

ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA VIATOR D.O.O.

Barać, Renata

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:124:645734>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

**ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI
VODSTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA VIATOR
D.O.O.**

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Marina Lovrinčević

Student:

Renata Barać, 2171287

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Istraživačke hipoteze	2
1.3. Ciljevi istraživanja	3
1.4. Metode istraživanja	3
1.5. Doprinos istraživanja.....	4
1.6. Struktura diplomskog rada.....	5
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VOĐENJA	6
2.1. Organizacijska kultura.....	6
2.1.1. Pojam organizacijske kulture	6
2.1.2. Elementi organizacijske kulture	7
2.1.3. Funkcije organizacijske kulture.....	10
2.1.4. Modeli organizacijske kulture	11
2.1.5. Vrste organizacijske kulture.....	14
2.1.6. Tipovi organizacijske kulture.....	16
2.2. Stilovi vođenja	21
2.2.1. Pojam vođenja, vodstva i vođe.....	21
2.2.2. Modeli vodstva	23
2.2.3. Suvremeni pristup vodstvu.....	27
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I STILOVA VODSTVA.....	29
3.1. Opći podaci o poduzeću Viator d.o.o	29
3.2. Metodologija istraživanja	30
3.3. Rezultati istraživanja	31
3.3.1. Obilježja zaposlenika.....	31
3.3.2. Analiza sustava vodstva	38
3.3.3. Organizacijska kultura u poduzeću Viator d.o.o.	43
3.3.4. Povezanost organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Viator d.o.o.	48
4. ZAKLJUČAK.....	53
Popis slika	56
Popis tablica	56
LITERATURA.....	58
Prilog I: Anketni upitnik	59

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Organizacijska kultura je skupina čimbenika koji određuju (konstruiraju) zajednički identitet svih ljudi koji pripadaju određenoj organizaciji. Osim definiranja pripadnosti, kultura omogućava lakše suočavanje s neizvjesnošću, stvara poredak u društvenim sustavima i olakšava stvaranje i održavanje organizacija.¹ Postoji šest različitih aspekata globalne orijentacije i stilova ponašanja organizacije, a to su: razvojno poduzetnička orijentacija, socijalna orijentacija, decentralizacija, birokratizacija, inertnost i formalizacija.² Na temelju toga uočava se da postoje vidljiva i nevidljiva organizacijska kultura pri čemu osnivači organizacije imaju ključnu ulogu u njenom kreiranju i davanju primjera ponašanja ostalim zaposlenicima.

Postoji mnogo različitih definicija kulture jer može biti shvaćena kao djelatnost ili temeljna odrednica nekog društva. Jedna od često korištenih definicija kulture je da kulturu čine apstraktne vrijednosti, uvjerenja i percepcije svijeta koji su temelj ljudskog ponašanja i odražavaju se u ponašanju. Promatrajući bilo koju kulturu može se uvidjeti da se svaka sastoji od barem dva sloja koja imaju svoju funkciju. Jedan od njih prikazuje određena vjerovanja, vrijednosti i norme koja rezultiraju drugim slojem koji predstavlja određene načine ponašanja, oblačenja i komuniciranja. Kultura predstavlja produkt kolektivnog procesa i prikazuje povezanost s dubokim uvjerenjima i emocionalnim potrebama pojedinaca koji joj pripadaju.³

VIATOR d.o.o. je vlasnik licence Last minute rent a car za Republiku Hrvatsku. Sjedište tvrtke je u Splitu gdje se nalazi rent a car rezervacijski centar, odjel prodaje i servis vozila, auto limarija i tehnička služba s odjelom za podršku kupcima. Tvrtka je iskustvom i promišljenom organizacijom uspjela tijekom posljednjih nekoliko godina ostvariti uspješnu suradnju s brojnim turističkim i putničkim agencijama te hotelima u Hrvatskoj i inozemstvu. Viator vozila sinonim su za održavana, provjerena i kvalitetna rabljena vozila s jamstvom od kojih najveći broj još uvijek posjeduje tvorničko jamstvo. Kako bi i dalje bili na visokom nivou kvalitete pružanja usluga i izvršavanju svojih poslova, tvrtka mora kontinuirano motriti

¹ Pavičić J., Alfirić N., Aleksić Lj.(2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, str. 125

² Bahtijarević- Šiber F.(2004.): Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Informator, Zagreb, str. 36

³ Pavičić J., Alfirić N., Aleksić Lj.: op. cit., str. 125-126

zbivanja i promjene u svojoj okolini te pratiti rad svojih zaposlenika. Upravo zbog toga potrebno je odrediti organizacijsku kulturu te dominantne stilove vođenja koji će se pozitivno odraziti na pokazatelje uspješnosti poslovanja tvrtke. Dakle, predmet ovog istraživanja je utjecaj organizacijske kulture na stilove vodstva, odnosno njihova međusobna povezanost na rad i poslovanje tvrtke Viator d.o.o. Promatrane su teorijska i empirijska razina organizacijske kulture, njene tipologije, vrste te njihova analiza djelovanja na stilove vođenja te povezanost za stilovima vodstva.

1.2. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja moguće je postaviti glavnu hipotezu:

H1: Postoji povezanost između faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva u poduzeću Viator d.o.o.

Da bi navedena glavna hipoteza bila prihvaćena, potrebno je dokazati da između faktora organizacijske kulture, koja uključuju faktore razvojno-poduzetničke orijentacije, socijalne orijentacije, decentralizacije i faktora formalizacije i modela vodstva, koji uključuju konzultativno-autoritativni model vodstva, participativni model te varijabli vodstva postoji pozitivna veza.

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

H1.1.: Postoji pozitivna povezanost između faktora dinamične organizacijske kulture, kao dominantnog tipa organizacijske kulture i varijabli vodstva u poduzeću Viator d.o.o.

Kako bi promatrana pomoćna hipoteza bila prihvaćena, potrebno je dokazati da postoji pozitivna povezanost između faktora dinamične organizacijske kulture, koji uključuju razvojno poduzetničke faktore, faktore socijalne orijentacije i faktore decentralizacije te varijabli vodstva u poduzeću Viator d.o.o.

H1.2.: Postoji negativna povezanost između faktora statične organizacijske kulture i varijabli vodstva u poduzeću Viator d.o.o.

Da promatrana pomoćna hipoteza bude prihvaćena, potrebno je dokazati da između faktora statične organizacijske kulture, koju čine faktori birokracije, faktori formalizacije i faktori statusa quo te varijabli vodstva u poduzeću Viator d.o.o. postoji negativna povezanost.

1.3. Ciljevi istraživanja

Glavni ciljevi predloženog istraživanja određeni su problemom i predmetom istraživanja te postavljenim hipotezama. Dakle, temeljni cilj je utvrditi povezanost organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću. Uz to, cilj je pokazati da organizacijska kultura ima značajan utjecaj na poslovanje poduzeća u cjelini, na ponašanje zaposlenika te njihovu motiviranost i efikasnost prilikom obavljanja poslova i zadataka.

Provedeno istraživanje može koristiti i menadžmentu poduzeća jer će na temelju rezultata istraživanja biti moguće provoditi korektivne mjere i akcije, unaprijediti organizacijsku kulturu te prilagoditi modele vodstva u poduzeću, a što će u konačnici poboljšati rezultate poslovanja.

U okviru predloženog diplomskog rada, teorijski će se i empirijski elaborirati i istražiti fenomen organizacijske kulture i stilova vodstva, kao i njihov međuođnos.

1.4. Metode istraživanja

Kako bi rad omogućio dobivanje odgovora na postavljene hipoteze te kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi potrebno je koristiti odgovarajuće metode istraživanja. U obradi teme diplomskog 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.
- *Induktivna i deduktivna metoda* - pomoću induktivne metode na temelju pojedinačnih zapažanja može se do općih konstatacija, dok se deduktivnom metodom se iz općih stavova izvode posebni.
- *Metoda deskripcije*—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 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 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 rada provesti će se istraživanje metodom ankete u promatranom poduzeću.

Prikupljeni podaci obrađeni će biti prikladnim metodama statističke analize.

- *Metoda anketiranja* - postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.⁴
- *Metoda statističke analize* - obrada u jednom od statističkih programa.

1.5. Doprinos istraživanja

Osnovni doprinos ovog istraživanja ogleda se kroz utvrđivanje povezanosti između postojeće organizacijske kulture u poduzeću Viator d.o.o. i stilova vodstva.

Uz to, teorijskom i empirijskom analizom utvrđuje se značaj organizacijske kulture, stilova vodstva i njihova međuodnosa.

⁴<https://www.scribd.com/doc/23397592/Metoda-ankete-upitnika-i-intervjua-u-istra%C5%BEiva%C4%8Dkom-procesu-u-saobra%C4%87aju>

1.6. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastoji se od četiri međusobno povezane cjeline koje obuhvaćaju teorijske i empirijske odrednice razmatrane problematike.

Prvi, uvodni dio sadržava navedeni predmet i problem istraživanja te ciljeve istraživanja. Definira se glavna hipoteza i dvije pomoćne. Uz to, objašnjene su znanstvene metode koje će se koristiti u radu te doprinos istraživanja, struktura i sadržaj rada.

Drugi dio rada predstavlja teorijski okvir za analizu definiranog problema istraživanja u kojem su objašnjeni pojam organizacijske kulture, njeni elementi te tipovi organizacijske kulture. Također, definira se pojam vođenja i stilovi vodstva u poduzećima u odnosu na različite tipologije, kao i njihov utjecaj na uspješno poslovanje poduzeća.

Treći dio rada odnosi se na empirijsko istraživanje. U tom dijelu, opisuje se poduzeće Viator d.o.o., njegov razvoj i temeljne karakteristike. Na temelju podataka prikupljenih anketiranjem, utvrđuju se ključne dimenzije organizacijske kulture u poduzeću kao i tipovi vodstva te utvrđuju njihov međuodnos.

Četvrti dio rada prikazuje zaključak diplomskog rada koji objedinjuje teorijske i empirijske spoznaje provedenog istraživanja. Na kraju rada daje se popis literature, popis tablica i grafikona te anketni upitnik.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VOĐENJA

2.1. Organizacijska kultura

2.1.1. Pojam organizacijske kulture

Kultura se kao pojam javlja krajem 19. stoljeća koji su razvili antropolozi. Postoji mnogo različitih definicija kulture koje su nastale od strane različitih autora te su se mijenjale tijekom godina. U početku je kultura predstavljala složenu cjelinu koja obuhvaća znanje, vještine, uvjerenja, umjetnost, zakon, običaj i svaku drugu sposobnost koju čovjek stječe kao član društvene zajednice. Kulturu čine apstraktne vrijednosti, uvjerenja i percepcije svijeta koji su temelj ljudskog ponašanja i odražavaju se u ponašanju. Ti su elementi zajednički članovima određene društvene zajednice, a njihovo očitovanje stvara ponašanje razumljivo ostalim članovima toga društva. Kulture se ne nasljeđuju biološki, nego se uče, a učenje se ostvaruje uglavnom posredstvom jezika. Dijelovi kulture funkcioniraju kao jedinstvena cjelina.⁵

Organizacijska kultura postoji odavno, kao i sama organizacija, ali se njome znanstvena zajednica počinje ozbiljnije baviti tek u novije vrijeme. Mnogi autori su se bavili organizacijskom kulturom, što implicira na postojanje više gledišta o ovoj tematici pa tako i različitih definicija. Neke od najčešće korištenih definicija su:

- „Kultura je način života i rada u poduzeću. Ona je sistem vrijednosti, uvjerenja, običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvedeći norme ponašanja. Predstavlja osobnost odnosno karakter ili osobnost (eng. *personality*) poduzeća.“⁶
- „Organizacijska kultura obuhvaća donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva.“⁷
- „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“⁸

⁵ <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20-%202%20poglavlje.pdf>

⁶ Sikavica, P., M. Novak (1993.): “Poslovna organizacija”, Informator, Zagreb, str. 633

⁷ Žugaj, M., Bojanić- Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004.) “Organizacijska kultura“, Tiva, Varaždin, str.6

⁸ Vila, A.: Japanski, (1992): „Japanski principi organizacije i rukovođenja, Kranj, str. 527

- „Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji.“⁹
- „Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo.“¹⁰

Na temelju navedenih definicija, moguće je uočiti dva pristupa u definiranju pojma kulture.

Prvi, odnosno nevidljivi pristup kulturi definira kulturu kao susav vrijednosti, shvaćanja, životnih stilova, etike, uvjerenja i karaktera poduzeća. Drugi pristup polazi od onoga što je vidljivo upoduzeću, prvenstveno ponašanje zaposlenih.

Kultura organizacije može se podijeliti na dvije razine, a to su vidljiva i nevidljiva. Uz to, pojmovi kao što su imidž tvrtke i željena slika organizacije su u uskoj vezi s pojmom organizacijske kulture i predstavljaju odraz kulture tvrtke.

2.1.2. Elementi organizacijske kulture

Za bolje razumijevanje organizacijske kulture, potrebno je dobro poznavati sve njene elemente. Prema Armstrongu postoje tri važna elementa organizacijske kulture:¹¹

- organizacijske vrijednosti,
- organizacijska klima,
- menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju što bi se trebalo dogoditi. Predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju te na koji način bi se određene promjene unutar organizacije trebale događati. Jednako tako, bitno je zadovoljstvo suradnika i raznih vanjskih poslovnih partnera, na koje utječu odnos prema njima, kvaliteta pružanja usluga i pravovremeno izvršavanje obaveza. U organizacijske vrijednosti spada i financijska

⁹ Žugaj, M., Bojanić- Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004.) “Organizacijska kultura“, Tiva, Varaždin, str.6

¹⁰ Žugaj, M., Bojanić- Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004.) “Organizacijska kultura“, Tiva, Varaždin, str.7

¹¹ Žugaj M., M. Cingula (1992.) : “Temelji organizacije”, FOING, Varaždin, str. 209.

stabilnost organizacije, odnosno pravovremeno plaćanje svih troškova. Uz to, dugoročna suradnja sa raznim stručnjacima, partnerima i organizacijama također spada u organizacijske vrijednosti. Te vrijednosti izražavaju se kao svrha ili strateški ciljevi poduzeća. Mnoge tvrtke u svoje organizacijske vrijednosti navode: etičnost, tradiciju, profesionalnost, timski rad, stručnost, objektivnost, uvažavanje ljudskih prava, zaštitu okoliša i slično.

Organizacijska klima predstavlja način kako njezini djelatnici razumiju poduzeće ili organizaciju kao cjelinu. Ona zapravo predstavlja radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima i odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Njezina uloga je da pojedinac bude zadovoljan te upravo to utječe na učinkovitost rada svakog pojedinca i organizacije kao cjeline. Johannesson navodi dva temeljna pravca u definiranju organizacijske klime: objektivistički ili realistički i subjektivistički ili fenomenološki. Prema prvom gledanju, klima objektivno postoji kao dio organizacijske realnosti. Iako je obično definirana pomoću tipičnih ponašanja, stavova i osjećaja u organizaciji, unutar ove teorijske perspektive klima je organizacijski atribut koji egzistira nezavisno od percepcije njenih članova. Nasuprot tome, prema subjektivističkom se pristupu organizacijska klima odnosi na perceptivno i kognitivno strukturiranje organizacijske situacije, zajedničko njenim članovima.¹² Na temelju organizacijske klime vidi se koji elementi pozitivno ili negativno utječu na zadovoljstvo i sam učinak rada.

Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Obuhvaća upravljanje ljudima, planiranje, organiziranje i vrednovanje rezultata. Razlikujemo dva menadžerska stila: autokratski i demokratski. Za autokratski stil je karakteristično da menadžer sam donosi odluke, bez konzultiranja s podređenima. Kod ovog stila vodstva, vlast je u rukama samo jedne osobe te je uspjeh poduzeća na prvom mjestu. Demokratski stil karakterizira prijateljski odnos menadžera i radnika jer postoji obostrana komunikacija gdje radnici iznose svoje prijedloge i mišljenja, a menadžer ih sluša i uzima to u razmatranje prije konačnog donošenja neke odluke. Kod ovih menadžera rezultati poduzeća više nisu na prvom mjestu, već se sada javlja briga za ljude.

¹²<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Organizacijska%20klima%20i%20kultura%20-%20poglavlje.pdf>

Za razliku od prethodne podjele, sljedeća podjela organizacijske kulture fokusira se na ove elemente:¹³

- vrijednosti,
- norme,
- statove i uvjerenja,
- običaje i rituale,
- jezik i komunikacije,
- simbole.

Vrijednosti predstavljaju operacionalizaciju strategije, a vezane su za prioritete koji su značajni za opstanak i razvoj organizacije. Očituju se ponajprije na orijentaciju na zadovoljstvo kupaca, poticanje autonomije i inovativnosti zaposlenika.

Norme, koje mogu biti pisane i nepisane, vezuju se uz način kojim se želi nešto postići.

Stavovi i uvjerenja predstavljaju sustav uvjerenja i stavova koji obuhvaća osnovne ideale i načeka ponašanja organizacije.

Običaji i rituali su ustaljeni oblici ponašanja pomoću kojih se stimulira identifikacija pojedinca s organizacijom te se stvaraju određene navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.

Jezik je znak određenog socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. On je blizak pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje. Komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svog verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražava svoju razinu kulture.

Simboli su vanjski vizualni znakovi organizacije u koje spadaju kat na kojem se nalazi kancelarija, kakav auto vozi menadžer, mjesto gdje se pije kava i slično.

Svi navedeni elementi organizacijske kulture čine osobnost nekog poduzeća. Često se polazi od pretpostavke da samo starija poduzeća imaju jaku organizacijsku kulturu, dok u praksi postoje nova, mlada poduzeća koja imaju razvijenu poslovnu filozofiju, stavove i druge elemente organizacijske kulture. Ovi elementi pokazuju da kultura organizacije postoji na

¹³Bahtijarević-Šiber, F., S. Borović, M.Buble, M.Dujanić, S. Kaputić (1991.) : „Organizacijska teorija“, Informator, Zagreb, str. 204

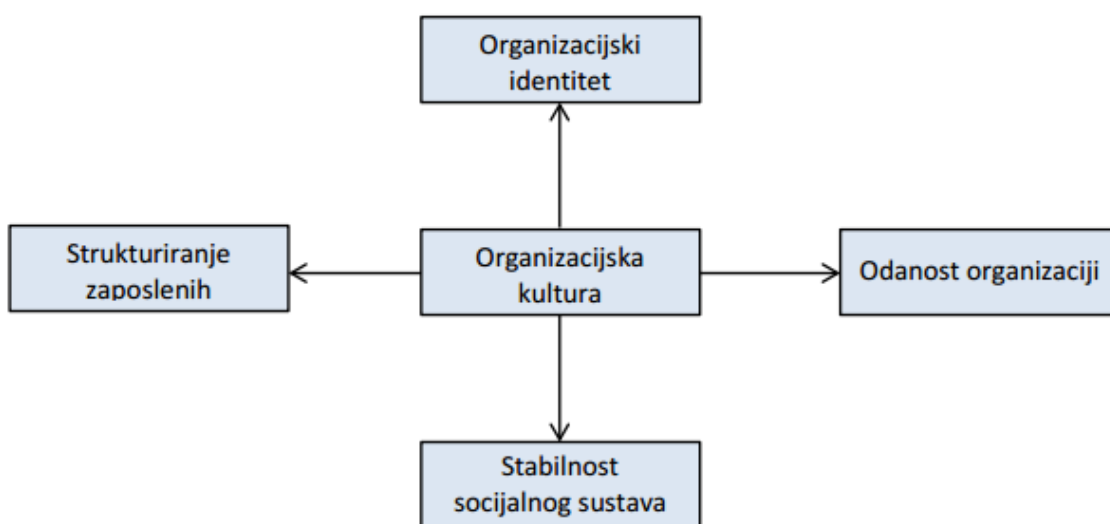
dvije razine, i to onoj nevidljivoj razini i vidljivoj razini. U vidljive znakove kulture spadaju: simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil odijevanja i slično. Dok su nevidljivi elementi organizacijske kulture: zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stajališta i osjećaji.¹⁴ Ovi elementi su prepoznatljivi u svim aktivnostima organizacije.

2.1.3. Funkcije organizacijske kulture

Nakon definiranja pojma organizacijske kulture i utvrđivanja elemenata koji je čine, definira se koje sve funkcije kultura ima u nekoj organizaciji. Mnogi autori navode funkcije koje kultura ima u organizaciji, dok se u radu navode samo neke.

Prema Smircichu organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:¹⁵

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



Slika 1. Četiri funkcije organizacijske kulture

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

¹⁴Sikavica, P. (2011), "Organizacija", Školska knjiga, Zagreb, str. 732.

¹⁵Smircich, L., (1983.), "Concepts of culture and organizational analysis", Administrative Science Quarterly, 1983. str. 339

Prema Robbinsu organizacijska kultura izvršava velik broj funkcija unutra organizacije kao:¹⁶

- organizacijska kultura ima ulogu određivanja granica, odnosno stvaranja razlike između organizacija,
- prenosi misao svoga identiteta članovima organizacije,
- kultura olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od pojedinčeva samo interesa, organizacijska kultura povećava postojanost društvenog sustava.

„Kultura je društveni lijepak koji drži organizacije na okupu osiguravanjem odgovarajućih standarda glede onoga što bi zaposleni trebali reći ili učiniti. Konačno kultura služi kao mehanizam za pokazivanje smjera i kontrole koji vodi i oblikuje stavove i ponašanje zaposlenih.“¹⁷

Funkcije organizacijske kulture važne su za organizacija i za zaposlenike. Kultura postavlja određena pravila igre, kojih se zaposleni moraju pridržavati da bi se uspješno integrirali u poduzeće. Funkcije kulture također pokazuju zaposlenima koje su stvari u organizaciji važne, što treba raditi u organizaciji, kako se ponašati, odnosno što im treba biti prioritet.

2.1.4. Modeli organizacijske kulture

Moorhead i Griffin navode tri primjera modela organizacijske kulture, i to:¹⁸

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

Parsonov „AGIL“ model bio je popularan 60-ih godina 20. Stoljeća kao klasični sociološki pristup. Talcott Parson promatra društvo kao sustav međusobnih društvenih jedinica, ustanova i organizacija. Model je usmjeren na razvitak okosnice okvira za objašnjenje i razumijevanje sadržaja te vrijednosti u kulturnom sustavu.

¹⁶Robbins, S.P. (1996), „Bitni elementi organizacijskog ponašanja“, treće izdanje, Mate Zagreb, str. 256

¹⁷Robbins, S.P. (1996), „Bitni elementi organizacijskog ponašanja“, treće izdanje, Mate Zagreb, str. 256

¹⁸Žugalj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999.), „Organizacija“, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 531.

U modelu su nabrojene neke funkcije na koje valja osobito pripaziti, a koje prikazuju ovitermini:

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

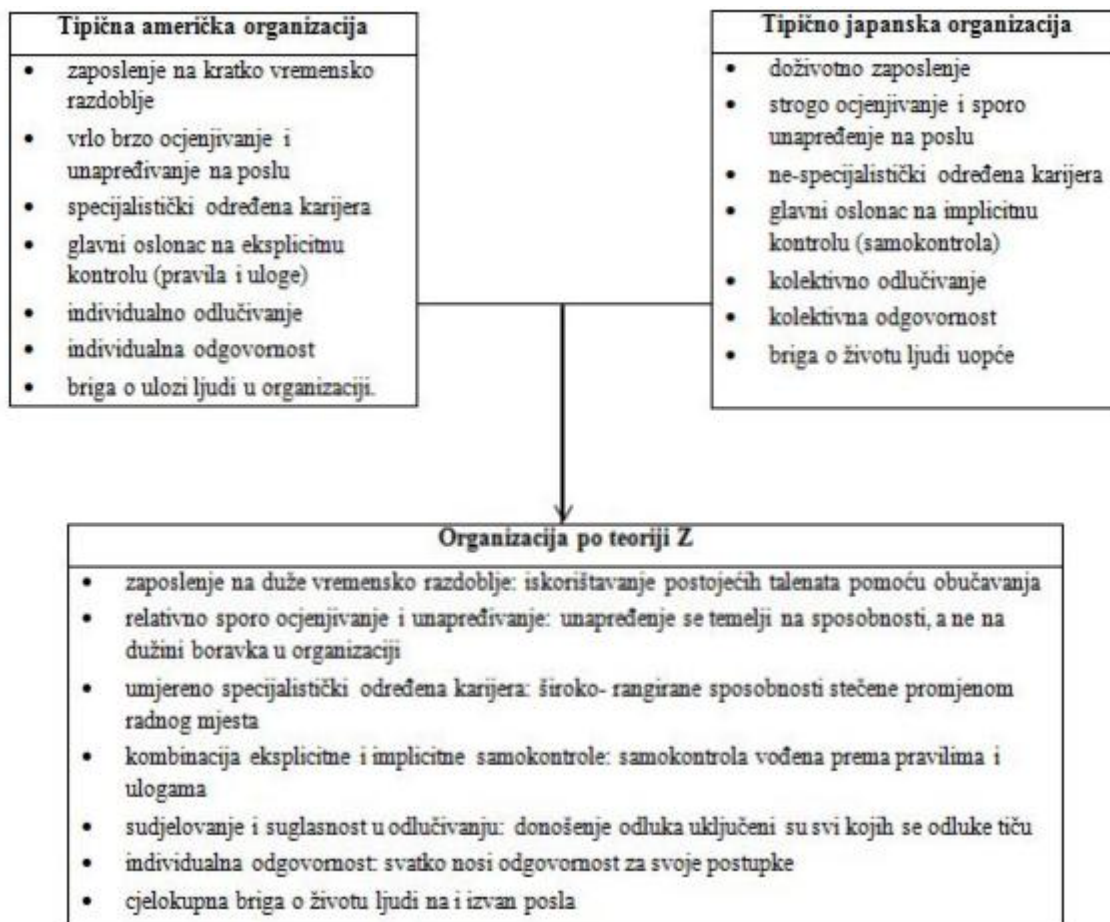
Tablica 1. Parsonov „AGIL“ model

PRILAGODBA (eng. <i>Adaptation</i>) - sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima	POSTIGNUĆE CILJA (eng. <i>Goal Attainment</i>) - sposobnost artikuliranja i postizanja ciljeva sustava
POVEZIVANJE (eng. <i>Integration</i>) - sposobnost integracije različitih dijelova sustava	ZAKONITOST (eng. <i>Legitimacy</i>) - pravo opstanka i prihvatanja

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

Ouchi-jev model dobio je ime po svojem autoru. William Ouchi je intervjuirao predstavnike dvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u SAD-u i Japanu. To mu je omogućilo doći do spoznaja na temelju kojih je postavio svoj model, odnosno teoriju „Z“. Ova teorija je model između tipičnog američkog i tipičnog japanskog poduzeća. Na slici prikazuju se karakteristične američke i japanske organizacije te karakteristike organizacije po teoriji Z.¹⁹

¹⁹Žugaj, M. (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA tiskara, Varaždin; str. 20



Slika 2. Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“

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

„Stvarni prodor organizacijske kulture u dvije znanosti počeo je godine 1982. s objavljivanjem poznate knjige bestselera od Petersa i Watermana „U potrazi za izvrsnošću“. Ova dvojica autora bili su prvi koji 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 razvijenim zemljama zapada i Japanu. Još je jedan razlog pobudio tako širok interes za izučavanje korporacijske kulture, a tiče se problema s kojima se suočavaju mnoge kompanije nakon akvizicija i spajanja ili fuzije, baš zbog jake kulture, koja onemogućava ostvarivanje reorganizacija i željenih rezultata svake od članica te integracije.“²⁰

²⁰Sikavica, P., M. Novak (1993.): “Poslovna organizacija”, Informator, Zagreb, str. 364

Peteres-Watermanov pristup, za razliku od ostalih istraživača, razlikuje to što su oni odabrali uzorak poduzeća i za praksu rukovođenja istražili i opisali uspješna poduzeća. Njihov pregled obilježja „izvrsnih“ poduzeća izgleda ovako:²¹

- 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, diverzifikacija,
- jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje i
- stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju.

Na temelju ovih obilježja strukturiraju se pravila ponašanja menadžmenta i svih zaposlenih.

2.1.5. Vrste organizacijske kulture

Svaka organizacija ima određenu organizacijsku kulturu. Drugim riječima, može se kazati kako postoji mnogo vrsta kulture. Svako poduzeće razvija svoju vrstu kulture, što implicira na postojanje različitih vrsta. Ipak, postoje neke opće poznate vrste organizacijske kulture, a to su:²²

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- izvrsna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura,
- parcipativna i neparcipativna 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.²³

²¹Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA Tiskara Varaždin, str. 21

²²Žugaj, M. (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA tiskara, Varaždin; str. 21

²³Gordon, J.R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S.R. (1990.), Management and Organization, Palgrave Macmillan, London, str. 99

Za dominantnu kulturu je karakteristično to da predstavlja temeljne vrijednosti koje dalje prihvaća većina članova te organizacije. Pored dominantne kulture javlja se i supkultura. To je kultura unutar neke dominantne kulture, koja nastaje unutar pojedinih odjela ili nekog specifičnog geografskog područja. Moguće je pojavljivanje više različitih supkultura unutar jedne dominantne kulture.

Dominantna kultura koja je opsežna i koju podupiru članovi organizacije može se nazvati jaka organizacijska kultura. Uz to, stalna upotreba specifičnih simbola karakterizira jaku organizacijsku kulturu. Međutim, postoje i neki nedostaci kod jakih kultura, pri čemu je najvažnija nesklonost promjenama. S druge strane nalazi se slaba kultura, koja nije podržavana od strane članova organizacije, ali ima određene prednosti nad dominantnom kulturom. Jedna od prednosti je veća prilagodljivost od jake organizacijske kulture, jer se od njih istovremeno traži i stabilnost i promjenjivost.

S obzirom na prepoznatljivost i jasnoću članovima organizacije i ljudima izvan nje, organizacijska kultura može se podijeliti na jasnu i nejasnu. Kao što i sam naziv kaže, jasna kultura je po nekim simbolima prepoznatljiva članovima organizacije, ali i onima izvan nje. Kod nejasnih kultura mnogi ne znaju odgovoriti kakva je njihova kultura. Takav primjer se najčešće javlja u organizacijama koje često mijenjaju menadžment koji ujedno uspostavlja i podupire organizacijsku kulturu.

Izvršnu organizacijsku kulturu je moguće prepoznati po nekim značajkama kao što su: planiranje života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposleni se osjećaju članom velike obitelji. U izvršnoj kulturi postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti. Užasna kultura je njena suprotnost. Obično su prepoznatljive po kriznom menadžmentu, konfuziji, klima je frustrirajuća i neugodna.²⁴

Organizacije koje djeluju u stabilnoj okolini imaju postojanu ili konstantnu organizacijsku kulturu. Dok će organizacije koje djeluju u turbulentnoj okolini imati promjenjivu ili adaptivnu kulturu. S obzirom na razinu percepcije koja postoji među članovima organizacije, kultura organizacije može biti participativna i ne participativna. Za participativnu organizacijsku kulturu karakteristično je da zaposleni uvelike sudjeluju u procesu odlučivanja, dok kod ne participativne organizacijske kulture menadžeri bez konzultacija s podređenima donose odluke.

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

2.1.6. Tipovi organizacijske kulture

Postoji mnogo pristupa od strane različitih autora koji opisuju tipove organizacijske kulture, a u radu će biti opisane najvažnije tipologije organizacijske kulture:

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

1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture

Deal i Kennedy-jevu tipologiju organizacijske kulture određuju prema dvjema značajkama :²⁵

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

U tablici se prikazuju tipovi organizacijskih kultura prema navedenim značajkama.

²⁵ Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str.23

Tablica 2. Kultura poduzeća – tipovi prema Dealu i Kennedyju

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

Izvor: Žugaj, M.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, 2004; str. 23

Deal i Kennedy navode četiri tipa organizacijske kulture:

- Kultura „sve ili ništa“- ovaj tip kulture stvara okolina s visokim rizikom i brzim povratnom vezom odluka i akcija. Takva okolina zahtjeva ljude spremne da prihvate rizik.
- Kultura „kruga i igara“- kultura teškog rada stvara se u okolini koju karakterizira nizak rizik i brza povratna veza. Ona se zasniva na timskom duhu i visokoj aktivnosti i stalnoj akciji, ali također i zabavi koju pruža timski rad.
- Kultura „kladi se na svoju organizaciju“ – kultura prepoznatljiva po zahtjevnim odlukama s velikim ulogom i dugoročnim učinkom. Kod ovog tipa kulture zaposleni trebaju čekati nekoliko godina da bi provjerili efekte odluka.
- Procesna kultura – razvija se u okolini koja ne nameće gotovo nikakav rizik. Pazi se na to kako se posao obavlja i orijentirana je hijerarhiji.

2. Scholzova tipologija organizacijske kulture polazi od tri dimenzije na kojima je moguće definirati čitav niz različitih kultura.²⁶

Prva dimenzija odnosi se na sklonost organizacije prema stabilnosti ili prema promjenama. Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema. Treća dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom i posljedice određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji.

²⁶ Bahtijarević-Šiber, F., S. Borović, M. Buble, M. Dujanić, S. Kaputić (1991.) : „Organizacijska teorija“, Informator, Zagreb, str. 207

Kod prve dimenzije može se odrediti pet tipova kulture, a polazište im je Anshoffova „skala turbulencije“:²⁷

- a) **Stabilna kultura** – tip kulture koja je orijentirana prema unutra i okrenuta prošlosti. Ona zazire od promjena i pokazuje odbojnost prema svakoj nepovezanosti i isprekidanosti.
- b) **Reaktivna kultura** – tip kulture koji je također okrenut prema unutra, ali se za razliku od stabilne kulture bavi sadašnjosti. Teško prihvaća bilo kakve promjene, ali su one moguće uz minimum rizika. Mali popuštanjem prema promjena ona u biti sprječava velike promjene.
- c) **Anticipirajuća kultura** – tip kulture koji jednim svojim djelom okrenuta prema unutra, a drugim prema vanka. Također prihvaća poznat uobičajen rizik i postupne promjene.
- d) **Istraživačka kultura** – tip kulture koji je okrenut isključivo prema okolini. Ona velikim dijelom prihvaća promjene i smatra da nema dobiti bez rizika.
- e) **Kreativna kultura** – tip kulture koji je također okrenut prema okolini, te teži neizvjesnom i neuobičajenom riziku. Ona pokušava predviđati budućnost i stalno traga za promjenama.

Kod dimenzije s obzirom na unutarnje stanje organizacije možemo govoriti o tri tipa organizacijske kulture:

- a) **Proizvodna kultura** – pojavljuje se tamo gdje su proizvodni procesi stalni, s visoko postavljenim normama radnih postupaka i niskim stručnim zahtjevima. Prava i utjecaj pojedinaca u toj su kulturi mala.
- b) **Birokratska kultura** – kod ovog tipa kulture je povećan broj raznolikosti i nerutiniziranosti što vodi većoj specifikaciji prava i obaveza zaposlenih.
- c) **Profesionalna kultura** – vezana je uz situacije za koje su tipični ne rutinski i raznoliki zadaci s obzirom na prirodu i težinu, koji zahtijevaju visoko stručne ljude i specijaliste u tom području djelovanja.

Treća dimenzija je vezana uz odnose organizacije s okolinom. Kod nje su moguće četiri vrste organizacijske kulture koje su preuzete od Deal-a i Kennedy-a.

²⁷ Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str.25.

3. Handy-eva tipologija organizacijske kulture

Handy-jeva tipologija organizacijske kulture temelji se na četiri tipa organizacijske kulture koje je 1972. predložio Harrison. Handy preuzima i razrađuje Harrisonove ideje i povezuje tipove organizacijske strukture s odgovarajućim Harrisonovim tipovima organizacijske kulture. Tipovi organizacijske kulture prema Handyu su:²⁸

- a) **Kultura moći ili poduzetnička kultura** – ovaj tip kulture se najčešće nalazi u malom poduzetničkim organizacijama, te je u svom klasičnom obliku danas sve rjeđa. Kod ovih organizacija sve se vrti oko jedne osobe, najčešće osnivača. On upravlja poduzeće, bira sebi bliske osobe, suradnike, o čemu uvelike ovisi i uspjeh organizacije. Njegova prednost je u tome što je okretan i prilagodljiv, dok je nedostatak ograničenost veličinom najčešće male organizacije. Taj problem bi se mogao riješiti osnivanje zasebnih jedinica, koje su financijski ovisne o matičnoj organizaciji.
- b) **Kultura uloga ili birokratska kultura** – ovo je kultura koja se zasniva na logici i racionalnost, te na pravilima i procedurama. Opis posla, pravila i procedure su kod ove kulture važniji od ljudi, dok se moć zasniva na poziciji na kojoj je pojedinac u toj organizacijskoj hijerarhiji. Ovaj oblik kulture javlja se pretežito u organizacijama koje djeluju u stabilnoj okolini, te se orijentirane na ekonomiju opsega.
- c) **Kultura zadataka ili timska kultura** - ona je izuzetno adaptabilna, dinamična kultura u kojoj se osnivaju timovi za specifične svrhe. Usmjerena je na zadatak i timski rad koji onemogućava dominaciju individualnih ciljeva. Ova kultura stavlja naglasak na obavljanje posla, ali otežava i onemogućava klasičnu kontrolu.
- d) **Kultura pojedinaca** – neuobičajena i rijetka vrsta kulture koja može postojati u pojedinim segmentima organizacije, ali se vrlo rijetko javlja kao prevladavajuća i dominantna oznaka cijene organizacije. U toj kulturi centralna točka su pojedinci, a struktura i organizacija samo su instrument lakšeg ostvarivanja ciljeva pojedinaca unutar nje.

²⁸ Bahtijarević-Šiber, F., S. Borović, M. Buble, M. Dujanić, S. Kaputić (1991.) : „Organizacijska teorija“, Informator, Zagreb, str. 209

4. Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture

Edwards i Kleiner-ova tipologija temelji se na dva ključna kriterija, a to su: briga za ljude i briga za učinak. Na osnovu toga formirana je matrica u kojoj se nalaze četiri temeljna tipa organizacijske kulture.

Tablica 3. Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru

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

Izvor: Žugaj, M.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, 2004; str. 24.

Četiri temeljna tipa organizacijske kulture:²⁹

- Ravnodušna kultura** – tip kulture kod kojeg kompanije uopće nije briga za njene zaposlenike. Karakteristična je za kompanije koje se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa tj. koje su pred propasti.
- Brižna kultura** – naglasak je na ljude i brigu o njima. Ulaže se u obrazovanje zaposlenika, poticanje timskog rada, te je učinak poduzeća u drugom planu.
- Stroga kultura** – poduzeća sa strogom organizacijskom kulturom prvenstveno su orijentirana na postizanje uspjeha i ostvarenje ciljeva. Svaki pojedinac tj. njegove sposobnosti moraju biti u potpunosti iskorišteni. Za takva poduzeća karakteristične su visoke razine plaće i bonusi za ostvarene ciljeve.
- Integrativna kultura** – ovaj tip kulture objedinjuje brigu za ljude i učinak.

²⁹ Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): “Organizacijska kultura”, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str.24.

5. Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture

Ova tipologija temelji se na organizacijskom stilu ponašanja kao indikatoru kulture, te on razlikuje tri organizacijska profila: birokratski, inovativni i socijalni.

Mergerisonov model proširuje Bahtijarević-Šiber³⁰ uvođenjem većeg broja tvrdnji koje opisuju različite aspekte organizacijske kulture. Prilikom oblikovanja modela istraživanja polazi se od hipoteze kako se organizacijska kultura može promatrati kroz dominantnu orijentaciju i stil ponašanja organizacije u odnosu na organizacijsku komponentu, socijalnu komponentu i razvojno- inovativnu kompetentnu.

U tu svrhu oblikovan je model sa šest grupa faktora:

- Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije
- Faktori birokracije
- Faktori socijalne orijentacije
- Faktori decentralizacije
- Faktori održavanja statusa quo
- Faktori formalizacije

2.2. Stilovi vođenja

2.2.1. Pojam vođenja, vodstva i vođe

Vođenje predstavlja jednu od temeljnih funkcija menadžmenta. Da bi netko postao uspješan menadžer, najprije mora imati sposobnost uspješnog vođenja, koja predstavlja jedan od ključnih stvari kod postajanja uspješnog menadžera. Jedan od bitnih segmenata vođenja je vodstvo. Postoje razne definicije vodstva, a u radu se navode neke od njih.

Vodstvo je umjetnost i proces utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva. Idealno, ljude bi trebalo ohrabrivati ne samo u cilju razvijanja spremnosti za rad, nego i za odrađivanje radnih zadataka na pouzdan i gorljiv način.³¹

³⁰ Bahtijarević-Šiber, F., (1992.)“ Organizacijska kultura; operacionalizacija i istraživanje”, Revija za sociologiju, Zagreb, str. 27-39.

³¹Koontz,H., Weihrich,H., (1998.); „Menadžment“, Zagreb, str. 491

Druga definicija kaže kako je vodstvo proces utjecaja na aktivnosti pojedinaca ili grupe u njihovunastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.³² Na temelju toga može se zaključiti da se proces vodstva sastoji četiri ključne varijable: vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina.

Tablica 4. Ključne varijable vodstva

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

Izvor: Buble.M., (2006.); Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.310

Na čelu grupe nalazi se vođa, koji ima zadatak potaknuti zaposlenike da ostvare ciljeve na način da maksimalno aktivira njihove sposobnosti. Vođa je okrenut prema budućnosti, mora imati jako samopouzdanje, tj. biti siguran u ono što radi te usmjeravati svoju energiju prema zaposlenicima. Uz to, mora biti društven i osjetljiv prema potrebama drugih.

Vođa je svaki pojedinac koji vodi barem jednog pojedinca, bez obzira na svoje sposobnosti, ulogu, ciljeve, oblik zajedništva, itd. Sinonimi koji se koriste: voditi, predvoditi, zastupati, predstavljati, biti na čelu, brinuti se za, biti odgovoran za druge, govoriti u njihovo ime.³³

U literaturi nailazimo na brojne funkcije vođe, a neke od njih su:³⁴

- *Funkcije vezane za zadatke:* strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, rješavač problema, ekspert.
- *Kulturne funkcije:* misionar, model ponašanja za druge.
- *Simbolične funkcije:* vizionar, interpretator, onaj koji igra ulogu oca ili majke, moralni autoritet.
- *Političke funkcije:* reprezentant.

³²Buble.M., (2006.); Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.309

³³http://www.portalalfa.com/poslovni_savjetnik_clanci/nova_definicija_vodja_i_njena_posljedica.pdf

³⁴Buble.M., (2006.); Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.310

- *Funkcije vezane za međuljudske odnose:* trener, arbitar, učitelj, „sluga“, komunikator.

2.2.2. Modeli vodstva

U literaturi postoje tri osnovne grupe modela vodstva. Međutim, zbog premalih i pretankih razlika između modela, teško je izvršiti njihovu difrencijaciju. Stoga se u načelu koriste sljedeće tri grupe modela: modeli osobina, bihevioralni modeli i kontigencijski modeli.

1. Modeli osobina

Predstavljaju najstariji model vodstva koji je prošao kroz tri faze.³⁵

- teorija velikih ljudi,
- rani profil osobina,
- suvremeni profil osobina.

Teorija velikih ljudi zasniva se na istraživanju osobina vođe. Ova teorija tvrdi da se vođe ne stvaraju, već da se takvi rađaju, odnosno osoba mora imati urođene osobine ako želi postati uspješan vođa. Temeljem toga svi oni koji nemaju te osobine, nisu ni promatrani kao vođe. Zbog toga je potrebno pronaći način za otkrivanje tih osobina i poticati da se one sve više razvijaju.

Model ranog profila osobina - teoretičari kažu da osoba ima određene osobine te da će za organizaciju biti bolje ako se izabere osoba koja ima te poželje osobine. Ovaj model nije adekvatan zbog tog što postoji malo osobine koje se mogu smatrati kao zajedničke svim vođama.

Suvremeni profil osobina je model čijem je oblikovanju posebno pridonio Warren Bennis. On je intervjuirao 90 veoma uspješnih menadžera koji su predstavljali dosta uspješan uzorak te identificirao četiri zajedničke grupe kompetencija, i to:³⁶

- 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.

³⁵Buble.M., (2006.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.312

³⁶Buble.M., (2006.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.313

- 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.

Bennis je predložio vođama da osposobe svoje organizacije tako da kreiraju okolinu i radne uvjete u kojima će se podređeni osjetiti važnima i potrebnima. S obzirom da neki teoretičari nisu mogli objasniti vođenje samo osobinama menadžera, Weihrich i Konntz zaključili su kako prethodne studije nisu bile plodonosan pristup u objašnjavanju vodstva i vođenja. Nemaju svi vođesvaku osobinu, a mnoge osobe koje nisu vođe mogu imati mnoge ili sve te osobine.

2. Bihevioralni modeli

Bihevioralni modeli vodstva utemeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva, a koje rezultira u stilovima vodstva. Ovi modeli se najviše razvijaju 1950-ih godina. Posebno se istraživao odnos između pojedinih stilova – autokratski nasuprot demokratskom, ili ljudima orijentiran nasuprot zadatcima orijentiran stil. Na toj su osnovi razvijeni brojni modeli koji su se uvijek nalazili na kontinuumu od autoritarnog na jednom kraju, preko demokratskog na sredini pa do laissez-faire stila na drugom kraju kontinuumu.³⁷

Bihevioralni modeli pokušavaju odrediti najbolji stil vođenja, koji bi bio efikasan u svim situacijama.

Najpoznatiji bihevioralni modeli vodstva su:

- Model autokratsko-demokratskog vodstva
- Likertovi sustavi
- Menagerial Grid
- Teorija 3-D

Model autokratsko-demokratskog vodstva temelji se na teoriji X i teoriji Y. Teorija X pretpostavlja da ljudima rad nije prirodan, da se moraju neprestano usmjeravati, nemaju želju za odgovornosti, niti želje za kreativnosti, oni žele iznad svega sigurnost i motivirani su novcem. S druge strane, teorija Y pretpostavlja da su ljudi kreativni te da ih ne treba striktno

³⁷Buble.M., (2006.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.315

kontrolirati ako su ispravno motivirani. Douglas je iznio stav prema kojemu većina menadžera dolazi direktno iz teorije Y te ju je suprotstavio teoriji X, po kojoj su zaposlenici motivirani, imaju mogućnost razvitka, imaju sposobnost preuzimanja odgovornosti i usmjeravanja svog ponašanja prema ciljevima organizacije. Menadžment, po mišljenju McGregora, mora omogućiti zaposlenima spoznaju i razvitak njihovih ljudskih svojstava, stvarajući uvjete i metode rada kojima će ljudi najbolje ostvariti svoje ciljeve.³⁸

Likertovi sustavi vodstva bave se istraživanjem karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Rezultatima koje je dobio istraživanjem Likert je razradio model stilova vodstva te ih je nazvao:³⁹

- eksploatatorsko-autoritativan
- benevolentno- autoritativan
- konzultativan
- participativan

Eksploatatorsko-autoritativan je stil vodstva prema kojem se sve odluke u poduzeću se donose na vrhu. Vrlo je malo komunikacije između nadređenih i podređenih, a kada i postoji uz nju se veže strah i nesigurnost. Drugim riječima menadžeri nemaju vjere i povjerenja u svoje podređene.

Benevolentno-autoritativan stil predstavlja stil vodstva u kojem menadžeri imaju nešto više povjerenja u podređene nego kod eksploatatorsko-autoritativnog stila. Glavne odluke se i dalje donose u vrhu menadžmenta, dok neke manje, sporedne odluke donose i niže rangirani zaposlenici.

Konzultativan stil je stil u kojem se javlja još veće povjerenje u zaposlene nego kod prva dva stila. Komunikacija unutar poduzeća ide u oba smjera: odozdo prema gore, odozgo prema dolje. Podređenima je dopušteno donositi manje važne odluke, a kao glavno sredstvo motivacije koriste se nagrade.

Participativni stil pokazuje da menadžment ima potpuno povjerenje u svoje podređene.

³⁸Buble.M., (2006.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.317-318

³⁹Likert, R., (1961.);New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill Book Company, str.15

Komunikacija se odvija u svim smjerovima, a zaposleni mogu donositi samostalno odluke na svim razinama hijerarhije. Zaposleni svoju motivaciju ostvaruju participacijom, sudjelovanjem, upostavljanjem ciljeva, satisfakcijom ostvarenim ciljevima.

Menagerial Grid, odnosno menadžerska mreža je model vodstva koji su razvili Blake i Mouton na temelju rezultata dobivenih Ohio State istraživanjima. Modelu koji se temelji na dvije dimenzije- orijentacija na ljude i orijentacija na proizvodnju, autori dodaju i treću dimenziju, a to je motivacija koja presijeca mrežu pod pravim kutom u određenim točkama kombinacije prvih dviju dimenzija.



Slika 3. Menadžerska mreža Blakea i Moutona

Izvor: Buble.M., (2006.); Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.320

Teorija 3-D razvijena je na temeljima teorije menadžerske mreže. Na postojeće dvije dimenzije dodaje se i treća dimenzija. Uz orijentaciju na ljude i orijentaciju na zadatak dodaje se i dimenzija efikasnosti.

3. Kontingencijski modeli

Ovo su modeli koji se temelje na postavci teorije kontingencije po kojoj se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. Prema ovome se unaprijed ne može reći koji će stil vodstva biti uspješan, već to ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj djeluje dotično vodstvo.⁴⁰ Ovaj pristup vodstvu prepoznaje interakciju između grupe i vođe, što rezultira i uspješnosti vodstva. Danas se razvilo više kontingencijskih modela vodstva, a svima je zajednička pretpostavka da je vođa taj koji akcijom inicira djelovanje prema grupi i prema nadređenima. Kontingencijske modele vodstva možemo podijeliti na Fiedlerov model, Houseov model put-cilj i Vroom- Yettonov model.

2.2.3. Suvremeni pristup vodstvu

Budući da menadžeri sve češće mijenjaju radna mjesta, odnosno hijerarhijske razine, dolazi i do sve većih promjena u organizacijskoj strukturi poduzeća. Neki menadžeri prelaze iz većih u srednja poduzeća, a menadžeri sa srednjih razina prelaze na pozicije nižih razina, ali imaju veće ovlasti od nadzornika. Mnogi nakon napuštanja postojećih poduzeća pronalaze budućnost u samozapošljavanju. Te promjene dovode do novih stilova vodstva, od kojih razlikujemo pet pristupa:

- Transakcijsko vodstvo
- Karizmatičko vodstvo
- Transformacijsko vodstvo
- Interaktivno vodstvo
- Uslužno vodstvo

Transakcijski vođa učinkovito organizira rad podređenog osoblja, postavlja razumne ciljeve te podređenima pruža svu pomoć, savjete i resurse koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva.

⁴⁰Buble.M., (2006.); Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.324

Karizmatiski vođa ima sposobnost motivacije podređenih za ostvarenje performansi iznad normalnih očekivanja. Učinak karizmatiskog vođe proistječe iz:⁴¹

- vizije budućnosti poduzeća s kojom se zaposleni mogu identificirati
- oblikovanja sustava vrijednosti poduzeća koji će svi prihvatiti
- povjerenja u zaposlene.

Transformacijski vođa ima sposobnost izmijeniti stavove podređenog osoblja kako bi povećao njihovu predanost organizaciji. Takve osobe posjeduju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje sradnicima i njihovim potrebama. Transformacijski vođa posjeduje osobine kao i karizmatiski vođa.

Interaktivni vođa smatra kako zaposlenici ostvarujući ciljeve poduzeća, ujedno ostvaruju i vlastite ciljeve. Ovaj vođa je sklon konsenzusu i participaciji.

Uslužno vodstvo se temelji na pretpostavci da posao postoji radi razvoja zaposlenika jednako toliko koliko i zaposlenik postoji da bi obavio svoj posao.⁴² Uslužni vođa djeluje na dvije razine, i to:

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

⁴¹Buble.M., (2006.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.333

⁴²Buble.M., (2006.);Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Split, str.335

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I STILOVA VODSTVA

3.1. Opći podaci o poduzeću Viator d.o.o

Viator d.o.o. je vlasnik licence Last minute rent a car za Republiku Hrvatsku. Sjedište tvrtke je u Splitu gdje se nalazi rent a car rezervacijski centar, odjel prodaje i servis vozila, auto limarija i tehnička služba s odjelom za podršku kupcima. Viator vozila sinonim su za održavana, provjerena i kvalitetna rabljena vozila s jamstvom od kojih najveći broj još uvijek posjeduje tvorničko jamstvo. U predmet poslovanja spadaju brojne djelatnosti kao što su: kupnja i prodaja robe, trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu, cestovni prijevoz tereta i putnika, iznajmljivanje osobnih vozila s vozačem, promidžba (reklama i propaganda), održavanje i popravak motornih vozila, pranje i poliranje motornih vozila, bojanje i lakiranje motornih vozila, računovodstveni poslovi, savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem, premještanje vozila i pružanje usluga parkiranja.⁴³ S obzirom da je tvrtka svoje poslovanje započela s izrazito ograničenim financijskim mogućnostima, još veći uspjeh pokazuje činjenica kako je kroz pet godina postala jedna od najvećih tvrtki za najam vozila u Hrvatskoj. Ključnu ulogu odigrala je dobro postavljena poslovna strategija prema kojoj cilj nije bio borba i preuzimanje klijenata drugih tvrtki nego uspostavljanje suradnje s konkurentima. Posao je prvo bio usmjeren na hotele, zatim na iznajmljivanje automobila na kraće rute, ali i na dulja razdoblja kao službena vozila što je bio prvi korak za preživljavanje tijekom zimskih mjeseci. Nakon toga uslijedilo je povezivanje s domaćim i stranim agencijama te sajmovima u velikim gradovima. To se pokazalo kao pun pogodak jer je tako otvorena mogućnost prema većem broju rezervacija što je rezultiralo i stvaranju značajnijih prihoda. Minimalan najam automobila je na 24 sata te se cijene paketa kreću ovisno o vrsti automobila i usluga koje klijent zahtijeva, a tvrtka u izboru automobila za najam nudi preko 3000 automobila. Viator je tvrtka koja posjeduje brojne certifikate koje su dobili upravo svojim trudom, kvalitetnim radom i zadovoljstvom klijenata. Nagrade koje je tvrtka ostvarila predstavljaju glavni poticaj i motivaciju za zadržavanje ostvarenog tržišnog udjela, ali i za nastavak uspješnog poslovanja.

⁴³https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060215982



Slika 4. Sjedište tvrtke u Splitu

Izvor: Izrada autora

3.2. Metodologija istraživanja

Za potrebe istraživanja, čiji je cilj analizirati vezu između faktora organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Viator d.o.o., korišten je anketni upitnik. Istraživanje se provelo na reprezentativnom uzorku zaposlenika poduzeća, odnosno menadžera na različitim razinama upravljanja. Zastupljeni su bili menadžeri najniže razine (*lower management*), srednje razine (*middle management*) i vrhovne razine (*top management*). Ukupno jedistribuirano 35 anketnih upitnika (svi zaposlenici na menadžerskim pozicijama), od čega je vraćeno popunjenih 30 anketnih upitnika, a ispitanicima je bila zajamčena potpuna anonimnost što daje stopu povrata od respektabilnih 85.71%. Za potrebe analize stilova vodstva, odnosno za ispitivanje ključnih obilježja vodstva korištena je Likertova tipologija, odnosno primijenjene su Likertove skale sa 4 stupnja intenziteta. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću programskog paketa SPSS te su niže prezentirani. Istraživanje je provedeno u mjesecu kolovozu 2019. godine.

3.3. Rezultati istraživanja

3.3.1. Obilježja zaposlenika

Obilježja zaposlenika analiziraju se na temelju nekoliko determinanti među kojima su spol, dob, mjesto rođenja, radno mjesto, bračno stanje, broj članova u kućanstvu, stupanj stručnog obrazovanja, ukupni radni staž, radni staž na poslovima rukovođenja, promjene zaposlenja, napredovanje u poduzeću, proširenje stečenih znanja i prosječno trajanje radnog dana.

Tablica 5. prikazuje spol zaposlenika.

Tablica 5. Spol

		Spol			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	muško	16	53,3	53,3	53,3
	žensko	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem Tablice 5. vidljivo je kako 53% anketiranih predstavljaju zaposlenici, dok je 47% zaposlenica. Može se kazati kako kako predvladava podjednak broj muškaraca i žena. Detaljniji uvid u uzorak pokazuje kako su žene pretežito angažirane na administrativnim poslovima, dok su muškarci zaduženi za tehničke poslove.

Tablica 6. prikazuje dob zaposlenika te je vidljivo kako su u poduzeću zaposlene mlađe osobe, najviše u dobi od 26 do 30 godina.

Tablica 6. Dob

		Dob			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 25 godina	7	23,3	23,3	23,3
	od 26 do 30 godina	10	33,3	33,3	56,7
	od 31 do 35 godina	2	6,7	6,7	63,3
	od 36 do 40 godina	7	23,3	23,3	86,7
	od 41 do 45 godina	3	10,0	10,0	96,7
	od 46 do 50 godina	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 7. Mjesto rođenja

		Mjesto rođenja:			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	u mjestu rada	16	53,3	53,3	53,3
	izvan mjesta rada	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 7. prikazuje kako je više od polovine zaposlenika rođeno u mjestu rada.

Tablica 8. Radno mjesto

		Radno mjesto:			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	običan radnik	3	10,0	10,0	10,0
	radnik na administrativnim poslovima	13	43,3	43,3	53,3
	radnik na ekonomskim poslovima	3	10,0	10,0	63,3
	radnik na tehničkim poslovima	1	3,3	3,3	66,7
	menadžer niže razine	7	23,3	23,3	90,0
	menadžer više razine	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Što se tiče radnog mjesta, prema Tablici 8. većina ispitanika spada u skupinu radnika na administrativnim poslovima (43,3%) te nakon toga u menadžere niže razine.

Tablica 9. Bračno stanje

		Bračno stanje:			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neoženjen/neudata	19	63,3	63,3	63,3
	oženjen/udata	9	30,0	30,0	93,3
	razveden(a)	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

S obzirom na broj anketiranih, u Tablici 9. vidljivo je da većina njih neoženjeno/neudato (63,3%) te da udovaca/ica nema.

Tablica 10. Broj članova domaćinstva**Broj članova domaćinstva(uključujući i Vas):**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jedan član	5	16,7	16,7	16,7
	dva člana	2	6,7	6,7	23,3
	tri člana	7	23,3	23,3	46,7
	četiri člana	11	36,7	36,7	83,3
	pet članova	4	13,3	13,3	96,7
	šest i više članova	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja prikazuju kako najveći postotak ispitanika ima od 3 do 5 članova, s tim da najveći broj ispitanika ima 4 člana.

Tablica 11. Stupanj stručnog obrazovanja**Stupanj stručnog obrazovanja:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stručno četverogodišnje obrazovanje	5	16,7	16,7	16,7
	visoka stručna sprema (VSS)	8	26,7	26,7	43,3
	visoka stručna sprema (VSS)	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 11. prikazuje kako više od polovine ispitanika ima visoko stručno obrazovanje, dok 26,7 % ima više stručno, a njih 16,7 % stručno četverogodišnje obrazovanje.

Tablica 12. Ukupni radni staž

Ukupan radni staž:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 godina	16	53,3	53,3	53,3
	od 6 do 10 godina	4	13,3	13,3	66,7
	od 11 do 15 godina	5	16,7	16,7	83,3
	od 16 do 20 godina	4	13,3	13,3	96,7
	od 21 do 25 godina	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Podaci iz tablice 12. prikazuju kako više od polovine ispitanika, njih 53,3 % imaju ukupan radni staž do 5 godina, a najmanji dio od 21 do 25 godina (3,3%).

Tablica 13. Radni staž na poslovima rukovođenja

Radni staž na poslovima rukovođenja:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 godina	25	83,3	83,3	83,3
	od 6 do 10 godina	4	13,3	13,3	96,7
	od 11 do 15 godina	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati prikazuju kako većina ispitanika, čak njih 83,3% imaju do 5 godina staža na poslovima rukovođenja.

Tablica 14. Promjene zaposlenja

Koliko ste puta mijenjali zaposlenje?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nijednom	4	13,3	13,3	13,3
	jednom	13	43,3	43,3	56,7
	2 puta	8	26,7	26,7	83,3
	3 ili više puta	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 14. može se iščitati da je najveći dio zaposlenika svoje zaposlenje mijenjalo jednom.

Tablica 15. Napredovanje u poduzeću

Jeste li tijekom ukupnog zaposlenja (neovisno o mijenjanju poduzeća) napredovali u poduzeću?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nikada	9	30,0	30,0	30,0
	jesam, na rukovodnoj liniji	14	46,7	46,7	76,7
	jesam, na stručno-izvršnoj liniji	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz rezultata ankete vidljivo je da je 46,7 % ispitanika napredovalo na rukovodnoj liniji, a najmanje na stručno-izvršnoj liniji (23,3%).

Tablica 16. Proširenje stečenih znanja zaposlenika

Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da, stalno	15	50,0	50,0	50,0
povremeno	11	36,7	36,7	86,7
nedovoljno	3	10,0	10,0	96,7
uopće ne	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 16. prikazuje proširenje stečenih znanja zaposlenika te je vidljivo kako to zaposlenici najčešće rade stalno ili povremeno, a na to najviše utječe količina slobodnog vremena i zainteresiranost za učenje nečeg novog.

Tablica 17. Prosječno trajanje radnog dana

Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje Vaš radni dan?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid od 7 do 8 sati	18	60,0	60,0	60,0
od 9 do 13 sati	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima iz Tablice 17., kod 60% ispitanika radni dan u prosjeku traje od 7 do 8 sati.

3.3.2. Analiza sustava vodstva

Likert je razradio četiri stila vodstva:

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

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

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

➤ Motivacija

Tablica 18. Organizacijske varijable motivacije

Organizacijske Varijable	Stilovi vodstva (%)				Prosjek
	1	2	3	4	
17. Odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća	0,0 %	30 %	0,0 %	70 %	3,4
18. Timski rad	3,3 %	0,0 %	56,7 %	40 %	3,33

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati ankete prikazani u tablici pokazuju kako je odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća na svim zaposlenim osobama. Predvladava mišljenje da je u poduzeću timski rad prisutan u osrednjoj mjeri te se na temelju toga može reći da prevladava participativan stil vodstva.

➤ *Vodstvo*

Tablica 19. Organizacijske varijable vodstva

Organizacijske varijable	Stilovi vodstva(%)				
	1	2	3	4	Prosjek
15. Pouzdanost u razgovoru sa podređenima	0,0 %	23,3 %	56,70 %	20 %	2,97
16. Sloboda u razgovoru sa nadređenima	0,0 %	10 %	63,3 %	26,7 %	3,17

Izvor: Istraživanje autora

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

➤ *Odlučivanje*

Tablica 20. Organizacijske varijable odlučivanja

Organizacijske varijabla	Stilovi vođenja (%)				
	1	2	3	4	Prosjek
23. Razina na kojoj se donose odluke	33,3 %	23,3 %	16,7 %	26,7 %	2,37
24. Uključenost zaposlenih u donošenje odluka	3,3 %	13,3 %	60 %	23,3 %	3,03
25. Motivacija zaposlenih da budu uključeni u odlučivanje	3,3 %	6,7 %	56,7 %	33,3 %	2,63

Izvor: Istraživanje autora

Tablica prikazuje kako se odluke donose na svim razinama te su dobro integrirane. Zaposleni su povremeno uključeni u donošenje odluka te im je to dodatna motivacija za što veće uključivanje i surađivanje.

➤ *Komuniciranje*

Tablica 21. Organizacijske varijable komuniciranja

Organizacijske varijable	Stilovi vođenja (%)				
	1	2	3	4	Prosjek
19. Tok informacija u poduzeću	13,3 %	26,7 %	40 %	20 %	2,67
20. Prihvatanje informacija od strane zaposlenika	13,3 %	40 %	46,7 %	0,0 %	2,33
21. Točnost informacija prema gore	6,7 %	10 %	63,3 %	20 %	2,97
22. Menadžersko poznavanje problema zaposlenika	0,0 %	26,7 %	56,7 %	16,7 %	2,9

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da je uobičajeni tok informacija prema gore i dolje, velik dio zaposlenika s otvorenim umom prihvaća informacije koje im se prenose odozgo te je točnost informacija prema gore najvećim dijelom često točna. 56,7 % ispitanika odgovorilo je da prilično dobro poznaju probleme podređenih. Na temelju ovih pitanja može se zaključiti većinom prevladava konzultativan stil vodstva, sa naznakama participativnog stilavodstva.

➤ *Ciljevi*

Tablica 22. Organizacijske varijable ciljeva

Organizacijske varijable	Stilovi vodstva (%)				
	1	2	3	4	Prosjek
26. Postavljanje ciljeva poduzeća	3,3 %	23,3 %	40 %	33,3 %	3,03
27. Prisutnost otpora ciljevima poduzeća	0,0 %	16,7 %	56,7 %	26,7 %	3,1

Izvor: Istraživanje autora

Tablica prikazuje kako se ciljevi poduzeća najčešće postavljaju zapovijedima nakon rasprave te da postoji ponešto, ali ne jakog otpora prema ciljevima.

➤ *Kontrola*

Tablica 23. Organizacijske varijable kontrole

Organizacijske varijable	Stilovi vodstva (%)				
	1	2	3	4	Prosjek
28. Obavljanje funkcije kontrole rada i poslovanja	3,3 %	20 %	46,7 %	30 %	3,03
29. Otpor pravilima rada poduzeća	16,7 %	6,7 %	66,7 %	10 %	2,7
30. Svrha korištenja kontrolnih podataka	6,67 %	20 %	50 %	23,3 %	3,27

Izvor: Istraživanje autora

Tablica prikazuje kako 46,7% ispitanika smatra da su za obavljanje funkcije rada i poslovanja odgovorni svi rukovoditelji, a u najmanjoj mjeri direktor poduzeća. Veći dio ispitanika (njih 66,7%) smatra da ponekad postoje pojedinci i grupe koje se opiru pravilima rada poduzeća te polovina ispitanika smatra da se kontrolni podaci koriste za nagrade.

U sljedećoj tablici prikazuju se 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 po samo jednoj varijabli u poduzeću postoji autoritativan stil te da poduzeće pretežno koristi konzulativan stil vodstva, no u nekim situacijama postoji zastupljenost i paritipativnog stila vodstva.

Tablica 24. Profil organizacijskih karakteristika menadžera u poduzeću Viator d.o.o.

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 tinski rad?	Jako malo	Relativno malo	Osrjednje	U velikoj mjeri
Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?	Rijetko	Ponekad	Cesto	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?	Vecinom na vrhu	Politička na vrhu, nešto delegiranja	Osnovne politike na vrhu, više delegiranja	Na svim razinama, ali dobro delegirano
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	Vecinom prema dolje	Dolje i gore	Gore, dolje i bočno
Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?	Sumnjičavo	Vjerojatno sa sumnjom	S oprezom	S otvorenim umom
Koliko 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	Cesto netočne	Cesto točne	Gotovo uvijek točne
Kako se postavljaju ciljevi Vašeg poduzeća?	Izdaju se zapovijedi	Zapovijedi, prihvata se nešto komentara	Nakon rasprave, zapovijedi	Grupnom akcijom
Koliko je prisutan otpor prema ciljevima poduzeća?	Jak otpor	Osrednji otpor	Ponekad nešto otpora	Malo ili ništa
Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?	Isključivo direktor	U značajnoj mjeri direktor	Svi rukovoditelji	Svi rukovoditelji, ali i zaposlenici
Postoje li u poduzeću pojedinci i grupe koji se opiru pravilima poduzeća?	Da	Obično	Ponekad	Ne postoje
U koju se svrhu koriste podaci o troškovima i proizvodnosti?	Za vođenje poduzeća	Za nagrade i kazne	Za nagrade, ali i da zaposleni usmjere rad	Za usmjeravanje i rješavanje zad.

Izvor: Istraživanje autora

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

Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije

Tablica 25. Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije
31. Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?	0,0 %	13,3%	63,3%	23,3%	3,1
32. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?	0,0%	3,3%	63,3%	33,3%	3,3
33. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?	0,0%	16,7%	50%	33,3%	3,17
34. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?	0,0%	0,0%	53,3%	46,7%	3,47
35. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%	3,00
36. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?	0,0%	3,3%	70%	26,7%	3,23
37. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?	0,0%	3,3%	53,3%	43,3%	3,4
38. Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?	0,0%	10%	76,7%	13,3%	3,03
39. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?	0,0%	13,3%	73,3%	13,3%	3,00
40. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?	3,3%	23,3%	63,3%	10%	2,8
41. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?	3,3%	23,3%	63,3%	10%	2,8
42. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?	0,0%	30%	53,3%	16,7%	2,87
43. Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?	3,3%	33,3%	56,7%	6,7%	2,67
44. Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?	0,0%	33,3%	53,3%	13,3%	2,8
45. Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?	6,7%	20%	56,7%	16,7%	2,83
Ukupno	1,11%	16,21%	61,1%	21,55%	3,03

Izvor: Istraživanje autora

Faktori birokracije

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

Tablica 26. Udio odgovora u faktorima birokracije

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori birokracije
46. Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?	0,0%	13,3%	73,3%	13,3%	3
47. Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?	0,0%	23,3%	66,7%	10%	2,87
48. Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?	6,7%	36,7%	46,7%	10%	2,6
49. Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?	0,0%	20%	66,7%	13,3%	2,93
Ukupno	1,68%	23,33%	63,35%	11,65%	2,85

Izvor: Istraživanje autora

Faktori socijalne orijentacije

Tablica 27. Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori socijalne orijentacije
50. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?	3,3%	16,7%	70%	10%	2,87
51. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?	0,0%	13,3%	70%	16,7%	3,03
52. Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?	3,3%	16,7%	70%	10%	2,87
53. Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?	3,3%	16,7%	66,7%	13,3%	2,9
54. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u	3,3%	26,7%	60%	10%	2,77

odlučivanju?					
55. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?	6,7%	3,3%	66,7%	23,3%	3,07
56. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?	3,3%	13,3%	70%	13,3%	2,93
57. Koliko uspješno Vaše poduzeće rješava nastale konflikte?	0,0%	26,7%	60%	13,3%	2,87
58. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?	3,3%	10%	73,3%	13,3%	2,97
59. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?	0,0%	13,3%	56,7%	30%	3,17
60. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?	3,3%	10%	70%	16,7%	3
61. Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedincima u realizaciji ideja?	3,3%	16,7%	70%	10%	2,87
62. Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?	0,0%	13,3%	70%	16,7%	3,03
63. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?	3,3%	16,7%	66,7%	13,3%	2,9
Ukupno	2,6%	15,24%	67,15%	14,99%	2,95

Izvor: Istraživanje autora

Faktori decentralizacije

Tablica 28. Udio odgovora u faktorima decentralizacije

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori decentralizacije
64. Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?	10%	26,7 %	56,7%	6,7%	2,6
65. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?	0,0%	40%	53,3%	6,7%	2,67
Ukupno	5%	33,3 5%	55%	6,7%	2,64

Izvor: Istraživanje autora

Faktori održavanja statusa quo

Tablica 29. Udio odgovora u faktorima održavanja statusa quo

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori održavanja statusa quo
66. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	0,0%	13,3%	63,3%	23,3%	3,1
67. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?	6,7%	23,3%	66,7%	3,3%	2,67
Ukupno	3,35%	18,3%	65,5%	13,3%	2,86

Izvor: Istraživanje autora

Faktori formalizacije

Tablica 30. Udio odgovora u faktorima formalizacije

Varijable organizacijske kulture	Nimalo	Malo	Prilično	U potpunosti	Faktori formalizacije
68. Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?	0,0%	26,7%	63,3%	10%	2,83
69. Koliko Vaše poduzeće ima pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	0,0%	33,3%	50%	16,7%	2,83
Ukupno	0,0%	30%	56,65%	13,35%	2,83

Izvor: Istraživanje autora

Ukupna razvijenost organizacijske kulture

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

Tablica 31. Ocjena razvijenosti organizacijske kulture

	N	Prosjek
Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	30	3,03
Faktori birokracije	30	2,85
Faktori socijalne orijentacije	30	2,95
Faktori decentralizacije	30	2,64
Faktori održavanja statusa quo	30	2,86
Faktori formalizacije	30	2,83
<u>Ukupno</u>	30	2,86

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 31. prikazuje ocjenu razvijenosti organizacijske kulture te je vidljivo kako je faktor razvojno-poduzetničke orijentacije najrazvijeniji, a nakon toga slijedi faktor socijalne orijentacije. Na temelju toga može se zaključiti da je poduzeće usmjereno daljnjem rastu i razvoju, da ima visoke ciljeve te da pridaje pozornost i važnost svojim zaposlenicima.

Ovi faktori mogu se podijeliti na faktore dinamične (kreativne) kulture i na faktore statične (birokratske) kulture što je prikazano u sljedećoj tablici.

Tablica 32: Dinamična i statična organizacijska kultura u poduzeću Viator d.o.o.

Dinamična organizacijska kultura	Ocjena	Statična organizacijska kultura	Ocjena
Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	3,03	Faktori birokracije	2,85
Faktori socijalne orijentacije	2,95	Faktori statusa quo	2,86
Faktori decentralizacije	2,64	Faktori formalizacije	2,83
Ukupno	2,87	Ukupno	2,85

Izvor: Istraživanje autora

Prema podacima iz Tablice 32. vidljiva je mala razlika između faktora dinamične i statične organizacijske kulture. Na temelju toga može se zaključiti da, iako je poduzeće spremno na

brze i dinamične promjene tržišta, i dalje se drži svih potrebnih pravila i procedura koje se koriste u svakodnevnom poslovanju te da i dalje teži sigurnijim, manje rizičnim varijantama pri sklapanju poslova nego naglim ulascima u nove pothvate.

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

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

U Tablici 33. prikazana je korelacija stilova vodstva i organizacijske kulture.

Tablica 33. Korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture

Correlations				
			Stilovi vodstva	Organizacijska kultura
Spearman's rho	Stilovi vodstva	Correlation Coefficient	1,000	,208
		Sig. (2-tailed)	.	,271
		N	30	30
	Organizacijska kultura	Correlation Coefficient	,208	1,000
		Sig. (2-tailed)	,271	.
		N	30	30

Izvor: Istraživanje autora

Tablica prikazuje kako je korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture pozitivna i slaba te iznosi 0,208. S obzirom da korelacija nije statistički značajna, nije moguće donijeti zaključak o povezanosti između stilova vodstva i organizacijske kulture.

Sljedeće dvije tablice prikazuju povezanost stilova vodstva s faktorima dinamične i statične organizacijske kulture.

Tablica 34. Povezanost između stilova vodstva i faktora dinamične organizacijske kulture

Correlations			MOTIVACIJA	VODSTVO	ODLUČIVANJE	KOMUNICIRANJE	CILJEVI	KONTROLA	Faktori r-z orijentacije	Faktori soc. orijentacije	Faktori decentralizacije
Spearman's rho	MOTIVACIJA	Correlation Coefficient	1,000	,169	,165	,280	,170	,184	,103	,086	-,448
		Sig. (2-tailed)	.	,371	,383	,134	,368	,330	,589	,651	,013
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	VODSTVO	Correlation Coefficient	,169	1,000	,107	,226	,318	-,068	,106	,094	-,436
		Sig. (2-tailed)	,371	.	,574	,231	,087	,720	,579	,621	,016
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	ODLUČIVANJE	Correlation Coefficient	,165	,107	1,000	,736**	,343	,497**	,113	,225	-,065
		Sig. (2-tailed)	,383	,574	.	,000	,064	,005	,553	,232	,731
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	KOMUNICIRANJE	Correlation Coefficient	,280	,226	,736**	1,000	,463**	,582**	,321	,512**	-,110
		Sig. (2-tailed)	,134	,231	,000	.	,010	,001	,084	,00	,562
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	CILJEVI	Correlation Coefficient	,170	,318	,343	,463**	1,000	,514**	,370*	,402*	-,241
		Sig. (2-tailed)	,368	,087	,064	,010	.	,004	,044	,028	,200
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	KONTROLA	Correlation Coefficient	,184	-,068	,497**	,582**	,514**	1,000	,308	,556**	-,035
		Sig. (2-tailed)	,330	,720	,005	,001	,004	.	,098	,001	,852
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori r-z orijentacije	Correlation Coefficient	,103	,106	,113	,321	,370*	,308	1,000	,678**	,141
		Sig. (2-tailed)	,589	,579	,553	,084	,044	,098	.	,000	,457
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori soc. orijentacije	Correlation Coefficient	,086	,094	,225	,512**	,402*	,556**	,678**	1,000	,186
		Sig. (2-tailed)	,651	,621	,232	,004	,028	,001	,000	.	,325
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori decentralizacije	Correlation Coefficient	-,448*	-,436*	-,065	-,110	-,241	-,035	,141	,186	1,000
		Sig. (2-tailed)	,013	,016	,731	,562	,200	,852	,457	,325	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 34. prikazuje povezanost između stilova vodstva i faktora dinamične organizacijske kulture. Povezanost između motivacije i faktora decentralizacije iznosi -0,448 što prikazuje negativnu korelaciju srednje jakosti i njenu statističku značajnost na 5%. Uz to, korelacija između vodstva i faktora decentralizacije također je negativna te iznosi -0,436 i statistički je značajna na 5%. Što se tiče korelacije između komuniciranja i faktora socijalne orijentacije, ona je srednje jaka i pozitivna u iznosu 0,512 te je statistički značajna na razini od 10%. Nadalje, korelacija između ciljeva i faktora socijalne orijentacije iznosi 0,402 što znači da je slaba i pozitivna na razini signifikantnosti 10%. Povezanost kontrole i faktora socijalne orijentacije iznosi 0,556 te je pozitivna, srednje jaka i statistički značajna pri razini signifikantnosti od 10%.

Tablica 35. Povezanost između stilova vodstva i faktora statične organizacijske kulture

Correlations			MOTIVACIJA	VODSTVO	ODLUČIVANJE	KOMUNICIRANJE	CILJEVI	KONTROLA	Faktori birokracije	Faktori održavanja statusa quo	Faktori formalizacije
Spearman's rho	MOTIVACIJA	Correlation Coefficient	1,000	,169	,165	,280	,170	,184	-,025	-,069	,253
		Sig. (2-tailed)		,371	,383	,134	,368	,330	,894	,716	,177
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	VODSTVO	Correlation Coefficient	,169	1,000	,107	,226	,318	-,068	,056	-,156	,216
		Sig. (2-tailed)	,371		,574	,231	,087	,720	,771	,411	,251
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	ODLUČIVANJE	Correlation Coefficient	,165	,107	1,000	,736**	,343	,497**	,067	-,253	,324
		Sig. (2-tailed)	,383	,574		,000	,064	,005	,723	,177	,080
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	KOMUNICIRANJE	Correlation Coefficient	,280	,226	,736**	1,000	,463**	,582**	,132	,002	,529**
		Sig. (2-tailed)	,134	,231	,000		,010	,001	,488	,991	,003
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	CILJEVI	Correlation Coefficient	,170	,318	,343	,463**	1,000	,514**	,049	-,078	,089
		Sig. (2-tailed)	,368	,087	,064	,010		,004	,798	,683	,640
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	KONTROLA	Correlation Coefficient	,184	-,068	,497**	,582**	,514**	1,000	,037	-,034	,284
		Sig. (2-tailed)	,330	,720	,005	,001	,004		,847	,860	,128
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori birokracije	Correlation Coefficient	-,025	,056	,067	,132	,049	,037	1,000	,071	,347
		Sig. (2-tailed)	,894	,771	,723	,488	,798	,847		,710	,061
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori održavanja statusa quo	Correlation Coefficient	-,069	-,156	-,253	,002	-,078	-,034	,071	1,000	,252
		Sig. (2-tailed)	,716	,411	,177	,991	,683	,860	,710		,179
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori formalizacije	Correlation Coefficient	,253	,216	,324	,529**	,089	,284	,347	,252	1,000
		Sig. (2-tailed)	,177	,251	,080	,003	,640	,128	,061	,179	
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 35. prikazuje povezanost između varijabli vodstva i faktora statičke organizacijske kulture. Korelacija između odlučivanja i faktora formalizacije iznosi 0,324 te nije statistički značajna. Jedina korelacija koja je statistički značajna pri razini signifikantnosti od 10% je ona između komuniciranja i faktora socijalne orijentacije. Ta korelacija iznosi 0,529 što pokazuje da je pozitivna i srednje jaka. Na temelju ovoga može se zaključiti da jedino faktori formalizacije utječu na komuniciranje s obzirom da polovica ispitanika smatra da su pravila i procedure za reguliranje ponašanja zaposlenih prilično zastupljena u poduzeću.

4. ZAKLJUČAK

Cilj diplomskog rada bio je istražiti vezu između varijabli vodstva i faktora organizacijske kulture na primjeru poduzeća Viator d.o.o. Rad je podijeljen na dva dijela: teorijski i empirijski. U teorijskom dijelu objašnjeni su i definirani pojmovi vodstva i organizacijske kulture, kao i njihove vrste, tipovi i glavni elementi. U empirijskom dijelu su obrađeni podaci dobiveni anketom. Od ukupno 37 poslanih anketnih upitnika, vraćeno je njih 30 te su na temelju tog reprezentativnog uzorka obrađivani podaci. Prilikom obrade podataka korištena je metoda statističke analize pod nazivom korelacijska analiza pomoću koje su se prikazale veze između promatranih varijabli. Za ispitivanje stilova vodstva korištena je Likertova tipologija, dok je Merginsonova tipologija korištena za faktore organizacijske kulture. Kako bi se realizirali postavljeni istraživački ciljevi, postavljena je jedna glavna istraživačka hipoteza te dvije pomoćne.

H1: Postoji povezanost između organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Viator d.o.o.

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

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

Rezultati ankete pokazuju kako predvladava skoro podjednak broj muškaraca i žena što je i razumljivo s obzirom na posao koji obavljaju. Žene su pretežito angažirane na administrativnim poslovima, a muškarci na tehničkim. Budući da najveći dio zaposlenika spada u dobnu skupinu između 26 i 30 godina, očekivano je da većina njih ima ukupni radni staž do 5 godina te samim time i toliki radni staž na poslovima rukovođenja. Što se tiče radnog mjesta, najviše ih obavlja administrativne poslove, zaposlenje su mijenjali jednom te najviše napredovanja u poduzeću ima na rukovodnoj liniji, a radni dan u prosjeku traje 7 do 8 sati. Više od dvije trećine zaposlenika je neoženjeno/neudato, prosječan broj članova u domaćinstvu je četiri te je većina rođena u mjestu rada.

Analiza varijabli vodstva pokazala je da su ponajviše zastupljeni participativan i konzultativan stil vodstva. Najbolje se mogu uočiti kod varijabli motivacije i vodstva kod kojih se vidi da je prisutan timski rad te da postoji komunikacija u oba smjera i vjera u podređene i njihov rad. 60% ispitanika smatra kako su podređeni poprilično uključeni u donošenje odluka što upravo

pridonosi njihovoj većoj motiviranosti za rad te da je za obavljanje funkcije kontrole rada i poslovanja najmanje odgovoran direktor poduzeća.

Što se tiče faktora organizacijske kulture, pokazalo se da je najrazvijeniji faktor razvojno-poduzetničke orijentacije (3,03) što pokazuje da je poduzeće poduzetno i prodorno u svom djelovanju, orijentirano je tržištu i razvoju u budućnosti. Nakon toga slijedi faktor socijalne orijentacije (2,95) koji pokazuje da poduzeće teži timskom radu, razvijanju što boljih međuljudskih odnosa te da je dosta posvećeno svakom zaposleniku. Treće mjesto zauzima faktor održavanja statusa quo (2,86), zatim slijedi faktor birokracije s ocjenom 2,85, faktor formalizacije s ocjenom 2,83 te se na zadnjem mjestu nalazi faktor decentralizacije s ocjenom 2,64.

Prethodno nabrojane faktore organizacijske kulture moguće je podijeliti u dvije skupine: dinamičnu organizacijsku kulturu s ocjenom 2,87 i statičnu organizacijsku kulturu s ocjenom 2,85. S obzirom na predvladava mala razlika u ocjeni ovih skupina, može se zaključiti kako poduzeće i dalje koristi sva pravila i procedure potrebne za svakodnevno poslovanje te teži sigurnijim varijantama poslovanja, bez obzira na mogućnost brzog i dinamičnog prilagođavanja tržištu.

Koristeći Sperman rho koeficijent korelacije, izvršena je analiza veze između stilova vodstva i 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 između komuniciranja i faktora socijalne orijentacije. Nadalje, takva veza postoji i između ciljeva i faktora socijalne orijentacije te između kontrole i faktora socijalne orijentacije. Tim pozitivnim vezama pokazuje se kako komuniciranje, ciljevi i kontrola pozitivno utječu na faktore socijalne orijentacije te da poduzeće poprilično cijeni svakog zaposlenika, pravedno ga tretira, pruža mu određenu dozu sigurnosti te pomaže u realizaciji ideja pojedinaca. Postojanje negativne veze između motivacije i faktora decentralizacije te isto tako između vodstva i faktora decentralizacije nije toliko iznenađujuće s obzirom da je Viator d.o.o. poduzeće u privatnom vlasništvu te da vlasnik vodi glavnu riječ i sam donosi sve važnije odluke.

Druga pomoćna hipoteza (H1.2.) pretpostavlja da postoji negativna veza između varijabli vodstva i faktora statične organizacijske kulture. Hipoteza se odbacuje s obzirom da postoji

jedna statistički značajna veza na razini signifikantnosti 10% te je ona pozitivna i prikazuje odnos komuniciranja i faktora formalizacije. Ostali faktori statične organizacijske kulture ne utječu na varijable vodstva.

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 prva pomoćna hipoteza djelomično prihvaća, a druga se odbacuje.

S obzirom na dobivene rezultate, kao ograničenje prilikom obrade podataka može se navesti anketni upitnik koji je bio relativno dug te mali broj uzoraka. Problem malog broja uzoraka proizlazi iz tog da je anketa bila podijeljena u nezgodno vrijeme, odnosno kada je obujam posla najveći s obzirom da se radi o ljetnoj sezoni i samoj preopterećenosti radnika pri obavljanju svog posla te zbog toga nije posvećeno dovoljno pažnje pri odgovaranju na određena pitanja.

Popis slika

Slika 1. Četiri funkcije organizacijske kulture

Slika 2. Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“

Slika 3. Menadžerska mreža Blakea i Moutona

Slika 4. Sjedište tvrtke u Splitu

Popis tablica

Tablica 1. Parsonov „AGIL“ model

Tablica 2. Kultura poduzeća – tipovi prema Dealu i Kennedyju

Tablica 3. Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru

Tablica 4. Ključne varijable vodstva

Tablica 5. Spol

Tablica 6. Dob

Tablica 7. Mjesto rođenja

Tablica 8. Radno mjesto

Tablica 9. Bračno stanje

Tablica 10. Broj članova domaćinstva

Tablica 11. Stupanj stručnog obrazovanja

Tablica 12. Ukupan radni staž

Tablica 13. Radni staž na poslovima rukovođenja

Tablica 14. Promjena zaposlenja

Tablica 15. Napredovanje u radu

Tablica 16. Proširivanje stečenih znanja

Tablica 17. Radno vrijeme.

- Tablica 18. Organizacijske varijable motivacije
- Tablica 19. Organizacijske varijable vodstva
- Tablica 20. Organizacijske varijable odlučivanja
- Tablica 21. Organizacijske varijable komuniciranja
- Tablica 22. Organizacijske varijable ciljeva
- Tablica 23. Organizacijske varijable kontrole
- Tablica 24. Profil organizacijskih karakteristika menadžera u poduzeću Grafotisak
- Tablica 25. Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije
- Tablica 26. Udio odgovora u faktorima birokracije
- Tablica 27. Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije
- Tablica 28. Udio odgovora u faktorima decentralizacije
- Tablica 29. Udio odgovora u faktorima održavanja statusa quo
- Tablica 30. Udio odgovora u faktorima formalizacije
- Tablica 31. Ocjena razvijenosti organizacijske kulture
- Tablica 32. Dinamična i statična organizacijska kultura u poduzeću Grafotisak
- Tablica 33. Korelacija između stilova vodstva i organizacijske kulture
- Tablica 34. Korelacija između vodstva i faktora dinamične organizacijske kulture
- Tablica 35. Korelacija između vodstva i faktora statične organizacijske kulture

LITERATURA

1. Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj., 2006. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.
2. Bahtijarević-Šiber, F., 1992. *Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje*. Revija za sociologiju Vol 2 (1), str. 27-39
3. Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kaputić S., 1991. *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator
4. Buble, M., 2006. *Menadžment*. Split, Ekonomski fakultet Split
5. Koontz, H., Weihrich, H., 1998. *Menadžment*. Zagreb
6. Robbins, S.P., 1996. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3.izd. Zagreb: MATE
7. Sikavica, P., Novak, M., 1993. *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
8. Sikavica, P. 2011. *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
9. Smirchich, L., 1983. *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, str. 339-358
10. Weinrich, H., Koontz, H., 1994. *Menadžment*, 10.izd. Zagreb: MATE
11. Žugaj, M., Cingula, M., 1992. *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING
12. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., 2004. *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin
13. <https://www.scribd.com/doc/23397592/Metoda-ankete-upitnika-i-intervjua-u-istra%C5%BEiva%C4%8Dkom-procesu-u-saobra%C4%87aju>
14. <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20-%202%20poglavlje.pdf>
15. https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060215982

Prilog I: Anketni upitnik

Poštovani, ovo istraživanje provodi se u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu na temu "Organizacijska kultura i stilovi vodstva u poduzeću Viator d.o.o." Cilj istraživanja je utvrditi kakva organizacijska kultura utječe na ponašanje zaposlenika, njihovu motiviranost za uspješno i efikasno obavljanje radnih zadataka te utjecaj na poslovanje u cjelini. Anketa je u potpunosti anonimna i bit će korištena isključivo u svrhu izrade diplomskog rada. Unaprijed hvala na uloženom trudu i 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. Bračno stanje:

(1) neoženjen/neudata

(2) oženjen/udata

(3) razveden(a)

(4) udovac(ica)

5. 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

6. Stupanj stručnog obrazovanja:

(1) samo osnovna škola

(2) stručno trogodišnje obrazovanje

(3) stručno četverogodišnje obrazovanje

(4) više stručno obrazovanje

(5) visoko stručno obrazovanje

7. 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

8. 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

9. Koliko ste puta mijenjali zaposlenje:

(1) nijedanput

(2) jedan put

(3) dva puta

(4) tri i više puta

10. 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

11. Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja?

(1) da, stalno

(2) povremeno

(3) veoma malo

(4) nedovoljno, zbog zauzetosti

(5) uopće ne

12. Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje Vaš radni dan:

(1) do 6 sati

(2) 7 do 8 sati

(3) 9 do 13 sati

(4) preko 13 sati

(5) ne mogu procijeniti

13. Tko je odgovoran za ostvarenje ciljeva vašeg poduzeća?

(1) Isključivo direktor poduzeća

(2) Direktori i drugi rukovoditelji

(3) Nitko baš određeno

(4) Svi zaposleni

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

(1) Vrlo malo

(2) Relativno malo

(3) Osrednje

15. Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?

(1) Rijetko

(2) Ponekad

(3) Često

(4) Vrlo često

16. Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?

(1) Praktično ništa

(2) Ponešto

(3) Prilično mnogo

(4) Puno

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

(1) Niti malo

(2) Donekle slobodno

(3) Prilično slobodno

(4) Vrlo slobodno

18-. 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

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

(1) Ne previše

(2) Relativno malo

(3) Nešto

(4) Priličan doprinos

20. 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

21. 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

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

(1) Sumnjičavo

(2) Vjerojatno sa sumnjom

(3) S oprezom

(4) S otvorenim umom

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

(1) Ne baš dobro

(2) Dobro

(3) Prilično dobro

(4) Vrlo dobro

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

(1) Obično netočna

(2) Često netočna

(3) Često točna

(4) Gotovo uvijek točna

25. Kako se postavljaju ciljevi vašeg poduzeća?

(1) Izdaju se zapovijedi

(2) Zapovijedi, prihvaća se nešto komentara

(3) Nakon rasprave, zapovijedi

(4) Grupnom akcijom (osim u kriznim situacijama)

26. Koliko je prisutan otpor prema ciljevima poduzeća?

(1) Jak otpor

(2) Osrednji otpor

(3) Ponekad nešto otpora

(4) Malo ili ništa otpora

27. Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?

(1) Isključivo direktor poduzeća

(2) U značajnoj mjeri direktor poduzeća

(3) Svi rukovoditelji

(4) Svi rukovoditelji ali i sami zaposlenici

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

(1) Da

(2) Obično

(3) Ponekad

(4) Ne postoje

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

podaci?

(1) Uglavnom za kazne

(2) Za nagrade i kazne

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

(4) Uglavnom za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

33. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

34. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

36. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

37. Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

39. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

40. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?

Postoji određeni sistem djelovanja i prema njemu se ponaša.

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

44. Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?

Permanentno kreiranje novoga stalno, neprekidno kreiranje novoga

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

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

47. 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 uvažavanja drugih i slušanja njihovih prijedloga. Svi zaposlenici su direktno odgovorni jednoj osobi, vođi.

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

53. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

56. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

57. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

58. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

62. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

64. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?

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

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti