

# Organizacijska kultura poduzeća Tekton construction d.o.o.

---

**Sušić, Lovro**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Civil Engineering / Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:237:291454>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-14**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Civil Engineering,  
University of Zagreb](#)





Sveučilište u Zagrebu

GRAĐEVINSKI FAKULTET

Lovro Sušić

**Organizacijska kultura poduzeća Tekton  
construction d.o.o.**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Ivica Završki

Komentor: prof. dr. sc. Miljenko Antić

Zagreb, 2024.



University of Zagreb

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

Lovro Sušić

**Organizational culture of Tekton construction  
d.o.o.**

MASTER THESIS

Supervisor: prof. dr. sc. Ivica Završki

Co-supervisor: prof. dr. sc. Miljenko Antić

Zagreb, 2024.

Zahvala:

*Zahvaljujem se svom mentoru prof. dr. sc. Ivici Završkom te komentoru prof. dr. sc. Miljenku Antiću na pomoći i vodstvu pri izradi rada. Također, zahvaljujem se svim zaposlenicima poduzeća Tekton construction d.o.o. na podijeljenom znanju i iskustvu te izdvojenom vremenu za rješavanje anketnog upitnika za potrebe istraživačkog dijela rada. Isto tako, veliko hvala svim mojim prijateljima koji su uvijek bili uz mene.*

*Hvala mojoj Anamariji, mojoj sestri Mirti i cijeloj obitelji na pruženoj podršci i ljubavi tijekom svih godina studiranja.*

*Za kraj, najveće hvala ide mojoj mami, bez tebe ovo ništa ne bi bilo moguće!*

## SAŽETAK

U okviru ovog rada obrađena je tema organizacijske kulture na primjeru tvrtke Tekton construction d.o.o. iz Zagreba. U uvodnom dijelu rada, nakon pregleda postojeće literature, objašnjeno je značenje organizacijske kulture u građevinskoj industriji te sam pojam i definicija organizacijske kulture kroz njene elemente, funkciju i klasifikaciju. Zatim je provedena empirijska analiza navedenog poduzeća pomoću ankete u kojoj je sudjelovalo 26 radnika iz svih odjela te pomoću intervjua s jednim od članova uprave poduzeća. Metoda kojom je klasificirana organizacijska kultura je prema Charlesu Handyu. Dobiveni rezultati grafički su prikazani i objašnjeni te uspoređeni s činjenicama dobivenim intervjuom. Istraživanje je pokazalo da je organizacijska kultura tvrtke Tekton construction d.o.o. najbližnja kulturi zadataka, uz veliki udio i kulture uloga. Kultura zadataka ili timska kultura karakterizira organizaciju usmjerenu na uspjeh i postignuće, s članovima koji su iskusni, profesionalni i orijentirani na rješavanje problema.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, klasifikacija, građevinsko poduzeće, Tekton construction d.o.o.

## SUMMARY

In this work, the topic of organizational culture is discussed on the example of the company Tekton construction d.o.o. from Zagreb. In the introductory part, after reviewing the existing literature, the meaning of organizational culture in the construction industry and the very concept and definition of organizational culture through its elements, function and classification are explained. Then, an empirical analysis of the mentioned company was carried out using a survey in which 26 workers from all departments participated and an interview with one of the company's board members. The method by which organizational culture is classified is according to Charles Handy. The obtained results are graphically presented and explained, and compared with the facts obtained from the interview. The research showed that the organizational culture of Tekton construction d.o.o. most similar to task culture, with a large share of role culture. A task culture or team culture characterizes an organization focused on success and achievement, with members who are experienced, professional, and problem-solving oriented.

**Key words:** organizational culture, classification, construction company, Tekton construction d.o.o.

## SADRŽAJ

|   |            |
|---|------------|
| <b>SAŽETAK</b> .....  | <b>iv</b>  |
| <b>SUMMARY</b> .....  | <b>ii</b>  |
| <b>SADRŽAJ</b> .....  | <b>iii</b> |
| <b>1 UVOD</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>2 ORGANIZACIJSKA KULTURA GRAĐEVINSKIH ORGANIZACIJA</b> .....           | <b>3</b>   |
| 2.1 Pojam i definiranje organizacijske kulture.....                       | 3          |
| 2.2 Elementi organizacijske kulture.....                                  | 5          |
| 2.3 Funkcije organizacijske kulture.....                                  | 10         |
| 2.4 Klasifikacija organizacijske kulture .....                            | 12         |
| 2.5 Razvoj i održavanje organizacijske kulture .....                      | 27         |
| <b>3 ZNAČENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE U GRAĐEVINARSTVU</b> .....           | <b>29</b>  |
| <b>4 ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA TEKTON CONSTRUCTION D.O.O.</b> ..... | <b>31</b>  |
| 4.1 Općenito o poduzeću.....  | 31         |
| 4.2 Tehnike istraživanja organizacijske kulture .....                     | 33         |
| 4.2.1 Intervju.....   | 34         |
| 4.2.2 Upitnik.....  | 35         |
| 4.2.3 Tehnika promatranja .....   | 36         |
| 4.2.4 Prikupljanje sekundarnih podataka .....                             | 37         |
| 4.3 Istraživanje organizacijske kulture poduzeća .....                    | 37         |
| 4.3.1 Anketni upitnik.....  | 37         |
| 4.3.2 Intervju.....   | 55         |
| <b>5 PRIJEDLOZI ZA PROMJENU ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....              | <b>57</b>  |
| <b>6 ZAKLJUČAK</b> .....  | <b>65</b>  |
| <b>POPIS LITERATURE</b> .....   | <b>66</b>  |
| <b>POPIS SLIKA</b> .....  | <b>68</b>  |
| <b>POPIS TABLICA</b> .....  | <b>69</b>  |
| <b>POPIS GRAFOVA</b> .....  | <b>70</b>  |
| <b>PRILOG - intervju</b> .....  | <b>71</b>  |

# 1 UVOD

Među važnije čimbenike poslovanja i razvoja neke gospodarske organizacije svrstava se i organizacijska kultura. U literaturi je poznata i kao korporacijska kultura ili kultura poduzeća. Smatra se da je ona jedan od najsloženijih koncepata organizacijske teorije. [1]

Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u uspjehu građevinskih poduzeća jer oblikuje način na koji zaposlenici surađuju, donose odluke i rješavaju probleme. Pozitivna organizacijska kultura može potaknuti timski rad, inovacije i visoku razinu angažiranosti zaposlenika, što može rezultirati boljim performansama i uspjehom poduzeća.

Prema Smircichu [2], organizacijska kultura je definirana kao socijalno ili normativno ljepilo koje drži organizaciju na okupu; to je skup vrijednosti i ideala te vjerovanja koje članovi organizacije dijele, a manifestiraju se kroz rituale, priče, mitove i legende te poseban jezik. [2]

Predmet istraživanja diplomskog rada je izvođačko građevinsko poduzeće Tekton construction d.o.o. iz Zagreba. Ovo poduzeće se bavi s više poslovnih segmenata kao što su gradnja, opremanje i uređenje interijera uz maksimalnu fleksibilnost i prilagodbu preferencijama i potrebama investitora. Tvrtka danas broji 55 zaposlenih u različitim sektorima.

Empirijsko istraživanje provedeno je anketnim upitnikom i intervjuom te su dobiveni rezultati grafički prikazani i objašnjeni. Rezultati ankete su nam pokazali koji je tip organizacijske kulture prisutan u poduzeću. Kako bi i dalje bili na visokom nivou kvalitete pružanja usluga i izvršavanju svojih poslova, tvrtka mora kontinuirano motriti događanja i promjene u svojoj okolini te pratiti rad svojih zaposlenika. Upravo zbog toga potrebno je odrediti organizacijsku kulturu poduzeća što će se pozitivno odraziti na uspješnost njegovog poslovanja.

Istraživanje će doprinijeti boljem razumijevanju ovog područja pružajući uvid u specifične karakteristike organizacijske kulture u građevinskoj industriji, identificirajući ključne čimbenike koji utječu na nju te predlažući strategije za poboljšanje organizacijske kulture u građevinskim poduzećima. Time će istraživanje biti korisno za razvoj prakse i politika koje mogu unaprijediti poslovanje građevinskih poduzeća i doprinijeti njihovom dugoročnom uspjehu.

Istraživanje je pokazalo da poduzeće najviše pripada kulturi zadataka, ali i s velikim udjelom karakteristika kulture uloga. Kultura zadataka ili često nazivana timska kultura karakterizira



organizaciju usmjerenu na uspjeh i postignuće, s članovima koji su iskusni, profesionalni i orijentirani na rješavanje problema. Vrijednosti koje se cijene su fleksibilnost, samostalnost i prilagodljivost, dok je najveći nedostatak ovisnost o ljudima i njihovim kvalitetama. Najčešće članovi takvih grupa su mladi, energični te samouvjereni ljudi koji vole izazove. Ovakvu kulturu hvale mladi menadžeri ali i opći društveni kulturni trendovi razvijenog društva.

## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA GRAĐEVINSKIH ORGANIZACIJA

### 2.1 Pojam i definiranje organizacijske kulture

Pojam kulture razvili su antropolozi pred kraj 19. stoljeća. Prvi koji je jasno i razumljivo definirao pojam kulture bio je britanski antropolog sir Edward Burnett Tylor. Tylor je 1871. definirao kulturu kao složenu cjelinu koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe čovjek kao član društvene zajednice. Novije definicije nastoje jasnije razlučiti stvarno ponašanje od apstraktnih vrijednosti, uvjerenja i percepcije svijeta kao temelja toga ponašanja. Dakle, kultura nije vidljivo ponašanje, nego skup zajedničkih načela, vrijednosti i uvjerenja kojima se ljudi služe u interpretaciji iskustva i razvoju određenog ponašanja, i u tom se ponašanju odražavaju. Svaka se kultura uči, a ne nasljeđuje biološki. Ljudi svoju kulturu uče odrastajući s njom, a proces kojim se kultura prenosi s jednog naraštaja na drugi naziva se enkulturacijom. [3]

Iako pojam organizacijska kultura postoji odavno, prvi znanstveni i stručni radovi na temu organizacijske kulture javljaju se tek prije dvadesetak godina. Isto tako, poznato američko sveučilište Harvard je tek 1981. godine u svoj nastavni plan uvelo prvi kolegij iz 'korporacijske kulture'.

Stvarni prodor organizacijske kulture u svijet znanosti počeo je 1972. godine s objavljivanjem poznate knjige Petersa i Watermana 'U potrazi za izvrsnošću'. Ova su dvojica autora bili prvi koji su ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od glavnih čimbenika uspjeha kompanija. Nakon toga, zanimanje za fenomen organizacijske kulture naglo poraslo, gotovo u svim razvijenim zemljama Zapada i Japanu. [2]

Jako je puno definicija organizacijske kulture. Potpune i precizne definicije nema, a u nastavku ću navesti samo neke:

- „Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja.“ [1]
- „Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji.“ [4]

- „Organizacijska kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja, kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije.“ [5]
- „Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila i ponašanja ljudi.“ [1]
- „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.“ [2]

U nastavku rada, držat ćemo se druge navedene definicije prema Petzu i Šulaku [4].

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

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

Kultura organizacije može se podijeliti na dvije razine, a to su vidljiva i nevidljiva. Pod nevidljivu razinu podrazumijevamo uvjerenja, stavove, norme i vrijednosti. Vidiljiva razina su rituali, ceremonije, statusi te jezik i žargon. Pojmovi kao što su imidž tvrtke i željena slika organizacije su u uskoj vezi s pojmom organizacijske kulture i predstavljaju odraz kulture tvrtke.

Kulturu možemo tretirati i kao niz osebujnih svojstava pojedine organizacije. Imamo dinamične i moderne, koje su okrenute stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu, a s druge strane imamo i tradicionalne, one koje su krute i tromе te se sporo mijenjaju i prilagođavaju promjenama. Koliko god kultura bila opsežna i sastavljena od mnogobrojnih podjela, ona za organizaciju daje sve veću važnost jer se izražava njenim sloganima koji u konačnici daju njenu svrhu, poslovnu strategiju i misiju.

## 2.2 Elementi organizacijske kulture

Za bolje razumijevanje organizacijske kulture, potrebno je dobro poznavanje svih njenih elemenata. Prema Armstrongu [6], tri su važna elementa organizacijske kulture. To su:

- Organizacijske vrijednosti
- Organizacijska klima
- Menadžerski stil

„Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju i što bi se moralo i trebalo dogoditi. Organizacijske vrijednost izražavaju se kao svrha, misija ili strategijski ciljevi poduzeća.“ [6, str. 209].

**Organizacijske vrijednosti** također možemo poistovjetiti s povjerenjem, poštivanjem zaposlenika unutar organizacije te zadovoljstvom vanjskih suradnika i partnera. Tu još možemo navesti financijsku stabilnost poduzeća te suradnju sa srodnim tvrtkama [7]. Mnoge tvrtke u svoje organizacijske vrijednosti navode: etičnost, tradiciju, profesionalnost, timski rad, stručnost, objektivnost, uvažavanje ljudskih prava, zaštitu okoliša i slično.

**Organizacijska klima** je subjektivni doživljaj atmosfere zaposlenika u timovima ili poduzeću te direktno utječe na uspješnost poslovanja. Ta se atmosfera i njezin doživljaj od strane zaposlenika, može odnositi na sve aspekte radnog okruženja u organizaciji. Organizacijska klima obuhvaća doživljaj pravednosti, događaje u organizaciji, pravila rada, podjelu radnih zadataka, organizacijsku strukturu te međuljudske odnose zaposlenika. Klima u organizaciji može biti i pod utjecajem nekih čimbenika izvan same organizacije poput trenutne ekonomske situacije i šireg društvenog konteksta. Vidimo da se ovaj pojam ne može točno povezati s jednim određenim aspektom rada, nego obuhvaća i utječe na cijelu organizaciju te na svakog pojedinog zaposlenika [8]. Na temelju organizacijske klime vidi se koji elementi pozitivno ili negativno utječu na zadovoljstvo i sam učinak rada.

**Menadžerski stil** odnosi se na način na koji menadžer upravlja svojim timom i organizira poslovne aktivnosti. Postoje različiti menadžerski stilovi, kao što su autoritarni, demokratski i transformativni stilovi. Svaki stil ima svoje karakteristike i utjecaj na radne odnose, motivaciju

zaposlenika i postizanje ciljeva organizacije. Važno je da menadžer prilagodi svoj stil vođenja situaciji i potrebama svojih zaposlenika kako bi postigao najbolje rezultate.

Autoritarni menadžerski stil karakterizira centralizirano donošenje odluka od strane menadžera, bez uključivanja zaposlenika u proces odlučivanja. Menadžer ima kontrolu nad svim aspektima posla i očekuje se da se zaposlenici pridržavaju njegovih uputa bez puno prostora za inicijativu ili kreativnost.

Demokratski menadžerski stil, s druge strane, uključuje suradnju i participaciju zaposlenika u procesu donošenja odluka. Menadžer potiče otvorenu komunikaciju, dijeljenje ideja i mišljenja te uvažavanje različitih perspektiva. Zaposlenicima se daje veća autonomija i odgovornost za svoj rad, što može rezultirati većom motivacijom i angažmanom.

Sljedeća podjela organizacijske kulture je na vidljive i nevidljive elemente.



Slika 1: Konceptijski model organizacijske kulture [9]

Pod vidljive znakove ubrajamo simbole, običaje i rituale te jezik i komunikaciju, dok su nevidljivi elementi organizacijske kulture stavovi i uvjerenja, vrijednosti, i norme. Nevidljivi elementi iako se nazivaju nevidljivima, nose samu kulturu poduzeća i imaju snažan utjecaj na nju.

**Vrijednosti** predstavljaju osnovna uvjerenja i principe koji su važni za organizaciju i njezine članove. Vrijednosti mogu obuhvaćati poštovanje, integritet, inovativnost, suradnju itd. "Vrijednosti su sve ono čemu organizacija teži, tj. ono što ona želi ostvariti. Ako je nekoj organizaciji osobito važno društveno odgovorno i etično poslovanje, onda je to njezina ključna vrijednost. Isto tako, u vrijednosti organizacije ubraja se briga za visoku kvalitetu proizvoda te zadovoljstvo kupaca proizvodima organizacije. Vrijednosti su organizacije i savjestan, marljiv i odgovoran rad svih njezinih pojedinaca. Vrijednosti organizacije moraju biti trajne i tako utječu na pozitivan imidž organizacije." [10]

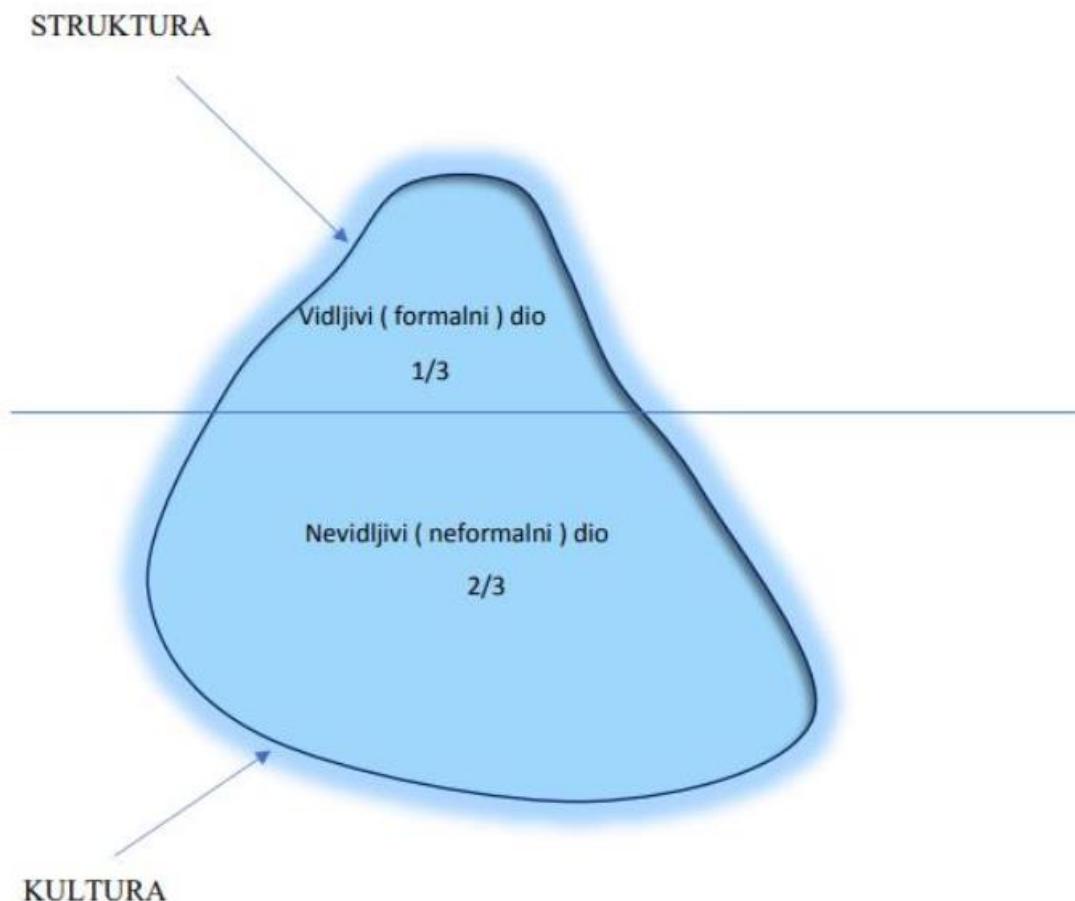
**Norme** su neformalna pravila i očekivanja koja reguliraju ponašanje zaposlenika u organizaciji. To može uključivati radno vrijeme, komunikaciju, odnos prema autoritetu i sl. Stavovi i uvjerenja prikazuju ideale i načela ponašanja u poduzeću.

**Statusni simboli** su jako vidljivi i prepoznatljivi znakovi korporacijske kulture. Oni govore u društvenoj poziciji pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu na druge. Osoba koja bi se prvi put našla u nekom poduzeću, na temelju tih vanjskih pokazatelja i statusnih simbola, bi mogla prilično pouzdano utvrditi na kojoj se poziciji nalazi pojedina osoba u organizacijskoj hijerarhiji [2]. Neki tipični statusni simboli u poduzeću su titule i pozicije, visina plaće, zatim fizički atributi poput poslovnog automobila, rezerviranog parkiranja, veličine i lokacije ureda, odjeće i dr., priznanja i nagrade, dulji godišnji odmor, pristup privilegiranim informacijama i resursima itd.

**Običaji, rituali i ceremonije** jedan su od najdojmljivijih elemenata organizacijske kulture. Ceremonije i rituali kao elementi organizacijske kulture mogu ući u tradiciju i povijest organizacije premda su tradicija i povijest bogatije od njih [10]. Ritualni su pravila koja određuju ponašanja u životu organizacije, oni unose red u nered. Kao i navike, rituali su potpuno uobičajeni i smatraju se nečim posve normalnim. Za razliku od rituala, ceremonije su uvijek nešto posebno, što zaposlenici dugo pamte, poput proslava, nagrada ili obilježavanja nekih važnih događaja.

**Jezik i komunikacija** igraju ključnu ulogu u svakom poduzeću jer su temelj uspješne suradnje i produktivnosti među zaposlenicima. U poslovnom okruženju, jasna i učinkovita komunikacija ključna je za razumijevanje ciljeva, očekivanja i zadataka unutar organizacije. Jezik koji se koristi u komunikaciji trebao bi biti prilagođen poslovnom kontekstu, što uključuje jasnoću, preciznost i poštovanje. Važno je poticati otvorenu i transparentnu komunikaciju unutar organizacije kako bi se izbjegli nesporazumi, potaknula suradnja i izgradila pozitivna radna atmosfera. Zaposlenici mogu u govoru koristiti određene slengove ili skraćenicice kojima mogu slati šifrirane poruke ili jednostavno biti dio osobnosti poduzeća.

“Organizacije se dosta razlikuju po svom specifičnom jeziku, a još više žargonu, koji je ponajviše određen vrstom djelatnosti kojom se organizacija bavi, odnosno vrstom posla koji obavlja pojedinac.” [10]



Slika 2: Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture [9]

Vidljivi i nevidljivi elementi organizacijske kulture mogu se slikovito prikazati kao organizacijska 'santa leda' prikazana na slici 2. u kojem vrh sante, odnosno vidljivi dio koji predstavlja strukturu, može uspješno ostati iznad vode samo do tad dok ga njegov nevidljivi dio koji predstavlja kulturu može nositi. [9]

U praksi je čest slučaj da menadžeri poslovne odluke temelje isključivo na vidljivom (formalnom) dijelu organizacijske kulture. U tom slučaju odluka može biti pogrešna jer se nije uzela u obzir pozadina okolnosti koje prevladavaju što u konačnici rezultira negativnim posljedicama. Upravo zbog tog zanemarivanja i manjeg razumijevanja nevidljivog (neformalnog) dijela, događa se refleksija koja utječe kako na menadžerske odluke, tako i na uspješnost poslovanja same organizacije.

Također, uz prethodno navedene podjele, postoji i podjela prema Megginson, Mosley i Pietri Jr. [1]. Prema njima, organizacijsku kulturu čine:

- obredi, rituali, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi te legende

**Obredi** se smatraju sastavnim dijelovima organizacijske kulture i obično planiraju unaprijed s ciljem stvaranja pozitivne klime unutar same organizacije. Kada zaposlenik postigne određeni uspjeh, taj uspjeh se manifestira kao i uspjeh organizacije te je potrebno nagraditi tog zaposlenika zbog uspjeha organizacije, a time potičemo motivaciju zaposlenika. **Ritual** su ponavljajući obredi, ceremonije ili prakse koje imaju simboličko značenje i pomažu u jačanju zajedništva i identiteta unutar organizacije. Primjeri rituala u organizacijskoj kulturi mogu uključivati godišnje proslave, sastanci ili redovite radne rutine. **Heroji** su pojedinci unutar organizacije koji se ističu svojim postignućima, vještinama ili ponašanjem te služe kao uzor ili inspiracija drugima. Heroji mogu biti lideri, mentorima ili zaposlenici koji su postigli izvanredne rezultate. **Naratori** su osobe koje prenose priče, iskustva ili vrijednosti unutar organizacije putem verbalne komunikacije. Oni igraju važnu ulogu u prenošenju tradicija, povijesti i identiteta organizacije. **Propovjednici** su osobe koje aktivno promoviraju ili zagovaraju određene vrijednosti, ideje ili ciljeve unutar organizacije te potiču druge na njihovo prihvaćanje i primjenu. **Doušnici** su osobe koje kontroliraju rad jednog ili više djelatnika te sastavljaju izvješće o postotku izvršenja zadataka određenih djelatnika te to izvješće predaju menadžmentu. **Tračeri** su osobe koje šire neprovjerene ili negativne informacije o drugim



zaposlenicima ili događajima unutar organizacije te mogu potkopati povjerenje i atmosferu suradnje. **Špijuni** su osobe koje tajno prikupljaju informacije ili provode nadzor nad aktivnostima unutar organizacije, često s ciljem stjecanja konkurentske prednosti ili otkrivanja nepravilnosti. **Mitovi i legende** su priče ili narativi koji se prenose unutar organizacije te imaju simboličko značenje i utječu na percepciju vrijednosti i povijesti organizacije. Mitovi i legende mogu služiti kao sredstvo za očuvanje tradicija, motivaciju zaposlenika ili oblikovanje organizacijske kulture.

### 2.3 Funkcije organizacijske kulture

Prema raznim autorima, postoji mnogo podjela i različitih funkcija organizacijske kulture. U ovom radu, navest će se samo neke.

Sušanj [11], navodi da se funkcije kulture organizacije mogu kategorizirati na sljedeći način:

- kultura organizacije ima ulogu određivanja granica, tj. označava razliku među organizacijama,
- pruža osjećaj identiteta njezinim članovima,
- podupire razvoj kolektivne pripadnosti,
- pojačava stabilnost sustava pružajući standarde ponašanja,
- služi kao mehanizam određivanja značenja okoline koji djeluje na stavove i ponašanja pojedinca.

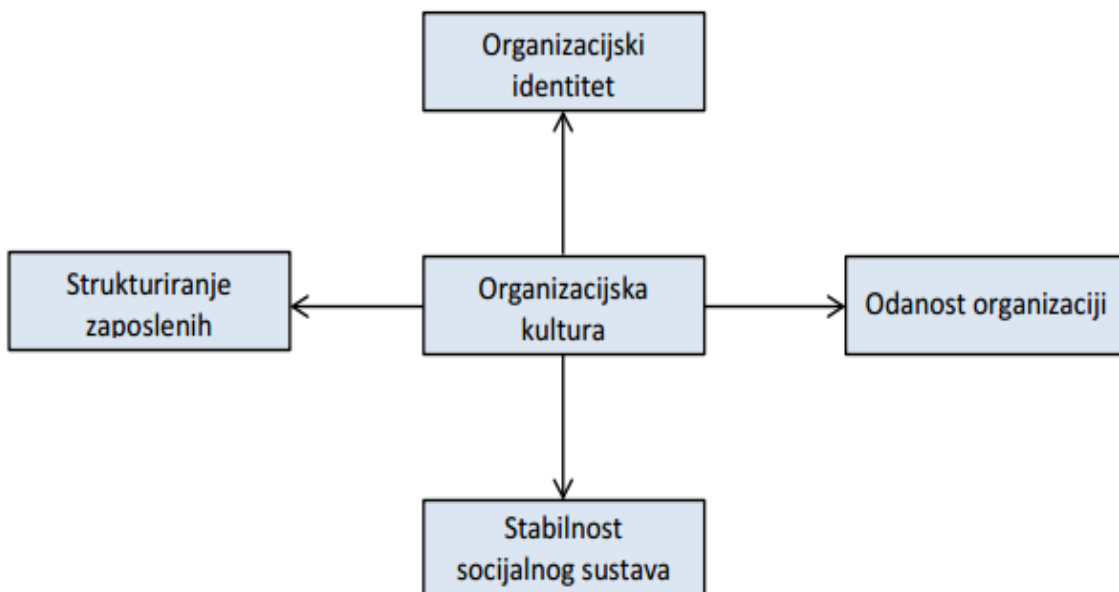
“Kultura povećava red, predvidljivost i dosljednost ponašanja članova organizacije. U tom smislu ona može djelovati kao zamjena za formaliziranje poslovanja. Dakle, što je snažnija kultura, manje će biti potrebno razvijati formalne regulacije i pisane pravilnike koji će usmjeravati ponašanje. U najširem smislu, kultura organizacije može se opisati kao skup ustaljenih načina rješavanja organizacijskih problema, a ponajprije kao skup ustaljenih obrazaca ponašanja članova organizacije.” [11]

Prema Robbinsu [3], organizacijska kultura izvršava velik broj funkcija unutar organizacije.

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

Prema Sikavici [2], organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:

- davanje članovima organizacije osjećaj identiteta, odnosno pripadnost 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 3: Četiri funkcije organizacijske kulture [7]

## 2.4 Klasifikacija organizacijske kulture

Klasifikacija ili tipologija organizacijske kulture jedan je od načina za njeno brže upoznavanje i lakše razumijevanje. Klasifikacija organizacijskih kultura prema njihovim karakteristikama ili njihovom sadržaju za cilj ima stvaranje relativno malog broja osnovnih tipova kulture. Klasificiranje se vrši tako što se iz velikog broja konkretnih i realnih organizacijskih kultura izvlače one karakteristike koje se ponavljaju. Zatim se te karakteristike poopćuju i generaliziraju da bi se dobio jedan opći model, vrsta ili tip organizacijske kulture. [12]

Poznavanje tipova, vrsta ili modela organizacijske kulture korisno je za svakog istraživača i menadžera budući da omogućuje da se relativno lako, brzo i jednostavno ocijeni konkretna organizacijska kultura i razumiju njene karakteristike. Najjednostavniji način za razumijevanje konkretne organizacijske kulture nekog poduzeća je njeno svrstavanje u određeni tip ili vrstu kulture. Tako, kada se proučava neka organizacijska kultura i dođe do zaključka da se radi o primjerice, kulturi moći, odmah možemo pretpostaviti da će u njoj biti zastupljena vrijednost autoritarizma, da će biti prisutna neformalna komunikacija i pozitivan stav prema promjenama. Kada vidimo neku drugu kulturu i zaključimo da je riječ o kulturi uloga, očekivat ćemo da ćemo u njoj sresti vrijednost efikasnosti, prisutnost formalne komunikacije te negativan stav prema promjenama. [12]

Klasifikacija organizacijskih kultura u tipove ili vrste ima i svojih nedostataka. Upravo njihova glavna prednost ujedno predstavlja i najveću slabost organizacijskih kultura, previše pojednostavljivanje stvari i prikazivanje organizacijske kulture jednostavnijom nego što ona jest u stvarnosti. U stvarnom životu nijedna kultura nije identična nekom idealnom tipu ili modelu. Zbog toga kulture treba svrstavati u određene tipove na bazi prevladavajućih karakteristika. Svako ko koristi klasifikaciju vrsta kultura da bi razumio i ocijenio neku konkretnu organizacijsku kulturu mora imati u vidu ovo ograničenje. U protivnom može doći do negativnih posljedica jer se organizacijskoj kulturi nekog poduzeća mogu pripisati vrsta ili tip prema nekim općim karakteristikama te vrste ili tipa koju promatrana kultura uopće nema. Stoga je važno znati da su svi modeli klasifikacije opći modeli, i da se u stvarnosti nijedna organizacijska kultura u potpunosti ne poklapa s modelom. [12]

Klasifikacije organizacijskih kultura su rađene na način da su identificirane osnovne dimenzije po kojima se kulture međusobno razlikuju da bi zatim te dimenzije bile korištene kao osnovni kriterij za razlikovanje vrsta organizacijske kulture. Da bi klasifikacija kulture ispunila svoju svrhu, mora biti relativno jednostavna i mora imati ograničeni, prihvatljivi broj tipova organizacijskih kultura. U literaturi su najčešće korištene dvije dimenzije organizacijske kulture s dva ekstrema, što daje matricu 2x2, znači četiri osnovna tipa organizacijskih kultura. Klasifikacije se najčešće rade prema normama i praksama ponašanja kao elementima kulture. Dakle, dimenzije organizacijskih kultura koje služe kao kriteriji za njihovo klasificiranje su najčešće norme ili prakse ponašanja, a ne vrijednosti i pretpostavke. Razlog tome je što su norme i obrasci ponašanja u organizacijama puno vidljiviji od vrijednosti i pretpostavki. Drugi razlog koji autori navode je što norme i prakse najdirektnije utječu na funkcioniranje organizacije i njene performanse. To je važno jer se klasifikacija kultura često koristi, kako u praksi, tako i u istraživanjima, da bi se istražio utjecaj pojedinih tipova organizacijske kulture na pojedinačne procese i performanse u organizaciji. [12]

Klasifikacija organizacijskih kultura koju je izvršila konzultantska kuća Human Synergetics (Balthazard, Cooke, Potter, 2006; Cooke, Szumal, 2000; Cooke, Lafferty, 1987) ima tu prednost da je nastala kao rezultat korištenja upitnika – instrumenta koji je široko provjeravan u praksi, što je prednost ove klasifikacije. Taj instrument su autori nazvali Inventar Organizacijske kulture (Organizational Culture Inventory – OCI). Prema riječima autora, ovaj instrument se koristio za različite potrebe širom svijeta i u preko 2 milijuna organizacija pa se smatra najčešće korištenim instrumentom za mjerenje i ocjenu organizacijske kulture u svijetu. [12]

Taj upitnik identificira kulturne dimenzije i klasificira kulture u tri tipa ovisno o njihovoj poziciji u odnosu na te dimenzije. Dimenzije kultura, odnosno elementi, prema kojima se vrši klasifikacija, su norme ponašanja. Prema autorima, norme ponašanja su konkretne, lako ih se prepoznaje i promatra te ih je lako povezati sa načinom djelovanja organizacije, za razliku od vrijednosti kulture koje su apstraktnije, teško ih je prepoznati i još teže povezati s načinom djelovanja organizacije.

OCI polazi od dvije kognitivne dimenzije organizacijske kulture:

- Orijehtacija na ljude nasuprot orijentaciji na zadatke.
- Orijehtacija na zadovoljavanje viših potreba satisfakcije nasuprot orijentaciji na niže potrebe sigurnosti.

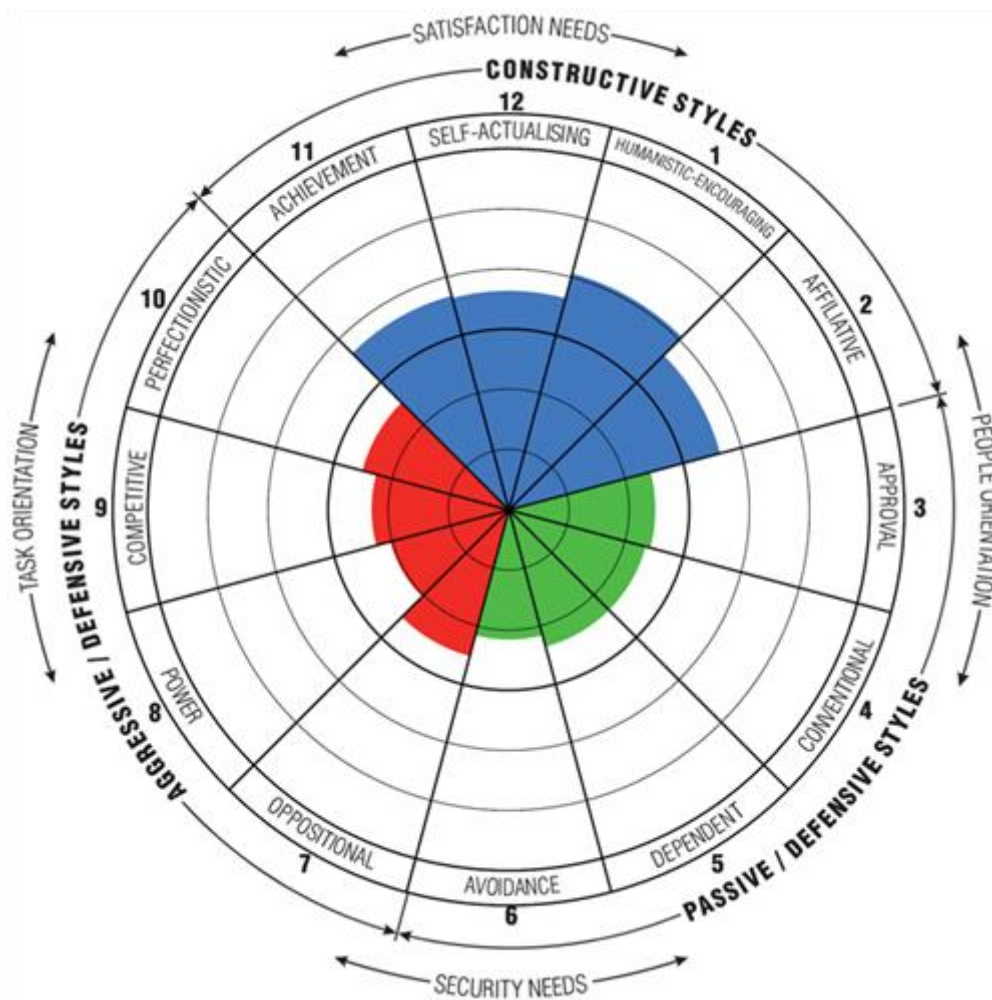
Na temelju ove dvije dimenzije OCI identificira 12 grupa normi ponašanja koji čine glavnedimenzije svake organizacijske kulture. Na temelju o poziciji neke organizacijske kulture nasvako od tih 12 razina koje mjere norme ponašanja, ta kultura će biti svrstana u jednu od tri tipa ili vrste kultura. To su: konstruktivna, agresivno defenzivna i pasivno defenzivna. [12]

U tablici 1. prikazana je OCI klasifikacija s potrebama i orijentacijom ljudi te normama ponašanja za svaku prethodno navedenu vrstu kulture.

Tablica 1: OCI Klasifikacija organizacijskih kultura (izrada autora prema [12])

| <u>Potrebe i orijentacija ljudi</u>                       | <u>Vrste kulture</u>                | <u>Norme ponašanja</u>  |
|---|-------------------------------------|---|
| Potrebe zadovoljstva kroz orijentaciju na ljude i zadatke | <b>Konstruktivna kultura</b>        | Postignuće<br>Samo ostvarenje<br>Humanizam, podrška<br>Pripadnost |
| Potrebe sigurnosti kroz usmjerenost na zadatke            | <b>Agresivno defanzivna kultura</b> | Suprotstavljanje<br>Moć<br>Konkurencija<br>Perfekcionizam         |
| Potrebe sigurnosti kroz usmjerenost na ljude              | <b>Pasivno defanzivna kultura</b>   | Odobranje<br>Konvencija<br>Zavisnost<br>Izbjegavanje              |

Klasifikacija organizacijskih kultura predstavljena je sa circumplex, odnosno kružnom slikom u kojoj su 12 normi ponašanja raspodijeljene u 3 grupe koje odgovaraju trima vrstama kultura, što je prikazano na slici 4. Te tri vrste kulture su konstruktivni tip (constructive styles) u plavoj boji, pasivno-defanzivni tip (passive/defensive styles) u zelenoj boji te agresivno-defanzivni tip (agressive/defensive styles) u crvenoj boji. Svaka navedena organizacijska kultura povezana je s orijentacijom na ljude (people orientation) ili orijentacijom na zadatke (task orientation), kao i sa zadovoljavanjem potreba nižeg reda (security needs) ili potreba višeg reda (satisfaction needs). Svaka od tri vrste organizacijskih kultura, kombinirajući po 4 norme ponašanja, također podrazumijeva pretežnu orijentaciju na ljude ili zadatke, kao i pretežnu orijentaciju na zadovoljavanje potreba višeg ili potreba nižeg reda. [12]



Slika 4: OCI Circumplex [14]

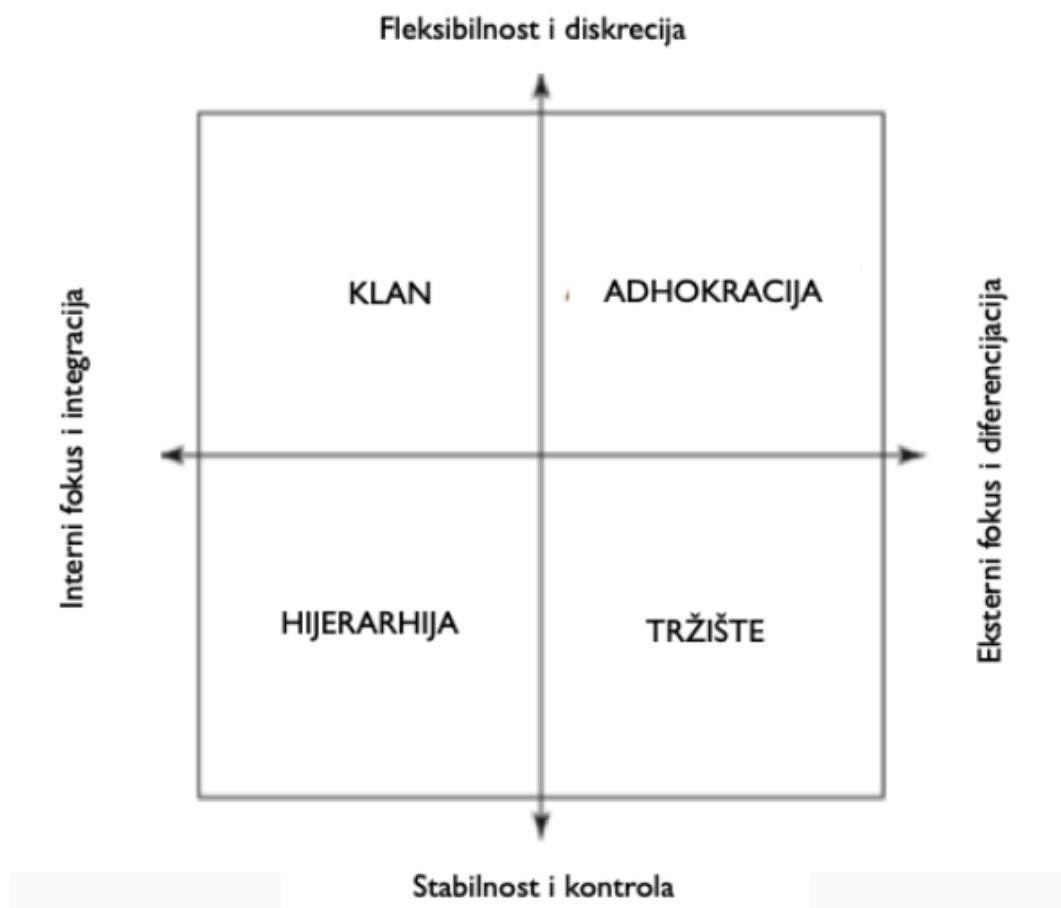
**Konstruktivni tip** kulture karakteriziraju norme podrške, postignuća i samoostvarenja, kao što je i prikazano na slici 4. U takvim organizacijama se obično od zaposlenika očekuje da daju podršku i pomažu jedni drugima, da budu otvoreni za suradnju te brinu o dobrobiti drugih unutar svoje grupe. Osim navedenog, od ljudi se očekuje da se razvijaju, budu kreativni, da uče nove stvari i razvijaju svoja znanja, da preuzimaju nove i nepoznate zadatke te da cijene kvalitetu ispred kvantitete. U takvoj kulturi, izrazito se cijeni uspjeh, rezultat, postignuće i individualno ostvarenje ciljeva. Od ljudi se očekuje da budu ambiciozni te da si postavljaju i ispunjavaju određene ciljeve. Općenito, u ovoj kulturi se od ljudi očekuje da zadacima i aktivnostima pristupaju na način koji će im omogućiti ostvarivanje potreba višeg reda.

**Agresivno-defanzivni tip** kulture karakteriziraju norme opozicije, moći, konkurencije i perfekcionizma, što se može vidjeti na slici 4. U takvom tipu kulture prevladavaju sukobi i negativnost. Ljudi su vrlo kritični prema drugima iz razloga što se takvo ponašanje nagrađuje. Članovi organizacije nagrađuju se za kontrolu nad svojim podređenima i za poslušnost pred svojim nadređenima. Autoritet proizlazi iz te pozicije. Od ljudi se očekuje da se međusobno natječu te da pobijede konkurenciju, stvara se "win - lose" situacija među kolegama. Cijeni se perfekcionizam, ustrajnost te trud i naporan rad. Svi zadaci trebaju biti odrađeni do posljednjeg detalja i svaki posao treba biti dokumentiran. Općenito, od ljudi se očekuje da zadacima pristupaju na agresivan i natjecateljski način koji će im omogućiti da zaštite i osiguraju svoj položaj unutar organizacije.

**Pasivno-defanzivni tip** kulture karakteriziraju norme suglasnosti, ovisnosti, izbjegavanja i konvencionalnosti, prikazano na slici 4. Ljudi izbjegavaju sukobe te njeguju dobre međuljudske odnose. Organizacija je vođena pravilima, tradicionalna je i birokratska. Od ljudi se očekuje da poštuju pravila i ostavljaju dobar dojam. U ovom tipu izražena je centralizacija i hijerarhija. Od članova se očekuje da slušaju i rade ono što im se kaže, odnosno da poštuju autoritet. U ovoj kulturi nema nagrada za uspjeh, međutim postoje kazne za neuspjeh te zbog toga ljudi nikada samoinicijativno ne donose neke odluke zbog straha od pogreške i izbjegavaju svaki mogući rizik. U ovoj kulturi se općenito vjeruje da ljudi trebaju obavljati dane zadatke te da stupaju u interakciju s drugima na način koji neće ugroziti njihovu sigurnost.

Iz opisa tipova ovih kultura može se vidjeti da je konstruktivni tip na neki način superiorniji od drugih tipova. Empirijsko istraživanje koje su proveli Cooke i Szumal 2000. godine potvrdilo je da ovaj tip kulture vodi ka boljim rezultatima na individualnom nivou poput veće motivacije i zadovoljstva poslom, na grupnom nivou, što se vidi kroz timski rad i na boljoj kvaliteti međuljudskih odnosa te na organizacijskom nivou, bolja je kvaliteta i usluga potrošačima. [12]

Drugu tipologiju organizacijske kulture razvili su Cameron i Quinn s obzirom na dvije dimenzije: interni fokus i integracija naspram eksternog fokusa i diferencijacije te fleksibilnost i diskrecija naspram stabilnosti i kontrole. Na osnovu navedenih dimenzija, Cameron i Quinn su konstruirali matricu prikazanu na slici 5. Razlikujemo; kulturu klana, kulturu adhokracije, kulturu hijerarhije i kulturu tržišta.



Slika 5: Model konkurentnih vrijednosti [15]



**Kultura hijerarhije** je tip organizacijske kulture koju obilježavaju stabilnost i kontrola te interni fokus i integracija. Dakle, takva kultura orijentirana je interno, odnosno fokusira se na događanja i odnose unutar organizacije, a stabilnost i kontrola ukazuju na visok stupanj birokratizacije. Cameron i Quinn su tu kulturu izveli iz studije Max Webera u kojem je on proučavao javne organizacije i njihovu birokratizaciju koja se pokazala vrlo prikladnom za određene organizacije. „Organizacijsku kulturu kompatibilnu s tim oblikom karakterizira formalizirano i strukturirano radno mjesto. Procedure reguliraju ono što ljudi rade. Učinkoviti vođe su dobri koordinatori i organizatori. Važno je održavanje organizacije neometanog usavršavanja. Dugoročne brige organizacije su stabilnost, predvidljivost i efikasnost. Formalna pravila i politike održavaju organizaciju“ [15]. Očito je kako u takvoj organizacijskoj kulturi postoji stroga hijerarhija te mnogo pravila i procedura koje se moraju poštovati, kao i norme ponašanja koje dijele zaposlenici.

