunikaciju u oba smjera.
- Iniciranje strukture- prikazuje stil vođenja u kome vođa daje direktive. Vođa sam planira, organizira, raspoređuje radne zadatke. Komunikacije se pretežno odvijaju odozgo prema dolje.

Harvard studije

Analiziraju ponašanje male grupe te utvrđuju dvije vrste vođe – vođu od zadatka i socioemocionalnog vođu koji se međusobno isključuju s obzirom da je prvi orjentiran na strukturiranje aktivnosti, a drugi na ljudske probleme. Ovi tipovi korespondiraju onima iz Ohio studija – vođa od zadataka korespondira iniciranju strukture a socioemocionalni vođa korespondira konsideracijama.

[69] Ibid, str. 528.

Menadžerska mreža

Ova teorija predstavlja jedan od najpoznatijih i najčešće korištenih pristupa menadžmentu s aspekta stilova vođenja, te njihove važnosti za uspješnost poduzeća. Teoriju su razvili Blake i Mouton. Menadžerska mreža definirana je sa tri odvojene, ali međuzavisne dimenzije koje određuju stil vođenja:

- horizontalna dimenzija- označava ponašanje orijentirano zadacima, tj. interes ili brigu za proizvodnju.
- vertikalna dimenzija- označava ponašanje na podršku zaposlenima, tj. interes ili brigu za ljude.
- dimenzija motivacije- predstavlja kombinaciju navedenih dimenzija. Unosi varijacije u isti stil ponašanja, te uključuje motivaciju i osobnost menadžera kao određenje stila vođenja i njegovih varijacija.

U mreži se izdvaja pet osnovnih stilova vođenja:

1. Menadžment lokalnog kluba - ovaj stil vođenja stavlja potrebe na prvo mjesto. Naglašava socijalne te postupno zanemaruje ekonomske aspekte poslovne aktivnosti poduzeća.

2. Osiromašeni menadžment - ovaj stil vođenja karakterizira nezainteresiranost menadžera spram ljudi i proizvodnje.

3. Menadžment organizacijskog čovjeka - ovaj stil vođenja pridaje podjednaku važnost brizi za ljude i brizi za proizvodnju.

4. Autoritet- podvrgavanje - ovaj stil vođenja je usmjeren na brigu za proizvodnju. Ljudi se koriste samo kao sredstvo za ostvarivanje poslovnih zadataka uz poslušnost.

5.Timski menadžment - ovaj stil vođenja karakterizira uzajamno poštovanje i povjerenje na liniji menadžment- zaposleni, postizanje visokih standarda u izvršavanju zadataka, kvalitete i zadovoljstva zaposlenih. Menadžeri su odani ciljevima poduzeća i grupe kojom rukovode, rješavaju konflikte otklanjajući njihove uzroke,razumijevanjem i suradnjom sa zaposlenima. Nagrađuju zaposlene prema njihovim zaslugama i doprinosu u ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Teorija 3-D

Teorija 3-D nastala je iz menadžerske mreže uvodeći treću dimenziju, tj. situaciju i efikasnost. Na taj se način oblikuje mreža s osam različitih stilova vođenja. U centralnoj mreži postoje dvije dimenzije: orijentiranost na zadatke i orijentiranost na ljude. Ovu teoriju karakteriziraju četiri uspješna stila vođenja.

2.2.2.3. Kontingencijski modeli

Kontingencijski modeli su usmjereni na objašnjavanje uspješnosti menadžera u kontekstu šire radne situacije. Baziraju se na diferenciranju različitih stilova vođenja, ali i raznolikih faktora situacije koji daju odgovor na pitanje koji je stil najbolji. Osnovno polazište im je da je uspješnost vođenja rezultat specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije.[70]

Između brojnih modela koji su se razvili za potrebe ovog rada, izdvojiti će se najpoznatije:

1. Fiedlerov model
2. House-Mitchelov model put-cilj
3. Stinson-Johnsonov model
4. Vroom-Yettonov model odluka
5. Hersey-Blanchardov model.

Fiedlerov model

Ovaj model je jedan od prvih i najpopularnijih kontingencijskih teorija vodstva. Fiedler razlikuje tri glavna situacijska faktora koji utječu na efikasnost vodstva, a to su:[71]

- odnos vođe i članova grupe - pokazuje da li grupa prihvaća ili ne prihvaća vođu, taj odnos najviše utječe na efikasnost vođe, ako vođa uživa povjerenje i poštovanje podređenih tada će on biti uspješan.
- struktura zadatka - pokazuje da li su zadaci strukturirani ili nestrukturirani, za strukturirane zadatke lakše se određuju standardi performansi i definiraju instrukcije za njihovo izvršenje, to omogućuje vođi da samostalno djeluje osiguravajući mu veći utjecaj u grupi.

[70] Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S., op. cit., str. 247.
[71] Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., str. 248.

- pozicija moći - odnosi se na formalni autoritet kojeg vođa ima s obzirom na poziciju koju zauzima u organizaciji, pozicija moći je onaj stupanj ovlasti prema kojem vođa ima moć da nagradi ili kazni podređene, da preporuči sankcije i sl. Vođa ima moć da daje ili uskraćuje nagrade.

Dva osnovna stila vođenja zasnovana na različitoj motivaciji i orjentaciji menadžera su:

- stil orjentiran na zadatke - osigurava najveću uspješnost u onim najpovoljnijim i onim najnepovoljnijim situacijama
- stil orjentiran na odnose - primjeren je situacijama koje se nalaze između ova dva ekstrema.

Time je Fiedler pokazao kako ne postoji jedan najbolji stil vodstva, već da je za svaku konkretnu situaciju neophodno utvrditi odgovarajući stil.

House-Mitchelov model put – cilj

Model put – cilj pokazuje da uspješni vođa razjašnjava putove kojima podređeni mogu postići visoku satisfakciju poslom i visoke performanse. Vođa to osigurava tako da jasno specificira zadatak, reducira smetnje u njegovom izvršenju i poveća mogućnost satisfakcije povezane sa poslom.[72]

Uloga vođe svodi se na motiviranje i pomoć podređenima, a što se postiže: [73]

- razjašnjenjem percepcije podređenih o ciljevima rada
- povezivanjem značenja nagrada s postignućem ciljeva
- objašnjenjem kako ciljevi i željene nagrade mogu biti ostvareni.

Ovaj model uzima u razmatranje četiri stila vodstva i to:[74]

1. *Vodstvo orijentirano na ostvarenje* koje postavlja vođa koji postavlja izazovne ciljeve očekujući od podređenih da ih ostvare i ispune njegovo povjerenje

[72] Buble, M., op. cit., str. 536.
[73] Koontz, H., Weihrich, H., (1988): Management (Ninth Edition), New York (McGraw-Hill Book Company), str. 518.
[74] Buble, M., op. cit., str. 537.

2. *Direktivno vodstvo* koje karakterizira vođa koji daje na znanje podređenima što se od njih očekuje i kako izvršiti zadatke

3. *Participativno vodstvo* koje karakterizira vođa koji se savjetuje s podređenima te traži od njih prijedloge i sugestije prije donošenja odluka.

4. *Suportivno vodstvo* koje karakterizira prijateljski i pristupačan vođa koji pokazuje zanimanje za psihološko zadovoljstvo podređenih.

Koji će od navedena četiri stila biti najefikasniji ovisi o karakteristikama zaposlenih i o karakteristikama zadataka.

Stinson-Johnsonov model

John E. Stinson i Thomas W. Johnson su zaključili da je ponašanje vođe značajnije što sljedbenici imaju više strukturiran zadatak, ali ono ipak u principu ovisi o sljedbenicima te o vrsti zadataka koji im je dodijeljen.

Visoka zainteresiranost vođe za zadatak je najefikasnija:[75]

- Ako je zadatak dodijeljen sljedbenicima i sljedbenici imaju snažnu potrebu za iskazivanjem, neovisnošću, visoku razinu edukacije.

- Ako je zadatak nestrukturiran i sljedbenici imaju snažnu potrebu za iskazivanjem, neovisnošću i niska razina edukacije i iskustva.

Niska razina vođe za zadatak je najefikasnija:[76]
- Ako je zadatak dodijeljen sljedbenicima visoko strukturiran i sljedbenici imaju jaku potrebu za dokazivanjem i neovisnošću i adekvatnu razinu edukacije.

-Ako je zadatak nestrukturiran i sljedbenici imaju jaku potrebu za strukturiranjem i neovisnošću i nisku razinu edukacije i iskustva.

[75] Ibid, str. 538.
[76] Ibid.

Vroom – Yettonov model odluka

Ovaj model se temelji na pretpostavci da situacijske varijable u interakciji s osobnim atributima ili karakteristikama vođe rezultiraju ponašanjem vođe koji mogu utjecati na efikasnost.

Model se zasniva na pretpostavci da su menadžerske odluke pod utjecajem prirode problema kojeg treba rješiti, raspoloživost informacija o tom problemu i razine participacije podređenih u njegovom rješavanju. Uspješnost menadžera ovisi prvenstveno o tome donose li prave odluke te koriste li prave osobe.[77]

Vroom – Yettonov model razlikuje pet stilova vođenja, prema stupnju participacije podređenih u donošenju odluka :[78]

1. AI – Vođa sam rješava problem koristeći informacije kojima raspolaže u danom trenutku.

2. AII – Vođa dobiva potrebne informacije od podređenih ali o rješenju problema sam odlučuje.

3. CI – Vođa predočava problem relevantnim podređenim pojedinačno, traži njihove ideje i sugestije, ali odluku donosi sam.

4. CII – Vođa predočava problem članovima kao grupi te traži ideje i sugestije od njih kolektivno, a tek nakon toga donosi odluku.

5. GI – Vođa predočava problem članovima kao grupi, te zajedno s njima generira i evaluira alternativna rješenja, nakon čega se odluka donosi dogovorno.

Hersey – Blanchardov model

U ovim modelima vodstva polazi se od toga da je stil vodstva ponašanje vođe kojima on pokušava utjecati na rezultate drugih. To on izvodi kombinacijom:[79]

- direktivnog djelovanja - znači: jasno reći ljudima što činiti, kako učiniti, gdje učiniti i kada učiniti, te neposredni nadzor rezultata rada.
- podupiranja - znači : saslušati ljude, pružiti potporu i ohrabrenje za njihov napor, a zatim olakšanje njihova uključenja u rješavanje problema i donošenja odluka.

[77] Ibid, str. 539.
[78] Ibid, str. 539.
[79] Ibid, str. 541.

Razlikuju se četiri stila vodstva a to su:[80]

1. *dirigiranje* – vođa osigurava određene instrukcije i pažljivo nadzire ostvarenje zadataka.

2. *poučavanje* – vođa neprestano usmjerava i pažljivo nadzire ostvarenje zadataka,ali i objašnjava odluke, traži sugestije i podupire napredak.

3. *podupiranje* – vođa podržava i podupire napore podređenih da bi ostvarili rezultate, zajednički donosi odluke i odgovara za njih.

4. *delegiranje* – vođa preusmjerava odgovornost donošenja odluke i rješavanje problema na podređene.

Uspješnost vođe ovisi o kompetentnosti i suglasnosti. Kompetentnost se definira kao funkcija znanja i vještina koja se mogu steći obrazovanjem, treningom i/ili iskustvom, dok je suglasnost kombinacija pouzdanosti i motivacije. Pouzdanost je mjera osobne samouvjerenosti, osjećaj dobro učinjenog posla bez mnogo nadzora, dok je motivacija osobni interes i entuzijazam za dobro učinjeni posao.

2.2.3. Suvremeni pristupi vodstvu

Posljedica krupnih promjena do kojih je došlo u organizacijskoj strukturi poduzeća je da menadžeri često mijenjaju svoj posao. Neke sa srednje razine postaju dijelom nižih razina dobivajući ovlasti veće od nadzornika, a neki koji su istisnuti iz velikih poduzeća nalaze posao u srednjim poduzećima. Sve su te promjene dovele do novih stilova vodstva. Daft smatra da je vodstvo kvaliteta koja inspirira i motivira ljude da ostvare performansu iznad normalnih očekivanja, te razlikuje sljedeće nove pristupe vodstvu: [81]

1. transakcijsko vodstvo

2. karizmatsko vodstvo

3. transformacijsko vodstvo

[80] Ibid.
[81] Ibid, str. 543.

4. interaktivno vodstvo

5. uslužno vodstvo.

Transakcijsko vodstvo

Transakcijski vođa je onaj koji učinkovito organizira rad podređenog osoblja, postavlja razumne ciljeve,te podređenima pruža svu pomoć, savjete koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva. Vođa definira ciljeve, određuje kako se oni moraju postići, komunicira s podređenima te nagrađuje podređene ukoliko uspješno ostvare postavljene ciljeve.

Transakcijski vođa definira ulogu i zadatke podređenih, daje odgovarajuće nagrade te pokušava izaći u susret socijalnim potrebama podređenih. Sposobnost transakcijskog vođe da podređene učine zadovoljnima dovodi do povećane produktivnosti. Ovaj tip vođe je tolerantan i pravedan.

Karizmatsko vodstvo

Karizmatski vođa ima sposobnost da motivira podređene na ostvarenje performansi iznad normalnih očekivanja. Učinak karizmatskog vođe proistječe iz:

- vizije budućnosti poduzeća s kojom se zaposleni mogu identificirati
- oblikovanje sustava vrijednosti poduzeća koji će svi prihvatiti
- povjerenje u zaposlene

Karizmatskog vođu od nekarizmatskog razlikuju sljedeće osobine:

1. samopouzdanje – ima potpuno povjerenje u svoju prosudbu i sposobnost

2. vizionarstvo – ima sposobnost oblikovanja vizije kojoj su krajnje predani

3. nekonvencionalno ponašanje – ponaša se na način koji se smatra novinom, nekonvencionalnošću i suprotnošću normama

4. kreiranje promjena – smatra se inicijatorom radikalnih promjena.

Rezultati dosadašnjih istraživanja pokazuju da zaposlenici čije je vodstvo karizmatsko postižu veću proizvodnost i zadovoljstvo od onih čije je vodstvo tradicionalno transakcijsko.

Transformacijsko vodstvo

Transformacijski vođa je ona osoba koja je u stanju izmijeniti osnovne stavove podređenog osoblja da bi povećao njihovu predanost organizaciji. Takve vođe posjeduju karizmu, viziju, razumjevanje, i suosjećanje a radnicima i njihovim potrebama. Transformacijsko vodstvo je sposobnost menadžera da stvori takve uvjete u okolini koji će potaknuti radnike da ostvare performanse iznad normalnih očekivanja. Transformacijski vođa ima osobine slične karizmatskom vođi, ali se razlikuje od njega po svojoj sposobnosti da unosi inovacije i promjene.

Interaktivno vodstvo

Interaktivni vođa je sklon konsenzusu i participaciji. Smatra da zaposleni ostvarujući ciljeve poduzeća ujedno ostvaruje i vlastite ciljeve. Iako se smatra da je ovaj stil vođenja karakterističan za žene jer su one sklonije interaktivnom ponašanju nego muškarci, ipak ga koriste i muškarci jer su kvalitete vođenja, koje se povezuju sa stilom vođenja muškaraca, agresivnost i inicijativnost.

Uslužno vodstvo

Temelji se na pretpostavci da posao postoji radi razvoja zaposlenika, isto toliko koliko i zaposlenik postoji da bi obavio svoj posao. Uslužni vođa djeluje na dvije razine:

- na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih
- na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije

Cilj ovog stila vođenja je povećanje motivacije i približavanje ciljeva pojedinca ciljevima poduzeća. Uslužno vodstvo se posebno koristi u učećim organizacijama jer ono pokreće kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse za učenje.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I STILOVA VODSTVA

3.1. Opći podaci o poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

3.1.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti

Hrvatske telekomunikacije je dioničko društvo osnovano 28. prosinca 1998. godine u Republici Hrvatskoj sukladno odredbama Zakona o razdvajanju Hrvatske pošte i telekomunikacija na Hrvatsku poštu i Hrvatske telekomunikacije kojim je poslovanje prijašnjeg poduzeća Hrvatske pošte i telekomunikacija (HTP) razdvojeno na dva nova dionička društva: Hrvatske telekomunikacije d.d. i Hrvatska pošta d.d. koja je započela poslovati 01. siječnja 1999.godine. Oba poduzeća imaju monopolistički položaj. Hrvatske telekomunikacije danas su dioničko duštvo u pretežnom vlasništvu društva Deutsche Telekom AG, s udjelom u vlasničkoj strukturi 51%, dok je vlasnik preostalog dijela Vlada Republike Hrvatske.

Nakon privatizacije Hrvatskih telekomunikacija d.d. proveden je proces promjene zaštitnog znaka tj. rebranding te je 01. listopada 2004. godine uveden novi korporativni identitet kojim je nastala T-HT Grupa koja nudi usluge robne marke T-Mobile kroz T-Mobile d.o.o. kao mobilnog operatera i robne marke T-Com kroz T-Com/T-HT d.o.o kao fiksnog odnosno internetskog operatera.

Hrvatske telekomunikacije d.d. 30. svibnja 2006. godine postale su vlasnikom 100% dionica IskonInterneta d.d., uspješne kompanije sa 111 stalno zaposlenih i ostvarenim ukupnim prihodom od 81 milijun kuna u 2005. godini. U 2006. godini s brojkom od dva milijuna korisnika, T- Mobile je potvrdio vodeću poziciju na tržištu mobilnih operatora te prvi unutar DT Grupe omogućuje korištenje MAXtv-a (dostupnost programa više od 50 domaćih i svjetskih TV postaja). S brojkom od 200.000 korisnika MAXtv-a u samo nešto više od godinu dana, dokazuje da je T-HT najveći distributer televizijskog sadržaja u Hrvatskoj.

U 2010. godini tvrtka je službeno promijenila ime iz tvrtke Hrvatske telekomunikacije d.d. u tvrtku Hrvatski Telekom d.d. T – HT stječe stopostotni udjel u društvu Combis - usluge integracija informatičkih tehnologija, preuzima upravljanje Optima Telekomom te preuzima putničku agenciju e – Tours d.o.o. koja pruža usluge prodaje avionskih karata, ugovaranja smještaja, putničkih paket-aranžmana, iznajmljivanje automobila i brodova . Također jednom

od članica HT-a postaje i KDS – Kabelsko distributivni sustav, odnosno društvo s ograničenom odgovornošću za telekomunikacijske usluge. Potpisom Ugovora o kupnji dionica u siječnju 2017. godine, stječe 76,53% udjela u društvu Crnogorski Telekom A.D. sa sjedištem u Podgorici.

HT Grupa danas je vodeći davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj koji pruža usluge nepokretne i pokretne telefonije, veleprodajne, internetske i podatkovne usluge. Osnovne djelatnosti Hrvatskog Telekoma d.d. i o njemu ovisnih društava su: pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Uz usluge nepokretne telefonije, Grupa također pruža internetske, IPTV i ICT usluge, usluge prijenosa podataka te usluge pokretnih telefonskih mreža GSM, UMTS i LTE.[82]

Organizacijska struktura HT-a dizajnirana je na način koji kompaniji omogućuje fleksibilnost i efikasnost te potpunu posvećenost korisnicima. Kompanija je organizirana u nekoliko funkcionalnih segmenata ili funkcionalnih jedinica: poslovne jedinice, funkcije podrške i upravljanja, tehničke funkcije i funkcije za korisničko iskustvo.

HT ima dvije poslovne jedinice: poslovna jedinica za privatne korisnike (uključuje marketing za privatne korisnike, direktan nastup na tržištu, dućane, proaktivne prodajne kanale, e – poslovanje, koordinaciju i upravljanje kanalima za privatne korisnike) i poslovna jedinica za poslovne korisnike (uključuje marketing poslovnih korisnika, upravljanje isporukom ICT rješenja, korporativnu prodaju, prodaju malim i srednjim poslovnim korisnicima, koordinaciju i upravljanje kanalima za poslovne korisnike).

Funkcije podrške i upravljanja obuhvaćaju poslove zajedničke cijelom Društvu, osiguravaju usklađenost svih poslovnih segmenata te omogućavaju kompaniji da posluje kao jedna cjelina. Ovdje spadaju funkcije podrške i upravljanja predsjednika uprave, funkcije podrške i upravljanja za financije i funkcije podrške i upravljanja za ljudske resurse.

Tehničke funkcije obuhvaćaju poslove usluga informacijskih i komunikacijskih tehnologija na razini Društva, a s ciljem pružanja tehničke platforme za usluge i stvaranje učinaka sinergije na internoj i ekstrenoj razini.

[82] http://www.ht.hr/o-nama/#section-nav

Funkcije za korisničko iskustvo uključuju korisničku službu, pozadinsku podršku, cjelovito korisničko iskustvo i procesnu izvrsnost te koordiniraju i upravljaju svakodnevnim operativnim i transformacijskim aktivnostima.

Strategija HT-a temelji se na kvaliteti usluga, zadovoljstvu korisnika i daljnjem razvoju širokopojasnog pristupa te usluga s dodanom vrijednošću. Njihova misija je kreirati, stjecati i primjenjivati najnovija znanja kako bi svojim korisnicima isporučili najkvalitetniju uslugu, usklađenu s njihovim komunikacijskim potrebama. Niska razina zaduženosti, razvijena tehnološka infrastruktura koja omogućava daljnji razvoj usluga te vlastiti ljudski i stručni potencijali, kao i činjenica da je HT vodeći pružatelj digitalnih rješenja koja omogućavaju razvoj digitalnog društva i digitalnog gospodarstva u Hrvatskoj i regiji, jamstvo su daljnjeg rasta i povećanja potencijala HT-a. Danas HT s pravom nosi epitet jednog od najsnažnijih gospodarskih subjekata u državi i kao takav je bio i ostao jedan od ključnih pokretača razvoja hrvatskog gospodarstva.[83]

3.2. Metodologija istraživanja

Cilj ovog istraživanja je analizirati vezu između faktora organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d. Za potrebe ovog istraživanja korišten je anketni upitnik koji je proveden na reprezentativnom uzorku zaposlenika poduzeća. Ukupno je distribuirano 35 anketnih upitnika, od čega je popunjeno 30 anketnih upitnika, što daje stopu povrata od respektabilnih 85,71%. Istraživanje je provedeno u mjesecu travnju 2017. godine, a ispitanicima je bila zajamčena potpuna anonimnost. Anketni upitnik sastojao se od 75 pitanja, a sva pitanja su zatvorenog tipa. Anketa se provela pismenim putem i dostavila izravno u poduzeće. Za potrebe ispitivanja faktora organizacijske kulture korištena je Mergerisonova tipologija, koja je uobičajena u istraživanjima sličnog tipa. Za potrebe analize stilova vodstva, odnosno za ispitivanje ključnih obilježja vodstva korištena je Likertova tipologija, odnosno primijenjene su Likertove skale sa 4 stupnja intenziteta: eksploatatorsko – autoritativan, benevolentno – autoritativan, kozultativan i participativan. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću programskog paketa SPSS te su niže prezentirani.

[83] http://www.ht.hr/o-nama/#section-nav

3.2.1. Obilježja zaposlenika

U nastavku slijedi prikaz općih karakteristika uzorka istraživanja putem tablica i grafikona koji prikazuju obilježja zaposlenika kao što su spol, dob, mjesto rođenja, socijalno podrijetlo, bračno stanje, broj članova domaćinstva, stupanj stručnog obrazovanja, ukupni radni staž, radni staž na poslovima rukovođenja, promjene zaposlenja, napredovanje na poslu, širenje stečenog znanja, prosječni radni dan te odnos prema političkim strankama.

Spol zaposlenika

Tablica 3: Spol

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muško	11	36,7	36,7	36,7
	žensko	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da je među ispitanicima veliki udio ženskih osoba, odnosno 63,30%, dok je muških osoba manje, odnosno 36,70%.

Dob

Anketa sadrži i pitanja o životnoj dobi zaposlenika kako bismo utvrdili radi li se o mlađoj ili starijoj populaciji.

Tablica 4: Dob

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 25 godina	2	6,7	6,7	6,7
	31 do 35 g.	4	13,3	13,3	20
	36 do 40 g.	4	13,3	13,3	33,3
	41 do 45 g.	13	43,3	43,3	76,6
	46 do 50 g.	4	13,3	13,3	90
	51 do 55 g.	3	10	10	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da su ispitanici uglavnom mladi ljudi i ljudi srednje dobi do 45 godina. Ispitanici od 41 do 45 godina čine oko 43,3% svih ispitanika, što čini izrazito vrijedan potencijal za razvoj poduzeća u budućnosti.

Mjesto rođenja

Tablica 5: Mjesto rođenja

Mjesto rođenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	u mjestu rada	17	56,7	56,7	56,7
	izvan mjesta rada	13	43,3	43,3	100,0
	total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica pokazuje kako je veći dio ispitanika rođen u mjestu rada, odnosno njih 56,7%, dok je nešto manje njih rođeno izvan mjesta rada tj. njih 43,3%.

Socijalno podrijetlo ispitanika

Tablica 6: Socijalno podrijetlo

Socijalno podrijetlo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	radničko	20	66,7	66,7	66,7
	službeničko	6	20	20	86,7
	stručno-intelektualno	3	10	10	96,7
	slobodne profesije	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da je većina ispitanika radničkog socijalnog podrijetla, odnosno njih 66,7%, dok ih je najmanje slobodne profesije tj. njih 3,3%.

Bračno stanje

Tablica 7: Bračno stanje

Bračno stanje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neoženjen/neudata	1	3,3	3,3	3,3
	oženjen/udata	27	90	90	93,3
	razveden(a)	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati vidljivi iz tablice pokazuju da je najveći dio ispitanika, čak njih 90% oženjeno odnosno udato, dok je njih 6,7% razvedeno, a samo 3,3% neoženjeno odnosno neudato.

Broj članova domaćinstva

Tablica broj 8: Broj članova domaćinstva

Broj članova domaćinstva (uključujući i ispitanika)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dva člana	4	13,3	13,3	13,3
	tri člana	7	23,3	23,3	36,6
	četiri člana	16	53,3	53,3	89,9
	pet članova	1	3,3	3,3	93,3
	šest i više članova	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da veći broj ispitanika živi u obiteljima s četiri člana, odnosno čak njih 53,3% , slijede ih ispitanici sa tri člana domaćinstva tj. njih 23,3%, dok je najmanji broj onih sa pet, šest i više članova domaćinstva.

Stupanj stručnog obrazovanja

Tablica 9: Stupanj stručnog obrazovanja

Stupanj stručnog obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stručno četverogodišnje obrazovanje	20	66,7	66,7	66,7
	više stručno obrazovanje	3	10	10	76,7
	visoko stručno obrazovanje	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da je najviše zaposlenika sa stručnim četverogodišnjim obrazovanjem (SSS), odnosno njih 66,7%, slijede ih ispitanici sa visokim stručnim obrazovanjem (VSS) tj.

njih 23,3% te ispitanici sa višom stručnom spremom (VŠS) tj. njih 10%. Na temelju ovih rezultata vidljivo je da ispitanika sa samo završenom osnovnom školom i stručnim trogodišnjim obrazovanjem uopće nema među ovim ispitanicima.

Ukupni radni staž

Tablica 10: Ukupni radni staž

Ukupni radni staž

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 godina	4	13,3	13,3	13,3
	6 do 10 godina	2	6,7	6,7	20
	11 do 15 godina	3	10	10	30
	16 do 20 godina	2	6,7	6,7	36,7
	21 do 25 godina	14	46,6	46,6	83,3
	26 do 30 godina	2	6,7	6,7	90
	iznad 30 godina	3	10	10	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja pokazuju kako najveći broj ispitanika ima ukupni radni staž od 21 do 25 godina, odnosno 46,6%.

Radni staž na poslovima rukovođenja

Tablica 11: Radni staž na poslovima rukovođenja

Radni staž na poslovima rukovođenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 godina	14	46,7	63,7	63,7
	6 do 10 godina	6	20	27,3	91
	11 do 15 godina	1	3,3	4,5	95,5
	21 do 25 godina	1	3,3	4,5	100,0
	Total	22	73,3	100,0	
Missing	System	8	26,7		
Total		30	100,0		

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da najviše ispitanika ima radni staž na poslovima rukovođenja do 5 godina, odnosno čak njih 63,7%, slijede ih ispitanici sa radnim stažom na poslovima rukovođenja od 6 do 10 godina tj. njih 27,3%.

Promjene zaposlenja

Tablica 12: Promjene zaposlenja

Promjene zaposlenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nijedanput	11	36,6	36,6	36,6
	jedan put	3	10	10	46,6
	dva puta	8	26,7	26,7	73,3
	tri i više puta	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati pokazuju da veći broj ispitanika nije niti jedan put mjenjao zaposlenje, odnosno njih 36,6%, dok broj ispitanika koji su mjenjali svoje zaposlenje dva, tri i više puta isto tako nije zanemariv, a odnosi se na njih 26,7% za dva puta i njih 26,7% za tri i više puta promjene zaposlenja.

Napredovanje na poslu

Tablica 13: Napredovanje na poslu

Napredovanje na poslu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne,nisam nikada	17	56,7	56,7	56,7
	da, po rukovodnoj liniji	7	23,3	23,3	80
	da, po stručnoj-izvršnoj liniji	6	20	20	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz dobivenih rezultata je vidljivo da većina ispitanika nije nikada napredovala na poslu, odnosno čak njih 56,7%, dok je njih 23,3% napredovalo po rukovodnoj liniji, a njih 20% je napredovalo po stručnoj-izvršnoj liniji.

Proširenje stečenih znanja ispitanika

Tablica 14: Proširenje stečenih znanja ispitanika

Proširenje stečenih znanja ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da, stalno	17	56,7	56,7	56,7
	povremeno	11	36,7	36,7	93,4
	veoma malo	2	6,6	6,6	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati pokazuju da najveći broj zaposlenika stalno upotpunjuje i proširuje stečena znanja, odnosno čak njih 56,7%, dok njih 36,7% to čini povremeno, a tek mali broj ispitanika tj. njih 6,6% to čini veoma malo.

