ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU GRAFOTISAK D.O.O.

Boban, Ljubica

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:124:848099

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU GRAFOTISAK D.O.O.

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Marina Lovrinčević

Student:

Ljubica Boban, 2171260

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Problem istraživanja 1
1.2. Predmet istraživanja 2
1.3. Istraživačke hipoteze 2
1.4. Ciljevi istraživanja 3
1.5. Metode istraživanja 4
1.6. Doprinos istraživanja 5
1.7. Struktura diplomskog rada 5
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VOĐENJA PODUZEĆA 6
2.1. Organizacijska kultura 6
2.1.1. Pojam i definicija organizacijske kulture 6
2.1.2. Elementi organizacijske kulture 7
2.1.3. Funkcije organizacijske kulture 11
2.1.4. Modeli organizacijske kulture 13
2.1.5. Vrste organizacijske kulture 15
2.1.6. Tipovi organizacijske kulture 17
2.2. Stilovi vodstva 23
2.2.1. Pojam vođenja, vodstva, vođe 23
2.2.2. Modeli vodstva 25
2.2.3. Suvremeni pristupi vodstvu 33
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I STILOVA VODSTVA 36
3.1. Opći podaci o poduzeću Grafotisak d.o.o. 36
3.2. Metodologija istraživanja 38
3.3. Rezultati istraživanja 38
3.3.1. Obilježja zaposlenika 38
3.3.2. Analiza sustava vodstva 52
3.3.3. Organizacijska kultura u poduzeću Grafotisak d.o.o. 57
3.3.4. Povezanost organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Grafotisak d.o.o. 63
ZAKLJUČAK 68
Popis slika 71
Popis tablica 71
Popis grafikona 72
LITERATURA 74
Prilog I: Anketni upitnik 75

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Uspjeh organizacije ovisi o vještinama, znanju i sposobnostima svojih zaposlenika. U poslovnom svijetu ljudski resursi su jedan od značajnijih faktora svake organizacije, zbog čega se danas upravljanje ljudskim resursima počinje smatrati središnjim interesom organizacije. Ističući značaj ljudi i njihov doprinos u postizanju konkurentskih prednosti, raste interes i za određene varijable u menadžmentu, među kojima je i organizacijska kultura.

Javlja se kao znanstvena disciplina tridesetih godina prošlog stoljeća te je od tada predmet mnogih istraživanja. Organizacijska kultura predstavlja jedan od bitnih čimbenika na kojem se zasniva uspjeh organizacije kao i njezin postanak.

Da bi se mogla definirati organizacijska kultura potrebno je prvo poći od definicije kulture. Kultura predstavlja naučene obrasce osjećanja, ponašanja, razmišljanja određene grupe, društva ili zajednice. Ljudi nastoje održavati kulturu kako bi riješili određene probleme ili pitanja koja su njima važna. Kultura mora uspostaviti ravnotežu između interesa pojedinaca i potreba društva u cjelini.

Definicija organizacijske kulture ima više, jer ona predstavlja dosta širok pojam. Ona se odnosi na način rada i života u poduzeću te na samo ozračje u organizaciji koje je posljedica djelovanja zaposlenika te šireg i užeg okruženja poduzeća koje djeluje na same ljudi u poduzeću. Kultura poduzeća sastoji se od dvije razine: vidljiva (žargon, jezik, ceremonije ..) i nevidljiva razina (stavovi, uvjerenja, vrijednosti ..).

Grafotisak je tvrtka u privatnom vlasništvu koja 34 godine uspješno posluje i gradi reputaciju kroz djelatnosti proizvodnje grafičkih proizvoda te distribucije uredskog, školskog i grafičkog repromaterijala. Iz nekada malog obrta, Grafotisak je izrastao u međunarodno priznatu tvrtku i regionalnog lidera u tiskarskoj struci koja danas zapošljava više od 500 djelatnika. Svoje prve poslovne uspjehe ostvarili su u Grudama gdje je smješteno njihovo centralno skladište, uprava te proizvodni pogon. Kao rezultat prilagođavanja današnjim trendovima u tehnologiji, softverima, ljudskim potencijalima prepoznati su kao isključivi izbor u više od 15 zemalja diljem Europe. Duga tradicija poslovanja reflektira stvaranje vrijednosti njihovih outputa, ne samo kroz povećanje prodaje nego i kroz percipiranje proizvoda kao simbola kvalitete.

Dakle, brza i kvalitetna proizvodnja, društvena odgovornost, povjerenje klijenata te briga za zaposlenike je ono po čemu je Grafotisak danas prepoznat. Kako bi tvrtka zaštitila trenutnu poziciju i dalje ju nastavila jačati, mora raspolagati informacijama o svojoj sredini te internim informacijama o svojim zaposlenicima. Tu se misli na rukovoditelje svih razina. Potrebno je analizirati organizacijsku kulturu i stilove vođenja, a sve u svrhu njihova unapređenja, a koje će pozitivno utjecati na pokazatelje uspješnosti poslovanja tvrtke.

Predmet ovog istraživanja je veza, odnosno utjecaj organizacijske kulture na stilove vodstva u privatnom poduzeću Grafotisak, te njihov utjecaj na uspješno poslovanje poduzeća.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja diplomskog rada je ispitati povezanost organizacijske kulture i stilova vođenja na svim razinama upravljanja u poduzeću Grafotisak. Rad će se temeljiti na teorijskoj i empirijskoj analizi. Na teorijskoj razini opisati će se pojmovi organizacijske kulture i stilova vođenja, te njihovi elementi, tipovi i funkcije. Na empirijskoj razini napraviti će se anketno ispitivanje te će se obraditi podaci dobiveni anketom, koje će opisati postojeće stanje u poduzeću, te ukazati na vezu između organizacijske kulture i stilova vodstva.

Predloženim se istraživanjem želi ukazati na prednosti i nedostatke postojećeg stanja u poduzeću u dimenzijama kulture i vodstva; definirat će se stilovi vodstva na svim razinama menadžmenta poduzeća i utjecaj svakog tipa vodstva na organizacijsku kulturu koja je dominantna u promatranom poduzeću.

Budući je svrha ovoga rada istražiti povezanost organizacijske kulture i stilova vođenja poduzeća s uspješnošću poslovanja poduzeća, može se kazati kako je predmet istraživanja utvrditi učinkovitost stilova vođenja i organizacijske kulture u poduzeću Grafotisak te utvrditi može li trenutno stanje doprinijeti budućem rastu i uspjehu poduzeća.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenih predmeta i problema istraživanja moguće je postaviti temeljnu hipotezu:

H1: Postoji povezanost između organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Grafotisak.

Da bi se mogla prihvatiti postavljena hipoteza potrebno je dokazati da postoji pozitivna veza između organizacijske kulture (koja uključuje faktore socijalne orijentacije, razvojno poduzetničke orijentacije, decentralizacije) i modela vodstva (koji uključuju participativni model vodstva, konzultativno-autoritativni model vodstva te varijable vodstva).

Uz navedenu temeljnu, postavljaju se i još dvije pomoćne hipoteze:

H1.1.: Postoji pozitivna veza između dinamične organizacijske kulture i varijabli vodstva u poduzeću Grafotisak.

Da bi se prihvatila postavljena hipoteza potrebno je dokazati da između faktora dinamične organizacijske kulture, koja uključuje faktore socijalne orijentacije, faktore decentralizacije, razvojno poduzetničke faktore i varijabli vodstva postoji pozitivna veza.

H1.2.: Postoji negativna veza između statične organizacijske kulture i varijabli vodstva u poduzeću Grafotisak.

Kako bi se mogla prihvatiti postavljena pomoćna hipoteza potrebno je dokazati da između faktora statične organizacijske kulture, koja uključuje faktore birokracije, faktore statusa quo i varijabli vodstva postoji negativna veza.

1.4. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovoga rada naveden je u problemu i predmetu istraživanja, a odnosi se na povezanost organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću. Osim što se želi pokazati kako organizacijska kultura utječe na poslovanje poduzeća u cjelini, želi se pokazati kako ona utječe na ponašanje zaposlenika te njihovu motiviranost za uspješno i efikasno obavljanje radnih zadataka. Osim toga, analizirat će se stilovi vodstva, sagledat će se prednosti i nedostaci postojećih stilova vodstva na različitim razinama menadžmenta u poduzeću i dati prijedlozi za poboljšanje.

1.5.Metode istraživanja

Kako bi dobili odgovore na postavljene hipoteze i ostvarili postavljene istraživačke ciljeve, koristiti će se odgovarajuće metode istraživanja.

U teorijskom dijelu rada koristit će se sljedeće metode:

- *Metoda analize i sinteze* - uključuje raščlanjivanje složenih cjelina na dijelove , dok se spajanje većega broja predmeta ili procesa u jednu cjelinu može nazvati sintezom.
- *Metoda indukcije i dedukcije*- pomoću induktivne metode na temelju pojedinačnih zapažanja može se do općih konstatacija, dok se deduktivnom metodom se iz općih stavova izvode posebni.
- *Metoda klasifikacije* – podjela općeg pojma na posebne pojmove. Ova metoda je ujedno najjednostavnija i najstarija znanstvena metoda.
- *Metoda dokazivanja* – na temelju ranije utvrđenih stavova i činjenica dokazuje istinitost pojedinih stavova.
- *Metoda deskripcije* – je postupak opisivanja i pojašnjenja uočenih važnijih obilježja predmeta i procesa, te njihovih veza i odnosa. Kod znanstvenog istraživanja koristi se u početnoj fazi.
- *Metoda komparacije* – uočavanje sličnosti i razlika između različitih pojava i procesa, uspoređivanje istih ili srodnih činjenica.
- *Metoda opovrgavanja* – je postupak suprotan metodi dokazivanja. Ova metoda odbacuje i pobija tvrdnje.
- *Povijesna metoda* – metoda koja se na temelju raznih informacija i dokumenata bavi analizom onoga što se u prošlosti dogodilo.

U empirijskom dijelu koristit će se dvije metode:

- *Metoda anketiranja* – postupak u kojemu se na temelju postavljenog upitnika prikupljaju i obrađuju dobiveni podaci, stavovi, informacije o postavljenom predmetu istraživanja.
- *Metode statističke analize*- obrada u jednom od statističkih programa.

1.6. Doprinos istraživanja

Osnovna svrha ovoga rada je istražiti povezanost organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Grafotisak. U današnje vrijeme kada na tržištu ima puno konkurenata, poduzeće ne može opstati ukoliko nema kvalitetan menadžment i razvijenu organizacijsku kulturu. Ljudski resursi predstavljaju jedan od najvećih konkurentskih prednosti svakog poduzeća.

Doprinos ovoga rada biti će kako u teorijskom, tako i u empirijskom obliku. Definiranjem pojma organizacijske kulture, njezinih elemenata i povezanosti sa stilovima vodstva odrediti će se teorijski okvir rada koji će biti podloga za daljnje empirijsko istraživanje.

Predloženo empirijsko istraživanje može pomoći menadžerima da steknu uvid u to kakva organizacijska kultura i koji stilovi vodstva dominiraju u poduzeću te kakav je njihov potencijal da utječu na poslovne rezultate.

1.7.Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastojat će se od četiri međusobno povezane cjeline.

Prvi dio je uvodni dio u kojemu će biti navedeni problem, predmet istraživanja, kao i njegovi ciljevi. Također, definirat će se temeljna hipoteza i dvije pomoćne hipoteze. Na kraju, biti će navedene i znanstvene metode koje će se koristiti u radu kao i doprinos rada te struktura.

Drugi dio odnosi se na teorijsku razradu organizacijske kulture i stilova vodstva; biti će objašnjeni osnovni pojmovi organizacijske kulture, njezini elementi te funkcije. Također, definirati će se pojam vođenja poduzeća i stilovi vodstva u poduzećima, po gledištu različitih autora, te značaj stilova vodstva na uspješnost poslovanja poduzeća.

Treći dio odnosit će se na empirijski dio istraživanja u kojemu će biti objašnjeno osnivanje poduzeća Grafotisak te njegov razvoj kroz povijest. Na temelju provedene ankete navesti će se osnovne karakteristike zaposlenika te opisati elementi kulture i stilovi vodstva u poduzeću Grafotisak.

Četvrti dio odnosit će se na zaključak diplomskog rada, u kojem će se navesti saznanja dobivena iz provedenog istraživanja. Na samom kraju rada navesti će se popis literature, tablica i grafikona te anketni upitnik.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VOĐENJA PODUZEĆA

2.1. Organizacijska kultura

2.1.1. Pojam i definicija organizacijske kulture

Kultura, pojam koji obično označava složenu cjelinu institucija, vrijednosti, predodžaba i praksi koje čine život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju učenjem. Po definiciji E. B. Tylora (Primitivna kultura, 1871), koja se smatra prvom znanstvenom i najširom definicijom, kultura se odnosi na znanje, vjeru, umjetnost, moral, zakone i običaje. [1]

Kultura u najširem smislu riječi označava preradbu i usavršavanje nečega, neke građe, nekog materijala za određenu svrhu. U tom se smislu onda i govori, na primjer, o kulturi tla, kulturi bilja, tj. agrokulturi i sl. Najkraće, riječ je o oplemenjivanju. U užem smislu riječi kultura znači ostvarivanje humanih vrednota u čovjeku i njegovim djelima.[2]

Novije definicije nastoje jasnije razlučiti stvarno ponašanje od apstraktnih vrijednosti, uvjerenja i percepcije svijeta kao temelja toga ponašanja. Rečeno na drugi način, kultura nije vidljivo ponašanje, nego skup zajedničkih načela, vrijednosti i uvjerenja kojima se ljudi služe u interpretaciji iskustva i razvoju određenog ponašanja, i u tom se ponašanju odražavaju.[3]

Organizacijska kultura proučava se odavna te postoji mnoštvo definicija tog pojma. Ovdje će se navesti neke od njih:

- Organizacijska kultura je društveno ljepilo koje spaja članove organizacije pomoću prihvaćanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala.[4]
- 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.[5]
- Organizacijska se kultura izražava kroz ponašanje zaposlenih te kroz povijesti tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, miks

[1] http://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=34552
[2] Filipović, V. (1984.): Filozofski rječnik, NZ Zagreb, str.183.
[3] http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20-%202%20poglavlje.pdf
[4] Smirchich, L. (1983.): Conepts of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, str.339.
[5] Vila, A. (1992): „Japanski principi organizacije i rukovođenja, FOV Kranj, Portorož, str. 527.

racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti te servisu i održavanju proizvoda.[6]

- Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća.[7]

Kulturu poduzeća možemo podijeliti na dvije razine ili pristupa, a to su: vidljivi i nevidljivi pristup. Prvi se odnosi na ono što se vidi u poduzeću bez detaljnog zadiranja u samo poduzeće. To se odnosi na ponašanje zaposlenika koje je pod utjecajem stilova vodstva koji prevladavaju u poduzeću. Drugi pristup odnosi se na nevidljivi dio koji se ne može vidjeti ako osoba nije dio organizacije. Tu je riječ o životnom stilu, etici, shvaćanjima i karakteru zaposlenih osoba u organizaciji.

Ako se dobro upoznaju elementi organizacijske kulture i ako se uspij uskladiti sa ciljevima organizacije, tada će biti stvoreni glavni preduvjeti za uspješno djelovanje organizacije. Osobne vrijednosti izražene u stavovima i uvjerenjima zaposlenih, utječu na sve aspekte menadžmenta i definiraju ono što razlikuje jednu organizaciju od druge.[8]

2.1.2. Elementi organizacijske kulture

Kako bi se mogla razumjeti organizacijska kultura važno je dobro poznavati sve njezine elemente.

Prema Armstrongu postoje 3 važna elementa organizacijske kulture, i to:[9]

a) organizacijske vrijednosti,
b) organizacijska klima i
c) menadžerski stil.

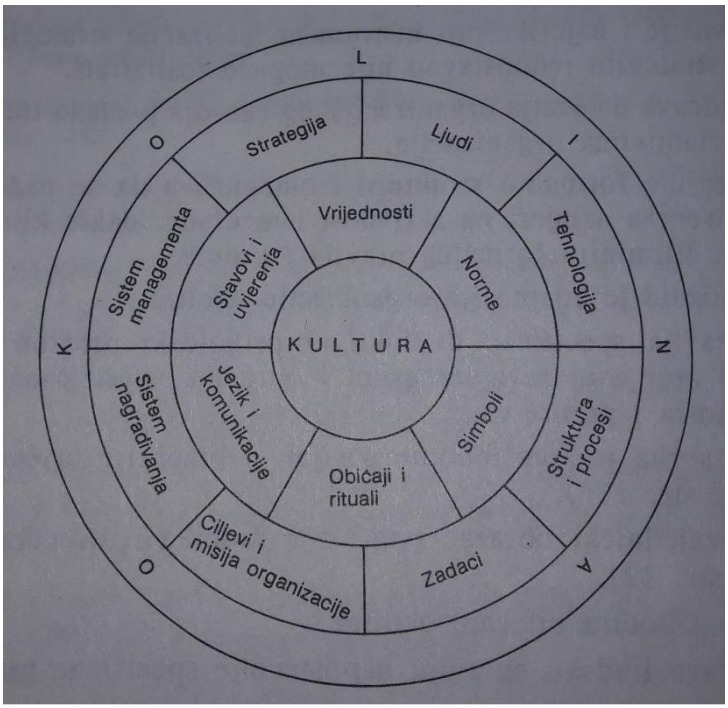
[6] Cingula, M.(1992.): Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije, FOV Kranj, Portorož, str.498.
[7] Sikavica, P., M. Novak (1993.): Poslovna organizacija, drugo izmijenjeno i nadopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, str.633.
[8] Žugaj, M., M. Cingula (1992.): Temelji organizacije, FOING, Varaždin, str.207.-208.
[9] Žugaj, M., M. Cingula (1992.): Temelji organizacije, FOING, Varaždin, str. 209.

a) Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju što bi se trebalo dogoditi. To se, ponajprije, odnosi na međusobno poštovanje i povjerenje među zaposlenicima, timski rad, prodoran tok informacija, financijska stabilnost poduzeća koja se očituje kroz redovito isplaćene plaće radnicima te podmirivanje troškova. Također, u organizacijske vrijednosti ubrajaju se i dugoročna stabilnost organizacije i stabilna suradnja sa partnerima. Organizacijske vrijednosti prikazuju se kao svrha ili strategijski ciljevi poduzeća.

b) Organizacijska klima predstavlja način kako njezini djelatnici razumiju organizaciju ili poduzeće kao cjelinu.