**Kultura tržišta** prema Cameronu i Quinnu [15], nije sinonim za marketinšku funkciju ili potrošače na tržištu nego se odnosi na tip organizacije koji se u svakodnevnim zadacima ponaša temeljem tržišnih principa. Kulturu tržišta obilježavaju stabilnost i kontrola te eksterni fokus i diferencijacija. Stabilnost i kontrola ukazuju na potrebu za praćenjem rezultata i stvaranjem specifičnih zadataka, a eksterni fokus i diferencijacija upućuju na orijentaciju prema vanjskom okruženju i interesno-utjecajnim skupinama.

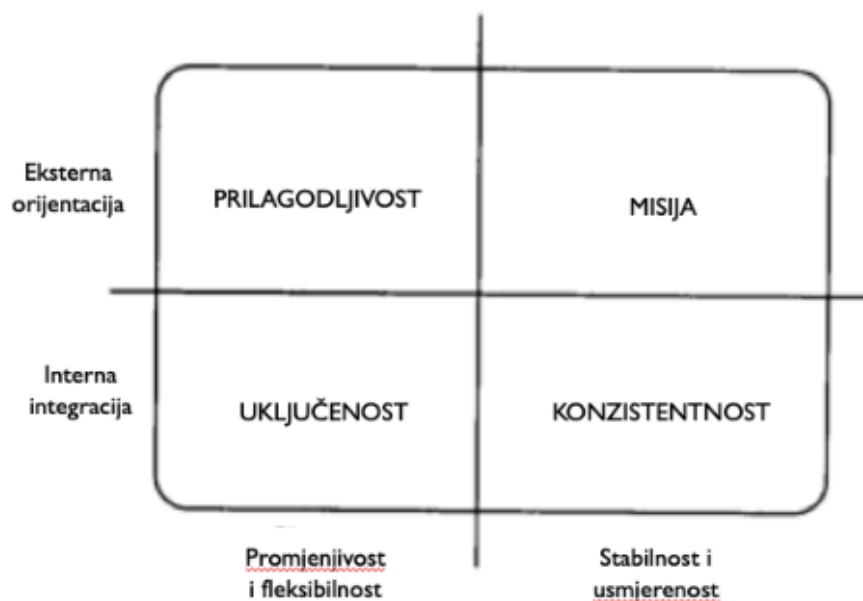
Od ljudi se očekuje da budu kompetitivni te orijentirani prema krajnjem cilju i rezultatu. Vođe potiču naporan rad, ostvarenje rezultata i natjecanje među zaposlenicima. Ono što povezuje ljude unutar ovakve organizacije je želja za pobjedom. Dugoročno gledano, organizacija teži ka pobjedi, odnosno osvajanju tržišta i postizanje mjerljivih rezultata na njemu. Uspjeh se mjeri udjelom na tržištu i prodajom kao i financijskim pokazateljima poslovanja. Iznimno se cijeni oštra konkurencija na tržištu, a i unutar organizacije. [12]

**Kulturu klana** obilježava interni fokus i integracija te fleksibilnost i diskrecija. Dakle, takva se kultura orijentira na ono što se događa u samoj u organizaciji, odnosno na procese unutar organizacije te da se organizacija lako prilagođava promjenama pritom zadržavajući sve podatke za sebe. Sam izraz kultura klana upućuje na osjećaj zajedništva i sloge te podsjeća na obiteljsku atmosferu. Tvrtke koje nose ovakvu kulturu prožimaju zajedničke vrijednosti i ciljevi, kohezija, participacija, individualnost i osjećaj za „mi“ umjesto za „ja“. Kultura klana potiče na to da ljudi ne slijede svoje sebične ciljeve nego da se ponašaju u skladu s organizacijskim

vrijednostima i vrijednostima koje su kreirale grupe ljudi unutar nje. Neke temeljne pretpostavke u kulturi klana su da se okolinom najbolje može upravljati putem timskog rada i razvoja zaposlenika, kupci se smatraju partnerima, organizacija se bavi razvijanjem humanog radnog okruženja i glavni zadatak menadžmenta je osnaživanje zaposlenika i olakšavanje njihove participacije, predanosti i odanosti. [15]

**Kultura adhokracije** je tip organizacijske kulture koju obilježava fleksibilnost i diskrecija te eksterni fokus i diferencijacija. „Adhokracije nemaju centraliziranu moć ili odnose vlasti. Umjesto toga, moć teče od pojedinca do pojedinca ili od zadatka do tima koji rješava taj zadatak, ovisno o tome koji se problem tada rješava. Naglasak na individualnosti, poduzimanju rizika i previđanju budućnosti je visok jer su gotovo svi u adhokraciji uključeni u proizvodnju, klijente, istraživanje i razvoj i druga pitanja“ [15]. Od zaposlenika se očekuje da naprave prvi korak, a vođe su inovatori koji na sebe preuzimaju i rizik. Uspjeh se mjeri rastom i razvojem kroz povećanje i dobavljanje novih resursa.

Nadalje, na temelju istih dimenzija u prethodno navedenoj podjeli, Denison [16], je također došao do četiri vrste organizacijske kulture. Za razliku od Camerona i Quinna, Denisonov model ukazuje na osobine koje organizacija mora imati kako bi bila učinkovita. S obzirom na te dimenzije, klasificira organizacijsku kulturu na četiri tipa ili vrste: kultura prilagodljivosti, kultura misije, kultura uključenosti i kultura konzistentnosti. Podjela je prikazana na slici 6.



Slika 6: Prikaz Denisonovog modela [16]

**Kultura uključenosti** smatra da je uključenost ljudi ključ uspjeha za organizaciju. Ova kultura je spoj interne integracije i orijentacije na fleksibilnost i promjenjivost. U njoj se cijeni timski rad i razvoj ljudskih resursa. Ljudi su posvećeni i sudjeluju u odlučivanju pa samim time imaju percepciju da direktno doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije. Po svojim karakteristikama, kultura uključenosti odgovara kulturi klana.

**Kultura konzistentnosti** se bazira na pretpostavci da je samo jaka kultura uspješna, a sama snaga kulture se mjeri njenom konzistentnošću. Ona je spoj interne integracije i orijentacije na stabilnost. Naglašena je važnost integracije i koordinacije svih aktivnosti u organizaciji. Važno je jedinstvo i inzistira se na prihvaćanju i prakticiranju zajedničkih vrijednosti u organizaciji. Ovaj tip kulture odgovara kulturi tržišta.

**Kultura prilagodljivosti** je spoj eksterne orijentacije i orijentacije na fleksibilnost i promjenjivost. Prema njoj, ključ za uspjeh organizacije je sposobnost prilagođavanja okruženju. Upravo zbog toga ova kultura orijentirana je na prihvaćanje i provođenje promjena. Od zaposlenika se očekuje da budu otvoreni prema tržištu, spremni na konkurentsku borbu, preuzimanje odgovornosti i rizika te učenje na vlastitim greškama. Ova kultura veliku važnost pridaje potrošačima. Po svojim karakteristikama, ovaj tip odgovara kulturi tržišta.

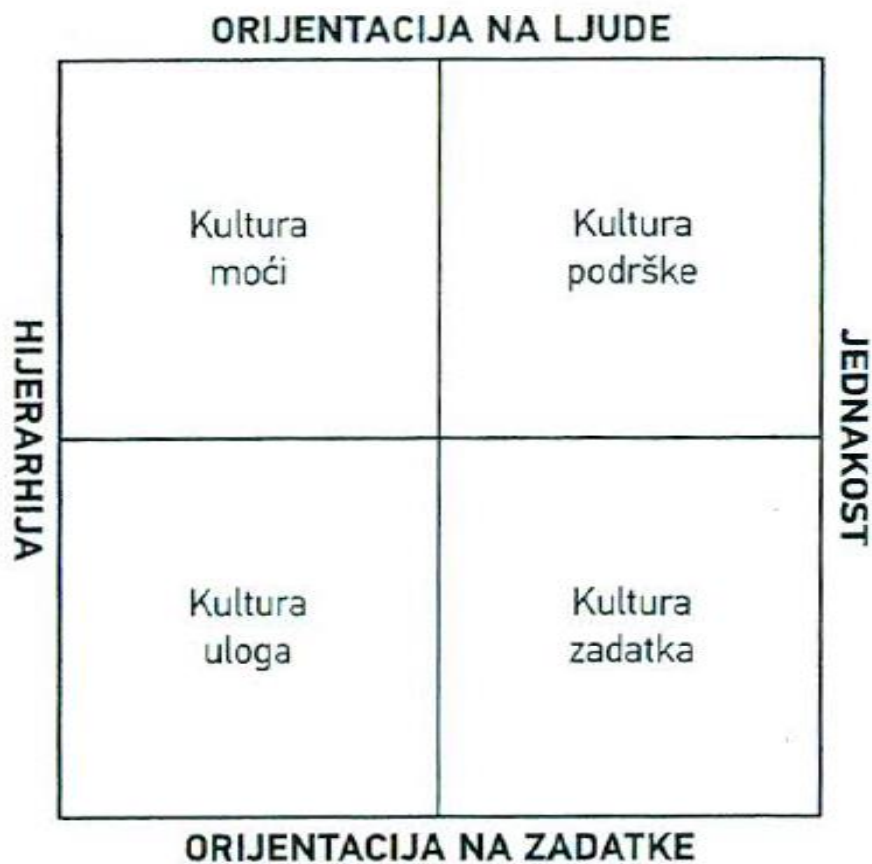
**Kultura misije** spaja eksternu orijentaciju s orijentacijom na stabilnost i usmjerenost. Pretpostavka je da organizacija može biti uspješna samo ako ima jasnu i čvrstu misiju koju svi u organizaciji prihvaćaju i prakticiraju. U ovom tipu kulture se razvijaju jasne strategije i jasni ciljevi koji određuju ponašanje. Ovaj tip organizacijske kulture odgovara kulturi adhokracije Camerona i Quinna.

Uz sve navedene podjele, postoji drugi par dimenzija koji se u literaturi često koristi za klasificiranje organizacijskih kultura.

- Orijentacija na zadatke nasuprot orijentaciji na ljude
- Hijerarhija nasuprot jednakosti u distribuciji moći

Ove dimenzije su poslužile za dvije najpoznatije klasifikacije organizacijske kulture, Hendyjevu i Trompenaarsovu klasifikaciju. Navedene klasifikacije se podudaraju s obzirom da su kreirane na temelju istih dimenzija, no autori su im dali različite nazive. [12]

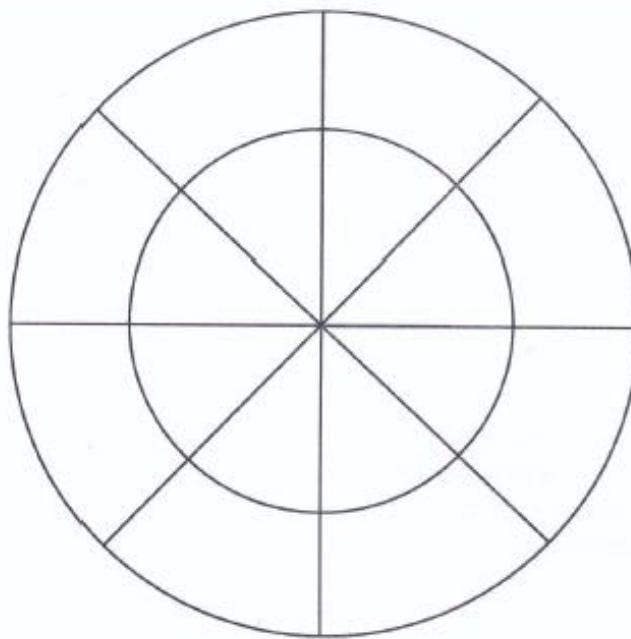
Handyjeva klasifikacija je, kao i prethodno navedene, temeljena na normama i praksama ponašanja kao osnovnom komponentom kulturnog sadržaja. Polazeći od dvije novo navedene dimenzije organizacijske kulture, Handy je kreirao matricu s četiri moguća tipa organizacijske kulture. To su: kultura moći, kultura uloga, kultura podrške i kultura zadataka. Handy je svakoj od njih dodijelio jedno grčko božanstvo kao odgovarajući simbol, koje svojim osobinama najbolje opisuje karakteristike svake kulture. [12]



Slika 7: Handyjeva klasifikacija organizacijskih kultura [12]

**Kultura moći** spoj je orijentacije na ljude i nejednake raspodjele moći u organizaciji. Simbol joj je Zeus, vrhovni bog grčke mitologije. Osnovna karakteristika je njena orijentacija prema lideru. Kultura moći se bazira na pretpostavci da je organizacija sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama njenog vlasnika ili vođe. U svom najboljem izdanju, kultura moći predstavlja skladnu obitelj na čijem je čelu otac kojeg svi slušaju. S druge strane, unajgorem izdanju, ova kultura

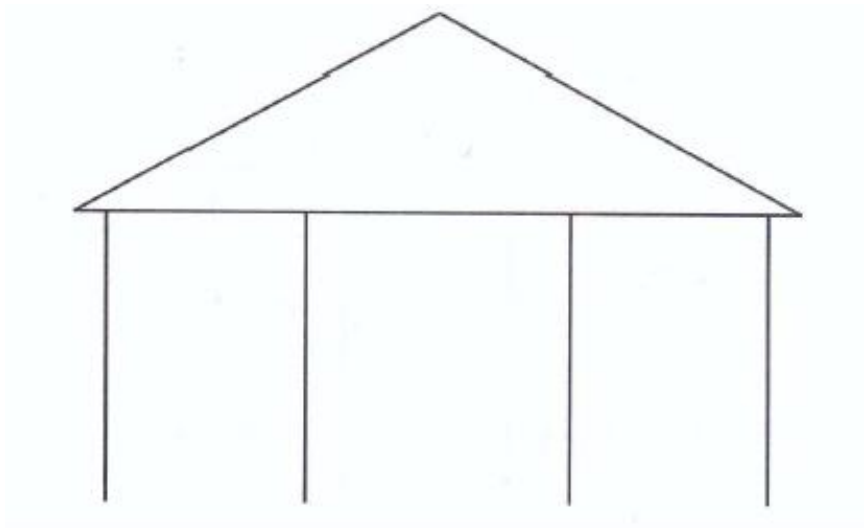
predstavlja diktaturu i vladavinu vođe zasnovanu na strahu. Izvor moći vođe je kontrola resursa i karizma. Vođa kontrolira čitavu organizaciju, dijeli zadatke, određuje položaj, nagrađuje ih i kažnjava, a članovi organizacije se bore da steknu pažnju vođe te na osnovu toga steknu bolji položaj. Ovakav tip kulture pogodan za male i mlade organizacije, u kojima nije dominantna skupina visokoobrazovanih i sposobnih ljudi, i to u granama industrije u kojima je potrebna brza i trenutna reakcija. Ako bi ovakvu kulturu prikazali u obliku sheme ona bi izgledala poput solarnog sustava ili paukove mreže.



Slika 8: Shematski prikaz kulture moći [7]

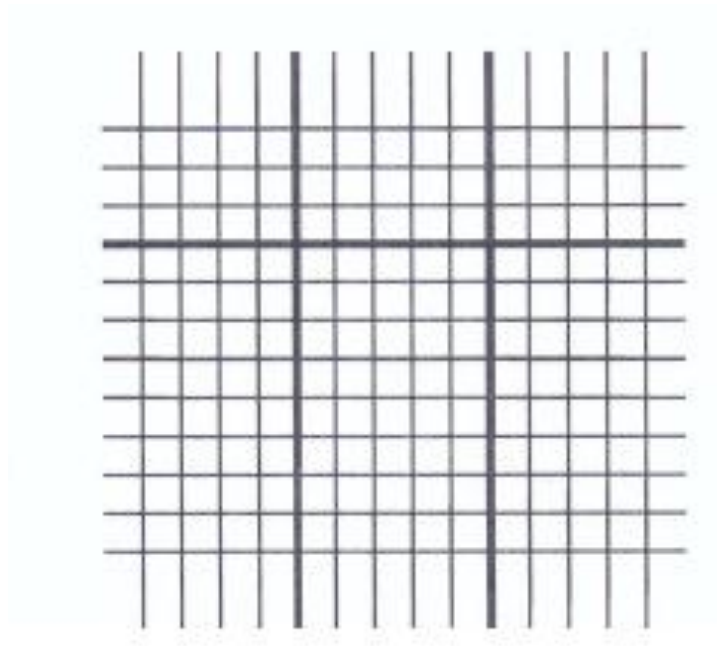
**Kultura uloga** ili birokratska kultura je tip kulture u kojoj dominiraju formalna pravila i procedure te se od svih sudionika očekuje da ih se striktno drže. Ono što je u kulturi moći vođa, u kulturi uloga su to to pravila i standardi. Simbol ove kulture je grčki bog Apolon, bog razuma. Sve se zasniva na logici i razumu i teži se tome da se organizaciji vidi kao uređena socijalna struktura koju reguliraju dogovorena pravila. Moć se u ovoj kulturi ističe na temelju hijerarhijske pozicije te djelomično na temelju stručnog znanja. Njena osnovna prednost je pouzdanost i efikasnost, a nedostatak nesposobnost prilagođavanja i nedostatak inicijative i poduzetništva. Ovakva kultura javlja se u organizacijama u kojima se gleda količina proizvodnje,

a sama shema takve kulture bi izgledala kao grčki hram gdje su stupovi uloge koje se moraju izvršiti, a krov hrama predstavlja menadžment.



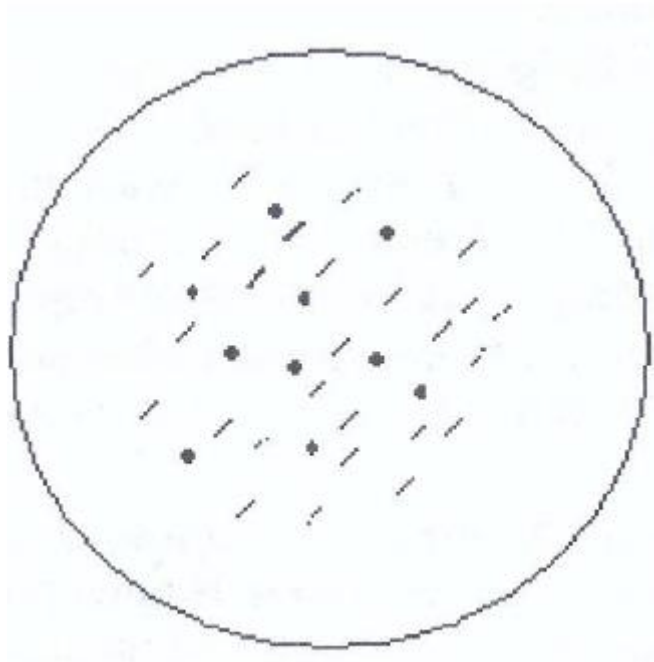
Slika 9: Shematski prikaz kulture uloga [7]

**Kultura zadataka** ili timska kultura je tip organizacijske kulture u kojoj se najviše vrednuju uspjeh i postignuće. Zbog toga, ovu kulturu nazivaju i kulturom postignuća. Njen simbol je Atena, grčka boginja mudrosti. Kultura počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi rješavala zadatke. Ljudi rade u grupama ili projektnim timovima dijeleći vještine i odgovornosti u kojima vlada topla i prijateljska organizacijska klima jer se svi poslovi obavljaju na osnovi suradnje i međusobnog povjerenja te se poštuju sposobnosti, a ne položaj. Najčešće članovi takvih grupa su mladi, energični te samouvjereni ljudi koji vole izazove. Ovakvu kulturu hvale mladi menadžeri ali i opći društveni kulturni trendovi razvijenog društva. Osnovne prednosti proizlaze iz njene orijentacije na uspjeh, fleksibilnost i inicijativu. Osnovni nedostatak je prevelika ovisnost o ljudima i njihovim kvalitetama. Ovakva kultura se razvija u organizacijama gdje je potrebna brzina reakcije na promjene okoline, gdje je kreativnost puno važnija od kvantitete i gdje postoji izrazita orijentacija na tržište i potrošače. Shematski prikaz kulture zadatka predstavlja mrežu u kojoj su neke linije izraženije od drugih.



Slika 10: Shematski prikaz kulture zadatka [7]

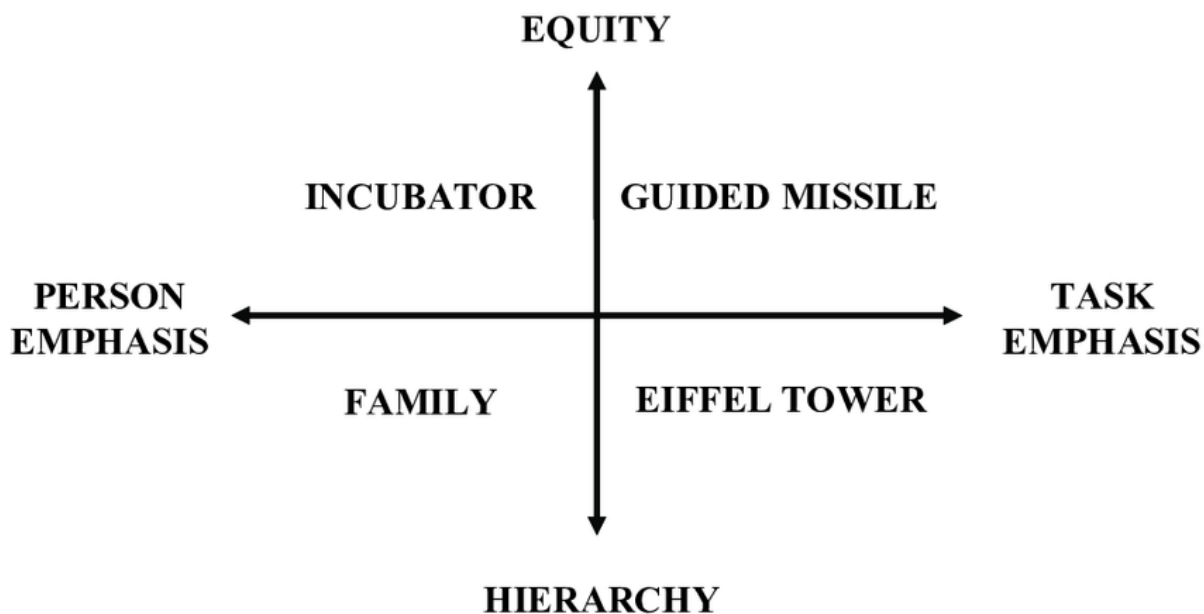
**Kultura podrške** ili prema nekim autorima kultura pojedinca je tip kulture koji se vrlo rijetko može pronaći u poduzećima. Simbol ove kulture je grčki bog Dioniz, bog vina, uživanja i zadovoljstva. Kako sam naziv kulture govori, u prvi plan se stavlja pojedinac, a ne organizacija. Talent samog radnika je najvažniji te se s time na umu najviše cijeni imati mogućnosti za inicijative. Stup same kulture je pojedinac oko kojeg se vrti struktura organizacije koja služi kao pomoćni element da bi se ostvarili ciljevi pojedinca. Organizacije s ovim tipom kulture često imaju problema s lojalnošću zaposlenika jer su oni češće lojalni sebi i svojoj struci nego samoj organizaciji. Često je izražen problem koordinacije i efikasnog donošenja odluka koje se pretvara u politički proces pregovaranja pojedinaca i grupa u organizaciji. Ovaj tip kulture se najčešće može sresti na fakultetima i u istraživačkim ustanovama. Shematski, ova kultura je prikazana kao galaksija u kojoj zvijezde prikazuju zasebne individue.



Slika 11: Shematski prikaz kulture podrške [7]

Polazeći od potpuno isith dimenzija kao kriterija za klasifikaciju organizacijskih kultura kao i Handy, nizozemski organizacijski teoretičar i savjetnik u menadžmentu Alfonsus Trompenaars, postavlja svoju klasifikaciju organizacijskih kultura. Kulture su iste kao i Handyjeve, samo imaju drugačiji naziv. Na osima su raspoređeni kriteriji – jednakost (equity) nasuprot hijerarhiji (hierarchy) i naglasak na pojedincu (person emphasis) nasuprot naglasku na zadatku (task emphasis). Kultura tipa 'inkubator' odgovara Handyjevoj kulturi podrške, obiteljska kultura (family culture) odgovara kulturi moći, zatim imamo kulturu tipa 'navođene rakete' (guided missile) koja odgovara kulturi zadataka, i za kraj, kulturu tipa 'Eiffelov toranj' koja odgovara Handyjevoj kulturi uloga. Na slici 12 prikazana je Trompenaarsova podjela.





Slika 12: Trompenaarsova klasifikacija organizacijskih kultura [17]

Zadnja klasifikacija koju ćemo navest u ovom radu je prema Edwards-Kleineru. Ona se temelji na brizi o ljudima i brizi za učinak. Postoje 4 tipa organizacijske kulture: [7]

**Ravnodušan tip** organizacijske kulture veže se za organizacije koje se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa, a glavna karakteristika joj je nedostatak vizije.

**Brižan tip** organizacijske kulture temelji svoje poslovanje na ljude i brizi za njih, na kontinuiranoj edukaciji zaposlenika, organizacijski sklad i timski rad.

**Strog tip** organizacijske kulture usmjeren je na ostvarenje željenog uspjeha pomoću sposobnosti pojedinaca koji posluju uz visoku plaću i bonuse, ali i s velikim stupnjem odgovornosti.

**Integrativan tip** organizacijske kulture spaja brigu za ljude i brigu za učinak. Glavne značajke ovog tipa su vođenje izazovnih poslova, visok stupanj odgovornosti te nagrađivanje za postignute uspjehe.

## 2.5 Razvoj i održavanje organizacijske kulture

Iz povijesti mnogih kompanija je poznato da je jedan od važnijih zadataka menadžmenta, a posebno vrhovnog rukovodstva, razvoj, održavanje i njegovanje organizacijske kulture. Kultura poduzeća ima sve veću ulogu u poslovanju pa joj je potrebno posvetiti određenu količinu pažnje. Uz organizacijsku strukturu, organizacijska kultura danas postaje najvažnijom komponentom djelotvornosti organizacije. Ta spoznaja posebno vrijedi za poduzeća koja imaju prepoznatljivu kulturu, ne samo u bližoj okolini, već i u širem okruženju. [2]

Cilj menadžmenta poduzeća je da razvije svoju unikatnu kulturu, koja će klijenta uvijek asociirati na baš to poduzeće. Veliki problem u ostvarenju tog cilja predstavljaju konkurentska poduzeća koja često kopiraju uspješne modele kulture drugih. Zbog toga, potrebno je kreirati kulturu koja je teška za imitiranje. [2]

Često se u praksi događa da su organizacijska kultura i njezine vrijednosti nametnute i nerazumljive. Takve organizacijske vrijednosti ne znače ništa ako nisu svima razumljive i ako nisu prihvaćene i implementirane u svakodnevno ponašanje. Iz tog razloga, neophodno je da sami zaposlenici sudjeluju u implementaciji organizacijske kulture.

Prema Luthansu, proces održavanja organizacijske kulture se sastoji od sedam koraka socijalizacije: [18]

- selekcija ulaznog osoblja
- zapošljavanje
- svladavanje posla
- mjerenje i nagrađivanje individualnih rezultata
- odanost organizacijskim vrijednostima
- jačanje organizacijskih priča i folklor
- priznanje i promoviranje

**Selekcija ulaznog osoblja** sastoji se od odabira kandidata za zapošljavanje putem raznih testova i razgovorima pomoću kojih se nastoje utvrditi njihove karakteristike. Kandidati koji zadovolje testove idu u sljedeći krug socijalizacije, dok se oni čije vrijednosti nisu usklađene s organizacijskom kulturom, eliminiraju.

Prilikom **zapošljavanja** ispituju se zaposlenikova znanja, vještine i sposobnost te se utvrđuje usuglašenost stavova i vrijednosti zaposlenika i organizacije, kao i vjerojatnost uklapanja zaposlenika u organizaciju. Zaposlenika se potiče na preispitivanje postojećih organizacijskih vrijednosti i normi te on mora donijeti odluku može li ih prihvatiti ili ne.

**Svladavanje posla** je faza u kojoj se zaposlenik uvodi u neko radno područje. Ova faza može trajati nekoliko mjeseci, pa čak i nekoliko godina.

**Mjerenje i nagrađivanje individualnih rezultata** vrši se određenim sustavima vrednovanja rada kojih ima mnogo, a neke od njih temelje se na dijelovima poslovanja i organizacijskih vrijednosti koje su najbitnije za uspjeh među konkurencijom.

**Odanost organizacijskim vrijednostima** i identifikacija zaposlenika s tim vrijednostima pomaže zaposlenicima da shvate i prihvate povećane osobne žrtve koje organizacija zahtijeva od njih.

**Jačanje organizacijskih priča i folklor**a služi za objašnjenje zašto organizacija nešto radi na određeni način. Ono dovodi do stvaranja snažne i povezane organizacijske kulture.

**Priznanje i promoviranje** onih koji su to zaslužili nekim dobro obavljenim poslom služi za motivaciju ostalih da slijede njihove primjere.

Zaposlenik kroz ovih sedam koraka uči, usvaja i primjenjuje organizacijsku kulturu te ju prenosi dalje na nove zaposlenike. Na taj način, naučene vrijednosti i stečene navike se ukorjenjuju u stavove i ponašanje svih zaposlenika.

### 3 ZNAČENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE U GRAĐEVINARSTVU

Organizacijska kultura ima jednu od ključnih uloga u građevinskoj industriji, jer utječe na način na koji se poduzeća organiziraju, komuniciraju i postižu svoje ciljeve. U kontekstu građevine, organizacijska kultura može biti presudna za uspjeh projekata, zadovoljstvo zaposlenika i dugoročnu održivost poduzeća.

Kultura poduzeća jednako je važna za pojedinca u organizaciji, kao i za poslovnu strategiju. Pojedinac može prihvatiti kulturu, prilagoditi joj se i biti uspješan, može i sam svojim ponašanjem oblikovati kulturu poduzeća, ali ako joj se ne uspije prilagoditi tada mora napustiti organizaciju. Kada je u pitanju poslovna strategija, kultura je važna jer utječe na njezin odabir i zato jer predstavlja jedan od načina na koji se odabrana strategija ostvaruje. [13]

Jedan od ključnih elemenata organizacijske kulture u građevini je sigurnost. Građevinska industrija poznata je po visokom riziku od ozljeda na radu i nesreća, stoga je važno da organizacijska kultura poduzeća promiče sigurno radno okruženje i pridaje važnost zaštiti zaposlenika. Kroz usvajanje sigurnosnih protokola, edukaciju o sigurnosti i promicanje odgovornog ponašanja, građevinska poduzeća mogu stvoriti kulturu u kojoj se sigurnost smatra prioritetom.

Osim sigurnosti, organizacijska kultura u građevini može utjecati na kvalitetu izvedbe projekata. Kroz promicanje suradnje, timskog rada i transparentne komunikacije, poduzeća mogu poboljšati učinkovitost i produktivnost svojih timova. Također, kultura koja potiče inovacije i kontinuirano učenje može pomoći poduzećima da ostanu konkurentna na tržištu i prilagode se promjenama u industriji. Važno je napomenuti da organizacijska kultura nije statična, već se može oblikovati i mijenjati kroz vodstvo, politike i prakse poduzeća. Stoga je važno da menadžeri i voditelji u građevinskoj industriji prepoznaju važnost organizacijske kulture i aktivno rade na njenoj izgradnji i održavanju.

Nadalje, organizacijska kultura u građevini može utjecati na reputaciju poduzeća, privlačenje kvalitetnih radnika i zadovoljstvo klijenata. Kroz promicanje vrijednosti integriteta, odgovornosti i profesionalizma, građevinska poduzeća mogu izgraditi pozitivnu reputaciju u industriji i privući nove talente te osigurati dugoročnu lojalnost klijenata.

Također, ona može utjecati na efikasnost procesa donošenja odluka, rješavanje konflikata te poticanje inovacija i kreativnosti u timovima. Kroz promicanje otvorenog dijaloga, poštovanja različitih mišljenja i poticanje suradnje, poduzeća mogu stvoriti okruženje u kojem se ideje mogu slobodno razmjenjivati i razvijati, što može rezultirati boljim rješenjima i inovacijama u građevinskim projektima.

U zaključku, organizacijska kultura ima dubok utjecaj na uspjeh građevinskih poduzeća. Kroz promicanje sigurnosti, suradnje, inovacija i kontinuiranog učenja, poduzeća mogu stvoriti kulturu koja potiče uspjeh, zadovoljstvo zaposlenika i održivost poslovanja. Stoga je važno da poduzeća prepoznaju značaj organizacijske kulture i aktivno rade na njenom unapređenju.

## 4 ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA TEKTON CONSTRUCTION D.O.O.

### 4.1 Općenito o poduzeću

Sjedište tvrtke je u Industrijskoj ulici 17, 10431, Sveta Nedjelja. Ovo poduzeće se bavi s više poslovnih segmenata kao što su gradnja, opremanje i uređenje interijera uz maksimalnu fleksibilnost i prilagodbu preferencijama i potrebama investitora.

Za izvođenje radova na ugovorenim objektima, tvrtka surađuje s velikim brojem kooperanata koji se po potrebi pridružuju firmi i čine zajednicu kvalificiranu za obavljanje svih poslova građenja, rekonstrukcije i uređenja malih i velikih objekata te u potpunosti izvodi sve vrste građevina, zanatske i instalaterske radove, što dokazuje bogata referentna lista završnih radova.



Slika 13: Logotip poduzeća Tekton construction d.o.o. [19]

#### Povijest i razvoj poduzeća

Tvrtka Tekton construction d.o.o. osnovana je 2012. godine. Osnovna djelatnost tvrtke je izvođenje građevinskih i građevinsko-obrtničkih radova pri izgradnji stambenih i nestambenih zgrada. Trenutno tvrtka zapošljava 56 zaposlenika, od toga, 9 ekonomista, 15 inženjera građevinarstva, inženjer strojarstva, inženjer elektrotehnike te 13 građevinskih radnika. Zaposlenici su prošli različite građevinske, obrtničke, organizacijske i druge obuke i edukacije

kako bi mogli obavljati djelatnosti za koje su kvalificirani te posjeduju potrebne certifikate u skladu sa zakonom i pravilima struke.

Pored kvalitetne strukture zaposlenika tvrtka posluje na visokoj razini tehničke i tehnološke opremljenosti, koristeći suvremenu mehanizaciju, različita prijevozna i druga građevinska vozila, opremu, specijalizirane strojeve te razne alate koji omogućavaju kvalitetno izvođenje svih radova unutar dogovorenih rokova. U dijelu radova za koje nisu pokriveni vlastitim zaposlenicima i opremom, imaju kvalitetne kooperante s kojima ostvaruju višegodišnju suradnju.

Od ožujka 2014. godine poduzeće je uvelo sustav upravljanja kvalitetom, odnosno spremnost za prevenciju onečišćenja okoliša, ozljeda i bolesti zaposlenika te rad na kontinuiranom unaprjeđenju sustava upravljanja po normama ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i OHSAS 18001:2007 temeljne su odrednice naše politike sustava upravljanja kvalitetom. Ovime ponovno potvrđuju svoju prepoznatljivost u kvaliteti sa strategijom kojom nastoje ostati najbolji izbor za investitore i poželjni za dobavljače, banke, zaposlenike i druge sudionike prema pravilniku o licenciranju graditeljskih tvrtki koje je propisalo Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva.

### Struktura poduzeća

Prema vrsti poduzeća, konkretnije prema stupnju odgovornosti prema vjerovnicima, Tekton construction d.o.o. pripada društvu kapitala, tj društvu s ograničenom odgovornošću (kratica d.o.o.). Društvo je osnovano u Republici Hrvatskoj i registrirano pri Trgovačkom sudu u Zagrebu pod matičnim brojem subjekta 02921880. Jedini osnivač društva i član uprave je direktorica Franciska Stipić, koja zastupa društvo pojedinačno i samostalno.

Struktura poduzeća podijeljena je na **nabavu, inženjering, ponude i ugovaranje, računovodstvo i financije, te pravnu službu.**

Nabava podrazumijeva nabavu građevinskog materijala i opreme. Inženjering je odgovoran za projektiranje visokogradnje i popratne niskogradnje te nadzor i građevinsku operativu. Pod ponude i ugovaranje spada administracija koja radi na ugovaranje novih poslova dok se računovodstvo bavi financijama poduzeća.

## Strategija poduzeća

**CILJ** → Izvedba svih vrsta građevinskih objekata od idejnog projekta pa do realizacije.

**MISIJA** → Stvaranje dugoročne vrijednosti za sve sudionike procesa izgradnje pružanjem sigurnih i održivih inženjerskih, građevinskih i uslužnih vještina svim klijentima za koje su kvaliteta, učinkovitost i pouzdanost ključni.

**VIZIJA** → Ostanak među vodećim građevinskim firmama u smislu kvalitete i pouzdanosti te kontinuirani organski i održivi rast.

Slogan poduzeća je: " **Čvrsti temelji za svjetliju budućnost!** "

## **4.2 Tehnike istraživanja organizacijske kulture**

Organizacijsku kulturu vrlo je teško istraživati, analizirati, dijagnosticirati i ocjenjivati. Razlog tome je njena višeslojnost, višedimenzionalnost i kompleksnost. Organizacijska kultura predstavlja sistem značenja koje članovi jedne organizacije pridaju svijetu oko sebe. To podrazumijeva da istraživati kulturu neke organizacije znači otkrivati način na koji ljudi razumiju svoju organizaciju i svoje okruženje što znači da treba otkriti kako oni razmišljaju. Organizacijska kultura povijesno je određena kategorija tako da poznavanje i razumijevanje iste podrazumijeva da se poznaje povijest organizacije, što istraživačima nije lako. [12]

Prema Janićijeviću [12], četiri su glavne tehnike koje se koriste prilikom istraživanja organizacijske kulture:

- Intervju
- Upitnik
- Tehnika promatranja
- Prikupljanje sekundarnih podataka

U kvantitativnim istraživanjima najčešće se koriste upitnici i sekundarni podaci za prikupljanje podataka, a s druge strane, kvalitativna istraživanja obično uključuju intervju, metode promatranja i prikupljanje sekundarnih podataka.



#### 4.2.1 Intervju

Uz upitnik, intervju je najčešće korištena tehnika kvalitativnih istraživanja. To je razgovor između istraživača i članova proučavane organizacije kroz kojeg istraživač prikuplja kvalitativne podatke o organizacijskoj kulturi.

Intervju je kompleksna metoda prikupljanja podataka koja ovisi o kompetencijama istraživača, njegovim socijalnim i komunikacijskim vještinama. Kroz intervju se mogu otkriti pretpostavke, vrijednosti i stavovi koje dijele članovi organizacije. Tijekom razgovora mogu se prepoznati simboli organizacije koje sugovornici izražavaju kroz svoje priče, anegdote i izraze. Ključno je odabrati pravu osobu za intervju, odrediti vrijeme i mjesto razgovora, definirati pitanja i način zabilježavanja informacija. Budući da istraživač ne može razgovarati sa svim članovima organizacije, važno je pažljivo odabrati sugovornike kako bi se dobila reprezentativna slika organizacijske kulture. Preporučljivo je intervjuirati različite razine zaposlenika, uključujući menadžere, visokoobrazovane zaposlenike i obične radnike. Trajanje intervjuja obično je oko sat vremena, ali može biti i duže, ovisno o sugovorniku i atmosferi razgovora. Idealno je voditi intervju u poznatom okruženju sugovornika, poput njihovog ureda, osim u slučaju radnika koji se mogu intervjuirati na terenu, poput gradilišta. [12]

Tijekom razgovora, istraživač treba zadržati neutralnost, ne identificirati se s grupom niti djelovati preblisko, ali istovremeno ne smije djelovati hladno ili nezainteresirano. Važno je koristiti tehnike aktivnog slušanja poput održavanja kontakta očima, pokazivanja empatije i korištenja neverbalne komunikacije koja gradi povjerenje s članovima. Osobe koje se intervjuiraju često vide intervju kao priliku za dijeljenje informacija uz očekivanje da će biti saslušane i da će dobiti empatiju.

Razgovor treba imati tri faze. Prva faza je otvaranje u kojoj se predstavljaju ciljevi, što istraživanje obuhvaća te se sugovornika uvjerava u povjerljivost kako bi bio što opušteniji, otvoreniji i najbitnije, iskreniji. Druga faza se sastoji od samog razgovora, a treća faza je završetak intervjuja kada se zahvaljuje sugovorniku i ukazuje na to kako će informacije iz razgovora biti korištene. Kao što je već rečeno, najbitniji dio je uvjeriti sugovornika u povjerljivost razgovora jer to direktno utječe na njegovu iskrenost. Glavni dio intervjuja čine pitanja i teme o kojima se razgovara. Pitanja bi trebala biti takva da omogućе otkrivanje vrijednosti, stavova i pretpostavki organizacijske kulture, a ne bi trebala biti direktna. Važno je

izbjegavati uvredljiva ili uznemirujuća pitanja te ih usmjeriti prema drugima kako bi ljudi lakše iznijeli svoje stavove projicirajući ih na druge.

Postoje tri vrste intervjua: strukturirani, nestrukturirani i polustrukturirani. U strukturiranom intervjuu postoje unaprijed definirana pitanja koja se ne mijenjaju tijekom razgovora i ne koriste se često za istraživanje kulture. Polustrukturirani intervjui uključuju planirana pitanja koja se mogu mijenjati, nadopunjavati i dodavati tijekom intervjua te se često koristi za istraživanje organizacijske kulture. Rjeđe se koriste nestrukturirani intervjui, gdje nema unaprijed definiranih pitanja već se sugovornika potiče da slobodno priča o bilo čemu.

Intervju uvijek treba zabilježiti. To može biti pismeno ili snimanjem audio ili video snimke. Razgovor se najčešće bilježi pismenim putem tokom samog intervjua te se neposredno nakon njega sve sistematizira i uređuje. [12]

#### **4.2.2 Upitnik**

Upitnici su, uz intervjue, glavna i najčešće korištena kvantitativna metoda za prikupljanje podataka u istraživanju organizacijske kulture. Korištenjem upitnika obuhvaća se velik broj ljudi u organizaciji, što omogućava dobivanje reprezentativnog uzorka, brzo i lako prikupljanje podataka, kvantifikaciju elemenata kulture te usporedbu rezultata. Međutim, uz navedene prednosti, ova tehnika također ima svoje nedostatke: nemogućnost naknadne promjene pitanja, nemogućnost analize konteksta i ograničenu dubinu dobivenih rezultata.

Postoji više vrsta upitnika, ali ih općenito možemo podijeliti na standardne i specijalne ili posebne upitnike. Standardni upitnici su najčešće razvijeni na osnovi prethodnog istraživanja u većem broju organizacija te im je tako utvrđena pouzdanost tako da se mogu koristiti u daljnjim istraživanjima kulture drugih organizacija. Standardni se dalje dijele na tipološke i dimenzionirane upitnike. Tipološki upitnik dodjeljuje određeni tip ili vrstu organizacijske kulture ocjenjujući je, dok dimenzionirani upitnik određuje profil određene kulture mjereći postojeće vrijednosti, norme ili prakse u toj organizacijskoj kulturi.

Standardni upitnici mogu biti općeniti te se mogu primjenjivati u svim vrstama organizacija, no isto tako mogu biti i specijalizirani za određenu vrstu organizacije.

Posebni upitnici podrazumijevaju spoj kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja jer se dizajniraju na temelju prethodno obavljenih intervjua i promatranja kao tehnika prikupljanja kvalitativnih podataka. [12]

#### **4.2.3 Tehnika promatranja**

Tehnika promatranja je postupak prikupljanja podataka koji se gotovo nikad ne koristi samostalno, nego u kombinaciji s drugim tehnikama. Obuhvaćaju se uglavnom bihevioristički, materijalni, ali i semantički simboli. Tehnika promatranja može se izvoditi tijekom cijelog istraživanja, prije, za vrijeme, i nakon intervjua i upitnika.

Promatranje biheviorističkih simbola uključuje rituale u organizaciji, poput proslave dana poduzeća kao rituala integracije ili praksi ponašanja u određenim situacijama. Važno je da istraživač precizno bilježi tijek, uloge i detalje rituala ili prakse bez utjecaja na njih. Također je bitno da zabilježi svoje mišljenje. Potrebno je pronaći ravnotežu između autentičnosti promatranih rituala i praksi te održavanja odstojanja kako istraživač ne bi utjecao na njih ili privukao pažnju na sebe. Kako bi razumio značenje prepoznatih rituala ili praksi, istraživač treba biti pripremljen i imati znanje o kulturi koju istražuje.

U usporedbi s biheviorističkim, materijalni simboli nisu uvijek lako prepoznatljivi, posebno za promatrača koji nije dio organizacije. To mogu biti komadi namještaja, slike ili dokumenti koji imaju značenje za članove organizacije, ali ne nužno i za istraživača koji nije upoznat s kulturom i simbolima te organizacije. Kako bi ih razumio, istraživač treba provesti intervjue kako bi saznao vrijednosti, norme i značenja tih simbola u toj kulturi i organizaciji.

Iz tog razloga, promatranje se vrši u dvije faze. Prva faza uključuje kontakt istraživača sa simbolima (gledanje, slušanje, sudjelovanje, dodir), dok druga faza obuhvaća sistematizaciju uočenog i pripremu za daljnje korake. Iako se možda čini jednostavnom na prvu, ova tehnika zahtijeva iskustvo u istraživanju kulture kako bi se znalo gdje tražiti simbole. Istraživač treba biti sposoban istovremeno uočavati, pamtit i zapisivati, zadržavajući objektivnost u stavovima i mišljenjima te ne utječući na originalnost simbola. Ova metoda zahtijeva istraživačevu potpunu predanost samom istraživanju jer on svo radno vrijeme provodi u organizaciji. [12]

#### **4.2.4 Prikupljanje sekundarnih podataka**

Sekundarni podaci su svi podaci i dokumenti koji su već postojeći i stvoreni za druge svrhe, ali se mogu koristiti za donošenje zaključaka o organizacijskoj kulturi koja se proučava. Na primjer, financijski i računovodstveni podaci poduzeća čija se kultura istražuje mogu pružiti uvid u uspješnost ili neuspješnost poslovanja te funkcioniranje cjelokupne organizacije, što može otkriti utječe li određeni tip organizacijske kulture pozitivno na uspjeh organizacije. Također, podaci o dolascima na posao iz odjela za ljudske resurse mogu se iskoristiti za prikaz kako organizacijska kultura utječe na prisutnost članova u organizaciji. Različite vrste izvješća mogu se koristiti u ovom kontekstu kako bi se istaknule vrijednosti i norme ponašanja unutar proučavane kulture. [12]

Glavna prednost ove tehnike je ta što su svi podaci prethodni prikupljeni, a time se smanjuje opseg posla istraživača.

### **4.3 Istraživanje organizacijske kulture poduzeća**

#### **4.3.1 Anketni upitnik**

Za određivanje organizacijske kulture u poduzeću Tekton construction d.o.o. proveden je anketni upitnik. U njemu je sudjelovalo 26 zaposlenika iz svih odjela poduzeća. Zaposlenicima je bila zajamčena potpuna anonimnost.

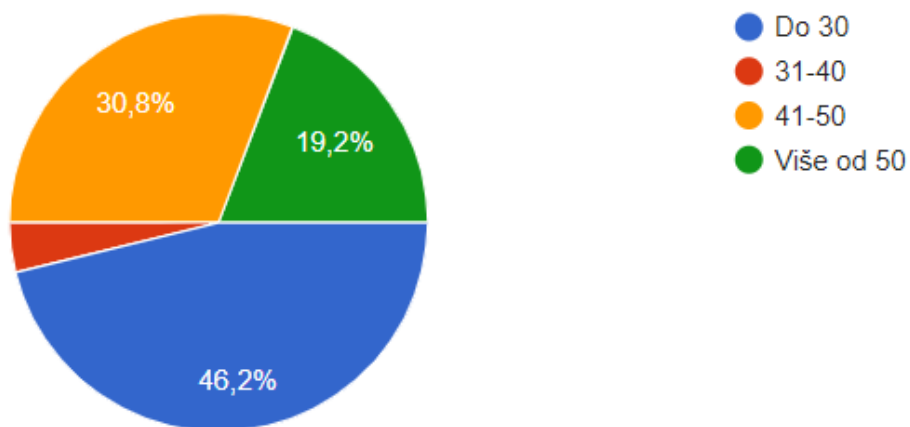
Upitnik je podijeljen u tri dijela. Prvi dio pruža opis poduzeća i dobiva informacije o zaposleniku te njegovom poznavanju poduzeća u kojem radi. Drugi dio sastoji se od 10 pitanja iz klasifikacije autora Charlesu Handyja, pomoću kojih ćemo odrediti kojoj vrsti organizacijske kulture ovo poduzeće pripada - kulturi moći, uloga, zadataka ili podrške. Treći dio sadrži 10 identičnih pitanja kao iz drugog dijela, ali je razlika u tome što se ispituje kako bi zaposlenici željeli da situacija u poduzeću izgleda u budućnosti.

Drugi i treći dio upitnika popunjavaju se s ocjenama od 1 do 4 s tim da je jednu ocjenu moguće koristiti samo za jednu tvrdnju, tj. svaka tvrdnja u pitanju mora imati različitu ocjenu. Ispitanici ocjenom 1 označavaju tvrdnju koja najbolje opisuje situaciju u njihovom poduzeću, pa tako redom do ocjene 4 koja najlošije opisuje situaciju, odnosno najmanje odgovara. Kao konačni rezultat upitnika dobit će se jedna od četiri spomenute kulture. Upitnik je sastavljen po

principu da svi odgovori koji se nalaze pod slovom a) odgovaraju kulturi moći, odgovori pod slovom b) kulturi uloga, odgovori pod slovom c) kulturi zadataka te odgovori pod slovom d) odgovaraju kulturi podrške. Nakon provedenog anketnog upitnika rezultati će se obraditi te prikazati tablično i grafički.

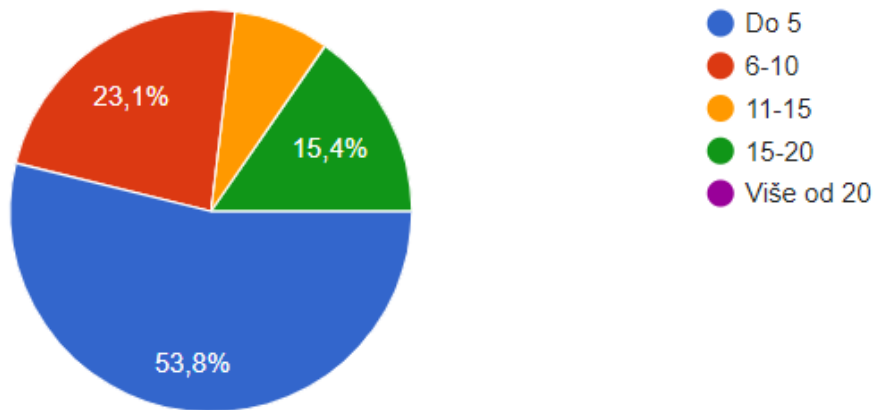
## **1. DIO**

### **1. Dob?**



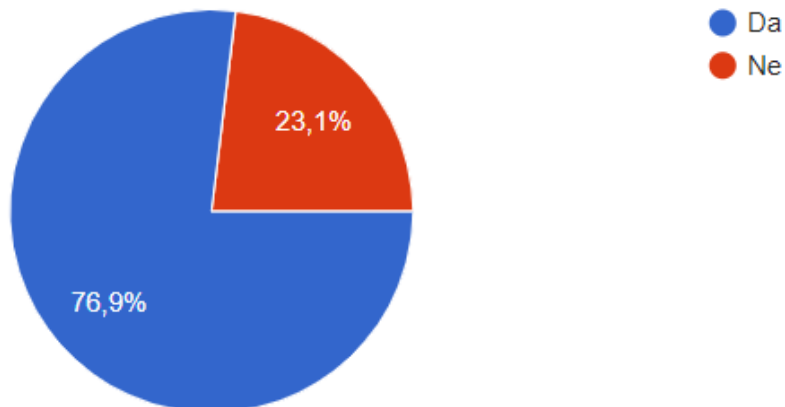
Ispitanika u dobi do 30 godina je 12, u dobi 31-40 godina je samo jedan ispitanik, a u dobi 41-50 i više od 50 godina su 8, odnosno 5 zaposlenika.

## 2. Godine radnog staža u poduzeću Tekton construction d.o.o.?



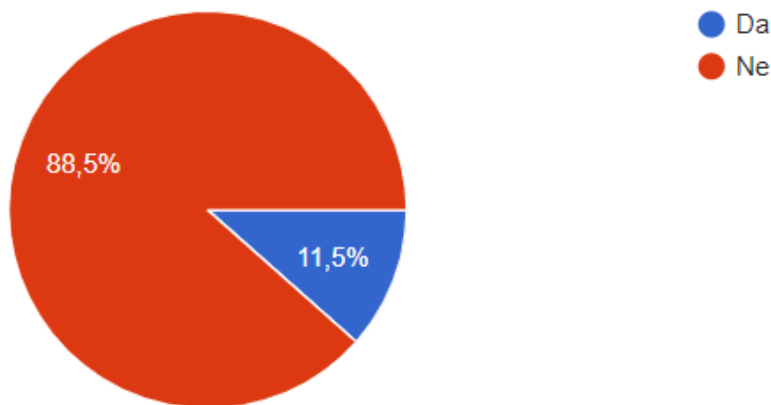
Što se tiče godina radnog staža u poduzeću, iz grafa vidimo da preko 50% ispitanika radi do 5 godina, što kad povežemo s velikim brojem zaposlenika do 30 godina iz prethodnog pitanja, možemo zaključiti da poduzeće teži zapošljavanju mlade radne snage.

## 3. Smatrate li da u Vašem poduzeću trebaju postojati pravila ponašanja za sve zaposlenike?



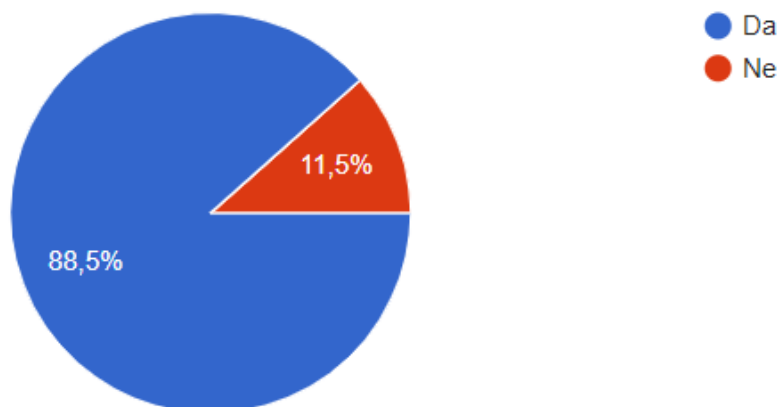
Iz rezultata se može zaključiti da se radi o poduzeću koje posjeduje određena pravila ponašanja i norme za zaposlenike. Jasno je definirano tko je zadužen za koji zadatak i na koji način obavljati postavljene zadatke.

#### 4. Postoji li u dress code za zaposlenike?



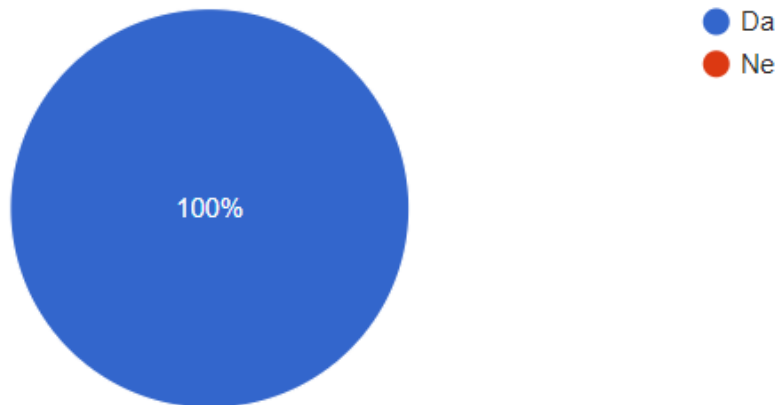
Prema rezultatima možemo vidjeti da je tek nekoliko ispitanika odgovorilo da postoji dress code. To su potencijalno radnici iz skladišta koji su od poduzeća dobili radnu odjeću i iako ju nisu dužni nositi, shvatili su to kao dress code.

#### 5. Imate li neke zajedničke rituale? (npr. ispijanje jutarnje kave, zajednički ručak)



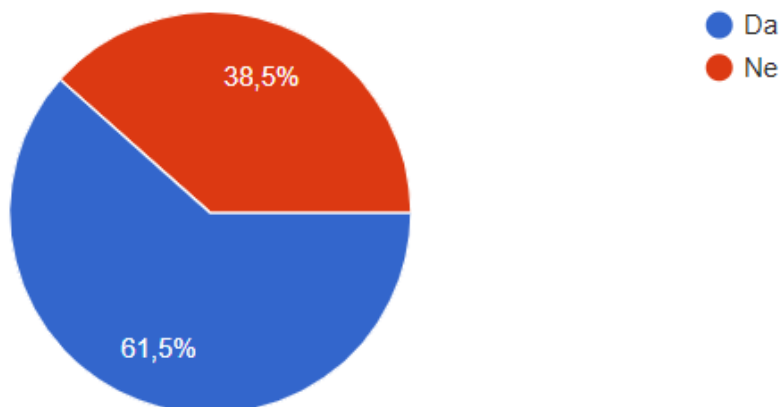
Velika većina zaposlenika, čak 88,5%, ima zajedničke rituale, što sugerira snažan osjećaj zajedništva i socijalne kohezije među zaposlenicima. Takvi rituali poboljšavaju komunikaciju i suradnju te doprinose ukupnom zadovoljstvu na poslu.

## 6. Organizira li Vaše poduzeće domjenke ili team buildinge?



Na ovo pitanje dobio se jednoglasni rezultat kod ispitanika. Organizacija domjenaka i team buildinga može značajno doprinijeti jačanju timskog duha te povećanju motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu. Ovi događaji često pružaju priliku za neformalno druženje i jačanje međuljudskih odnosa, što pozitivno utječe na radnu atmosferu i produktivnost.

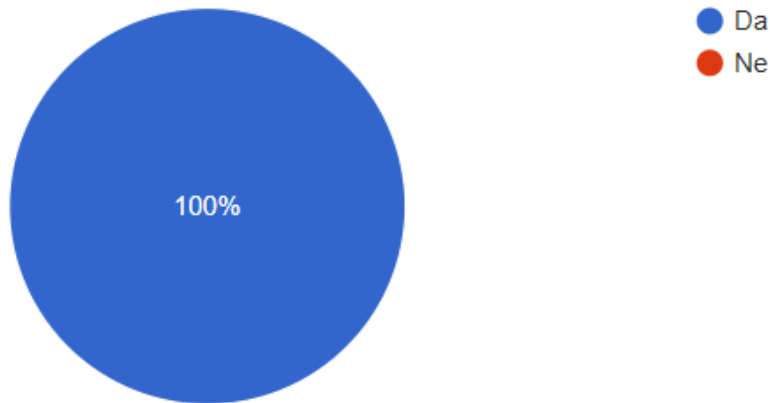
## 7. Organizira li Vaše poduzeće ceremonije za određene prigode? (npr. proslava 10e godišnjice poduzeća)



Većina ispitanika je na ovo pitanje odgovorila potvrdno. Poduzeće organizira razne ceremonije i proslave za određene događaje, a zaposlenici koji su odgovorili s „Ne“ možda nisu svjesni da postoje takvi događaji jer ih dosta radi na terenu. Također, neki ispitanici su možda prekratko zaposleni u poduzeću pa nisu još prisustvovali na njima.

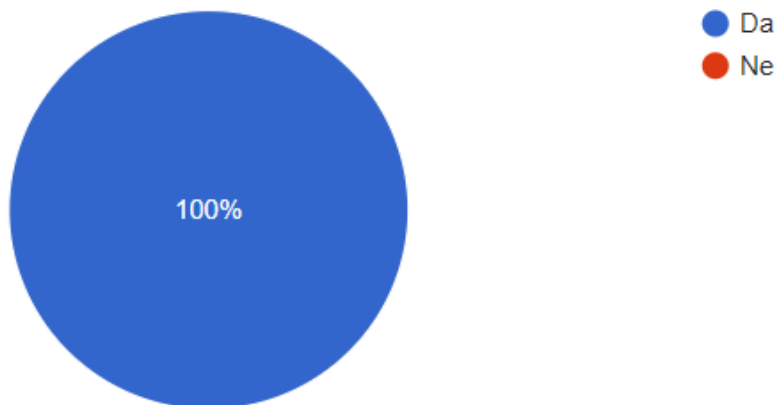


## 8. Jeste li zadovoljni radnom atmosferom u Vašem poduzeću?



Svi ispitanici odgovorili su potvrdno. Ovaj rezultat jasno ukazuje na to da je radna atmosfera u poduzeću vrlo pozitivna. Zadovoljstvo radnom atmosferom često se povezuje s boljim timskim radom, većom produktivnošću i ukupnim zadovoljstvom zaposlenika, što može pozitivno utjecati na uspjeh poduzeća.

## 9. Jeste li zadovoljni radom u Tektonu?



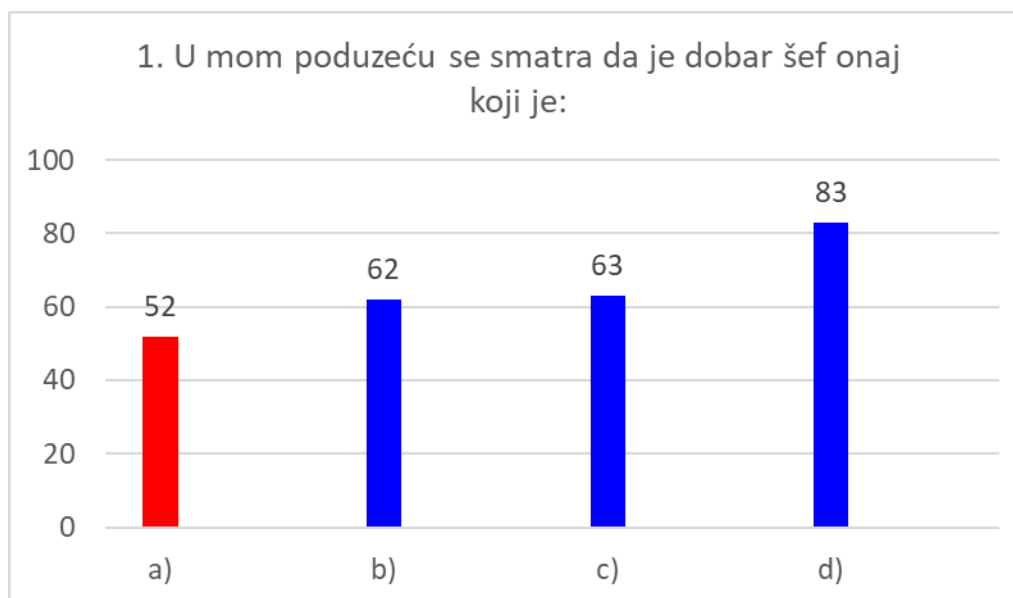
Zaključno, na pitanje o zadovoljstvu s radom u poduzeću, svih 26 ispitanika je odgovorilo da su zadovoljni. To je sjajan znak za poduzeće Tekton jer znači da ono stvara poticajno radno okruženje i uspješno vodi svoje timove, što sve zajedno doprinosi dugoročnom uspjehu poduzeća.

## 2. DIO

Da se ponove pravila bodovanja, ispitanik ocjenom 1 označavaju tvrdnju koja najbolje opisuje situaciju u njihovom poduzeću, pa tako redom do ocjene 4 koja najlošije opisuje situaciju, uz napomenu da svaka tvrdnja u pitanju mora imati različitu ocjenu. Dakle, odgovor koji ukupno ima najmanje bodova, najbolje je rangiran odgovor.

Tablica 1: Prvo pitanje anketnog upitnika

| 1. U mom poduzeću se smatra da je dobar šef onaj koji je: |  |    |
|---|--|----|
| a)  | Jak, odlučan i čvrst, ali pošten. On štiti svoje radnike koji su odani i pažljiv je prema njima.                   | 52 |
| b)  | Objektivan i korektan. Od radnika se očekuje samo ono što je propisano i ne koristi moć za svoju osobnu korist.    | 62 |
| c)  | Pravedan. Prihvaća savjete u vezi posla. Svoj autoritet koristi samo da se ispravno obavi posao.                   | 63 |
| d)  | Vodi računa o potrebama i vrijednostima drugih. Koristi svoj položaj da bi osigurao ispunjenje potreba zaposlenih. | 83 |



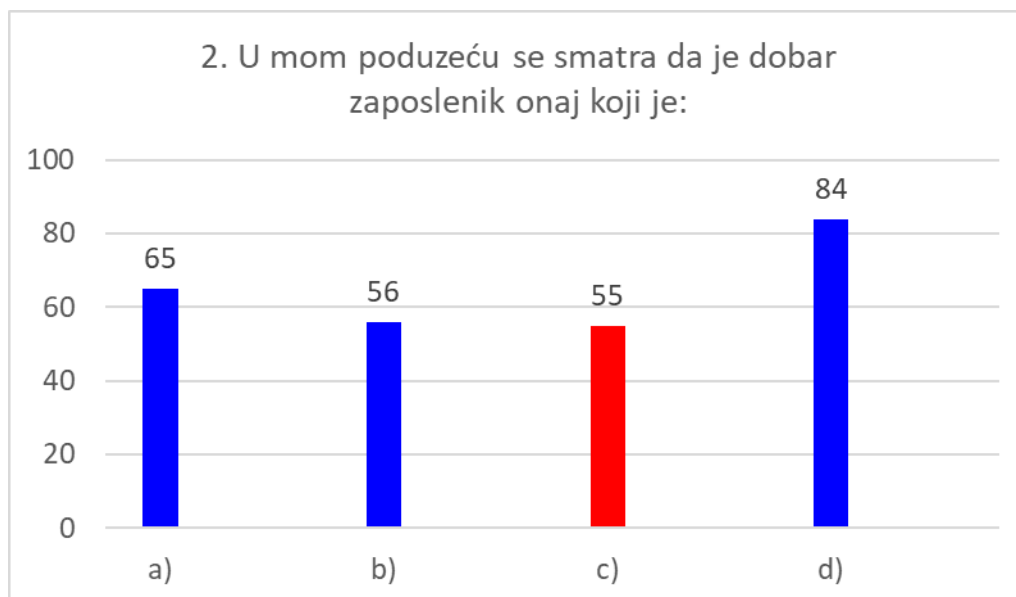
Graf 1: Ocjene za odgovore na prvo pitanje

Prvo pitanje upitnika odnosi se na percepciju autoriteta. Odgovori su rangirani, pri čemu je najbolji odgovor označen slovom a) - najbolji šef je onaj koji je snažan, odlučan i čvrst, ali

pošten. Takav šef ima autoritet koji zaslužuje poštovanje, a zauzvrat štiti svoje podređene. Slijedi odgovor pod slovom b), zatim odgovor pod slovom c) koji ima gotovu istu ocjenu kao i odgovor b). Odgovor pod slovom d) je rangiran kao najlošiji.

Tablica 2: Drugo pitanje anketnog upitnika

| 2. U mom poduzeću se smatra da je dobar zaposlenik onaj koji je: |   |    |
|--|---|----|
| a)   | Poslušan, vrijedan i odan svom šefu.  | 65 |
| b)   | Odgovoran i pouzdan, strogo izvršava svoje propisane obveze.                                      | 56 |
| c)   | Uvijek voljan da na najbolji način doprinese da se obavi zadatak i otvoren za ideje i prijedloge. | 55 |
| d)   | Zainteresiran za osobno napredovanje i učenje novih stvari.                                       | 84 |

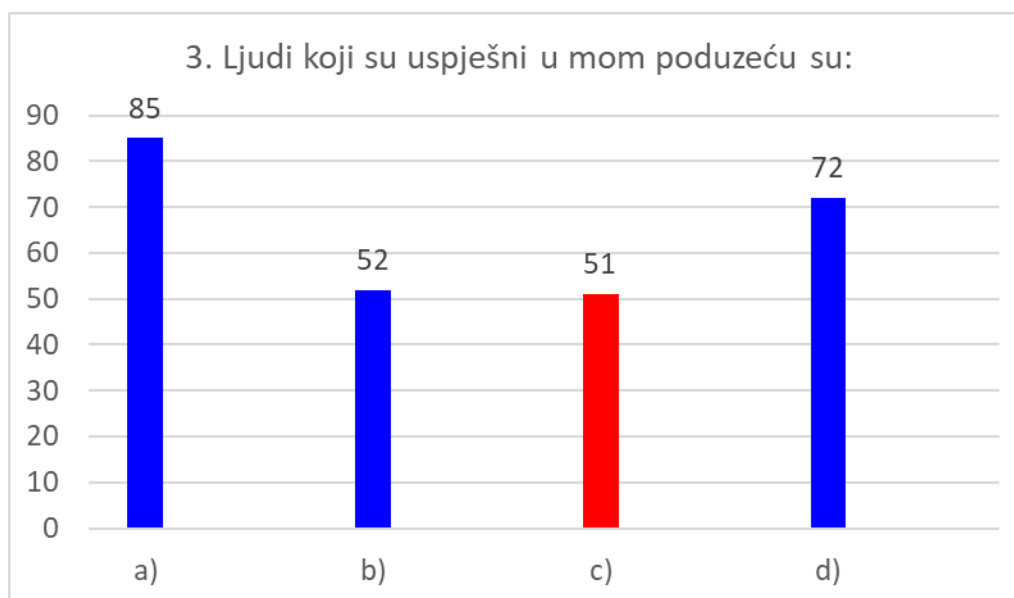


Graf 2: Ocjene za odgovore na drugo pitanje

Drugo pitanje se odnosi na percepciju podređenih u poduzeću. Rezultati nam kažu da je najbolje rangiran odgovor pod c). Slijedi ga odgovor b) sa samo jednim bodom razlike, zatim odgovor a), i na zadnjem mjestu očekivano odgovor d) s obzirom da poduzeće djeluje kao cjelina i izrazito se cijeni kolegijalnost i timski rad.

Tablica 3: Treće pitanje anketnog upitnika

| 3. Ljudi koji su uspješni u mom poduzeću su: |   |    |
|--|---|----|
| a)   | Oštri i natjecateljski orijentirani.  | 85 |
| b)   | Savjesni i odgovorni, sa snažnim osjećajem odgovornosti prema organizaciji.     | 52 |
| c)   | Efikasni i stručni, posvećeni zadatku koji im je zadan.                         | 51 |
| d)   | Kompetentni u međuljudskim odnosima, posvećeni zadovoljavanju potreba oko sebe. | 72 |

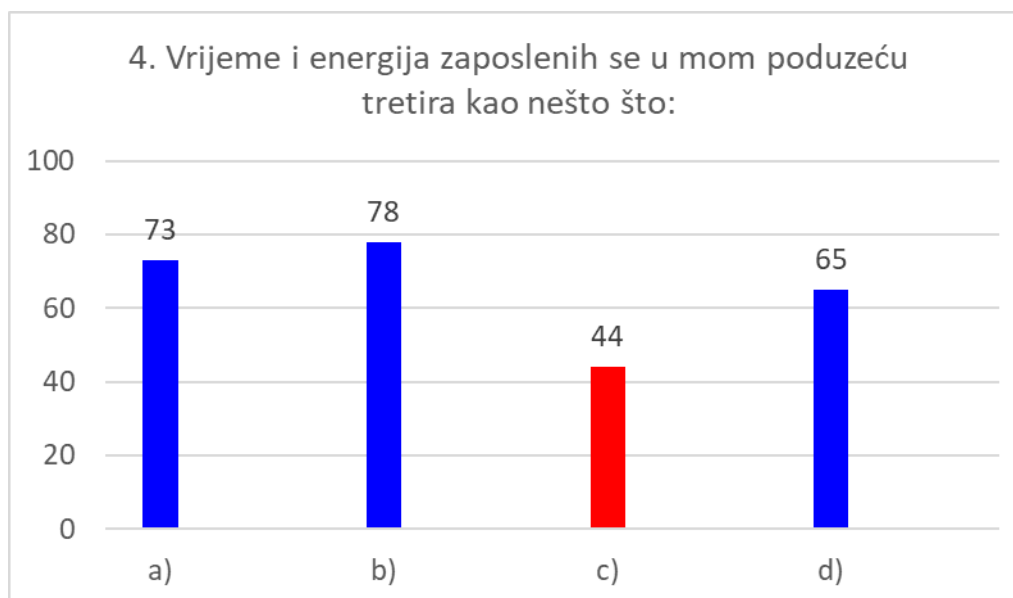


Graf 3: Ocjene za odgovore na treće pitanje

Treće pitanje odnosi se na ljude koji se smatraju uspješnima u poduzeću. Najbolji odgovor na ovo pitanje je pod c) – da su ljudi efikasni i stručni te posvećeni zadatku. Na drugom mjestu s bodom razlike je odgovor b), zatim na trećem odgovor d) i na zadnjem odgovor a). Ispitanici smatraju da tvrdnja po kojoj su ljudi oštri i natjecateljski nastrojeni najlošije opisuje trenutnu situaciju u poduzeću.

Tablica 4: Četvrto pitanje anketnog upitnika

| 4. Vrijeme i energija zaposlenih se u mom poduzeću tretira kao nešto što: |  |    |
|---|--|----|
| a)  | Stoji na raspolaganju nadređenima.                       | 73 |
| b)  | Je precizno propisano ugovorom.                          | 78 |
| c)  | Treba posvetiti isključivo rješavanju zadataka.          | 44 |
| d)  | Treba prepustiti svakom pojedincu da slobodno raspolaže. | 65 |

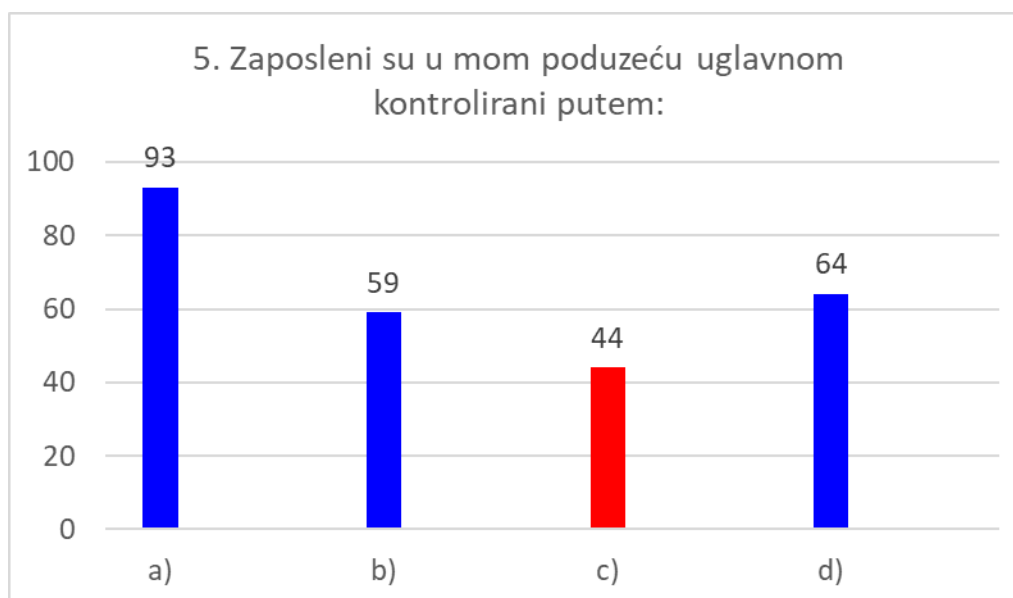


Graf 4: Ocjene za odgovore na četvrto pitanje

Na četvrtom pitanju, kako se u poduzeću tretiraju vrijeme i energija zaposlenika, očekivano se na prvom mjestu našao odgovor c) - da se vrijeme i energija trebaju posvetiti rješavanju zadataka. Na drugom mjestu našao se odgovor d), a na trećem i četvrtom odgovori pod a), odnosno b), s vrlo malom razlikom.

Tablica 5: Peto pitanje anketnog upitnika

| 5. Zaposleni su u mom poduzeću uglavnom kontrolirani putem: |   |    |
|---|---|----|
| a)  | Nagrada i kazni.  | 93 |
| b)  | Pravila, procedura i standarda u obavljanju posla.                  | 59 |
| c)  | Zahtjeva koje postavlja zadatak koji treba obaviti.                 | 44 |
| d)  | Unutarnjeg zadovoljstva koje ljudi osjećaju obavljanjem svog posla. | 64 |

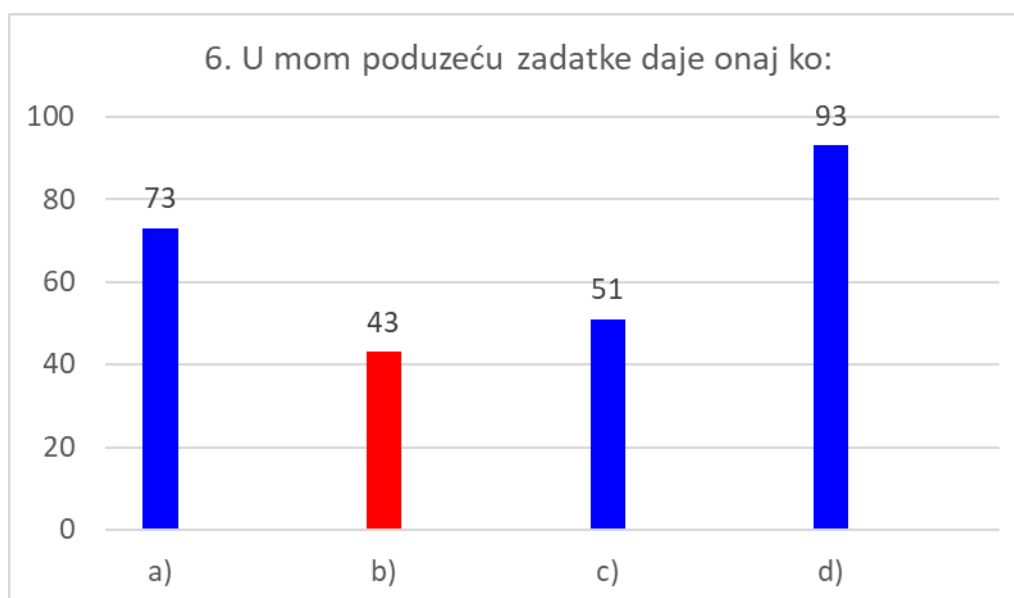


Graf 5: Ocjene za odgovore na peto pitanje

Peto pitanje se odnosi na kontrolu zaposlenika. Rezultati pokazuju da je najbolje rangiran odgovor pod c) – zaposlenici su kontrolirani putem zahtjeva koje postavljaju zadaci za obavljanje. Slijede odgovori pod b) i d), a na zadnjem mjestu je uvjerljivo odgovor pod a) – zaposlenici su kontrolirani putem nagrada i kazni.

Tablica 6: Šesto pitanje anketnog upitnika

| 6. U mom poduzeću zadatke daje onaj ko: |   |    |
|---|---|----|
| a)                                      | Ima moć i autoritet da ga ljudi slušaju.                            | 73 |
| b)                                      | Je podjelom posla i odgovornosti u sustavu određen da daje zadatke. | 43 |
| c)                                      | Ima sposobnosti i znanja da obavi posao ili riješi problem.         | 51 |
| d)                                      | To želi i sklon je naređivanju.                                     | 93 |

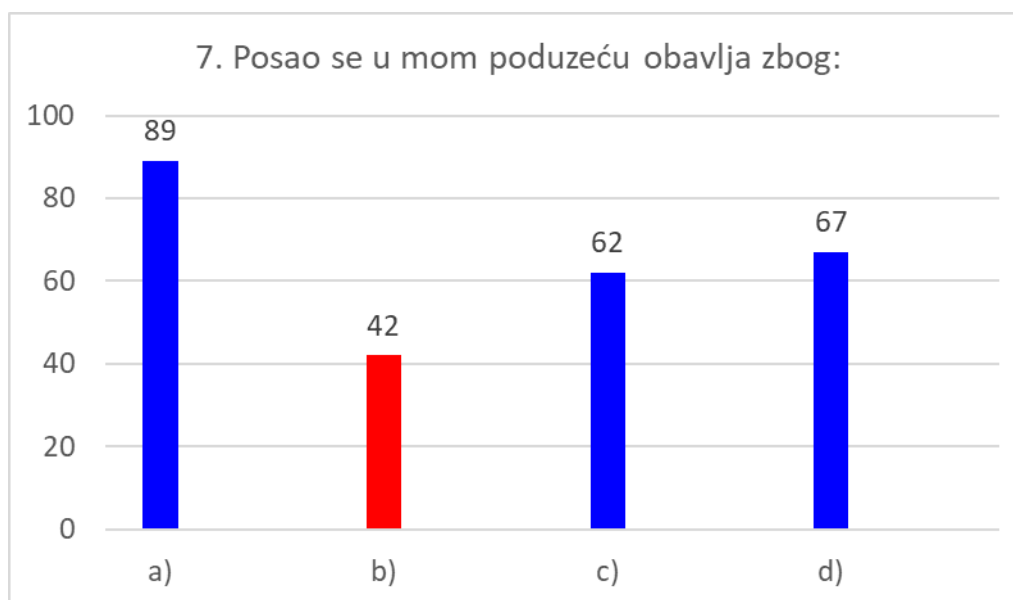


Graf 6: Ocjene za odgovore na šesto pitanje

Šesto pitanje se odnosi na to tko zadaje zadatke u poduzeću. Na prvo mjesto ispitanici su postavili odgovor pod b) – zadatke zadaje onaj ko je podjelom posla i odgovornosti određen za to. Na drugom mjestu se našao odgovor c), na trećem odgovor a), a na zadnjem mjestu se očekivano našao odgovor pod d) – da zadatke zadaje onaj tko to želi i sklon je naređivanju.

Tablica 7: Sedmo pitanje anketnog upitnika

| 7. Posao se u mom poduzeću obavlja zbog: |   |    |
|--|---|----|
| a)                                       | Želje za nagradom, ako se posao obavi, ili straha od kazni ako se ne obavi.         | 89 |
| b)                                       | Poštivanje radnih obaveza preuzetih prilikom zapošljavanja i odanosti organizaciji. | 42 |
| c)                                       | Zadovoljstva koje pruža uspješno obavljanje posla.                                  | 62 |
| d)                                       | Zadovoljstva samim radom.   | 67 |



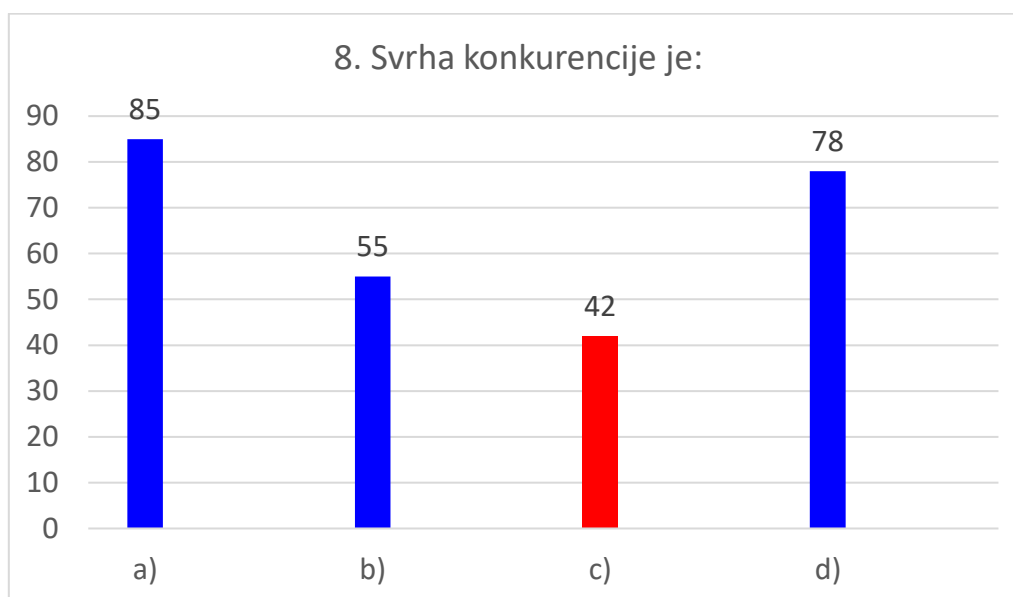
Graf 7: Ocjene za odgovore na sedmo pitanje

Sedmo pitanje se odnosi na razloge zbog kojih ljudi obavljaju posao u poduzeću. Na prvom mjestu se uvjerljivo našao odgovor pod b), koji označava poštivanje radnih obaveza prema organizaciji i prema poslu te samu odanost organizaciji. Slijedi odgovor pod c), zatim odgovor d), dok se na posljednjem mjestu nalazi odgovor pod a).



Tablica 8: Osmo pitanje anketnog upitnika

| 8. Svrha konkurencije je: |   |    |
|---------------------------|---|----|
| a)                        | Ostvariti osobnu moć i prestiž u poduzeću.        | 85 |
| b)                        | Ostvariti napredovanje u poduzeću.                | 55 |
| c)                        | Povećati sposobnost i znanja za obavljanje posla. | 42 |
| d)                        | Skrenuti pažnju na osobne potrebe i želje.        | 78 |

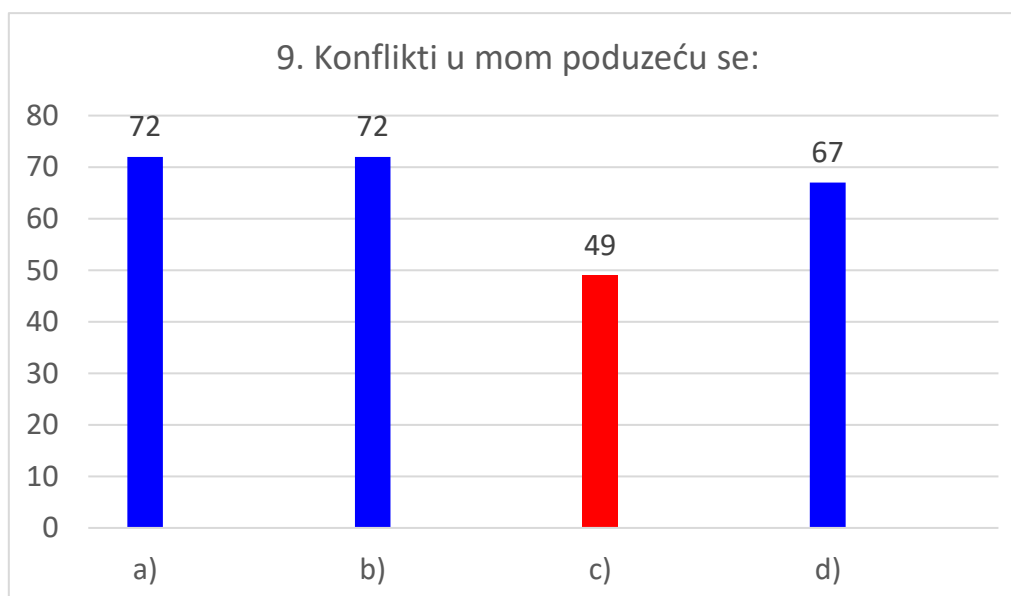


Graf 8: Ocjene za odgovore na osmo pitanje

Osmo pitanje upitnika se odnosi na to koja je svrha konkurencije u podzeću. Ispitanici smatraju da je glavna svrha konkurencije tvrdnja pod c) – povećati sposobnost i znanja za obavljanje posla. Zatim slijedi odgovor pod b), i na kraju očekivano odgovori pod d) i a) između kojih nije prevelika razlika u bodovima.

Tablica 9: Deveto pitanje anketnog upitnika

| 9. Konflikti u mom poduzeću se: |  |    |
|---------------------------------|--|----|
| a)                              | Kontroliraju od strane nadređenih.   | 72 |
| b)                              | Onemogućavaju strogim pridržavanjem pravila, procedura i odgovornosti.         | 72 |
| c)                              | Rješavaju kroz raspravu o zahtjevima poslova i zadataka.                       | 49 |
| d)                              | Rješavaju kroz otvorenu i duboku raspravu o interesima i potrebama zaposlenih. | 67 |

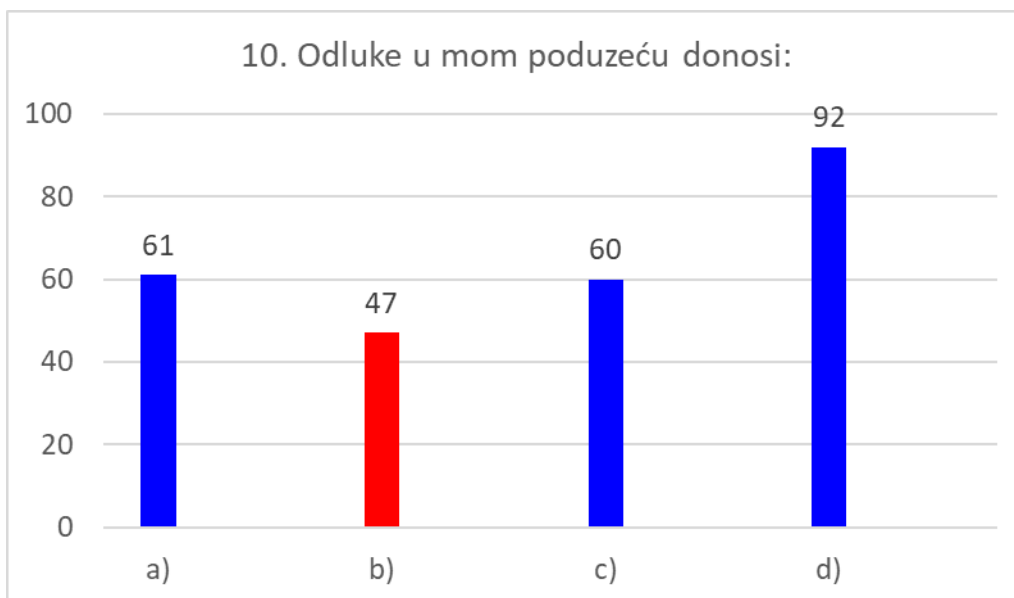


Graf 9: Ocjene za odgovore na deveto pitanje

Deveto pitanje odnosi se na konflikte u poduzeću. Rezultati pokazuju da se na prvo mjesto smjestio odgovor pod c) – konflikti se rješavaju kroz raspravu o zahtjevima poslova i zadataka. Na drugom mjestu našao se odgovor pod d) – konflikti se rješavaju interno između zaposlenih kroz raspravu o njihovim interesima i potrebama, a posljednje mjesto s jednakim brojem bodova dijele odgovori pod a) i pod b).

Tablica 10: Deseto pitanje anketnog upitnika

| 10. Odluke u mom poduzeću donosi: |  |    |
|-----------------------------------|--|----|
| a)                                | Osoba koja ima najveći utjecaj u trenutnoj situaciji.                                    | 61 |
| b)                                | Osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u datoj situaciji.                    | 47 |
| c)                                | Osoba s najviše znanja i sposobnosti u trenutnoj situaciji.                              | 60 |
| d)                                | Osoba koja je najviše zainteresirana i na koju će donesena odluka imati najveći utjecaj. | 92 |



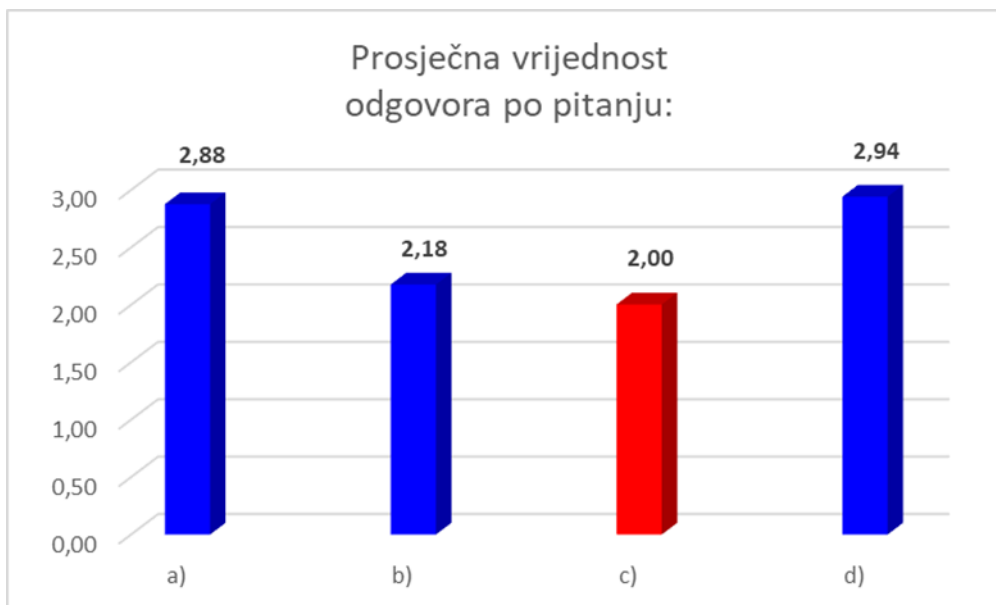
Graf 10: Ocjene za odgovore na deseto pitanje

Deseto, zadnje pitanje, odnosi se na to ko donosi odluke u poduzeću. Na prvo mjesto ispitanici su postavili odgovor pod b) – osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke. Zatim slijede odgovori pod c) i a) sa samo jednim bodom razlike, a posljednje mjesto uvjerljivo zauzima odgovor pod d).

Nakon provedenog anketnog upitnika s 10 pitanja po klasifikaciji Charlesa Handyja, rezultati su grafički obrađeni te će se sumirat njihovi rezultati da se dobije konačni rezultat i ustanovi kojoj vrsti organizacijske kulture ovo poduzeće pripada.

Tablica 11: Konačni rezultati anketnog upitnika

| Konačni rezultati |                     |   | Sumarni broj bodova 26 upitnika: |
|-------------------|---------------------|---|----------------------------------|
| Odgovori:         | Sumarna vrijednost: | Prosječna vrijednost odgovora po pitanju: |                                  |
| a)                | 748                 | 2,88                                      | 2600                             |
| b)                | 566                 | 2,18                                      |                                  |
| <b>c)</b>         | <b>521</b>          | <b>2,00</b>                               |                                  |
| d)                | 765                 | 2,94                                      |                                  |



Graf 11: Prosječna vrijednost odgovora po pitanju

Svaki od 26 ispitanika je odgovarao na 10 postavljenih pitanja, što rezultira ukupnim brojem bodova od 2600. Do ovog zbroja se došlo jednostavnim proračunom. Na svako pitanje moguće je odgovoriti brojevima, tj. ocjenama 1, 2, 3 ili 4, pri čemu se isti broj ne smije ponavljati unutar

istog pitanja. Bodovanje je izračunato na sljedeći način:  $(1 + 2 + 3 + 4) \times 26 \times 10 = 2600$ . Brojevi 1, 2, 3 i 4 su opcije za odgovore, broj 26 predstavlja broj riješenih anketnih upitnika, a broj 10 broj pitanja po upitniku. Prioritet odgovora označen je brojem 1 (najviši prioritet), dok broj 4 označava najniži prioritet. Svaki odgovor donosi odgovarajući broj bodova: prioritet 1 = 1 bod, prioritet 2 = 2 boda, prioritet 3 = 3 boda, prioritet 4 = 4 boda. Iz navedenog je jasno da je odgovor s najmanjim brojem bodova ujedno i najviši prioritet. Prosječna vrijednost odgovora izračunata je dijeljenjem ukupnog zbroja bodova pojedinog odgovora s ukupnim brojem pitanja, što je 90. Stoga, najmanja postignuta prosječna vrijednost predstavlja glavni prioritet.

Nakon konačne analize svih pitanja iz upitnika, vidi se da je odgovor c) ostvario najniži zbroj bodova, ukupno 521, s prosjekom od 2,00 bodova po pitanju. Ovaj rezultat ukazuje na dominantnu organizacijsku kulturu u poduzeću Tekton construction d.o.o., a to je kultura zadataka. Kultura zadataka ili često nazivana timska kultura karakterizira organizaciju usmjerenu na uspjeh i postignuće, s članovima koji su iskusni, profesionalni i orijentirani na rješavanje problema. Vrijednosti koje se cijene su fleksibilnost, samostalnost i prilagodljivost, dok je najveći nedostatak ovisnost o ljudima i njihovim kvalitetama. Najčešće članovi takvih grupa su mladi, energični te samouvjereni ljudi koji vole izazove. Ovakvu kulturu hvale mladi menadžeri ali i opći društveni kulturni trendovi razvijenog društva. S obzirom na vrlo velik broj ispitanika do 30 godina, dobivanje rezultata koji ukazuju na kulturu zadataka bilo je očekivano.

Druga po redu, s ne tako velikom razlikom u bodovima, je kultura uloga, predstavljena odgovorom b), s ukupno 566 bodova i prosječnom vrijednošću od 2,18 bodova po pitanju. S obzirom na relativno malu razliku u bodovima, može se reći da je kultura uloga također karakteristična za ovo poduzeće i gotovo je jednako zastupljena kao kultura zadataka. U kulturi uloga, članovi teže sigurnosti i stabilnosti, a organizacija je poznata po strogim pravilima, propisima, obvezama i sporazumima. Hijerarhija je jasno vidljiva, a položaj unutar organizacije važniji je od samih akcija. Prednosti ove kulture su pouzdanost i učinkovitost, dok je nedostatak manjak fleksibilnosti.

Treći po redu je odgovor a), koji predstavlja kulturu moći, s ukupno 748 bodova i prosjekom od 2,88 boda po pitanju. Kultura moći tipična je za poduzetničke organizacije gdje osnivač ili osoba na najvišem položaju ima glavnu riječ. Ova kultura nalikuje obitelji s vođom na čelu koji kontrolira organizaciju, dijeli zadatke, određuje položaje te nagrađuje i kažnjava. Ova kultura je pogodna za manje organizacije s visokoobrazovanim kadrom, ali može imati negativne

posljedice jer odluke donosi jedna osoba, što može dovesti do odlaska kompetentnih članova organizacije.

Posljednji je odgovor d) s ukupno 765 bodova i prosjekom od 2,94 bodova po pitanju. Ovaj rezultat je bio za očekivat jer se kultura podrške rijetko susreće u poduzećima jer stavlja pojedinca i ostvarivanje njegovih ciljeva i zadovoljstva ispred ciljeva organizacije. Ciljevi organizacije su u drugom planu jer organizacija postoji zbog ljudi u njoj, a ne radi postizanja ciljeva.

#### **4.3.2 Intervju**

Uz anketni upitnik, za svrhu istraživanja organizacijske kulture poduzeća Tekton construction d.o.o., proveden je i intervju s jednim od zaposlenika. Intervjuiran je visokopozicionirani zaposlenik koji je po struci ekonomist i član je uprave poduzeća. Ime mu nećemo navoditi jer je izrazio želju da ostane anonimn.

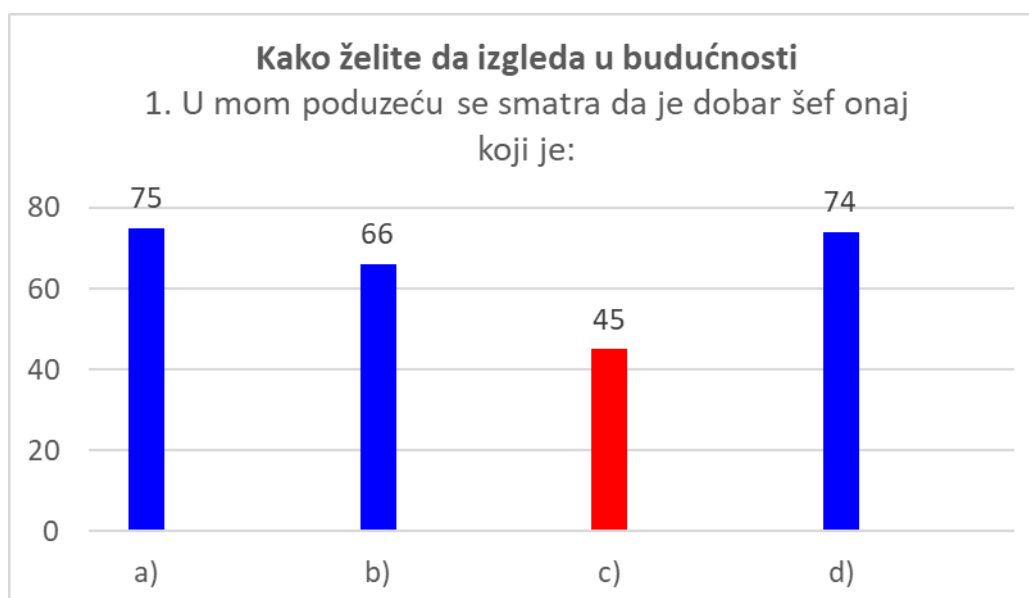
Prema ispitaniku, poduzeće se može pohvaliti vrlo dobrim međuljudskim odnosima. Kolege se međusobno uvažavaju i poštuju, iako raznolikost stavova i uvjerenja među zaposlenicima sprečava postizanje savršenih odnosa. Dress code-a u poduzeću službeno nema, no zaposlenici su dužni biti primjereno obučeni. Postoje spontani zajednički rituali poput jutarnje kave među kolegama, dok se formalni zajednički ručak održava krajem svakog mjeseca radi analize rezultata. Vlasnici i direktori redovito se sastaju svakog ponedjeljka na ručku ili piću kako bi komentirali događaje iz prethodnog tjedna. Nadalje, u poduzeću se formiraju manje grupe ljudi koje se međusobno više druže, što je uobičajena pojava zbog zajedničkih interesa i poznanstava. Što se tiče domjenaka, godišnje se organizira božićni domjenak, te domjenak svakih pet godina postojanja poduzeća. Rođendani i odlasci u mirovinu također se proslavljaju uz prigodne nagrade. Teambuilding se održava jednom godišnje, ponekad i dvaput, ovisno o financijskoj situaciji. Poduzeće nagrađuje lojalnost, iznadprosječan napor, kreativnost i inovativnost, s posebnim naglaskom na poticanje talenata zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika smatra se ključnim za radne rezultate, te se poduzeće fokusira na motivatore i higijenske faktore. Zaposlenici mogu napredovati na više pozicije uz povišicu, kroz stručna usavršavanja, te rad na velikim i kvalitetnim projektima. Radna atmosfera je opuštena, bez straha od autoritativnog nadređenog. Što se tiče konflikata, njih uglavnom rješavaju voditelji odjela, a izvršni direktori se uključuju u slučaju važnih pitanja. Zaposlenici na višim funkcijama

imaju svoje urede, a prostor je organiziran prema potrebama kooperativnosti i komunikacije među odjelima. Mnogi zaposlenici imaju službene automobile, kartice za gorivo, reprezentaciju, dobrovoljnu mirovinsku štednju i Multisport kartice, dok svi posjeduju poslovne laptope i mobitele. Više pozicionirani zaposlenici opisani su kao poštteni, pravedni, odgovorni i usmjereni na boljitak zaposlenika. Strateške odluke donose vlasnici u suradnji s direktorima, temeljeći se na detaljnim analizama radi postizanja optimalnih rezultata.

## 5 PRIJEDLOZI ZA PROMJENU ORGANIZACIJSKE KULTURE

### 3. DIO

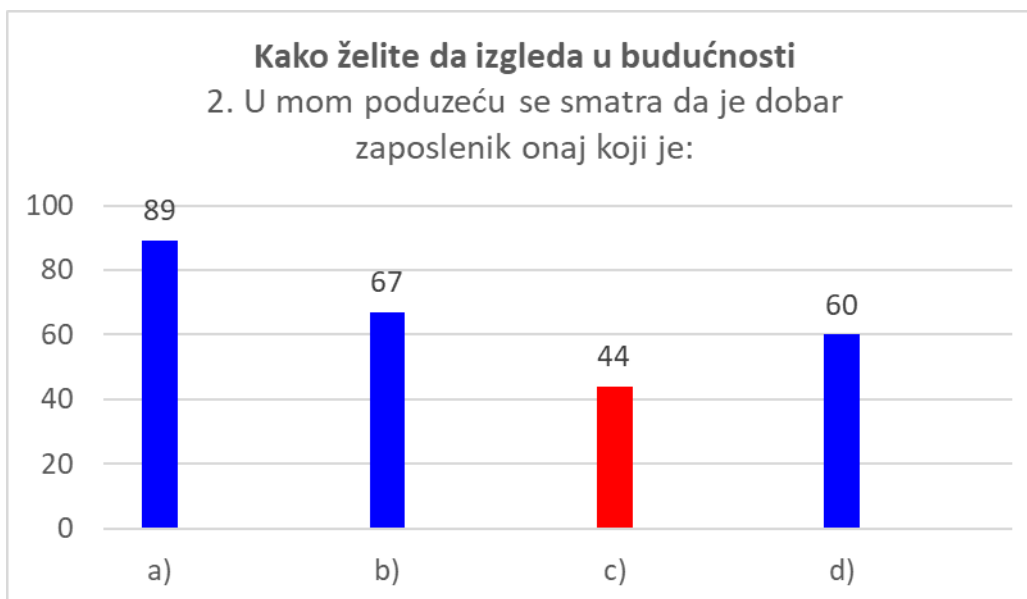
Treći dio anketnog upitnika, kao što je već objašnjeno, sadrži 10 identičnih pitanja kao iz drugog dijela, ali je razlika u tome što se ispituje kako bi zaposlenici željeli da situacija u poduzeću izgleda u budućnosti. Odgovori će se usporediti s odgovorima iz drugog dijela te ćemo na osnovu toga doći do zaključka koje promjene bi poduzeće trebalo napraviti ako je to uopće potrebno.



Graf 12: Ocjene za odgovore na prvo pitanje (želje za budućnost)

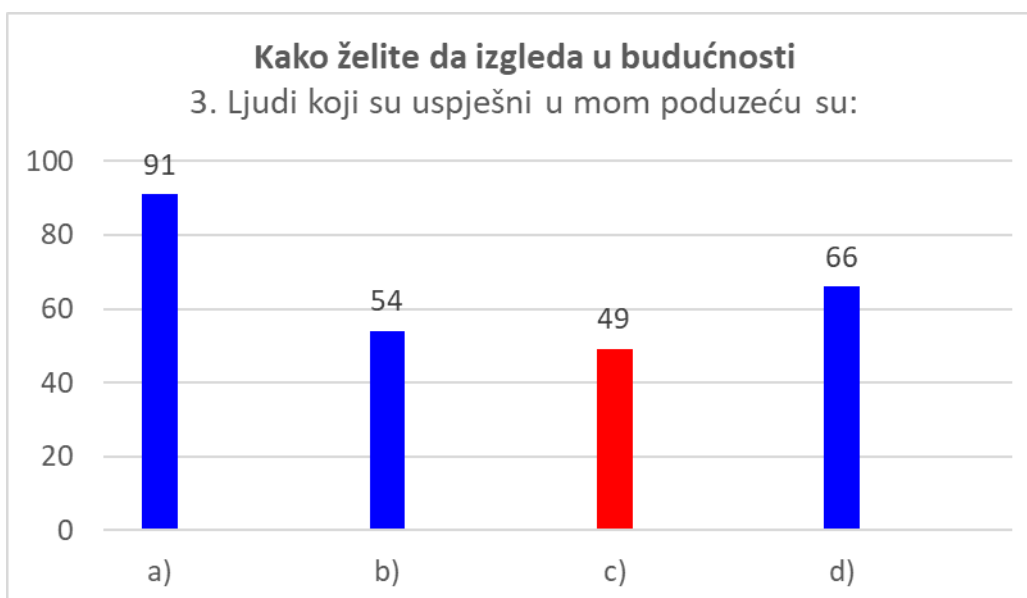
Kada se ovi rezultate usporede s rezultatima istog pitanja iz drugog dijela upitnika, iz grafa 1, uočava se velika razlika kod prioritiziranja odgovora. U drugom djelu ankete, ispitanici su na prvo mjesto stavili odgovor pod a) – da je šef jak i odlučan, ali pošten. U ovom pitanju, ispitanici su isti odgovor stavili na zadnje mjesto, a na prvom mjestu se našao odgovor c) – da je šef pravedan, da prihvaća savjete te da svoj autoritet koristi samo da se ispravno obavi posao. Ispitanicima očito najmanje paše tip kulture moći, gdje je glavna orijentacija prema lideru i gdje je sve u rukama vođe.





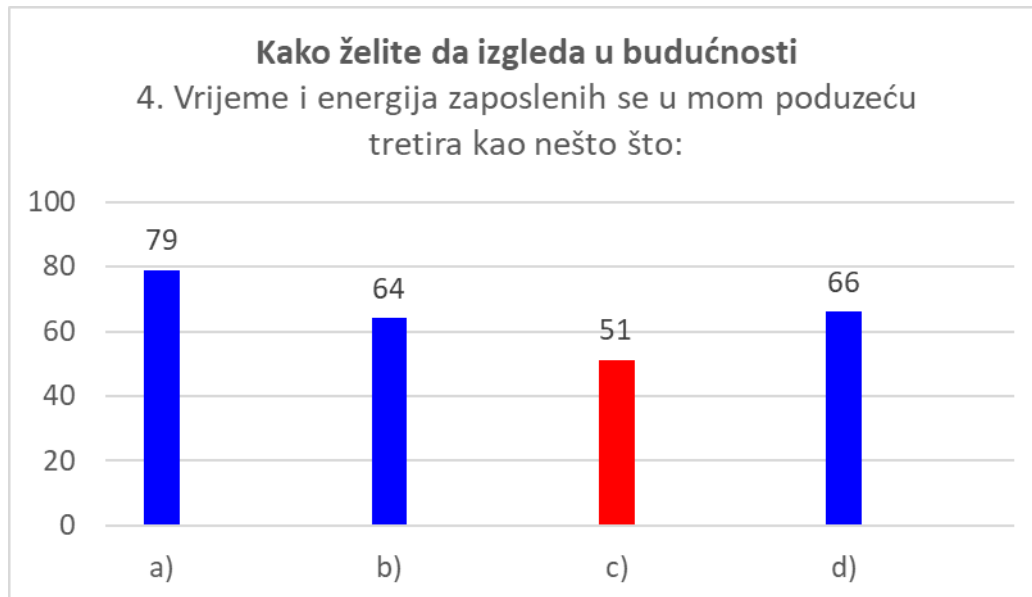
Graf 13: Ocjene za odgovore na drugo pitanje (želje za budućnost)

Na ovom pitanju, ispitanici su uvjerljivo prioritizirali odgovor c), što je i u drugom dijelu ankete, na grafu 2, također bio prvi prioritet. Najveća razlika primjećuje se kod odgovora d) koji je ovdje na drugom mjestu prioriteta, a na grafu 2 uvjerljivo na posljednjem.



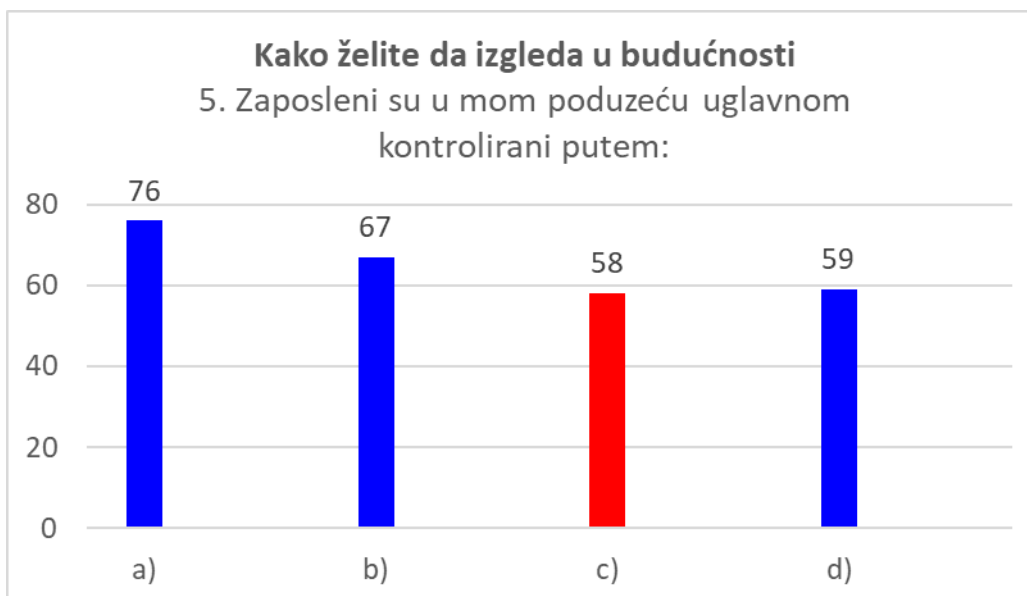
Graf 14: Ocjene za odgovore na treće pitanje (želje za budućnost)

Kod trećeg pitanja nema velike razlike između grafova. Najbolje ocijenjen odgovor je i dalje pod c) – da su ljudi efikasni i stručni te posvećeni zadanom zadatku. Ispitanici i tu najviše naginju prema kulturi zadataka kao tipu organizacijske kulture koji žele da ostane u budućnosti.



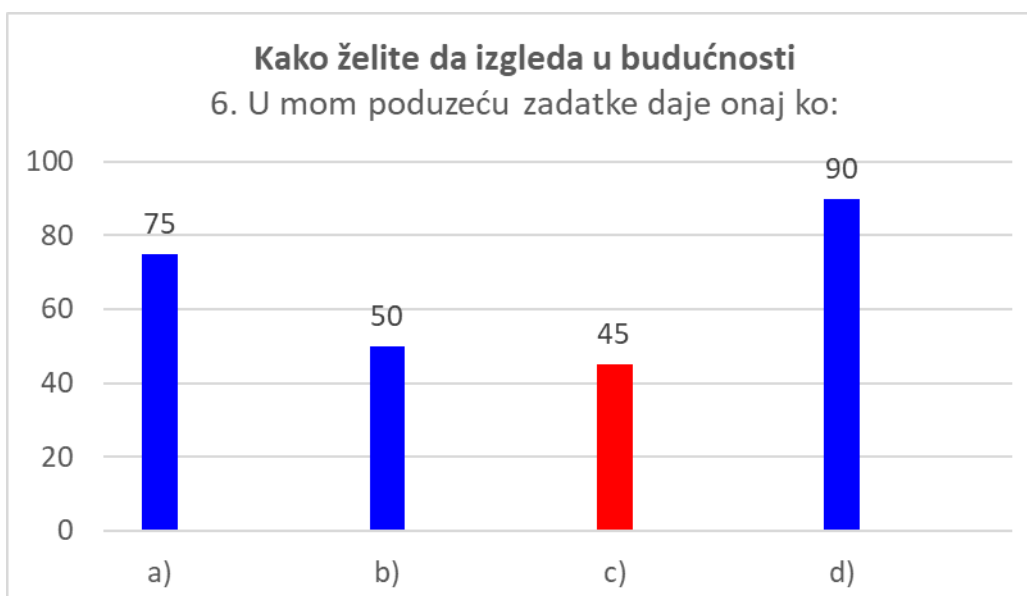
Graf 15: Ocjene za odgovore na četvrto pitanje (želje za budućnost)

Rezultati četvrtog pitanja pokazuju da je kao i kod grafa 4, odgovor c) najbolje ocijenjen. Ispitanici žele da tretiranje vremena i energije ostane kako je, da ih treba posvetiti najviše rješavanju danih zadataka. Jedina bitna razlika je da je odgovor b), koji predstavlja kulturu uloga, na ovom pitanju zauzeo drugo mjesto, za razliku od zadnjeg mjesta kod grafa 4. Ispitanici su izrazili želju da u budućnosti vrijeme i energija budu precizno propisani ugovorom.



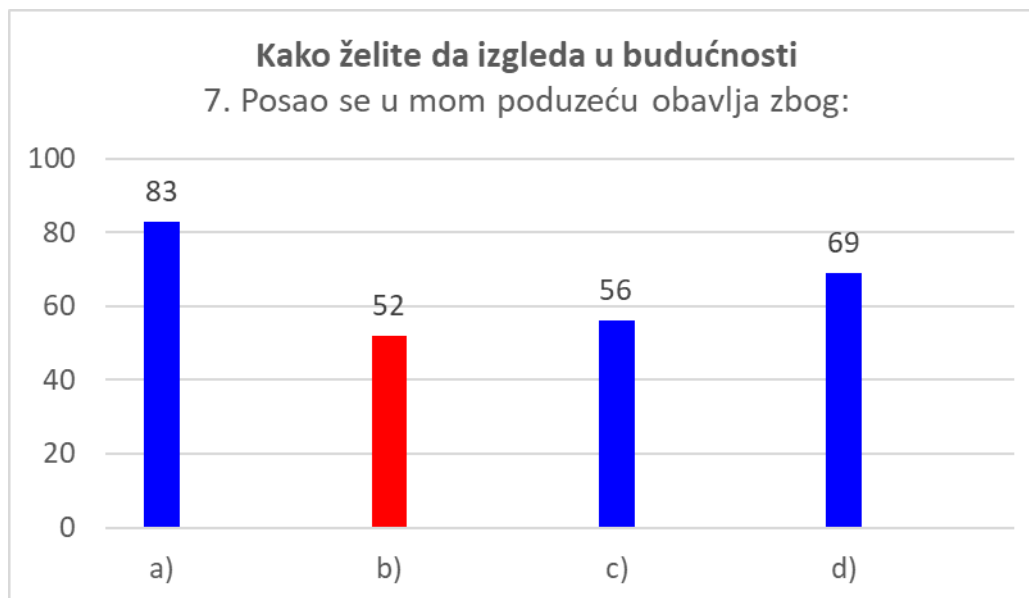
Graf 16: Ocjene za odgovore na peto pitanje (želje za budućnost)

Na petom pitanju najbolje je ocijenjen odgovor c), no ne tako uvjerljivo kao kod grafa 5. Na drugom mjestu se našao odgovor d), reprezent kulture podrške, koji kaže da bi zaposlenici u budućnosti htjeli biti kontroliranim putem unutarnjeg zadovoljstva koje im pruža obavljanje zadatka.



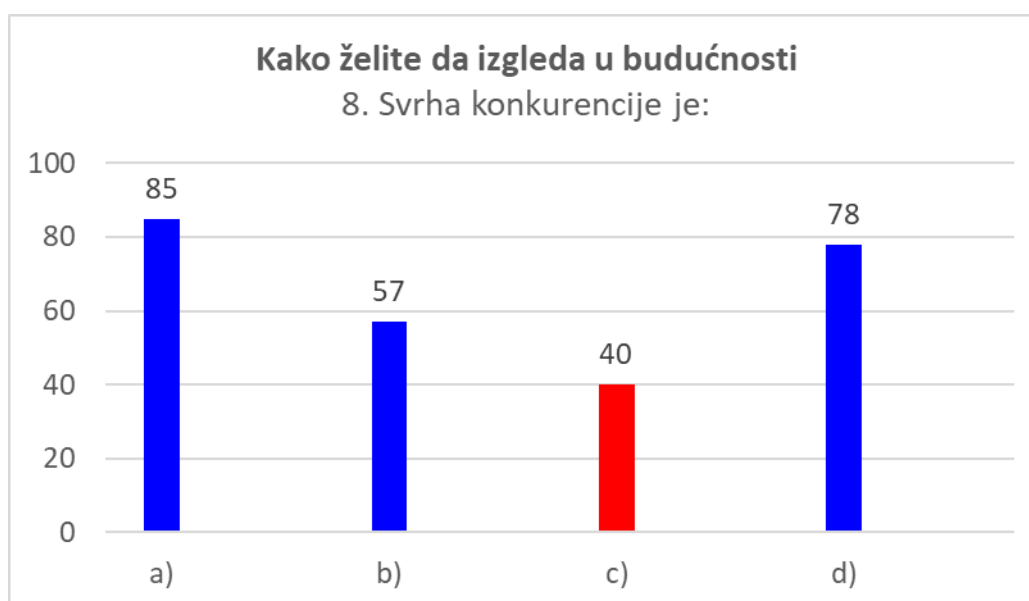
Graf 17: Ocjene za odgovore na šesto pitanje (želje za budućnost)

Što se tiče šestog pitanja, jedina razlika je što su odgovori b) i c) zamijenili mjesta. Ispitanici žele da u budućnosti primarno zadaje zadatke onaj ko ima sposobnosti i znanja da obavi posao ili riješi problem.



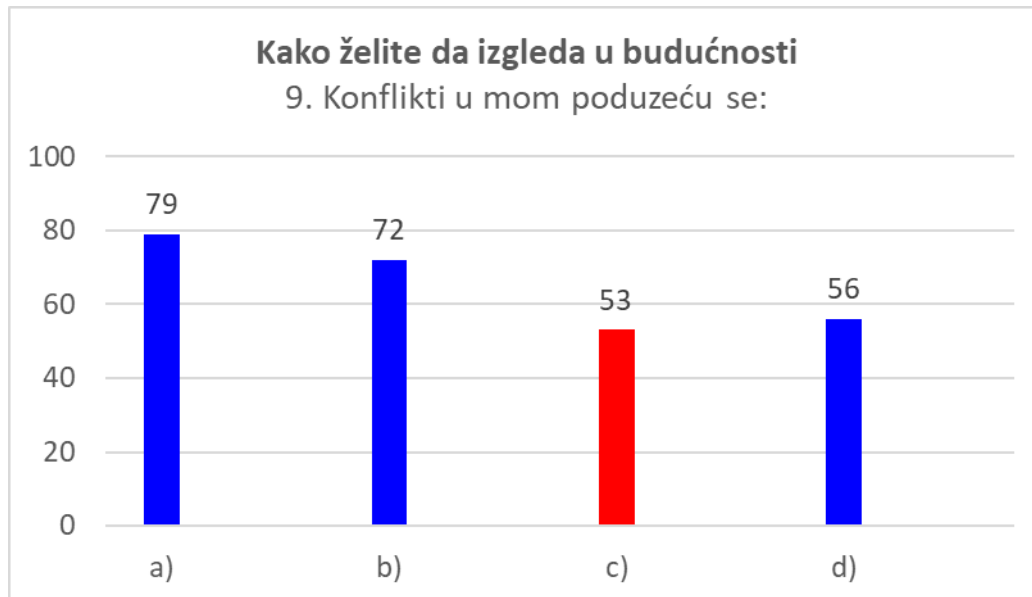
Graf 18: Ocjene za odgovore na sedmo pitanje (želje za budućnost)

Na sedmom pitanju nema nikakvih razlika između grafova 7 i 18. Odgovor b) ostao je na prvom mjestu, dok je odgovor a) najlošije ocijenjen.



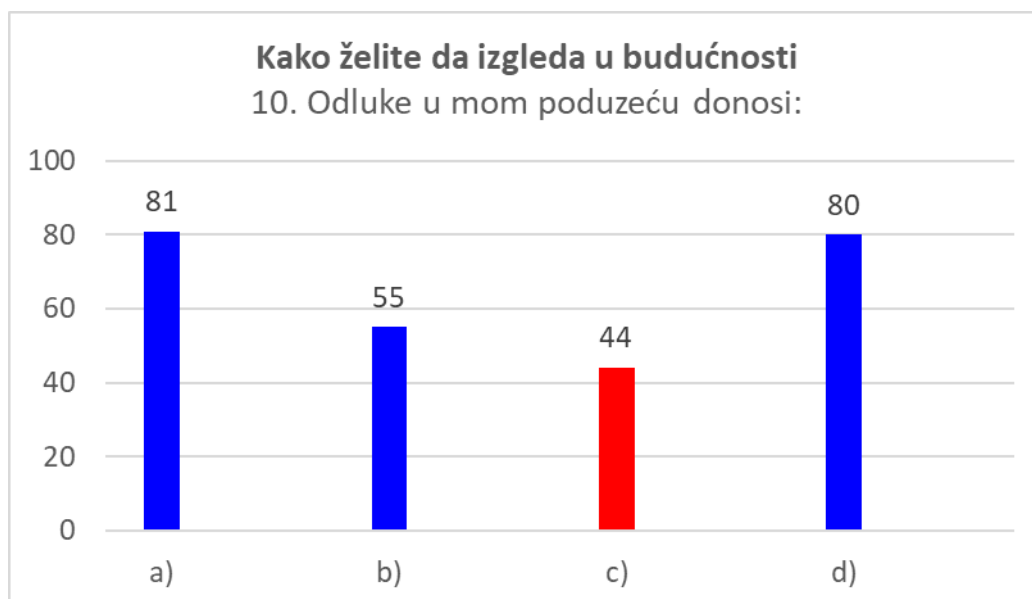
Graf 19: Ocjene za odgovore na osmo pitanje (želje za budućnost)

Osmo pitanje, također kao i prethodno sedmo, nema bitnih razlika između grafova iz drugog dijela anketnog upitnika. Odgovor c) je i dalje najbolje ocijenjen što znači da su ispitanici zadovoljni s trenutnom situacijom što se tiče konkurencije i njene svrhe i poduzeću.



Graf 20: Ocjene za odgovore na deveto pitanje (želje za budućnost)

Kod devetog pitanja, jedina razlika od grafa 9 je taj da se odgovor pod a) istaknuo kao najlošiji.

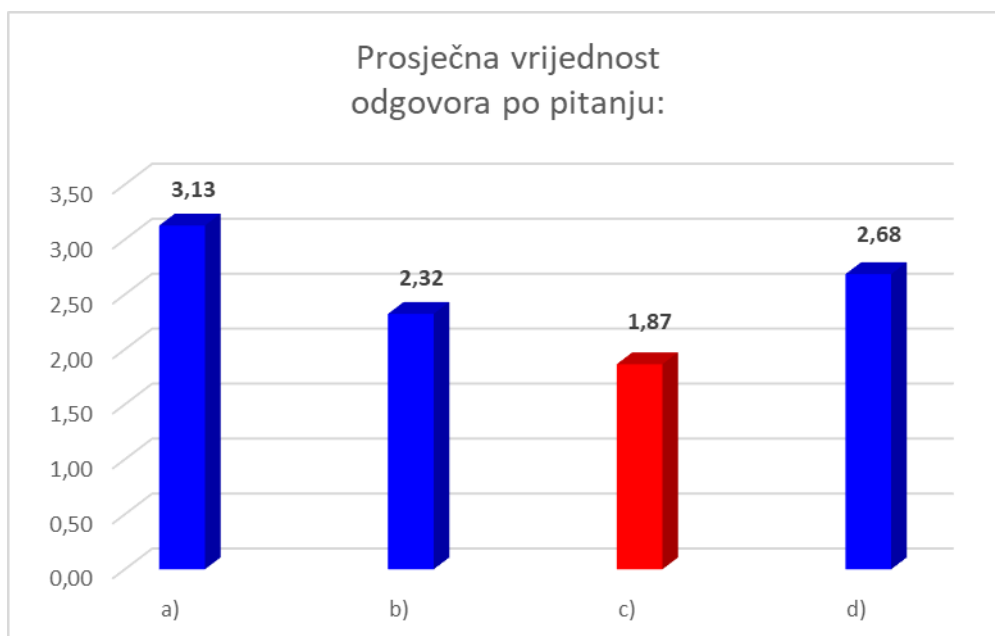


Graf 21: Ocjene za odgovore na deseto pitanje (želje za budućnost)

Uspoređujući prikazani graf 21 s grafom 10, bitna razlika je da umjesto odgovora b), ovdje prvo mjesto zauzima odgovor c). Ispitanici žele da u budućnosti osoba s najviše znanja i sposobnosti donosi odluke. Također, razlika između grafova 21 i 10 je da odgovor d), koji na grafu 10 uvjerljivo zauzima posljednje mjesto, ovdje je treći najbolje ocijenjen odgovor.

Tablica 12: Konačni rezultati anketnog upitnika (želje za budućnost)

| Konačni rezultati |                     |   | Sumarni broj bodova 26 upitnika: |
|-------------------|---------------------|---|----------------------------------|
| Odgovori:         | Sumarna vrijednost: | Prosječna vrijednost odgovora po pitanju: |                                  |
| a)                | 813                 | 3,13                                      | 2600                             |
| b)                | 604                 | 2,32                                      |                                  |
| <b>c)</b>         | <b>485</b>          | <b>1,87</b>                               |                                  |
| d)                | 698                 | 2,68                                      |                                  |



Graf 22: Prosječna vrijednost odgovora po pitanju (želje za budućnost)

Zaključno, kada se analiziraju konačne sumarne vrijednosti rezultata, vidi se da je kultura zadataka i dalje prioritet, dok je na drugom mjestu i dalje kultura uloga, kao što je slučaj i u prethodnom dijelu anketnog upitnika. Istovremeno, kultura moći i kultura podrške i dalje odstupaju od druga dva tipa. Ovo ukazuje da zaposlenici, proučavajući organizacijsku kulturu, zapravo ne žele veće promjene u budućnosti poduzeća. Drugim riječima, dobro se osjećaju u trenutnoj strukturi poduzeća iz perspektive organizacijske kulture.

## 6 ZAKLJUČAK

Prvi dio rada pruža temeljit pregled teorijskih osnova organizacijske kulture, uključujući definicije, klasifikacije i ključne elemente koji je čine. Od svih navedenih klasifikacija organizacijske kulture, izdvojit će se ona prema Charlesu Handyju jer će se kasnije ona koristiti za istraživanje kulture poduzeća Tekton construction d.o.o. Detaljno su objašnjene četiri osnovne vrste kulture prema navedenom autoru: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura podrške. Svaka od ovih kultura ima svoje karakteristike i način na koji utječe na ponašanje i motivaciju zaposlenika.

Analizom sekundarnih podataka i rezultata anketnog upitnika provedenog među zaposlenicima Tekton Construction d.o.o., utvrđeno je da se kultura zadataka ističe kao dominantna, dok kultura uloga također zauzima značajno mjesto. Ovaj nalaz je u skladu s teoretskim tvrdnjama da su ove dvije kulture često povezane s visokom učinkovitošću i zadovoljstvom zaposlenika u poduzećima koja se bave složenim projektima, kao što je građevinski sektor. Kultura moći i kultura podrške, međutim, i dalje odstupaju i ne igraju značajnu ulogu u trenutnom stanju poduzeća.

Što se tiče budućnosti, zaposlenici ne žele značajnije promjene u organizacijskoj kulturi poduzeća. Preferiraju zadržavanje trenutne kulture, što sugerira da su zadovoljni trenutnim načinom rada i upravljanja. To se posebno vidi u odgovorima na pitanja koja se odnose na buduće želje zaposlenika, gdje nema značajnih odstupanja od trenutnog stanja. Poduzeće može nastaviti s postojećim načinom upravljanja organizacijskom kulturom, ali treba biti svjesno područja koja su identificirana kao manje važna, poput kulture moći i podrške. Fokusiranje na održavanje i poboljšanje elemenata zadataka i uloga može pomoći u daljnjem jačanju zadovoljstva i učinkovitosti zaposlenika.

Zaključno, Tekton Construction d.o.o. ima stabilnu organizacijsku kulturu koja je dobro prihvaćena među zaposlenicima, a budući koraci trebaju biti usmjereni na očuvanje i unapređenje ključnih elemenata ove kulture kako bi se osigurao kontinuirani rast i uspjeh poduzeća.



## POPIS LITERATURE

- [1] Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R. *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*. Varaždin, 2004.
- [2] Sikavica P., Novak M. *Poslovna organizacija*. 1999.
- [3] <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20-%202020poglavlje.pdf> [Pristupljeno: 9. svibnja 2024.].
- [4] Petz B., Šulak F. *Psihologija u robnom prometu*. Zagreb: Školska knjiga, 1991.
- [5] Vila A. *Japanski principi organizacije i rukovođenja*. Kranj, 1992.
- [6] Žugaj M., Cingula M. *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING, 1992.
- [7] Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J. *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA i FOI, 2004.
- [8] <https://www.ramiro.hr/upravljanje-ljudskim-resursima/organizacijska-klima> [Pristupljeno: 11. svibnja 2024.].
- [9] Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kaputić, S. *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator, 1991.
- [10] Sikavica P. *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
- [11] Vujičić L. *Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse*. Rijeka, 2008. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/174783>
- [12] Janićijević N. *Organizaciona kultura i menadžment*. Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, 2013.
- [13] Robbins S. P. Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Zagreb, 1996.
- [14] <https://www.human-synergistics.com.au/about-us/the-circumplex> [Pristupljeno: 15. svibnja 2024.].
- [15] Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

- [16] Denison D.R., Mishra A.K. *Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence*. Michigan, University of Michigan, 1989.
- [17] [https://www.researchgate.net/figure/Trompenaars-bipolar-model-of-organizational-culture\\_fig10\\_322273450](https://www.researchgate.net/figure/Trompenaars-bipolar-model-of-organizational-culture_fig10_322273450) [Pristupljeno: 16. svibnja 2024.].
- [18] Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. *Organizacija*. Varaždin, Fakultet organizacije informatike, 1999.
- [19] <https://tekton-zg.hr/en/> [Pristupljeno: 21. svibnja 2024.].

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Konceptijski model organizacijske kulture [9] .....              | 6  |
| Slika 2: Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture [9] .....    | 8  |
| Slika 3: Četiri funkcije organizacijske kulture [7] .....                 | 11 |
| Slika 4: OCI Circumplex [14].....   | 15 |
| Slika 5: Model konkurentnih vrijednosti [15] .....                        | 17 |
| Slika 6: Prikaz Denisonovog modela [16] .....                             | 19 |
| Slika 7: Handyjeva klasifikacija organizacijskih kultura [12] .....       | 21 |
| Slika 8: Shematski prikaz kulture moći [7].....                           | 22 |
| Slika 9: Shematski prikaz kulture uloga [7].....                          | 23 |
| Slika 10: Shematski prikaz kulture zadataka [7] .....                     | 24 |
| Slika 11: Shematski prikaz kulture podrške [7].....                       | 25 |
| Slika 12: Trompenaarsova klasifikacija organizacijskih kultura [17] ..... | 26 |
| Slika 13: Logotip poduzeća Tekton construction d.o.o. [19] .....          | 31 |

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1: OCI Klasifikacija organizacijskih kultura (izrada autora prema [12]) ..... | 14 |
|---|----|

## POPIS GRAFOVA

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Ocjene za odgovore na prvo pitanje.....                             | 43 |
| Graf 2: Ocjene za odgovore na drugo pitanje .....                           | 44 |
| Graf 3: Ocjene za odgovore na treće pitanje.....                            | 45 |
| Graf 4: Ocjene za odgovore na četvrto pitanje .....                         | 46 |
| Graf 5: Ocjene za odgovore na peto pitanje.....                             | 47 |
| Graf 6: Ocjene za odgovore na šesto pitanje.....                            | 48 |
| Graf 7: Ocjene za odgovore na sedmo pitanje .....                           | 49 |
| Graf 8: Ocjene za odgovore na osmo pitanje .....                            | 50 |
| Graf 9: Ocjene za odgovore na deveto pitanje .....                          | 51 |
| Graf 10: Ocjene za odgovore na deseto pitanje .....                         | 52 |
| Graf 11: Prosječna vrijednost odgovora po pitanju.....                      | 53 |
| Graf 12: Ocjene za odgovore na prvo pitanje (želje za budućnost).....       | 57 |
| Graf 13: Ocjene za odgovore na drugo pitanje (želje za budućnost) .....     | 58 |
| Graf 14: Ocjene za odgovore na treće pitanje (želje za budućnost).....      | 58 |
| Graf 15: Ocjene za odgovore na četvrto pitanje (želje za budućnost) .....   | 59 |
| Graf 16: Ocjene za odgovore na peto pitanje (želje za budućnost) .....      | 60 |
| Graf 17: Ocjene za odgovore na šesto pitanje (želje za budućnost) .....     | 60 |
| Graf 18: Ocjene za odgovore na sedmo pitanje (želje za budućnost) .....     | 61 |
| Graf 19: Ocjene za odgovore na osmo pitanje (želje za budućnost) .....      | 61 |
| Graf 20: Ocjene za odgovore na deveto pitanje (želje za budućnost).....     | 62 |
| Graf 21: Ocjene za odgovore na deseto pitanje (želje za budućnost) .....    | 62 |
| Graf 22: Prosječna vrijednost odgovora po pitanju (želje za budućnost)..... | 63 |

## PRILOG - INTERVJU

### **1. Kojom ocjenom od 1 do 5 biste ocijenili međuljudske odnose u Vašem poduzeću?**

Međuljudske odnose bih ocijenio jednom dobrom četvorkom. Mislím da su u prosjeku na razini firme međuljudski odnosi jako dobri i da se kolege međusobno uvažavaju i poštuju. Jedini razlog zašto međuljudske odnose ne bih ocijenio odličnim je činjenica da se naše poduzeće sastoji od mnoštva pojedinaca koji imaju različite stavove, uvjerenja, svjetonazore i slično, stoga je nemoguće održati međuljudske odnose savršenima iako tome uvijek težimo.

### **2. Postoji li u Vašem poduzeću „dress code“ za zaposlenike? Ako postoji, da li ga se svi zaposlenici pridržavaju?**

Ne postoji neki specifičan dress code, ali pravilo je da zaposlenici moraju biti primjereno obučeni za radno mjesto. Izraz primjereno obučen podrazumijeva ne dolaženje u kratkim ili poderanim hlačama na posao i slično.

### **3. Imate li zajedničke rituale (jutarnja kava, zajednički ručak i sl.)?**

Zajednički rituali poput jutarnje kave u poduzeću postoje, ali ne kao rezultat inicijative izvršnih upravljačkih razina već su spontano nastali unutar odjela ili među zaposlenicima koji su u odličnim odnosima. Što se tiče hotimičnih rituala, zajednički ručak u poduzeću u pravilu imamo krajem svakog mjeseca kada se analiziraju rezultati za prethodni mjesec. Nadalje, vlasnici poduzeća u pravilu svakog ponedjeljka imaju ručak/piće s direktorima poduzeća na kojem se komentiraju glavna zbivanja u prethodnom tjednu.

### **4. Formiraju li se u poduzeću manje grupe ljudi koji se međusobno više družé?**

Naravno, i mišljenja sam da je to uobičajena pojava u svakom poduzeću zato što ljudi imaju urođenu sklonost provoditi više vremena s pojedncima s kojima dijele ista razmišljanja i interese, koje znaju iz privatnog života, s bivšim kolegama i slično.

### **5. Organizira li Vaše poduzeće domjenke gdje se svi zaposlenici družé? Slave li se rođendani, odlasci u mirovinu i sl.?**

Svake godine se u poduzeću održava božićni domjenak te se za svakih 5 godina postojanja poduzeća organizira domjenak. Nadalje, većina zaposlenika slavi rođendan u poduzeću te se odlazak u mirovinu uvijek proslavi uz prigodnu nagradu za svakog zaposlenika.

#### **6. Održavate li teambuilding, i ako da, koliko često?**

Teambuilding se u pravilu održava jednom godišnje, nekada i dva puta ako financijska situacija to dozvoljava.

#### **7. Što se u vašem poduzeću nagrađuje?**

Nagrađuje se lojalnost, svaki iznadprosječan napor koji zaposlenik uloži kako bi posao bio obavljen kvalitetno i na vrijeme, kreativnost i inovativnost. Na posljednja dva pojma bih stavio dodatan naglasak jer u poduzeću snažno potičemo i ohrabrujemo zaposlenike da pokažu svoje raznovrsne talente kojima mogu stvoriti dodanu vrijednost.

#### **8. Mislite li da zadovoljstvo zaposlenika utječe na njihove rezultate rada?**

U potpunosti se slažem s tom izjavom stoga u poduzeću nastojimo stvoriti što bolje materijalne i nematerijalne uvjete. Zbog takvog pristupa i razmišljanja smo pobornici Herzbergove two factor teorije i veliku pažnju posvećujemo motivatorima i takozvanim “higijenskim faktorima” pomoću kojih nastojimo postići odgovarajuću razinu zadovoljstva među zaposlenicima.

#### **9. Na koji način zaposlenici mogu napredovati?**

Zaposlenici mogu napredovati na nekoliko načina, a najčešći način je napredovanje na višu poziciju kojeg prati i napredovanje u plaći. Međutim, zaposlenici mogu napredovati i kao profesionalci pohađanjem programa stručnih usavršavanja na kojem razvijaju svoje kompetencije i vještine. Nadalje, mislim da zaposlenici napreduju i radeći na, za svjetske standarde velikim i kvalitetnim projektima, čime sebe obogaćuju kao profesionalci i postaju više vrijedni svom poslodavcu te jako zanimljivi drugim poslodavcima jer imaju dokazane rezultate i uspješnost na zahtjevnim i hvaljenim projektima.

#### **10. Karakterizira li Vaše radno mjesto opuštena radna atmosfera?**

Da i mislim da je najveća prednost i vrijednost naše radne atmosfere da nema straha od autoritativnog nadređenog koji trenira strogoću na svojim zaposlenicama.

### **11. Kako se u Vašem poduzeću rješavaju konflikti?**

Ovisi o jačini konflikta, ali uglavnom voditelji odjela rješe konflikte osim ako se ne radi o nečemu od velikog značaja za poduzeće pa se onda izvršni direktori uključe po potrebi.

### **12. Koji zaposlenici imaju vlastiti ured? Kakva je organizacija prostora u Vašem poduzeću?**

Zaposlenici na višim upravljači funkcijama imaju svoje urede. Organizacija prostora poduzeća je prilagođena odjelima te razini svakodnevne kooperativnosti i komunikacije između odjela.

### **13. Imaju li zaposlenici službene automobile? Imaju li još neke beneficije? Koje?**

Mnogi zaposlenici imaju službene automobile i službene kartice za gorivo. Dodatne beneficije su službene kartice za troškove reprezentacije i ostale porezno priznate troškove, treći stup mirovinskog odnosno dobrovoljn u mirovinsku štednju koji uplaćujemo dodatno na plaću te zaposlenicima nudimo beneficije poput Multisport kartice kojom zaposlenici mogu koristiti teretane, sportska igrališta, bazene i slično. Uz sve to, svi zaposlenici imaju poslovne laptose i mobitele.

### **14. Kako bi opisali više pozicionirane zaposlenike (šefove) u Vašem poduzeću?**

Mislim da su šefovi prije svega poštenu i pravedni te da upravljaju poduzećem imajući uvijek boljitak zaposlenika na umu. Svoj posao rade odgovorno, dostojanstveno i kvalitetno te ulažu maksimalne napore da stvore što bolje okruženje, uvjete i materijalni prosperitet za svoje zaposlenike.

### **15. Tko donosi bitne odluke u Vašem poduzeću i na koji se način one donose?**

Bitne, odnosno strateške odluke poduzeća donose vlasnici savjetujući se s direktorima. Odluke se donose na temelju detaljnih analiza koje se rade kako bi se pronašao najoptimalniji organizacijski i upravljački model potreban da se ostvare zacrtani ciljevi.