Prosječno trajanja radnog dana

Tablica 15: Prosječno trajanja radnog dana

Prosječno trajanja radnog dana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 6 sati	1	3,3	3,3	3,3
	7 do 8 sati	20	66,7	66,7	70
	9 do 13 sati	8	26,7	26,7	96,7
	ne mogu procijeniti	1	3,3	3,3,	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz istraživanja je vidljivo da kod velike većine zaposlenika prosječni radni dan traje od 7 do 8 sati, odnosno kod njih 66,7%, dok mali broj njih radi prosječno do 6 sati te mali broj njih ne može uopće procijeniti svoj prosječni radni dan.

Odnos prema političkim strankama

Tablica 16: Odnos prema političkim strankama

Odnos prema političkim strankama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nisam član nijedne,ali simpatiziram jednu	11	36,7	36,7	36,7
	Nisam član nijedne stranke niti simpatiziram ijednu stranku	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati pokazuju da velika većina ispitanika nije član nijedne stranke niti simpatiziraju ijednu stranku, odnosno njih 63,3% dok njih 36,7% nije član nijedne stranke ali ipak simpatiziraju jednu stranku

3.2.2. Analiza sustava vodstva

Likert je razradio četri stila vodstva:

1) Eksploatatorsko – autoritativan

2) Benevolentno – autoritativan

3) Konzultativan

4) Participativan

Analiza se provodi preko upitnika o osnovnim karakteristikama vođenja. Postoji šest područja rada na kojima se provodi analiza: vodstvo, motivacija, komuniciranje, odlučivanje, ciljevi i kontrola.

- **Vodstvo**

Tablica 17: Organizacijske varijable vodstva

Pouzdanost i povjerenje prema podređenima		**1**	**2**	**3**	**4**	Prosjek
	%	3,45	6,90	48,28	41,38	3,28
Sloboda u razgovoru s nadređenima		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	3,57	21,43	35,71	39,29	3,11
Konstruktivno korištenje ideja podređenih		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	3,57	25,00	57,14	14,29	2,82

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može uočiti da najveći broj ispitanika odgovorio odgovorom pod brojem 3, što ukazuje na to da u ovom segmentu prevladava konzultativan stil vodstva, tj. da nadređeni imaju poprilično dosta povjerenja u zaposlene te oni mogu donositi neke manje važne odluke.

- **Motivacija**

Tablica 18: Organizacijske varijable motivacije

Odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća		**1**	**2**	**3**	**4**	Prosjek
	%	3,33	20,00	0,00	76,67	3,50
Timski rad		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0	10,34	89,66	0,00	2,90

Izvor: Istarživanje autora

Iz tablice se može uočiti da je najveći broj zaposlenika odgovorio da su za ostvarenje ciljeva poduzeća odgovorni svi zaposleni, te da u poduzeću u osrednjoj mjeri postoji timski rad. Ovdje je poduzeće na prijelazu između konzultativnog stila vodstva i participativnog stila vodstva, što govori da se zaposlenike motivira participacijom te mogu slobodno donositi odluke.

- **Komuniciranje**

Tablica 19: Organizacijske varijable komuniciranja

Uobičajeni pravac toka informacija		**1**	**2**	**3**	**4**	Prosjek
	%	16,67	26,67	46,67	10,00	2,50
Prihvaćanje informacija od strane zaposlenika		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	6,67	6,67	50,00	36,67	3,17
Točnosti informacija koje zaposleni prenose		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	3,33	16,67	53,33	26,67	3,03
Menadžersko poznavanje problema zaposlenika		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	10,00	30,00	30,00	30,00	2,80

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može uočiti da najveći broj ispitanika smatra da informacije u poduzeću teku dolje i gore (46,67% ispitanika), dok najveći broj prihvaća informacije koje dolaze odozgo s oprezom (50% ispitanika)..

Najveći broj ispitanika (53%) smatra da su informacije koje zaposleni prenose točne. Najveći broj ispitanika se izjasnio da dobro, prilično dobro ili vrlo dobro poznaje probleme s kojima se suočavaju zaposlenici.

- **Odlučivanje**

Tablica 20: Organizacijske varijable odlučivanja

Razina na kojoj se donose odluke		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	36,67	23,33	10,00	30,00	2,33
Uključenost zaposlenih u donošenje odluka		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	13,33	43,33	33,33	10,00	2,40
Motivacija zaposlenih uključivanjem u odlučivanje		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	3,33	33,33	26,67	36,67	2,97

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je uočljivo da se odluke u poduzeću donose većinom na vrhu, te da su podređeni često uključeni u odluke koje se odnose na njihov posao i da im to poprilično utječe na motivaciju.

- **Ciljevi**

Tablica 21: Organizacijske varijable ciljeva

Način na koji se postavljaju ciljevi poduzeća		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	16,67	33,33	20,00	30,00	2,63
Prisutnost otpora prema ciljevima poduzeća		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	40,00	30,00	30,00	2,90

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da najveći broj ispitanika (33,33%) je odgovorio da se ciljevi postavljaju davanjem zapovijedi ali i prihvaćanjem komentara od podređenih, dok ih je 40% odgovorili da postoji osrednji otpor prema ciljevima poduzeća.

- **Kontrola**

Tablica 22: Organizacijske varijable kontrole

Osoba koja obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	0,00	60,00	40,00	3,40
Prisutnost otpora prema pravilima poduzeća		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	3,33	10,00	56,67	30,00	3,13
Svrha korištenja kontrolnih podataka		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	24,14	44,83	31,03	3,07

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može uočiti da najveći dio kontrole obavljaju rukovoditelji (66,7%). 56,67% ispitanika je odgovorilo da ponekad postoje grupe koje se opiru pravilima rada poduzeća. Najveći broj ispitanika (44,83%) smatra da se podatci o troškovima, proizvodnosti i drugi kontrolni podatci koriste za nagrade, ali za to da zaposleni sami usmjere svoj rad.

- **Stil vodstva**

Tablica 23: Stil vodstva

Deskriptivna statistika					
	Prosjek	**Minimum**	**Maksimum**	**Std.Dev.**	**Koeficijent varijacije (%)**
Stil vodstva	2,909158	1,785714	3,571429	0,373495	12,83859

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da je prosječna vrijednost 2,90 iz čega se može uočiti da je primijenjeni stil vodstva između benevolentno – autoritativnog i konzultativnog sa više obilježja konzultativnog vodstva. Vrijednost koeficijenta varijacije 12,84% upućuje na zaključak da je disperzija iskazanog stila vodstva među zaposlenicima malena (V<30%).

U nastavku rada prikazani su motivacijski faktori.

- faktori razvojno-poduzetničke orijentacije

Tablica 24: Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orjentacije

Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?		**1**	**2**	**3**	**4**	Prosjek
	%	0,00	3,33	56,67	40,00	3,37
Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	3,33	23,33	73,33	3,70
Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	6,90	48,28	44,83	3,38
Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	6,90	17,24	75,86	3,69
Koliko je Vaše poduzeće kreativno?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	6,67	36,67	56,67	3,50
Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	6,67	63,33	30,00	3,23
Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	0,00	43,33	56,67	3,57
Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	10,00	30,00	60,00	3,50

Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	3,33	63,33	33,33	3,30
Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	6,67	13,33	56,67	23,33	2,97
Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju? Postoji određeni sistem djelovanja i prema njemu se ponaša.		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	3,33	60,00	36,67	3,33
Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	20,00	60,00	20,00	3,00
Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	0,00	73,33	26,67	3,27
Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	20,00	56,67	23,33	3,03
Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	6,67	20,00	63,33	10,00	2,77

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može uočiti da su gotovo svi ispitanici iskazali stupanj slaganja malo, poprilično i u potpunosti, od čega je prevladavao odgovor poprilično.

- faktori birokracije

tablica 25: Udio odgovora u faktorima birokracije

Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?		**1**	**2**	**3**	**4**	Prosjek
	%	0,00	3,33	50,00	46,67	3,43
Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	3,45	3,45	41,38	51,72	3,41
Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	20,00	23,33	50,00	6,67	2,43
Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	10,00	76,67	13,33	3,03

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može uočiti da su gotovo svi ispitanici iskazali stupanj slaganja malo, poprilično i u potpunosti, od čega je prevladavao odgovor poprilično.

- faktori socijalne orijentacije

Tablica 26: Udio odgovora u faktorima socijalne orjentacije

Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na		**1**	**2**	**3**	**4**	Prosjek
	%	0,00	33,33	56,67	10,00	2,77
Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	3,33	23,33	60,00	13,33	2,83
Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	6,67	20,00	63,33	10,00	2,77
Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	26,67	50,00	23,33	2,97
Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	6,90	48,28	41,38	3,45	2,41
Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	33,33	63,33	3,33	2,70
Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	26,67	60,00	13,33	2,87
Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	3,33	16,67	53,33	26,67	3,03
Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	16,67	60,00	23,33	3,07
Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	3,33	40,00	56,67	3,53
Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	27,59	55,17	17,24	2,90
Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u realizaciji ideja?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	10,34	20,69	51,72	17,24	2,76
Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0	16,67	60,00	23,33	3,07
Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	13,33	10,00	56,67	20,00	2,83

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može uočiti da su gotovo svi ispitanici iskazali stupanj slaganja malo, poprilično i u potpunosti, od čega je prevladavao odgovor poprilično.

- faktori decentralizacije

Tablica 27: Udio odgovora u faktorima decentralizacije

Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	13,79	51,72	31,03	3,45	2,24
Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	6,67	36,67	50,00	6,67	2,57

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može uočiti da najveći broj ispitanika smatra da poslovne jedinice poduzeća u maloj mjeri nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini (51,72%), dok najveći broj ispitanika (50%) smatra da je poduzeće decentralizirano u odlučivanju.

- faktori održavanja statusa quo

tablica 28: Udio odgovora u faktorima održavanja statusa quo

Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	16,67	76,67	6,67	2,90
Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	40,00	60,00	0,00	2,60

Izvor: Istraživanje autora

76,76% ispitanika smatra da je poduzeće poprilično orijentirano na održavanje postojeće organizacije kao što i najveći broj ispitanika (60%) smatra da poduzeće poprilično poduzima samo sigurne poslovi bez rizika. Dakle, može se uočiti da u visokoj mjeri poduzeće teži ostvarenju statusa quo.

- faktori formalizacije

Tablica 29: Udio odgovora u faktorima formalizacije

Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?		**1**	**2**	**3**	**4**	
	%	0,00	36,67	63,33	0,00	2,63
		1	**2**	**3**	**4**	

Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	**%**	0,00	26,67	73,33	0,00	2,73

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može uočiti da na području formalizacije najveći broj ispitanika smatra da je poduzeće u popriličnoj mjeri raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica. Jednako tako najveći broj ispitanika (73,33%) smatra da poduzeće ima poprilično mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih.

- Ukupna razvijenost organizacijske kulture

Tablica 30: Ocjena razvijenosti organizacijske kulture

	Prosjek
Faktori razvojno poduzetničke orijentacije	3,31
Faktori birokracije	3,08
Faktori socijalne orijentacije	2,89
Faktori decentralizacije	2,42
Faktori statusa quo	2,75
Faktori formalizacije	2,68
Organizacijska kultura	3,03

Izvor: Istraživanje autora

Ova tablica daje prikaz dobivenih ocjena svih orijentacija, iz čega je vidljivo da je u poduzeću Hrvatski Telekom d.d. najrazvijeniji faktor razvojno-poduzetničke orijentacije koji ima ocjenu 3,31. zatim ga slijedi faktor birokracije sa ocjenom 3,08. Iz ovoga možemo zaključiti da je poduzeće dosta razvojno poduzetnički orjentirano te da ima visoke ciljeve.

Ovih šest obrađenih grupa faktora svrstali smo u dvije temeljne pripadajuće grupe, te možemo donijeti još neke zaključke o organizacijskoj kulturi. Ovi faktori se mogu podijeliti na dinamične i statične faktore, te upravo tu podjelu prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 31: Dinamična i statična organizacijska kultura u poduzeću Hrvatski Telekom

Dinamična organizacijska kulture	Ocjena	Statična organizacijska kultura	Ocjena
Faktori razvojno poduzetničke orijentacije	3,31	Faktori birokracije	3,08
Faktori socijalne orijentacije	2,89	Faktori statusa quo	2,75
Faktori decentralizacije	2,42	Faktori formalizacije	2,68
Ukupno	3,86	Ukupno	2,90

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može uočiti da poduzeće u većoj mjeri primjenjuje pravila dinamične organizacijske kulture od statične organizacijske kulture.

U nastavku rada testirana je veza između stilova vodstva i organizacijske kulture poduzeća.

- **Povezanost organizacijske kulture i stilova vođenja**

Tablica 32: Korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture

Correlations

			Stil vodstva	Organizacijska kultura
Spearman's rho	Stil vodstva	Correlation Coefficient	1,000	,535**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	30	30
	Organizacijska kultura	Correlation Coefficient	,535**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Veza između organizacijske kulture i stilova vodstva pozitivna, umjerena i statistički značajna. Demokratskiji stilovi bilježe veće razine organizacijske kulture. Zaključak donesen pri emprijijskoj razini signifikantnosti od 0,2%.

Tablica 33: Korelacija između vodstva i faktora razvojno-poduzetničke orjentacije

Correlations

			Vodstvo	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije
Spearman's rho	Vodstvo	Correlation Coefficient	1,000	,161
		Sig. (2-tailed)	.	,403
		N	29	29
	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije	Correlation Coefficient	,161	1,000
		Sig. (2-tailed)	,403	.
		N	29	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 34: Korelacija između vodstva i faktora birokracije

Correlations

			Vodstvo	Faktori birokracije
Spearman's rho	Vodstvo	Correlation Coefficient	1,000	,153
		Sig. (2-tailed)	.	,429
		N	29	29
	Faktori birokracije	Correlation Coefficient	,153	1,000
		Sig. (2-tailed)	,429	.
		N	29	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 35: Korelacija između vodstva i faktora socijalne orjentacije

Correlations

			Vodstvo	Faktori socijalne orijentacije
Spearman's rho	Vodstvo	Correlation Coefficient	1,000	,097
		Sig. (2-tailed)	.	,616
		N	29	29
	Faktori socijalne orijentacije	Correlation Coefficient	,097	1,000
		Sig. (2-tailed)	,616	.
		N	29	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 36: Korelacija između vodstva i faktora decentralizacije

Correlations

			Vodstvo	Faktori decentralizacije
Spearman's rho	Vodstvo	Correlation Coefficient	1,000	-,257
		Sig. (2-tailed)	.	,179
		N	29	29
	Faktori decentralizacije	Correlation Coefficient	-,257	1,000
		Sig. (2-tailed)	,179	.
		N	29	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 37: Korelacija između vodstva i faktora statusa quo

Correlations

			Vodstvo	Faktori statusa quo
Spearman's rho	Vodstvo	Correlation Coefficient	1,000	,283
		Sig. (2-tailed)	.	,136
		N	29	29
	Faktori statusa quo	Correlation Coefficient	,283	1,000
		Sig. (2-tailed)	,136	.
		N	29	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 38: Korelacija između vodstva i faktora formalizacije

Correlations

			Vodstvo	Faktori formalizacije
Spearman's rho	Vodstvo	Correlation Coefficient	1,000	,205
		Sig. (2-tailed)	.	,286
		N	29	29
	Faktori formalizacije	Correlation Coefficient	,205	1,000
		Sig. (2-tailed)	,286	.
		N	29	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 39: Korelacija između motivacije i razvojno-poduzetničke orjentacije

Correlations

			Motivacija	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije
Spearman's rho	Motivacija	Correlation Coefficient	1,000	-,004
		Sig. (2-tailed)	.	,983
		N	30	30
	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije	Correlation Coefficient	-,004	1,000
		Sig. (2-tailed)	,983	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 40: Korelacija između motivacije i faktora birokracije

Correlations

			Motivacija	Faktori birokracije
Spearman's rho	Motivacija	Correlation Coefficient	1,000	-,168
		Sig. (2-tailed)	.	,376
		N	30	30
	Faktori birokracije	Correlation Coefficient	-,168	1,000
		Sig. (2-tailed)	,376	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 41: Korelacija između motivacije i faktora socijalne orjentacije

Correlations

			Motivacija	Faktori socijalne orijentacije
Spearman's rho	Motivacija	Correlation Coefficient	1,000	,087
		Sig. (2-tailed)	.	,649
		N	30	30
	Faktori socijalne orijentacije	Correlation Coefficient	,087	1,000
		Sig. (2-tailed)	,649	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 42: Korelacija između motivacije i faktora decentralizacije

Correlations

			Motivacija	Faktori decentralizacije
Spearman's rho	Motivacija	Correlation Coefficient	1,000	,034
		Sig. (2-tailed)	.	,859
		N	30	30
	Faktori decentralizacije	Correlation Coefficient	,034	1,000
		Sig. (2-tailed)	,859	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 43: Korelacija između motivacije i faktora statusa quo

Correlations

			Motivacija	Faktori statusa quo
Spearman's rho	Motivacija	Correlation Coefficient	1,000	,278
		Sig. (2-tailed)	.	,137
		N	30	30
	Faktori statusa quo	Correlation Coefficient	,278	1,000
		Sig. (2-tailed)	,137	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 44: Korelacija između motivacije i faktora formalizacije

Correlations

			Motivacija	Faktori formalizacije
Spearman's rho	Motivacija	Correlation Coefficient	1,000	,009
		Sig. (2-tailed)	.	,964
		N	30	30
	Faktori formalizacije	Correlation Coefficient	,009	1,000
		Sig. (2-tailed)	,964	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 45: Korelacija između komuniciranja i faktora razvojno-poduzetničke orjentacije

Correlations

			Komuniciranje	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije
Spearman's rho	Komuniciranje	Correlation Coefficient	1,000	,202
		Sig. (2-tailed)	.	,284
		N	30	30
	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije	Correlation Coefficient	,202	1,000
		Sig. (2-tailed)	,284	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 46: Korelacija između komuniciranja i faktora birokracije

Correlations

			Komuniciranje	Faktori birokracije
Spearman's rho	Komuniciranje	Correlation Coefficient	1,000	-,246
		Sig. (2-tailed)	.	,189
		N	30	30
	Faktori birokracije	Correlation Coefficient	-,246	1,000
		Sig. (2-tailed)	,189	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 47: Korelacija između komuniciranja i faktora socijalne orjentacije

Correlations

			Komuniciranje	Faktori socijalne orijentacije
Spearman's rho	Komuniciranje	Correlation Coefficient	1,000	,553**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	30	30
	Faktori socijalne orijentacije	Correlation Coefficient	,553**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti statistički značajna, pozitivna i umjerena veza između kretanja komuniciranja i faktora socijalne orijentacije. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,2%.

Tablica 48: Korelacija između komuniciranja i faktora decentralizacije

Correlations

			Komuniciranje	Faktori decentralizacije
Spearman's rho	Komuniciranje	Correlation Coefficient	1,000	-,043
		Sig. (2-tailed)	.	,821
		N	30	30
	Faktori decentralizacije	Correlation Coefficient	-,043	1,000
		Sig. (2-tailed)	,821	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 49: Korelacija između komuniciranja i faktora statusa quo

Correlations

			Komuniciranje	Faktori statusa quo
Spearman's rho	Komuniciranje	Correlation Coefficient	1,000	,281
		Sig. (2-tailed)	.	,133
		N	30	30
	Faktori statusa quo	Correlation Coefficient	,281	1,000
		Sig. (2-tailed)	,133	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 50: Korelacija između komuniciranja i faktora formalizacije

Correlations

			Komuniciranje	Faktori formalizacije
Spearman's rho	Komuniciranje	Correlation Coefficient	1,000	,308
		Sig. (2-tailed)	.	,097
		N	30	30
	Faktori formalizacije	Correlation Coefficient	,308	1,000
		Sig. (2-tailed)	,097	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 51: Korelacija između odlučivanja i faktora razvojno-poduzetničke orjentacije

Correlations

			Odlučivanje	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije
Spearman's rho	Odlučivanje	Correlation Coefficient	1,000	,611**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije	Correlation Coefficient	,611**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti statistički značajna, pozitivna i umjerena veza između kretanja odlučivanja i faktora razvojno poduzetničke orijentacije. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,0%.

Tablica 52: Korelacija između odlučivanja i faktora birokracije

Correlations

			Odlučivanje	Faktori birokracije
Spearman's rho	Odlučivanje	Correlation Coefficient	1,000	-,024
		Sig. (2-tailed)	.	,900
		N	30	30
	Faktori birokracije	Correlation Coefficient	-,024	1,000
		Sig. (2-tailed)	,900	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 53: Korelacija između odlučivanja i faktora socijalne orjenatacije

Correlations

			Odlučivanje	Faktori socijalne orijentacije
Spearman's rho	Odlučivanje	Correlation Coefficient	1,000	,663**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Faktori socijalne orijentacije	Correlation Coefficient	,663**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti statistički značajna, pozitivna i umjerena veza između kretanja odlučivanja i faktora socijalne orijentacije. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,0%.

Tablica 54: Korelacija između odlučivanja i faktora decentralizacije

Correlations

			Odlučivanje	Faktori decentralizacije
Spearman's rho	Odlučivanje	Correlation Coefficient	1,000	,330
		Sig. (2-tailed)	.	,075
		N	30	30
	Faktori decentralizacije	Correlation Coefficient	,330	1,000

	Sig. (2-tailed)	,075	.
	N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 55: Korelacija između odlučivanja i faktora statusa quo

Correlations

			Odlučivanje	Faktori statusa quo
Spearman's rho	Odlučivanje	Correlation Coefficient	1,000	,239
		Sig. (2-tailed)	.	,202
		N	30	30
	Faktori statusa quo	Correlation Coefficient	,239	1,000
		Sig. (2-tailed)	,202	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 56: Korelacija između odlučivanja i faktora formalizacije

Correlations

			Odlučivanje	Faktori formalizacije
Spearman's rho	Odlučivanje	Correlation Coefficient	1,000	,265
		Sig. (2-tailed)	.	,157
		N	30	30

	Faktori formalizacije	Correlation Coefficient	,265	1,000
		Sig. (2-tailed)	,157	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%)

Tablica 57: Korelacija između ciljeva i faktora razvojno-poduzetničke orjentacije

Correlations

			Ciljevi	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije
Spearman's rho	Ciljevi	Correlation Coefficient	1,000	,361
		Sig. (2-tailed)	.	,050
		N	30	30
	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije	Correlation Coefficient	,361	1,000
		Sig. (2-tailed)	,050	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 58: Korelacija između ciljeva i faktora birokracije

Correlations

			Ciljevi	Faktori birokracije
Spearman's rho	Ciljevi	Correlation Coefficient	1,000	-,450*
		Sig. (2-tailed)	.	,013
		N	30	30

	Faktori birokracije	Correlation Coefficient	-,450*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,013	.
		N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti statistički značajna i slaba veza između kretanja ciljeva i faktora birokracije. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 1,3%.

Tablica 59: Korelacija između ciljeva i faktora socijalne orjentacije

Correlations

			Ciljevi	Faktori socijalne orijentacije
Spearman's rho	Ciljevi	Correlation Coefficient	1,000	,535**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	30	30
	Faktori socijalne orijentacije	Correlation Coefficient	,535**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti statistički značajna, pozitivna i umjerena veza između kretanja ciljeva i faktora socijalne orijentacije. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,2%.

Tablica 60: Korelacija između ciljeva i faktora decentralizacije

Correlations

			Ciljevi	Faktori decentralizacije
Spearman's rho	Ciljevi	Correlation Coefficient	1,000	,166
		Sig. (2-tailed)	.	,382
		N	30	30
	Faktori decentralizacije	Correlation Coefficient	,166	1,000
		Sig. (2-tailed)	,382	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 61: Korelacija između ciljeva i faktora statusa quo

Correlations

			Ciljevi	Faktori statusa quo
Spearman's rho	Ciljevi	Correlation Coefficient	1,000	,488**
		Sig. (2-tailed)	.	,006
		N	30	30
	Faktori statusa quo	Correlation Coefficient	,488**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	.
		N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti statistički značajna i pozitivna veza između kretanja ciljeva i faktora statusa quo. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,6%.

Tablica 62: Korelacija između ciljeva i faktora formalizacije

Correlations

			Ciljevi	Faktori formalizacije
Spearman's rho	Ciljevi	Correlation Coefficient	1,000	,306
		Sig. (2-tailed)	.	,100
		N	30	30
	Faktori formalizacije	Correlation Coefficient	,306	1,000
		Sig. (2-tailed)	,100	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 63: Korelacija između kontrole i faktora razvojno-poduzetničke orjentacije

Correlations

			Kontrola	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije
Spearman's rho	Kontrola	Correlation Coefficient	1,000	,168
		Sig. (2-tailed)	.	,375
		N	30	30
	Faktori razvojno poduzetničke orijentacije	Correlation Coefficient	,168	1,000
		Sig. (2-tailed)	,375	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 64: Korelacija između kontrole i faktora birokracije

Correlations

			Kontrola	Faktori birokracije
Spearman's rho	Kontrola	Correlation Coefficient	1,000	-,247
		Sig. (2-tailed)	.	,188
		N	30	30
	Faktori birokracije	Correlation Coefficient	-,247	1,000
		Sig. (2-tailed)	,188	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 65: Korelacija između kontrole i faktora socijalne orjentacije

Correlations

			Kontrola	Faktori socijalne orijentacije
Spearman's rho	Kontrola	Correlation Coefficient	1,000	,231
		Sig. (2-tailed)	.	,219
		N	30	30
	Faktori socijalne orijentacije	Correlation Coefficient	,231	1,000
		Sig. (2-tailed)	,219	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 66: Korelacija između kontrole i faktora decentralizacije

Correlations

			Kontrola	Faktori decentralizacije
Spearman's rho	Kontrola	Correlation Coefficient	1,000	-,307
		Sig. (2-tailed)	.	,099
		N	30	30
	Faktori decentralizacije	Correlation Coefficient	-,307	1,000
		Sig. (2-tailed)	,099	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 67: Korelacija između kontrole i faktora statusa quo

Correlations

			Kontrola	Faktori statusa quo
Spearman's rho	Kontrola	Correlation Coefficient	1,000	-,067
		Sig. (2-tailed)	.	,723
		N	30	30
	Faktori statusa quo	Correlation Coefficient	-,067	1,000
		Sig. (2-tailed)	,723	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Tablica 68: Korelacija između kontrole i faktora formalizacije

Correlations

			Kontrola	Faktori formalizacije
Spearman's rho	Kontrola	Correlation Coefficient	1,000	-,214
		Sig. (2-tailed)	.	,255
		N	30	30
	Faktori formalizacije	Correlation Coefficient	-,214	1,000
		Sig. (2-tailed)	,255	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

4. ZAKLJUČAK

Temeljni cilj diplomskog rada bio je istražiti vezu između faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d. Osnovano je 1998. godine u Republici Hrvatskoj. Danas je to dioničko duštvo u pretežnom vlasništvu društva Deutsche Telekom AG, s udjelom u vlasničkoj strukturi 51%, dok je vlasnik preostalog dijela Vlada Republike Hrvatske. HT Grupa danas je vodeći davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj koji pruža usluge nepokretne i pokretne telefonije, veleprodajne, internetske i podatkovne usluge. Osnovne djelatnosti Hrvatskog Telekoma d.d. i o njemu ovisnih društava su: pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Uz usluge nepokretne telefonije, Grupa također pruža internetske, IPTV i ICT usluge, usluge prijenosa podataka te usluge pokretnih telefonskih mreža GSM, UMTS i LTE. Danas HT s pravom nosi epitet jednog od

najsnažnijih gospodarskih subjekata u državi i kao takav je bio i ostao jedan od ključnih pokretača razvoja hrvatskog gospodarstva.

Kako bismo analizirali vezu između navedenih fenomena, faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva proveli smo anketno istraživanje na reprezentativnom uzorku od 30 zaposlenika u poduzeću. Za ispitivanja faktora organizacijske kulture korištena je Mergenisonova tipologija dok je za analizu stilova vodstva primijenjena Likertova tipologija. U obradi podataka korištene su prikladne metode statističke analize, pri čemu posebno valja istaknuti korelacijsku analizu koja je pokazala stvarnu prirodu veze između analiziranih varijabli. Kako bismo realizirali postavljene istraživačke ciljeve postavili smo glavnu te dvije pomoćne hipoteze:

Hipoteza 1: *Postoji povezanost između faktora organizacijske kulture i modela vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.*

Pomoćna hipoteza 1: Postoji povezanost između faktora dinamičke organizacijske kulture i participativnog modela vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

Pomoćna hipoteza 2: Postoji povezanost između faktora statične organizacijske kulture i autoritativnog modela vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su kako je većina ispitanika ženskog spola, pripadaju kategoriji relativno mladih zaposlenika i zaposlenika srednje dobi (od 41-45 godina ima njih 43,3%), većinom su oženjeni – udati (čak njih 90%) i preko polovina njih je radničkog socijalnog podrijetla. Zaposleni imaju relativno velike obitelji. Najveći broj zaposlenika ima stručno četverogodišnje obrazovanje, odnosno njih 66,7%. Najveći broj zaposlenika ima ukupni radni staž od 21 do 25 godina, odnosno njih 46,6%, a na poslovima rukovođenja najviše je onih do 5 godina tj. njih 63,7%. Zaposlenici uglavnom nisu mijenjali zaposlenje, 56,7% ih nije napredovalo na poslu, a znanja često upotpunjuju i proširuju. Zaposlenici uglavnom rade od 7 do 8 sati, odnosno njih 66,7% te su uglavnom apolitični.

U drugom dijelu istraživanja analizirano je šest područja rada: vodstvo, motivacija, komuniciranje, odlučivanje, ciljevi i kontrola. Analizom ukupnih rezultata istraživanja ovog dijela upitnika dobiveni su rezultati u tablici deskriptivne statistike u poduzeću Hrvatski Telekom d.d. Iz njih je vidljivo da je stil vodstva u promatranom poduzeću između benevolentno – autoritativnog i konzultativnog stila. To znači da menadžeri imaju ponešto

povjerenja u podređene, ciljevi i odluke se donose od strane top menadženta (iako se neke rutinske odluke donose i na nižim razinama), te se nagrade i kazne koriste za motivaciju zaposlenih.

Nakon toga obrađeni su motivacijski faktori: faktori razvojno-poduzetničke orijentacije, birokracije, socijalne orijentacije, decentralizacije, održavanje statusa quo i faktori formalizacije. Iz dobivenih razultata vidljivo je da je u poduzeću Hrvatski Telekom d.d. najrazvijeniji faktor razvojno-poduzetničke orijentacije koji ima ocjenu 3,31, a slijedi ga faktor birokracije sa ocjenom 3,08. Iz ovoga možemo zaključiti da je poduzeće dosta razvojno poduzetnički orjentirano što podrazumijeva poduzetnost i prodornost organizacija u djelovanju, okrenutost budućnosti i razvoju, tržišnu orijentaciju, kreativnost, dominiranje ekonomskih kriterija u poslovnom odlučivanju, ambiciozne i visoke ciljeve, dinamičnost i promjene, spremnost za preuzimanje rizika, stabilnost, predvidivost i sistematičnost ponašanja i djelovanja.

Ovih šest obrađenih grupa faktora svrstali smo u dvije temeljne pripadajuće grupe: dinamične i statične faktore te možemo uočiti da poduzeće u većoj mjeri primjenjuje pravila dinamične organizacijske kulture (s ocjenom 3,86) od statične organizacijske kulture (s ocjenom 2,90), što je i bolje za poduzeće jer dinamičnu organizacijsku kulturu karakterizira kreativnost i inovacije u svim područjima, otvorenost za nove ideje i sugestije svih svojih članova, poticanje profesionalnosti i stručnosti, ambicioznost i visoki ciljevi, stvaranje klime pogodne za stvaralaštvo i stalno unapređivanje, orjentiranost na ljude, pružanje širokih mogućnosti profesionalnog i stručnog razvoja, poduzetnost i prodornost u djelovanju.

U zadnjem dijelu prikupljenih podataka analizirane su veze između faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva primjenom Spearman rho koeficijenta. Glavnu hipotezu o postojanju veze između faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva u promatranom poduzeću trebalo bi prihvatiti s obzirom na rezultate korelacijske analize između ove dvije varijable. Veza između organizacijske kulture i stilova vodstva je pozitivna, umjerena i statistički značajna. Korelacija između ove dvije varijable u promatranom poduzeću je 0,535 te je ta korelacija statistički značajna, zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,2%. Dakle, statistički je utvrđeno da porast razine vodstva je povezan sa porastom organizacijske kulture što znači da poduzeća koja imaju demokratskiji stil ujedno imaju i veću razinu kulture.

Utvrđene korelacije u većini analiziranih slučajeva su bile niskog intenziteta i nisu bile statistički značajne, tako da pomoćne istraživačke hipoteze nisu u cjelosti prihvaćene. Navesti ćemo samo one relacije koje su se pokazale značajnima.

Prva pomoćna hipoteza pretpostavila je da postoji povezanost između faktora dinamične organizacijske kulture i participativnog stila vodstva u promatranom poduzeću. Analizom je utvrđeno da između faktora socijalne orijentacije (pripadaju skupini dinamičnih faktora organizacijske kulture, a u našem se uzorku pokazalo kako su oni drugi po stupnju razvijenosti od svih dinamičnih faktora) i komuniciranja kao varijable vodstva postoji pozitivna, umjerena i statistički značajna veza. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,2%. Također se na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti statistički značajna i pozitivna, umjerena veza između faktora razvojno poduzetničke orijentacije (pripadaju skupini dinamičnih faktora, a u našem uzorku se pokazalo kako su oni prvi po stupnju razvijenosti od svih dinamičnih faktora) i odlučivanja. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,0%. Još jedna statistički značajna i pozitivna, umjerena veza se može uočiti između faktora socijalne orijentacije i odlučivanja. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,0%. Na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti još i statistički značajna i pozitivna, umjerena veza između faktora socijalne orijentacije i ciljeva. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,2%.

Druga pomoćna hipoteza je pretpostavila da postoji povezanost između faktora statične organizacijske kulture i autoritativnog stila vodstva u promatranom poduzeću. Analizom je utvrđeno da između faktora birokracije (pripadaju skupini statičnih faktora, a u našem uzorku se pokazalo kako su oni prvi po stupnju razvijenosti od svih statičnih faktora) i ciljeva postoji slaba i statistički značajna veza. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 1,3%. Također, na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti slaba statistički značajna veza između faktora statusa quo i ciljeva. Zaključak donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,6%.

S obzirom na dobivene rezultate provedenog istraživanja, možemo prihvatiti glavnu i prvu pomoćnu hipotezu, dok su u drugoj pomoćnoj hipotezi ove dvije utvrđene korelacije bile niskog i slabog intenziteta pa se ona može prihvatiti djelomično.

Popis slika:

Slika 1. Četiri funkcije organizacijske kulture
Slika 2. Koncepcijski model organizacijske kulture
Slika 3. Organizacijski „ledeni brijeg“
Slika 4. Dinamična kreativna kultura
Slika 5: Statična birokratska kultura
Slika 6: Ključne varijable vodstva
Slika 7: Tri klasična stila vodstva

Popis tablica:

Tablica 1.: Parsonov „AGIL“ model
Tablica 2.: Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“
Tablica 3.: Spol
Tablica 4.: Dob
Tablica 5.: Mjesto rođenja
Tablica 6.: Socijalno podrijetlo
Tablica 7.: Bračno stanje
Tablica 8.: Broj članova domaćinstva
Tablica 9.: Stupanj stručnog obrazovanja
Tablica 10.: Ukupni radni staž
Tablica 11.: Radni staž na poslovima rukovođenja
Tablica 12.: Promjene zaposlenja
Tablica 13.: Napredovanje na poslu
Tablica 14: Proširenje stečenih znanja ispitanika
Tablica 15.: Prosječno trajanje radnog dana
Tablica 16.: Odnos prema političkim strankama
Tablica 17: Organizacijske varijable vodstva
Tablica 18: Organizacijske varijable motivacije
Tablica 19: Organizacijske varijable komuniciranja
Tablica 20: Organizacijske varijable odlučivanja

Tablica 21: Organizacijske varijable ciljeva

Tablica 22: Organizacijske varijable kontrole

Tablica 23: Stil vodstva

Tablica 24: Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije

Tablica 25: Udio odgovora u faktorima birokracije

Tablica 26: Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije

Tablica 27: Udio odgovora u faktorima održavanja decentralizacije

Tablica 28: Udio odgovora u faktorima održavanja statusa qou

Tablica 29: Udio odgovora u faktorima održavanja statusa formalizacije

Tablica 30: Ocjena razvijenosti organizacijske kulture

Tablica 31: Dinamična i statična organizacijska kultura u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

Tablica 32: Korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture

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

Tablica 34: Korelacija između vodstva i faktora birokracije

Tablica 35: Korelacija između vodstva i faktora socijalne orijentacije

Tablica 36: Korelacija između vodstva i faktora decentralizacije

Tablica 37: Korelacija između vodstva i faktora održavanja statusa quo

Tablica 38: Korelacija između vodstva i faktora formalizacije

Tablica 39: Korelacija između motivacije i razvojno-poduzetničkih faktora

Tablica 40: Korelacija između motivacije i faktora birokracije

Tablica 41: Korelacija između motivacije i faktora socijalne orijentacije

Tablica 42: Korelacija između motivacije i faktora decentralizacije

Tablica 43: Korelacija između motivacije i faktora održavanja statusa quo

Tablica 44: Korelacija između motivacije i faktora formalizacije

Tablica 45: Korelacija između komuniciranja i razvojno-poduzetničkih faktora

Tablica 46: Korelacija između komuniciranja i faktora birokracije

Tablica 47: Korelacija između komuniciranja i faktora socijalne orijentacije

Tablica 48: Korelacija između komuniciranja i faktora decentralizacije

Tablica 49: Korelacija između faktora komuniciranja i faktora održavanja statusa quo

Tablica 50: Korelacija između komuniciranja i faktora formalizacije

Tablica 51:Korelacija između odlučivanja i faktora razvojno-poduzetničke orijentacije

Tablica 52: Korelacija između odlučivanja i faktora birokracije

Tablica 53: Korelacija odlučivanja i faktora socijalne orijentacije

Tablica 54: Korelacija između odlučivanja i faktora decentralizacije

Tablica 55: Korelacija između odlučivanja i faktora održavanja statusa quo

Tablica 56: Korelacija između odlučivanja i faktora formalizacije

Tablica 57: Korelacija između ciljeva i razvojno-poduzetničkih faktora

Tablica 58: Korelacija između ciljeva i faktora birokracije

Tablica 59: Korelacija između ciljeva i faktora socijalne orijentacije

Tablica 60: Korelacija između ciljeva i faktora decentralizacije

Tablica 61: Korelacija između ciljeva i faktora održavanja statusa quo

Tablica 62: Korelacija između ciljeva i faktora formalizacije

Tablica 63: korelacija između kontrole i razvojno-poduzetničkih faktora

Tablica 64: Korelacija između kontrole i faktora birokracije

Tablica 65: Korelacija između kontrole i faktora socijalne orijentacije

Tablica 66: Korelacija između kontrole i faktora decentralizacije

Tablica 67: Korelacija između kontrole i faktora održavanja statusa quo

Tablica 68: Korelacija između kontrole i faktora formalizacije

LITERATURA:

1. Alfirević, N. (2003): Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
2. Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split.
3. Atchison, T. J., Hill, W.W. (1978): Management today: Managing work in organizations, Houghton Mifflin Harcourt P.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1992): Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, 23 (1-2).
5. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator, Zagreb.
6. Bartolić Z. i Prelas Kovačević A. (2011): Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. Stručni rad. Pitomača: Spider grupa d.o.o.
7. Bedeian, A. G., Glueck, W. F. (1983): Management, 3rd ed, Dryden Press, Chicago.
8. Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar.
9. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb.
10. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split.
11. Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1973): Organizations: structure, processes, behavior. Business Publications, Incorporated.
12. Goldner, D. (2002): Organizacijska kultura, seminarski rad, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
13. Hellriegel, D., Slocum, J.W., (1988): Management, 5th ed., (Addison – Wesley Company).
14. Hodgetss, R.M. (1985): Management, (in. ed.), Academic Press, Orlando, str. 477.
15. Koontz, H., Weihrich, H., (1988): Management (Ninth Edition), New York (McGraw-Hill Book Company).
16. Koontz, H., Weihrich, H. (1990): Administracion, Editorial McGraw-Hill.
17. Kotter, J. P. (1990): What Leaders Really Do? Harvard Business Review, May/June, 68 (2).
18. Kreitner, R., (1989): Management (Fourth Edition), Boston (Houghton Mifflin Company).

19. Peters, Thomas, J., Waterman, Robert H. (2008): U potrazi za izvrsnošću: lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike. Zagreb : Profil International.
20. Schein, H. E. (1992): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
21. Schriesheim, C.A., Tolliver, J.M., Behling, O.C. (1988): Leadership theory- some implications for managers, in: Du Bose P.B. (ed), Readingd in management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
22. Sikavica, P. (1999): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
23. Sikavica,P. Bahtjarević-Šiber, F.,Pološki Vokić,N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
24. Sikavica, P.; Novak, M. (1993): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
25. Sušanj, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura, Naklada Slap, Jasterbarsko.
26. Vila, A. (1992): Japanski principi organizacije i rukovođenja, Kranj.
27. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4 izd., Ekonomski fakultet Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
28. Zvonarević, M., (1981): Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zabreb.
29. Žugaj, M., Brčić, R. (2003): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
30. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin.
31. Žugaj, M., Šehanovic, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, FOI, Varaždin.
32. Walters, M., Dobson, P., Williams, A. (1989): Changing Culture, Institute of Personal Management, London.
33. Weihrich, H., Koontz H. (1998): Menadžment, Mate, Zagreb.

Internet izvori:

1. https://kulturaplesa.wordpress.com/about/
2. https://www.scribd.com/document/92735022/Organizacion-kultura-Microsofta
3. http://base.ht.hr/grupa/profil.asp
4. http://www.ht.hr/o-nama/#section-nav

Prilog I: Anketni upitnik

Molim Vas da pozorno pročitate niže navedena pitanja te da na njih odgovorite tako da zaokružite jedan od ponuđenih odgovora ili pak da ondje gdje je to predviđeno upišete svoj odgovor. Hvala!

1. Glavna djelatnost vašeg poduzeća:
(1) pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža

2. Status anketiranog:
(1) vlasnik
(2) zaposlenik
(3) vlasnik i zaposlenik

3. Radno mjesto:
(1) običan radnik
(2) radnik na administrativnim poslovima
(3) radnik na ekonomskim / komercijalnim poslovima
(4) radnik na tehničkim poslovima / inženjer
(5) menadžer niže razine / poslovođa, voditelj tima, pomoćnik voditelja
(6) menadžer više razine / direktor i uprava

4. Spol:
(1) muško
(2) žensko

5. Dob:
(1) do 25 godina
(2) 26 do 30 godina
(3) 31 do 35 godina
(4) 36 do 40 godina
(5) 41 do 45 godina
(6) 46 do 50 godina
(7) 51 do 55 godina
(8) 56 do 60 godina
(9) iznad 60 godina

6. Mjesto rođenja:
(1) u mjestu rada
(2) izvan mjesta rada

7. Socijalno podrijetlo:
(1) seljačko (i ribarsko)

(2) radničko
(3) službeničko
(4) obrtničko
(5) stručnointelektualno
(6) slobodne profesije
(7) Ostalo:

8. Bračno stanje:
(1) neoženjen/neudata
(2) oženjen/udata
(3) razveden(a)
(4) udovac(ica)

9. Broj članova domaćinstva (uključujući i Vas):
(1) samac(ica)
(2) dva člana
(3) tri člana
(4) četiri članova
(5) pet članova
(6) šest i više članova

10. Stupanj stručnog obrazovanja:
(1) samo osnovna škola
(2) stručno trogodišnje obrazovanje
(3) stručno četverogodišnje obrazovanje
(4) više stručno obrazovanje
(5) visoko stručno obrazovanje

11. Ukupni radni staž:
(1) do 5 godina
(2) 6 do 10 godina
(3) 11 do 15 godina
(4) 16 do 20 godina
(5) 21 do 25 godina
(6) 26 do 30 godina
(7) iznad 30 godina

12. Radni staž na poslovima rukovođenja:
(1) do 5 godina
(2) 6 do 10 godina
(3) 11 do 15 godina
(4) 16 do 20 godina

(5) 21 do 25 godina
(6) iznad 26 godina

13. Koliko ste puta mijenjali zaposlenje:
(1) nijedanput
(2) jedan put
(3) dva puta
(4) tri i više puta

14. Da li ste tijekom ukupnog zaposlenja (neovisno o mijenjanju poduzeća) napredovali u istom poduzeću:
(1) ne, nisam nikada
(2) da, po rukovodnoj liniji
(3) da, po stručno-izvršnoj liniji

15. Da li upotpunjujete i proširujete stečena znanja:
(1) da, stalno
(2) povremeno
(3) veoma malo
(4) nedovoljno, zbog zauzetosti
(5) uopće ne

16. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili da stalno ili povremeno proširujete stečena znanja, što uglavnom radite:
(1) pratim literaturu iz područja svoje struke
(2) upoznajem se sa novim znanjima potrebnim za funkciju managera
(3) informiram se o kretanjima u poslovanju u srodnim poduzećima i djelatnostima
(4) Ostalo:

17. Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje Vaš radni dan:
(1) do 6 sati
(2) 7 do 8 sati
(3) 9 do13 sati
(4) preko 13 sati
(5) ne mogu procijeniti

18. Kakav je Vaš odnos prema političkim strankama:
(1) član sam jedne od stranaka
(2) nisam član nijedne stranke, ali simpatiziram jednu
(3) nisam član ni simpatizer nijedne stranke, niti me to zanima

19. Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?
(1) Praktično ništa

(2) Ponešto
(3) Prilično mnogo
(4) Puno

20. Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?
(1) Niti malo
(2) Donekle slobodno
(3) Prilično slobodno
(4) Vrlo slobodno

21. Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?
(1) Rijetko
(2) Ponekad
(3) Često
(4) Vrlo često

22. Da li za izvršenje zadataka podređenih pretežito koristite?
(1) zastrašivanje
(2) prijetnje
(3) kazne
(4) nagrade
(5)participaciju

23. Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva vašeg poduzeća?
(1) Isključivo direktor poduzeća
(2) Direktori i drugi rukovoditelji
(3) Nitko baš određeno
(4) Svi zaposleni

24. U kojoj mjeri u vašem poduzeću postoji timski rad?
(1) Vrlo malo
(2) Relativno malo
(3) Osrednje

25. Koji je uobičajen pravac toka informacija u vašem poduzeću?
Informacije koje idu odozdo prema gore su informacije od radnika prema svom nadređenom i dalje prema više menadžmentu, dok su informacije prema dolje one koje idu od glavnog menadžera prema nižim razinama.
(1) Prema dolje
(2) Većinom prema dolje
(3) Dolje i gore
(4) Gore, dolje i bočno

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

(1) Sumnjičavo
(2) Vjerojatno sa sumnjom
(3) S oprezom
(4) S otvorenim umom

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

(1) Obično netočna

(2) Često netočna

(3) Često točna

(4) Gotovo uvijek točna

28. Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?
(1) Ne baš dobro
(2) Dobro

(3) Prilično dobro
(4) Vrlo dobro

29. Na kojoj se razini donose odluke?

(1) Većinom na vrhu
(2) Politika na vrhu, nešto delegiranja
(3) Osnovne politike na vrhu, više delegiranja
(4) Na svim razinama ali dobro integrirano

30. Da li podređene uključujete u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?
(1) Gotovo nikada
(2) Povremeno ih konzultiram

(3) Općenito ih konzultiram

(4) Potpuno ih uključujem

31. Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?
(1) Ne previše
(2) Relativno malo

(3) Nešto

(4) Priličan doprinos

32. Kako se postavljaju ciljevi vašeg poduzeća?
(1) Izdaju se zapovijedi

(2) Zapovijedi, prihvaća se nešto komentara
(3) Nakon rasprave, zapovijedi
(4) Grupnom akcijom (osim u kriznim situacijama)

33. Koliko je prisutan otpor prema ciljevima poduzeća?
(1) Jak otpor
(2) Osrednji otpor
(3) Ponekad nešto otpora
(4) Malo ili ništa otpora

34. Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?
(1) Isključivo direktor poduzeća
(2) U značajnoj mjeri direktor poduzeća
(3) Svi rukovoditelji
(4) Svi rukovoditelji, ali i sami zaposlenici

35. Da li u poduzeću postoje pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada poduzeća?
(1) Da
(2) Obično
(3) Ponekad
(4) Ne postoje

36. U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, proizvodnosti i drugi kontrolni podaci?
(1) Uglavnom za kazne
(2) Za nagrade i kazne
(3) Za nagrade, ali za to da zaposleni sami usmjere svoj rad
(4) Uglavnom za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema.

37. Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

38. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

39. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

40. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?
(1) ni malo

(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

41. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

42. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

43. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

44. Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

45. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

46. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

47. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju? Postoji
određeni sistem djelovanja i prema njemu se ponaša.
(1) ni malo
(2) malo

(3) prilično
(4) u potpunosti

48. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

49. Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

50. Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

51. Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?
Permanentno kreiranje novoga stalno, neprekidno
kreiranje novoga
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

52. Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

53. Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?
Odnosi se na to da putem statuta, pravilnika, priručnika i odluka pokazuje način na koji se trebaju obavljati poslovne aktivnosti.
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

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

Autokratski stil vodstva i centralizirano odlučivanje odnosi se na to da jedna osoba ima neograničenu moć, donosi sve odluke, bez uvažavanje drugih i slušanja njihovih prijedloga. Svi zaposlenici su direktno odgovorni jednoj osobi, vođi.

(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

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

(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

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

(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

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

(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

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

(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

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

(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

60. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?

(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

61. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

62. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

63. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

64. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

65. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

66. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

67. Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u realizaciji ideja?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

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

(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

69. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

70. Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

71. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?
Odnosi se na to da za donošenje odluka i upravljanje nije zadužena samo jedna osoba, već postoji više razina, menadžera koji može samostalno donositi odluke za poslove koji su u njegovoj nadležnosti.
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

72. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

73. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti

74. Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično

(4) u potpunosti

75. Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?
(1) ni malo
(2) malo
(3) prilično
(4) u potpunosti