Uloga organizacijske klime je bitna jer se pomoću nje može zaključiti koji elementi pozitivno ili negativno utječu na zadovoljstvo zaposlenika i njihov učinak rada. Ukoliko postoji loša organizacijska klima, to znači da postoji demotiviranost među zaposlenicima, kada pojedinac uopće nije voljan doći na posao, što u konačnici rezultira lošijim rezultatima rada same organizacije. Odnosno, uloga organizacijske klime je da pojedinac bude zadovoljan, što na kraju utječe na poslovne rezultate organizacije.

c) Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Postoji mnogo menadžerskih stilova. Kreću se u rasponu između dva stila: autokratski i demokratski stil. Za autokratski stil je karakteristično da menadžer sam donosi odluke, bez konzultacija i komunikacije sa podređenima. Kod takvog stila tok informacija je isključivo usmjeren prema dolje. Autokratski stil podrazumijeva „krutog vođu“ kojemu je uspjeh poduzeća važniji, nego odnos prema zaposlenicima. Takav „kruti vođa“ radije će sve odluke sam donositi nego prepustiti nešto svojim zaposlenicima te često koristi metode zastrašivanja i kazni kako bi bio sigurniji u izvršenje delegiranih zadataka. Drugi menadžerski stil je demokratski stil koji predstavlja menadžera koji se prije donošenja odluke savjetuje sa djelatnicima te ima prijateljski odnos sa njima. Kod ovakvog stila komunikacija je prisutna u svim smjerovima.



Slika 1: Koncepcijski model organizacijske kulture

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

Kao što je vidljivo sa slike, kulturu organizacije kao i društva čine:

- vrijednosti, norme,
- stavovi i uvjerenja,
- običaji i rituali,
- komunikacije i jezik,
- mitologija i simboli.

Vrijednosti predstavljaju relativno stabilne, trajne i osnovne koncepcije poželjnog. One predstavljaju operacionalizaciju strategije te su vezane uz ono što organizacija smatra bitnim z opstanak i razvoj. Organizacijske vrijednosti naglašavaju timski rad , inovativnost, odgovoran rad, promjene i drugo.

Norme su vezane uz postupak kako se nešto želi postići. One bitno utječu na ponašanje zaposlenih, neovisno o tome jesu li pisane ili nepisane. One pokazuju kakvo se ponašanje

očekuje i nagrađuje u organizaciji, a kakvo se kažnjava. Pomoću normi se stvaraju navike ponašanja i međusobnih odnosa.

Stavovi i uvjerenja čine najneuhvatljiviji dio organizacijske kulture. Stavovi koji su vezani uz lojalnost, ponos, odnos prema kupcima, predstavljaju dio organizacijske kulture. Pravi primjer uvjerenja neke organizacije predstavlja uvjerenje da se može sve napraviti ukoliko se okupe pravi ljudi te da je uspjeh moguć.

Običaj i rituali odnose se na ustaljene oblike ponašanja. S njima se stvaraju određene navike ponašanja i međusobnih odnosa te se pojačava i stimulira identifikacija pojedinca sa organizacijom.

Komunikacije i jezik predstavljaju specifičan izraz kulture. Jezik je znak određenog socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. Komunikacijom pojedinac ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem verbalnog ili neverbalnog načina komuniciranja može se iznijeti mnoštvo informacija, propisa pravila te se može direktno utjecati na odlučivanje u organizaciji.

Mitologija i simboli predstavljaju specifičan oblik informacija koji se razvijaju u organizacijama kao izraz njihove kulture. Simboli predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije, dok mitologija izražava društvenu svijest preko pripovijetki o prošlim i budućim događajima u organizaciji i postignutim uspjesima.

Spomenuti elementi organizacijske kulture u nekom poduzeću zapravo stvaraju osobnost tog poduzeća. I kao što neki ljudi koji imaju izgrađenu jaku ličnost uvijek imaju određene ciljeve te trajno utvrđene vrijednosti i načine djelovanja, tako i adekvatna i jaka kultura poduzeća predstavlja pretpostavku ostvarivanja određene strategije i zamjenu za niz pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose i ponašanje članova i organizacijskih jedinica.[10]

[10] Žugaj, M., B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović (2004.) : Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, str. 13

2.1.3. Funkcije organizacijske kulture

Nakon definiranja organizacijske kulture te njezinih elemenata, bitno je uočiti koje funkcije organizacijska kultura u organizaciji posjeduje. Postoji mnogo podjela funkcija kulture u organizaciji. Michael Beer naveo je neke od najvažnijih funkcija koje obavlja organizacijska kultura:[11]

- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti,
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije ili točnije uspostavljanje „psihološkog ugovora“ kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakog zaposlenog i obrnuto,
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnima, a koji ne,
- predočenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale ili kazne koji se mogu očekivati,
- pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s distancom,
- uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za svladavanje prijetnji koje dolaze iz okolice.

Navedene funkcije barem su malo zastupljene u svakoj organizaciji. Kultura, na temelju ovih funkcija, može pozitivno ili negativno utjecati na djelatnost u organizaciji. Pozitivan utjecaj funkcija kulture češće se može naći u visokorazvijenim zemljama. Negativan utjecaj se može naći u tranzicijskim zemljama gdje menadžment ne daje nikakve pozitivne primjere ni postupke, odnosno organizacijska kultura negativno utječe na poduzeće. U takvim zemljama vrijede općeprihvaćena „pravila“ (izreke): „Snađi se kako znaš!“, „Naplati kako možeš!“ i slično. U takvim poduzećima potrebna je potpuna promjena vodstva.

Osim Beer-ove podjele, podjelu funkcija organizacijske kulture naveo je i Smirchich. Prema Smircichu organizacijska kulutra ima četiri osnovne funkcije:[12]

[11] Megginson, L. C., D.C. Mosley, P.H. Pietri Jr. (1989.): “Management”, Concepts and Applications, Harper and Row, New York, str. 382

[12] Smirchich, L. (1983.) : “ Concepts of culture and organizational analysis”, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3., str. 339.-358.



Slika 2: Četiri funkcije organizacijske kulture

Izvor: Žugaj, M. (2004.): "Organizacijska kultura", TIVA tiskara, Varaždin; str. 16

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

Robbins navodi pet funkcija organizacijske kulture unutar organizacije:[13]

- ima ulogu određivanja granica (stvaranja razlika među organizacijama)
- prenosi smisao svog identiteta pripadnicima organizacije
- olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od pojedinčeva samointeresa, organizacijska kultura povećava postojanost društvenog sustava.
- povećava postojanost društvenog sustava, tj. osiguranjem odgovarajućih standarda vezanih uz ponašanje zaposlenika drži organizacije na okupu,
- mehanizam je pokazivanja smjera i kontrole koji vodi te oblikuje stavove i ponašanje zaposlenika.

[13] Robbins, S. P.(1995.): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, str. 256

2.1.4. Modeli organizacijske kulture

Moorhead i Griffin navode tri primjera modela organizacijske kulture, i to:[14]

a) Parsonov „AGIL“ model;
b) Ochi-jev model i
c) Peters-Watersmanov pristup.

a) ***Parsonov „AGIL“ model*** bio je popularan 60-ih godina 20.stoljeća kao klasični sociološki pristup. Usmjeren je na razvitak vrijednosti u kulturnom sustavu, okvira za objašnjenje i razumijevanje sadržaja. U samom modelu su navedene neke funkcije koje su prikazane preko termina:

- A – prilagodba (eng. Adaptation),
- G – postignuće cilja (eng. GOal Attainment),
- I – povezivanje (eng. Integration),
- L – zakonitost (eng. Legitimacy).

Tablica 1: Parsonov „AGIL“ model

PRILAGODBA (engl. Adaptation): sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima	POSTIGNUĆE CILJA (engl. Goal Attainment): sposobnost artikuliranja i postizanja ciljeva sustava
POVEZIVANJE (engl. Integration): sposobnost integracije različitih dijelova sustava	ZAKONITOST (engl. Legitimacy): pravo opstanka i prihvaćanja

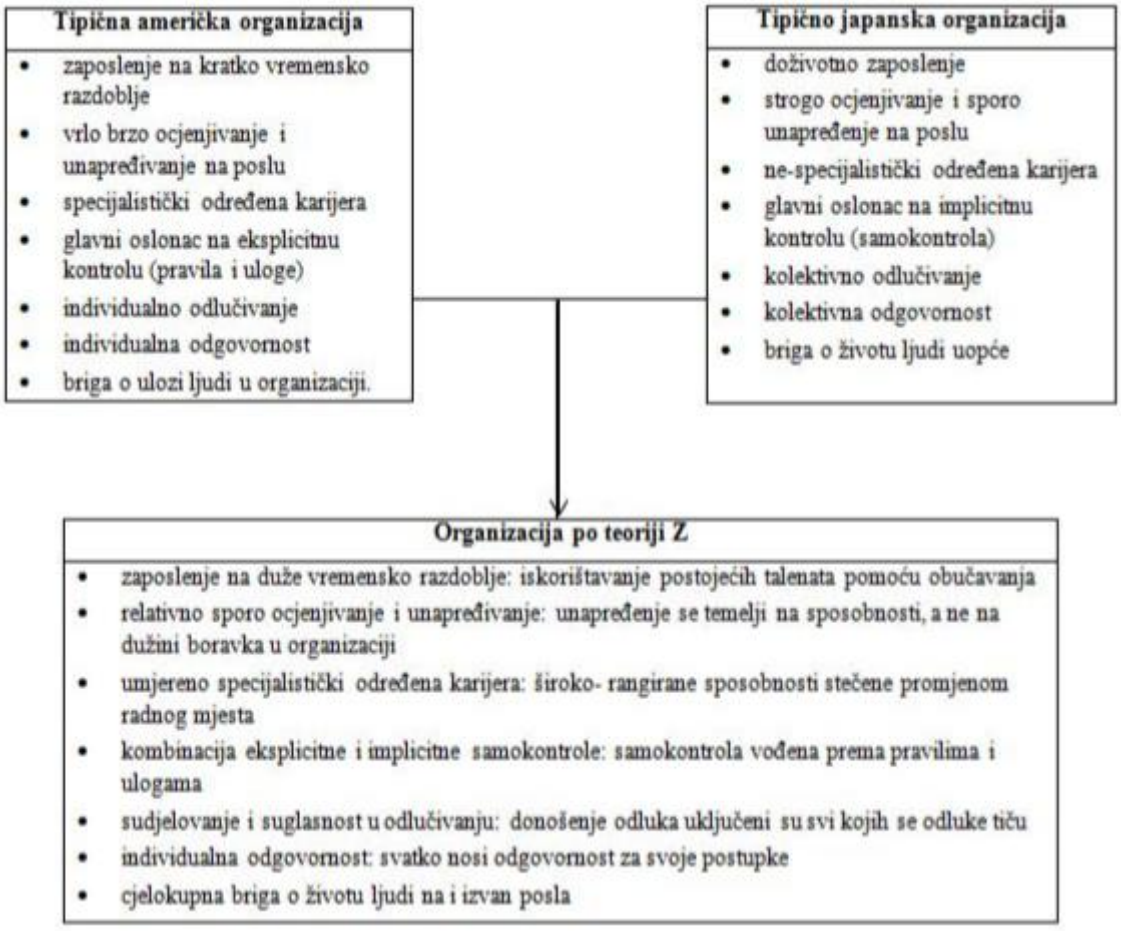
Izvor: Žugaj, M. (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA tiskara, Varaždin; str. 19.

b) ***Ouchi-jev model*** dobio je ime po svojemu autoru. W. Ouchi intervjuirao je predstavnike dvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u SAD i Japanu. To mu je omogućilo da dođe do spoznaja na temelju kojih je postavio svoj model, odnosno teoriju „Z“.

[14] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str. 19

Teorija „Z“ predstavlja jedan hibridni model između tipičnog američkog i tipično japanskog poduzeća.

Na slici 3. će biti prikazane karakteristične organizacije po teoriji „Z“ te karakteristične američke i japanske organizacije.



Slika 3: Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“

Izvor: Žugaj, M. (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA tiskara, Varaždin; str. 20

Slika prikazuje različitosti u američkim i japanskim organizacijama, odnosno kolika je razlika u sistemu rada. Budući da su im značajke koje su definirane totalno suprotne, Ouchi je nastojao preuzeti sve dobre strane od obje organizacije kako bi stvorio organizaciju koja teži savršenstvu.

c) „Stvarni prodor organizacijske kulture u svijet znanosti počeo je 1982. godine s objavljivanjem poznate knjige-bestselera od Peteresa i Watermana „U potrazi za izvrsnošću“. Ova dvojica autora prvi su ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih faktora uspjeha kompanija. Nakon toga, interes za fenomen organizacijske

kulture naglo je porastao, gotovo u svim razvijenijim zemljama zapada i Japanu. Još je jedan razlog pobudio tako širok interes za izučavanje korporacijske kulture, a tiče se problema s kojima se suočavaju brojne kompanije nakon akvizicija, spajanja ili fuzije (mergers), baš zbog jake kulture, koja onemogućava ostvarivanje reorganizacija i željenih rezultata svake od članica te integracije.[15]

Peters i Waterman su za razliku od ostalih istraživača odabrali uzorak poduzeća i za praksu rukovođenja istražili i opisali uspješna poduzeća. Obilježja „izvrsnih poduzeća" za njih su:[16]

- usmjerenost na akciju,
- 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,
- stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju.

Od 43 tvrtke koje su označili kao izvrsne, skoro pola ih je bilo klasificirano kao "tvrtke visoke tehnologije" ili pak one koje su zadržale bitne elemente visoke tehnologije.

2.1.5. Vrste organizacijske kulture

Svako pojedino poduzeće gradi svoju specifičnu organizacijsku kulturu te stoga postoji mnogo vrsta kulture. Ali, postoji nekoliko općepoznatih vrsta organizacijske kulture. To su:[17]

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i užasna kultura,

[15] Sikavica, P., M. Novak (1993.): "Poslovna organizacija", drugo izmijenjeno i nadopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, str. 364- 365
[16] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): "Organizacijska kultura", TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str.21
[17] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): "Organizacijska kultura", TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str. 21

- postojana i prilagodljiva kultura,
- participativna i ne-participativna kultura.

Dominantne kulture su one kulture koje dijele poglede većine članova organizacije. Unutar većih organizacija postoje i supkulture, tj. kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno skupina unutar organizacije.[18]

Svako poduzeće trebalo bi imati dominantnu kulturu, odnosno unutar njih mogu postojati i supkulture. Može postojati i više supkultura unutar organizacije koje nastaju unutar nekog odjela ili specifičnog geografskog područja.

Jaka kultura postoji unutar organizacije ukoliko je dominantna kultura opsežna i podržana od članova organizacije. No, one imaju neka svoja ograničenja te se teže mijenjaju i nisu sklone nikakvim promjenama.

Osim jake kulture koja je podržana od članova organizacije, postoji i ***slaba kultura*** koja nije podržana te je karakteristična za visok stupanj formalizacije.

S obzirom na prepoznatljivost i jasnoću kultura također postoji podjela na jasnu i nejasnu kulturu.

Jasna kultura je ina kultura koja je po svojim simbolima poznata članovima organizacije pa tako i ljudima izvan organizacije. S druge strane, postoji ***nejasna kultura*** koju nije lako prepoznati. Za takve organizacije zaposlenici organizacije ne mogu odgovoriti što je i kakva je kultura.

S gledišta na odlike organizacijske kulture, ona može biti užasna i izvrsna.

Izvrsna kultura je kultura koju je moguće prepoznati po nekim značajkama kao što su planiranje života tvrtke, standardne metode, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta. S druge strane, javlja se ***užasna kultura*** koja je suprotnost izvrsnoj kulturi. Prepoznatljiva je po kriznom menadžmentu, konfuziji, dok joj je klima frustrirajuća i neugodna.

Promatrajući razinu participacije koja postoji među članovima organizacije, postoji participativna i neparticipativna kultura.

[18] Gordon, J.R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S.R. (1990.), Management and Organizational Behavior Allyn and Bacon, Boston, str. 635

Participativna kultura postoji onda kada su zaposlenici u organizaciji u značajnijoj mjeri uključeni u proces odlučivanja, dok s druge strane postoji i ***neparticipativna kultura*** u kojoj menadžment donosi odluke sam bez ikakve konzultacije sa suradnicima.

2.1.6. Tipovi organizacijske kulture

Postoje mnogi tipovi organizacijske kulture, a u radu će se analizirati četiri tipa:

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

(a) ***Deal i Kennedy*** određuju kulturu poduzeća (organizacije) prema dvjema situacijskim značajkama:[19]

- Prema vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka i
- Prema visini rizika nekog posla.

Dimenzije su podijeljene na dva dijela, odnosno brzu i sporu povratnu informaciju (feedback), te visoki i mali rizik, kao što je prikazano u tablici 2.

Tablica 2: Kultura poduzeća- tipovi prema Dealu i Kennedyu

VISOKI	„sve ili ništa“	„kladi se na svoju kompaniju“
RIZIK	(kultura jakih momaka)	(analitičko-projektna kultura)
MALI	kultura „kruha i igara“	procesna kultura
	BRZI	SPORI
	FEEDBACK	

Izvor: Žugaj, M. (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA tiskara, Varaždin, str. 23

[19] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str. 22

U tablici 2. prikazano su četiri tipa organizacijske kulture, i to:

a) Kultura „sve ili ništa“ ili kultura jakih momaka,
b) Kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura,
c) Kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko projektna kultura i
d) Procesna kultura.

Kultura „sve ili ništa“ prepoznatljiva je u situaciji brzog feedbacka i visokog rizika. Kod ove kulture inicijativa pojedinca dolazi do izražaja, dok timski rad pada u drugi plan. Teži se za dokazivanjem sposobnosti te iz takve kulture se rađaju pojedinci kao osobe sa snažnim idejama, ciljevima i uspjesima, što u konačnici određuje njihov prihod ,ugled i moć. Osobe koje se tek uključe u takvu kulturu moraju se uključiti u neprijateljsku radnu sredinu gdje je izražena borba za pojedinačne interese. U kulturi jakih momaka svaka pogreška i neuspjeh se kritizira bez oklijevanja.

Kultura „kruha i igara“ se još naziva i tvrda kultura koju obilježavaju mali rizik i brzi feedback. Obilježja ovakve kulture su timski rad, užurbanost, stalna aktivnost, prijateljstvo. U takvoj kulturi često se upotrebljavaju izrazi iz svijeta sporta kao što su „crveni karton“, „poluvrijeme“ i slično. Akcija i zadovoljstvo u akciji je pravilo da bi se postigao uspjeh. Tu je naglasak na organiziranim okupljanjima i jačanju njihova integriteta.

Analitičko projektna kultura je treći tip kulture u kojem zaposlenici moraju prilično dugo čekati na rezultat, odnosno postoje dugoročna ulaganja s dugoročnim odlukama koje mogu donijeti značajan uspjeh. U ovakvom tipu kulture iskazivanje emocija je strogo zabranjeno, kodeks oblačenja je korektan te se karijera gradi polako i komunikacija je vrlo uljudna. Tu je naglasak na dugoročnim ulaganjima u proces poslovanja te neizvjesnost ishoda.

Procesnu kulturu karakteriziraju mali rizik i spori feedback o uspjehu zadataka. Postoji niska tolerancija ne greške te je u centru pozornosti sam proces i izvršavanje radnih zadataka, dok se zajednički cilj marginalizira. Unapređenje predstavlja glavnu motivaciju za rad, a njih prate statusni simboli(bolji ured, mobilni telefon i slično). Jezik je korektan te se svaka promjena registrira i dokumentira. Ovakav tip kulture još se može nazvati i „birokracijom“.

(b) ***Edwards i Kleinerova*** tipologija organizacijske kulture temelji se na dva ključna kriterija. To su briga za ljude i briga za učinak. Na taj način dobili su četiri temeljna tipa organizacijske kulture:[20]

a) ravnodušna,
b) brižna,
c) stroga i
d) integrativna.

Tablica 3: Tipovi kulture prema Edwardsu i Klieneru

BRIGA ZA UČINAK		
Briga za ljude	BRIŽNA KULTURA	INTEGRATIVNA KULTURA
	RAVNODUŠNA KULTURA	STROGA KULTURA

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

Ravnodušna kultura, kao što i naziv govori, odnosi se na kulturu koju nije briga za njezine zaposlenike kao ni za učinak poduzeća. Karakteristična je za poduzeća koja se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa, odnosno koje su pred gašenjem. Karakterizirana je potpunim izostankom vizije poduzeća.

Brižna kultura prvenstveno je okrenuta zaposlenicima. U takvoj kulturi se ulaže u obrazovanje zaposlenika i timski rad te je naglasak na organizacijskom skladu. Briga za učinak organizacije je u drugom planu.

Stroga kultura je karakterizirana visokim stupnjem odgovornosti, visokim plaćama te bonusima za ostvarenje učinka. Tu je u prvom planu ostvarenje uspjeha i postizanje učinka za organizaciju te naglasak stavlja na potpuno iskorištavanje ljudskih potencijala.

Integrativna kultura uključuje brigu za ljude i za učinak poduzeća. "Svrha je postizanje ukupnog učinka, uz maksimalno iskorištenje ljudskih potencijala. Glavne značajke ove

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

kulture su vođenje izazovnih poslova, traženje visokog stupnja odgovornosti i adekvatno nagrađivanje za postignute uspjehe“.[21]

(c) ***Scholzova tipologija*** organizacijske kulture temelji se na tri dimenzije na kojima je moguće definirati čitav niz različitih tipova kulture:[22]

(A) Prva dimenzija odnosi se na sklonost organizacije prema stabilnosti ili prema promjeni. Takva dimenzija povezana je stupnjem razvoja organizacije te se na njoj može odrediti pet tipova kulture kojima je polazište Anshoffova „skala turbulencije“.

- **Stabilna kultura** („Ne talasaj“) odnosi se na tip kulture koja je okrenuta prema prošlim događajima i orijentirana unutra. Takva organizacija zazire od promjena te iskazuje odbojnost prema svakoj isprekidanosti i nepovezanosti.
- **Reaktivna kultura** („Ljuljanjem ublaži pritisak“) također je okrenuta prema unutra, ali se bavi sadašnjošću. Ona popuštanjem prema malim promjenama u biti sprječava velike promjene te su promjene moguće uz minimum rizika.
- **Anticipirajuća kultura** („Planiraj unaprijed“) prihvaća uobičajan rizik i postupne promjene te je jednim dijelom okrenuta prema unutra, a drugim dijelom prema okolini.
- **Istraživačka kultura** („Budi tamo gdje je akcija“) je strogo okrenuta prema okolini. Takva kultura velikim dijelom prihvaća promjene te je logika same kulture da bez rizika nema ni dobiti.
- **Kreativna kultura** („Kreiraj budućnost“) izrazito je okrenuta prema okolini, daje prednost neuobičajnom riziku te stalno traga za inovacijama i promjenama.

Svi navedeni tipovi razlikuju se prema osobnosti, vremenskoj orijentaciji, , sklonosti riziku te orijentaciji prema promjenama, kao što je vidljivo u tablici 4.

[21] Buble, M., et. al. (1997): Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, str. 115
[22] Scholz, Z.(1987): Corporate culture and strategy-problem of strategic fit, Long Range Planning, vol.20, No.4, str.81-84

Tablica 4: Scholzova tipologija kulture prema evolucijski induciranoj dimenziji

TIP KULTURE	OSOBNOST	VREMENSKA ORIJENTACIJA	SKLONOST RIZIKU	ORIJENTACIJA PREMA PROMJENAMA
Stabilna	Introvertirana	Okrenuta prošlosti	Nesklona riziku	Ne prihvaća nikakve promjene
Reaktivna	Introvertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća minimalne rizike	Prihvaća minimalne promjene
Anticipirajuća	Djelomično introvertirana, djelomično ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća uobičajene (poznate) rizike	Prihvaća postupne promjene
Istraživačka	ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost i budućnost	Djeluje prema načelu „nema obiti bez rizika“	Prihvaća radikalne promjene
Kreativna	ekstrovertirana	Orijentirana na budućnost	Preferira uobičajene rizike	Traži neuobičajene promjene

Izvor: Žugaj, M.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, 2004; str. 26

(B) Druga dimenzija odnosi se na unutarnje gledište organizacijske kulture povezano sa načinom rješavanja problema, odlučivanjem te omogućava promjenu na tri tipa organizacijske kulture:

- **Proizvodna kultura** koja se pojavljuje tamo gdje su proizvodni procesi stalni, s visoko normiziranim radnim postupcima i niskim stručnim zahtjevima. U takvoj kulturi su prava i utjecaj pojedinaca mali.
- **Birokratska kultura** označava povećan broj raznolikosti i nerutiniranosti što vodi većem nabrajanju i opisivanju kako prava tako i obveza izvršitelja.
- **Profesionalna kultura** izražena je u prilikama različitih zadataka i razgranatosti te podrazumijeva kompetenciju te visokostručan rad specijalista.

Tablica 5: Scholzova tipologija kulture prema interno induciranoj dimenziji

.

Tip kulture	Stupanj rutinizacije	Stupanj standardizacije	Zahtjevi stručnosti	Prava vlasništva
Proizvodna	Visok	Visok	Niski	Slaba
Birokratska	Srednji	Srednji	Srednji	Proizlaze iz pozicije u hijerarhiji
Profesionalna	Nizak	Nizak	Visoki	Dodjeljuju se osobi na temelju vještina i znanja koje posjeduje

Izvor: Žugaj, M.:Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, 2004; str. 27

Tablica 5. prikazuje temeljne razlike po kojima se kulture međusobno razlikuju.

(C) Treća dimenzija se naziva i ekstremno inducirana kultura te prikazuje odnose organizacije sa okolinom i posljedice rješavanja tih odnosa i tip ljudi koji dominira u organizaciji.

Postoje četiri vrste organizacijske kulture, a to su:[23]

- **Kultura čvrstih i jakih momaka** („Macho kultura“) ili kultura visokih ambicija i borbenosti, koja je karakterizirana visokim rizikom i brzim povratnim informacijama jeli neka akcija koja je poduzeta bila prava. Ona se odlikuje brzim usponom i velikim zaradama, prihvaća i zahtijeva ljude spremna za prihvaćanje rizika. Ljudi koji se nalaze u takvoj kulturi okrenuti su borbenosti i riziku te su spremni poduzeti rizik i postići uspjeh. Ovakav tip kulture često je bio prisutan u SAD, u poduzećima u području propagande, graditeljstva zabave i kozmetike.
- **Kultura „puno rada-puno zabave“**, odnosno work hard play hard“, temelji se na timskom duhu i stalnoj akciji. Pravilo ovakve kulture je kombiniranje timskog rada sa ozbiljnim, teškim radom. Ovakva kultura stvara se u okolini gdje je nizak rizik, a povratna informacija brza. Ona je pogodna za poduzeća sa velikim obujmom prodaje iz masovne proizvodnje.
- **Kultura „kladi se na svoju organizaciju“**, odnosno bet your company, gdje zaposleni nekoliko godina čekaju je li im se investicija uopće isplatila. Karakterizirana je zahtjevnim odlukama sa velikim ulogom i dugoročnim učinkom. Za ovu kulturu najbolji primjeri su naftna i zrakoplovna industrija gdje rizik zahtjeva visoka znanja.
- **Procesna kultura** javlja se u organizacijama koje postavljaju nikakve ili male rizike. Ovakav tip kulture karakterističan je za birokratizirane državne agencije te su najvažnije vrijednosti kontinuitet i predvidljivost. Prvenstveno je orijentirana na posao koji se obavlja, a ne na rezultate rada i djelotvornost.

(d) Za razliku od Scholza, **Handy** je dao mnogo jednostavniju klasifikaciju tipova kulture. Razlikuje četiri osnovna tipa kulture:[24]

1. **Poduzetnička kultura ili kultura moći**- kultura u kojoj je prisutan utjecaj središnje figure i ekipe stručnjaka oko nje. Ključ uspjeha kulture je taj da su pravi

[23] Žugaj, M. ., B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović:Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, 2004; str. 27
[24] Žugaj, M., J. Šehanović, M. Cingula(1999.): Organizacija, TIVA, Tiskara Varaždin, str. 536.

ljudi u timskoj jezgri, njihovo međusobno povjerenje, visoko razumijevanje i osobna komunikacija. Karakteristična je za male poduzetničke organizacije gdje se sve najčešće vrti oko jedne osobe, osnivača. On vodi organizaciju i određuje sebi bliske ljude, o čemu i ovisi uspjeh same organizacije. Kultura je poželjna u novim poslovnim situacijama, u politici, kriznim situacijama i slično.

2. **Kultura uloga ili birokratska kultura**- u ovakvoj kulturi naglasak je na formalnim pravilima i procedurama. Ljudi se ne promatraju kao pojedinci, nego kao nositelji uloga. Od zaposlenih se očekuje točno izvršavanje propisanih zadataka u propisanom opsegu i na propisan način. Shematski prikaz kulture sličan je grčkom hramu, gdje svaki stup predstavlja funkciju, a vrh hrama predstavlja najviši položaj u organizaciji.
3. **Kultura zadataka ili timska kultura**- u kulturi zadataka prevladava topla organizacijska klima jer se sve aktivnosti obavljaju kroz suradnju i međusobno povjerenje. Tu se susreću kompetentni ljudi koji rade u projektnim timovima i grupama, dijeleći vještine. Najadekvatniji organizacijski oblik te kulture je matična organizacija, a njen reprezentant je mreža u kojoj su neke linije izraženije od drugih. Ova kultura usmjerena je na obavljanje poslova.
4. **Kultura pojedinca**- kultura koja se javlja u samo u nekim segmentima organizacije, a rijetko se pojavljuje kao dominirajuća kultura organizacije. Stavlja se naglasak na pojedinačni talent te se u prvi plan stavlja individualac. Središte kulture predstavljaju pojedinci, dok organizacija i kultura predstavljaju pomoćni instrument za ostvarivanje cilja pojedinaca.

2.2. Stilovi vodstva

2.2.1. Pojam vođenja, vodstva, vođe

Vođenje, vodstvo i menadžment nerijetko se upotrebljavaju kao sinonimi iako među njima postoje značajne razlike. Često se pojavljuje i mišljenje po kojemu se pojam vođenja i vodstva tretira šire od pojma menadžmenta.

Vođenje je menadžerska funkcija koja podrazumijeva utjecanje na ljude kako bi oni pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima. U tom se kontekstu vođenje obično sastoji od četiri grupe aktivnosti, i to:[25]

1. motiviranje zaposlenih,
2. vodstvo,
3. interpersonalni procesi, grupe i konflikt,
4. komuniciranje.

Postoji više definicija vodstva, koje se međusobno razlikuju, no ipak sadrže bitne elemente koji ih međusobno povezuju.

Bass (1981, 9) definira vodstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.[26]

Marin Buble (2009) je definirao vodstvo kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.

Ova definicija ukazuje na to da se proces vodstva sastoji od četiri ključne varijable, a to su: vođe, sljedbenici, ciljevi te okolina.

Osnovni zadatak vodstva je da uspostavi ravnotežu između navedenih varijabli, a to je moguće ukoliko vođa posjeduje odgovarajuće sposobnosti, znanja te motivaciju.

Tablica 6: Ključne varijable vodstva

VOĐA **-sposobnosti** **-motivacija** **-moć**	**CILJEVI** **-ciljevi grupe** **-ciljevi poduzeća**
SLJEDBENICI **-osobine** **-znanje i vještine** **-motivacija**	**OKOLINA** **-interna okolina** **-eksterna okolina**

Izvor: Buble.M., (2009.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.513.

[25] Wehrich, H., Koontz, H. (1994.): Menadžment, (deseto izdanje), Zagreb, Mate, str. 512.
[26] Buble.M., (2006.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.513.

Vođa (leader) se nalazi na čelu grupe, pomaže drugim članovima organizacije sa svrhom ostvarivanja ciljeva aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti. Oblikuje viziju usmjerava zaposlenike ka ostvarenju vizije te je usmjeren prema budućnosti.

U literaturi se mogu pronaći brojne funkcije vođe, no one se ipak mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina:[27]

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

2.2.2. Modeli vodstva

Obično se modeli vodstva svrstavaju u tri osnovne grupe, i to:[28]

1. modeli osobina,
2. bihevioristički modeli,
3. kontigencijski modeli.

1. ***Model osobina*** predstavlja najstariji model vodstva te je njegov razvoj prošao kroz tri faze:

TEORIJA VELIKIH LJUDI- po toj teoriji se vođe rađaju, a ne stvaraju. Većina istraživanja u početnoj fazi razvoja modela bazirana je na vođu, odnosno njegove osobine. Svaki vođa mora posjedovati urođene osobine da bi bio uspješan. Sposobnost efikasnog vođenja smatra se prirođenom sposobnošću koje se ne može postići nikakvom obukom.

RANI PROFIL OSOBINA- predstavlja drugu fazu razvoja modela, koja je nastupila krajem 40-tih i početkom 50-tih godina 20. stoljeća. Postoji mišljenje teoretičara kako uspješni vođa posjeduje određene osobine te da će efikasnost rada biti bolja ukoliko se odabere vođa koji ima poželjne osobine. Ovakav pristup se pokazao kao neadekvatan s obzirom da postoji malo osobina koje se mogu promatrati kao zajedničke svim vođama.

[27] Buble.M., (2009.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.516.
[28] Buble.M., (2009.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.517.

SUVREMENI PROFIL OSOBINA- razvija se u trećoj fazi u čijem oblikovanju je posebno doprinio Warren Bennis. On je intervjuirao 90 veoma uspješnih menadžera koji su predstavljali dosta uspješan uzorak te identificirao četiri zajedničke grupe kompetencija (ili osobina), i to:[29]

- *Upravljanje pažnjom* – kombinacija vizije i jake osobne obveze privlači druge i inspirira ih da opaze novi uzlet.
- *Upravljanje značenjem* – uspješni vođa posjeduje izuzetnu sposobnost komuniciranja koja mu služi za priključivanje drugi na njegov rad.
- *Upravljanje povjerenjem* – jasna i konstantna usredotočenost na centralne ciljeve izgrađuje povjerenje drugih i s obzirom na to da oni tako sagledavaju položaj vođe.
- *Upravljanje sobom* – uspješni vođe njeguju svoje prednosti, uče iz svojih nedostataka.

Uz pomoć ovih osobina mogu se utvrditi aspiracije vođe. Bennis je predložio vođama da svoje organizacije osposobe na način da kreiraju takvu okolinu i radne uvjete u kojima će se svi osjećati potrebni i značajni u organizaciji. Pored toga, javlja se i pitanje negativnih osobina koje mogu spriječiti osobu da se iskaže. Prema Geieru, postoje tri takve osobine, a to su: neinformiranost, nezainteresiranost i krutost.

2. ***Bihevioristički modeli*** odnose se na stilove vođenja koji su temeljeni na ponašanju vodstva. Modeli su karakteristični za razdoblje 40-tih i 50-tih godina prošlog stoljeća. Bave se načinima na koji se ponašaju neuspješni i uspješni menadžeri te pomoću modela nastoji odrediti stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama. Istraživao se odnos između pojedinih stilova, autokratski nasuprot demokratskom, ili ljudima orijentiran stil nasuprot zadacima orijentiran stil. Na osnovu toga analizirala su se tri klasična stila vodstva, od autoritarnog na jednoj strani, preko demokratskog, do laissz-faire na drugoj strani.

Osnovna karakteristika biheviorističkih modela ja da se nađe „najbolji stil vođenja“, odnosno da bude efikasan u svim situacijama. Dugo se smatralo kako je demokratski stil najbolji model, no sa daljnim istraživanjima i preferencijama zaposlenih uočeno je da i drugi stilovi imaju zadovoljavajuća rješenja.

Iz toga su rezultirali različiti bihevioristički modeli vodstva gdje postoje dvije grupe modela:[30]

[29] Buble.M., (2009.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.519.
[30] Buble.M., (2009.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.523

1. model autokratsko-demokratsko vodstva u kojeg spadaju:

- Model autokratsko-demokratsko vodstvo

Razvijen je iz Teorije X i Teorije Y koju je definirao Douglas McGregor u svom djelu gdje je postavio svoju teoriju koja objašnjava ličnost čovjeka i njegovo ponašanje u organizaciji.

Teorija X pretpostavlja kako rad ljudima nije prirodan, da nemaju nikakvu želju za odgovornosti niti za rješavanjem problema u poduzeću te da ih se neprestano mora usmjeravati. Također, pretpostavlja kako su ljudi prvo traže sigurnost te da su motivirani nagradama, novcem te strahom od kazne.

Teorija Y pretpostavlja da su ljudi kreativni. Vođa bi trebao biti participativan jer se individualni ciljevi mogu ostvariti usmjeravanjem na postizanje ciljeva organizacije.

Po McGregoru Teorija Y ima prednost nad Teorijom X, to znači da demokratski model vodstva ima prednost nad autokratskim. Razlog tomu je što Teorija X podrazumijeva vođu kao tvrdokornog autokratu koji kontrolu održava primjenom sustava nagrada-kazna dok se Teorija Y odnosi na demokratski model vodstva gdje je vođa participativan s uvjerenjem u samokontrolu zaposlenih.

- Likertovi sustavi vodstva

Temelje se na empirijskim istraživanjima koji se nastojalo utvrditi karakteristike menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Na osnovu istraživanja Likert (1961) je razradio model stilova vodstva, odnosno sustava menadžmenta, kako i je on nazvao:[31]

1. Eksploatatorsko-autoritativan (sustav 1)

   Menadžer nema povjerenja ili vjere u poduzeću. Sve odluke se donose na vrhu. Komunikacija između nadređenih i podređenih odvija se sa nepovjerenjem i strahom. Podređeni su prisiljeni raditi sa strahom , kaznama i prijetnjama. Funkcija kontrole koncentrirana je visoko u rukama vrhovnog menadžmenta.

2. Benevolentno- autoritativan (sustav 2)

   Odluke i ciljeve postavljaju vrhovni menadžeri te postoji ponešto povjerenja u zaposlene koje se najbolje može opisati odnosom „gospodara spram sluge“. Neke rutinske odluke se

[31] Buble.M., (2009.): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.524.

donose na svim razinama hijerarhije. Kao motivacija zaposlenih koriste se nagrade, kao i neke kazne. Funkcija kontrole je koncentrirana u vrhovnom menadžmentu, kao i kod sustava 1, iako se ponekad delegira i na srednju razinu hijerarhije.

3. Konzultativan (sustav 3)

Komunikacija unutar poduzeća ide u oba smjera; odozgo prema dolje i obrnuto. Menadžeri nemaju potpuno povjerenje u svoje podređene., no njima je dozvoljeno donositi manje važne odluke na nižim razinama hijerarhije. Neformalna organizacija se može razviti, no njezini ciljevi su u skladu sa formalnom organizacijom ili su joj tek djelomično suprotni.

4. Participativan (sustav 4)

Proces donošenja odluka je potpuno raspoređen na svim razinama hijerarhije te postoji potpuno povjerenje menadžera u svoje podređene. Stvara se prijateljski odnos na relaciji nadređeni-podređeni. Komunikacija unutar poduzeća se ne odvija kao u sustavu 3, nego se dovija u svim pravcima. Ciljevi formalne i neformalne organizacije se često podudaraju. Zaposleni se motiviraju participacijom, satisfakcijom s ostvarenim ciljevima, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva.

- Model kontinuuma stilova vodstva

Razvili su Robert Tannenbaum i Worren H.Schmidt koji prikazuju niz stilova vodstva u rasponu od autokratskog do demokratskog stila s obzirom na slobodu podređenih te na različiti stupanj upotrebe autoriteta menadžera. Smatraju kako je autokratski stil vodstva stariji te se pozornost stavlja na zadatak. Nakon toga, pojavio se i demokratski stil vodstva koji stavlja naglasak na ljude i njihove odnose. Rezultati istraživanja koji su provedeni pokazali su da je demokratski stil vodstva uspješniji te da je veće zadovoljstvo podređenih veće kod demokratskog stila.

2. <u>model vodstva orijentirani na varijable zadatak-ljudi</u> u koje spadaju:

- Michigan studije

Rezultati istraživanja prezentirani su 1950-tih godina, a prikazuju dva stila vodstva:[32]

1. Vodstvo orijentirano na zadatke

   Koncentrira pozornost na izvršavanje zadataka i ostvarivanje rezultata. Podređene se nastoji prilagoditi strukturi zadatka te ih potiče određenim mjerama stimulacije, nadzire njihov rad i slično

2. Vodstvo orijentirano na ljude

   Koncentrira svoju pozornost na podređene. Vodstvo je spremno pomoći u izvršavanju radnih zadataka i drugih problema koji se pojave u poduzeću te pomaže svojim zaposlenima u razvoju i usavršavanju, motivira ih koristeći različite intrinzične mjere i slično.

- Ohio studije

Studije obavljene 50-tih godina istraživale su ponašanje vodstva pomoću posebnih upitnika, te su se na osnovu toga utvrdile dvije grupe ponašanja:

-*Konsideracija* odnosi se na stil vođenja uz pomaganje i uvažavanje. Naglašava se poticanje na dvosmjerno komuniciranje te mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka.

-*Iniciranje strukture* je stil vođenja u kome vođa raspoređuje radne zadatke, utvrđuje kanale komuniciranja, organizira i određuje aktivnosti grupe.

- Harvard studije

Analiziranjem ponašanja male grupe utvrđene su dvije vrste vođe- vođa od zadatka i socioemocionalni vođa. Osoba istovremeno ne može biti vođa od zadatka i socioemocionali vođa zbog toga što je prvi organiziran na strukturiranje aktivnosti, dok je drugi orijentiran na ljude. Ovi tipova vođa odgovaraju, odnosno podudaraju se s onim iz Ohio studija. Dok vođa od zadatka korespondira iniciranju strukture, socioemocionalni vođa odgovara konsideracijama.

[32] Buble.M., (2009.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.528.

- Teorija 3-D

William J. Reddin razvio je teoriju 3-D koja se naslanja na Blake-Mountonovu menadžersku mrežu, koja je dvodimenzionalna te joj pridodaje treću dimenziju. Reddin je bio prvi koji je formirao teoriju 3-D, orijentirajući se na zadatak i ljude, uključio i dimenziju efikasnosti.

Uključivši dimenziju efikasnosti, htio je ujediniti stil vodstva za zahtjevima i specifičnostima okoline i situacije. Kad stil vodstva odgovara danoj situaciji za njega se kaže da je efikasan, u suprotnom se smatra neefikasnim.

- Managerial Grid (Menadžerska mreža)

Menadžersku mrežu razvili su Blake/Mouton (1964) polazeći od rezultata dobivenih Ohio studijima. U svojoj mreži pored dvije dimenzije (orijentacije na ljude-vertikalna dimenzije i orijentacije na proizvodnju-horizontalna dimenzija), uvode i treću dimenziju koja presijeca mrežu pod pravim kutom u određenim točkama kombinacije prve dvije dimenzije. Uveli su devet stupnjeva intenziteta za svaku od dvije dimenzije, što znači da postoji 81 potencijalni stil vodstva, od kojih se izdvaja pet karakterističnih:[33]

Menadžment lokalnog kluba (stil 1.9) - na prvom mjestu su potrebe zaposlenih. Nastoji se stvoriti klima zajedništva u organizaciji kako bi se zaposlenik osjećao kao dio „velike obitelji". Ako se to ostvari, onda će izvršenje zadataka teći samo od sebe bez pretjerane kontrole menadžmenta.

Osiromašeni menadžment (stil 1.1)- postoji jednaka nezainteresiranost kako za zaposlene tako i za proizvodnju. Nastoji se održati postojeća razina proizvodnje i postojeća pozicija u organizaciji. Menadžeri nemaju nikakvih posebnim aspiracija te takva klima u konačnici djeluje destimulirajuće za zaposlene u poduzeću.

Menadžment autoritet-pokoravanje (stil 9.1)- menadžment koristi moć zahtijevajući poslušnost te postoji maksimalna orijentacija na izvršavanje zadataka dok se zanemaruje ljudska dimenzija. Cilj menadžera je da ostvari dominaciju i kontrolu nad zaposlenima te da osiguraju svoju promociju prema vrhu.

Timski menadžment (stil 9.9)- karakterizira ga najveća uspješnog s obzirom da je orijentiran na ljude i na izvršavanje zadataka. Postoje dobri međusobni odnosi koje

[33] Buble.M., (2009.): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.531.

karakterizira povjerenje i poštovanje između menadžera i zaposlenih. Menadžeri su odani poduzeću i ulažu maksimalne napore kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća.

Menadžment organizacijskog čovjeka (stil 5.6)- odnosi se na umjerenu i izbalansiranu orijentaciju kako na ljudsku dimenziju tako i na proizvodnju. Menadžeri izvršavaju radne zadatke izbjegavajući sve ono što bi moglo stvoriti negativnu sliku o njima u očima nadređenih.

Menadžerska mreža je najviše korišten pristup u proučavanju tilova vodstva te ona daje pojednostavljen i neadekvatan pristup vođenja.

3. ***Kontigencijski modeli*** temelje se na postavci teorije kontigencije po kojoj se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. To znači da se ne može znati koji će stil vodstva biti uspješan već to ovisi o situaciji u kojoj vodstvo djeluje. Danas postoji nekoliko različitih kontigencijskih teorija o vodstvu te se svaka temelji na različitim pretpostavkama, a zajedničko im je to što vođa akcijom potiče djelovanje prema grupi. Između brojnih modela koji su se razvili, najpoznatije su:[34]

- Fiedlerov model

Razlikuju se tri glavna situacijska faktora koji utječu na efikasnot vodstva:

-*odnos vođe i članova grupe* (pokazuje prihvaća li grupa vođu ili ne prihvaća, zaj odnos najviše utječe na efikasnost vođe)

-*struktura rada* (pokazuje jesu li zadaci rutinski ili nerutinski)

-*pozicija moći* (odnosi se na formalni autoritet kojeg vođa ima s obzirom na poziciju koju zauzima u organizaciji)

- Housev model put-cilj

[34] Buble.M., (2009.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.534.

Uspješan vođa pokazuje putove po kojima podređeni mogu postići visoko zadovoljstvo poslom i visoke performanse. Ovaj model uzima u razmatranje četiri stila, i to:[35]

Vodstvo *orijentirano na ostvarenje* koje karakterizira vođu koji postavlja izazovne ciljeve i očekuje da ih zaposleni ostvare kako bi dobili njegovo povjerenje.

Direktivno vodstvo koji karakterizira vođu koji daje na znanje poređenima što se od njih očekuje i kako bi trebali izvršavati zadatke.

Participativno vodstvo koji podrazumijeva vođu koji se savjetuje s podređenima te traži od njih sugestije prije nego donese odluku.

Suportivno vodstvo koje karakterizira vođu koji ima prijateljski pristup te pokazuje zanimanje za psihološko stanje ljudi u organizaciji.

- Stinson-Johnsonov model

Provedeno istraživanje pokazalo je da je odnos između ponašanja vođe i strukture zadatka nešto više kompleksan nego što je to ustanovio House. Zaključeno je da je ponašanje vođe uvelike ovisi o tome što sljedbenici imaju više strukturiran zadatak, no ovisi i o sljedbenicima te vrsti zadataka koji im je dodjeljen.

- Vroom-Yettonov model odluka

Model su razvili Victor Vroom i Philip Yetton te se temelji na pretpostavci da su interakcijske varijable u vezi s osobnim atributima ili karakteristikama vođe koje utječu na ponašanje vođe što u konačnici može utjecati na efikasnost. Model pretpostavlja da nijedan stil vodstva nije *a priori* najbolji, već treba biti u vezi sa danom situacijom. Tako mogu postojati situacije kada je autokratski stil efikasniji od participativnog i obrnuto.

- Hersey-Blanchardov model

Počinje od stava da se stil vođenja odnosi na ponašanje vođe kojim on nastoji utjecati na ponašanje drugih. Izvodi se kombinacijom direktivnog djelovanja (reći ljudima što činiti, kada činiti, kako činiti te neposredni nadzor rezultata rada) i podupiranja (pružiti ljudima

[35] Buble.M., (2009.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.537.

potporu za njihov napor, saslušati ih, olakšanje njihova uključenja u rješavanje problema). Razlikuju se četiri stila vodstva u modelu:[36]

1. *Dirigiranje*- vođa osigurava određene instrukcije i pažljivo nadzire ostvarenje zadataka.
2. *Poučavanje*- vođa usmjerava i nadzire ostvarenje zadataka, ali i traži sugestije i podupire napredak.
3. *Podupiranje*- vođa pomaže i podupire napore zaposlenika da bi ostvarili rezultate, zajednički donose odluke i odgovara za njih.
4. *Delegiranje*- vođe preusmjerava odgovornost donošenja odluke i rješavanje problema na podređene.

2.2.3. Suvremeni pristupi vodstvu

S obzirom na promjene koje se događaju u organizacijskoj strukturi, činjenica je kako menadžeri danas sve češće mijenjanju zaposlenje. Neki menadžeri prelaze sa viših na srednje razine, a oni sa srednjih razina prelaze na niže razine, pritom dobivajući veće ovlasti od nadzornika. Također, neki menadžeri napuštajući trenutnu razinu pronalaze rješenje u samozapošljavanju. Sve te promjene dovode do novih tretmana i stilova vodstva. Razlikujemo pet tipova vodstva prema Daftu:[37]

1. Transakcijsko vodstvo

Transakcijski vođa definira ciljeve te kako se oni moraju postići, upoznaje podređene s ciljevima i nagrađuje podređene ukoliko ostvare postavljenje ciljeve. Takav vođa organizira rad svojih zaposlenika te im pruža svu pomoć i savjete koji im mogu biti potrebni u ostvarenju zadataka. Njegov zadatak je da podređene učini zadovoljnim zaposlenicima, što u konačnici to dovodi do povećane produktivnosti. Transakcijski vođa je tolerantan i pravedan te se pridržava organizacijskih vrijednosti i normi poduzeća.

[36] Buble.M., (2009.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.541.
[37] Daft, L.R. (1997): Management, Fourth Edition, Forth Wort, str.514.-517.

2. Karizmatsko vodstvo

Karizmatski vođa ima sposobnost da svoje podređene motivira iznad normalnih očekivanja. Učinak njegovog vođenja proistječe iz: vizije budućnosti s kojom se zaposleni identificiraju, povjerenja u zaposlene te oblikovanja sustava vrijednosti poduzeća. Takav vođa stvara viziju koja stimulira zaposlene na ostvarivanje boljih performansi. Karizmatskog vođu od nekarizmatskog razlikuju neke osobine kao što su: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje te kreiranje promjena. Rezultati istraživanja koji su se do sada provodili pokazuju kako karizmatski vođa postiže veću proizvodnost i zadovoljstvo od onih čije je vodstvo transakcijsko.

3. Transformacijsko vodstvo

Transformacijskog vođu karakteriziraju vizija, razumijevanje, suosjećanje s radnicima te karizma. Uz takvog vođu podređeni ostvaruju više nego oni sami očekuju zbog toga što transformacijski vođa uspije stvoriti takve uvjete u okolini koji će potaknuti radnike da ostvare performanse iznad normalnih očekivanja. Ima slične osobine kao karizmatski vođa, ali je razlika u sposobnosti da unese inovacije i promjene u organizaciju. Takav stil vodstva odgovara osnivanju i rastu poduzeća te opet kada poduzeće dolazi u fazu opadanja i povlačenja jer postoji mogućnost da takav vođa pokrene novi životni ciklus poduzeća.

4. Interaktivno vodstvo

Interaktivnog vođu karakterizira dogovor i participacija. Smatra se kako zaposleni ostvaruju ciljeve poduzeća, a ujedno ostvaruju i vlastite ciljeve. Takav stil vodstva je karakterističan više za žene, iako su i mnogi muškarci također skloni interaktivnom ponašanju. Smatra se kako žene koriste drugačiji stil vođenja nego muškarci. Oni su ipak skloniji konkurenciji i individualizmu te često opisuju svoj stil vođenja kao transakcijski.

5. Uslužno vodstvo

Uslužno vodstvo, koncept vodstva kao vođenja poslova ili usluživanja, odnosi se ne „bottom-up“ pristup vodstvu koji prvenstveno polazi od potreba podređenih. Smatra se kako posao postoji radi razvoja svojih zaposlenika, isto kao što zaposlenik postoji da bi obavio svoj

posao. Uslužni vođa djeluje na dvije razine: na razini ostvarenja ciljeva i potreba podređenih i na razini ostvarenja misije organizacije.

U takvom tipu vodstva vođa je posvećen organizaciji i ostvarenju njezinih ciljeva nego pribavljanju stvari za samog sebe. Cilj je povećati motivaciju i približiti ciljeve pojedinca ciljevima poduzeća. Vođa se posvećuje zaposlenicima i organizacijskoj viziji te ga stimulira zajednička moć, vrijednosti drugih ljudi, participacija i slično.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I STILOVA VODSTVA

3.1. Opći podaci o poduzeću Grafotisak d.o.o.

Grafotisak d.o.o. je tvrtka u privatnom vlasništvu kojoj je primarni cilj proizvodnja grafičkih proizvoda te distribucija uredskog, školskog i grafičkog materijala. Proizvode knjige (koje su ujedno i najzahtjevnije, najsloženije i naizazovnije za proizvodnju), registratore, sigurnosni program (rodni listovi sa hologramskom zaštitom, vrijednosni papiri sa ili bez hologramske zaštite, sigurnosne markice s hologramom za obilježavanje alkoholnih pića, kave, brašna i slično), kartonsku ambalažu. Također, posjeduju i vlastite robne marke kao što su: Conncet (pod tim imenom plasiraju dio školskog asortimana u koje spadaju ruksaci, školske pernice, školske boje, fascikli i sl.), Lipa Mill (pod ovim imenom plasiraju registratore u kutiji), Fornax (u tu skupinu proizvoda ulaze ljepila, folije, fascikli, pisaći pribor i slično), te Educa (dio crtaćeg i pisaćeg pribora, školske bilježnce i slično).

Sjedište tvrtke je u Grudama, gdje 1983. kreću njihovi skromni početci proizvodnje grafičkih proizvoda. Razvojem tržišta i tehnološkim napretkom ulagali su sve snage kako bi težili izvrsnosti. Od samih početaka željeli su uvijek ići korak ispred vremena te im je zadovoljstvo kupaca oduvijek na prvom mjestu.



Slika 4 i 5: Sjedište Grafotiska u Grudama

Izvor: http://www.grafotisak.com/

1990-ih godina svjesni svojih kvaliteta i daljnjeg razvijanja tržišta, odlučili su se na širenje djelatnosti na distribuciju uredskog, školskog i grafičkog repromaterijala te programa za

umjetnike. U tim vremenima, uslijedilo je i otvaranje poslovnica u u Sarajevu, Banja Luci i Tuzli.

Nadalje, 2008. godine dolazi do širenja njihove tržišne vrijednosti. U tom periodu investirali su u Republiku Hrvatsku te su se povezali sa tvrtkom Fokus d.o.o., kao tadašnji 50%-tni vlasnici. Povezivanje sa tvrtkom Fokus d.o.o. za njih je značilo i povezivanje sa ostalim tvrtkama: RAM3 d.o.o. u Zagrebu te Fokus Office d.o.o. u Beogradu, koje su bile u njezinom vlasništvu. U 2017.godini tvrtka Grafotisak d.o.o. postaje 100%-tnim vlasnikom gore navedenih tvrtki. Time je Grafotisak d.o.o u djelatnosti distribucije postao liderom u RH i Bosni i Hercegovini, dok djeluju distributivnom mrežom i u Republici Srbiji.

Tvrtka danas raspolaže voznim parkom sa preko 40 transportnih jedinica, sa naglaskom da sva vozila zadovoljavaju odgovarajuće eko standarde EU. Rok isporuke proizvoda u Bosni i Hercegovini je unutar 24 sata, dok je za kupce na tržištu Europe od 3 do 5 dana- ovisno o udaljenosti tržišta. Također, njihova kvaliteta i posvećenost radu ogleda se i u tome što su minimizirali svoje troškove i uštedjeli na vremenu potrebnom za cijeli postupak carinjenja kojeg danas obavlaju u krugu tvrtke. Grafotisak je prva tvrtka koja je dobila dozvolu za kućno carinjenje robe od Uprave za neizravno oporezivanje BiH.



Slika 6: Transportne jedinice tvrtke Grafotisak

Izvor: www.grafotisak.com/

U Grafotisku su razvili vlastitu kulturu rada i poslovanja što je rezultat truda i predanosti svih njihovih zaposlenika. Sam rast Grafotiska ujedno znači rast i za ljudski kapital u koji neprestano ulažu. U cijelom razdoblju postajanja tvrtke vodili su se idejom društveno odgovornog poslovanja. Smatraju kako su izradom etičkog kodeksa doprinijeli rastu radnog okruženja njihovih djelatnika. Također, maksimalnu pažnju posvećuju okolišu i zbrinjavanju

otpada te svakim danom nastoje što više raditi na prevenciji štetnih utjecaja na okoliš. Posjeduju certifikate koji to i dokazuju.

Kvaliteta tvrtke ogleda se kroz proizvode izrađene od najboljih materijala i s vrhunskom tehnologijom te ih karakterizira spremnost na brzu reakciju, točnost i pouzdanost te se jako puno brine o sigurnosti zaposlenika i njihovoj zaštiti zdravlja, kako na radnom mjestu, tako i dugoročno očuvanje zdravlja.

3.2. Metodologija istraživanja

Cilj diplomskog rada je analizirati vezu između faktora organizacijske kulture i stilova vodstva, za koje je korišten anketni upitnik. Istraživanje je provedeno na određenom uzorku zaposlenika, odnosno menadžera na različitim razinama. Ukupno je poslano 35 anketnih upitnika, od kojih je vraćeno njih 30, što ukazuje na stopu povrata od 85,7% te je ispitanicima zajamčena potpuna anonimnost. Prikupljeni podaci će biti analizirani i obrađeni pomoću programskog paketa SPSS te će biti prezentirani u radu. Za analizu stilova vodstva korištena je Likertova skala sa 4 stupnja intenziteta dok je potrebe ispitivanja faktora organizacijske kulture korištena Mergerisonova tipologija.

Istraživanje je provedeno u kolovozu 2019.godine.

3.3. Rezultati istraživanja

3.3.1. Obilježja zaposlenika

Spol zaposlenika

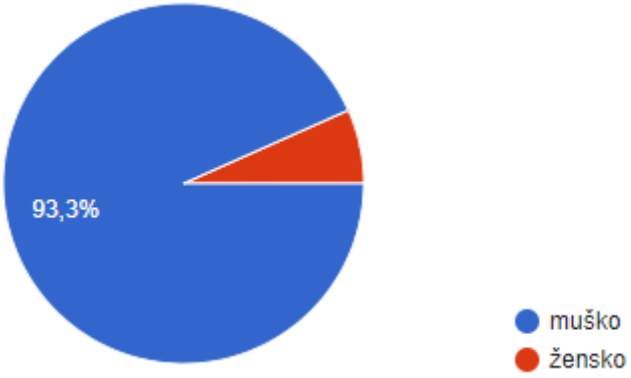
Tablica 7: Spol

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muško	28	93,3	93,3	93,3
	žensko	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 1: Spol



Izvor: istraživanje autora.

Iz tablice i grafa je vidljivo kako je većina ispitanika muškog spola (93,3% ispitanika). Žene su manjoj mjeri zastupljene u tvrki, a to je u skladu sa djelatnosti što poduzeće obavlja. Osobe ženskog spola obavljaju većinom administrativne poslove te postoji određen broj žena koje se bave rukoradom u samoj proizvodnji.

Dob

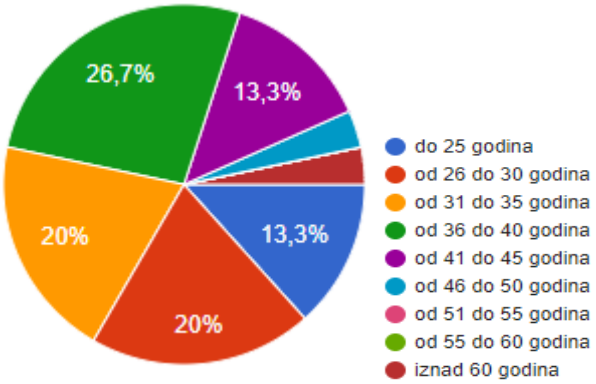
Tablica 8: Dob

Dob

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 25 godina	4	13,3	13,3	13,3
	od 26 do 30 godina	6	20,0	20,0	33,3
	od 31 do 35 godina	6	20,0	20,0	53,3
	od 36 do 40 godina	8	26,7	26,7	80,0
	od 41 do 45 godina	4	13,3	13,3	93,3
	od 46 do 50 godina	1	3,3	3,3	96,7
	iznad 60 godina	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 2: Dob



Izvor: istraživanje autora.

Tablica i grafikon prikazuju kako su u poduzeću ponajviše zastupljene mlađe osobe i osobe do 40 godina starosti.

Mjesto rođenja

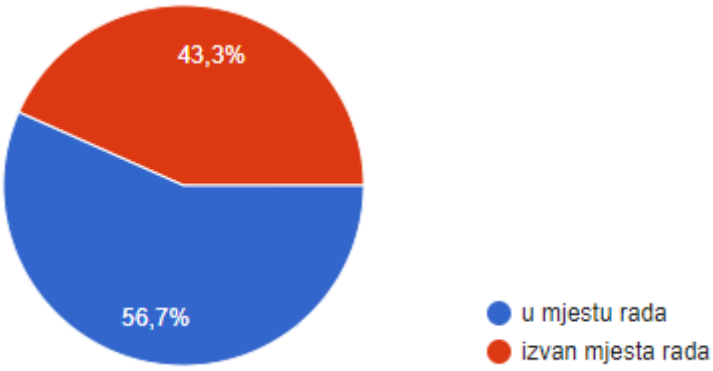
Tablica 9 : Mjesto rođenja

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.

Grafikon3: Mjesto rođenja



Izvor: istraživanje autora.

Tablica i grafikon prikazuju kako je više od pola ispitanika rođeno u mjestu rada u kojem su zaposleni (njih 56,7%).

Socijalno podrijetlo

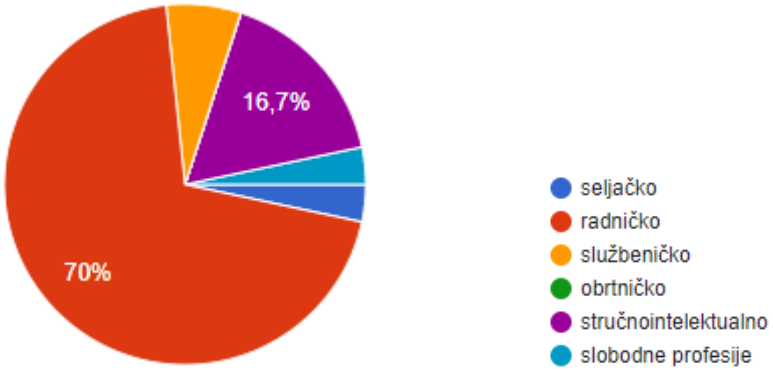
Tablica 10: Socijalno podrijetlo

Socijalno podrijetlo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	seljačko	1	3,3	3,3	3,3
	radničko	21	70,0	70,0	73,3
	službeničko	2	6,7	6,7	80,0
	stručnointelektualno	5	16,7	16,7	96,7
	slobodne profesije	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 4: Socijalno podrijetlo



Izvor: istraživanje autora.

Anketa sadrži pitanje o socijalnom podrijetlu ispitanika te je vidljivo da je 70% ispitanika radničkog podrijetla, dok je njih nešto manje od 17% stručnointelektualnog podrijetla.

Bračno stanje

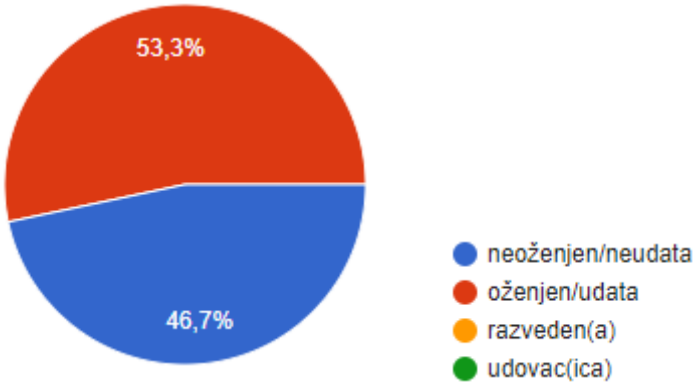
Tablica 11: Bračno stanje

Bračno stanje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neoženjen/neudata	14	46,7	46,7	46,7
	oženjen/udata	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 5: Bračno stanje



Izvor: istraživanje autora.

U anketi je više od polovine ispitanika odgovorilo da je oženjeno ili udato, dok je ostatak ispitanika neoženjeno/neudato. Razvedenih ili udovaca(ica) nema.

Broj članova domaćinstva

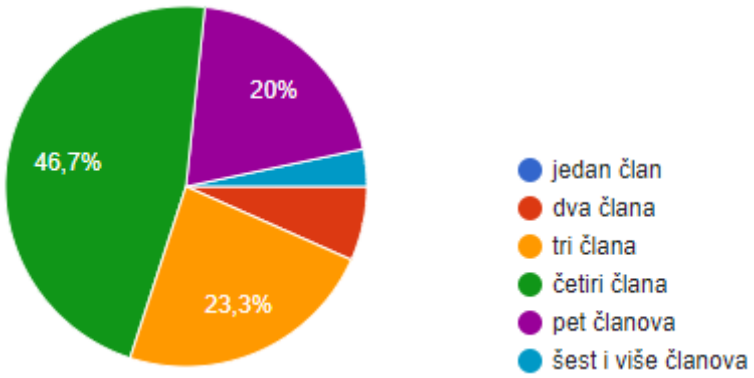
Tablica 12: Broj članova domaćinstva

Broj članova domaćinstva

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dva člana	2	6,7	6,7	6,7
	tri člana	7	23,3	23,3	30,0
	četiri člana	14	46,7	46,7	76,7
	pet članova	6	20,0	20,0	96,7
	šest ili više članova	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 6: Broj članova domaćinstva



Izvor: istraživanje autora.

Rezultati dobiveni anketom prikazuju kako najveći broj ispitanika ima 3 do 5 članova u domaćinstvu, s tim da najveći broj ispitanika ima 4 člana.

Stupanj stručnog obrazovanja

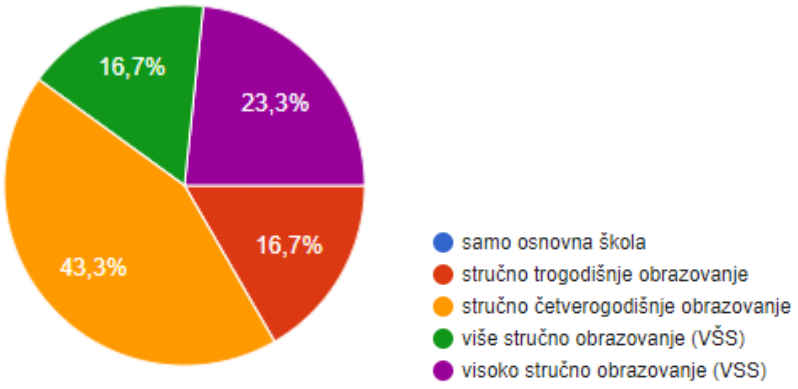
Tablica 13: Stupanj stručnog obrazovanja

Stupanj stručnog obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stručno trogodišnje obrazovanje	5	16,7	16,7	16,7
	stručno četverogodišnje obrazovanje	13	43,3	43,3	60,0
	više stručno obrazovanje (VŠS)	5	16,7	16,7	76,7
	visoko stručno obrazovanje (VSS)	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 7: Stupanj stručnog obrazovanja



Izvor: istraživanje autora.

Tablica i grafikon pokazuju kako nešto manje od pola ispitnika ima stručno četvernogodišnje obrazovanje, njih 43,3% te je 23,3% ispitanika sa visokom stručnom spremom.

Ukupan radni staž

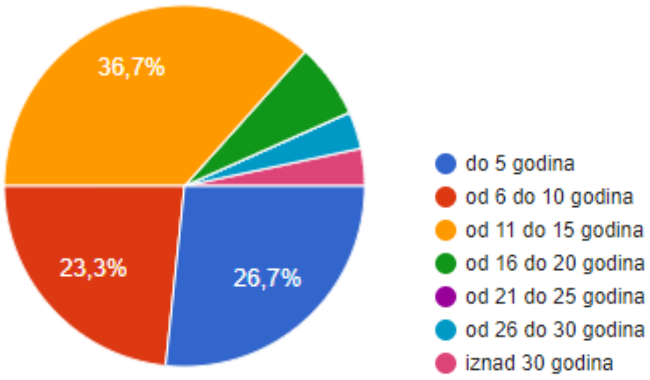
Tablica 14: Ukupan radni staž

Ukupan radni staž

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 godina	8	26,7	26,7	26,7
	od 6 do 10 godina	7	23,3	23,3	50,0
	od 11 do 15 godina	11	36,7	36,7	86,7
	od 16 do 20 godina	2	6,7	6,7	93,3
	od 26 do 30 godina	1	3,3	3,3	96,7
	iznad 30 godina	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 8: Ukupan radni staž



Podaci iz tablice i grafikona pokazuju da je među ispitanicima najveći broj osoba koje imaju ukupan radni staž od 11 do 15 godina.

Radni staž na poslovima rukovođenja

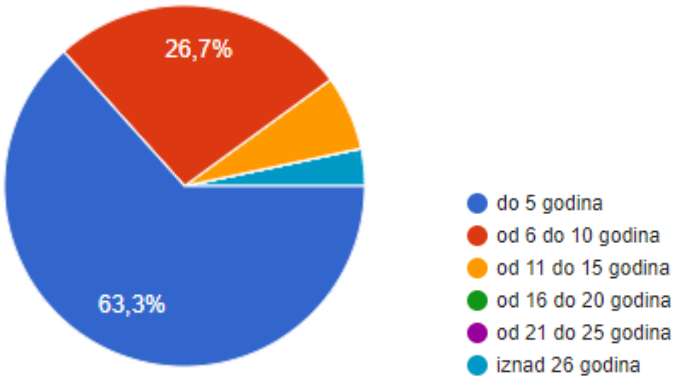
Tablica 15: Radni staž na poslovima rukovođenja

Radni staž na poslovima rukovođenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 godina	19	63,3	63,3	63,3
	od 6 do 10 godina	8	26,7	26,7	90,0
	od 11 do 15 godina	2	6,7	6,7	96,7
	iznad 26 godina	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 9: Radni staž na poslovima rukovođenja



Izvor: istraživanje autora.

Tablica i grafikon pokazuju kako više od pola ispitanika ima radni staž na poslovima rukovođenja do 5 godina.

Promjena zaposlenja

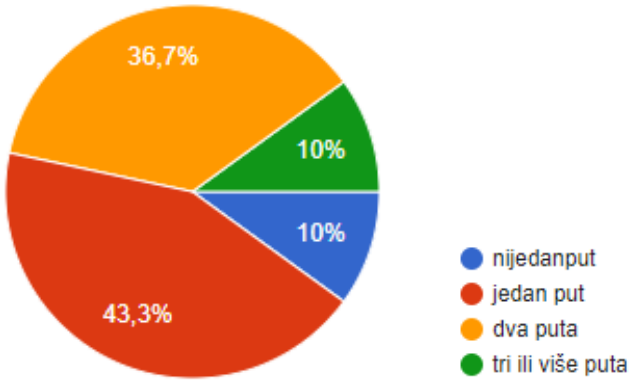
Tablica 16: Promjena zaposlenja

Promjena zaposlenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nijedanput	3	10,0	10,0	10,0
	jedan put	13	43,3	43,3	53,3
	dva puta	11	36,7	36,7	90,0
	tri ili više puta	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 10: Promjena zaposlenja



Izvor: istraživanje autora.

Podaci prikazani u tablici i grafikonu prikazuju da je najveći broj ispitanika mijenjao zaposlenje jedan put.

Napredovanje u radu

Tablica 17: Napredovanje u radu

Jeste li tijekom ukupnog zaposlenja (neovisno o mijenjanju poduzeća) napredovali u poduzeću?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne, nisam nikada	10	33,3	33,3	33,3
	da, na rukovodnoj liniji	19	63,3	63,3	96,7
	da, na stručno-izvršnoj liniji	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 11: Napredovanje u radu



Izvor: istraživanje autora.

Iz tablice i grafikona vidljivo je kako je najveći broj ispitanika napredovao na rukovodnoj liniji (njih 63,3%).

Proširivanje stečenih znanja

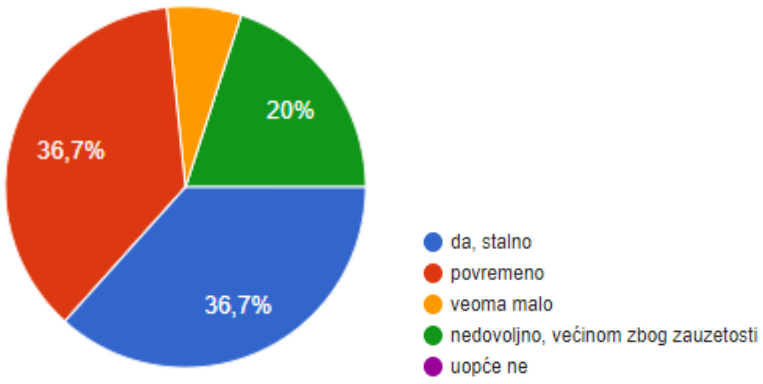
Tablica 18: Proširivanje stečenih znanja

Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da, stalno	11	36,7	36,7	36,7
	Povremeno	11	36,7	36,7	73,3
	veoma malo	2	6,7	6,7	80,0
	nedovoljno, većinom zbog zauzetosti	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 12: Proširivanje stečenih znanja



Izvor: istraživanje autora.

Anketa prikazuje da najveći broj ispitanika stalno i povremeno proširuje svoja stečena znanja, dok manji broj ispitanika to nedovoljno čini, većinom zbog zauzetosti.

Radno vrijeme

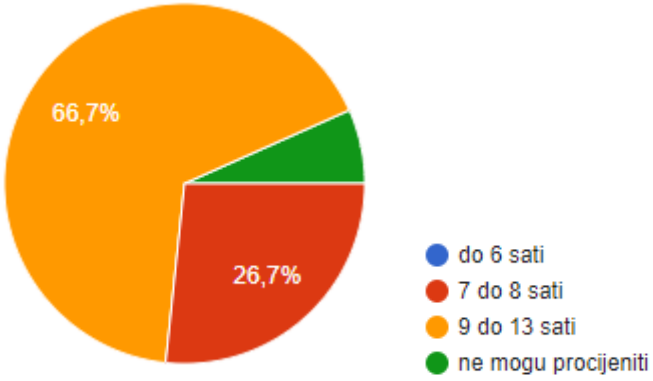
Tablica 19: Radno vrijeme

Radno vrijeme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	od 7 do 8 sati	8	26,7	26,7	26,7
	od 9 do 13 sati	20	66,7	66,7	93,3
	ne mogu procijeniti	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 13: Radno vrijeme



Izvor: istraživanje autora.

Podaci iz tablice i grafikona prikazuju kako radni dan ispitanika u prosjeku traje od 9 do 13 sati.

Odnos prema političkim strankama

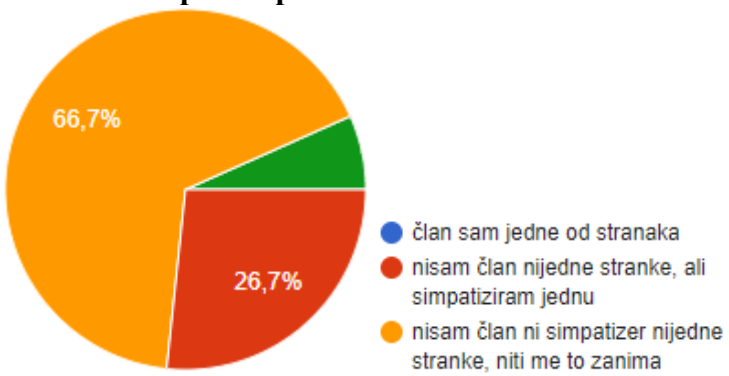
Tablica 20: Odnos prema političkim strankama

Kakav je Vaš odnos prema političkim strankama?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	član sam jedne od stranaka	1	3,3	3,3	3,3
	nisam član nijedne stranke, ali simpatiziram jednu	10	33,3	33,3	36,7
	nisam član ni simpatizer nijedne stranke, niti me to zanima	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: istraživanje autora.

Grafikon 14: Odnos prema političkim strankama



Izvor: istraživanje autora.

Podaci vidljivi iz tablice i grafikoni pokazuju kako većina ispitanika nije član niti simpatizira ijednu od političkih stranaka.

3.3.2. Analiza sustava vodstva

Likert je osmislio vlastite stilove vodstva koji se temelje na komunikaciji između menadžera i zaposlenika:

- Eksploatatorsko – autoritativan (zaposlenike se rijetko nagrađuje, pokušava ih se motivirati kaznom i strahom i postoji jako malo povjerenja u podređene)
- Benevolentno – autoritativan (dopušta se delegiranje, ali sa čvrstom kontrolom te se zaposleni motiviraju nagradom, a ponekad kaznom)
- Konzultativan (postoji povjerenje u podređene, komunikacija je usmjerena prema gore i dolje)
- Participativan (postoji timski rad i potpuno povjerenje u podređene)

Postoji 6 područja rada (karakteristike) na kojima se temelji analiza sutava vodstva: motivacija, vodstvo, komuniciranje, ciljevi, kontrola i odlučivanje.

Analizom poduzeća dolazi se do zaključka kako su karakteristike odnosno efekti najniži eksploatatorsko-autoriativnom sutavu, a najviši u participativnom sustavu. Zbog toga je participativan sustav najpoželjniji i najuspješniji te ga se preporuča koristiti u radu poduzeća.

- *Motivacija*

Tablica 21: Organizacijske varijable motivacije

Organizacijske Varijable	Stilovi vodstva (%)				
	1	2	3	4	Prosjek
15. Odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća	0,0%	13,3%	3,3%	83,3%	3,7
16. Timski rad	0,0%	3,3%	36,7%	60%	3,57

Izvor: istraživanje autora.

Rezultati ankete prikazani u tablici pokazuju kako je odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća na svim zaposlenim osobama. Također, više od polovice ispitanih smatra kako u velikoj mjeri postoji timski rad u poduzeću. Na osnovu odgovora može se zaključiti kako je za poduzeće karakterističan participativan stil vodstva, što znači da postoji potpuno povjerenje u podređene te postoji visoka razina timskog rada.

- *Vodstvo*

Tablica 22: Organizacijske varijable vodstva

Organizacijske varijable	Stilovi vodstva(%)				
	1	2	3	4	Prosjek
17. Konstruktivno korištenje ideja podređenih	6,7%	36,7%	50%	6,7%	2,57
18. Pouzdanost u razgovoru sa podređenima	6,7%	26,7%	50%	16,7%	2,77
19. Sloboda u razgovoru sa nadređenima	0,0%	16,7%	73,3%	10%	2,93

Izvor: istraživanje autora.

U tablici su prikazani pitanja koja se odnose na odnos između menadžera i zaposlenih. Najveći broj ispitanika je za svako pitanje odgovorio je odgovorom pod brojem 3, što govori da ovdje prevladava konzulatativan stil vodstva te postoji komunkacija u oba smjera i postoji povjerenje u podređene.

- *Odlučivanje*

Tablica 23: Organizacijske varijable odlučivanja

Organizacijske varijabla	Stilovi vođenja (%)				
	1	2	3	4	Prosjek
20. Razina na kojoj se donose odluke	23,3%	3,3%	6,7%	66,7%	3,17
21. Motivacija zaposlenih da budu uključeni u odlučivanje	3,3%	6,7%	50%	40%	3,27
22. Uključenost zaposlenih u donošenje odluka	0,0%	13,3%	66,7%	20%	3,07

Izvor: istraživanje autora.

Tablica 22. prikazuje kako se odluke donose na svim razinama, ali dobro integrirano. Uključivanje zaposlenih u donošenje odluka zaposlenike ponešto motivira te su podređeni povremeno uključeni u donošenje odluka za poduzeće.

- *Komuniciranje*

Tablica 24: Organizacijske varijable komuniciranja

Organizacijske varijable	Stilovi vođenja (%)				
	1	2	3	4	Prosjek
23. Tok informacija u poduzeću	6,7%	16,7%	46,7%	30%	3
24. Prihvaćanje informacija od strane zaposlenika	0,0%	16,7%	20%	63,3%	3,47
25. Menadžersko poznavanje problema zaposlenika	10%	20%	60%	10%	2,7
26. Točnost informacija	0,0%	6,7%	73,3%	20%	3,13

Izvor: istraživanje autora.

Iz tablice 23. vidljivo je kako je uobičajan pravac toka informacija u poduzeću prema gore i dolje, više od polovine ispitanika smatra kako zaposleni informacije koje im se prenose odozgo prihvaćaju sa otvorenim umom te je najveći broj ispitanika odgovorio kako su često točne inforamcije koje se prenose odozgo. 60% ispitanika je odgovorilo kako prilično dobro poznaje probleme sa kojima se suočavaju njihovi podređeni. Na temelju ovih pitanja može se zaključiti većinom prevladava konzultativan stil vodstva, sa naznakama participativnog stila vodstva.

- *Ciljevi*

Tablica 25: Organizacijske varijable ciljeva

Organizacijske varijable	Stilovi vodstva (%)				
	1	2	3	4	Prosjek
27. Postavljanje ciljeva poduzeća	10%	53,3%	10%	26,7%	2,53
28. Prisutnost otpora ciljevima poduzeća	0,0%	6,7%	53,3%	40%	3,33

Izvor: istraživanje autora.

Tablica prikazuje kako nešto više od polovine ispitanika smatra kako se postavljanje ciljeva poduzeća provodi kroz zapovijedi, ali se prihvaća i ponešto komentara te da postoji nešto malo i čak ništa otpora prema ciljevima poduzeća.

- *Kontrola*

Tablica 26: Organizacijske varijable kontrole

Organizacijske varijable	Stilovi vodstva (%)				
	1	2	3	4	Prosjek
29. Obavljanje funkcije kontrole rada i poslovanja	10%	3,3%	16,7%	70%	3,47
30. Otpor pravilima rada poduzeća	13,3%	6,7%	43,3%	36,7%	3,03
31. Svrha korištenja kontrolnih podataka	0,0%	13,3%	16,7%	70%	3,57

Izvor: istraživanje autora.

Tablica 25. prikazuje kako je 70% ispitanika odgovorilo kako su za obavljanje funkcije kontrole rada i poslovanja u poduzeću odgovorni svi rukovoditelji, ali i sami zaposlenici. Manje od polovine ispitanika smatra kako ponekad postoje pojedinci ili grupe koje se opiru pravilima rada poduzeća te najveći broj ispitanika (njih 70%) smatra kako se kontrolni podaci većinom koriste za samousmjeravanje zaposlenih i za rješavanje radnih zadataka poduzeća.

U sljedećoj tablici biti će prikazani sumirani podaci kako bi se prikazao profil organizacijskih karakteristika. Na temelju prethodne obrade može se zaključiti kako varijable koje određuju stilove vodstva prema Likertu prikazuju kako poduzeće koristi konzulativan stil vodstva, no u nekim situacijama postoji zastupljenost i paritipativnog stila vodstva. Samo jedna varijabla prikazuje kako u poduzeću postoji autoritativan stil vodstva.

Tablica 27: Profil organizacijskih karakteristika menadžera u poduzeću Grafotisak

Organizacijske varijable	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4
Tko je odgovoran za ostvarenje ciljeva vašeg poduzeća?	Isključivo direktor	Direktor i drugi rukovoditelji	Nitko određeno	Svi zaposleni
U kojoj mjeri, u Vašem poduzeću, postoji timski rad?	Jako malo	Relativno malo	Osrednje	U velikoj mjeri
Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?	Rijetko	Ponekad	Često	Vrlo često
Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?	Praktično ništa	Ponešto	Prilično mnogo	Puno
Koliko se podređeni osjećaju slobodno s vama razgovarati o poslu?	Niti malo	Donekle slobodno	Prilično slobodno	Vrlo slobodno
Na kojoj se razini donose odluke?	Većinom na vrhu	Politika na vrhu, nešto delegiranja	Osnovne politike na vrhu, više delegiranja	Na svim razinama, ali dobro integrirano
Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?	Ne previše	Relativno malo	Ponešto	Priličan doprinos
Uključujete li podređene u proces donošenja odluka koje se odnose na njihov dio posla?	Gotovo nikada	Relativno malo	Povremeno ih konzultiram	Potpuno ih uključujem
Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašem poduzeću?	Prema dolje	Većinom prema dolje	Dolje i gore	Gore, dolje i bočno
Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?	Sumnjičavo	Vjerojatno sa sumnjom	S oprezom	Sa otvorenim umom
Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?	Ne baš dobro	Dobro	Prilično dobro	Vrlo dobro
Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?	Obično netočne	Često netočne	Često točna	Gotovo uvijek točna
Kako se postavljaju ciljevi vašeg poduzeća?	Izdaju se zapovijedi	Zapovijedi, prihvaća se nešto komentara	Nakon rasprave, zapovijedi	Grupnom akcijom
Koliko je pristutan otpor prema ciljevima poduzeća?	Jak otpor	Osrednji otpor	Ponekad nešto otpora	Malo ili ništa otpora
Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?	Isključivo direktor poduzeća	U značajnoj mjeri direktor poduzeća	Svi rukovoditelji	Svi rukovoditelji, ali i sami zaposlenici
Postoje li u poduzeću pojedinci i grupe koje se opiru pravilima rada poduzeća?	Da	Obično	Ponekad	Ne postoje
U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, proizvodnosti i drugi kontrolni podaci?	Za vođenje poduzeća	Za nagrade i kazne	Za nagrade, ali i da zaposleni usmjere svoj rad	Uglavnom za samouvjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih zadataka

Izvor: istraživanje autora.

3.3.3. Organizacijska kultura u poduzeću Grafotisak d.o.o.

Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije

Tablica 28: Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije

Varijable organizacijske kutlure	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije
32. Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?	0,0%	0,0%	63,3%	36,7%	3,37
33. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?	0,0%	6,7%	30%	63,3%	3,57
34. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?	0,0%	3,3%	30%	66,7%	3,63
35. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?	0,0%	0,0%	30%	70%	3,7
36. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?	0,0%	6,7%	36,7%	56,7%	3,5
37. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?	0,0%	6,7%	40%	53,3%	3,47
38. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?	0,0%	3,3%	43,3%	53,3%	3,5
39.Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?	3,3%	13,3%	60%	23,3%	3,03
40. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?	0,0%	3,3%	46,7%	50%	3,47
41. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?	0,0%	13,3%	43,3%	43,3%	3,3
42. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?	0,0%	6,7%	70%	23,3%	3,17
43. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?	0,0%	13,3%	56,7%	30%	3,17
44. Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?	0,0%	6,7%	63,3%	30%	3,23
45. Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?	0,0%	13,3%	56,7%	30%	3,17
46. Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?	3,3%	16,7%	66,7%	13,3%	2,9
Ukupno	0,44%	7,6%	49,1%	42,9%	3,34

Izvor: istraživanje autora.

Tablica prikazuje kako je udio odgovora za 15 pitanja vezanih za faktore razvojno-poduzetničke orijentacije raspoređen od „nimalo“ do „ u potpunosti“. Vidljivo je kako postoji dominacija odgovora „prilično“ i „u potpunosti“.

Nadalje, u tablici je vidljivo kako 49,1% ispitanika smatra kako je poduzeće prilično razvojno-poduzetnički orijentirano, 42,9% ispitanika smatra kako je poduzeće u potpunosti razvojno-poduzetnički orijentirano, dok manji postotak ispitanika smatra kako poduzeće nije niti malo ili samo malo razvojno i poduzetnički orijentirano.

Posljednji stupac prikazuje ocjenu razvojno-poduzetničke orijentacije po svakom pojedinom faktoru.

Faktori birokracije

Faktori birokracije suprotni su faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije jr zahtjevaju ponašanje po normama i pravilima te se još nazivaju faktorima hijerarhijsko-autokratske orijentacije.

Tablica 29: Udio odgovora u faktorima birokracije

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori birokracije
47. Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?	0,0%	6,7%	56,7%	36,7%	3,3
48. Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?	0,0%	6,7%	53,3%	40%	3,33
49. Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?	50%	23,3%	20%	6,7%	1,83
50. Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?	3,3%	40%	43,3%	13,3%	2,67
Ukupno	13,3%	19,2%	43,3%	24,2%	2,8

Izvor: istraživanje autora.

Rezultati prikazani u tablici pokazuju da je udio odgovora na pitanja koja se odnose na faktore birokracije raspoređen od „nimalo“ do „u potpunosti“. Može se vidjeti kako nešto manje od polovine ispitanika (njih 43,3%) smatra kako je birokraska orijentacija prilično pristuna u poduzeću, dok njih 24,2% smatra da je u potpunosti prisutna. Manji broj ispitanika (do 20%) smatra kako birokratske orijentacije u poduzeću uopće nema ili je samo malo prisutna.

Faktori socijalne orijentacije

Tablica 30: Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori socijalne orijentacije
51. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?	0,0%	0,0%	26,7%	73,3%	3,73
52. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?	0,0%	10%	50%	40%	3,3
53. Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?	0,0%	6,7%	23,3%	70%	3,63
54. Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?	0,0%	3,3%	36,7%	60%	3,57
55. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?	0,0%	33,3%	50%	16,7%	2,83
56. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?	3,3%	20%	40%	36,7%	3,1
57. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?	0,0%	3,3%	56,7%	40%	3,37
58. Koliko uspješno Vaše poduzeće rješava nastale konflikte?	0,0%	10%	53,3%	36,7%	3,27
59. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?	0,0%	0,0%	43,3%	56,7%	3,57
60. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?	0%	10%	30%	60%	3,5
61. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?	0,0%	16,7%	46,7%	36,7%	3,2
62. Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedincima u realizaciji ideja?	0,0%	16,7%	56,7%	26,7%	3,1
63. Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?	0,0%	0,0%	30%	70%	3,7
64. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?	0,0%	13,3%	60%	26,7%	3,13
Ukupno	0,24%	10,24%	43,1%	46,42%	3,36

Izvor: istraživanje autora.

U tablici je prikazan udio odgovora u pitanjima vezanih za faktore socijalne orijentacije u rasponu od „nimalo“ do „u potpunosti“. Najveći broj ispitanika (njih 43,1%) kako su socijalni faktori prilično zastupljeni u poduzeću, dok 46,42% smatra kako su socijalni faktori u potpunosti zastupljeni u poduzeću. Jako mali broj ispitanika smatra kako socijalni faktori nisu

nimalo zastupljeni u poduzeću i malo više od 10% ispitanika smtra kako su malo zastupljeni u poduzeću. Na temelju prikazanih rezultata može se zaključiti kako su faktori socijalne orijentacije u poduzeću Grafotisak na visokom nivou i da postoji velika posvećenost ljudima u poduzeću što je pozitivno, budući da ova orijentacija podupire poduzetničku kulturu poduzeća.

Faktori decentralizacije

Tablica 31: Udio odogovora u faktorima decentralizacije

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori decentralizacije
65. Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?	23,3%	50%	16,7%	10%	2,13
66. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?	3,3%	20%	53,3%	23,3%	2,97
Ukupno	13,3%	35%	35%	16,7%	2,55

Izvor: istraživanje autora.

Tablica prikazuje kako 35% ispitanika smatra kako su faktori decentralizacije malo zastupljeni u poduzeću, što ukazuje na nizak stupanj decentralizacije u poduzeću, dok 35% odgovara sa „prilično“ što govori kako u poduzeću ipak postoji decentralizacija u nekim dijelovima i funkcijama u poduzeću.

Faktori održavanja statusa quo

Tablica 32 : Udio odgovora u faktorima održavanja statusa quo

Varijable organizacijske kutlure	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori održavanja statusa quo
67. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	0,0%	6,7%	63,3%	30%	3,23
68. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?	0,0%	40%	50%	10%	2,7
Ukupno	0,0%	23,35%	56,65%	20%	2,97

Izvor: istraživanje autora.

Faktori održavanja statusa quo nastoje održati postojeće stanje u organizaciji što je suprotno razvojno-poduzetničkoj orijenataciji. Tablica prikazuje kako više od polovine ispitanika (56,65%) smatra kako je ovaj faktor prisutan u poduzeću što nije poželjno jer faktor zaustavlja razvojno poduzetničku orijenetaciju poduzeća.

Faktori formalizacije

Tablica 33: Udio odgovora u faktorima formalizacije

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori formalizacije
69. Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?	3,3%	46,7%	36,7%	13,3%	2,6
70. Koliko Vaše poduzeće ima pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	0,0%	16,7%	70%	13,3%	2,97
Ukupno	1,65%	31,7%	53,35%	13,3%	2,78

Izvor: istraživanje autora.

Podaci prikazani u tablici pokazuju kako 53,35% ispitanika smtra da je faktor formalizacije prilično zastupljen u poduzeću. On je u vezi sa faktorima birokracije te u suprotnosti faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije. Može se zaključiti kako u poduzeću postoji viši stupanj formalizacije, odnosno imaju za cilj propisivanje načina ponašanja.

Ukupna razvijenost organizacijske kulture

Analiziranje faktora organizacijske kulture, koja je provedena kroz podatke prikupljene anketnim upitnikom, pokazala je zastupljenost svakog pojedinog faktora u poduzeću Grafotisak. Za svaku orijentaciju provedeno je ocijenjivanje njezinih faktora posebno, a zatim je izračunata i konačna ocjena koju pojedina orijentacija ima u poduzeću. Analizom se htjelo pokazati koji je tip organizacijske kulture dominantan u poduzeću. Sljedeća tablica prikazuje ocjene svih orijentacija, iz čega se može vidjeti koji faktor je najrazvijeniji.

Tablica 34: Ocjena razvijenosti organizacijske kuture

	N	Prosjek
Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	30	3,34
Faktori birokracije	30	2,8
Faktori socijalne orijentacije	30	3,36
Faktori decentralizacije	30	2,55
Faktori održavanja statusa quo	30	2,97
Faktori formalizacije	30	2,78
Ukupno	30	2,97

Izvor: istraživanje autora.

Tablica daje prikaz ocjena svih orijentacija te se može zaključiti kako u poduzeću dominira faktor socijalne orijentacije, zatim faktori razvojno-poduzetničke orijentacije. Iz toga se može zaključiti kako poduzeće daje pozornost svojim zaposlenicima te je dosta poduzetnički i razvojno orijentirano.

Šest obrađenih grupa faktora mogu se svrstati i u dvije pripadajuće grupe, što je već ranije spomenuto u radu. Faktori se mogu podijeliti na faktore dinamične (kreativne) kulture te statične (birokratske) kulture te je podjela prikazana u sljedećoj tablici.

Tablica 35: Dinamična i statična organizacijska kultura u poduzeću Grafotisak

Dinamična organizacijska kultura	**Ocjena**	**Statična organizacijska kultura**	**Ocjena**
Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	3,34	Faktori birokracije	2,8
Faktori socijalne orijentacije	3,36	Faktori statusa quo	2,97
Faktori decentralizacije	2,55	Faktori formalizacije	2,78
Ukupno	3,08	Ukupno	2,85

Izvor: istraživanje autora.

Prema podacima iz tablice vidljivo je kako u poduzeću više prevladavaju faktori dinamične organizacijske kulture, što je pozitivno za tvrtku jer je bitno da se može prilagođavati dinamičnim uvjetima i promjenama na tržištu.

3.3.4. Povezanost organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Grafotisak d.o.o.

Korelacija predstavlja međusobnu povezanost između različitih pojava koje su predstavljene vrijednostima dviju varijabli.

Tablica 36: Korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture

Correlations

			Varijable vodstva	Organizacijska kultura
Spearman's rho	Varijable vodstva	Correlation Coefficient	1,000	-,270
		Sig. (2-tailed)	.	,150
		N	30	30
	Organizacijska kultura	Correlation Coefficient	-,270	1,000
		Sig. (2-tailed)	,150	.
		N	30	30

Izvor: istraživanje autora.

Tablica pokazuje da je korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture negativna i slaba, te iznosi -0,270. Budući rečeni koeficijent korelacije nema statističku značajnost, to nije moguće donijeti zaključak o povezanosti stilova vodstva i organizacijske kulture u poduzeću Grafotisak d.o.o.

Kako bismo mogli utvrditi vezu između vodstva i organizacijske kulture, potrebno je detaljno analizirati povezanost između varijabli vodstva i faktora organizacijske kulture, na način kako je to definirano pomoćnim hipotezama H1.1. i H1.2. S tim u vezi, testirali smo povezanost varijabli vodstva i faktora organizacijske kulture kojima se opisuje dinamična organizacijska kultura: faktori razvojno-poduzetničke orijentacije, faktori socijalne orijentacije i faktori decentralizacije. Ranije je ukazano (tablica 35. na stranici 62.) na razvijenost faktora dinamične organizacijske kulture, odnosno rezultati istraživanja su pokazali kako faktori dinamične kulture dominiraju nad fatorima statične organizacijske kulture u poduzeću Grafotisak.

Tablicom 37. prikazati će se rezultati istraživanja koji se odnose na vezu varijabli vodstva i faktora dinamičke organizacijske kulture.

Tablica 37: Korelacija između vodstva i faktora dinamične organizacijske kulture

Correlations

			Motivacija	Vodstvo	Odlučivanje	Komuniciranje	Ciljevi	Kontrola	Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	Faktori socijalne orijentacije	Faktori decentralizacije
Spearman's rho	Motivacija	Correlation Coefficient	1,000	-,655**	-,884**	-,823**	-,922**	-,305	-,016	,471**	,317
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,101	,933	,009	,088
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Vodstvo	Correlation Coefficient	-,655**	1,000	,830**	,838**	,661**	,742**	,199	,048	-,017
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,292	,803	,930
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Odlučivanje	Correlation Coefficient	-,884**	,830**	1,000	,966**	,928**	,562**	,214	-,275	-,239
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,001	,257	,142	,203
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Komuniciranje	Correlation Coefficient	-,823**	,838**	,966**	1,000	,893**	,508**	,183	-,310	-,287
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,004	,334	,096	,124
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Ciljevi	Correlation Coefficient	-,922**	,661**	,928**	,893**	1,000	,344	,182	-,425*	-,297
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,063	,335	,019	,110
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Kontrola	Correlation Coefficient	-,305	,742**	,562**	,508**	,344	1,000	,207	,297	,157
		Sig. (2-tailed)	,101	,000	,001	,004	,063	.	,272	,112	,408
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	Correlation Coefficient	-,016	,199	,214	,183	,182	,207	1,000	,628**	,569**
		Sig. (2-tailed)	,933	,292	,257	,334	,335	,272	.	,000	,001
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori socijalne orijentacije	Correlation Coefficient	,471**	,048	-,275	-,310	-,425*	,297	,628**	1,000	,854**
		Sig. (2-tailed)	,009	,803	,142	,096	,019	,112	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori decentralizacije	Correlation Coefficient	,317	-,017	-,239	-,287	-,297	,157	,569**	,854**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,088	,930	,203	,124	,110	,408	,001	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Tablica prikazuje odnose između varijabli vodstva i faktora dinamične organizacijske kulture. Povezanost između motivacije i faktora socijalne orijentacije iznosi 0,471, što znači da je korelacija pozitivna, umjerena te statistički značajna na razini 1% signifikantnosti. Korelacija između motivacije i faktora decentralizacije iznosi 0,317, pozitivna, slaba na razini 10% statističke značajnosti. Također, tablica prikazuje povezanoat između komuniciranja i faktora socijalne orijentacije koja iznosi -0,310, što znači da je veza negativna i slaba te statistički značajna na razini 10% signifikantnosti. Na posljetku, prikazana je korelacija između ciljeva i faktora socijalne orijentacije koja iznosi -0,425 koja je negativna, slaba te statistički značajna na razini signifikntnosti od 10%.

