

# ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU BRODOMETALURGIJA D.O.O.

---

Ivančev, Boško

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:185721>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-01**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

**DIPLOMSKI RAD**  
**ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA**  
**U PODUZEĆU BRODOMETALURGIJA D.O.O.**

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Marina Lovrinčević

Student:

Boško Ivančev

2171376

Split, kolovoz 2019.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	4
<b>1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA</b> .....	4
<b>1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA</b> .....	6
<b>1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE</b> .....	7
<b>1.4. METODE ISTRAŽIVANJA</b> .....	8
<b>1.5. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA</b> .....	9
<b>1.6. STRUKTURA ISTRAŽIVANJA</b> .....	9
<b>2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VOĐENJA</b> .....	10
<b>2.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA</b> .....	10
<b>2.1.1. POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	10
<b>2.1.2. VAŽNOST I FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	12
<b>2.1.3. SADRŽAJ I ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	14
<b>2.1.4. MODELI, VRSTE I TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	16
<b>2.2. STILOVI VOĐENJA</b> .....	25
<b>2.2.1. POJAM VOĐENJA, VODSTVA I VOĐE</b> .....	25
<b>2.2.2. MODELI VODSTVA</b> .....	26
<b>2.2.3. SUVREMENI PRISTUP VODSTVU</b> .....	30
<b>3. PODUZEĆE BRODOMETALURGIJA D.O.O.</b> .....	32
<b>3.1. PODUZEĆE, DJELATNOST, VLASNIČKA STRUKTURA</b> .....	32
<b>3.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b> .....	35
<b>3.3. FINANCIJSKI REZULTATI POSLOVANJA</b> .....	37
<b>4. EMPIRISJKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	43
<b>4.1. METODOLOGIJA RADA</b> .....	43
<b>4.2. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA</b> .....	44
<b>4.3. TESTIRANJE HIPOTEZA</b> .....	74
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	77

<b>LITERATURA .....</b>	<b>78</b>
<b>KNJIGE I ZNANSTVENI ČLANCI .....</b>	<b>78</b>
<b>INTERNETSKE STRANICE.....</b>	<b>79</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>79</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>79</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>82</b>

# 1. UVOD

## 1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

Organizacijska kultura kao znanstvena disciplina se počinje javljati 1980-im godinama od kada postaje predmetom brojnih istraživanja, kao jedan od ključnih čimbenika za uspješnost poduzeća.

Postoje mnoge definicije organizacijske kulture, ali ne postoji jedinstvena precizna definicija. Možemo reći kako je organizacijska kultura spoj različitih uvjerenja, stila ponašanja i djelovanja kojima se usmjerava ponašanje pojedinaca, članova organizacije, koji usvajajući zadani sustav vrijednosti, ostvaruju vizije, misije i ciljeve poduzeća. Također se može reći kako je kultura spoj apstraktnih vrijednosti i pogleda na svijet koji predstavljaju osnovicu ljudskog ponašanja. Ako ove elemente posjeduju članovi određene zajednice možemo reći kako se radi o kulturi društva. Kulturu nije moguće naslijediti već se ona stječe učenjem različitih obrazaca ponašanja koja u cjelini karakteriziraju se kao obilježja jedne kulture.<sup>1</sup> Dok W. Bergquist (1993.) smatra da je organizacijska kultura sustav vrijednosti i uvjerenja koji su zajednički svim članovima organizacije, a pozitivno utječu na stvaranje osjećaja zajedništva i pripadnosti.<sup>2</sup>

Stoga možemo zaključiti da organizacijska kultura obuhvaća oblike komuniciranja i obrasce ponašanja, poput; način odijevanja zaposlenika, njihov odnos prema okolini, vrijednosti... Iz ovoga je očito kako postoje vidljivi i nevidljivi aspekti organizacijske kulture. Upravo zato osnivači organizacije imaju ključnu ulogu u kreiranju i uspostavljanju organizacijske kulture, te svojim ponašanjem davati primjer prihvatljivog ponašanja ostalim zaposlenicima.

Pojam menadžment obuhvaća proces upravljanja zajednicom u promjenjivoj okolini u svrhu efikasne i efektivne uporabe raspoloživih resursa neovisno o njihovoj prirodi.<sup>3</sup>

Kao jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, vođenje se odnosi na upravljanje ljudskim resursima u vidu podijele zadataka, usmjeravanja željenom cilju, te upravljanja međuljudskim odnosima, to jest socijalnom interakcijom. Vođenje obuhvaća skup aktivnosti kao što su motiviranje zaposlenika, utjecanje na međuljudske odnose, komuniciranje ciljeva, te

---

<sup>1</sup> Macionis, J.J., Gerber, L.M., (2011.), *Sociology*, Pearson Prentice Hall, Toronto, str. 53.

<sup>2</sup> Bergquist, W., (1993.), prema Seth, A., (2003.), *The Dynamic Workplace: Present Structure and Future Redesign*, Praeger Publishers, Westport, str. 8.

<sup>3</sup> Buble, M., (2006.), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str. 473.

rješavanje konflikata s ciljem otklanjanja poteškoća u radu stavljajući prvenstveno naglasak na sposobnost utjecanja na druge kako bi ih se usmjerilo na željeno ponašanje.<sup>4</sup>

Iako postoje mnoge teorije vodstva možemo ih svrstati u 3 osnovne skupine:<sup>5</sup>

### **1. Modeli osobina**

- Teorija velikih ljudi
- Rani profil osobina
- Suvremeni profil osobina

### **2. Bihevioristički modeli**

- Autokratski
- Demokratski
- Laissez-faire

### **3. Kontingencijski modeli**

- Fiedlerov model
- House-Mitchelov model put-cilj
- Stinson-Johnsonov model
- Vroom-Yettonov model odluka
- Hersey-Blanchardov model

Brodometalurgija d.o.o. je poduzeće za trgovinu tehničkim robama, građevinskim materijalom, čelikom i čeličnim proizvodima, energetsom opremom, elektromaterijalom, materijalima za vodoopskrbu, odvodnju i kanalizaciju. Ona vrši ugradnju i montažu opreme u suradnji s partnerima i kooperantima. Poduzeće je osnovano 2008. godine u Splitu. Tvrtka posjeduje podružnice u najvećim hrvatskim gradovima kao što su Zagreb, Split i Rijeka. Poduzeće od 2012. godine bilježi kontinuirani rast prometa te je u prethodnoj godini ostvaren promet veći od 250 mil. kuna. Tvrtka danas ima preko 80 zaposlenika.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Buble, M., (2006.), op. cit., str. 473.

<sup>5</sup> Ibid, str. 525.-553.

<sup>6</sup> Brodometalurgija d.o.o., Preuzeto 1.5. 2019., <http://www.brodometalurgija.hr>

## **1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Primarni cilj istraživanja će biti utvrditi kako pojedine organizacijske kulture utječu na formiranje stilova vodstva u poduzeću. Nadalje, nastojat će se pokazati uspješnost same kulture na ostvarivanje poslovnih ciljeva, te ponašanje zaposlenika i njihovu predanost radu u svrhu uspješnog obavljanja poslovnih zadataka.

Prikupljeni podaci će poslužiti rukovodstvu poduzeća da temeljem priloženoga donesu konkretne poslovne odluke koje će utjecati na elemente kako bi pokušali ostvariti pozitivan utjecaj.

Stoga će se u sklopu ovog rada nastojati teorijski potkrijepiti i empirijski istražiti međuodnos različitih organizacijskih kultura i njihov utjecaj na formiranje stilova vodstva poslovnih poduzeća.

### 1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Primarni cilj istraživanja će biti utvrditi povezanost između različitih organizacijskih faktora i faktora vodstva. Istraživanje će se temeljiti na teorijskim pretpostavkama iz relevantnih stručnih radova i knjiga. Temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja moguće je postaviti hipoteze.

**H<sub>1</sub>:** *Postoji korelacija između faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva*

Prihvatanje navedene hipoteze zahtjeva dokazivanje međupovezanosti faktora organizacijske kulture poput razvojno-poduzetničke orijentacije, socijalne orijentacije, decentralizacije te faktora formalizacije i modela vodstva.

**H<sub>2</sub>:** *Postoji pozitivna korelacija između faktora dinamične organizacijske kulture, kao dominantnog tipa organizacijske kulture i varijabli vodstva*

Da bi se promatrana hipoteza prihvatila nužno je dokazati da između faktora dinamične organizacijske kulture, koji uključuju, faktore socijalne orijentacije, razvojno poduzetničke faktore, te faktore decentralizacije i varijabli vodstva postoji pozitivna povezanost.

**H<sub>3</sub>:** *Postoji negativna korelacija između faktora statične organizacijske kulture i varijabli vodstva*

Za prihvatanje dotične hipoteze nužno je dokazati povezanost između različitih faktora statične organizacijske kulture poput birokracije, formalizacije procesa, varijabli vodstva...



## 1.4. METODE ISTRAŽIVANJA

S ciljem proučavanja dotične teme koristit će se podatci prikupljenih iz različitih primarnih i sekundarnih izvora. U svrhu prikupljanja teorijske podloge iz sekundarnih izvora bit će korištene sljedeće metode istraživanja:

- **Metoda analize i sinteze** – uključuje raščlanjivanje složenih cjelina na jednostavne dijelove, dok se proces spajanje većega broja predmeta ili procesa u jednu jedinstvenu cjelinu može nazvati sintezom.
- **Induktivna i deduktivna metoda** – induktivnom metodom se temeljem pojedinačnih zapažanja može se do općih tvrdnji, dok se deduktivnom metodom se iz općih stavova izvode posebni.
- **Metoda deskripcije** – postupak opisivanja i pojašnjenja uočenih obilježja predmeta i procesa, te njihovog međudnosa.
- **Metoda komparacije** – uočavanje sličnosti i razlika između različitih promatranih pojava i procesa temeljem neposredne usporedbe.
- **Metoda klasifikacije** – podjela općeg pojma na posebne pojmove.
- **Metoda dokazivanja** – temeljem ranije utvrđenih stavova i činjenica dokazuje istinitost pojedinih stavova.
- **Metoda opovrgavanja** – postupak suprotan metodi dokazivanja.
- **Povijesna metoda** – metoda koja se temeljem raznih informacija i dokumenata bavi analizom onoga što se u prošlih događaja

Primarni podaci će bit prikupljeni anketiranjem koje će biti izvršeno online upitnikom i neposrednim osobnim anketiranjem pomoću upitnika temeljenog na „Google Forms“ obrascu. Prikupljeni rezultati će se obraditi putem SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programa, a dobiveni rezultati će biti grafički i tabelarno prikazani zbog preglednosti podataka.

Primarni podaci biti će prikupljeni metodom:

- **Metoda anketiranja** – postupak kojim se temeljem standardiziranog anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.

## **1.5. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA**

Temeljna svrha ovog istraživanja će biti utvrditi kako postojeća organizacijska kultura u poduzeću Brodometalurgija d.o.o. utječe na različite stilove vodstva, te kvantificirati međupovezanost promatranih faktora organizacijske kulture.

Konačni rezultat samog istraživanja trebao bi dati dublji uvid u međuodnos promatranih elemenata što bi poslodavcima dalo uvid u potencijale prilagodbe stilova vodstva u svrhu efikasnijeg upravljanja poduzećem.

## **1.6. STRUKTURA ISTRAŽIVANJA**

Predloženo istraživanje sastojalo bi se od četiri temeljna dijela.

Prvi, uvodni dio temeljit će se na opisu problema istraživanja, predmeta istraživanja, kao i ciljevima istraživanja. Također, definirat će se hipoteze, opisati znanstvene metode koje će se koristiti u radu kao i doprinos istraživanja i struktura rada.

Drugi dio odnosit će se na teorijski dio u kojem će biti definirani osnovni pojmovi organizacijske kulture, njezini elementi kao i temeljne funkcije. Također, definirat će se pojam vođenja i stilovi vodstva u poduzećima, te značaj stilova vodstva za uspješnost poslovanja poduzeća.

Treći dio odnosit će se na empirijski dio istraživanja u kojemu će biti predstavljeno poduzeće Brodometalurgija d.o.o. Na temelju provedene ankete navesti će se osnovne karakteristike zaposlenika te na prikazati odnos organizacijske kulture i stilova vodstva. Posebno će se prikazati rezultati ključni za prihvaćanje hipoteza.

Četvrti dio odnosit će se na zaključak diplomskog rada, u kojem će se navesti temeljne spoznaje dobivene iz provedenog istraživanja, teorijskog i empirijskog. Na kraju rada navesti će se popis literature, tablica i grafikona te anketni upitnik.

## 2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VOĐENJA

### 2.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA

#### 2.1.1. POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Većina znanstvenika koja proučava organizacijsku kulturu zalaže se da ona predstavlja integralni dio svake organizacije.<sup>7</sup>

Prvi koji su ukazali na važnost organizacijske kulture bili su Peters i Waterman (1972.) u knjizi “U potrazi za izvrsnošću” među prvima ukazuju na važnost organizacijske kulture za poslovanje poduzeća.

Savjetuju:

*“Smislite što bi vaša kompanija trebala predstavljati što bi vaše ljude učinilo ponosnima.*

*Zatim ih aktivno vodite prema tom sustavu vrijednosti.”<sup>8</sup>*

U sjedećim godinama dolazi do povećanog interesa za kreaciju željene organizacijske kulture. Dok se 1980-tih godina organizacijska kultura počinje i znanstveno proučavati.

Velika naftna kriza s početka 70-tih godina, te snažan razvoj japanskog gospodarstva na globalnoj razini imali su veliku ulogu na povećanje interesa za razvoj organizacijske kulture.

Organizacijska kultura percipira se kao iznimno složen koncept s obzirom na to da je obilježavaju brojni pristupi i aspekti promatranja. Kako bi razumjeli organizacijsku kulturu potrebno je razumjeti sami pojam kulture i njezin utjecaj.

Kultura predstavlja cjelokupno društveno naslijeđe neke društvene skupine, odnosno naučene obrasce mišljenja, osjećanja i djelovanja, kao i izraze tih obrazaca ponašanja u materijalnim objektima.<sup>9</sup> Kultura se prvenstveno temelji na simbolima. Osobe uz pomoću kulture dijele zajedničko ponašanje i način razmišljanja. Kultura nije nasljedna već predstavlja naučeni oblik ponašanja koji se stječe pripadnošću određenoj društvenoj skupini.

---

<sup>7</sup> Sikavica, P., (1999.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 595.

<sup>8</sup> Peters, T.J., Waterman, R.H., (2008.), U potrazi za izvrsnošću: lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike, Profil International, Zagreb, str. 11.

<sup>9</sup> Worldpress, <https://kulturaplesa.wordpress.com/about/>

## Definicije organizacijske kulture:

- „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.“<sup>10</sup>
- „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 poduzeća.“<sup>11</sup>
- „Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju.“<sup>12</sup>
- „Organizacijska kultura je opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika.“<sup>13</sup>
- „Organizacijska kultura je postupak donošenja odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva.“<sup>14</sup>
- „Organizacijska kultura je obrazac vrijednosti ili temeljnih pretpostavki kojeg je izumila, otkrila ili razvila određena grupa dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, a koji se pokazao dovoljno dobrim da je smatran valjanim, pa stoga tom obrascu treba poučiti nove članove kao ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme.“<sup>15</sup>

Brojnost definicija kulture ukazuje na složenost i raznovrsnost pojma kulture. Stoga se pojam organizacijske kulture može smatrati vrlo složenim jer je obilježavaju različite funkcije, elementi, modeli i pristupi o čemu će više biti riječ kasnije.

---

<sup>10</sup> Vila, A., (1992.), Japanski principi organizacije i rukovođenja, Kranj, str. 527.

<sup>11</sup> Sikavica, P., Novak, M., (1993.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 633.

<sup>12</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S., (1991.), Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 202.

<sup>13</sup> Weihrich, H., Koontz, H., (1988.), Menadžment, Mate, Zagreb, str. 334.

<sup>14</sup> Walters, M., Dobson, P., Williams, A., (1989.), Changing Culture, Institute of Personal Management, London, str. 34.

<sup>15</sup> Schein, H.E., (1992.), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, str.

## 2.1.2. VAŽNOST I FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura predstavlja osnovicu poslovanja organizacije, te ima direktan utjecaja na sve poslovne aspekte i obrasce ponašanja svih zaposlenika poduzeća. Međutim treba razumjeti dvosmjernu povezanost kulture i obrazaca ponašanja u kojoj se kultura javlja kao posljedica ponašanja postavljajući standarde budućeg postupanja. Organizacijska kultura utkana je u sve aktivnosti organizacije.<sup>16</sup>

Funkcije kulture u okviru organizacije:<sup>17</sup>

- Osnova uspješnosti i razvoja organizacije, te postavljanja smjernica za donošenje odluka i obrazaca prihvatljivog ponašanja.
- Efikasan instrument za realizaciju poslovne strategije s obzirom na to da bez odgovarajuće kulture to nije moguće
- Omogućava sjedinjenost poslovne vizije na svim poslovnim razinama.
- Supstituirala formalnu strukturu i omogućava da se fokus rukovodstva preusmjeri s održavanje strukture na same poslovne aktivnosti i postizanje rezultata.
- Mehanizam je adaptacije organizacije okolini.
- Osigurava integritet i identitet organizacije prema svojim zaposlenicima i vanjskim interesnim skupinama.
- Pruža obrazac ponašanja zaposlenika u organizaciji.
- Usmjerava zaposlenike u postizanje specifične misije i ciljeva organizacije.
- Određuje percepciju organizacije.
- Učvršćuje socijalne odnose.
- Kultura integrira različite podsisteme organizacije.
- Osigurava zaposlenicima djelomičnu autonomiju djelovanja
- Ima ulogu „katalizatora“ pri stvaranju motivacije i inicira aktivnost.
- Predstavlja osnovicu organizacijske stabilnosti, te omogućuje kontinuitet djelovanja.

---

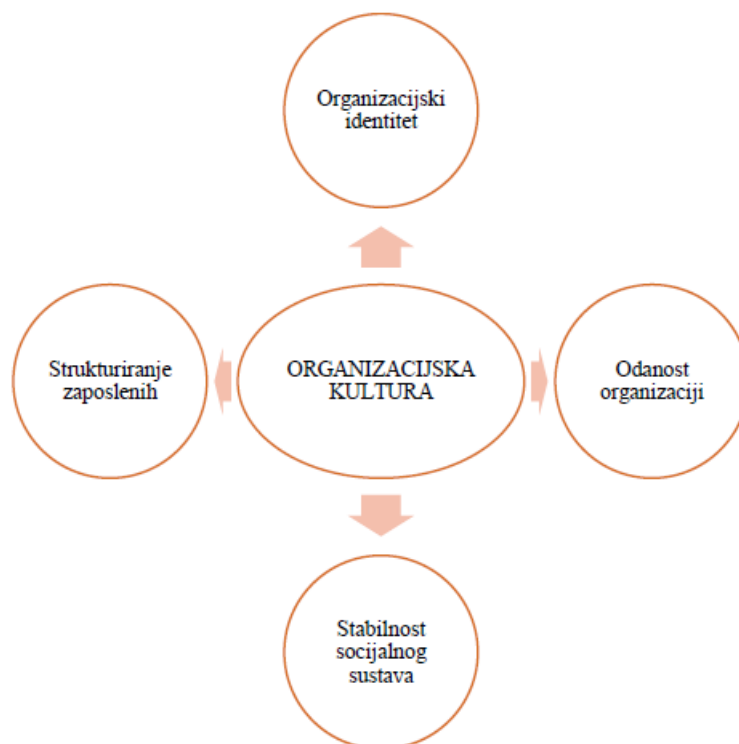
<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S., (1991.), op. cit., str. 203.

<sup>17</sup> Ibid.

Prema Smircichu organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:<sup>18</sup>

- Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću
- Postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih
- Stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu
- Strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze.

Slika 1: 4 funkcije organizacijske kulture



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

Poznavanje organizacijske kulture i njezinih funkcija je od presudne važnosti za njezino oblikovanje i prenošenje na internu i eksternu okolinu, te determiniranja postupaka ponašanja u određenim situacijama. Organizacijska kultura utječe na povezanost između organizacije i njezinih zaposlenika smanjujući jaz u vidu procesiranja određenih događaja i podataka.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.), Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 15.

<sup>19</sup> Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. (2014.), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 88.

### 2.1.3. SADRŽAJ I ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Elementi organizacijske kulture prema Armstrongu:<sup>20</sup>

- Organizacijske vrijednosti
- Organizacijska klima
- Menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju stabilne i dugotrajne odrednice prema kojima poduzeće formira osnovi obrazac ponašanja. Neovisno o kojem se tipu poduzeća radi, kvaliteta, pouzdanost i uslužnost predstavljaju osnovicu poslovne strategije uspješnih poduzeća.

Organizacijsku klimu možemo definirati kao percepciju događaja u organizaciji koja ima iznimnu ulogu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i korištenje stečenog znanja. Organizacije poticanjem atmosfere koja nagrađuje inovativnost može ostvariti konkurentsku prednost kao posljedica revizije postojećih procesa i procedura organizacije.

Pojam menadžerski stil obuhvaća obrasce ponašanja osoba na rukovodećim pozicijama. Takvih stilova je mnogo, a nalaze se u rasponu između autokratskog i demokratskog stila vodstva. Autokratski stil vodstva podrazumijeva jednosmjernu komunikaciju u kojoj nadređeni samostalno donosi odluke i daje instrukcije bez prethodne konzultacije sa svojim podređenima. S druge strane demokratski stil se temelji na dvosmjernoj komunikaciji između menadžmenta i radnika pri čemu nadređeni uzima u obzir savjete svojih podređenih. Ovakav stil vodstva karakterizira briga o ljudima, dok je kod autokratskog stila profit organizacije na prvome mjestu.

Organizacijska kultura je spoj vrijednosti, normi, simbola, običaja, rituala, jezika komunikacije, stavova i uvjerenja.

Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja spadaju u nevidljive znakove kulture, ali unatoč tome imaju snažan utjecaj s obzirom na to da predstavljaju osnovicu kulture. Navedeni znakovi imaju utjecaja na formiranje filozofije poduzeća, inovativnost poslovnog procesa, participaciju zaposlenika, sklonost promjenama, ponašanje menadžmenta, stupanj odanosti poduzeću...

---

<sup>20</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.), op. cit., str. 209.

Simboli su vidljivi i prepoznatljivi znakovi kulture koji ističu društveni položaj, pojedinca ili skupine. Radno mjesto, visina plaće, veličina ureda, marka automobila, položaj parkirnog mjesta... samo su neki od statusnih simbola kojima pojedinci ističu svoj društveni položaj. Običaji i rituali su standarda pravila ponašanja koji određuju načine postupanja u određenim situacijama.

Jezik i komunikacija samog poduzeća predstavljaju razumljiv način razmijene podataka. Zaposlenici mogu u govoru koristiti određene slengove ili skraćenice kojima mogu slati šifrirane poruke ili jednostavno biti dio osobnosti poduzeća.

Slika 2: Konceptijski model organizacijske kulture



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S., (1991.), op. cit., str. 204.

Jano je kako organizacijska kultura sastoji se od svojih vidljivih i nevidljivih dijelova čija sinergija određuje specifičnosti organizacije prepoznatljive članovima organizacije, ali i vanjskim čimbenicima poput kooperanata, konkurenata i klijenata. Među vidljive znakove kulture ubrajamo: ceremonije, simboli, priče, stil oblačenja i ponašanja... Nevidljivi dio organizacijsku kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera zaposlenih u organizaciji.



## 2.1.4. MODELI, VRSTE I TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

### 2.1.4.1. MODELI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Modeli organizacijske kulture:<sup>21</sup>

- Parsonov „AGIL“ model
- Ouchijev model
- Peters-Watermanov pristup

*Parsonov „AGIL“ model* je klasični sociološki pristup koji fokus stavlja na razvoj, objašnjavanje i razumijevanje sadržaja i vrijednosti unutar kulturološkog sustava.<sup>22</sup>

Tablica 1: Parsonov „AGIL“ model

<i>Radnje</i>	<i>Objašnjenje</i>
<i>Prilagodba</i>	Sposobnost reakcije na promjenjivost okoline
<i>Postignuće cilja</i>	Sposobnost realizacije planiranoga
<i>Povezivanje</i>	Sposobnost integracije različitih dijelova sustava
<i>Zakonitost</i>	Pravo prihvaćanja i ostanka

Izvor: Moorhead, G., Griffin, R.W., (1989.), prema Žugaj, M., Brčić, R., (2003.), Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 219.

*Ouchi-jev model* je nazvan prema svom autoru Ouchiju W. koji je temeljem intervjuiranja predstavnika najvećih američkih poduzeća koja posluju na području SAD-a i Japana razvio svoj „Z“ teoriju u kojoj stavlja fokus na ulogu organizacijske kulture kao ključne varijable efikasnosti organizacije.<sup>23</sup>

- Organizacija prema „Z“ teoriji:<sup>24</sup>
  - Zaposlenje na duže vremensko razdoblje
  - Sporo ocjenjivanje i unapređivanje temeljeno na sposobnosti
  - Umjereni specijalistički određena karijera
  - Sudjelovanje i suglasnost u odlučivanju
  - Individualna odgovornost zaposlenika

<sup>21</sup> Moorhead, G., Griffin, R.W., (1989.), prema Žugaj, M., Brčić, R., (2003.), Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 219.

<sup>22</sup> Ibid., str. 219.

<sup>23</sup> Ibid., str. 220

<sup>24</sup> Ibid., str. 220.

- Cjelokupna briga o životu ljudi na i izvan posla
- Američka organizacija:<sup>25</sup>
  - zaposlenje na kratko vremensko razdoblje
  - Brzo ocjenjivanje rada i unapređivanje na poslu
  - Specijalistički određena karijera
  - Eksplicitnu kontrolu
  - Individualno odlučivanje
  - Individualna odgovornost
  - Briga o zaposlenicima organizacije
- Japanska organizacija:<sup>26</sup>
  - Doživotno zaposlenje
  - Strogo ocjenjivanje rada i sporo unapređenje na poslu
  - Ne specijalistički određena karijera
  - Implicitna kontrola
  - Kolektivno odlučivanje
  - Kolektivna odgovornost
  - Opća briga o životu

**Peters – Watermanov pristup** istražili su poslovanje uspješnih poduzeća kako bi identificirali zajednička obilježja.<sup>27</sup>

Obilježja uspješnih poduzeća prema Peters – Watermanovom pristupu:<sup>28</sup>

- Usmjerenost na akciju
- Njegovanje dobrih odnosa s klijentima i dobavljačima
- Poticanje samostalnosti i inicijative od strane zaposlenika
- Poticanje proizvodnosti zaposlenika
- Dobar i neposredni kooperativni menadžment
- Prisni odnosi i kontakti
- Diversifikacija zaposlenika
- Jednostavne formalnosti i ljubazno osoblje potiče otvorenu, ali čvrstu organizaciju

---

<sup>25</sup> Žugaj, M., Brčić, R., (2003.), op. cit., str. 220.

<sup>26</sup> Ibid., str. 220.

<sup>27</sup> Ibid., str. 221.

<sup>28</sup> Ibid., str. 221.

Temeljem ovih obilježja formiraju se pravila ponašanja menadžmenta i svih zaposlenih u svrhu maksimalizacije vrijednosti svih zaposlenika.

#### **2.1.4.2. VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Vrste organizacijskih kultura:<sup>29</sup>

- Dominantna kultura i supkultura
- Jaka i slaba kultura
- Jasna i nejasna kultura
- Izvrsna i užasna kultura
- Postojana i prilagodljiva kultura
- Participativna i ne participativna kultura

*Dominantnu kulturu* dijeli većina članova unutar organizacije. Ukoliko se radi o većim organizacijama prisutne su i *supkulture* odnosno kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno skupina unutar organizacije. U interesu je poduzeća da ima prepoznatljivu dominantnu kulturu oko koje se može konsolidirati većina članova organizacije.<sup>30</sup>

*Jaka kultura* se može opisati kao ona kultura koju podržavaju članovi organizacije. Karakterizira je velika upotreba njezinih simbola što otežava njezino mijenjanje. Suprotno tome, *slabu kulturu* ne podržavaju članovi organizacija i nizak je stupanj zajedništva oko specifičnih vrijednosti. Slaba kultura karakteristična je za visok stupanj formalizacije.<sup>31</sup>

*Jasna kultura* je kultura koja je prema svojim obilježjima prepoznatljiva članovima organizacije, ali i drugim osobama. Suprotno tome, *nejasne kulture* nije jednostavno prepoznati i mnogi zaposlenici nisu je u stanju opisati niti objasniti.<sup>32</sup>

*Odlične kulture* karakteriziraju sljedeće značajke: planiranje života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposleni se osjeća članom velike obitelji. Suprotno njoj, *užasna kultura* je prepoznatljiva po kriznom menadžmentu, konfuziji, klima je frustrirajuća i neugodna.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Žugaj, M., Brčić, R., (2003.), op. cit., str. 221.

<sup>30</sup> Ibid., str. 222.

<sup>31</sup> Ibid., str. 222.

<sup>32</sup> Ibid., str. 222.

<sup>33</sup> Ibid., str. 222.

Ukoliko poduzeće posluje u stabilnoj okolini ono posjeduje *postojanu kulturu*, u suprotnoj situaciji poduzeće posjeduje *promjenjivu ili prilagodljivu kulturu*.<sup>34</sup>

*Participativna organizacijska kultura* je ona u kojoj su zaposlenici poduzeća uključeni u proces odlučivanja, a suprotno tome, *ne participativna kultura* je ona u kojoj odluke donosi isključivo menadžment bez konzultacija sa suradnicima.<sup>35</sup>

### 2.1.4.3. TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tipologija organizacijske kulture:<sup>36</sup>

- Deal-Kennedy-eva tipologija organizacijske kulture
- Edwards-Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture
- Scholz-ova tipologija organizacijske kulture
- Handy-eva tipologija organizacijske kulture
- Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture.

**Deal-Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture** – određuje se prema vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka i visina rizika nekog posla. Uspjeh zadatka može biti ovisan o brznoj ili sporij povratnoj informaciji, dok poslovni rizik može biti visoki i mali.

4 tipa organizacijske kulture:<sup>37</sup>

- *Kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura* – ideje pojedinca su u prvome planu, a timski rad je manje značajan. Ovu kulturu karakterizira visoki stupanj kompetitivnosti gdje se svaki neuspjeh kritizira, postojanost visokog stupnja rizika gdje je brzina povratne informacije od presudne važnosti za uspjeh.
- *Kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura* – karakteriziraju je timski rad, užurbanost, organiziraju se okupljanja kako bi se potakla motivacija, mali rizik i brza povratna informacija.
- *Kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektna kultura* – glavna obilježja su racionalno i promišljeno razmišljanje temeljeno na prikupljenim podacima, te velika ulaganja i visok rizik, stroga pravila dnevnog reda i udjela u diskusiji, te spora povratna informacija.

---

<sup>34</sup> Žugaj, M., Brčić, R., (2003.), op. cit., str. 222.

<sup>35</sup> Ibid., str. 222.

<sup>36</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.), op. cit., str. 22.

<sup>37</sup> Ibid., str. 23.

- *Procesna kultura* – karakteristike su diskretno i savršeno izvršenje zadataka, niska tolerancija greška, besprijekoran rad i osiguranje pozicije zaposlenih, postojanje specifičnih simbola koji služe za motiviranje djelatnika, karakterizira je mali rizik i spora povratna informacija.

**Edwards-Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture** – temelji se na brizi o ljudima i brizi za učinak.

4 tipa organizacijske kulture:<sup>38</sup>

- *Ravnodušan tip organizacijske kulture* – vezuje se za organizacije koje se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa, glavna karakteristika joj je potpuni izostanak vizije.
- *Brižan tip organizacijske kulture* – temelji svoje poslovanje na ljude i brizi za ljude, edukaciju zaposlenika, organizacijski sklad i timski rad.
- *Strog tip organizacijske kulture* – je orijentiran na ostvarenje željenog uspjeha pomoću sposobnosti pojedinaca koji posluju uz visoku plaću i bonuse, ali sa velikim stupnjem odgovornosti.
- *Integrativan tip organizacijske kulture* – objedinjuje brigu za ljude i brigu za učinak, glavne značajke kulture su vođenje izazovnih poslova, visoki stupanj odgovornosti te nagrađivanje za postignute uspjehe.

**Scholzova tipologija organizacijske kulture** – temelji se na tri dimenzije pomoću kojih je moguće diferencirati čitav niz različitih tipova kulture.

- *Prva dimenzija* se odnosi na sklonost organizacije ka kontinuitetu ili promjeni, te je povezana s evolucijom organizacije, na ovoj dimenziji se može diferencirati pet tipova kulture:<sup>39</sup>
  - *Stabilna kultura* – okrenuta je prema unutra, to jest prema prošlosti, pokazuje jaku averziju prema promjenama i odbojnost prema svakom diskontinuitetu.
  - *Reaktivna kultura* – isključivo prema unutra orijentirana, bavi se sadašnjošću, prihvaća minimalni rizik, te teško prihvaća bilo kakve promjene.
  - *Anticipirajuća kultura* – djelom je orijentirana prema unutra a dijelom prema okolini, prihvaća poznatu razinu rizika i postupne promjene.
  - *Istraživačka kultura* – je strogo orijentirana prema okolini, ponaša se prema principu omjera dobiti i rizika, te velikim dijelom prihvaća promjene.

<sup>38</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.), op. cit., str. 24.

<sup>39</sup> Žugaj, M., Brčić, R., (2003.), op. cit., str. 223.

- Kreativna kultura – je izrazito ekstrovertirana prema okolini i preferira neizvjesni i viski stupanj rizika, kontinuirano tragajući za inovacijama i promjenama.
- *Druga dimenzija* odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema, diferencira tri tipa organizacijske kulture:<sup>40</sup>
  - Proizvodna kultura – razvija se tamo gdje je proizvodni proces u pravilu konstantan s visoko standardiziranim radnim postupcima i niskom razinom stručnog znanja potrebnog za ispunjavanje zahtjevima, dok su prava i želja za integracijom radnika na niskoj razini.
  - Birokratska kultura – u njoj se povećava raznolikost i nestandardiziranost što vodi većoj specifikaciji prava i obveza zaposlenika, a osnova određivanja pozicije zaposlenika proizlazi iz moći koju posjeduju.
  - Profesionalna kultura – vezana je uz situacije za koje karakteriziraju nestandardni i raznoliki zadatci koji s obzirom na prirodu i težinu zahtijevaju visoko stručne ljude i specijaliste u području djelovanja gdje uspjeh ovisi prvenstveno o kvaliteti i međusobnoj kompetitivnosti ljudi.
- *Treća dimenzija* vezana je uz odnose organizacije s okolinom i konzekvence određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji, moguća su četiri tipa koji u osnovi zapravo imaju koncept organizacijske klime, vrste ljudi i specifičnog psihološkog profila uvjetovanog eksternim utjecajima:<sup>41</sup>
  - *Kultura čvrstih i hrabrih momaka odnosno „macho kultura“* – stvara okolina s visokim rizikom i brzim povratnim informacijama koji utječu na donošenje odluka i pokretanje akcija, zahtjeva ljude spremne da prihvate rizik, stvarajući klimu koju najbolje izražava izreka „sve ili ništa“, potiče razvoj specifičnih rituala za samozaštitu.
  - *Kultura „mnogo rada – mnogo zabave“* – stvara se u okolini koju karakterizira nizak rizik i brz protok povratnih informacija, zasniva se na timskom duhu, visokoj aktivnosti i stalnoj potrebi za akcijom, njeno osnovno pravilo je povezivanje ugodnog s korisnim, odnosno kombinacija ozbiljnog i teškog rada s ugodnom atmosferom i zabavom.
  - *Kultura „kladi se na svoju kompaniju“* – javlja se u okolini koja zahtjeva odluke s velikim ulogom i dugoročnim efektom, gdje zaposleni trebaju čekati nekoliko godina da bi vidjeli efekte svojih odluka, ova kultura je orijentirana prema tehnologiji, raspravama i dogovaranju koje postaju glavno sredstvo podjele odgovornosti.

---

<sup>40</sup> Žugaj, M., Brčić, R., (2003.), op. cit., str. 223-224.

<sup>41</sup> Ibid., str. 224-225.

- *Procesna kultura* – razvija se u okolini koja ne nameće nikakav rizik, ovaj tip kulture orijentiran je na hijerarhiju i koncentriranost na standardizaciju poslovanja uz visoki stupanj predvidljivosti i kontinuiteta.
- **Handy-jeva tipologija organizacijske kulture** – daje jednostavniju i globalniju klasifikaciju identificirajući četiri osnovna tipa kulture kojima odgovaraju različite organizacijske strukture i sistemi:<sup>42</sup>
  - *Kultura moći (poduzetnička kultura)* – kultura koju karakterizira jaka centralna figura odnosno centar moći koja poput paukove mreže upravlja manjim jedinicama, nalazi se u malim poduzetničkim organizacijama i danas je u svom klasičnom obliku sve rjeđa pojava.
  - *Kultura uloga (birokratska kultura)* – zasniva se na logici i racionalnosti s naglaskom na pravila, procedure, uloge i opis posla, gdje su pravila i procedure važniji su od zaposlenih od kojih se očekuje izvršenje točno propisanog zadatka u propisanom opsegu i na predviđeni način. Ova kultura je stabilna i usmjerena na svoje procese i metode a ne na rezultate, gdje svaka promjena je destabilizira i prijeti njenoj efikasnosti jer je neprilagodljiva i nefleksibilna.
  - *Kultura zadatka (timska kultura)* – određuje usmjerenost na zadatak ili projekt, te podrazumijeva timski rad koji onemogućava dominaciju individualnih ciljeva i veliku statusnu diferencijaciju, izuzetno je dinamična i prilagodljiva kultura, njena najadekvatnija organizacijska forma je matrična organizacija. Naglasak kulture je na obavljanju posla, gdje se moć zasniva na stručnosti i doprinosima pojedinca omogućavajući veliku fleksibilnost organizacije i orijentiranost na okolinu.
  - *Kultura pojedinca (kultura usmjerena pojedincima)* – je rijetka vrsta kulture koja može postojati u pojedinim segmentima organizacije, ali se vrlo rijetko javlja kao prevladavajuća i dominantna oznaka cijele organizacije. Specifična je zbog pojedinih supkultura unutar organizacije, centralna točka su pojedinci, a struktura i organizacija samo su instrument lakšeg ostvarivanja ciljeva pojedinca unutar nje, ciljevi organizacije postoje samo zbog individualnih ciljeva.
- **Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture** – svoje teorijsko polazište operacionalizacije temelji na osnovu organizacijskog stila ponašanja, kao indikatora kulture, diferencira tri organizacijska profila, odnosno stila podrške: birokratski profil, inovativni profil i socijalni profil. Bahtijarević-Šiber proširuje Mergerisonov model

---

<sup>42</sup> Žugaj, M., Brčić, R., (2003.), op. cit., str. 225-228.

uvođenjem većeg broja tvrdnji koje opisuju različite aspekte organizacijske kulture. U tu svrhu oblikovan je model sa šest grupa faktora:<sup>43</sup>

- *faktori razvojno-poduzetničke orijentacije* – sačinjavaju čestice vezane uz poduzetnost i prodornost organizacija u djelovanju, okrenutost budućnosti i razvoju, tržišnu orijentaciju, kreativnost, ambicioznost, dinamičnost i promjene, spremnost za preuzimanje rizika, stabilnost, predvidivost i sistematičnost ponašanja i djelovanja.
- *faktori birokracije* – su vezani uz hijerarhijsku strukturu, visoku formalizaciju, autokratski način rukovođenja, centralizaciju odlučivanja i inzistiranja na pisanim informacijama i izvještajima.
- *faktori socijalne orijentacije* – su vezani za odnos prema ljudima, vrstu međuljudskih odnosa koji se razvijaju (povjerenje, harmoničnost, neformalnost i prijateljstvo), poticanje suradnje i timskog rada, participaciju u odlučivanju, profesionalnost u stručnost.
- *faktori decentralizacije* – odnosi na usmjerenost svake organizacijske jedinice na postizanje samo pojedinačnih ciljeva bez brige za cjelinu, a druga na decentralizaciju u odlučivanju.
- *faktori održavanja statusa quo* – odnosi se na orijentaciju na održavanje postojeće proizvodnje i aktivnosti i poduzimanje sigurnih poslova bez rizika.
- *faktori formalizacije* – određuje mnoštvo samostalnih jedinica, veliku regulaciju ponašanja članova i organizacijskih dijelova kroz pravila i procedure i pružanje sigurnosti članovima.

---

<sup>43</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1992.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, Zagreb, str. 30-34.



Tablica 2: Dinamična kreativna kultura

<i>Razvojno poduzetnička orijentacija</i>	<i>Orijentacija na ljude</i>	<i>Decentralizacija</i>
Prodornost	Cijeni se svakog zaposlenika	Gledaju se samo svoji ciljevi
Budućnost i razvoj	Povjerenje i poštivanje u međuodnosu	Decentralizirano odlučivanje
Tržišna orijentacija	Participacija u odlučivanju	/
Kreativnost, ambicioznost, dinamičnost	Uspješno rješavanje konflikata	/
/	Sigurnost, suradnja, timski rad	/

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1992.), op. cit., str. 35.

Tablica 3: Statična birokratska kultura

<i>Birokratizacija</i>	<i>Status quo</i>	<i>Formalizacija</i>
Hijerarhijska struktura	Orijentacija na sadašnjost	Mnoštvo organizacijskih jedinica
Formalna organizacija	Sigurni poslovi bez rizika	Pravila i procedure
Automatski način rukovođenja	/	Sigurnost
Pisana komunikacija	/	/

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1992.), op. cit., Zagreb, str. 35.

## 2.2. STILOVI VOĐENJA

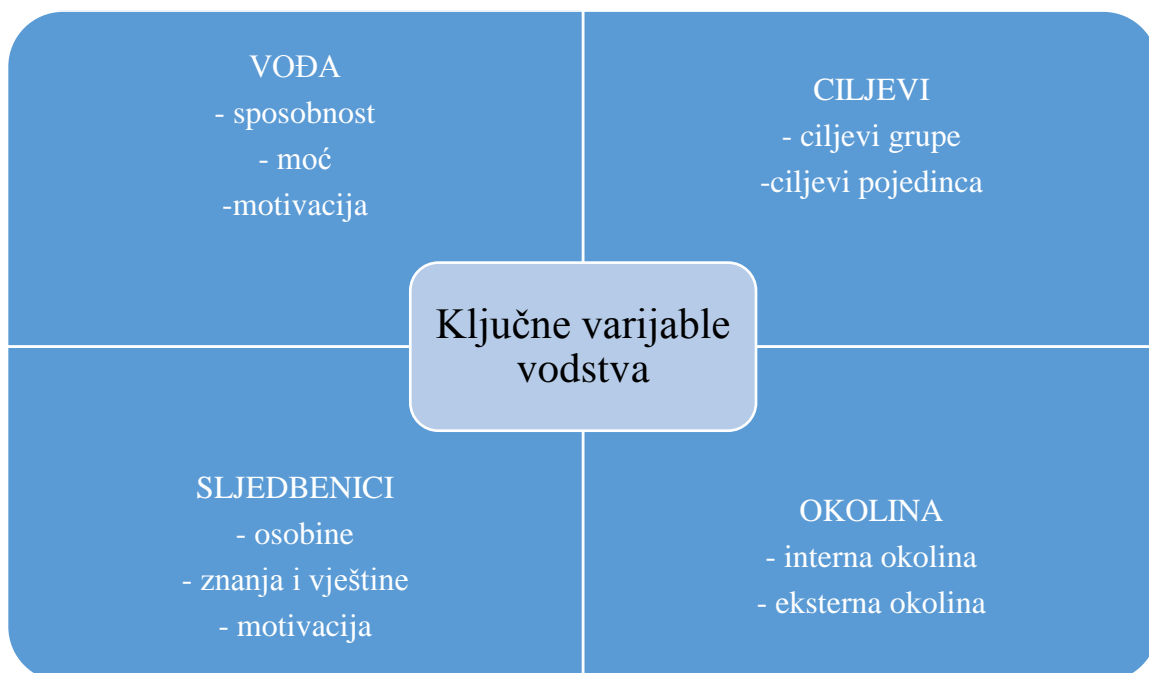
### 2.2.1. POJAM VOĐENJA, VODSTVA I VOĐE

Jedna od temeljnih funkcija menadžmenta je vođenje. Vođa je važan kad se definira vođenje. Uspješnim menadžerom se postaje kad neka osoba ima sposobnost uspješnog vođenja, a to je ključ postajanja uspješnim menadžerom. Jedan od segmenata vođenja je i vodstvo. Vodstvo je definirano od raznih autora, a u radu ćemo spomenuti neke.

Vodstvo je proces utjecanja na ljude na način da oni teže ostvarenju ciljeva. Ljude bi trebalo ohrabrivati ne samo da razvijaju spremnost na rad već i spremnost da rade pouzdano.<sup>44</sup>

Prema Marinu Buble vodstvo je proces utjecaja na aktivnosti pojedinaca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.<sup>45</sup> Iz ove definicije možemo iščitati da se proces vodstva sastoji od četiri ključne varijable: vođa, sljedbenici, okolina i ciljevi.

Tablica 4: Ključne varijable vodstva



Izvor: Buble, M., (2006.), op. cit., str. 310.

Na čelo grupe stavlja se vođa, koji motivira i potiče zaposlenike na ostvarivanje ciljeva na način da maksimalno aktivira sposobnosti svojih zaposlenika. Vođa misli na budućnost, usmjerava energiju prema zaposlenicima, te mora biti samopouzdan tj. biti siguran u sebe i

<sup>44</sup> Koontz, H., Weihrich, H., (1998.), op. cit., str. 491.

<sup>45</sup> Buble, M., (2006.), op. cit., str. 309

svoje vještine i svoj rad, mora biti društven te osjetljiv prema potrebama drugih. Vođa vodi pojedince, bez obzira na sve svoje sposobnosti, ciljeve, ulogu, itd.<sup>46</sup>

Postoje brojne funkcije vođe što pišu u literaturi, a neke su:<sup>47</sup>

- *Funkcije vezane za zadatke* – strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, rješavač problema.
- *Kulturne funkcije* – model ponašanja za druge.
- *Simbolične funkcije* – vizionar, interpretator, moralni autoritet.
- *Političke funkcije* – reprezentant
- *Funkcije vezane za međuljudske odnose* – trener, komunikator.

## 2.2.2. MODELI VODSTVA

Tri su osnovne grupe modela vodstva:

- modeli osobina,
- bihevioralni modeli,
- kontingencijski modeli.

### 2.2.2.1. MODELI OSOBINA

To je najstariji model vodstva, čiji je razvoj prošao kroz tri faze:<sup>48</sup>

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

Na istraživanju osobina vođe temelji se teorija velikih ljudi. U njoj se govori da se vođe rađaju, a ne stvaraju, tj. da osoba mora imati urođene osobine ako želi postati uspješan vođa. Moraju se pronaći te osobine te ih se treba dodatno razviti.

Model ranog profila traži osobe određenih karakteristika čije osobine najbolje odgovaraju potrebama za izvršenje zadatka. Model nije adekvatan zbog toga što postoji malo osobina koje se mogu smatrati kao zajedničke svim vođama.

---

<sup>46</sup>

<sup>47</sup> Buble, M., (2006.), op. cit., str. 310.

<sup>48</sup> Ibid., str. 312.

Suvremenom profilu osobina posebno je pridonio Warren Bennis. Intervjuirao je 90 uspješnih menadžera koji su predstavljali uspješan uzorak te pronašao četiri zajedničke grupe kompetencija, i to:<sup>49</sup>

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

Predložio je vođama da svoje organizacije organiziraju na način da kreiraju okolinu i radne uvjete u kojima će se podređeni osjetiti potrebnima i važnima. Wehrich i Konntz su zaključili da te studije nisu bile plodonosan pristup u objašnjavanju vodstva i vođenja. Nemaju svi vođe svaku osobinu, a mnoge osobe koje nisu vođe mogu imati sve te osobine. Takav pristup ne daje odgovor u kojoj mjeri vođa treba posjedovati neke od navedenih osobina.

#### **2.2.2.2. BIHEVIORALNI MODELI**

Bihevioralni modeli vodstva temeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva, koje završava u stilovima vodstva. 1950-ih godina bihevioralni modeli se razvijaju. Istraživao se odnos između stilova – autokratski nasuprot demokratskom, ili ljudima orijentiran nasuprot zadatcima orijentiran stil. Razvijeni su 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.<sup>50</sup>

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

Najpoznatiji bihevioralni modeli vodstva su:

- Autokratsko-demokratski model vodstva
- Likertovi sustavi
- Menagerial Grid
- Teorija 3-D

---

<sup>49</sup> Buble, M., (2006.), op. cit., str. 313

<sup>50</sup> Ibid., str. 315.

**Autokratsko – demokratski model vodstva** se temelji na teoriji X i teoriji Y. Teorija X temelji se na pretpostavci da rad nije prirodan ljudima, da se ljudi moraju neprestano usmjeravati, ne žele imati odgovornost, oni žele sigurnost i zaradu koja ih motivira. Teorija Y temelji se na pretpostavci da su ljudi kreativni te da ih ne treba strogo kontrolirati ako su ispravno motivirani. Prema Douglasu većina menadžera dolazi ravno iz teorije Y, te ju je suprotstavio teoriji X, gdje su zaposlenici motivirani, imaju mogućnost razvitka, imaju sposobnost preuzimanja odgovornosti i usmjeravanja svog ponašanja prema ciljevima organizacije. Po mišljenju McGregora menadžment mora omogućiti zaposlenima spoznaju i razvitak ljudskih svojstava, stvarajući uvjete i metode rada gdje će ljudi najbolje ostvariti ciljeve.<sup>51</sup>

**Likertovi sustavi vodstva** istražuju karakteristike menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Rezultatima koje je dobio istraživanjem Likert je razradio model stilova vodstva, te ih je nazvao:<sup>52</sup>

- Eksploatorsko-autoritativan stil
- Benevolentno-autoritativan stil
- Konzultativan
- Participativan

*Eksploatorsko-autoritativan stil* – na vrhu se donose sve odluke. Komunikacije između nadređenih i podređenih je mala, a kada i postoji uz nju se veže strah i nesigurnost. Prema tome možemo zaključiti da menadžeri nemaju povjerenja u svoje podređene.

*Benevolentno-autoritativan stil* – menadžeri imaju više povjerenja u podređene. Temeljne odluke se i dalje donose na vrhu, dok sporedne odluke donose i niže rangirani zaposlenici.

*Konzultativan stil* – javlja se veće povjerenje u zaposlene nego u prva dva stila. Komunikacija unutar organizacije ide u oba smjera: odozdo prema gore, odozgo prema dolje. Podređenima mogu donositi manje važne odluke, a nagrade se koriste kao primarno motivacijsko sredstvo.

*Participativni stil* – menadžment ima potpuno povjerenje u svoje podređene. Komunikacija se odvija u svim smjerovima, a zaposlenici samostalno donose odluke na svim razinama. Zaposlene se motivira participacijom, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva, satisfakcijom ostvarenim ciljevima.

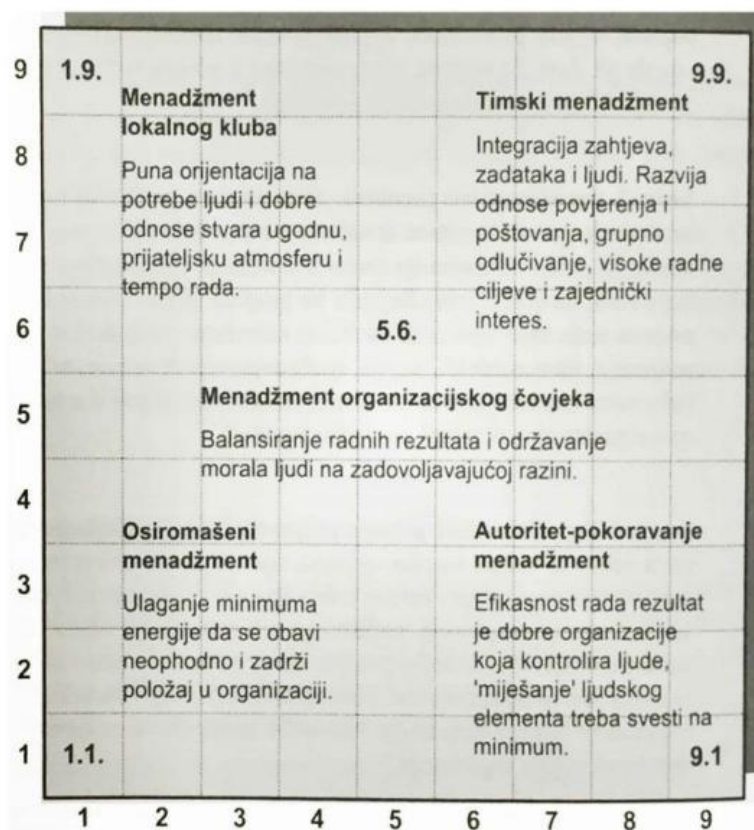
---

<sup>51</sup> Buble, M., (2006.), op. cit., str. 317-318.

<sup>52</sup> Likert, R., (1961.), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 23.

**Managerial Grid (Menadžerska mreža)** je model vodstva koji su razvili Blake i Mouton. Model se temelji na dvije dimenzije – orijentaciji na ljude i orijentaciji na proizvodnju. Autori uvode i treću dimenziju, motivaciju koja presijeca mrežu pod pravim kutom u određenim točkama kombinacije prvih dviju dimenzija.

Slika 3: Menadžerska mreža Blakea i Moutona



Izvor: Buble. M., (2006.), op. cit., 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.

### **2.2.2.3. KONTINGENCIJSKI MODELI**

Oni se temelje na postavci teorije kontingencije gdje se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. Prema ovome ne može se reći unaprijed koji će stil vodstva biti uspješan, već ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj dotično vodstvo posluje.<sup>53</sup> Danas se razvilo više kontingencijskih modela vodstva, a svima je zajednička pretpostavka da vođa inicira djelovanje prema grupi i prema nadređenima.

Kontingencijske modele vodstva možemo podijeliti:

- Fiedlerov model
- Housev model put-cilj
- Vroom-Yettonov model

### **2.2.3. SUVREMENI PRISTUP VODSTVU**

Menadžeri sve češće mijenjaju svoj posao, što je posljedica brojnih promjena u organizacijskoj strukturi poduzeća. Menadžeri kojima je smanjena moć prelaze iz većih poduzeća u srednja poduzeća, a menadžeri sa srednjih razina prelaze na pozicije nižih razina ali sa većim ovlastima 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
- Karizmatsko vodstvo
- Transformacijsko vodstvo
- Interaktivno vodstvo
- Uslužno vodstvo

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

Karizmatski vođa motivira podređene na ostvarenje performansi iznad normalnih očekivanja.

---

<sup>53</sup> Buble, M., (2006.), op. cit., str. 324.

Učinak karizmatškog vođe proistječe iz:<sup>54</sup>

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

Transformacijski vođa je sposoban izmijeniti stavove podređenog osoblja da poveća njihovu predanost organizaciji. Te vođe posjeduju viziju, karizmu i empatiju s radnicima i njihovim potrebama. Transformacijski vođa posjeduje slične osobine kao i karizmatški vođa.

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

Uslužno vodstvo temelji se na pretpostavci da posao postoji radi razvoja zaposlenika kao i da zaposlenik postoji da bi obavlja svoje poslove.<sup>55</sup>

Uslužni vođa djeluje na dvije razine, i to:

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

---

<sup>54</sup> Buble, M., (2006.), op. cit., str. 333.

<sup>55</sup> Ibid., str. 334.



### **3. PODUZEĆE BRODOMETALURGIJA D.O.O.**

#### **3.1. PODUZEĆE, DJELATNOST, VLASNIČKA STRUKTURA**

Brodometalurgija je poduzeće srednje veličine za trgovinu građevinskim materijalom, tehničkim robama, čelikom i čeličnim proizvodima, elektromaterijalom, energetsom opremom, materijalima za vodoopskrbu, kanalizaciju i odvodnju. Ono vrši isporuke robe, ugradnju i montažu opreme u suradnji sa partnerima i kooperantima.<sup>56</sup> Brodometalurgija je mlado poduzeće koje se brzo razvija i raste.

Poslovni procesi tvrtke utemeljeni su na načelima upravljanja kvalitetom primjenom normi **ISO 9001:2008** i načelima zaštite okoliša primjenom normi **ISO 14001:2004**. Zadovoljstvo potrošača i klijenata navode kao glavno usmjerenje prema kojem mjere svoju ukupnu uspješnost.<sup>57</sup>

#### **OSNOVNI PODACI**<sup>58</sup>

- **Naziv tvrtke:** BRODOMETALURGIJA d.o.o.
- **Godina osnutka:** 2008.
- **OIB:** 31353718090
- **Matični broj:** 2448262
- **MBS:** 060249491
- **Registracija društva:** Trgovački sud u Splitu
- **Sjedište:** Solinska 58, 21 000 Split

#### **KLJUČNE OSOBE**<sup>59</sup>

- Denis Čović, član uprave
- Krešimir Mešin, član uprave
- Emil Prkić, član uprave

---

<sup>56</sup> Brodometalurgija, <http://www.brodometalurgija.hr/onama.html>

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

## **KONTAKT** <sup>60</sup>

- **Telefon:** +385 21 (0) 536 029
- **Fax:** +385 21 (0) 535 075
- **E-mail:** [info@brodometalurgija.hr](mailto:info@brodometalurgija.hr)
- **Internet:** [www.brodometalurgija.hr](http://www.brodometalurgija.hr)
- **Žiro račun (kunski):** 2330003-1100448859 SG Splitska banka d.d.

## **VIZIJA PODUZEĆA** <sup>61</sup>

Nastojati u budućnosti uspješno poslovati te se s pomoću svojih znanja i kvalitete suočavati s poslovnim izazovima te stvarati nove smjernice u poslovanju na dobrobit svojih zaposlenika, poslovnih partnera i potrošača.

## **MISIJA PODUZEĆA** <sup>62</sup>

Zadovoljstvo kupaca i uspješna suradnja s poslovnim partnerima, dobavljačima i ostalim interesnim skupinama je glavno usmjerenje i opredjeljenje.

## **POLITIKA KVALITETE** <sup>63</sup>

U svrhu postignuća, održavanja i osnaživanja vrijednosti društvene odgovornosti uprava Brodometalurgije d.o.o. trajno se obvezala:

- Zaposliti stručne i motivirane radnike koji imaju mogućnost i obvezu razvitka i usavršavanja, stručno i po pitanju zaštite okoliša, da se podigne nivo izvođenja radova
- Dobavljače upoznati s problemom zaštite okoliša da bi utjecaj njihovih materijala, proizvoda i usluga pozitivno utjecao na okoliš, ponuditi klijentima prava rješenja te održati i razviti partnerske odnose s poslovnim partnerima
- Rješenja koja podržavaju zahtjeve i potrebe kupaca realizirati
- Poboľšavati kvalitetu usluga u odnosu na postavljene zahtjeve te zadovoljiti očekivanja klijenata
- Smanjivati pritužbe klijenata
- Međusobno učinkovito komunicirati
- Pridavati pozornost sprječavanju nesukladnosti

---

<sup>60</sup> Brodometalurgija, <http://www.brodometalurgija.hr/onama.html>

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Ibid.

- Poslovati u skladu sa zakonima i propisima koji reguliraju djelatnost tvrtke – zakonski zahtjevi i zahtjev društva s obzirom na sigurnosne i zdravstvene uvjete na radnom mjestu
- Racionalno koristiti energente i prirodne resurse
- Postupati s opasnim tvarima vrlo oprezno, te pokušati pronaći supstitut koji je manje rizičan
- Uvoditi nove tehnologije u pružanju usluga

## LOKACIJA <sup>64</sup>

Poduzeće Brodometalurgija je počelo poslovati na Kopilici, predjelu grada Splita gdje se nalaze skladišta i slične trgovine. Na novu lokaciju, na staroj Solinskoj cesti, pokraj sjeverne luke, tvrtka seli 2016. godine, gdje otvara prodajno-izložbeni salon na više od 1000 m<sup>2</sup>. Osim salona, na istoj lokaciji se nalaze i uredi, sjedište tvrtke, te preko puta ceste se nalazi i skladište materijala.

Slika 4: Prodajni centar Brodometalurgija d.o.o.



Izvor: Brodometalurgija, <http://brodometalurgija.hr/obavijesti-za-medije.html>

<sup>64</sup> Brodometalurgija, <http://www.brodometalurgija.hr/onama.html>

## 3.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

### ZAPOSLENICI <sup>65</sup>

Ljudski resursi su jedan od najvrjednijih resursa tvrtke. Na dan 31. prosinca 2017. društvo je imalo 81 zaposlenih na određeno i neodređeno vrijeme.

Tablica 5: Struktura obrazovanja svih zaposlenih u 2017. godini

<i>Stručna sprema</i>	<i>MR</i>	<i>VSS</i>	<i>VŠS</i>	<i>SSS</i>	<i>Ukupno</i>
<i>Broj radnika</i>	4	26	6	45	81
<i>Struktura u %</i>	4,94	32,10	7,41	55,56	100

Izvor: Izrada autora prema godišnjem izvješću Brodometalurgije za 2017. godine

Tablica 6: Raspored zaposlenika u 2017. godini

<i>Raspored zaposlenika</i>	<i>Broj zaposlenika</i>
<i>Član uprave</i>	3
<i>Direktor organizacijskih jedinica</i>	3
<i>Voditelj odjela</i>	15
<i>Brand manager</i>	1
<i>Stručnjak zaštite na radu</i>	1
<i>Komercijalist</i>	22
<i>Referent</i>	12
<i>Blagajnik</i>	3
<i>Prodavač</i>	5
<i>Skladištar</i>	12
<i>Spremačica</i>	2
<i>Tajnica</i>	1
<i>Noćni čuvar</i>	1
<b><i>Ukupno</i></b>	<b>81</b>

Izvor: Izrada autora prema godišnjem izvješću Brodometalurgije za 2017. godine

<sup>65</sup> Brodometalurgija, <http://www.brodometalurgija.hr/onama.html>

Tablica 7: Prikaz troškova osoblja

	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>
<i>Neto plaće i nadnice</i>	4.643.369	5.327.617
<i>Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	1.810.811	1.983.654
<i>Doprinosi na plaće</i>	1.080.650	1.231.009
<b><i>Ukupno</i></b>	<b>7.534.830</b>	<b>8.542.280</b>

Izvor: Izrada autora prema godišnjem izvješću Brodometalurgije za 2017. godine

Vidljivo je (Tablica 7) da su troškovi osoblja porasli u 2017. godini u donosu na 2016. Razlog je povećanje broja zaposlenih sa 71 u 2016. na 81 u 2017. godini. Udio troškova osoblja u ukupnim rashodima je 3,72% u 2016. godini, te 3,48% u 2017. godini. Poduzeće plaće isplaćuje uredno i na vrijeme.

### 3.3. FINANCIJSKI REZULTATI POSLOVANJA

Iz godišnjeg izvješća poduzeća za 2017. godinu, poduzeće Brodometalurgija je reinvestiralo veliki dio svoje dobiti (2012. godine 95% dobiti reinvestirano). 2013. godine reinvestirano je 1 000 000 kuna, 2014. godine 1 500 000 kuna, a temeljni kapital je povećan sa 4,5 mil. kuna na 6 mil. kuna. 2015. godine i 2016. godine reinvestirano je po 3 mil. kuna, te je temeljni kapital nakon postupka reinvestiranja iznosio 12 mil. kuna. Poduzeće Brodometalurgija u roku podmiruje sve zakonske i ugovorne obveze.<sup>66</sup>

Poduzeće Brodometalurgija nailazi na razne financijske rizike kao što su valutni rizik, rizik fer vrijednosti kamatne stope i cjenovni rizik, zatim kreditni rizik i rizik likvidnosti.

*Valutni rizik* – je rizik da će se vrijednosti financijskih instrumenata promijeniti uslijed promjene tečaja. Poduzeće je tad izloženo promjenama vrijednosti eura, jer je veliki dio obveza i sredstava denominiran u eurima.

*Rizik kamatnih stopa* – poduzeće ima kredite po promjenjivoj kamatnoj stopi u cilju održavanja odnosa kamata i upravljanja izloženošću fluktuacijama kamatnih stopa kakav želimo.

*Rizik likvidnosti* – predstavlja potrebu poduzeća da zbog osiguranja sredstava za plaćanja dodatno se zadužuje. Poduzeće kontrolira ovaj rizik tako da prati priljev i odljev novca.

*Rizik fer vrijednosti* – svi knjigovodstveni iznosi gotovine, potraživanja od kupaca, obveze prema dobavljačima, po mišljenju uprave, iskazani su u fer vrijednostima s obzirom na kratkoročno dospjeće ove imovine i obveza.

---

<sup>66</sup> Brodometalurgija, Godišnje izvješće poduzeća za 2017. godinu

Tablica 8: Račun dobiti i gubitka

	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	186.668.018	207.142.410	251.151.903
<i>Prihodi od prodaje</i>	185.338.106	205.741.790	248.045.761
<i>Ostali poslovni prihodi</i>	1.279.912	1.400.620	3.106.142
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	179.776.388	200.229.732	243.298.486
<i>Materijalni troškovi</i>	170.491.208	187.032.384	227.440.857
<i>Troškovi osoblja</i>	5.317.030	7.534.830	8.542.280
<i>Amortizacija</i>	1.246.446	2.726.936	2.639.865
<i>Ostali troškovi</i>	1.856.554	1.844.941	1.960.911
<i>Vrijednosno usklađivanje kratkotrajne imovine</i>	392.164	27.689	1.216.960
<i>Ostali poslovni rashodi</i>	472.986	1.062.952	1.493.613
<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	328.583	680.371	497.319
<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>	1.207.287	1.908.576	2.125.891
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	186.996.601	207.822.781	251.649.222
<b>UKUPNI RASHODI</b>	180.983.674	202.138.308	245.424.377
<b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	6.012.927	5.684.473	6.224.845
<b>POREZ NA DOBIT</b>	719.116	692.442	1.255.205
<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	5.293.811	4.992.031	4.969.640

Izvor: Brodometalurgija, Godišnje izvješće poduzeća za 2017. godinu

Iz računa dobiti i gubitka vidljivo je da prihodi poduzeća rastu iz godine u godinu. Tako je prihod poduzeća u 2016. godini porastao za nešto više od 11%, sa 187 mil. kuna na 207,8 mil. kuna, te dodatno u 2017. u odnosu na 2016. godinu za 21,1%, sa 207,8 mil. kuna na 251,6 mil. kuna. Također, u prvom kvartalu 2018. godine društvo je povećalo prodaju po grupama roba u iznosu od gotovo 6,5 mil. kuna u odnosu na isto razdoblje 2017. godine te uprava očekuje daljnji porast prometa u 2018. godini. Glavni cilj poduzeća je osigurati dugoročnu profitabilnost i stabilan rast prihoda.

Osim prihoda, i rashodi imaju tendencije rasta u promatranim razdobljima. U 2016. godini, u odnosu na 2015. godinu rashodi su porasli za 11,69%, sa 180,1 mil. kuna na 202,1 mil. kuna. U 2017. godini, u odnosu na godinu prije rashodi su porasli za 21,4% na iznos od 245,4 mil. kuna.

Dobit prije oporezivanja je 2015. godine iznosila 6 012 927 kuna, što je nešto više od 5 684 473 u 2016. godini, dok je u 2017. dobit opet povećana na iznos od 6 224 845 kuna, što je rast u odnosu na prethodnu godinu za 9,5%.

U poduzeću je vidljiv blagi pad dobiti nakon oporezivanja u promatranim razdobljima, iako je vidljiv rast prihoda. Dobit razdoblja, nakon plaćenih poreza, u 2015. godini je iznosila 5 293 811 kuna. U 2016. dobit nakon oporezivanja je iznosila 4 992 031, što je predstavljalo pad od 5,7% u odnosu na godinu prije. U 2017. ostvaren je dodatan pad dobiti nakon oporezivanja u iznosu od 22 391 kuna u apsolutnom iznosu s obzirom na 2016. godinu.

Obveze prema dobavljačima su porasle za 27,3% u 2017. u odnosu na 2016. što prati trend rasta ukupnih rashoda u tim razdobljima.

## KOEFICIJENT TEKUĆE LIKVIDNOSTI

Ovaj pokazatelj mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze. Pokazatelj je likvidnosti najvišeg stupnja jer u odnos dovodi potrebe za kapitalom u roku od jedne godine. Ako je pokazatelj manji od 1,5, to znači da poduzeće može ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.

Za poduzeće Brodometalurgija ovi pokazatelji se kreću od 1,05 u 2015., do 1,09 u 2016. do 1,07 u 2017. što pokazuje da je poduzeće likvidno, iako u ekstremnim situacijama može doći do nedostatka tekuće likvidnosti, iako malo vjerojatno.

Tablica 9: Koeficijent tekuće likvidnosti

<i>Opis</i>	<i>2015.</i>	<i>2016.</i>	<i>2017.</i>
<i>Kratkotrajna imovina</i>	51.527.135	97.356.320	118.999.460
<i>Kratkoročne obveze</i>	48.949.423	89.436.831	110.801.805
<i>Koeficijent tekuće likvidnosti</i>	1,05	1,09	1,07

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu



## KOEFICIJENT UBRZANE LIKVIDNOSTI

Pokazuje ima li poduzeće dovoljno kratkoročnih sredstava za podmirenje dospjelih obveza, a da ne proda zalihe. Poželjna vrijednost ovog pokazatelja je 1, ali vrijednosti oko 0,9 su prihvatljive. Kako je vidljivo iz tablice, ove vrijednosti za poduzeće Brodometalurgija se kreću od 0,80 u 2015. do 0,93 u 2016. te 0,87 u 2017. Koeficijenti likvidnosti pokazuju da društvo ima dovoljno imovine za podmirenje kratkoročnih obveza bez prodaje zaliha.

Tablica 10: Koeficijent ubrzane likvidnosti

<i>Opis</i>	<i>2015.</i>	<i>2016.</i>	<i>2017.</i>
<i>Kratkotrajna imovina - zalihe</i>	39.165.813	83.237.462	96.011.874
<i>Kratkoročne obveze</i>	48.949.423	89.436.831	110.801.805
<i>Koeficijent ubrzane likvidnosti</i>	0,80	0,93	0,87

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

## KOEFICIJENT ZADUŽENOSTI

Pokazuje do koje mjere poduzeće koristi zaduživanje kao oblik financiranja. Što je veći odnos duga i imovine, veći je financijski rizik.

Tablica 11: Koeficijent zaduženosti

<i>Opis</i>	<i>2015.</i>	<i>2016.</i>	<i>2017.</i>
<i>Ukupne obveze</i>	64.682.747	104.788.827	121.274.964
<i>Ukupna imovina</i>	76.163.925	121.608.626	141.806.665
<i>Koeficijent zaduženosti</i>	0,85	0,86	0,86

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

Na osnovi koeficijenta zaduženosti evidentno je da je financiranje društva pretežno iz tuđih izvora (kreditu).

## KOEFICIJENT OBRTAJA UKUPNE IMOVINE

Pokazuje koliko svaka kuna imovine donosi kuna prodaje odnosno koliko se puta imovina poduzeća obrne u tijeku poslovne godine. Pokazuje koliko uspješno poduzeće koristi imovinu u svrhu stvaranja prihoda.

Tablica 12: Koeficijent obrta ukupne imovine

<i>Opis</i>	<i>2015.</i>	<i>2016.</i>	<i>2017.</i>
<i>Ukupni prihodi</i>	186.996.601	207.822.781	251.649.222
<i>Ukupna imovina</i>	76.163.925	121.608.626	141.806.665
<i>Koeficijent obrtaja ukupne imovine</i>	2,46	1,71	1,77

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

U 2015. godini ovaj je pokazatelj iznosio 2,46, što znači da je svaka kuna imovine donijela 2,46 kuna prihoda, odnosno da je ostvareno gotovo 187 mil. kuna prihoda na 76,2 mil. kuna imovine. U 2016. i 2017. ovaj pokazatelj je bio nešto manji, ali i dalje solidne vrijednosti i iznosio je 1,71 u 2016., odnosno 1,77 u 2017. godini.

## KOEFICIJENT OBRTAJA POTRAŽIVANJA

Pokazuje prosječno trajanje naplate potraživanja. Trajanje naplate u danima se računa da se 365 podijeli koeficijentom obrtaja potraživanja.

Tablica 13: Koeficijent obrtaja potraživanja

<i>Opis</i>	<i>2015.</i>	<i>2016.</i>	<i>2017.</i>
<i>Prihodi od prodaje</i>	185.388.106	205.741.790	248.045.761
<i>Potraživanja</i>	41.120.443	58.760.025	62.217.458
<i>Koeficijent obrtaja potraživanja</i>	4,51	3,50	3,99

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

Ovi koeficijenti variraju, 2015. godine on iznosio 4,51, 2016. 3,5, a u 2017. ima pozitivan trend u odnosu na prethodnu godinu i iznosi 3,99. Pokazatelj za 2017. godinu konkretno znači da prosječno trajanje naplate potraživanja iznosi oko 91 dan.

## POVRAT NA AKTIVU (ROA)

Pokazatelj rentabilnosti imovine, odnosno indikator uspješnog korištenja imovine u stvaranju dobiti.

Tablica 14: Stopa povrata na aktivu

<i>Opis</i>	<i>2015.</i>	<i>2016.</i>	<i>2017.</i>
<i>Dobit nakon oporezivanja</i>	5.293.811	4.992.031	4.969.640
<i>Ukupna imovina</i>	76.163.925	121.608.626	141.806.665
<i>ROA</i>	6,950549	4,1049975	3,504517929

Izvor: Izrada autora prema godišnjem izvješću poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

Prema Tablici 14 vidljivo je da se ovaj pokazatelj smanjio od 2015. do 2017. sa 6,95 na 3,5 Razlog je da se imovina poduzeća povećala gotovo dvostruko dok je dobit ostala na sličnim vrijednostima.

## **4. EMPIRISJKO ISTRAŽIVANJE**

### **4.1. METODOLOGIJA RADA**

Za potrebe istraživanja, koje je za cilj imalo analizirati vezu između faktora organizacijske kulture i stilova vodstva u poduzeću Brodometalurgija d.o.o., korišten je anketni upitnik. Istraživanje se provelo na reprezentativnom uzorku zaposlenika poduzeća, Zastupljeni su bili radnici i menadžeri različitih razina. Ukupno je distribuirano 30 anketnih upitnika. Istraživanje je provedeno u kolovozu 2019. godine. Za potrebe ispitivanja faktora organizacijske kulture korištena je Mergerisonova tipologija, koja je uobičajena u istraživanjima sličnog tipa. Za potrebe analize stilova vodstva, odnosno za ispitivanje ključnih obilježja vodstva korištena je Likertova tipologija, odnosno primijenjene su Likertove skale sa 4 stupnja intenziteta. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću programskog paketa SPSS.

## 4.2. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA

U nastavku će biti prikazani rezultati empirijske obrade podataka prikupljeni anketnim upitnikom koji se odnose na status zaposlenika, radno mjesto, spol, dob, mjesto rođenja, te nekolicina drugih demografskih varijabli.

Tablica 15: Status u poduzeću

	<i>Status u poduzeću</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Vlasnik</i>	2	6,7	6,7	6,7
	<i>Zaposlenik</i>	28	93,3	93,3	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Pregledom Tablice 15 vidljivo je da zaposlenici poduzeća predstavljaju najveći udio ispitanika (93,3%), te da se vlasnička struktura sastoji od dvije osobe.

Tablica 16: Radno mjesto zaposlenika

	<i>Radno mjesto</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Običan radnik</i>	8	26,7	26,7	26,7
	<i>Radnik u administraciji</i>	12	40,0	40,0	66,7
	<i>Radnik na ekonomskim poslovima</i>	4	13,3	13,3	80,0
	<i>Radnik na tehničkim poslovima</i>	1	3,3	3,3	83,3
	<i>Menadžer niže razine</i>	3	10,0	10,0	93,3
	<i>Menadžer više razine</i>	2	6,7	6,7	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

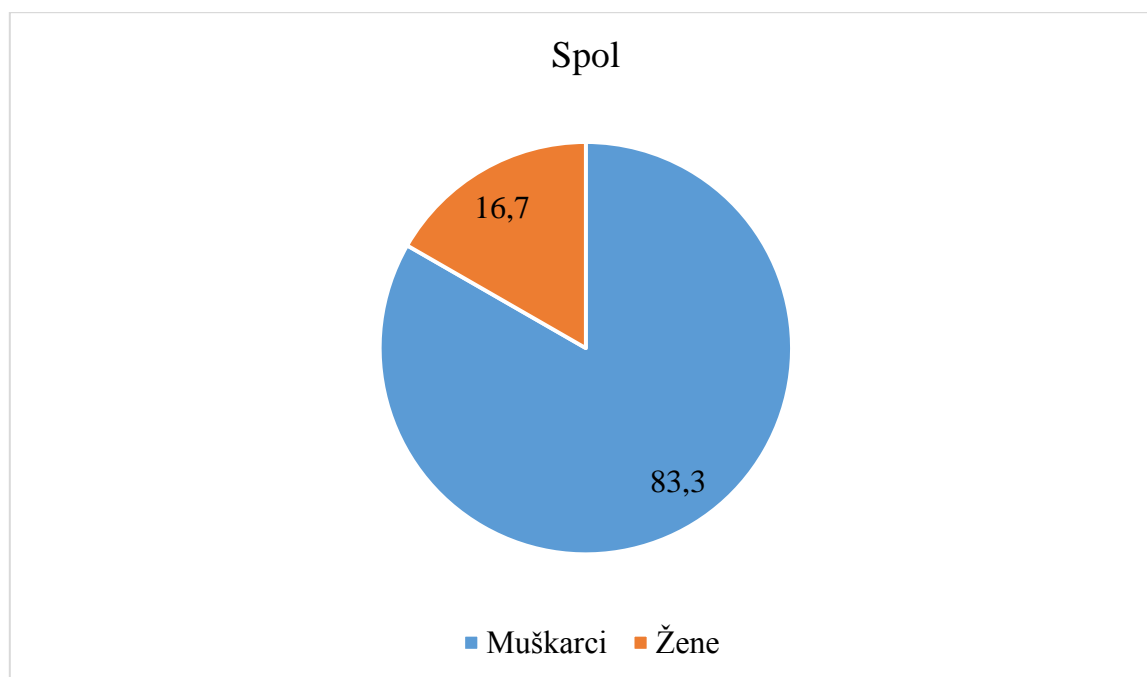
Prema podacima iz Tablice 16 može se primijetiti da najviše ispitanika radi u administraciji, njih čak 40%, dok su u manjem udjelu sudjeluju obični radnici (26,7%), radnici na ekonomskim poslovima (13,3%), radnici na tehničkim poslovima (3,3%), te menadžeri različitih razina (16,7%).

Tablica 17: Spol zaposlenika

	<i>Spol</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Muškarci</i>	25	83,3	83,3	83,3
	<i>Žene</i>	5	16,7	16,7	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Slika 5: Spol zaposlenika



Izvor: Istraživanje autora

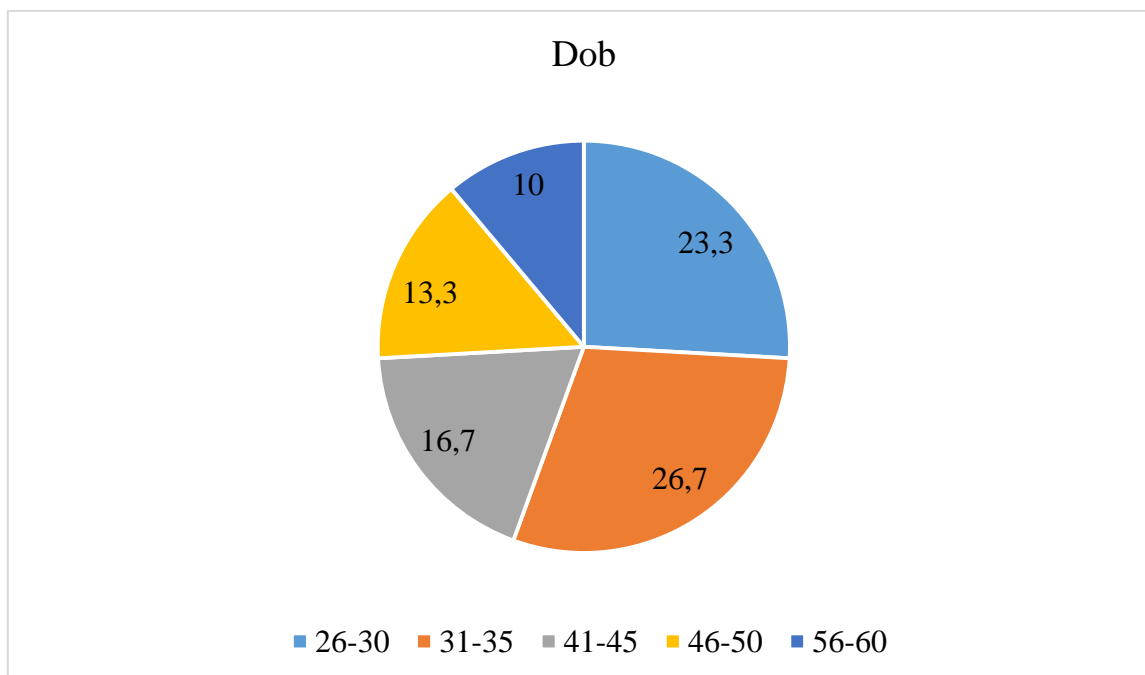
Pregledom podataka (Tablica 17 i Slika 5) vidljivo je da među ispitanicima postoji veliki udio muškaraca, točnije njih 83,3%, dok je žene zauzimaju tek 16,7%. Navedeni podatci su u skladu s nekakvom generalnom percepcijom u sektoru.

Tablica 18: Dob zaposlenika

	<i>Dob</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>26-30 godina</i>	7	23,3	23,3	23,3
	<i>31-35 godina</i>	11	36,7	36,7	60,0
	<i>41-45 godina</i>	5	16,7	16,7	76,7
	<i>46-50 godina</i>	4	13,3	13,3	90,0
	<i>56-60 godina</i>	3	10,0	10,0	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Slika 6: Dob zaposlenika



Izvor: Istraživanje autora

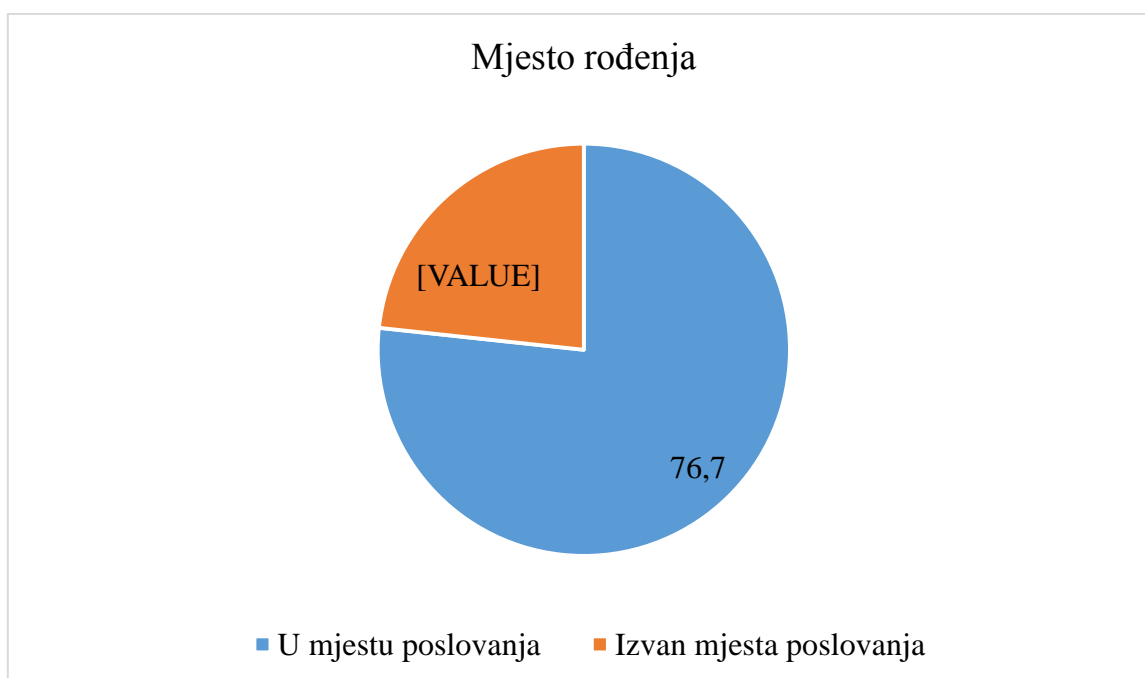
Prema podacima iz Tablice 18 i Slike 6 vidljivo je da su ispitanici pretežito mlade osobe do 35 godina, te da oni čine 60% ispitanika, što čini izrazito vrijedan potencijal za razvoj poduzeća u budućnosti.

Tablica 19: Mjesto rođenja zaposlenika

	<i>Mjesto rođenja</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>U mjestu poslovanja</i>	23	76,7	76,7	76,7
	<i>Izvan mjesta poslovanja</i>	7	23,3	23,3	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Slika 7: Mjesto rođenja zaposlenika



Izvor: Istraživanje autora

Pregledom Tablice 19 i Slike 7 može se primijetiti kako velika većina zaposlenika je rođena u mjestu poslovanja poduzeća, njih 76,7% dok je tek njih 23,3% doselilo se u nekom razdoblju svog života.

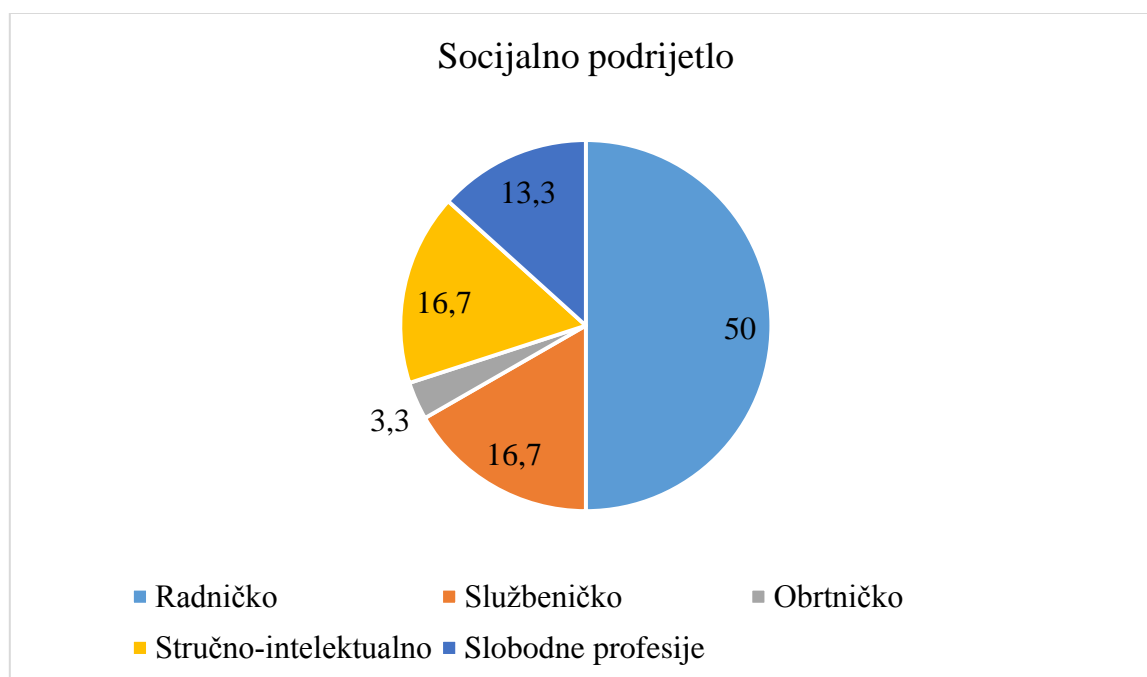


Tablica 20: Socijalno podrijetlo zaposlenika

	<i>Socijalno podrijetlo</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Radničko</i>	15	50,0	50,0	50,0
	<i>Službeničko</i>	5	16,7	16,7	66,7
	<i>Obrtničko</i>	1	3,3	3,3	70,0
	<i>Stručno-intelektualno</i>	5	16,7	16,7	86,7
	<i>Slobodne profesije</i>	4	13,3	13,3	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Slika 8: Socijalno podrijetlo



Izvor: Istraživanje autora

Prema podacima iz Tablice 20 i Slike 8 vidljivo je kako najveći broj ispitanika posjeduje radničko socijalno podrijetlo (50%), te službeničko i stručno-intelektualno (16,7%).

Tablica 21: Bračno stanje zaposlenika

	<i>Bračno stanje</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Neoženjen/neudata</i>	17	56,7	56,7	56,7
	<i>Oženjen/udata</i>	13	43,3	43,3	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Iz Tablice 21 je vidljivo kako je većina, to jest 56,7% ispitanika neoženjeno/neudato, dok je nešto manji udio od 43,3% u braku.

Tablica 22: Broj članova domaćinstava zaposlenika

	<i>Broj članova u domaćinstvu</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Samac</i>	2	6,7	6,7	6,7
	<i>2 člana</i>	3	10,0	10,0	16,7
	<i>3 člana</i>	11	36,7	36,7	53,3
	<i>4 člana</i>	9	30,0	30,0	83,3
	<i>5 članova</i>	3	10,0	10,0	93,3
	<i>6 i više članova</i>	2	6,7	6,7	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Prema Tablici 22 vidljivo je da najveći broj ispitanika, njih 36,7%, živi u kućanstvu sa 3 člana. Dok u nešto manjem postotku ispitanici žive u kućanstvima sa 4 člana (30%).

Tablica 23: Stupanj stručnog obrazovanja zaposlenika

<i>Stupanj stručnog obrazovanja</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Trogodišnja</i>	1	3,3	3,3	3,3
<i>Četverogodišnja</i>	8	26,7	26,7	30,0
<i>VŠS</i>	15	50,0	50,0	80,0
<i>VSS</i>	6	20,0	20,0	100,0
<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Vidljivo je (Tablica 23) kako najveći broj ispitanika posjeduje višu stručnu spremu, njih čak 50%, dok ostali ispitanici posjeduju visoku stručnu spremu i četverogodišnje obrazovanje, a tek neznatan broj posjeduje trogodišnje obrazovanje

Tablica 24: Zanimanje zaposlenika

<i>Zanimanje</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Ekonomist</i>	13	43,3	43,3	43,3
<i>Komercijalist</i>	7	23,3	23,3	66,7
<i>Trgovac</i>	4	13,3	13,3	80,0
<i>Pravnik</i>	3	10,0	10,0	90,0
<i>Računovođa</i>	2	6,7	6,7	96,7
<i>Vozač</i>	1	3,3	3,3	100,0
<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

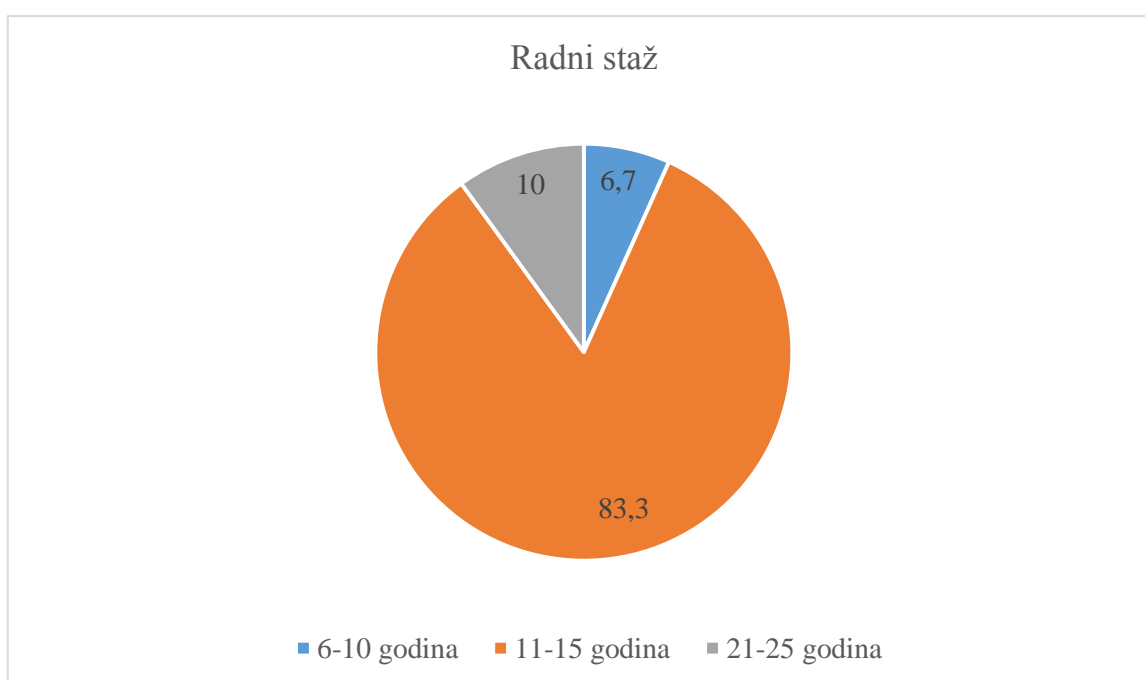
Iz Tablice 24 je vidljivo da je u poduzeću zaposleno najviše ekonomista u postotku od 43,3%, a slijede ih komercijalisti kojih ima 23,3%, dok su ostali u nekom manjem postotku.

Tablica 25: Radni staž zaposlenika

	<i>Radni staž</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>6-10 godina</i>	2	6,7	6,7	6,7
	<i>11-15 godina</i>	25	83,3	83,3	90,0
	<i>21-25 godina</i>	3	10,0	10,0	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Slika 9: Radni staž zaposlenika



Izvor: Istraživanje autora

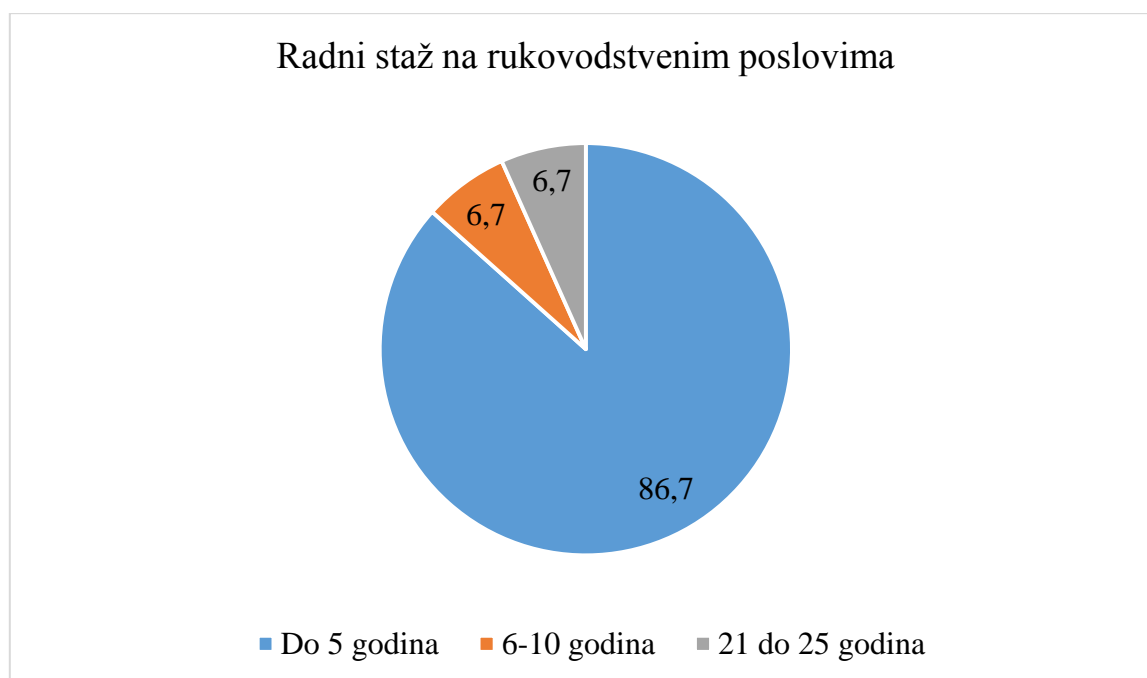
Prema podacima iz Tablice 25 i Slike 9 jasno je vidljivo kako ispitanici pretežito imaju 11 do 15 godina radnog staža, te da oni čine 83,3% radne snage.

Tablica 26: Radni staž na poslovima rukovođenja zaposlenika

<i>Radni staž na rukovodstvenim poslovima</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Do 5 godina</i>	26	86,7	86,7	86,7
<i>6 do 10 godina</i>	2	6,7	6,7	93,3
<i>21 do 25 godina</i>	2	6,7	6,7	100,0
<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Slika 10: Radni staž na rukovodstvenim poslovima



Izvor: Istraživanje autora

Prema Tablici 26 i Slici 10 može se primijetiti kako najveći broj ispitanika posjeduje do 5 godina radnog staža na poslovima rukovođenja i oni čine 86,7% radne snage.

Tablica 27: Učestalost promjena zaposlenja

<i>Učestalost promjena zaposlenja</i>		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Ni jedanput</i>	6	20,0	20,0	20,0
	<i>1 put</i>	8	26,7	26,7	46,7
	<i>2 puta</i>	8	26,7	26,7	73,3
	<i>3 i više puta</i>	8	26,7	26,7	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Pregledom Tablice 27 vidljivo je kako 80% ispitanika ima iskustva rada u drugim poslovnim organizacijama, dok samo 20% zaposlenika cijeli svoj radni vijek su proveli u poduzeću Brodometalurgija.

Tablica 28: Učestalost napredovanja zaposlenika

<i>Učestalost napredovanja</i>		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Ne, nisam nikada</i>	16	53,3	53,3	53,3
	<i>Da, po rukovodnoj liniji</i>	11	36,7	36,7	90,0
	<i>Da, po stručno izvršnoj liniji</i>	3	10,0	10,0	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Iz Tablice 28 je vidljivo da 53,3% ispitanika nije napredovalo u istom poduzeću, dok ostali ispitanici imaju iskustva napredovanja prema rukovodstvenim i stručno-izvršnim linijama.

Tablica 29: Učestalost upotpunjavanja stečenog znanja zaposlenika

<i>Učestalost upotpunjavanja stečenog znanja</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>	
<i>Valid</i>	<i>Da, stalno</i>	15	50,0	50,0	50,0
	<i>Povremeno</i>	12	40,0	40,0	90,0
	<i>Veoma malo</i>	1	3,3	3,3	93,3
	<i>Nedovoljno</i>	2	6,7	6,7	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja prikazani u Tablici 29 pokazuju kako 90% ispitanika povremeno ili kontinuirano ulažu u svoje obrazovanje, proširivanjem stečenih znanja koje mogu doprinijeti poboljšanju njihove efikasnosti.

Tablica 30: Način upotpunjavanja znanja zaposlenika

<i>Način upotpunjavanja znanja</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>	
<i>Valid</i>	<i>Praćenje literature iz područja struke</i>	14	46,7	46,7	46,7
	<i>Upoznavanje sa novim znanjima potrebnim za funkciju managera</i>	10	33,3	33,3	80,0
	<i>Informiranjem o kretanjima u poslovanju u srodnim poduzećima i djelatnostima</i>	6	20,0	20,0	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Iz Tablice 30 vidljivo je kako 46,7% ispitanika prati literaturu iz područja svoje struke kako bi proširili svoje znanje na poslu, dok su ostali u manjim postotcima.

Tablica 31: Trajanje radnog dana

	<i>Trajanje radnog dana</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Do 6</i>	2	6,7	6,7	6,7
	<i>7 do 8</i>	21	70,0	70,0	76,7
	<i>9 do 13</i>	5	16,7	16,7	93,3
	<i>Ne mogu procijeniti</i>	2	6,7	6,7	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Pregledom Tablice 31 vidljivo je da 70% ispitanika radi 7 do 8 sati dnevno, dok njih 16,7% radi 9 do 13 sati, a ostali su u jednakom postotku od 6,7%.

Tablica 32: Odnos zaposlenika prema političkim strankama

	<i>Odnos prema političkim strankama</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Član stranke</i>	2	6,7	6,7	6,7
	<i>Ne pripada, ali simpatizira stranku</i>	4	13,3	13,3	20,0
	<i>Niti član niti simpatizer stranke</i>	24	80,0	80,0	100,0
	<i>Ukupno</i>	30	100,0	100,0	/

Izvor: Istraživanje autora

Podatci (Tablica 32) pokazuju da velika većina ispitanika nije politički aktivna (80%), dok manji broj njih simpatizira jednu stranku (13,3%).



Tablica 33: Organizacijske varijable vodstva

<i>Organizacijske varijable</i>	<i>Stilovi vodstva u %</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>Prosjek</i>
<i>Pouzdanost i povjerenje prema podređenima</i>	0	26,7	53,3	20	2,933
<i>Sloboda u razgovoru s nadređenima</i>	0	26,7	53,3	20	2,933
<i>Konstruktivno korištenje ideja podređenih</i>	3,3	30	56,7	10	2,733

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 33 sadrži tri pitanja koja ocjenjuju odnos između menadžera i podređenih. Najveći broj ispitanika je odgovorio da se konstruktivno koriste ideje podređenih, što ukazuje na to da u ovom segmentu prevladava konzultativan stil vodstva, tj. da nadređeni imaju poprilično povjerenja u zaposlene, te oni mogu samostalno donositi neke manje važne odluke.

Tablica 34: Organizacijske varijable motivacije

<i>Organizacijske varijable motivacije</i>	<i>Stilovi vodstva u %</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>Prosjek</i>
<i>Odgovornost za postizanje ciljeva u poduzeću</i>	3,3	26,7	6,7	63,3	3,300
<i>Timski rad</i>	3,3	13,3	66,7	16,7	2,967

Izvor: Istraživanje autora

Prema Tablici 34 više od polovice zaposlenika odgovorilo je da su za ostvarenje ciljeva poduzeća odgovorni svi zaposlenici, te da u poduzeću u određenoj mjeri postoji timski rad. Poduzeće se nalazi na prijelazu između konzultativnog stila i participativnog stila vodstva, što govori da se zaposlenike motivira participacijom te mogu slobodno donositi odluke.

Tablica 35: Organizacijske varijable komuniciranja

<i>Organizacijske varijable</i>	<i>Stilovi vodstva u %</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>Prosjek</i>
<i>Uobičajeni pravac toka informacija</i>	16,7	40	23,3	20	2,467
<i>Prihvatanje informacija od strane zaposlenika</i>	10	20	53,3	16,7	2,767
<i>Točnost informacija koje zaposlenici prenose</i>	6,7	3,3	80	10	2,933
<i>Menadžersko poznavanje problema zaposlenika</i>	3,3	36,7	50	10	2,667

Izvor: Istraživanje autora

Kako bi se utvrdila razvijenost komunikacije između zaposlenih u poduzeću potrebno je odrediti uobičajeni pravac toka informacija, prihvatanje informacija od strane zaposlenika, točnosti informacija koje zaposlenici prenose te menadžersko poznavanje problema zaposlenih. Iz Tablice 35 je vidljivo da je uobičajeni tok informacija većinom prema dolje, tako je odgovorilo 40% ispitanika. Više od polovice zaposlenih je odgovorila da informacije koji im se prenose odozgo prihvaćaju s otvorenim umom, dok je 80% zaposlenika odgovorilo da su informacije koje se prenose prema gore često točne. Polovica ispitanika je odgovorila da prilično dobro poznaje probleme s kojima se zaposlenici suočavaju.

Tablica 36: Organizacijske varijable odlučivanja

<b>Organizacijske varijable</b>	<b>Stilovi vodstva u %</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Prosjek</b>
<i>Razina na kojoj se donose odluke</i>	26,7	23,3	20	30	2,533
<i>Uključenost zaposlenih u donošenje odluka</i>	3,3	36,7	46,7	13,3	2,700
<i>Motivacija zaposlenih uključivanjem u odlučivanje</i>	3,3	23,3	40	33,3	3,033

Izvor: Istraživanje autora

Pregledom Tablice 36 vidljivo je kako se odluke donose na svim razinama, dok se pokazalo kako je uključenost zaposlenika u proces odlučivanja uglavnom postojan na taj način zaposlenici su u određenoj mjeri motivirani sudjelovanjem u procesu donošenja odluka

Tablica 37: Organizacijske varijable ciljeva

<b>Organizacijske varijable motivacije</b>	<b>Stilovi vodstva u %</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Prosjek</b>
<i>Način na koji se postavljaju ciljevi poduzeća</i>	3,3	30	43,3	23,3	2,867
<i>Prisutnost otpora prema ciljevima poduzeća</i>	0	23,3	66,7	10	2,867

Izvor: Istraživanje autora

Iz Tablice 37 vidljivo je kako 43,3% ispitanika tvrdi kako se ciljevi postavljaju davanjem zapovijedi, ali i prihvaćanjem komentara od podređenih, dok ih je 66,7% smatra da postoji određena razina otpora ciljevima poduzeća, ali taj otpor nije velik.

Tablica 38: Organizacijske varijable kontrole

<i>Organizacijske varijable</i>	<i>Stilovi vodstva u %</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>Prosjek</i>
<i>Osoba koja obavlja funkcije kontrole i rada poslovanja</i>	6,7	40	43,3	10	2,567
<i>Prisutnost otpora prema pravilima poduzeća</i>	16,7	23,3	50	10	2,533
<i>Svrha korištenja kontrolnih podataka</i>	0	16,7	50	33,3	3,167

Izvor: Istraživanje autora

Podaci iz Tablice 38 pokazuju da kontrolu pretežito obavljaju rukovoditelji, što je odgovorilo 43,3% ispitanika. Mali dio njih odgovorilo je da ostali provode kontrolu. 50% ispitanika je odgovorilo da ponekad postoje grupe koje se opiru pravilima rada poduzeća. Dok da se podaci o troškovima, proizvodnosti i drugi kontrolni podaci koriste uglavnom za nagrade, ali i da bi zaposlenici mogli samostalno usmjeriti svoj rad i napraviti određene korekcije.

Tablica 39: Profil organizacijskih karakteristika menadžera u poduzeću Brodometalurgija d.o.o.

<i>Organizacijske varijable</i>	<i>Sustav 1</i>	<i>Sustav 2</i>	<i>Sustav 3</i>	<i>Sustav 4</i>
<i>Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?</i>	Praktično ništa	Ponešto	<b>Prilično mnogo</b>	Puno
<i>Koliko se podređeni osjećaju slobodno s vama razgovarati o poslu?</i>	Niti malo	Donekle slobodno	<b>Prilično slobodno</b>	Vrlo slobodno
<i>Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?</i>	Rijetko	Ponekad	<b>Često</b>	Vrlo često
<i>Tko je odgovoran za ciljeve vašeg poduzeća?</i>	Isključivo direktor	Direktor i drugi rukovoditelji	Nitko baš određeno	<b>Svi zaposleni</b>
<i>U kojoj mjeri u vašem poduzeću postoji timski rad?</i>	Vrlo malo	Relativno malo	<b>Osrednje</b>	U velikoj mjeri
<i>Koji je uobičajen pravac toka informacija?</i>	Prema dolje	<b>Većinom prema dolje</b>	Dolje i gore	Gore, dolje i bočno
<i>Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?</i>	Sumnjičavo	Vjerojatno sa sumnjom	<b>S oprezom</b>	S otvorenim umom
<i>Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?</i>	Obično netočna	Često netočna	<b>Često točna</b>	Gotovo uvijek točna
<i>Koliko dobro poznajete probleme s kojima</i>	Ne baš dobro	Dobro	<b>Prilično dobro</b>	Vrlo dobro

<i>se suočavaju podređeni?</i>				
<i>Na kojoj razini se donose odluke?</i>	Većinom na vrhu	Politika na vrhu i nešto delegiranja	Osnovna politika na vrhu, više delegiranja	<b>Na svim razinama dobro integrirano</b>
<i>Da li podređene uključujete u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?</i>	Gotovo nikada	Povremeno ih konzultiram	<b>Općenito ih konzultiram</b>	Potpuno ih uključujem
<i>Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?</i>	Ne previše	Relativno malo	<b>Nešto</b>	Priličan doprinos
<i>Kako se postavljaju ciljevi vašeg poduzeća?</i>	Izdaju se zapovijedi	Zapovijedi, prihvaća se nešto komentara	<b>Nakon rasprave, zapovijedi</b>	Grupnom akcijom
<i>Koliko je prisutan otpor prema ciljevima poduzeća?</i>	Jak otpor	Osrednji otpor	<b>Ponekad nešto otpora</b>	Malo ili ništa otpora
<i>Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?</i>	Isključivo direktor poduzeća	U značajnoj mjeri direktor poduzeća	<b>Svi rukovoditelji</b>	Svi rukovoditelji, ali i sami zaposleni
<i>Da li u poduzeću postoje pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada poduzeća?</i>	Da	Obično	<b>Ponekad</b>	Ne postoje
<i>U koju se svrhu koriste kontrolni podaci?</i>	Uglavnom za vođenje poduzeća	Za nagrade i kazne	<b>Za nagrade, ali za to da zaposleni sami usmjere svoj rad</b>	Uglavnom za samo uvjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih zadataka

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 40: Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije

<b>Varijable organizacijske kulture</b>					
	<i>Ni Malo</i>	<i>Malo</i>	<i>Prilično</i>	<i>U Potpunosti</i>	<i>Faktori Razvojno-Poduzetničke Organizacije</i>
<i>Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?</i>	0	6,7	83,3	10	3,033
<i>Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?</i>	0	16,7	60	23,3	3,067
<i>Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?</i>	0	33,3	46,7	20	2,867
<i>Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?</i>	0	13,3	60	26,7	3,133
<i>Koliko je Vaše poduzeće kreativno?</i>	0	23,3	60	16,7	2,933
<i>Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?</i>	0	23,3	63,3	13,3	2,900
<i>Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?</i>	0	23,3	56,7	20	2,967
<i>Koliko je Vaše poduzeće</i>	3,3	20	66,7	10	2,833

<i>dinamično u promjenama?</i>					
<i>Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?</i>	0	13,3	73,3	13,3	3,000
<i>Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?</i>	10	30	53,3	6,70	2,567
<i>Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?</i>	0	30	53,3	16,7	2,867
<i>Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?</i>	3,3	23,3	66,7	6,7	2,767
<i>Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?</i>	0	30	60	10	2,800
<i>Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?</i>	0	30	60	10	2,800
<i>Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje</i>	3,3	36,7	56,7	3,3	2,600



<i>novog?</i>					
<i>Ukupno</i>	/	/	/	/	2,876

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati iz Tablice 40 govore da je udio odgovora anketiranih na svih 15 faktora razvojno-poduzetničke orijentacije raspoređen u rasponu od „malo“ do „u potpunosti“, te je vidljiva dominacija odgovora „prilično“. Posljednji stupac tablice prikazuje ocjenu ove orijentacije po svakom pojedinom faktoru. Ukupna ocjena faktora razvojno-poduzetničke orijentacije iznosi 2,876 iz čega se može zaključiti da se radi o popriličnoj razvijenosti poduzetničke kulture ovog poduzeća. Ovo pokazuje da se poduzeće ne zadovoljava postojećim stanjem već se razvija i teži promjenama.

Tablica 41: Udio odgovora u faktorima birokracije

<i>Varijable organizacijske kulture</i>	<i>Ni malo</i>	<i>Malo</i>	<i>Prilično</i>	<i>U potpunosti</i>	<i>Faktori birokracije</i>
<i>Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?</i>	3,3	26,7	53,3	16,7	2,833
<i>Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?</i>	0	23,3	66,7	10	2,867
<i>Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?</i>	6,7	30	56,7	6,7	2,633
<i>Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?</i>	3,3	40	43,3	13,3	2,667
<i>Ukupno</i>	/	/	/	/	2,750

Izvor: Istraživanje autora

Iz Tablice 41 je vidljivo da je udio odgovora ispitanika na sva četiri pitanja koja se odnose na faktore birokracije raspoređen u rasponu od "ni malo" do "u potpunosti". Pritom se može vidjeti da najveći broj anketiranih smatra da je birokratska orijentacija prilično prisutna u poduzeću. Ukupna ocjena ove orijentacije je 2,75.

Tablica 42: Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije

<i>Varijable organizacijske kulture</i>					<i>Faktori Razvojno-Poduzetničke Organizacije</i>
	<i>Ni Malo</i>	<i>Malo</i>	<i>Prilično</i>	<i>U Potpunosti</i>	
<i>Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?</i>	0	33,3	53,3	13,3	2,800
<i>Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?</i>	0	40	40	20	2,800
<i>Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?</i>	0	20	56,7	23,3	3,033
<i>Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?</i>	0	40	43,3	16,7	2,767
<i>Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?</i>	3,3	43,3	40	13,3	2,633
<i>Koliko Vaše poduzeće</i>	0	36,7	50	13,3	2,767

<i>razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?</i>						
<i>Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?</i>	0	33,3	50	16,7	2,833	
<i>Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?</i>	0	23,3	70	6,7	2,833	
<i>Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?</i>	0	13,3	66,7	20	2,933	
<i>Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?</i>	0	36,7	50	13,3	3,067	
<i>Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?</i>	0	40	40	20	2,767	
<i>Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u realizaciji ideja?</i>	3,3	23,3	46,7	26,7	2,800	
<i>Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost</i>	3,3	13,3	70	13,3	2,967	

<i>i stručnost?</i>					
<i>Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?</i>	3,3	30	46,7	20	2,833
<i>Ukupno</i>	/	/	/	/	2,845

Izvor: Istraživanje autora

Podaci (Tablica 42) pokazuju da su odgovori vezani uz socijalnu orijentaciju u najvećem broju raspoređeni u rasponu od “ni malo” do “u potpunosti”. Najviše ispitanika odgovorilo je na pitanja odgovorom “prilično”, a slijedi ga odgovor “malo”, dok je najmanje odgovora bilo “ni malo”. Ukupna ocjena socijalne orijentacije za poduzeće Brodometalurgija d.o.o. iznosi 2,845 što je dosta visoko, te pokazuje da postoji velika posvećenost ljudskom faktoru u poduzeću, što se smatra pozitivnim jer ova orijentacija podupire poduzetničku kulturu poduzeća.

Tablica 43: Udio odgovora u faktorima održavanja decentralizacije

<i>Varijable organizacijske kulture</i>	<i>Ni malo</i>	<i>Malo</i>	<i>Prilično</i>	<i>U potpunosti</i>	<i>Faktori održavanja decentralizacije</i>
<i>Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?</i>	3,3	23,3	56,7	16,7	2,867
<i>Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?</i>	0	36,7	43,3	20	2,833
<i>Ukupno</i>					2,85

Izvor: Istraživanje autora

Podaci govore da je najveći broj ispitanika na ovo pitanje odgovorilo odgovorom „prilično“, To ukazuje da u nekim dijelovima i funkcijama postoji decentralizacija u poduzeću.

Tablica 44: Udio odgovora u faktorima održavanja statusa quo

<i>Varijable organizacijske kulture</i>	<i>Ni malo</i>	<i>Malo</i>	<i>Prilično</i>	<i>U potpunosti</i>	<i>Faktori održavanja statusa quo</i>
Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	0	13,7	60	23,3	3,067
<i>Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika??</i>	0	20	63,3	16,7	2,967
<i>Ukupno</i>					3,017

Izvor: Istraživanje autora

Iz Tablice 44 je vidljivo da dominiraju odgovori „prilično“. Uočavamo da više od polovice ispitanika smatra da je ovaj faktor prilično prisutnim u poduzeću, što upućuje na nepovoljnu situaciju, jer ovaj faktor koči razvojno poduzetničku orijentaciju poduzeća. Ukupna ocjena ove orijentacije iznosi 3,017.

Tablica 45: Udio odgovora u faktorima održavanja statusa formalizacije

<i>Varijable organizacijske kulture</i>	<i>Ni malo</i>	<i>Malo</i>	<i>Prilično</i>	<i>U potpunosti</i>	<i>Faktori formalizacije</i>
<i>Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?</i>	3,3	23,3	50	23,3	2,933
<i>Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?</i>	0	23,3	63,3	13,3	2,900
<i>Ukupno</i>	/	/	/	/	2,917

Izvor: Istraživanje autora

Podaci iz tablice pokazuju da više od polovice ispitanika smatra da je poduzeće prilično formalizirano, dok malo manje ispitanika smatra da je malo formalizirano. Zaključak je da poduzeće ima srednji stupanj formalizacije, ocjene 2,917.

#### Ukupna razvijenost organizacijske kulture

Analiza faktora organizacijske kulture, koja je provedena na temelju prikupljenih podataka anketnim upitnikom pokazala je zastupljenost svakog pojedinog faktora u poduzeću Brodometalurgija d.o.o. Za svaku orijentaciju provedeno je ocjenjivanje svih njenih faktora zasebno, te je potom utvrđena ukupna ocjena koju pojedina orijentacija ima u poduzeću.



Tablica 46: Ocjena razvijenosti organizacijske kulture

	<i>N</i>	<i>Prosjek</i>
<i>Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije</i>	30	2,876
<i>Faktori birokracije</i>	30	2,750
<i>Faktori socijalne orijentacije</i>	30	2,845
<i>Faktori decentralizacije</i>	30	2,850
<i>Faktori statusa quo</i>	30	3,017
<i>Faktori formalizacije</i>	30	2,917
<i>Organizacijska kultura</i>	30	2,876

Izvor: Istraživanje autora

Ova tablica daje prikaz dobivenih ocjena svih orijentacija, iz čega je vidljivo da je u poduzeću Brodometalurgija d.o.o. najrazvijeniji faktor statusa quo koji ima ocjenu 3,017. Zatim ga slijedi faktor formalizacije te razvojno-poduzetničke orijentacije. Iz ovoga se može zaključiti da je poduzeće aversno prema riziku, tj. veću pozornost priklanja smanjenju poslovnog rizika u odnosu na maksimalizaciju dobiti te poduzeće nastoji zadržati trenutnu tržišnu poziciju i postojanu organizacijsku kulturu.

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

Tablica 47: Dinamična i statična organizacijska kultura u poduzeću Brodometalurgija d.o.o.

<i>Dinamična organizacijska kultura</i>	<i>Ocjena</i>	<i>Statična organizacijska kultura</i>	<i>Ocjena</i>
<i>Faktori razvojno poduzetničke orijentacije</i>	2,876	<i>Faktori birokracije</i>	2,750
<i>Faktori socijalne orijentacije</i>	2,845	<i>Faktori statusa quo</i>	3,017
<i>Faktori decentralizacije</i>	2,850	<i>Faktori formalizacije</i>	2,917
<i>Ukupno</i>	2,857	<i>Ukupno</i>	2,895

Izvor: Istraživanje autora

Podaci iz tablice nam govore da su u poduzeću Brodometalurgija d.o.o. nešto više izraženi statični faktori organizacijske kulture (2,895), što pokazuje kako je poduzeće zadovoljno sa svojom trenutnom situacijom, kako na tržištu tako i unutar poduzeća, međutim to joj otežava prilagodbu na potencijalne tržišne promjene što može biti problem u budućnosti.

Tablica 48: Deskriptivna statistika – Vodstvo

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
<i>Vodstvo</i>	30	1,88	4,19	2,9979	0,42784
<i>Valid N (listwise)</i>	30	/	/	/	/

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 49: Deskriptivna statistika – Kultura

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
<i>Kultura</i>	30	2,03	4,00	2,8598	0,42018
<i>Valid N (listwise)</i>	30	/	/	/	/

Izvor: Istraživanje autora

### 4.3. TESTIRANJE HIPOTEZA

**H<sub>1</sub>:** *Postoji korelacija između faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva*

Korelacijskom analizom (Tablica 50) utvrđeno je postojanje pozitivne, slabe i statistički značajne povezanosti (0,343) između faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva. Može se stoga reći kako različiti faktori organizacijske kulture imaju utjecaja na formiranje stilova vodstva, odnosno na ponašanje menadžmenta prema svojim podređenima.

**HIPOTEZA H<sub>1</sub>: SE PRIHVACA**

Tablica 50: Korelacija između faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva

<i>KORELACIJA</i>		<i>Vodstvo</i>	<i>Kultura</i>
<i>Vodstvo</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1,000	0,343
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	/	0,064
	<i>N</i>	30	30
<i>Kultura</i>	<i>Pearson Correlation</i>	0,343	1,000
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,064	/
	<i>N</i>	30	30

Izvor: Istraživanje autora

**H<sub>2</sub>: Postoji pozitivna korelacija između faktora dinamične organizacijske kulture, kao dominantnog tipa organizacijske kulture i varijabli vodstva**

Korelacijskom analizom (Slika 11) između dinamične organizacijske kulture i varijabli vodstva utvrđena je pozitivna veza faktora razvojno-poduzetničke orijentacije sa organizacijskim varijablama vodstva (0,377), komuniciranjem (0,422) i odlučivanjem (0,376) pri razini signifikantnosti od 5%, dok veza sa motivacijom (0,343) postoji pri razini signifikantnosti od 10%. Faktori socijalne orijentacije imaju pozitivnu korelaciju sa organizacijskim varijablama vodstva (0,337) i komuniciranjem (0,315) pri razini signifikantnosti od 10%, a sa odlučivanjem (0,374) pri razini od 5%. Također postoji pozitivna korelacija između faktore decentralizacije sa organizacijskim varijablama vodstva (0,365) i odlučivanjem (0,403) pri razini signifikantnosti od 5%. Stoga može se reći kako navedeni faktori imaju značajan utjecaj na varijable vodstva, odnosno formaciju stilova vodstva.

**HIPOTEZA H<sub>2</sub>: SE PRIHVAĆA**

Slika 11: Korelacija između faktora dinamične organizacijske kulture i varijabli vodstva

			Correlations								
			Organizacijske varijable vodstva	Motivacija	Komuniciranje	Odlučivanje	Ciljevi	Kontrola	Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	Faktori socijalne orijentacije	Faktori decentralizacije
Spearman's rho	Organizacijske varijable vodstva	Correlation Coefficient	1,000	,059	,501**	,578**	,333	,291	,377*	,337	,365*
		Sig. (2-tailed)	.	,758	,005	,001	,072	,119	,040	,069	,047
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Motivacija	Correlation Coefficient	,059	1,000	,313	,226	,267	,325	,343	,150	,208
		Sig. (2-tailed)	,758	.	,092	,230	,154	,080	,063	,430	,269
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Komuniciranje	Correlation Coefficient	,501**	,313	1,000	,547**	,311	,440*	,422*	,315	,240
		Sig. (2-tailed)	,005	,092	.	,002	,094	,015	,020	,090	,201
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Odlučivanje	Correlation Coefficient	,578**	,226	,547**	1,000	,273	,125	,376*	,374*	,403*
		Sig. (2-tailed)	,001	,230	,002	.	,144	,509	,040	,042	,027
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Ciljevi	Correlation Coefficient	,333	,267	,311	,273	1,000	,467**	,227	-,030	,212
		Sig. (2-tailed)	,072	,154	,094	,144	.	,009	,228	,876	,261
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Kontrola	Correlation Coefficient	,291	,325	,440*	,125	,467**	1,000	,231	-,069	-,087
		Sig. (2-tailed)	,119	,080	,015	,509	,009	.	,219	,715	,648
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	Correlation Coefficient	,377*	,343	,422*	,376*	,227	,231	1,000	,564**	,453*
		Sig. (2-tailed)	,040	,063	,020	,040	,228	,219	.	,001	,012
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori socijalne orijentacije	Correlation Coefficient	,337	,150	,315	,374*	-,030	-,069	,564**	1,000	,750**
		Sig. (2-tailed)	,069	,430	,090	,042	,876	,715	,001	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Faktori decentralizacije	Correlation Coefficient	,365*	,208	,240	,403*	,212	-,087	,453*	,750**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,047	,269	,201	,027	,261	,648	,012	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Izvor: Istraživanje autora

### H<sub>3</sub>: Postoji negativna korelacija između faktora statične organizacijske kulture i varijabli vodstva

Korelacijskom analizom (Slika 12) između statične organizacijske kulture i varijabli vodstva utvrđeno je nepostojanje negativne veze promatranih faktora sa varijablama vodstva. Postoji pozitivna veza između svih varijabli, a statistički je značajna za faktore birokracije (0,491) i statusa quo (0,460) sa komuniciranjem pri razini signifikantnosti od 5% dok je pri razini od 10% signifikantnosti utvrđena povezanosti faktora birokracije sa odlučivanjem (0,328) i kontrolom (0,334), te faktorima formalizacije s organizacijskim varijablama vodstva (0,330) i komuniciranjem (0,355). Stoga možemo reći kako promatrani faktori imaju različit intenzitet utjecaja na varijable vodstva, ali svakako pozitivan.

### HIPOTEZA H<sub>3</sub>: SE NE PRIHVAĆA

Slika 12: Korelacija između faktora statičke organizacijske kulture i varijabli vodstva

			Correlations								
		Organizacijske varijable vodstva	Motivacija	Komuniciranje	Odlučivanje	Ciljevi	Kontrola	Faktori birokracije	Faktori statusa quo	Faktori formalizacije	
Spearman's rho	Organizacijske varijable vodstva	Correlation Coefficient	1,000	,059	,501**	,578*	,333	,291	,219	,225	,330
		Sig. (2-tailed)	.	,758	,005	,001	,072	,119	,246	,232	,075
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Motivacija	Correlation Coefficient	,059	1,000	,313	,226	,267	,325	,275	,014	,172
		Sig. (2-tailed)	,758	.	,092	,230	,154	,080	,141	,940	,364
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Komuniciranje	Correlation Coefficient	,501**	,313	1,000	,547**	,311	,440*	,491**	,460*	,355
		Sig. (2-tailed)	,005	,092	.	,002	,094	,015	,006	,011	,054
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Odlučivanje	Correlation Coefficient	,578*	,226	,547**	1,000	,273	,125	,328	,174	,217
Sig. (2-tailed)		,001	,230	,002	.	,144	,509	,077	,358	,250	
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Ciljevi	Correlation Coefficient	,333	,267	,311	,273	1,000	,467**	-,014	-,156	,076	
	Sig. (2-tailed)	,072	,154	,094	,144	.	,009	,942	,412	,689	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Kontrola	Correlation Coefficient	,291	,325	,440*	,125	,467**	1,000	,334	,212	,088	
	Sig. (2-tailed)	,119	,080	,015	,509	,009	.	,071	,260	,644	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Faktori birokracije	Correlation Coefficient	,219	,275	,491**	,328	-,014	,334	1,000	,653**	,424*	
	Sig. (2-tailed)	,246	,141	,006	,077	,942	,071	.	,000	,019	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Faktori statusa quo	Correlation Coefficient	,225	,014	,460*	,174	-,156	,212	,653**	1,000	,679*	
	Sig. (2-tailed)	,232	,940	,011	,358	,412	,260	,000	.	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Faktori formalizacije	Correlation Coefficient	,330	,172	,355	,217	,076	,088	,424*	,679**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,075	,364	,054	,250	,689	,644	,019	,000	.	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	

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

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

Izvor: Istraživanje autora

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacijska kultura je spoj različitih uvjerenja, stila ponašanja i djelovanja kojima se usmjerava ponašanje pojedinaca, članova organizacije, koji usvajajući zadani sustav vrijednosti, ostvaruju vizije, misije i ciljeve poduzeća. Organizacijska kultura predstavlja osnovicu poslovanja organizacije, te ima direktan utjecaja na sve poslovne aspekte i obrasce ponašanja svih zaposlenika poduzeća. Poznavanje organizacijske kulture i njezinih funkcija je od presudne važnosti za njezino oblikovanje i prenošenje na okoline, te determiniranja postupaka ponašanja u određenim situacijama. Ona utječe na povezanost organizacije i njezinih zaposlenika smanjujući jaz u vidu procesiranja određenih događaja i podataka.

Jedna od temeljnih funkcija menadžmenta je vođenje. Vodstvo je proces utjecanja na ljude na način da oni teže ostvarenju ciljeva. Ljude bi trebalo ohrabrivati ne samo da razvijaju spremnost na rad već i spremnost da rade pouzdano. vodstvo je proces utjecaja na aktivnosti pojedinaca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji. Tri su osnovne grupe modela vodstva: modeli osobina, bihevioralni modeli, kontingencijski modeli.

Istraživanje utjecaja organizacijske kulture i stilova vođenja provedeno je na poduzeću Brodometalurgija d.o.o. koje se bavi trgovinom tehničkim robama, građevinskim materijalom, čelikom i čeličnim proizvodima, energetskom opremom, elektromaterijalom, materijalima za vodoopskrbu, odvodnju i kanalizaciju.

Rezultati su pokazali postojanje slabog, ali značajnog utjecaja faktora organizacijske kulture na varijable vodstva, tj. utjecaj na formiranje stilova vodstva i ponašanje menadžmenta prema svojim podređenima. Pokazalo se kako faktori dinamične kulture imaju značajan utjecaj na varijable vodstva, odnosno formaciju stilova vodstva, dok faktori statične kulture nemaju negativan već pozitivan utjecaj, međutim intenzitet njihovog utjecaja upitne je značajnosti za formiranje stila vodstva. Zbog limitiranosti uzorka, tj. veličine poduzeća, nije moguće generalizirati podatke s obzirom da mali uzorak ostavlja mogućnost pogreške. Međutim utjecaj različitih kulturoloških elemenata na stilove vodstva svakako postoji, iako značajnosti pojedinih elemenata znatno variraju.

S obzirom da je istraživanje provedeno na malom uzorku, bilo bi zanimljivo usporediti rezultate istraživanja sa poduzećem s većim uzorkom kako bi se vidjelo postoje li značajne razlike obzirom da su poduzeća različite veličine, odnosno da li veličina poduzeća utječe na važnost elemenata kulture na stilove vodstva.

# LITERATURA

## KNJIGE I ZNANSTVENI ČLANCI

1. Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. (2014.), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
2. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S., (1991.), Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1992.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, Zagreb
4. Buble, M., (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet, Split
5. Donnelly, R.M., (1984.), The Interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values, Managerial Planning
6. Likert, R., (1961.), New Patterns of Management, McGraw-Hill Book Company, New York,
7. Macionis, J.J., Gerber, L.M., (2011.), Sociology, Pearson Prentice Hall, Toronto
8. Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj., (2006.), Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmmedia, Zagreb
9. Peters, T.J., Waterman, R.H., (2008.), U potrazi za izvrsnošću: lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike, Profil International, Zagreb
10. Robbins, S.P., (1996.), Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 3<sup>rd</sup> ed., Zagreb: MATE
11. Schein, H.E., (1992.), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
12. Seth, A., (2003.), The Dynamic Workplace: Present Structure and Future Redesign, Praeger Publishers, Westport
13. Sikavica, P., Novak, M., (1993.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
14. Sikavica, P., (1999.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
15. Smirchich, L., (1983.), Concepts of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly
16. Vila, A., (1992.), Japanski principi organizacije i rukovođenja, Kranj
17. Walters, M., Dobson, P., Williams, A., (1989.), Changing Culture, Institute of Personal Management, London
18. Weihrich, H., Koontz, H., (1988.), Menadžment, Mate, Zagreb
19. Žugaj, M., Brčić, R., (2003.), Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

20. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.), Organizacijska kultura, TIVA Tiskara, Varaždin

## **INTERNETSKE STRANICE**

1. Brodometalurgija, [www.brodometalurgija.hr](http://www.brodometalurgija.hr)
2. Portal Alfa, <http://www.portalalfa.com>
3. Wordpress, <https://kulturaplesa.wordpress.com/about/>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: 4 funkcije organizacijske kulture

Slika 2: Konceptijski model organizacijske kulture

Slika 3: Menadžerska mreža Blakea i Moutona

Slika 4: Prodajni centar Brodometalurgija d.o.o.

Slika 5: Spol zaposlenika

Slika 6: Dob zaposlenika

Slika 7: Mjesto rođenja zaposlenika

Slika 8: Socijalno podrijetlo

Slika 9: Radni staž zaposlenika

Slika 10: Radni staž na rukovodstvenim poslovima

Slika 11: Korelacija između faktora dinamične organizacijske kulture i varijabli vodstva

Slika 12: Korelacija između faktora statičke organizacijske kulture i varijabli vodstva

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Parsonov „AGIL“ model

Tablica 2: Dinamična kreativna kultura

Tablica 3: Statična birokratska kultura

Tablica 4: Ključne varijable vodstva

Tablica 5: Struktura obrazovanja svih zaposlenih u 2017. godini

Tablica 6: Raspored zaposlenika u 2017. godini

Tablica 7: Prikaz troškova osoblja

Tablica 8: Račun dobiti i gubitka

Tablica 9: Koeficijent tekuće likvidnosti



Tablica 10: Koeficijent ubrzane likvidnosti

Tablica 11: Koeficijent zaduženosti

Tablica 12: Koeficijent obrta ukupne imovine

Tablica 13: Koeficijent obrtaja potraživanja

Tablica 14: Stopa povrata na aktivu

Tablica 15: Status u poduzeću

Tablica 16: Radno mjesto zaposlenika

Tablica 17: Spol zaposlenika

Tablica 18: Dob zaposlenika

Tablica 19: Mjesto rođenja zaposlenika

Tablica 20: Socijalno podrijetlo zaposlenika

Tablica 21: Bračno stanje zaposlenika

Tablica 22: Broj članova domaćinstava zaposlenika

Tablica 23: Stupanj stručnog obrazovanja zaposlenika

Tablica 24: Zanimanje zaposlenika

Tablica 25: Radni staž zaposlenika

Tablica 26: Radni staž na poslovima rukovođenja zaposlenika

Tablica 27: Učestalost promjena zaposlenja

Tablica 28: Učestalost napredovanja zaposlenika

Tablica 29: Učestalost upotpunjavanja stečenog znanja zaposlenika

Tablica 30: Način upotpunjivanja znanja zaposlenika

Tablica 31: Trajanje radnog dana

Tablica 32: Odnos zaposlenika prema političkim strankama

Tablica 33: Organizacijske varijable vodstva

Tablica 34: Organizacijske varijable motivacije

Tablica 35: Organizacijske varijable komuniciranja

Tablica 36: Organizacijske varijable odlučivanja

Tablica 37: Organizacijske varijable ciljeva

Tablica 38: Organizacijske varijable kontrole

Tablica 39: Profil organizacijskih karakteristika menadžera u poduzeću Brodometalurgija d.o.o.

Tablica 40: Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije

Tablica 41: Udio odgovora u faktorima birokracije

Tablica 42: Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije

Tablica 43: Udio odgovora u faktorima održavanja decentralizacije

Tablica 44: Udio odgovora u faktorima održavanja statusa quo

Tablica 45: Udio odgovora u faktorima održavanja statusa formalizacije

Tablica 46: Ocjena razvijenosti organizacijske kulture

Tablica 47: Dinamična i statična organizacijska kultura u poduzeću Brodometalurgija d.o.o.

Tablica 48: Deskriptivna statistika – Vodstvo

Tablica 49: Deskriptivna statistika – Kultura

Tablica 50: Korelacija između faktora organizacijske kulture i varijabli vodstva

# PRILOG

Poštovani,

ova anketa se provodi za potrebe diplomskog rada na temu organizacijska kultura i stilovi vodstva u poduzeću. Anketa je u potpunosti anonimna i dobrovoljna te će rezultati dobiveni ovim istraživanjem biti korišteni isključivo u svrhu izrade diplomskog rada.

Hvala Vam na uloženom vremenu i sudjelovanju!

1. Glavna djelatnost vašeg poduzeća:

(1) trgovina građevinskim materijalom, tehničkim robama, ...

2. Status anketiranog:

(1) vlasnik

(2) zaposlenik

(3) vlasnik i zaposlenik

3. Radno mjesto:

(1) običan radnik/rad u pogonu, rad na terenu

(2) radnik na administrativnim poslovima / rad u uredu

(3) radnik na ekonomskim / komercijalnim poslovima

(4) radnik na tehničkim poslovima / inženjer

(5) menadžer niže razine / poslovođa, voditelj tima, pomoćnik voditelja

(6) menadžer više razine / direktor i uprava

4. Spol:

(1) muško

(2) žensko

5. Dob:

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

6. Mjesto rođenja:

- (1) u mjestu rada
- (2) izvan mjesta rada

7. Socijalno podrijetlo:

- (1) seljačko (i ribarsko)
- (2) radničko
- (3) službeničko
- (4) obrtničko
- (5) stručno intelektualno
- (6) slobodne profesije

Ostalo:

8. Bračno stanje:

- (1) neoženjen/neudata
- (2) oženjen/udata
- (3) razveden(a)
- (4) udovac(ica)

9. Broj članova domaćinstva (uključujući i Vas):

- (1) samac(ica)
- (2) dva člana
- (3) tri člana
- (4) četiri članova
- (5) pet članova
- (6) šest i više članova

10. Stupanj stručnog obrazovanja:

- (1) samo osnovna škola
- (2) stručno trogodišnje obrazovanje
- (3) stručno četverogodišnje obrazovanje
- (4) više stručno obrazovanje
- (5) visoko stručno obrazovanje

11. Vaše zanimanje:

- (1) ekonomist

- (2) komercijalist
- (3) trgovac
- (4) pravnik
- (5) računovođa
- (6) vozač

12. 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

13. 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

14. Koliko ste puta mijenjali zaposlenje:

- (1) nijedanput
- (2) jedan put
- (3) dva puta
- (4) tri i više puta

15. Da li ste tijekom ukupnog zaposlenja (neovisno o mijenjanju poduzeća) napredovali u istom poduzeću:

- (1) ne, nisam nikada
- (2) da, po rukovodnoj liniji
- (3) da, po stručno-izvršnoj liniji

16. Da li upotpunjujete i proširujete stečena znanja:

- (1) da, stalno
- (2) povremeno
- (3) veoma malo
- (4) nedovoljno, zbog zauzetosti
- (5) uopće ne

17. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili da stalno ili povremeno proširujete stečena znanja, što uglavnom radite:

- (1) pratim literaturu iz područja svoje struke
- (2) upoznajem se sa novim znanjima potrebnim za funkciju managera
- (3) informiram se o kretanjima u poslovanju u srodnim poduzećima i djelatnostima

Ostalo:

18. 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

19. Kakav je Vaš odnos prema političkim strankama:

- (1) član sam jedne od stranaka
- (2) nisam član nijedne stranke, ali simpatiziram jednu
- (3) nisam član ni simpatizer nijedne stranke, niti me to zanima

20. Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?

- (1) Praktično ništa
- (2) Ponešto
- (3) Prilično mnogo
- (4) Puno

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

- (1) Niti malo
- (2) Donekle slobodno
- (3) Prilično slobodno
- (4) Vrlo slobodno



22. Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?

- (1) Rijetko
- (2) Ponekad
- (3) Često
- (4) Vrlo često

23. Da li za izvršenje zadataka podređenih pretežito koristite?

(1) Rijetko (2) Ponekad (3) Često (4) Vrlo često

- a) zastrašivanje
- b) prijetnje
- c) kazne
- d) nagrade
- e) participaciju

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

- (1) Isključivo direktor poduzeća
- (2) Direktori i drugi rukovoditelji
- (3) Nitko baš određeno
- (4) Svi zaposleni

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

- (1) Vrlo malo
- (2) Relativno malo
- (3) Osrednje

26. 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

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

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

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

- (1) Obično netočna
- (2) Često netočna
- (3) Često točna
- (4) Gotovo uvijek točna

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

- (1) Ne baš dobro
- (2) Dobro

(3) Prilično dobro

(4) Vrlo dobro

30. 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

31. 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

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

(1) Ne previše

(2) Relativno malo

(3) Nešto

(4) Priličan doprinos

33. 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)

34. Koliko je prisutan otpor prema ciljevima poduzeća?

(1) Jak otpor

(2) Osrednji otpor

(3) Ponekad nešto otpora

(4) Malo ili ništa otpora

35. 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

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

(1) Da

(2) Obično

(3) Ponekad

(4) Ne postoje

37. 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 samo usmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema.

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

41. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

42. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

44. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

45. Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

47. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

48. 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

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

(1) ni malo

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

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

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

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

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

52. 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

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



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

54. 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

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

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

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

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

- (1) ni malo
- (2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

61. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti

64. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?

(1) ni malo

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

65. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?

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

66. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?

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

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

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

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

- (1) ni malo

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

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

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

70. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?

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

71. 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

72. 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

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

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

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

- (1) ni malo
- (2) malo
- 95
- (3) prilično
- (4) u potpunosti

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

- (1) ni malo
- (2) malo
- (3) prilično

(4) u potpunosti

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

(1) ni malo

(2) malo

(3) prilično

(4) u potpunosti