Tablica 38: Korelacija između vodstva i faktora statične organizacijske kulture

Correlations

			Motivacija	Vodstvo	Odlučivanje	Komuniciranje	Ciljevi	Kontrola	Faktori birokracije	Faktori statusa quo	Faktori formalizacije
Spearman's rho	Motivacija	Correlation Coefficient	1,000	-,655**	-,884**	-,823**	-,922**	-,305	-,709**	,491**	-,046
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,101	,000	,006	,809
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Vodstvo	Correlation Coefficient	-,655**	1,000	,830**	,838**	,661**	,742**	,133	-,139	-,454*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,484	,463	,012
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Odlučivanje	Correlation Coefficient	-,884**	,830**	1,000	,966**	,928**	,562**	,498**	-,293	-,215
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,001	,005	,116	,254
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Komuniciranje	Correlation Coefficient	-,823**	,838**	,966**	1,000	,893**	,508**	,467**	-,228	-,191
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,004	,009	,226	,311
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Ciljevi	Correlation Coefficient	-,922**	,661**	,928**	,893**	1,000	,344	,666**	-,368*	,015
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,063	,000	,045	,937
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Kontrola	Correlation Coefficient	-,305	,742**	,562**	,508**	,344	1,000	-,172	,000	-,655**
		Sig. (2-tailed)	,101	,000	,001	,004	,063	.	,363	1,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori birokracije	Correlation Coefficient	-,709**	,133	,498**	,467**	,666**	-,172	1,000	-,437*	,598**
		Sig. (2-tailed)	,000	,484	,005	,009	,000	,363	.	,016	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori statusa quo	Correlation Coefficient	,491**	-,139	-,293	-,228	-,368*	,000	-,437*	1,000	-,307
		Sig. (2-tailed)	,006	,463	,116	,226	,045	1,000	,016	.	,099
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori formalizacije	Correlation Coefficient	-,046	-,454*	-,215	-,191	,015	-,655**	,598**	-,307	1,000
		Sig. (2-tailed)	,809	,012	,254	,311	,937	,000	,000	,099	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Tablica 38. prikazuje povezanost između varijabli vodstva i faktora statičke organizacijske kulture. Prikazana je korelacija između motivacije i faktore birokracije, ona iznosi -0,709 te je negativna i jaka. Korelacija je stastistički značajna na razini signifikantnosti od 1%. Tablica daje uvid u povezanost između motivacije i faktora održavanja statusa quo koja iznosi 0,491. Korelacija je pozitivna i umjerena i statistički značajna na razini signifikantnsti od 10%. Povezanost između vodstva i faktora formalizacije je -0,454, negativna i umjerena te nije statistički značajna. Tablica pokazuje odnos između odlučivanja i faktora birokracije koja iznosi 0,498. Korelacija je pozitivna i umjerena te je statistički značajna na razini signifikantnosti od 5%. Povezanost između komuniciranja i faktora birokracije je 0,467 što ukazuje da postoji pozitivna i umjerena korelacija na razini statitičke značajnosti od 10%. Tablica daje prikaz povezanosti između ciljeva i faktora birokracije, korelacija iznosi 0,666 što znači da je pozitivna i umjerena te je statistički značajna na razini signifikantnosti od 1%. Također, prikazuje se korelacija između ciljeva i faktora održavanja statusa quo koja iznosi -0,368 te je ona negativna, slaba i nije statisčki značajna. Na kraju, tablica pokazuje i povezanost između kontrole i faktora formalizacije koja je -0,655, što znači da je ona negativna, umjerena i statistički značajna na razini signifikantnosti od 1%.

ZAKLJUČAK

Cilj diplomskog rada bio je istražiti vezu između varijabli vodstva i faktora organizacijske kulture u poduzeću Grafotisak. U teorijskom dijelu rada objašnjeno je i definirano što je to vodstvo i organizacijska kultura te svi njihove elementi, tipovi, vrste i slično. U empirijskom dijelu su obrađeni podaci dobiveni anketom. Poslano je 35 anketnih upitnika, dok je 30 anketa vraćeno i na temelju tog reprezentativnog uzorka obrađivani u podaci. U obradi podataka korištene su metode statističke analize, kao što je korelacijska analiza koja je pokazala veze zmeđu promatranih varijabli. Za ispitivanje stilova vodstva korištena je Likertova tipologija, dok je za Faktore organizacijske kulture korištena Mergenisonova tipologija. Također, postavljene su istraživačke hipoteze, jedna glavna i dvije pomoćne.

H1: Postoji povezanost između organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Grafotisak.

H1.1.: Postoji pozitivna veza između dinamične organizacijske kulture i varijabli vodstva u poduzeću Grafotisak.

H1.2.: Postoji negativna veza između statične organizacijske kulture i varijabli vodstva u poduzeću Grafotisak.

Rezultati ankete pokazuju kako je većina osoba muškog spola što je i u skladu sa djelatnošću koje poduzeće obavlja te pripadaju populaciji od 20 do 40 godina starosti. Budući da većina njih pripada mlađoj kategoriji zaposlenika, i ne čudi podatak na većina njih ima od 11 do 15 godina radnog staža te do 5 godina radnog iskustva na poslovima rukovođenja. Više od polovine ispitanika je oženjeno/udato, prosječan broj članova domaćinstva četiri te je više oko 70% ispitanika radničkog podrijetla. Zaposlenici su u prosjeku mijenjali zaposlenje jedan put, najviše napredovali po rukovodnoj liniji te je najviše ispitanika odgovorilo da radi od 9 do 13 sati dnevno.

Što se tiče analize vodstva, može se reći kako prevladava konzultativan i participativan stil vodstva. Na primjer, kod motivacije, kao organizacijske varijable, zaključeno je da u potpunosti postoji participativan stil vodstva, što znači da postoji potpuno povjerenje u podređene te postoji visoka razina timskog rada. Za varijable vodstva utvrđeno je kako prevladava konzultativan stil, što znači da postoji komunikacija u oba smjeta i postoji povjerenje u podređene. 70% ispitanika odgovorilo kako su za obavljanje funkcije kontrole

rada i poslovanja u poduzeću odgovorni svi rukovoditelji, ali i sami zaposlenici. Može se zaključiti kako postoji konzultativan stil vodstva sa naznakam participativnog stila.

Među faktorima organizacijske kulture pokazalo se kako je najrazvijeniji faktor socijalne orijentacije (3,36) što je vezano za poticanje timskog rada, razvijanje međuljudksih odnosa u poduzeću (prijateljstvo, povjerenje, neformalnost), otvorensot za nove ideje i sugestije i slično. Najveća ocjena pokazuje kako je posvećenost ljudima dosta velika te da se cijeni svaki zaposlenik. Drugi po razvijenosti je faktor razvojno-poduzetničke orijenatacije (3,3) što se odnosi na poduzetnost i prodornost u djelovanju, orijentiranost tržištu i budućnosti te je u skladu sa pokazateljima uspješnosti poslovanja. Treći faktor je faktor održavanja statusa quo sa ocjenom 2,97, zatim faktori birokcije 2,8, faktori formalizacije 2,78 te faktori decentralizacije sa ocjenom 2,55.

Primjenom Speraman rho koeficijenta korelacije analizirane su veze između stilova vodstva faktora organizacijske kulture.

Prva pomoćna hipoteza (H1.1.) pretpostavlja da postoji pozitivna veza između dinamične organizacijske kulture i stilova vodstva. Hipoteza se može djelomično prihvatiti zbog utvrđene pozitivne i statistički značajne veze izeđu motivacije (kao jedne od varijabli vodstva) i faktora socijalne orijentacije i faktora decentralizacije (kao značajnih faktora organizacijske kulture). Što se tiče neočekivanih negativnih veza između varijabli vodstva (komuniciranje i ciljevi) s faktorima socijalne orijentacije, možemo pretpostaviti da se radi o nepažljivom ili nedovoljno pažljivom unosu rezultata od strane anketiranih zaposlenika, budući da se radi o relativno dugom anketnom upitniku, a anketa se provodila u delikatnom trenutku (povećanom obujmu poslovanja u sezoni).

Druga pomoćna hipoteza (H1.2.) pretpostavlja da postoji negativna veza između varijabli vodstva i faktora statične organizacijske kulture. Hipoteza se, također, djelomično prihvaća budući da je utvrđeno da postoji negativna veza između motivacije i faktora birokracije, ciljeva i faktora održavanja statusa quo te kontrole i faktora formalizacije.

Nakon obrade podataka i utvrđivanja činjenica koje su dovele do konačnih rezultata može se reći da se djelomično prihvaća glavna hipoteza (H1), budući da se dvije pomoćne hipoteze također djelomično prihvatile.

Na kraju, može se reći da je ograničenje prilikom obrade podataka bio anketni upitnik, koji je bio relativno dug te mali broj uzoraka. Problem malog uzorka proistekao iz činjenice

da ispitanici u poduzeću uglavnom nisu bili zainteresirani za popunjavanje upitnika zbog nedostatka vremena za popunjavanje upitnika usljed preopterećenosti na radnom mjestu.

Popis slika

Slika 1: Koncepcijski model organizacijske kulture

Slika 2: Četiri funkcije organizacijske kulture

Slika 3: Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“

Slika 4: Sjedište Grafotiska u Grudama

Slika 5: Sjedište Grafotiska u Grudama

Slika 6: Transportne jedinice tvrtke Grafotisak

Popis tablica

Tablica 1: Parsonov „AGIL“ model

Tablica 2: Kultura poduzeća- tipovi prema Dealu i Kennedyu

Tablica 3: Tipovi kulture prema Edwardsu i Klieneru

Tablica 4: Scholzova tipologija kulture prema evolucijski induciranoj dimenziji

Tablica 5: Scholzova tipologija kulture prema interno induciranoj dimenziji

Tablica 6: Ključne varijable vodstva

Tablica 7: Spol

Tablica 8: Dob

Tablica 9: Mjesto rođenja

Tablica 10: Socijalno podrijetlo

Tablica 11: Bračno stanje

Tablica 12: Broj članova domaćinstva

Tablica 13: Stupanj stručnog obrazovanja

Tablica 14: Ukupan radni staž

Tablica 15: Radni staž na poslovima rukovođenja

Tablica 16: Promjena zaposlenja

Tablica 17: Napredovanje u radu

Tablica 18: Proširivanje stečenih znanja

Tablica 19: Radno vrijeme

Tablica 20: Odnos prema političkim strankama

Tablica 21: Organizacijske varijable motivacije

Tablica 22: Organizacijske varijable vodstva

Tablica 23: Organizacijske varijable odlučivanja

Tablica 24: Organizacijske varijable komuniciranja

Tablica 25: Organizacijske varijable ciljeva

Tablica 26: Organizacijske varijable kontrole

Tablica 27: Profil organizacijskih karakteristika menadžera u poduzeću Grafotisak

Tablica 28: Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije

Tablica 29: Udio odgovora u faktorima birokracije

Tablica 30: Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije

Tablica 31: Udio odogovora u faktorima decentralizacije

Tablica 32 : Udio odgovora u faktorima održavanja statusa quo

Tablica 33: Udio odgovora u faktorima formalizacije

Tablica 34: Ocjena razvijenosti organizacijske kuture

Tablica 35: Dinamična i statična organizacijska kultura u poduzeću Grafotisak

Tablica 36: Korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture

Tablica 37: Korelacija između vodstva i faktora dinamične organizacijske kulture

Tablica 38: Korelacija između vodstva i faktora statične organizacijske kulture

Popis grafikona

Grafikon 1: Spol

Grafikon 2: Dob

Grafikon 3: Mjesto rođenja

Grafikon 4: Socijalno podrijetlo

Grafikon 5: Bračno stanje

Grafikon 6: Broj članova domaćinstva

Grafikon 7: Stupanj stručnog obrazovanja

Grafikon 8: Ukupan radni staž

Grafikon 9: Radni staž na poslovima rukovođenja

Grafikon 10: Promjena zaposlenja

Grafikon 11: Napredovanje u radu

Grafikon 12: Proširivanje stečenih znanja

Grafikon 13: Radno vrijeme

Grafikon 14: Odnos prema političkim strankama

LITERATURA

1. Buble.M., (2006.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split
2. Buble, M., et. al. (1997): Strategijski management, Ekonomski fakultet Split
3. Cingula, M.(1992.): Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije, FOV Kranj, Portorož
4. Daft, L.R. (1997): Management, Fourth Edition, Forth Wort
5. Filipović, V. (1984.): Filozofski rječnik, NZ Zagreb
6. Gordon, J.R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S.R. (1990.), Management and Organizational Behavior Allyn and Bacon, Boston
7. Megginson, L. C., D.C. Mosley, P.H. Pietri Jr. (1989.): "Management", Concepts and Applications, Harper and Row, New York
8. Robbins, S. P.(1995.): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb
9. Scholz, Z.(1987): Corporate culture and strategy-problem of strategic fit, Long Range Planning, vol.20, No.4.
10. Sikavica, P., M. Novak (1993.): Poslovna organizacija, drugo izmijenjeno i nadopunjeno izdanje, Informator, Zagreb
11. Smirchich, L. (1983.): Conepts of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3., Sage Publications, Inc.
12. Vila, A. (1992): „Japanski principi organizacije i rukovođenja, FOV Kranj, Portorož
13. Wehrich, H., Koontz, H. (1994.): Menadžment, (deseto izdanje), Zagreb
14. Žugaj, M., J. Šehanović, M. Cingula(1999.): Organizacija, TIVA, Tiskara Varaždin
15. Žugaj, M., M. Cingula (1992.): Temelji organizacije, FOING, Varaždin
16. Žugaj, M., B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović (2004.): Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin
17. http://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=34552
18. http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20-%202%20poglavlje.pdf

Prilog I: Anketni upitnik

Anketni upitnik

Poštovani,

Molim Vas da izdvojite malo svog vremena kako bi ste odgovorili na dolje navedena pitanja. Studentica Ekonomskog fakulteta u Splitu u okviru diplomskog rada "Organizacijska kultura i stilovi vodstva u poduzeću Grafotisak" provodi istraživanje. Istraživanjem se želi pokazati kako organizacijska kultura utječe na ponašanje zaposlenika, njihovu motiviranost za uspješno i efikasno obavljanje radnih zadataka te utjecaj na poslovanje poduzeća u cjelini.

Anketa je anonimna, te Vas molim da na pitanja odgovorite iskreno i samostalno.

Podaci dobiveni anketom biti će prikazani u diplomskom radu te će se koristiti isključivo za potrebe diplomskog rada.

Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu!

1. Spol:

(1) muško

(2) žensko

2. 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

3. Mjesto rođenja:

(1) u mjestu rada

(2) izvan mjesta rada

4. Socijalno podrijetlo:

(1) seljačko (i ribarsko)

(2) radničko

(3) službeničko

(4) obrtničko

(5) stručnointelektualno

(6) slobodne profesije

5. Bračno stanje:

(1) neoženjen/neudata

(2) oženjen/udata

(3) razveden(a)

(4) udovac(ica)

6. 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

7. Stupanj stručnog obrazovanja:

(1) samo osnovna škola

(2) stručno trogodišnje obrazovanje

(3) stručno četverogodišnje obrazovanje

(4) više stručno obrazovanje

(5) visoko stručno obrazovanje

8. 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

9. 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

10. Koliko ste puta mijenjali zaposlenje:

(1) nijedanput

(2) jedan put

(3) dva puta

(4) tri i više puta

11. Jeste li tijekom ukupnog zaposlenja (neovisno o mijenjanju poduzeća) napredovali u poduzeću?

(1) ne, nisam nikada

(2) da, po rukovodnoj liniji

(3) da, po stručno-izvršnoj liniji

12. Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja?

(1) da, stalno

(2) povremeno

(3) veoma malo

(4) nedovoljno, zbog zauzetosti

(5) uopće ne

13. 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

14. 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

15. Tko je odgovoran za ostvarenje ciljeva vašeg poduzeća?

(1) Isključivo direktor poduzeća

(2) Direktori i drugi rukovoditelji

(3) Nitko baš određeno

(4) Svi zaposleni

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

(1) Vrlo malo

(2) Relativno malo

(3) Osrednje

17. Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?

(1) Rijetko

(2) Ponekad

(3) Često

(4) Vrlo često

18. Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?

(1) Praktično ništa

(2) Ponešto

(3) Prilično mnogo

(4) Puno

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

(1) Niti malo

(2) Donekle slobodno

(3) Prilično slobodno

(4) Vrlo slobodno

20. 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

21. Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu

motivirani?

(1) Ne previše

(2) Relativno malo

(3) Nešto

(4) Priličan doprinos

22. 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

23. 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 glavnom menadžera prema nižim razinama.

1) Prema dolje

(2) Većinom prema dolje

(3) Dolje i gore

(4) Gore, dolje i bočno

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

(1) Sumnjičavo

(2) Vjerojatno sa sumnjom

(3) S oprezom

(4) S otvorenim umom

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

(1) Ne baš dobro

(2) Dobro

(3) Prilično dobro

(4) Vrlo dobro

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

(1) Obično netočna

(2) Često netočna

(3) Često točna

(4) Gotovo uvijek točna

27. 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)

28. Koliko je prisutan otpor prema ciljevima poduzeća?

(1) Jak otpor

(2) Osrednji otpor

(3) Ponekad nešto otpora

(4) Malo ili ništa otpora

29. 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

30. Postoje li u poduzeću pojedinci i grupe koje se opiru pravilima rada poduzeća?

(1) Da

(2) Obično

(3) Ponekad

(4) Ne postoje

31. 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

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

35. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

36. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

38. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

39. Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

41. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

42. 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

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

46. 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

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

48. 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

49. 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

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

55. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

58. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

59. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

60. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

64. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

65. 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

66. 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

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti