

Organizacijska kultura građevinskog poduzeća Sarađen d.o.o.

Španja, Roko

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:237:100113>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**

Repository / Repozitorij:

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





Sveučilište u Zagrebu

GRAĐEVINSKI FAKULTET

Roko Španja

**Organizacijska kultura građevinskog
poduzeća SARAĐEN d.o.o.**

DIPLOMSKI RAD

Korice

Zagreb, 2024



Sveučilište u Zagrebu

GRAĐEVINSKI FAKULTET

Roko Španja

**Organizacijska kultura građevinskog
poduzeća Sarađen d.o.o.**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Ivica Završki

Komentor: prof. dr. sc. Miljenko Antić

Prva pisana stranica

Zagreb, 2024



University of Zagreb

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

Roko Španja

**Organizational culture of construction
company SARAĐEN d.o.o.**

MASTER THESIS

Supervisor: prof. dr. sc. Ivica Završki

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

Zagreb, 2024

ZAHVALE

Zahvaljujem se svom komentoru prof. dr. sc. Miljenku Antiću na stručnim savjetima i pomoći prilikom izrade diplomskog rada. Također veliko hvala prof. dr. sc. Ivici Završkom kao mentoru ovog rada. Zahvaljujem svim djelatnicima Građevinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Zavodu za organizaciju građenja na ove predivne dvije godine suradnje tijekom diplomskog studija. Isto tako veliko hvala inženjeru i predstavniku poduzeća Sarađen d.o.o. Branimiru Mariću i ostalim djelatnicima poduzeća na vremenu koje su izdvojili kako bi mi pomogli u izradi istraživačkog dijela diplomskog rada i podijelili svoje znanje i iskustvo. Na kraju zahvaljujem svojoj obitelji koja mi je bila neizmjerne podrška tijekom svih godina mog studija i svojim prijateljima sa smjera koji su uvijek nesebično pomagali.

SAŽETAK

Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u uspjehu poduzeća. Daje mu identitet i brend, ali i omogućuje funkcioniranje i postizanje poslovnih ciljeva. U diplomskom radu detaljno je objašnjena sama organizacijska kultura kroz njene elemente, funkciju i klasifikaciju. U drugom dijelu rada provedena je empirijska analiza u vidu anketnog upitnika kroz 20 ispitanika tvrtke SARADEN d.o.o. te intervjua s visokopozicioniranim inženjerom u svrhu istraživanja organizacijske kulture poduzeća. Korištena je metoda klasifikacije organizacijske kulture prema Charles Handyju. Dobiveni rezultati prikazani su grafički i tablično te objašnjeni. Istraživanjem je utvrđeno kako je dominantna kultura uloga, uz velik udio kulture zadatka. Kultura uloga je poznata i po svojim strogim pravilima, propisima, obavezama i sporazumima. Za kraj je provedena anketa u vidu organizacijske kulture za budućnost, ispitanici su i dalje ostali dosljedni organizacijskoj kulturi uloga, što znači da su zadovoljni trenutnom organizacijom poduzeća.

Ključne riječi: organizacijska struktura, organizacijska kultura, građevinarstvo, SARADEN d.o.o., klasifikacija.

SUMMARY

Organizational culture plays a key role in the success of a company. It gives it an identity and a brand, but also enables it to function and achieve business goals. In the thesis, the organizational culture itself is explained in detail through its elements, function and classification. In the second part of the work, an empirical analysis was carried out in the form of a questionnaire through 20 respondents of the company SARADEN d.o.o. and an interview with a high-ranking engineer for the purpose of researching the organizational culture of the company. The organizational culture classification method according to Charles Handy was used. The obtained results are presented graphically and tabularly and explained. The research established that role culture is dominant, with a large share of task culture. Role culture is also known for its strict rules, regulations, obligations and agreements. Finally, a survey was conducted in the form of organizational culture for the future, the respondents remained consistent with the organizational culture of roles, which means that they are satisfied with the current organization of the company.

Key words: organizational structure, organizational culture, construction, SARADEN d.o.o., classification.

SADRŽAJ

ZAHVALE	i
SAŽETAK	ii
SUMMARY	iii
SADRŽAJ	iv
1 UVOD	1
2 ZNAČENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	3
2.1 Pojam i definiranje organizacijske kulture.....	3
2.2 Sadržaj i elementi organizacijske kulture.....	5
2.3 Vrste organizacijske kulture.....	11
2.4 Tipovi organizacijske kulture Tipovi organizacijske kulture:.....	12
2.5 Klasifikacija organizacijske kulture.....	18
3 ORGANIZACIJSKE KULTURE GRAĐEVINSKIH TVRTKI	29
3.1 Organizacijska kultura građevinskih poduzeća u Hrvatskoj.....	30
4 ORGANIZACIJSKA KULTURA TVRTKE SARADEN D.O.O	33
4.1 Općenito o poduzeću.....	33
4.2 Tehnike istraživanja organizacijske kulture.....	35
4.2.1 Intervju.....	35
4.2.2 Upitnik.....	37
4.2.3 Tehnika promatranja.....	38
4.2.4 Sekundarni podaci.....	39
4.3 Istraživanje organizacijske kulture poduzeća.....	39
4.3.1 Anketni upitnik.....	39
4.3.2 Intervju.....	51
5 PRIJEDLOZI PROMJENA ORGANIZACIJSKE KULTURE TVRTE SARADEN D.O.O	52
6 ZAKLJUČAK	53
POPIS LITERATURE	54
POPIS SLIKA	55

POPIS TABLICA.....	56
PRILOG - Intervju.....	57

1 UVOD

U uvodu mog diplomskog rada na temu organizacijske kulture građevinskog poduzeća Sarađen d.o.o., istražujem važnost organizacijske strukture i kulture te njihov utjecaj na uspjeh organizacije. Poduzeće Sarađen d.o.o. posluje u građevinskom sektoru 30 godina sa preko 1000 uspješno realiziranih projekata i zapošljava preko 150 zaposlenika. Kroz istraživanje koje obuhvaća upitnik i intervju, analiziram trenutnu organizacijsku kulturu poduzeća Sarađen d.o.o. i identificiram ključne elemente koji je čine. Rezultati upitnika pružaju uvid u prevladavajuću kulturu unutar poduzeća, dok intervju dodatno produbljuje razumijevanje tih elemenata. Kroz klasifikaciju organizacijske kulture, istražujem kako ta kultura doprinosi uspješnosti poslovanja poduzeća Sarađen d.o.o. te kako utječe na zadovoljstvo zaposlenika i kvalitetu usluga koje pružaju.

Također, istražujem tradicionalnu funkcijsku strukturu organizacije te njezinu povezanost s uspjehom poduzeća na tržištu. U radu će biti objašnjeni pojmovi organizacijske strukture i kulture, njihovi elementi i vrste, te način na koji se organizacijska kultura integrira u građevinski sektor. Istraživački dio rada obuhvaća analizu rezultata istraživanja te prijedloge za unaprjeđenje organizacijske strukture i kulture poduzeća Sarađen d.o.o. s ciljem postizanja veće produktivnosti, zadovoljstva zaposlenika i uspješnog poslovanja. Kroz zaključak, potvrđujem hipotezu o važnosti organizacijske strukture i kulture za uspjeh organizacije.

Istraživanjem smo utvrdili kako je u ovom poduzeću dominantna organizacijska kultura uloga, s velikim udjelom karakteristika kulture zadatka. U kultura uloga pripadnici žele što veću sigurnost i stabilnost, ali je poznata i po svojim strogim pravilima, propisima, obavezama i sporazumima. U njoj je hijerarhija jasno vidljiva unutar organizacije, a sami položaj je važniji od djelovanja. Prednosti

ovakve organizacije su pouzdanost i učinkovitost, a nedostatak je manjak fleksibilnosti.

2 ZNAČENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

2.1 Pojam i definiranje organizacijske kulture

Riječ kultura dolazi od latinske riječi „colere“ što u prijevodu znači obrađivati odnosno njegovati. Prije nego što definiramo organizacijsku kulturu, moramo definirati što je to kultura uopće. Pojam kulture često se koristi u sociologiji te predstavlja vrlo kompleksan koncept, a za potrebe ovog rada, izdvojit ćemo slijedeću definiciju kulture:

Kultura je, najšire shvaćeno, svekoliko postignuće ljudskog roda od prapovijesti do naših dana i obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra. Kultura se, međutim može promatrati i u užem smislu, a tada se pod tim pojmom razumijeva čitav niz različitih pojmova i kategorija, od kojih se mogu navesti neke, kao što su: lijepo i pristojno ponašanje, ponašanje društvene skupine, vremensko razdoblje i dr. [1]

Također u početku je kultura predstavljala složenu cjelinu koja obuhvaća znanje, vještine, uvjerenja, umjetnost, zakon, običaj i svaku drugu sposobnost koju čovjek stječe kao član društvene zajednice. Kulturu čine apstraktne vrijednosti, uvjerenja i percepcije svijeta koji su temelj ljudskog ponašanja i odražavaju se u ponašanju. Ti su elementi zajednički članovima određene društvene zajednice, a njihovo očitovanje stvara ponašanje razumljivo ostalim članovima toga društva. Kulture se ne nasljeđuju biološki, nego se uče, a učenje se ostvaruje uglavnom posredstvom jezika. Dijelovi kulture funkcioniraju kao jedinstvena cjelina. [2]

Kada govorimo o organizaciji čovjek se u čitavoj svojoj povijesti služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, od prvih slučajnih (lovačkih) skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Organizacija i kao institucija i kao aktivnost, toliko je danas prisutna u društvu i važna za njegov daljnji razvoj. Organizacija se afirmirala

kao važna znanstvena disciplina, kojom se danas aktivno bavi sve veći broj znanstvenih i stručnih radnika u svijetu. [3]

Spajanjem riječi organizacija i kultura stvara se novi koncept koji postaje ključan u analizi uspješnosti i razvoja organizacija - organizacijska kultura. Autorica Bahtijarević-Šiber ističe da iako je koncept organizacijske kulture relativno nov u teoriji organizacije i menadžmenta, njegovi korijeni sežu duboko u prošlost, sve do Weberove teorije protestantske etike. Kroz prizmu teorije birokracije, možemo bolje razumjeti pojmove poput racionalnosti, efikasnosti, kompetentnosti i impersonalnosti. Teorija međuljudskih odnosa dodatno naglašava važnost sistema ideja i vjerovanja u oblikovanju vrijednosti unutar organizacije. Iako većina znanstvenika slaže se da je organizacijska kultura ključna za svaku organizaciju, tek u drugoj polovici dvadesetog stoljeća počela je detaljnija analiza ovog koncepta u znanstvenim krugovima.

Organizacijska kultura sastoji se od uvjerenja i očekivanja koja dijele članovi organizacije, također nju čine zajedničke norme, vrijednosti i uvjerenja pojedinaca unutar te skupine. U povijesnom kontekstu, to se može smatrati kulturnim ekvivalentom rituala, obreda, simbola i priča naroda. Prema današnjim standardima, organizacijska kultura obično se odnosi na uzajamna stajališta, pretpostavke i standarde članstva organizacije. Odrednice organizacijske kulture uključuju organizacijsku strukturu, vodstvo, misiju i strategiju. Organizacijska kultura može dati zaposlenicima osjećaj jedinstva i svrhe te može pomoći timu da se nosi sa složenim i dinamičnim promjenama. Jaka organizacijska kultura može poslužiti kao prednost u pomaganju članovima tima da ostvare ciljeve i dožive ispunjenje u svojoj karijeri. Zapravo, analiza organizacijske kulture tvrtke može biti prediktor faktora kao što su zadovoljstvo poslom, predanost zaposlenika organizaciji ili vjerojatnost uspjeha inicijative za poboljšanje kvalitete.[4]

Prvi autori koji su ukazali na važnost organizacijske kulture bili su Peters i Waterman. Osamdesetih godina prošlog stoljeća organizacijska kultura javila se kao znanstvena disciplina te je tada i uvedena kao predmet na Harvard Business School.

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

1. velika naftna kriza s početka 70-tih godina

2. brz i snažan prodor japanskog gospodarstva na svjetski vrh i njegova velika konkurentnost na mnogim područjima

Postoji obilje definicija organizacijske kulture, ali nema jedne potpune i precizne definicije. U nastavku ću navesti samo neke od njih:

- *„Organizacijska kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja, kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije“ [5]*
- *“Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja“ [6]*
- *“Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji“ [7]*
- *“Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije“ [8]*

U ovom radu pod pojmom organizacijske kulture podrazumijevat ćemo definiciju: *„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]*

Iz navedenih definicija možemo zaključiti da organizacijska kultura obuhvaća skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i normi unutar organizacije koje oblikuju način rada i međuljudske odnose. Ova kultura može biti ključni faktor u uspjehu organizacije i utjecati na motivaciju i angažman zaposlenika.

2.2 Sadržaj i elementi organizacijske kulture

Kako bismo u potpunosti mogli razumjeti organizacijsku kulturu bitno je poznavati sve njene elemente. No, i kada gledamo elemente organizacijske kulture nisu svi autori jedinstveni.

U stručnoj literaturi najčešće se spominje Armstrong prema kojem postoje tri ključna elementa organizacijske kulture:

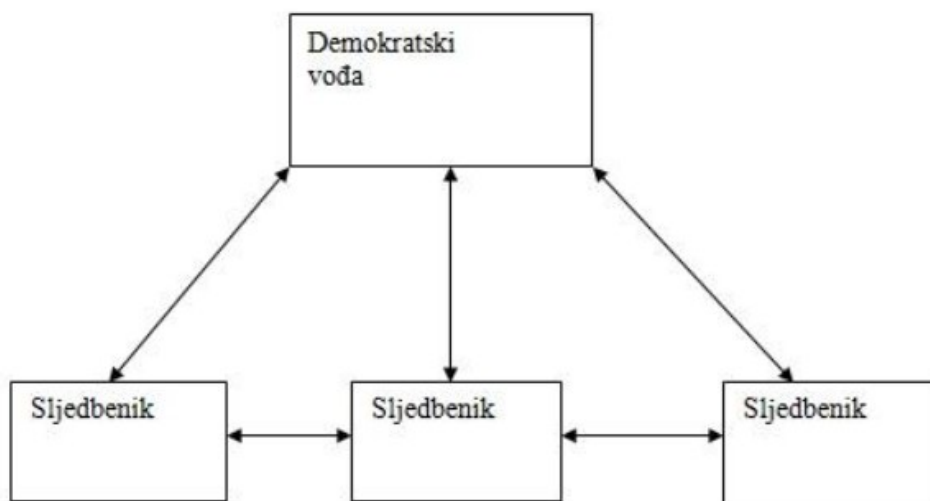
- 1) organizacijske vrijednosti,
- 2) organizacijska klima i
- 3) menadžerski stil [9]

Organizacijske vrijednosti obuhvaćaju ono što bi trebalo biti ostvareno za dobrobit organizacije. To uključuje međusobno povjerenje i poštovanje među članovima organizacije, zadovoljstvo suradnika i vanjskih partnera, financijsku stabilnost s pravovremenim plaćanjem troškova i plaća zaposlenicima te dugoročnu suradnju s radnim organizacijama i stručnjacima. Organizacijske vrijednosti kao dio organizacijske kulture predstavljaju strateške ciljeve ili svrhu poduzeća.

Organizacijska klima je važan dio organizacijske kulture jer odražava kako zaposlenici percipiraju svoje radno okruženje u tvrtki ili organizaciji. U jednostavnijim riječima, organizacijska klima obuhvaća radnu atmosferu,

odnose među zaposlenicima te njihov stav prema vrijednostima organizacije. Kada je radna atmosfera pozitivna, to ukazuje na dobru organizacijsku klimu koja može rezultirati boljim radnim rezultatima. Organizacijska klima ima utjecaj na motivaciju, kreativnost, inovacije i učinkovitost svakog pojedinca.

Menadžerski stil predstavlja način na koji menadžeri upravljaju poduzećem. Postoje različiti stilovi upravljanja, od autokratskog do demokratskog stila. Autokratski stil podrazumijeva menadžera koji donosi odluke bez konzultacija s podređenima, fokusiran je na poduzeće i profit, a ne na ljude. S druge strane, demokratski stil podrazumijeva prijateljski odnos s djelatnicima, konzultacije prije donošenja odluka i važnost dvosmjerne komunikacije. U organizacijama s demokratskim stilom, brine se o zaposlenicima koji su prioritet ispred profita i interesa poduzeća. [9]. Na slici 1 i 2 vidimo shematski prikaz Autokratskog i demokratskog stila vođenja poduzeća.



Slika 1: Shematski prikaz Autokratskog stila vođenja [9]

Nadalje za Bahtijarević-Šiber i druge kultura je multi dimenzijski koncept koji se obuhvaća i izražava u mnoštvu različitih aspekata organizacijskog života i stila ponašanja te je određen međupovezanošću I dvosmjernim utjecajem s nizom drugih dimenzija organizaciju, a kao elemente organizacijske kulture isti autori navode: [10]

- vrijednosti
- norme
- stavove i uvjerenja
- običaje i rituali
- komunikacije i jezik
- mitologiju
- simbole.

Vrijednosti u organizaciji predstavljaju sve što se smatra poželjnim. One služe kao temeljni vodič za ponašanje i odražavaju ciljeve koje organizacija želi postići. Vrijednosti mogu biti implicitne ili eksplicitne te se manifestiraju kroz korporacijsku filozofiju, slogane i simbole. One su ključne za operacionalizaciju strategije i temeljne za opstanak i razvoj poduzeća. Na individualnoj razini, organizacijske vrijednosti mogu biti važne za nagrađivanje, status i zadržavanje zaposlenika u organizaciji. Na razini organizacije, vrijednosti su ključne za uspješnu provedbu strategije.

Norme imaju snažan utjecaj na ponašanje zaposlenika. Mogu biti formalne i neformalne te se odnose na postupke koji se žele postići. Konkretno, norme predstavljaju standarde očekivanog ponašanja ili uspostavljena pravila koja određuju kakvo se ponašanje u organizaciji cijeni ili kažnjava.

Stavovi i uvjerenja predstavljaju osnovne ideale i načela ponašanja organizacije te su, prema Harrisu i Morranu, neuhvatljivi aspekti organizacijske kulture. Oni oblikuju identitet organizacije i utječu na način kako zaposlenici percipiraju i

reagiraju na različite situacije. Stavovi i uvjerenja su ključni za formiranje zajedničkih vrijednosti unutar organizacije te igraju važnu ulogu u oblikovanju radne atmosfere i međuljudskih odnosa.

Običaji i rituali su ustaljeni obrasci ponašanja koji služe kao alat za jačanje povezanosti zaposlenika s organizacijom. Oni oblikuju navike pojedinaca, unaprjeđuju međuljudske odnose te osiguravaju stabilnost i predvidljivost u ponašanju. Kroz različite rituale, organizacije dodatno ističu svoje temeljne vrijednosti i norme, potičući tako zajednički identitet i osjećaj pripadnosti među zaposlenicima.

Komunikacija i jezik su specifični elementi organizacijske kulture. Kroz komunikaciju, kako verbalnu tako i neverbalnu, pojedinci i organizacije izražavaju svoj identitet i vrijednosti. Jezik može biti pokazatelj socijalnog statusa zaposlenika u organizaciji te odražava razinu formalnosti ili neformalnosti unutar radnog okruženja. Važno je prepoznati kako jezik i komunikacija odražavaju sve aspekte organizacije te imaju veliki utjecaj na međuljudske odnose i atmosferu u radnom okruženju.

Mitologija obuhvaća raznolike priče koje predstavljaju specifičan oblik informacija koje se razvijaju unutar organizacija kao manifestacija njihove kulture. Ove priče služe kao sredstvo prenošenja vrijednosti, tradicija i identiteta organizacije te imaju važnu ulogu u oblikovanju zajedničkog narativa i povezivanju zaposlenika s ciljevima i vrijednostima tvrtke. Kroz mitologiju, organizacije stvaraju dublje razumijevanje svoje povijesti, ciljeva i načina rada, potičući tako osjećaj pripadnosti i zajedništva među svojim članovima.

Simboli su ključni za prenošenje osnovnih vrijednosti organizacije i često su sastavni dio njezine kulture. Oni predstavljaju vanjske vizualne znakove koji

mogu označavati status i socijalnu diferencijaciju među članovima organizacije. Međutim, u suvremenom poslovnom okruženju sve više se teži stvaranju atmosfere jednakosti, što može rezultirati smanjenjem upotrebe vanjskih simbola koji bi mogli stvarati razlike među zaposlenicima. Ova promjena može doprinijeti stvaranju inkluzivnijeg i jedinstvenijeg radnog okruženja gdje se naglašava zajednički identitet i vrijednosti organizacije.

Sikavica najvažnije elemente organizacijske kulture dijeli na:

- vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja
- statusne simbole
- tradiciju, priče i povijest
- rituale, ceremonije i igre
- žargon i jezik
- fizičku okolinu.

Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja nositelji su organizacijske kulture, iako spadaju u njezine nevidljive znakove. Sve ono čemu organizacija teži predstavljaju vrijednosti, dok se usmjeravanje ponašanja pojedinca u željenom smjeru provodi normama. Stajališta koja su nečija percepcija mogu utjecati na ponašanje, pa samim time i na vrijednosti.

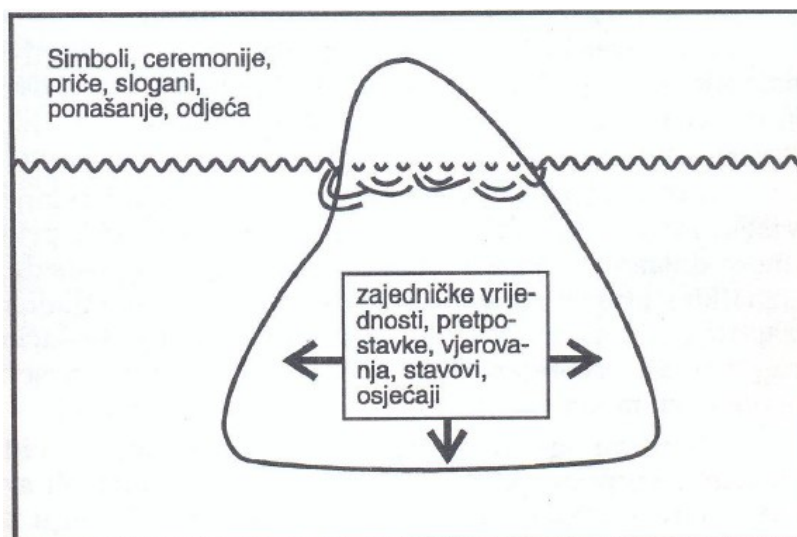
Statusni simboli su jasno vidljivi znakovi organizacijske kulture koji odražavaju društveni položaj pojedinca, određene skupine ili čak cijele organizacije, za razliku od vrijednosti, normi, stavova i uvjerenja.

Tradicija, priče i povijest su dugotrajni elementi organizacijske kulture koji omogućuju razlikovanje jedne organizacije od druge i stvaranje prepoznatljivog identiteta organizacije od samog početka. Ovi elementi također doprinose jačanju povezanosti pojedinca s organizacijom.

Žargon i jezik su ključni elementi organizacijske kulture koji variraju između različitih organizacija, pa čak i unutar pojedinih skupina unutar iste organizacije. Posebno se ističe razlika u žargonu koji je često određen vrstom djelatnosti organizacije i specifičnim zadacima koje obavlja pojedinac.

Fizička okolina kao dio organizacijske kulture obuhvaća makrolokaciju i mikrolokaciju organizacije te njenih odjela. Osim lokacije samog poslovnog prostora, organizacijsku kulturu može oblikovati i raspored ureda unutar zgrade te dizajn i stil namještaja.

Na slici 3. vidimo jasno kako se organizacijska kultura sastoji se od svojih vidljivih i nevidljivih dijelova čija sinergija određuje specifičnosti organizacije prepoznatljive članovima organizacije, ali i vanjskim čimbenicima poput kooperanata, konkurenata i klijenata. Među vidljive znakove kulture ubrajamo: ceremonije, simboli, priče, slogani, stil oblačenja i ponašanja... Nevidljivi dio organizacijsku kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera zaposlenih u organizaciji.



Slika 3: Vidljiva i nevidljiva organizacijska kultura [11]

2.3 Vrste organizacijske kulture

Razlikujemo sljedeće vrste organizacijske kulture: [12]

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

Većina članova unutar organizacije dijeli dominantnu kulturu. U većim organizacijama mogu postojati i supkulture, odnosno različite kulturne karakteristike pojedinaca ili skupina unutar organizacije. Za dobrobit poduzeća važno je imati prepoznatljivu dominantnu kulturu koja može ujediniti većinu članova organizacije.

Jaka kultura u organizaciji je ona koju podržavaju njeni članovi. Obilježava je intenzivna upotreba simbola, što čini promjenu teže izvedivom. Nasuprot tome, slaba kultura nije podržana od strane članova organizacije i karakterizira je nedostatak zajedništva oko određenih vrijednosti. Slaba kultura obično prati visok stupanj formalnosti.

Jasna kultura je prepoznatljiva članovima organizacije i drugim osobama po svojim obilježjima. Nasuprot tome, nejasna kultura nije lako prepoznatljiva, te mnogi zaposlenici nisu u mogućnosti opisati ili objasniti njezine karakteristike.

Izvrsne kulture obilježavaju sljedeće karakteristike: strategijsko planiranje tvrtke, otvorena komunikacija između zaposlenika i menadžmenta, usvajanje standardnih metoda te osjećaj pripadnosti zaposlenika kao dijelu velike obitelji.

Nasuprot tome, loša kultura prepoznatljiva je po reaktivnom menadžmentu u kriznim situacijama, konfuziji, frustrirajućoj i neugodnoj radnoj atmosferi.

Ukoliko poduzeće posluje u stabilnoj okolini ono posjeduje postojanu kulturu, u suprotnoj situaciji poduzeće posjeduje promjenjivu ili prilagodljivu kulturu.

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

2.4 Tipovi organizacijske kulture

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

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

4 tipa organizacijske kulture: [9]

- *Kultura "sve ili ništa" ili "macho" kultura* stavlja naglasak na ideje pojedinca, dok je timski rad manje važan. Ova kultura obilježena je visokom razinom natjecateljskog duha gdje se svaki neuspjeh kritizira, te visokim stupnjem rizika gdje je brza povratna informacija ključna za uspjeh.
- *Kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura* – karakteriziraju je timski rad, užurbanost, organiziraju se okupljanja kako bi se potakla motivacija, mali rizik i brza povratna informacija.

- *Kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektna kultura* – glavna obilježja su racionalno i promišljeno razmišljanje temeljeno na prikupljenim podacima, te velika ulaganja i visok rizik, stroga pravila dnevnog reda i udjela u diskusiji, te spora povratna informacija.
- *Procesna kultura* – karakteristike su diskretno i savršeno izvršenje zadataka, niska tolerancija greška, besprijekoran rad i osiguranje pozicije zaposlenih, postojanje specifičnih simbola koji služe za motiviranje djelatnika, karakterizira je mali rizik i spora povratna informacija.

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

4 tipa organizacijske kulture: [9]

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

Scholzova tipologija organizacijske kulture – temelji se na tri dimenzije pomoću kojih je moguće diferencirati čitav niz različitih tipova kulture. [12]

Prva dimenzija se odnosi na sklonost organizacije ka kontinuitetu ili promjeni, te je povezana s evolucijom organizacije, na ovoj dimenziji se može diferencirati pet tipova kulture:

- Stabilna kultura – okrenuta je prema unutra, to jest prema prošlosti, pokazuje jaku averziju prema promjenama i odbojnost prema svakom diskontinuitetu.
- Reaktivna kultura – isključivo prema unutra orijentirana, bavi se sadašnjošću, prihvaća minimalni rizik, te teško prihvaća bilo kakve promjene.
- Anticipirajuća kultura – djelom je orijentirana prema unutra a dijelom prema okolini, prihvaća poznatu razinu rizika i postupne promjene.
- Istraživačka kultura – je strogo orijentirana prema okolini, ponaša se prema principu omjera dobiti i rizika, te velikim dijelom prihvaća promjene.
- Kreativna kultura – je izrazito ekstrovertirana prema okolini i preferira neizvjesni i viski stupanj rizika, kontinuirano tragajući za inovacijama i promjenama.

Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja

problema, diferencira tri tipa organizacijske kulture: [12]

- Proizvodna kultura – razvija se tamo gdje je proizvodni proces u pravilu konstantan s visoko standardiziranim radnim postupcima i niskom razinom stručnog znanja potrebnog za ispunjavanje zahtjevima, dok su prava i želja za integracijom radnika na niskoj razini.
- Birokratska kultura – u njoj se povećava raznolikost i nestandardiziranost što vodi većoj specifikaciji prava i obveza zaposlenika, a osnova određivanja pozicije zaposlenika proizlazi iz moći koju posjeduju.
- Profesionalna kultura – vezana je uz situacije za koje karakteriziraju nestandardni i raznoliki zadatci koji s obzirom na prirodu i težinu zahtijevaju visoko stručne ljude i specijaliste u području djelovanja gdje uspjeh ovisi prvenstveno o kvaliteti i međusobnoj kompetitivnosti ljudi

Treća dimenzija se odnosi na interakciju organizacije s okolinom i utjecaj određenih pristupa na probleme i karakteristike ljudi koji su dominantni u organizaciji. Postoje četiri osnovna tipa koji se temelje na konceptu organizacijske klime, vrsti ljudi i specifičnom psihološkom profilu koji je oblikovan vanjskim utjecajima:

- *Kultura čvrstih i hrabrih pojedinaca, poznata kao "macho kultura"* – stvara okruženje s visokim rizikom i brzim povratnim informacijama koje utječu na donošenje odluka i pokretanje akcija. Ova kultura zahtijeva ljude spremne da prihvate rizik i stvara atmosferu koju najbolje opisuje izreka "sve ili ništa". Također potiče razvoj specifičnih rituala za samozaštitu.
- *Kultura "mnogo rada - mnogo zabave"* – oblikuje se u okruženju koje karakterizira nizak rizik i brz protok povratnih informacija. Ova kultura se zasniva na timskom duhu, visokoj aktivnosti i stalnoj potrebi za akcijom. Njeno osnovno pravilo je spajanje ugodnog sa korisnim, odnosno kombinacija ozbiljnog i napornog rada sa prijatnom atmosferom i zabavom.
- *Kultura "kladi se na svoju kompaniju"* – naglašava važnost donošenja odluka s dugoročnim efektima u zahtjevnoj okolini. Zaposleni su svjesni da će rezultati njihovih odluka biti vidljivi tek nakon nekoliko godina. Ova kultura se fokusira na tehnologiju, rasprave i dogovaranje kao ključne elemente odgovornosti.
- *Procesna kultura* – razvija se u okruženju koje minimizira rizik, fokusirana je na hijerarhiju i standardizaciju poslovanja uz visoku predvidljivost i kontinuitet.

Handy-jeva tipologija organizacijske kulture – daje jednostavniju i globalniju klasifikaciju identificirajući četiri osnovna tipa kulture kojima odgovaraju različite organizacijske strukture i sistemi: [12]

- *Kultura moći (poduzetnička kultura)* – je oblik kulture u kojem se ističe snažna centralna figura ili centar moći koji koordinira aktivnosti manjih jedinica, slično kao paukova mreža. Ova kultura je često prisutna u malim poduzetničkim organizacijama, iako je danas sve manje u svom klasičnom obliku.
- *Kultura uloga (birokratska kultura)* – temelji se na logici i racionalnosti te stavlja naglasak na pravila, procedure, uloge i opise poslova. U ovoj kulturi, pravila i procedure su važniji od zaposlenika, koji se očekuje da izvrše točno određeni zadatak unutar propisanog okvira i na određeni način. Ova kultura je stabilna i fokusirana na procese i metode, umjesto na rezultate. Svaka promjena može je destabilizirati i ugroziti njezinu efikasnost jer je manje prilagodljiva i fleksibilna.
- *Kultura zadatka (timska kultura)* – usmjerena je na zajednički rad na zadatku ili projektu, što sprječava dominaciju individualnih ciljeva i veliku razliku u statusu. Ova kultura je vrlo dinamična i prilagodljiva, a najprikladnija organizacijska forma za nju je matrična organizacija. Fokus kulture je na obavljanju posla, gdje se moć temelji na stručnosti i doprinosima pojedinaca, omogućavajući veliku fleksibilnost organizacije i usmjerenost prema okolini.
- *Kultura pojedinca (kultura usmjerena pojedincima)* – predstavlja rijetku vrstu kulture koja može postojati u određenim dijelovima organizacije, ali rijetko postaje prevladavajuća i dominantna karakteristika cijele organizacije. Ova kultura je specifična zbog različitih supkultura unutar organizacije, gdje su pojedinci u središtu pažnje. Struktura i organizacija služe kao alati za olakšano ostvarivanje ciljeva pojedinaca unutar nje, pri čemu su ciljevi organizacije usmjereni prema individualnim ciljevima.

Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture – svoje teorijsko polazište operacionalizacije temelji na osnovu organizacijskog stila ponašanja, kao indikatora kulture, diferencira tri organizacijska profila, odnosno stila podrške: birokratski profil, inovativni profil i socijalni profil. Bahtijarević-Šiber proširuje Mergerisonov model uvođenjem većeg broja tvrdnji koje opisuju različite aspekte organizacijske kulture. U tu svrhu oblikovan je model sa šest grupa faktora: [13]

- *Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije* – obuhvaćaju elemente povezane s poduzetnošću i proaktivnošću organizacija, fokus na budućnosti i razvoju, tržišnu orijentaciju, kreativnost, ambicioznost, dinamičnost i prilagodljivost, spremnost za preuzimanje rizika, stabilnost, predvidljivost te sustavno i organizirano ponašanje i djelovanje.
- *Faktori birokracije* – obuhvaćaju hijerarhijsku strukturu, visoku formalizaciju, autokratski način rukovođenja, centralizaciju odlučivanja te naglasak na pisanim informacijama i izvještajima.
- *Faktori socijalne orijentacije* – obuhvaćaju odnos prema ljudima, vrstu međuljudskih odnosa koji se razvijaju (povjerenje, harmoniju, neformalnost i prijateljstvo), poticanje suradnje i timskog rada, sudjelovanje u odlučivanju te profesionalnost u stručnosti.
- *Faktori decentralizacije* – obuhvaćaju usmjerenost svake organizacijske jedinice na postizanje samo pojedinačnih ciljeva bez brige za cjelinu, te naglašavaju decentralizaciju u odlučivanju.
- *Faktori održavanja statusa quo* – obuhvaćaju usmjerenost na očuvanje postojeće proizvodnje i aktivnosti te preferiranje sigurnih poslova bez rizika.

- *Faktori formalizacije* – obuhvaćaju definiranje brojnih samostalnih jedinica, strogu regulaciju ponašanja članova i organizacijskih dijelova putem pravila i procedura te osiguravanje sigurnosti članovima.

U ovom radu koristit ćemo Charles Handy-jevu tipologiju organizacijske kulture.

Tablica 1: Dinamična kreativna kultura

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

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

Tablica 2: Statična birokratska kultura

Birokracija	Status quo	Formalizacija
Hijerarhijska struktura	Orijentacija na sadašnjost	Mnoštvo organizacijskih jedinica
Formalna organizacija	Sigurni poslovi bez rizika	Pravila i procedure

Automatski način rukovođenja	/	Sigurnost
Pisana komunikacija	/	/

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

2.5 Klasifikacija organizacijske kulture

Klasifikacija organizacijskih kultura ima za cilj stvaranje manjeg broja osnovnih tipova kulture, identificiranjem zajedničkih karakteristika iz različitih organizacija. Ove karakteristike se zatim generaliziraju kako bi se oblikovao opći model ili tip organizacijske kulture.

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. [14]

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. [14]

Klasifikacija organizacijskih kultura koju je provela konzultantska kuća Human Synergetics (Balthazard, Cooke, Potter, 2006; Cooke, Szumal, 2000; Cooke, Lafferty, 1987) koristi Inventar Organizacijske kulture (Organizational Culture Inventory – OCI) kao široko provjereni upitnik. OCI je prema autorima najčešće korišteni instrument za mjerenje i ocjenu organizacijske kulture u svijetu, s primjenom u preko 2 milijuna organizacija.

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. Norme ponašanja su konkretne, lako prepoznatljive i povezane s načinom djelovanja organizacije, za razliku od apstraktnijih vrijednosti kulture koje su teže prepoznatljive i povezane s načinom djelovanja organizacije.

OCI polazi od dvije kognitivne dimenzije organizacijske kulture: [14]

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

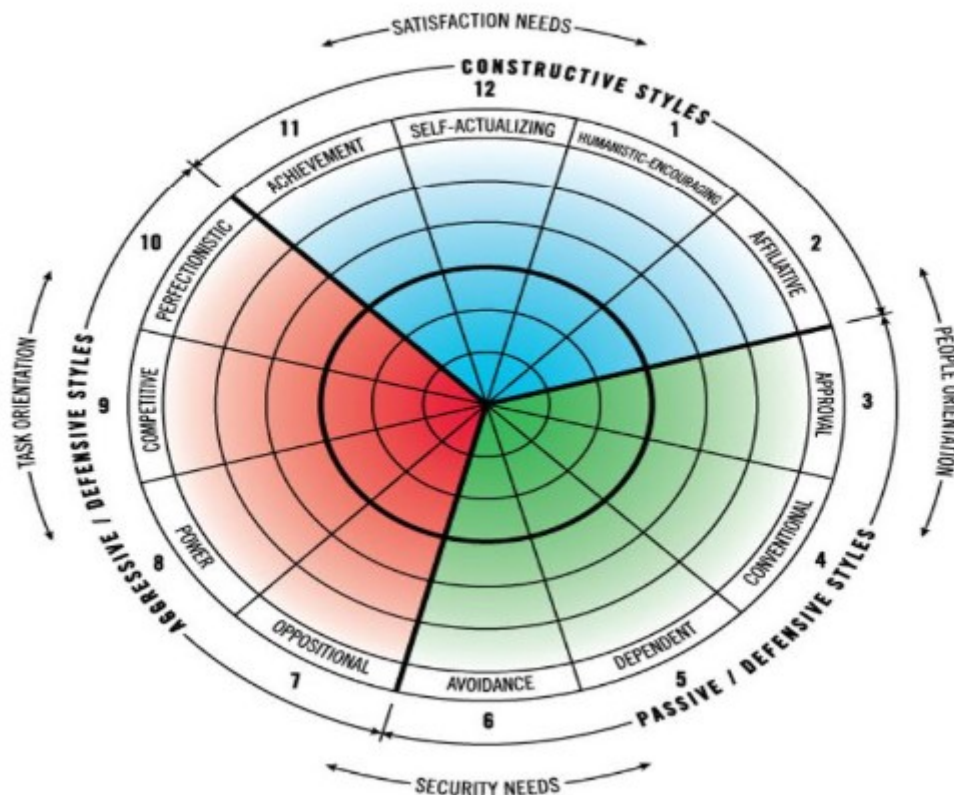
Na temelju ove dvije dimenzije OCI identificira 12 grupa normi ponašanja koji čine glavne dimenzije svake organizacijske kulture. Na temelju o poziciji neke organizacijske kulture na svakoj od tih 12 razina koje mjere norme ponašanja, ta kultura će biti svrstana u jednu od tri tipa ili vrste kultura. To su: konstruktivna, agresivno defenzivna i pasivno defenzivna. U tablici 1. prikazana je OCI klasifikacija s potrebama i orijentacijom ljudi te normama ponašanja za svaku prethodno navedenu vrstu kulture.

Tablica 3: OCI Klasifikacija organizacijskih kultura (izrada autora [14])

Potrebe i orijentacija ljudi	Vrste kulture	Norme ponašanja
Potrebe zadovoljstva kroz orijentaciju na ljude i		Postignuće Samo ostvarenje

zadatke	<i>Konstruktivna kultura</i>	Humanizam, podrška Pripadnost
Potrebe sigurnosti kroz usmjerenost na zadatke	<i>Agresivno defanzivna kultura</i>	Suprotstavljanje Moć Konkurencija Perfekcionizam
Potrebe sigurnosti kroz usmjerenost na ljude	<i>Pasivno defanzivna kultura</i>	Odobranje Konvencija Zavisnost Izbjegavanje

Klasifikacija organizacijskih kultura prikazana je kroz circumplex, kružnu sliku s 12 normi ponašanja podijeljenih u 3 grupe koje odgovaraju tri vrste kultura, kao što je prikazano na slici 4. Konstruktivni tip (constructive styles) označen je plavom bojom, pasivno-defanzivni tip (passive/defensive styles) zelenom bojom, a agresivno-defanzivni tip (aggressive/defensive styles) crvenom bojom. Svaka od navedenih organizacijskih kultura povezana je s orijentacijom na ljude (people orientation) ili zadatke (task orientation), te zadovoljavanjem potreba nižeg reda (security needs) ili potreba višeg reda (satisfaction needs). Svaka od tri vrste organizacijskih kultura, kombinirajući po 4 norme ponašanja, također implicira pretežnu orijentaciju na ljude ili zadatke, te pretežnu orijentaciju na zadovoljavanje potreba višeg ili nižeg reda. [14]



Slika 4: OCI circumplex

Izvor: <https://www.humansynergistics.com/Files/HTML5/Circumplex/index.html>. Datum pristupanja, 28. 5. 2024.

Konstruktivni tip kulture obuhvaća norme, podršku, postignuća i samoostvarenje. U ovakvim organizacijskim kulturama se od zaposlenika očekuje da pružaju pomoć i podršku drugima u organizaciji, budu spremni za suradnju te vode brigu o dobrobiti drugih u grupi. Također, od članova takve organizacije se očekuje da se razvijaju, budu kreativni, uče nove stvari, preuzimaju nove izazove, te teže kvaliteti, a ne kvantiteti. Konstruktivni tip organizacijske kulture valorizira uspjeh, rezultate, postignuća i individualno ostvarenje ciljeva, te od zaposlenika se očekuje da budu ambiciozni i teže ostvarenju ambicioznih ciljeva. Na kraju, ovaj tip organizacijske kulture potiče

zaposlenike da pristupe na način koji će im omogućiti ostvarivanje potreba višeg reda.

Agresivno-defanzivni tip kulture karakteriziraju norme opozicije, moći, konkurencije i perfekcionizma. U ovom tipu organizacijske kulture često prevladavaju negativnost i sukobi. Ljudi često budu vrlo kritični prema drugima jer se takvo ponašanje često nagrađuje. Također, članovi organizacije mogu biti nagrađeni za kontrolu nad podređenima i poslušnost prema nadređenima, pri čemu autoritet proizlazi iz takvih pozicija. Očekuje se međusobno takmičenje među zaposlenicima, stvarajući sliku "pobjeda 13 - poraz". Uvažava se perfekcionizam, ustrajnost i trud. Zaposlenici se očekuje da rade puno, dokumentiraju svoj rad i obave svaki zadatak do detalja. Na kraju, u ovom tipu organizacijske kulture se od zaposlenika očekuje da pristupe zadacima na agresivan i kompetitivan način kako bi osigurali svoj status i položaj unutar organizacije.

Pasivno-defanzivan tip organizacijske kulture karakteriziraju norme suglasnosti, izbjegavanja i konvencionalnosti. Pripadnici ove skupine teže održavanju dobrih međuljudskih odnosa i izbjegavanju sukoba. U takvoj organizaciji, pravila su ključna, tradicija je važna, a birokracija je prisutna. Pripadnici se očekuje da poštuju pravila, prilagode se većini i ostave pozitivan dojam. Autoritet se cijeni, a članovi se potiču da slijede upute i ne preuzimaju rizike. Ova kultura naglašava izvršavanje zadataka i sigurnost u interakcijama s drugima. [14]

Iz analize različitih tipova kultura može se zaključiti da je konstruktivni tip kulture, u određenoj mjeri, superiorniji u odnosu na ostale. Empirijsko

istraživanje koje su sproveli Cooke i Szumal 2000. godine pokazalo je da ovaj tip kulture doprinosi boljim ishodima na individualnom nivou, uključujući veću motivaciju i zadovoljstvo poslom. Na grupnom nivou, konstruktivna kultura se manifestira kroz poboljšan timski rad i kvalitetnije međuljudske odnose, dok na organizacijskom nivou rezultira višom kvalitetom usluga i boljim iskustvom za potrošače.

Cameron i Quinn su na osnovu dimenzija internog fokusa i integracije naspram eksternog fokusa i diferencijacije te fleksibilnosti i diskrecije naspram stabilnosti i kontrole konstruirali matricu prikazanu na slici 5. Koja prepoznaje sljedeće vrste organizacijskih kultura: kultura klana, kultura hijerarhije, kultura tržišta i kultura adhokracije.



Slika 5: Model konkurentnih vrijednosti [15]

Kultura klana - u ovom tipu organizacije kulture, metafora za organizaciju je proširena porodica ili klan. Organizacija za njene članove predstavlja vrlo prijateljsko mjesto, kao proširena porodica. Lider organizacije je smatran glavom porodice ali i mentorom. Ljude međusobno učvršćuje tradicija, posvećenost i lojalnost. Naglašava se dugoročna posvećenost razvoju ljudskih resursa i pridaje se velika važnost koheziji i radnom moralu. Uspjeh se definira na osnovu zadovoljstva klijenata i samih zaposlenika. Organizacija je orijentirana na podršku i visoko cijeni timski rad, koheziju i participaciju, brigu o ljudima i individualni razvoj. [14]

Kultura hijerarhije - organizacija sa ovom kulturom je vrlo formalizirano i strukturirano mjesto. Formalne procedure i pravila vode svakodnevni rad ljudi. Najvažnije je postići efikasno, skladno i glatko funkcioniranje organizacije. Ljude međusobno objedinjuje pridržavanje istih pravila i procedura. Naglasak je na dugoročnoj efikasnosti, niskim troškovima i skladnom funkcioniranju. Visoko se cijene stabilnost, predvidljivost i sigurnost zaposlenja. Interna i orijentacija ka kontroli u ovom kulturnom tipu formiraju orijentaciju ka pravilima u kojoj se naglašavaju racionalnost, procedure, hijerarhija, autoritet i podjela rada. [14]

Kultura adhokracije - ova kultura čini da organizacija bude dinamično, kreativno i poduzetničko mjesto. Ljudi se potiču i od njih se očekuje da poduzimaju akcije i snose rizik. Lideri su inovatori i oni koji preuzimaju rizik na sebe. Ljude u organizaciji povezuje želja za eksperimentiranjem i isprobavanjem novih stvari. Naglasak u dugom roku je na rastu kroz pribavljanje novih resursa. Uspjeh u organizaciji se mjeri novim proizvodima ili uslugama. Ohrabruje se

individualna inicijativa i autonomija. Eksterna orijentacija kao i orijentacija na fleksibilnost u ovom tipu kulture impliciraju orijentaciju ka inovacijama i podrazumijevaju promjene, inovacije, traženje informacija, anticipaciju, otvorenost, eksperimentiranje. [14]

Kultura tržišta - sa kulturom tržišta, organizacija je orijentirana na rezultat - glavna briga je da se obavi posao. Od ljudi se očekuje kompetitivnost kao i ciljano i rezultatski orijentirano ponašanje. Lideri potiču težak rad, ostvarenje rezultata i takmičenje među zaposlenicima. Ljude zajedno drži želja za pobjedom. Naglasak u dugom roku je pobjeda na tržištu i postizanje mjerljivih rezultata na njemu. Uspjeh se mjeri učešćem na tržištu i prodajom kao i finansijskim pokazateljima poslovanja. Oštra konkurencija se visoko cijeni, kako na tržištu, tako i unutar organizacije. Kombinacija eksternog fokusa i kontrole u ovom kulturnom tipu rezultira u orijentaciji menadžera i zaposlenih ka ciljevima: racionalnost, performanse, postignuće, odgovornost, nagrade na bazi performansi. [14]

Koristeći iste dimenzije kao kriterije diferenciranja tipova organizacijske kulture, Denison je također došao do 4 vrste organizacijske kulture. Ovaj istraživač je bio prije svega zainteresiran za utjecaj organizacijske kulture na performanse organizacije. To njegovo interesiranje je rezultiralo u 4 hipoteze o tome koje karakteristike kulture vode boljim performansama. Denisonovu klasifikaciju

	Eksterni fokus	Interni fokus
Fleksibilnost	Kultura adaptabilnosti	Kultura uključenosti
Stabilnost	Kultura misije	Kultura konzistentnosti

kultura možemo predstaviti kroz matricu, kao na slici broj 6.

Osnovni tipovi kulture u modelu Denisona i njihove karakteristike su:

Kultura uključenosti – ova kultura sadrži pretpostavku da je uključenost ljudi ključ za uspjeh organizacija. Kultura uključenosti kombinira internu i organizaciju na fleksibilnost. U njoj se cijeni timski rad i razvoj ljudskih resursa. O snaživanje ljudi je često prisutno. Ljudi su posvećeni i imaju osjećaj vlasništva nad organizacijom. Zaposlenici participiraju u odlučivanju i imaju percepciju da direktno doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije. Kultura uključenosti korespondira sa kulturom klana u modelu konkurirajućih vrijednosti.

Kultura konzistentnosti – ovaj tip kulture se bazira na pretpostavci da je samo jaka kultura uspješna kultura a da se snaga kulture mjeri njenom konzistentnošću. Kultura kombinira orijentaciju ka stabilnosti i interni fokus. Naglašava se važnost integracije i koordinacije svih aktivnosti u organizaciji. Potencira se jedinstvo i inzistira se na prihvaćanju i prakticiranju zajedničkih vrijednosti u organizaciji. Visoko se cijeni konsenzus. Ovaj kulturni tip korespondira sa kulturom hijerarhije Kuina i Kamerona.

Kultura adaptabilnosti – je kultura koja kombinira eksternu orijentaciju i orijentaciju ka promjenama. U toj kulturi važi pretpostavka da je ključ za uspjeh organizacije sposobnost prilagođavanja okruženju. Stoga ova kultura vodi prema prihvaćanju i sprovođenju promjena. Od zaposlenih se očekuje da budu otvoreni prema tržištu, spremni na konkurentsku borbu, preuzimanje rizika i učenje na greškama. Potrošači su izuzetno bitni u ovoj kulturi. Ovaj kulturni tip korespondira sa kulturom tržišta u modelu konkurirajućih vrijednosti.

Kultura misije – u kulturi misije se kombiniraju eksterni fokus i stabilnost. Pretpostavka je da organizacija može biti uspješna samo ako ima jasnu i čvrstu misiju koju svi u organizaciji prihvaćaju i prakticiraju. U takvoj kulturi se razvijaju jasne strategije, politike i ciljevi koji vode ponašanje. Ovaj kulturni tip korespondira sa kulturom adhokratije Kuina i Kamerona.

Pored već spomenutih podjela, u literaturi se često koristi još jedan par dimenzija za klasifikaciju organizacijskih kultura:

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

Ove dimenzije su osnova za dvije najpoznatije klasifikacije organizacijske kulture, a to su Hendyjeva i Trompenaarsova klasifikacija. Iako se temelje na istim dimenzijama, autori su im dali različite nazive. Handyjeva klasifikacija, kao i prethodne, oslanja se na norme i prakse ponašanja kao ključne komponente kulturnog sadržaja. Na osnovu ovih dviju dimenzija, Handy je razvio matricu koja obuhvata četiri tipa organizacijske kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura podrške i kultura zadataka. Svakom od ovih tipova dodijelio je grčko božanstvo kao simbol, koje najbolje odražava karakteristike svake kulture. [14]



Slika 7: Handyjeva klasifikacija organizacijskih kultura [14]

Kultura moći (Power culture) – je simbolizirana kroz Zeusa, vrhovnog i svemogućeg boga u grčkoj mitologiji. Osnovna karakteristika kulture moći je njena usmjerenost prema lideru. Ova kultura se temelji na pretpostavci da organizacija služi kao sredstvo za postizanje ciljeva koje postavlja njen vlasnik ili vođa. U svom najboljem obliku, kultura moći može se opisati kao skladna obitelj s ocem na čelu, čije se autoritet poštuje. Međutim, u svom najgorem izdanju, ona može poprimiti oblik diktature, gdje vođa vlada kroz strah. Izvor moći vođe leži u kontroli resursa i njegovoj karizmi. Ova kultura nije birokratska. U njoj ne postoji poštovanje formalnih shema, pravila i procedura. Umjesto toga, sve se zasniva na ličnom nadzoru lidera, tako da efikasnost funkcioniranja organizacije u velikoj mjeri zavisi od njegove kompetentnosti. Lider u velikoj mjeri personalizira rad organizacije tako da sve u njoj dobiva njegov osobni pečat i sve zavisi od njegovog stila i kompetencija. Selekciju ljudi radi lider kao i njihovo nagrađivanje i kažnjavanje. Organizacijska struktura vrlo je neformalna i često se zaobilazi i to najčešće od strane samog lidera. Nije neobično da lider raspodjeljuje zadatke zaposlenima prema njegovoj osobnoj procjeni o tome tko će taj zadatak najbolje uraditi pa čak i kad je to suprotno formalnoj podjeli rada prema organizacijskoj shemi. Glavna prednost kulture moći je brzina njenog reagiranja. Budući da u ovoj kulturi sve zavisi od lidera, kada on donese odluku o promjenama onda se ta odluka vrlo brzo i efikasno sprovodi. Glavni nedostatak kulture moći je što je ona vrlo rizična- praktično sve zavisi samo od jednog čovjeka i njegovih sposobnosti. Kultura moći je pogodna za relativno male i mlade organizacije, u kojima ne dominira visokoobrazovni kadar, i to u turbulentnim industrijama u kojima je potrebno brzo reagiranje. [14]

Kultura uloga (Role culture) – u ovoj kulturi dominiraju formalna pravila i procedure i od svih u njoj, uključujući i lidera i ostale menadžere, se očekuje da ih striktno poštuju. Ono što je u kulturi moći lider i njegova ličnost, u kulturi uloga su formalna pravila i standardi. Teži se da se svaki proces, svako

ponašanje i svi odnosi u organizaciji standardiziraju i formaliziraju. Simbol ove kulture je grčki hram i bog Apolon (bog razuma). U kulturi uloga se sve zasniva na logici, razumu i racionalnosti. Kultura uloga se zasniva na viđenju organizacije kao uređene socijalne strukture, koju reguliraju dogovorena pravila i procedure. Moć se u ovoj kulturi stiče na osnovu hijerarhijske pozicije i djelomično na osnovu ekspertovog znanja. Kultura uloga se najčešće može naći u velikim birokratiziranim poduzećima i drugim organizacijama (naročito javne službe). Njena osnovna prednost je u pouzdanosti i efikasnosti, dok joj je glavni nedostatak nesposobnost prilagođavanja, rigidnost, nedostatak inicijative i poduzetništva. [14]

Kultura zadatka (Task culture) – je takav sistem vrijednosti i normi ponašanja u kojem se na najviši vrh u organizaciji stavlja uspjeh i postignuće. Zato mnogi ovu kulturu i zovu kulturom postignuća. Njen simbol je Atina kao boginja koja svojim osobinama najviše odgovara opisu ove kulture. Kultura zadatka počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi rješavala zadatke. Sve je orijentirano prema poslu koji treba da se obavi i tome je sve podređeno. Ljudi se ne cijene prema hijerarhijskoj poziciji, već prema njihovoj sposobnosti da doprinesu obavljanju zadatka. Kultura zadatka najviše odgovara ljudima koji su motivirani postignućem, odnosno poslom samim po sebi, prije nego materijalnim nagradama. Kultura zadatka vladaju vrijednosti kao što su: samostalnost pojedinca, fleksibilnost i prilagodljivost. Ova vrsta kulture je najpodesnija za relativno male, specijalizirane organizacije sa visokoobrazovanim zaposlenima i sofisticiranom tehnologijom, kao što su: konzultantske agencije, advokatske kancelarije, propagandne agencije, istraživačke organizacije i sl. Osnovni nedostatak je sadržan u njenoj pretjeranoj zavisnosti od ljudi i njihovih kvaliteta. Nadalje, često kultura zadatka stimulira i podržava površnost u obavljanju posla, budući da nema vremena za razvoj ekspertize kod zaposlenih. [14]

Kultura podrške (People culture) – ovaj tip kulture je izuzetno rijedak u poslovnim organizacijama. Njegov simbol je grčki bog Dioniz, koji predstavlja vino, uživanje i zadovoljstvo. Kao što naziv sugerira, fokus je na pojedincu, a ne na organizaciji kao cjelini. Talent zaposlenika je ključan, a mogućnost za inicijativu se izuzetno cijeni. Osnova ove kulture je pojedinac, oko kojeg se organizacijska struktura oblikuje kao podrška za ostvarivanje njegovih ciljeva. Organizacije s ovim tipom kulture često se suočavaju s izazovima lojalnosti zaposlenika, koji su skloniji biti odani sebi i svojoj profesiji nego samoj organizaciji. Također, može doći do problema s koordinacijom i efikasnim donošenjem odluka, što se često pretvara u politički proces pregovaranja između pojedinaca i grupa unutar organizacije. Ovaj tip kulture najčešće se može pronaći na fakultetima i u istraživačkim institucijama. Shematski, ova kultura može se prikazati kao galaksija, gdje svaka zvijezda predstavlja zasebnu individuu. [14]

3 ORGANIZACIJSKE KULTURE GRAĐEVINSKIH TVRTKI

Organizacijska kultura građevinskih poduzeća igra ključnu ulogu u oblikovanju radnog okruženja, odnosa među zaposlenicima i ukupne učinkovitosti poslovanja. Ova kultura obuhvaća skup vrijednosti, normi, vjerovanja i praksi koje oblikuju način na koji se posao obavlja unutar organizacije. Jedna od osnovnih karakteristika organizacijske kulture u građevinskim poduzećima je naglasak na timskom radu. Građevinski projekti često zahtijevaju suradnju različitih stručnjaka, uključujući inženjere, arhitekta, radnike na terenu i menadžere. Stoga je izgradnja povjerenja i komunikacije među članovima tima od suštinske važnosti za uspjeh projekta.

Kultura organizacije ima jednaku važnost za zaposlenike unutar tvrtke kao i za cjelokupnu poslovnu strategiju. Zaposlenik može usvojiti tu kulturu, prilagoditi se i ostvariti uspjeh, ili može ostaviti svoj trag na kulturi poduzeća. Međutim, ukoliko ne uspije prilagoditi se postojećim vrijednostima i normama, niti ih promijeniti, morat će napustiti organizaciju. S druge strane, kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju poslovne strategije, jer utječe na izbor strategije te predstavlja jedan od ključnih načina njene provedbe. [1]

Osim toga, inovacije i prilagodljivost su važni elementi organizacijske kulture u građevinskim poduzećima. S obzirom na to da se industrija suočava s brzim promjenama u tehnologiji i materijalima, poduzeća koja potiču kreativnost i otvorenost prema novim idejama često su uspješnija. Ova kultura inovacija može uključivati istraživanje novih građevinskih tehnika, korištenje održivih materijala ili implementaciju digitalnih alata za upravljanje projektima.

Promjene unutar građevinske industrije, koja se odlikuje svojom složenošću, uvelike ovise o vrijednostima zaposlenika. Organizacijska kultura u građevinarstvu značajno se razlikuje od kulture u drugim industrijama, što se

može pripisati nedostatku zajedničkih trendova među profesionalnim razinama, slaboj komunikaciji između različitih zanimanja, oskudnoj suradnji između firmi koje rade na istom projektu, te udaljenim lokacijama poslovanja. Ove karakteristike često rezultiraju time da građevinske kompanije imaju najmanje dva kulturna identiteta: korporativnu kulturu i kulturu specifičnu za projekat, koja se razvija za svaki pojedinačni građevinski projekt.

3.1 Organizacijska kultura građevinskih poduzeća u Hrvatskoj

Tijekom istraživanja organizacijske kulture hrvatskog graditeljstva anketni upitnik je distribuiran svim građevinskim tvrtkama registriranim u Hrvatskoj gospodarskoj komori. Ispitanici iz građevinskih tvrtki pozicionirani su kao operativni menadžment ili s više pozicije, koji bi mogli utjecati na organizacijsku kulturu unutar vlastitog tima ili djelokruga rada. Dobiveno je ukupno 108 valjanih odgovora građevinskih tvrtki diljem Hrvatske. [16]

Zanimljivo je da su rezultati studije **identificirali hijerarhiju kao dominantan tip kulture** uzorka prikazano u Tablici 4. To znači da su građevinske tvrtke u Hrvatskoj uglavnom visoko formalizirane i strukturirane organizacije. Ljude na okupu drže dobro definirane procedure, a vođe su prvenstveno dobri koordinatori i organizatori. Uspjeh ovisi o predvidljivosti i učinkovitosti. U takvim organizacijama ljudi prihvaćaju hijerarhijski poredak u kojem svatko ima mjesto i koje ne treba dodatno obrazlagati. Centralizacija u organizaciji je popularna, podređeni očekuju da im se kaže što da rade, a idealan šef dobroćudni autokrat.

Tablica 4. Trenutna organizacijska kultura u hrvatskim građevinskim poduzećima [16]

Tip kulture	Srednji rezultat
-------------	------------------

Kultura klana	26.05
Kultura adhokracije	18.50
Kultura tržišta	26.49
Kultura hijerarhije	28.96

Iako je dominantan tip hijerarhijske kulture, nijedan od tipova kulture nema apsolutnu dominaciju nad ispitanicima. Međutim ovakva velika dominacija hijerarhijskog tipa kulture je loša za ukupnu konkurentnost građevinske industrije. Nedavna studija potvrdila je da kultura hijerarhije ima negativan utjecaj na organizacijsko učenje i stoga se smatra preprekom za inovaciju. Organizacijska kultura stoji kao zajednički element u provedbi inovacija i razvoja konkurentne prednosti, osobito u organizacijama izloženim dinamičnim promjenama, koje se žele prilagoditi i osigurati njihovu trajnost na tržištu.

Osim toga, ispitivanje je potvrdilo da adhokracija nikada nije bila dominantan tip kulture hrvatskog graditeljstva. To nije u redu jer je empirijsko istraživanje učinaka organizacijske kulture pokazalo da adhokratska kultura ima pozitivan učinak na organizacijsko učenje, što rezultira pozitivnim učincima na tehnološke i administrativne inovacije.

Buduća organizacijska kultura hrvatskog građevinarstva ispitana je iz aspekta postojećih inženjera i aspekta studenta građevinarstva.

Rezultati prikazani u Tablici 5. pokazuju kako je prevladavajući preferirani tip kulture klan, što bi moglo dovesti do toga da građevinske tvrtke postaju sve više prijateljsko mjesto za rad, aktivno poticanje lojalnosti i suradnju na radnom mjestu. U takvim organizacijama menadžeri su mentori, a uspjeh je rezultat visoke predanosti. Sklonost prema timskom radu i organizacijama obiteljskog tipa postaje prevladavajući način razmišljanja građevinarstva u hrvatskoj.

Tablica 5. Preferirana organizacijska kultura u hrvatskim građevinskim poduzećima [16]

Tip kulture	Srednji rezultat
Kultura klana	33.97
Kultura adhokracije	23.64
Kultura tržišta	16.21
Kultura hijerarhije	26.18

Nadalje adhokracija i hijerarhija približno su jednako željene organizacijske kulture, a najmanje preferirani tip kulture je bilo tržište. Budući da adhokracija potiče preuzimanje rizika i eksperimentiranje s novim znanjem i tehnologijama, što takve tvrtke čini dinamičnim, inovativnim, kreativnim i samim time uspješnijim od ostalih, obećavajuće je da je adhokracija osvojila tako visok rezultat. S druge strane, visoka sklonost hijerarhijskoj kulturi sugerira da je čak i od strane mladih suvremeni organizacijski razvoj nametnut prirodom rada u građevinarstvu i da nije potpuno priznat. Hijerarhijska organizacijska kultura je jednako dobar kao i bilo koji drugi tip kulture, ali prikladnija za okruženja koja zahtijevaju strukturu, kontrolu i jasno definirane procese. Što se tiče tržišne organizacijske kulture, njezina najniža ocjena se mogla očekivati, ne samo zato što se radilo o preferencijama radnog stanovništva već i literatura dokazuje da je tip tržišta rijetko dominantna organizacijska kultura u građevinskoj industriji, koju povremeno preferiraju samo izvođači.

Istraživanja provedena u hrvatskoj građevinskoj industriji otkriva specifične kulturne profile koji variraju s obzirom na veličinu poduzeća, osnovnu djelatnost, regionalnu orijentaciju i vlasničku strukturu analiziranih firmi. [16]

Provedenim istraživanjem konstatirano je da je u Hrvatskoj trenutno dominantna hijerarhijska organizacijska kultura, iako su druge organizacijske

kulture također prisutne u nekim potkategorijama građevinske industrije. Različito ponašanje koje proizlazi iz različitih kulturnih profila svakako bi moglo razviti sukobe nerazumijevanja tijekom zajedničkog rada na projektima, tako organizacijskom kulturom treba pažljivo upravljati. Nadalje provedenim istraživanjem na građevinskim fakultetima i tvrtkama u Hrvatskoj o poželjnoj organizacijskoj kulturi u budućnosti pokazali su kako je dominantna organizacijska kultura klana. Postepena implementacija organizacijske kulture klana će:

- ispuniti očekivanja zaposlenika, čineći ih zadovoljnijim i uspješnijim radnicima,
- poboljšati komunikaciju među različitim dionicima koji rade zajedno,
- imati pozitivan učinak na organizacijsko učenje, inovativnost i konkurentnost.

[16]

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA TVRTKE SARAĐEN D.O.O.

4.1 Općenito o poduzeću

Poduzeće SARAĐEN d.o.o. - Stankovci osnovano je 1993. godine ,a osnovna djelatnost je gradnja stambenih i nestambenih zgrada. Trenutačno je vodeća je građevinska tvrtka na području Šibensko-kninske i Zadarske županije, koja je specijalizirana za izvođenje svih vrsta građevinskih radova, osim toga bavi se proizvodnjom i transportom betonskih i asfaltnih agregata. Pretežno se bave niskogradnjom i imaju preko 150 zaposlenih te 30 godina iskustva u industriji sa preko 1000 uspješno realiziranih projekata.



Slika 8: Logotip poduzeća SARAĐEN d.o.o.
[17]

Upravni i logistički centar tvrtke SARAĐEN d.o.o., nalazi se neposredno kod proizvodnih postrojenja, na adresi Vodanovi 47/c u Dubravi kod Tisna. Blizinu proizvodnom postrojenju smatraju od velike važnosti, jer to za njih znači osobni kontakt, vjerodostojnost i pouzdanost prema klijentima.

Stručno vođenje i organiziranje projekata bitan je čimbenik uspješnosti. SARAĐEN d.o.o. tim raspolaže dugogodišnjim iskustvom u upravljanju

građevinskim projektima, najbolje je upoznat s građevnim standardima i u skladu s tim primjenjuje svoje stečeno znanje.

Tvrtka potiče svojim radnicima da aktivno sudjeluju u unapređenju procesa i usluga, stvarajući poticajno okruženje za kreativno razmišljanje i razmjenu ideja. Organizacijska kultura također uključuje posvećenost profesionalnom razvoju i obrazovanju zaposlenika, omogućavajući im da unaprijede svoje vještine i znanja.

Sarađen d.o.o. također naglašava etičke standarde i društvenu odgovornost, vodeći računa o utjecaju svojih poslovnih aktivnosti na zajednicu i okoliš. Ova kombinacija vrijednosti i praksi čini da se zaposlenici ne samo osjećaju dijelom uspješne tvrtke, već i aktivnim sudionicima u stvaranju pozitivnih promjena unutar industrije i šire.

Zahvaljujući izvrsnoj strukturi zaposlenika, tvrtka se ističe visokom razinom tehničke i tehnološke opremljenosti. Koristi suvremenu mehanizaciju, različita prijevozna i građevinska vozila, specijalizirane strojeve te razne alate koji jamče kvalitetnu izvedbu svih radova unutar dogovorenih rokova. Za one radove koji zahtijevaju dodatne resurse, tvrtka surađuje s provjerenim kooperantima, s kojima održava dugogodišnje odnose.

Također, ulažu u uspostavu sustava upravljanja okolišem, reviziju dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom i certifikaciju, kao i softverske aplikacije za električno upravljanje dokumentacijom, ostala ulaganja odnose se na održavanje opreme i pogona i nabavu novih strojeva i tehnologija.

Što se tiče organizacijske strukture poduzeća nju čini:

- Uprava
- Nabava
- Administracija
- Proizvodnja betona
- Asfalta
- Kamenolom
- Izvođenje građevinskih radova

Odjel uprave odgovoran je za nadgledanje i upravljanje ukupnim poslovanjem i strateškim usmjerenjem tvrtke, odjel nabave zadužen je za nabavu i upravljanje zalihama, materijalima i uslugama tvrtke potrebnim za poslovanje. Administracija se bavi raznim administrativnim zadacima kao što su upravljanje uredom, ljudski resursi, financije i druge funkcije podrške kako bi se osiguralo

nesmetano poslovanje. U proizvodnji betona odgovorni su za proizvodnju betona, uključujući procese doziranja, miješanja i kontrole kvalitete. Slično je i kod odjela za asfalt gdje je fokus na proizvodnji asfalta, uključujući procese miješanja i polaganja i kontrole kvalitete. Odjel za kamenolom upravlja operacijama kamenoloma, uključujući vađenje sirovina kao što su kamen, šljunak, ili pijesak za građevinske potrebe, dok je odjel za izvođenje građevinskih radova odgovoran za samo izvođenje građevinskih projekata, uključujući planiranje i nadzor stvarnih građevinskih aktivnosti na gradilištu.

Slogan poduzeća je: " **Vaš pouzdan partner u građevinskim projektima!** "

4.2 Tehnike istraživanja organizacijske kulture

Organizacijska kultura se, kako je već prikazano, sastoji od više komponenti i to različite prirode i karaktera. Kognitivni elementi organizacijske kulture su, po svojoj prirodi, sasvim različiti od simboličkih elemenata i ta njihova različitost iziskuje razlike u načinu istraživanja. To znači da bi jedne elemente kulture trebalo istraživati jednim metodama, a druge elemente drugim, što značajno otežava istraživanje cjelokupne organizacijske kulture. Također, organizacijska kultura predstavlja sistem značenja koje članovi jedne organizacije pridaju svijetu oko sebe. To podrazumijeva da istražiti kulturu jedne organizacije znači otkrivati način na koji ljudi razumiju svoju organizaciju i svoje okruženje što znači da treba „ući“ u glave drugih ljudi i otkriti kako oni razmišljaju.

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

- Intervju
- Upitnik
- Tehnika promatranja

-
- Prikupljanje sekundarnih podataka

U slučaju kvantitativnih istraživanja najčešće se koriste upitnici, zatim i prikupljanje sekundarnih podataka, dok se prilikom provođenja kvalitativnih istraživanja koriste intervjui, metoda promatranja i sekundarni podaci.

4.2.1 Intervju

Intervju je složena metoda prikupljanja podataka koja ovisi o kompetencijama istraživača, kao i njegovim socijalnim i komunikacijskim vještinama. Kroz intervju se mogu otkriti pretpostavke, vrijednosti i stavovi koje dijele članovi organizacije. Tijekom razgovora sugovornici mogu izraziti simbole organizacije putem svojih priča, anegdota i izraza. Ključno je pažljivo odabrati osobu s kojom ćete provesti intervju, odrediti vrijeme i mjesto razgovora, definirati pitanja i teme razgovora kako biste osigurali adekvatan način bilježenja informacija. Odabir sugovornika važan je jer istraživač ne može razgovarati sa svim članovima organizacije, pa je slika organizacijske kulture ograničena na odabrane sugovornike. Preporučljivo je intervjuirati različite razine zaposlenika, od vrha do dna hijerarhije, kako bi se što bolje prikazala struktura organizacije. Iako to možda nije uvijek izvjesno u potpunosti, važno je težiti što većoj raznolikosti sugovornika, uključujući menadžere, visokoobrazovane zaposlenike i radnike na nižim razinama.

Intervju bi trebao trajati otprilike sat vremena, a često i duže. Trajanje intervjua obično ovisi i o sugovorniku, njegovoj sposobnosti da se opusti te vodi opušten razgovor. Poželjno je intervju voditi u njihovom poznatom okruženju, primjerice u njihovom uredu. Izuzetak su radnici, sa kojima se razgovor vodi u postrojenju, ili u slučaju građevinarstva, na gradilištu. [12]

Prilikom razgovora istraživač mora ostati nepristran, ne smije se poistovjetiti sa grupom i

djelovati kao jedan poput njih, ali isto tako ne smije dati dojam hladnog i nezainteresiranog

sugovornika, odnosno slušatelja. Dok razgovara sa članovima, mora koristiti tehnike aktivnog

slušanja, poput kontakta očima, empatije i neverbalne komunikacije koja ulijeva povjerenje

članovima. Osobe koje istraživač intervjuira često vide intervju kao davanje informacija za koje

oni žele nešto zauzvrat, a to je samo spremnost i želja istraživača da sasluša sve njegove

probleme i podijeli empatiju.

Intervju se sastoji od tri faze. Prva faza uključuje postavljanje ciljeva istraživanja i definiranje sadržaja, te se osigurava sugovorniku povjerljivost razgovora kako bi se potaknula otvorenost i iskrenost u razmjeni informacija. U drugoj fazi odvija se sam razgovor, dok se u trećoj fazi završava intervju zahvaljivanjem sugovorniku na vremenu i pruženim informacijama, uz objašnjenje svrhe korištenja prikupljenih podataka.

Najvažniji dio intervjuja su pitanja i teme koje se razmatraju tijekom intervjuja. Pitanja bi trebala biti postavljena na način koji omogućuje zaključivanje o vrijednostima, stavovima i pretpostavkama organizacijske kulture, a ne bi trebala biti izravna. Pitanja bi trebala biti postavljena na način koji omogućuje sugovorniku da izrazi svoje stavove i vrijednosti, te bi trebala biti usmjerena na druge ljude kako bi se olakšalo projiciranje vlastitih stavova. Pitanja ne bi trebala biti uvredljiva ili uznemirujuća kako bi se osiguralo produktivno i pozitivno iskustvo intervjuja.

Postoje tri vrste intervjuja: strukturirani, polustrukturirani i nestrukturirani. U

strukturiranom intervjuu postavljaju se unaprijed definirana pitanja koja se ne mijenjaju tijekom razgovora i obično se ne koriste za istraživanje kulture. Polustrukturirani intervju uključuje planirana pitanja koja se mogu prilagoditi, proširiti ili dodati tijekom intervjua te se često koristi za istraživanje organizacijske kulture. Nestrukturirani intervju, koji se rjeđe koristi, ne uključuje unaprijed definirana pitanja, već se sugovornika potiče da slobodno govori o temama koje želi.

Intervju se može dokumentirati pismeno, snimanjem audio ili video zapisa. Uobičajena praksa je zabilježiti intervju olovkom tijekom samog razgovora. Nakon završetka intervjua, sve bilješke se brzo uređuju i objedinjuju u cjeloviti dokument. [12]

4.2.2 Upitnik

Upitnik je često korištena tehnika za istraživanje organizacijske kulture. Kao i svaka druga istraživačka metoda, upitnik ima svoje prednosti i nedostatke. Jedna od glavnih prednosti je mogućnost ispitivanja velikog broja ljudi u relativno kratkom vremenu u usporedbi s intervjuiranjem pojedinca. Ovo omogućuje dobivanje reprezentativnog uzorka i usporedbu rezultata. Međutim, nedostaci uključuju nemogućnost mijenjanja pitanja tijekom istraživanja, nedostatak analize konteksta te ograničenu dubinu dobivenih rezultata.

Kao i kod provođenja intervjua, istraživanje također zahtijeva određenu razinu stručnosti. Istraživač treba posjedovati profesionalnost u postavljanju pitanja, dizajniranju upitnika te u obradi dobivenih rezultata.

Postoje dvije osnovne vrste upitnika: standardni i posebni (specijalni). Standardni upitnici se dalje dijele na dimenzionirane i tipološke, dok se posebni ili specijalni upitnici koriste u istraživanjima kroz analizu slučaja. Posebni upitnici konstruirani su na način da svaka organizacijska kultura bude smatrana

jedinstvenom i posebnom, te se ne može razumjeti putem mjerenja standardnih vrijednosti, normi ili praksi.

Dimenzionirani upitnici analiziraju profil specifične organizacijske kulture mjereći postojeće vrijednosti, norme i prakse unutar te kulture. S druge strane, tipološki upitnici klasificiraju organizacijsku kulturu prema unaprijed definiranim tipovima ili vrstama. Standardni upitnici mogu biti općeniti, primjenjivi u različitim organizacijskim kulturama, dok su drugi specijalizirani za određene vrste organizacija. [12]

4.2.3 Tehnika promatranja

Ovaj se pristup koristi u kombinaciji s drugim metodama prikupljanja podataka i nikada se ne primjenjuje. Uključuje bihevioralne i materijalne simbole te se može primjenjivati od početka do kraja istraživanja, prije, tijekom i nakon intervjuiranja i ispunjavanja upitnika.

Promatranje biheviorističkih simbola uključuje analizu rituala unutar organizacije, kao što su proslave godišnjice tvrtke kao rituali integracije ili uobičajene prakse u određenim situacijama. Ključno je da istraživač precizno bilježi tijek, uloge i detalje rituala ili praksu bez ikakvog utjecaja na njih. Važno je da istraživač zabilježi i vlastito mišljenje. Potrebno je postići ravnotežu između autentičnosti promatranih rituala i prakse te istovremeno održavati odstojanje kako ne bi narušio njihovu prirodnu dinamiku ili privukao nepotrebnu pažnju. Kako bi razumio značenje identificiranih rituala ili prakse, istraživač mora biti dobro pripremljen i imati duboko razumijevanje kulture koju proučava.

Materijalni simboli u organizaciji nisu uvijek lako prepoznatljivi, posebno za promatrača koji nije dio te specifične organizacijske kulture. Ti simboli mogu uključivati komade namještaja, slike ili dokumente koji imaju značenje za članove organizacije, ali ne nužno i za vanjskog promatrača. Razumijevanje tih simbola zahtijeva istraživanje vrijednosti, normi i značenja unutar organizacije.

Kroz intervjue s članovima organizacije, istraživač može doći do dubljeg uvida u te simbole i njihovu ulogu u organizacijskoj kulturi.

Promatranje se provodi u dvije faze. Prva faza uključuje kontakt istraživača sa simbolima (slušanje, gledanje, prisustvovanje, dodir), dok se u drugoj fazi sistematizira ono što je primijećeno i priprema za daljnju analizu. Iako se možda čini jednostavnim, ova tehnika zahtijeva iskustvo istraživača u proučavanju kulture kako biste znali gdje tražiti relevantne informacije. Istraživač mora istovremeno biti sposoban primijetiti, zapamtiti i zabilježiti informacije, zadržavajući objektivnost u stavovima i mišljenjima te ne utječući na njihovu originalnost. [12]

4.2.4 Sekundarni podaci

Sekundarni podaci su informacije i dokumenti koji već postoje i stvoreni za druge svrhe, ali se mogu koristiti za analizu organizacijske kulture koja se proučava. Na primjer, financijski i računovodstveni podaci tvrtke čija se kultura istražuje mogu pružiti uvid u uspješnost ili neuspješnost poslovanja te funkcioniranje organizacije, što može otkriti kako određeni tip organizacijske kulture utječe na uspjeh tvrtke. Također, podaci o prisutnosti zaposlenika na poslu iz odjela za ljudske resurse mogu se analizirati kako bi se istražilo kako organizacijska kultura utječe na angažman članova u organizaciji. Različite vrste izvješća mogu se koristiti za identifikaciju vrijednosti i norme ponašanja unutar proučavane kulture.

Glavna prednost ove metode je u tome što su svi navedeni podaci već unaprijed prikupljeni, što rezultira smanjenjem obima posla istraživača. [12]

4.3 Istraživanje organizacijske kulture poduzeća

4.3.1 Anketni upitnik

Kako bi se odredila organizacijska kultura poduzeća SARADEN d.o.o. proveo se anketni upitnik. U njemu je sudjelovalo 20 zaposlenika iz različitih odjela poduzeća, također zaposlenicima je bila zajamčena anonimnost.

Upitnik je strukturiran u tri glavna dijela. Prvi dio ima za cilj prikupiti opisne informacije o poduzeću te o zaposleniku, uključujući njegovo razumijevanje i znanje o poduzeću u kojem radi. Drugi dio obuhvaća 10 pitanja temeljenih na teorijama Charlesa Handy-a, s ciljem identificiranja koje kulturološke vrste prevladavaju unutar poduzeća, a to su: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura podrške. Treći dio sastoji se od 5 sličnih pitanja koja se fokusiraju na mišljenja zaposlenika o tome kako bi poduzeće moglo izgledati u budućnosti.

Drugi i treći dio upitnika popunjava se broječanim oznakama od 1 do 4, pri čemu svaki broj predstavlja prioritet koji odgovara postavljenim pitanjima. Broj 1 označava najvažniji prioritet, dok se prioriteti smanjuju s rastom brojeva, tako da broj 4 označava najmanji prioritet. Na ovaj način, svaki broj može se koristiti samo jednom po pitanju.

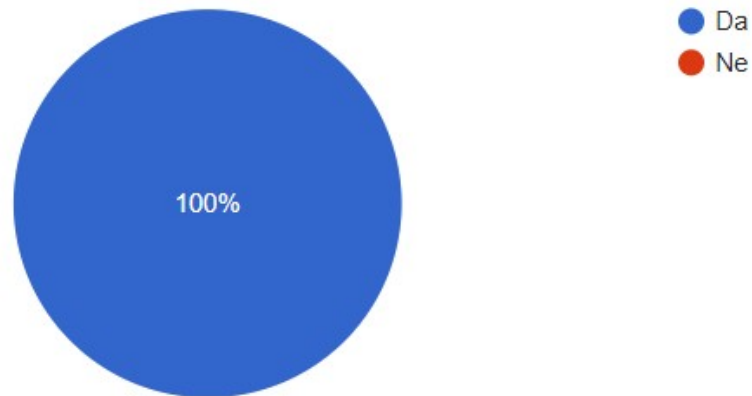
Na temelju odgovora, upitnik će odrediti kojoj od četiri kulture poduzeća pripada ispitivano poduzeće:

- Odgovori označeni slovom „a“ pripadaju kulturi moći,
- Odgovori pod slovom „b“ odgovaraju kulturi uloga,
- Odgovori pod slovom „c“ predstavljaju kulturu zadataka,
- Odgovori pod slovom „d“ odnose se na kulturu podrške.

Nakon završetka popunjavanja upitnika, rezultati će biti prikazani u tabličnom i grafičkom obliku za lakše sagledavanje završenih rezultata.

1. DIO

1. Smatrate li da u Vašem poduzeću trebaju postojati pravila ponašanja za sve

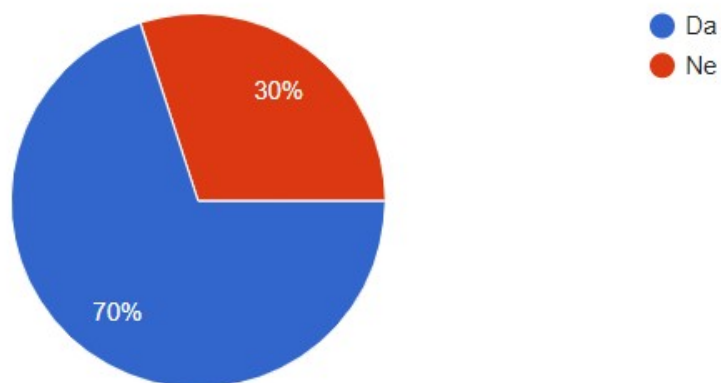


zaposlenike?

Graf 1. Pravila ponašanja za zaposlenike

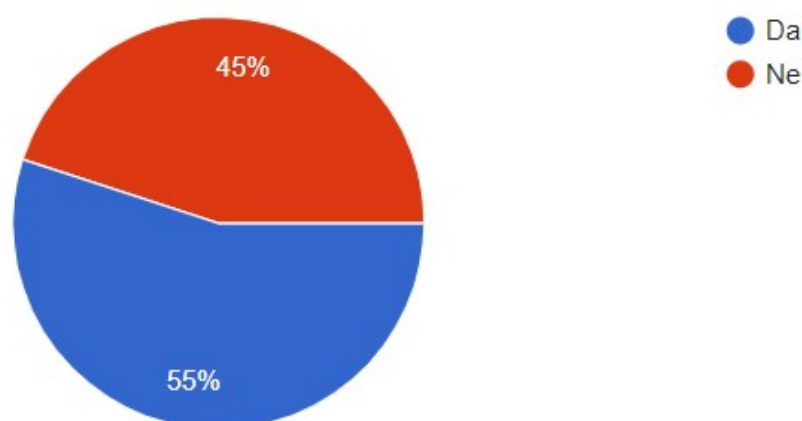
Svih 20 ispitanika odgovorili su da bi trebala postojati pravila ponašanja za sve zaposlenike.

2. Postoji li u dress code za zaposlenike?



Prema Graf 2. Dress code za zaposlenike rezultatima možemo vidjeti da je većina ispitanika odgovorila da postoji dress code, osim manjeg dijela koji nemaju radnu odjeću, a to se odnosi na djelatnike u administraciji.

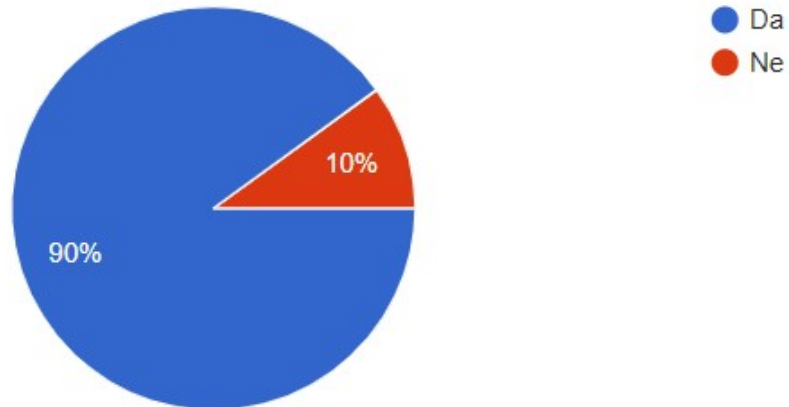
3. Ako da, pridržavaju li ga se svi zaposlenici?



Graf 3. Pridržavanje dress code-a

Po pitanju pridržavanja dress code-a mišljenja su podijeljena iako je većina odgovorila da se pridržavaju, velik dio smatra da ga se baš i ne pridržavaju svi zaposlenici. Pretpostavlja se da se to odnosi na administrativne djelatnike i inženjere koji nemaju propisan dress code, ali moraju biti odjeveni sukladno svojoj poziciji.

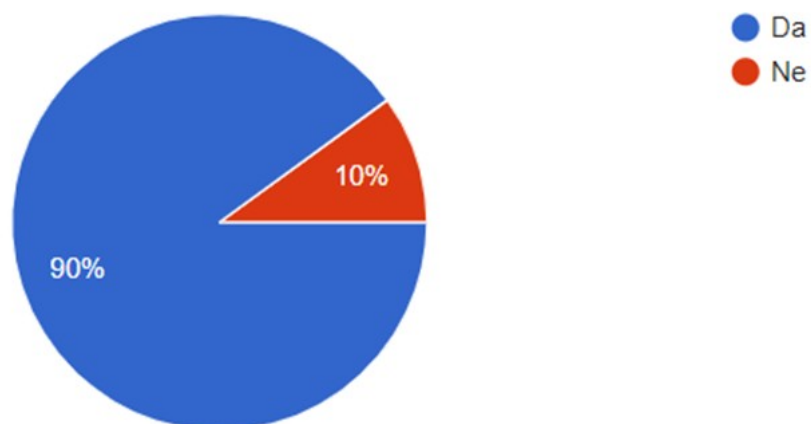
4. Imate li neke zajedničke rituale? (npr. ispijanje jutarnje kave, zajednički ručak)?



Graf 4. Zajednički rituali

Velika većina zaposlenika, čak 90%, 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.

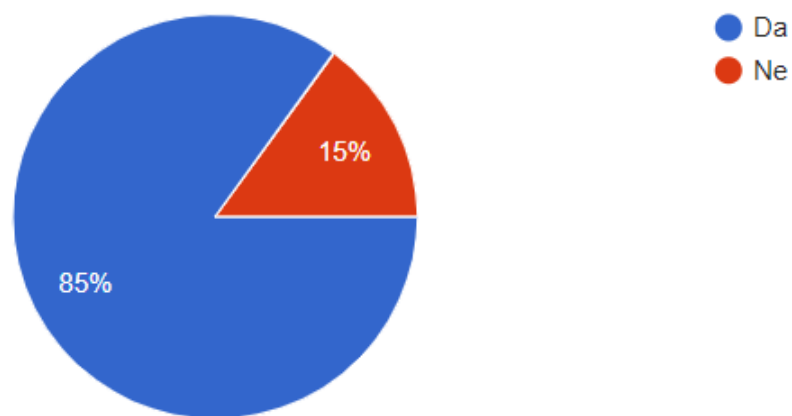
5. Ako imate zajedničke rituale jeste li zadovoljni s njima?



Graf 5. Zadovoljstvo zajedničkim ritualima

Svi djelatnici koji imaju zajedničke rituale su zadovoljni s njima što je od iznimnog značaja zbog toga kada zaposlenici sudjeluju u ritualima koji su im ugodni i značajni, to može povećati njihovu motivaciju i angažman, što rezultira boljim radnim učinkom.

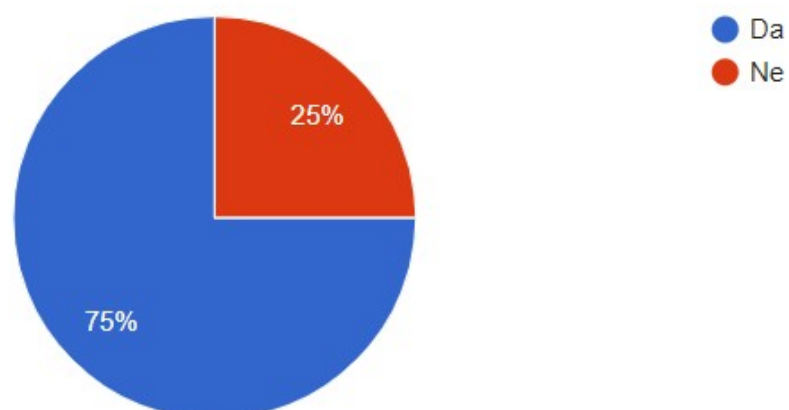
6. Organizira li Vaše poduzeće domjenke ili team buildinge?



Graf 6. Domjenci I team building

Na ovo pitanje 85 % ispitanika odgovorilo je potvrdno. Poduzeće organizira domjenak potkraj svake godine, a ispitanici koji su odgovorili s „Ne“ možda nisu upoznati s tim ili su možda prekratko zaposleni u poduzeću pa nisu još prisustvovali na njima.

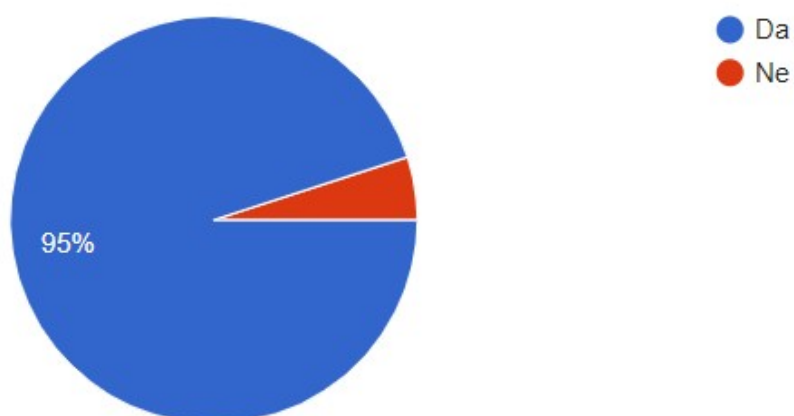
7. Ako poduzeće organizira domjenke jeste li zadovoljni njima?



Graf 7. Zadovoljstvo domjencima I team building-om

Nekolicina ispitanika koji su na prethodnom pitanju odgovorili potvrdno nisu u potpunosti zadovoljni s domjenkom odnosno Team Building-om te misle kako bi se oni mogli bolje organizirati.

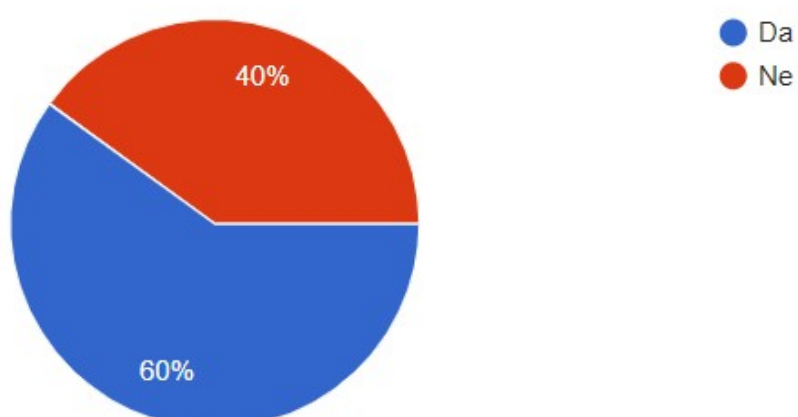
8. Jeste li zadovoljni radnom atmosferom u Vašem poduzeću?



Graf 8. Zadovoljstvo radnom atmosferom

Velika većina ispitanika, njih 95% je odgovorilo da su zadovoljni s radnom atmosferom u poduzeću. Zadovoljstvo radnom atmosferom često se povezuje s boljim timskim radom, većom produktivnošću i ukupnim zadovoljstvom zaposlenika, što može pozitivno utjecati na uspjeh poduzeća.

9. Oslovljavate li svoje kolege sa Vi samo ako su stariji od vas?



Graf 9. Prikaz odnosa prema starijima I višim pozicijama

Iako je 60% ispitanika odgovorilo potvrdno na ovo pitanje, velik je broj ispitanika koji su odgovorili s „Ne“. Može se reći da ovo pitanje je ipak individualno, odnosno to je stvar ponašanja pojedinca te kakav želi uspostaviti kontakt s nadređenom ili starijom osobom.

2. DIO

Tablica 6. 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.	37
b)	Objektivan i korektan. Od radnika se očekuje samo ono što je propisano i ne koristi moć za svoju osobnu korist.	45
c)	Pravedan. Prihvaća savjete u vezi posla. Svoj autoritet koristi samo da se ispravno obavi posao.	47
d)	Vodi računa o potrebama i vrijednostima drugih. Koristi svoj položaj da bi osigurao ispunjenje potreba zaposlenih.	71



Graf 10. Ocijene za odgovore na prvo pitanje

Prvo pitanje upitnika se odnosi na percipiranje autoriteta. Odgovori su podijeljeni tako da je najbolji dogovor onaj pod slovom a) - najbolji šef je onaj koji je jak, odlučan i čvrst, ali pošten. On ima autoritet koji se treba poštivati, a on zauzvrat štiti svoje podređene. Zatim slijedi odgovor pod slovom b), pa

odgovor pod slovom c) koji od b) ne odstupa puno, dok se odgovor pod slovom d) ističe kao najgore rangiran odgovor.

Tablica 7. Drugo pitanje anketnog upitnika

2. U mom poduzeću se smatra da je dobar zaposlenik onaj koji je:		
a)	Poslušna, vrijedan i odan svom šefu.	57
b)	Odgovoran i pouzdan, strogo izvršava svoje propisane obveze.	42
c)	Uvijek voljan da na najbolji način doprinese da se obavi zadatak i otvoren za ideje i prijedloge.	41
d)	Zainteresiran za osobno napredovanje i učenje novih stvari.	60

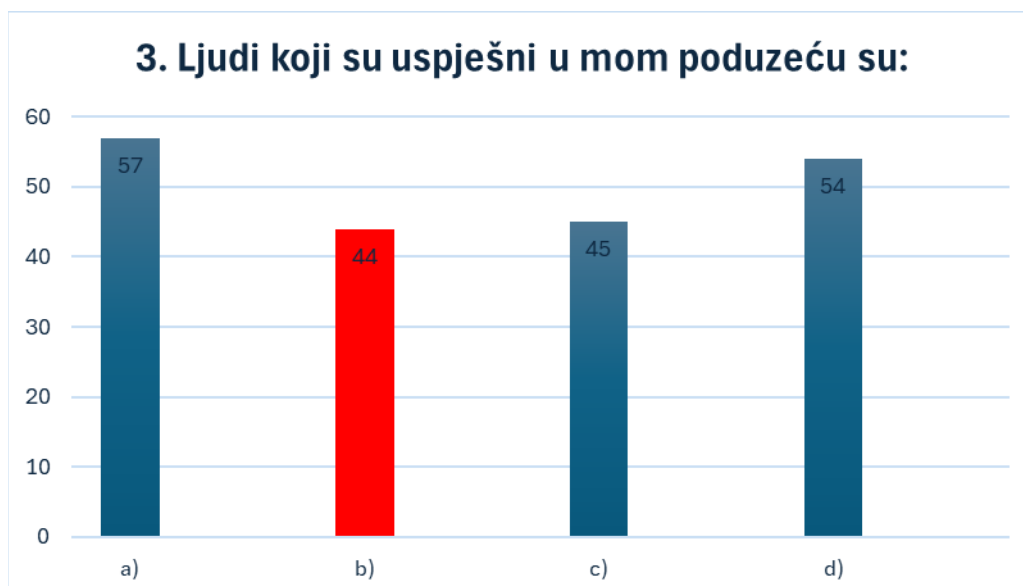


Graf 11. Ocjene za odgovore na drugo pitanje

Drugo pitanje se odnosi na percepciju podređenih u poduzeću. Rezultati pokazuju kako je odgovor pod c) na prvom mjestu, odmah iza slijedi odgovor pod slovom b), zatim odgovor a), dok odgovor d) zauzima zadnje mjesto. Što je za očekivati s obzirom da poduzeće djeluje i napreduje kao cjelina.

Tablica 8. Treće pitanje anketnog upitnika

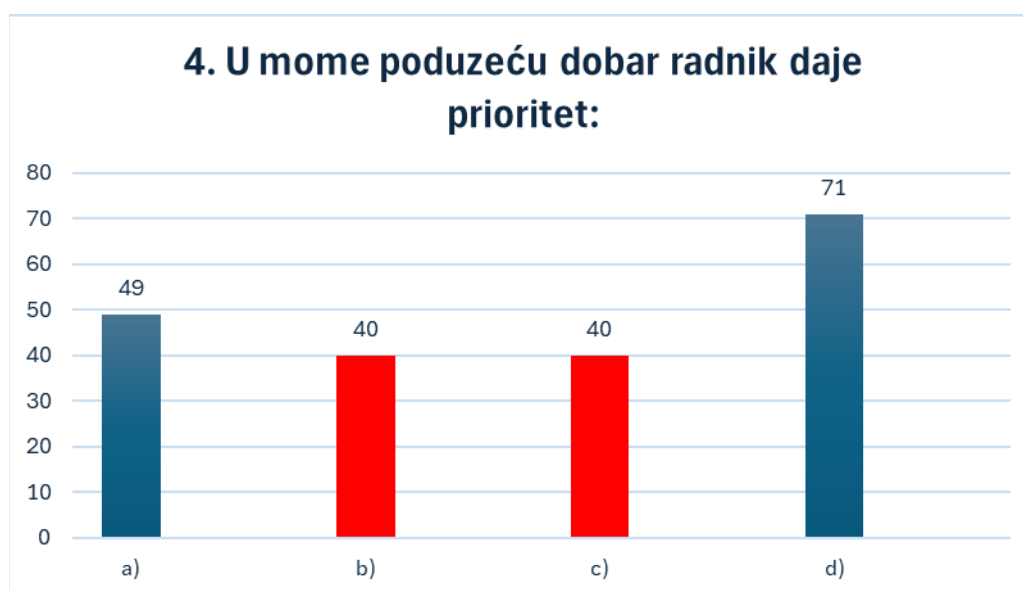
3. Ljudi koji su uspješni u mom poduzeću su:		
a)	Oštri i natjecateljski orijentirani.	57
b)	Savjesni i odgovorni, sa snažnim osjećajem odgovornosti prema organizaciji.	44
c)	Efikasni i stručni, posvećeni zadatku koji im je zadan.	45
d)	Kompetentni u međuljudskim odnosima, posvećeni zadovoljavanju potreba oko sebe.	54



Treće pitanje Graf 12. Ocjene za odgovore na treće pitanje odnosi se na ljude koji se smatraju uspješnima u poduzeću. Najbolji odgovor na ovo pitanje je pod b) –savjesni i odgovorni sa snažnim osjećajem odgovornosti prema organizaciji. Na drugom mjestu s bodom razlike je odgovor c), 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 9. Četvrto pitanje anketnog upitnika

4. U mome poduzeću dobar radnik daje prioritet:		
a)	Zahtjevima nadređenim	49
b)	Propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumijeva njegovo radno mjesto ili pozicija u poduzeću	40
c)	Zahtjevima zadatka koji treba da se obavi	40
d)	Svojim i osobnim potrebama kolega	71



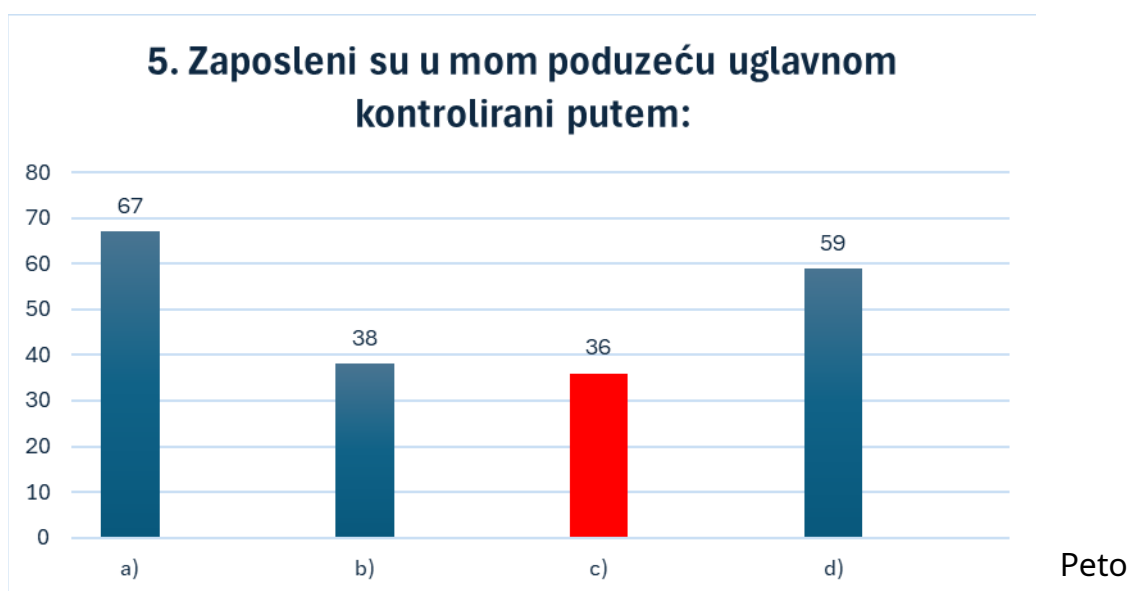
Graf 13. Ocjene za odgovore na četvrto pitanje

Na četvrtom pitanju odgovor kao prioritet su podijelili odgovori b) i c), odnosno dobar je radnik onaj koji daje prioritet zahtjevima nadređenih, odnosno propisanim dužnostima i obavezama propisanim za njegovo radno mjesto. Zatim sljedi odgovor pod slovom a), dok je uvjerljivo na zadnjem mjestu odgovor

pod d), gdje radnici ispred svega daju prioritet svojim i osobnim potrebama kolega.

Tablica 10. Peto pitanje anketnog upitnika

5. Zaposleni su u mom poduzeću uglavnom kontrolirani putem:		
a)	Nagrada i kazni.	67
b)	Pravila, procedura i standarda u obavljanju posla.	38
c)	Zahtjeva koje postavlja zadatak koji treba obaviti.	36
d)	Unutarnjeg zadovoljstva koje ljudi osjećaju obavljanjem svog posla.	59



pitanje se odnosi

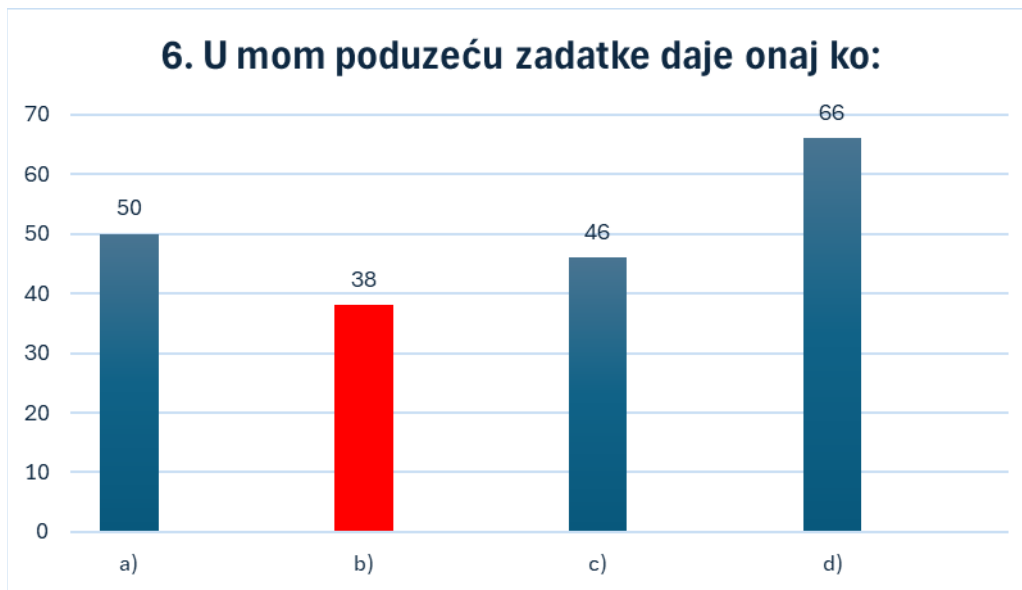
na kontrolu

Graf 14. Ocjene za odgovore na peto pitanje

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 11. Šesto pitanje anketnog

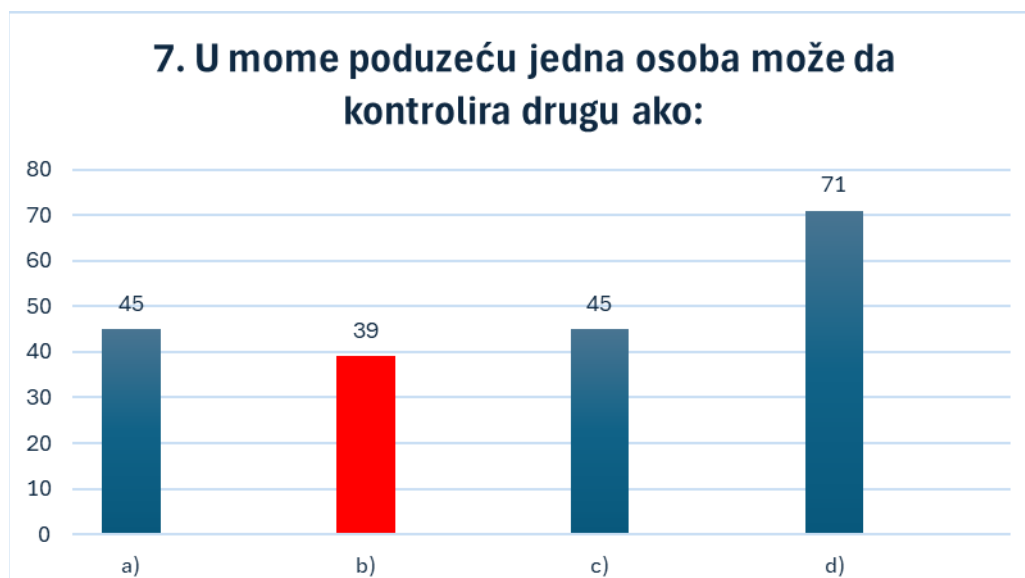
6. U mom poduzeću zadatke daje onaj ko:		
a)	Ima moć i autoritet da ga ljudi slušaju.	50
b)	Je podjelom posla i odgovornosti u sustavu određen da daje zadatke.	38
c)	Ima sposobnosti i znanja da obavi posao ili riješi problem.	46
d)	To želi i sklon je naređivanju.	66



Šesto pitanje se odnosi na to tko zadaje zadatke u poduzeću. Na prvo mjesto ispitanici su postavili odgovor pod b) – zadatke zadaje onaj tko 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 12. Sedmo pitanje anketnog

7. U mome poduzeću jedna osoba može da kontrolira drugu ako:		
a)	Se nalazi na višoj hijerarhijskoj poziciji i ima veći autoritet	45
b)	Je njegovo radno mjesto takvo da on treba da kontrolira druge osobe	39
c)	Ima više znanja i sposobnosti da obavi posao	45
d)	Može da joj pomogne da zadovolji neke njene potrebe	71

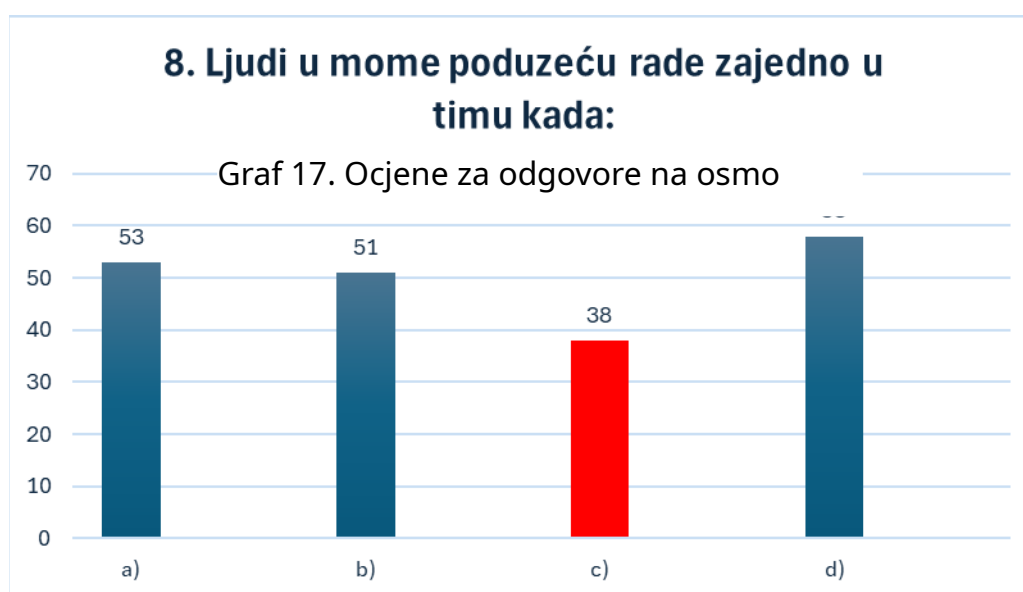


U

sedmom pitanju Graf 16. Ocjene za odgovore na sedmo ispitivalo se na koji način se vrši pitanje kontrola u poduzeću. Odgovor pod slovom b) se karakterizira kao najbolji prioritet, odnosno jedna osoba može kontrolirati drugu ako je njegovo radno mjesto takvo da on treba da kontrolira druge osobe. Zatim drugo mjesto dijele odgovori pod a) i pod c), dok se uvjerljivo na začelju našao odgovor pod slovom d).

Tablica 13. Osmo pitanje anketnog upitnika

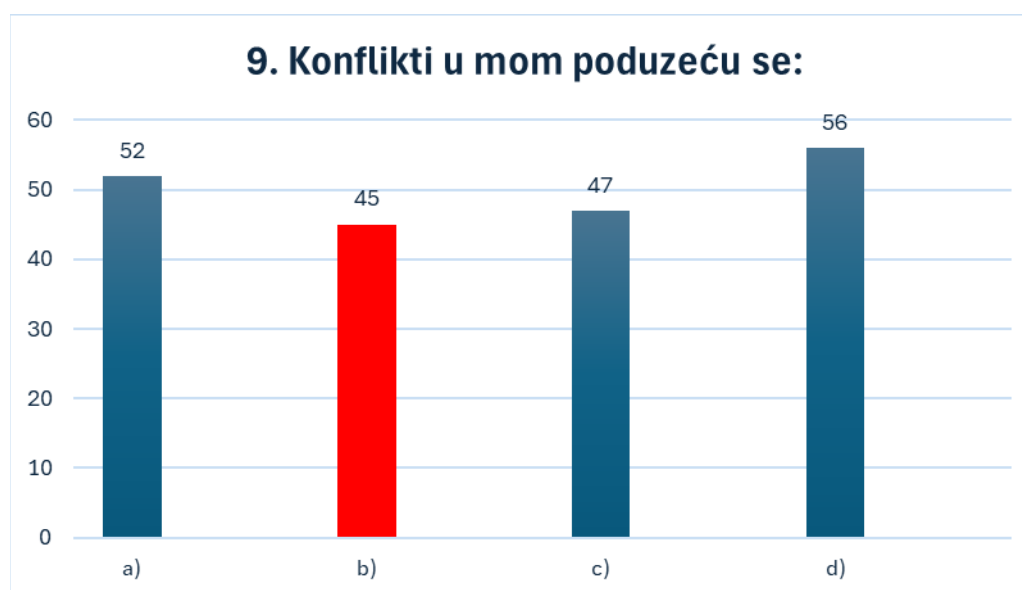
8. Ljudi u mome poduzeću rade zajedno u timu kada:		
a)	To od njih traže oni koji imaju viši autoritet	53
b)	Je to propisano organizacijskom strukturom i sistemom rada	51
c)	Je to neophodno da bi se obavio posao	38
d)	Je suradnja uzajamno stimulirana, izazovna i zabavna	58



Odgovor pod slovom c) je na prvom mjestu, odnosno rad poduzeća u timu nastupa kada je to neophodno da se obavi posao, slijedi odgovor pod slovom b) koji kaže da je to propisano organizacijskom strukturom i sistemom rada. Zatim je smješten na treće mjesto odgovor pod slovom a), a na samom začelju se nalazi odgovor pod slovom d) odnosno da se radi u timu u poduzeću kada je suradnja uzajamno potaknuta, izazovna i zabavna.

Tablica 14. Deveto pitanje anketnog
upitnika

9. Konflikti u mom poduzeću se:		
a)	Kontroliraju od strane nadređenih.	52
b)	Onemogućavaju strogim pridržavanjem pravila, procedura i odgovornosti.	45
c)	Rješavaju kroz raspravu o zahtjevima poslova i zadataka.	47
d)	Rješavaju kroz otvorenu i duboku raspravu o interesima i potrebama zaposlenih.	56



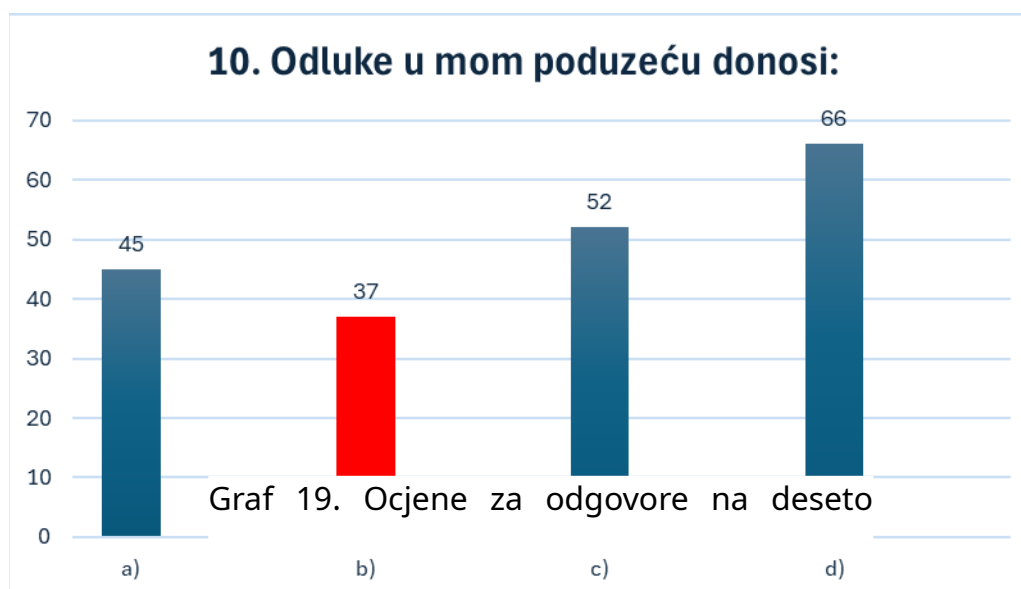
Graf 18. Ocjene za odgovore na deveto
pitanje

Kada su u pitanju konflikti, nije se dobio niti jedan uvjerljiv odgovor. Iako kao prioritet sa samo 2 boda prednosti smjestio se odgovor pod slovom b), tj. konflikti u poduzeću se onemogućavaju strogim pridržavanjem pravila,

procedura i odgovornosti. Na drugo mjesto smjestio se odgovor pod slovom c), na trećem mjestu nalazi se odgovor a). Dok, se na zadnjem mjestu smjestio odgovor pod d) koji kaže da se konflikti u poduzeću rješavaju kroz otvorenu i duboku raspravu o interesima i potrebama zaposlenih.

Tablica 15. Deseto pitanje anketnog

10. Odluke u mom poduzeću donosi:		
a)	Osoba koja ima najveći utjecaj u trenutnoj situaciji.	45
b)	Osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u datoj situaciji.	37
c)	Osoba s najviše znanja i sposobnosti u trenutnoj situaciji.	52
d)	Osoba koja je najviše zainteresirana i na koju će donesena odluka imati najveći utjecaj.	66



U

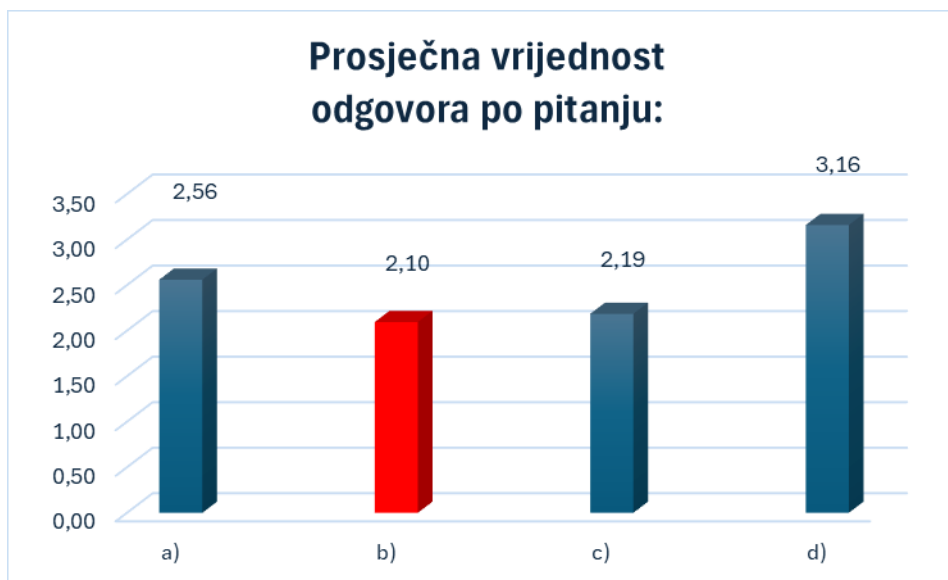
desetom pitanju željelo se doći do rezultata tko donosi odluke u poduzeću SARADEN d.o.o. Prema ispitanicima u poduzeću odluke donosi osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u datoj situaciji. Dakle, odgovor pod

slovom b) se nalazi na prvom mjestu, zatim ga slijedi odgovor pod slovom a) tj. osoba koja ima najveći utjecaj u trenutnoj situaciji. Na trećem mjestu se nalazi odgovor pod slovom b), dok na samom začelju je smješten odgovor pod slovom d) što je i očekivano. Odnosno, odluke u poduzeću nikako neće donositi ona osoba koja je najviše zainteresirana.

Nakon provedenog anketnog upitnika s 10 pitanja po klasifikaciji Charlesa Handya, 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 16. Konačni rezultati anketnog

Konačni rezultati			Sumarni broj bodova 20 upitnika:
Odgovori:	Sumarna vrijednost:	Prosječna vrijednost odgovora po pitanju:	
a)	512	2,56	2000
b)	419	2,10	
c)	437	2,19	
d)	632	3,16	



Graf 20. Prosječna vrijednost odgovora po pitanju

Svaki od 20 ispitanika odgovorio je na 10 postavljenih pitanja, što ukupno rezultira 2000 bodova. Ovaj zbroj dobiven je jednostavnim proračunom. Na

svako pitanje moguće je odgovoriti ocjenama 1, 2, 3 ili 4, pri čemu se isti broj ne smije ponavljati unutar istog pitanja. Bodovanje je izračunato prema formuli: $(1 + 2 + 3 + 4) \times 20 \times 10 = 2000$. Brojevi 1, 2, 3 i 4 predstavljaju opcije za odgovore, dok broj 20 označava ukupan broj riješenih anketnih upitnika, a broj 10 predstavlja broj pitanja po upitniku. Prioritet odgovora označen je brojem 1 (najviši prioritet), dok broj 4 označava najniži prioritet. Svaki odgovor nosi odgovarajući broj bodova: prioritet 1 = 1 bod, prioritet 2 = 2 boda, prioritet 3 = 3 boda, prioritet 4 = 4 boda. Tako je jasno da odgovor s najmanjim brojem bodova predstavlja najviši prioritet. Prosječna vrijednost odgovora izračunava se dijeljenjem ukupnog zbroja bodova za svaki odgovor s ukupnim brojem pitanja, što iznosi 200. Stoga, najmanja postignuta prosječna vrijednost ukazuje na glavni prioritet.

Sumarna vrijednost svih upitnika i pitanja u tablici 16. nam ukazuje na to da je odgovor pod slovom b) osvojio najniži iznos bodova i on iznosi 419 s prosječnim odgovorom po pitanju od 2,10. Kao što je već navedeno ovaj upitni je strukturiran tako da svaki odgovor predstavlja organizacijsku kulturu, shodno tome dobila se i organizacijska kultura koja je dominantna u poduzeću SARAĐEN d.o.o. To je kultura uloga, u njoj pripadnici žele što veću sigurnost i stabilnost, ali je poznata i po svojim strogim pravilima, propisima, obavezama i sporazumima. U njoj je hijerarhija jasno vidljiva unutar organizacije, a sami položaj je važniji od djelovanja. Prednosti ovakve organizacije su pouzdanost i učinkovitost, a nedostatak je manjak fleksibilnosti. Druga po redu s ne tako velikim odstupanjem sumarne vrijednosti je ona pod slovom c) sa iznosom od 437 bodova te 2,19 prosječne vrijednosti po odgovoru. To je kultura zadatka, ona predstavlja organizaciju u kojoj je glavni cilj uspjeh i postignuće. Pripadnici ove organizacijske kulture suiskusni i profesionalni te su orijentirani na rješavanje svakog problema. Vrijednosti koje se cijene su fleksibilnost, samostalnost i prilagodljivost, dok se nedostatak smatra ovisnost o ljudima i njihovoj kvaliteti.

Na trećem mjestu je odgovor pod slovom a) koji odgovara kulturi moći ukupne sumarne vrijednosti 512, te prosječnim odgovorom po pitanju 2,56. Kultura moći je za poduzetničke organizacije u kojima glavnu riječ ima osnivač ili osoba koja se nalazi na najvišem položaju. Vođa kontrolira cijelu 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. Ovaj tip organizacijske kulture dobar je za manje i mlade organizacije u kojima glavnu ulogu ima visokoobrazovni kadar. Međutim, negativna posljedica može biti to što odluke donosi jedan čovjek. Na posljednje mjesto se smjestio odgovor pod slovom d), odnosno kultura podrške ukupne sumarne vrijednosti 632, te prosječne vrijednosti odgovora po pitanju 3,16. Kultura podrške predstavlja tip organizacijske kulture koje se rijetko susreću u poduzećima, a razlog tome je što je pojedinac i ostvarivanje njegovih ciljeva i zadovoljstva bitnije od same organizacije. Ciljevi organizacije stavljeni su u drugi plan jer organizacija postoji radi ljudi u njoj, a ne radi postizanja ciljeva.

Može se zaključiti kako je upitnikom određeno da poduzećem vlada kultura uloga uz veliku prisutnost kulture zadatka. Dok treće mjesto zauzima kultura moći i uvjerljivo na posljednjem mjestu je kultura podrške.

4.3.2 Intervju

Pored anketnog upitnika, u svrhu istraživanja organizacijske kulture poduzeća Sarađen d.o.o., proveden je i intervju s jednim od zaposlenika. Intervjuiran je dipl.ing.građ. Branimir Marić koji je ujedno i jedan od glavnih inženjera poduzeća.

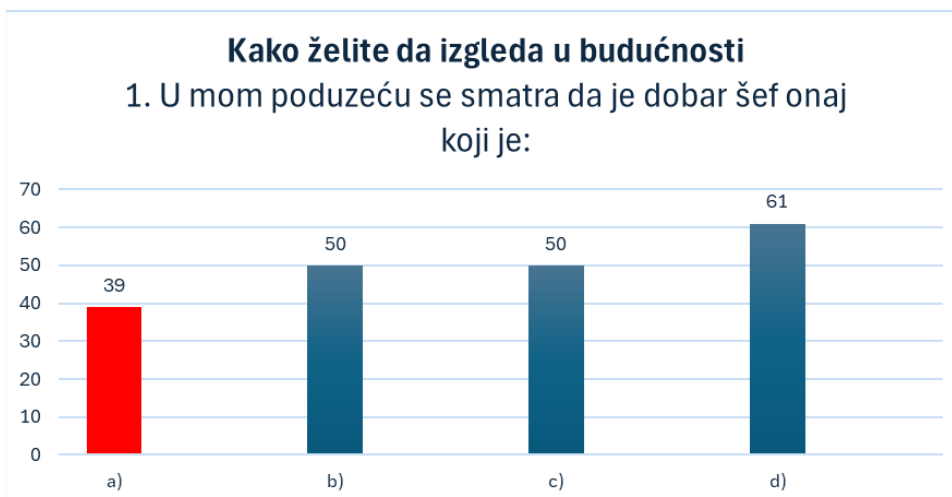
Prema ispitaniku, u poduzeću postoji „dress code“ za zaposlenike na gradilištu koji su nedavno dobili nove uniforme za rad i koji se također pridržavaju svih mjera zaštite na radu, dok za administrativno osoblje nema propisan „dress code“, no dužni su biti primjereno obučeni. Postoje zajednički rituali poput

jutarnje kave tijekom dnevne pauze. Poduzeće također organizira domjenak u obliku večere za kraj godine gdje se svi zaposlenici druže. Kod beneficija ispitanik je odgovorio kako ima službeni automobil, karticu za gorivo i kao dodatan benefit korištenje službenog automobila u privatne svrhe. U poduzeću se pridržava hijerarhije i poštivanje radne discipline, također radna atmosfera je opuštena. Plaća u poduzeću je fiksna osim u slučaju potrebe za prekovremenim radom. Više pozicionirani zaposlenici kao i tehnički direktor opisani su kao poštteni, pravedni i odgovorni. Napredak u poduzeću se ostvaruje sukladno godinama radnog staža i učinku u poduzeću. Konflikti se rješavaju putem razgovora s inženjerom gradilišta, eventualno razgovorom s tehničkim direktorom. Novozaposleni u procesu prilagodbe prolaze kroz probni rok od mjesec dana u kojem oni upoznaju radno mjesto, okolinu i način rada.

5 PRIJEDLOZI PROMJENA ORGANIZACIJSKE KULTURE TVRTKE SARADEN D.O.O.

3. DIO

Treći dio anketnog upitnika, kao što je prethodno navedeno, sastoji se od 10 identičnih pitanja koja su postavljena i u drugom dijelu. Međutim, u ovom dijelu fokus je na tome kako zaposlenici zamišljaju idealnu situaciju u poduzeću u budućnosti. Odgovori prikupljeni u ovom segmentu bit će uspoređeni s onima iz drugog dijela, što će nam omogućiti da utvrdimo koje bi promjene, ako ih bude, poduzeće trebalo implementirati.



Graf 21. Ocjene za odgovore na prvo pitanje (želje za budućnost)

Kod prvog

pitanja nema prevelike razlike između grafova. Najbolje ocijenjen odgovor je i dalje pod a) – da je dobar šef onaj koji je jak, odlučan i čvrst, ali pošten. Drugo mjesto dijele odgovori pod b) i c) dok je na zadnjem mjestu kao i kod drugog dijela odgovor pod d).



Graf 22. Ocjene za odgovore na drugo pitanje (želje za budućnost)

U drugom

pitanju ispitanici su kao prioritetni odgovor pod c) iz drugog dijela upitnika zamijenili odgovorom pod b) odnosno da je dobar zaposlenik onaj koji je uvijek voljan da najbolji način doprinese da se obavi zadatak i otvoren je za ideje i

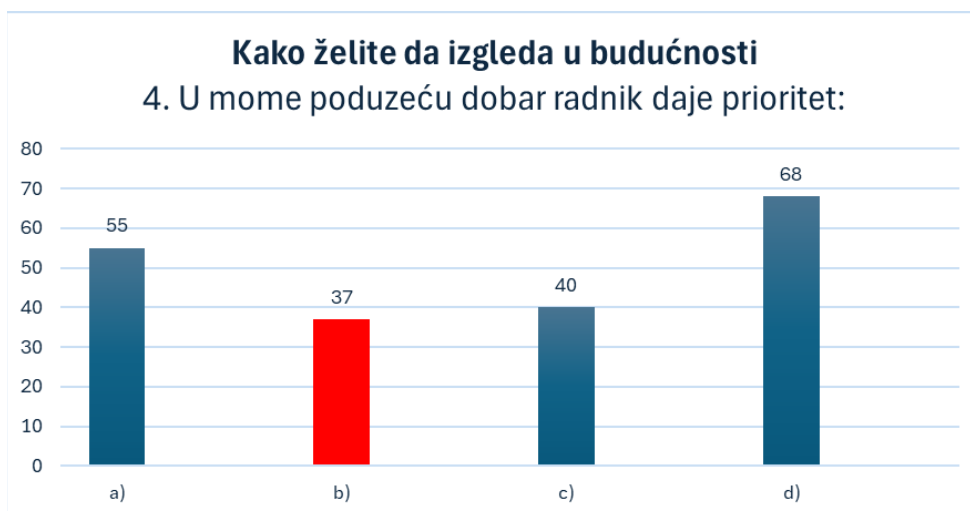


prijedloge, treće mjesto su podijelili odgovori pod a) i d), dok je u drugom dijelu odgovor pod a) imao malu prednost ispred odgovora d).

Graf 23. Ocjene za dogovore na treće pitanje (želje za budućnost)

Kod pitanja

ljudi koji su uspješni u poduzeću na prvom se mjestu našao odgovor pod c) koji je s malom prednosti zamijenio odgovor pod b) iz drugog dijela upitnika, zatim slijedi odgovor pod a) s također malom prednosti ispred posljednjeg odgovora pod d).



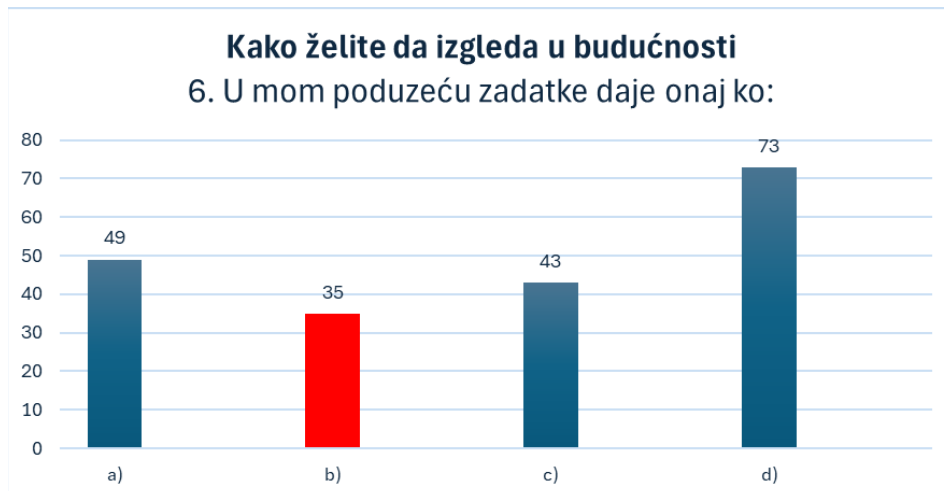
Graf 24. Ocjene za odgovore na četvrto pitanje (želje za

U četvrtom pitanju kome dobar radnik daje prioritet u drugom dijelu su prvo mjesto dijelili odgovori pod b) i c) dok je sada s malom prednosti najbolji odgovor pod b) – propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumijevaju njegovo radno mjesto ili pozicija u poduzeću, zatim slijedi odgovor pod c) te na trećem mjestu odgovor pod a) dok se na zadnjem mjestu uvjerljivo našao odgovor pod d) kao i u drugom dijelu.

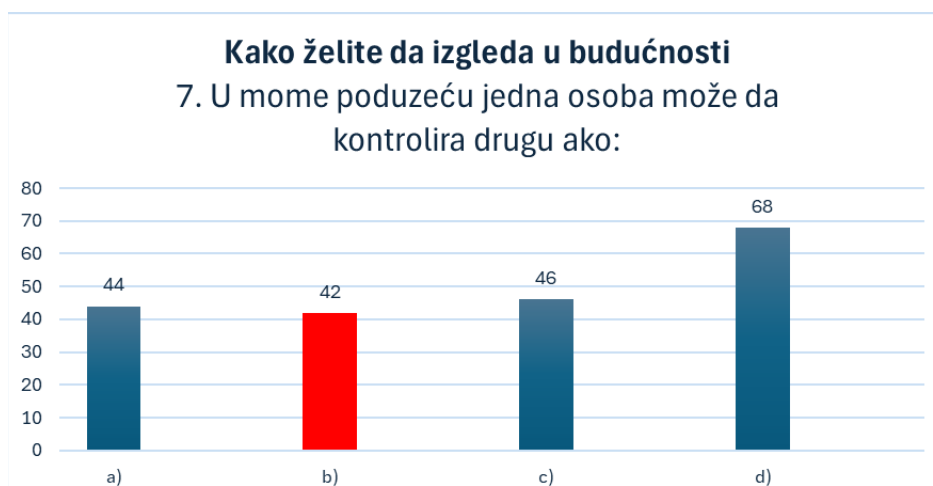


Graf 25. Ocjene za odgovore na peto pitanje (želje za

Kod petog pitanja prioritetni odgovor je i dalje bio onaj pod c) odnosno da su zaposleni uglavnom kontrolirani putem pravila, procedura i standarda, zatim odgovor pod b), treće mjesto je zauzeo odgovor pod a) koji je u drugom dijelu bio na zadnjem mjestu i posljednje mjesto je pripalo odgovoru pod d).



Graf 26. Ocjene za odgovore na šesto pitanje (želje za Na šestom pitanju nema nikakvih razlika između grafova 15 i 26. Odgovor b) ostao je i dalje na prvom mjestu, dok je odgovor a) najlošije ocijenjen.



Graf 27. Ocjene za odgovore na sedmo pitanje (želje za budućnost)

Sedmo pitanje kao i prethodno šesto, nema bitnih razlika između grafova. Odgovor pod b) je i dalje najbolje ocjenjen što znači da su ispitanici zadovoljni s trenutnom situacijom što se tiče kontrole drugih osoba u poduzeću.



Graf 28. Ocjene za odgovore na osmo pitanje (želje za budućnost)

Kod

osmog pitanja jedina razlika je ta što sada prioritetni odabir odgovor pod b) koji je bio na drugom mjestu u drugom dijelu upitnika, a odgovor pod c) za razliku od drugog djela upitnika gdje je bio na prvom mjestu sada je na drugom,



Graf 29. Ocjene za odgovore na deveto pitanje (želje za budućnost)

preostala
odgovora
kao u
drugom dijelu upitnika.

dva
su

Kod devetog pitanja graf se značajnije promijenio, na prvom mjestu je odgovor pod c), zatim slijedi odgovor pod b), na trećem mjestu je odgovor d) koji se u drugom dijelu nalazio na posljednjem mjestu i sada je na začelju odgovor pod a).



Graf 30. Ocjene za odgovore na deseto pitanje (želje za budućnost)

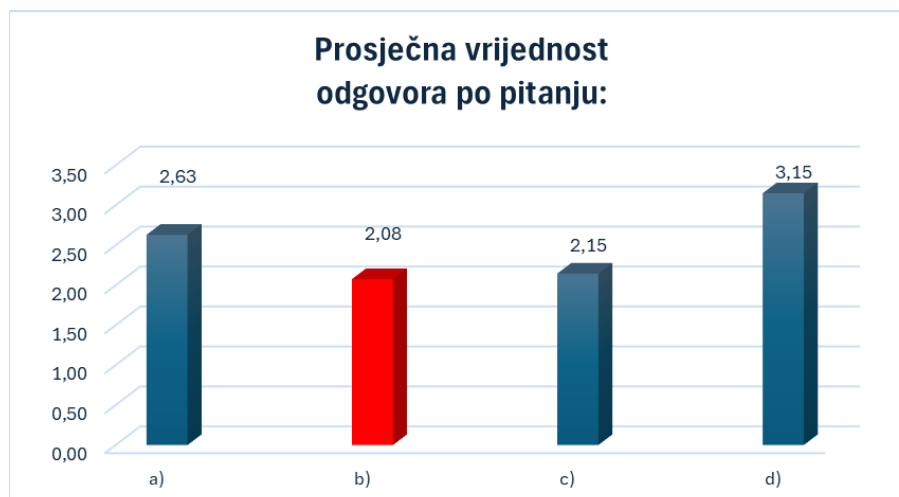
Na desetom

pitanju nema nikakvih razlika između grafova 19 i 30. Odgovor b) ostao je na prvom mjestu što znači da su ispitanici zadovoljni s tim da odluke u njihovom

poduzeću donosi osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u datoj situaciji.

Tablica 17. Konačni rezultati anketnog upitnika (želje za

Konačni rezultati			Sumarni broj bodova 20 upitnika
dgovori:	Sumarna vrijednost:	Prosječna vrijednost odgovora po pitanju:	
a)	526	2,63	200 ⁿ
b)	415	2,08	
c)	429	2,15	
d)	630	3,15	



Graf 31. Prosječna vrijednost odgovora po pitanju (želje za Kada pogledamo sumarne vrijednosti rezultata vidi se da je i dalje kao prioritet odgovor b) odnosno kultura uloga uz sad još veću bliskost kulturi zadatka. Iako se smanjila razlika između kulture uloga i kulture zadatka i dalje je vodeća kultura uloga što znači da su zaposlenici i žele što veću sigurnost i stabilnost, ali i pridržavanje strogim pravila, propisa, obaveza i sporazuma. Suglasni su da je hijerarhija jasno vidljiva unutar organizacije, a sami položaj je važniji od djelovanja. Također možemo reći kako ova organizacija ima i udio kulture

zadatka zbog male prednosti kulture uloga. Kultura moći i kultura podrške i dalje odstupaju što je vidljivo u grafu 31.

6 ZAKLJUČAK

Cilj diplomskog rada bio je istražiti organizacijsku kulturu u poduzeću SARADEN d.o.o. Rad je podijeljen u dva dijela: teorijski i empirijski. U teorijskom dijelu objašnjena je organizacijska kultura njezini elementi, vrste, tipovi ,

klasifikacija i samo značenje organizacijske kulture za građevinska poduzeća. Teoretski dio nam daje podlogu kako bi mogli kvalitetno pristupiti provođenju intervjua i anketnog upitnika. Koristeći klasifikaciju prema Charles Handyju detaljno su objašnjene četiri vrste organizacijske kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške te njihove karakteristike i način na koji utječe na zaposlenike.

Nakon analiziranja sekundarnih podataka i anketnog upitnika provedenog između zaposlenika u poduzeću SARAĐEN d.o.o., utvrđeno je da je kultura uloga dominantna kultura u poduzeću uz znatan utjecaj kulture zadatka. Kultura uloga kao dominantna osigurava stabilnost i jasnoću, dok kultura zadatka potiče inovacije i usmjerenost na rezultate. Ravnoteža tih dvaju kultura rezultira visokom razinom angažmana zaposlenika, povećanom produktivnošću i sposobnošću poduzeća da se prilagodi promjenama na tržištu. Preostale dvije odnosno kultura moći i kultura podrške i svojim rezultatima i dalje odstupaju i nemaju značajnu ulogu u poduzeću.

Provedenim trećim dijelom anketnog upitnika želja zaposlenika za budućnost vidimo kako su zaposlenici iako s manjom prednosti u odnosu na kulturu zadatka i dalje privrženi kulturi uloga. U tri pitanja za budućnost zaposlenici su odabrali kulturu zadatka to su način na koji ljudi u poduzeću rade zajedno u timu, zatim kome dobar radnik daje prioritet i smatranje dobrim zaposlenikom u poduzeću. Možemo reći kako su zaposlenici zadovoljni trenutnom organizacijskom kulturom.

Zaključno, SARAĐEN d.o.o. ima stabilnu i dobru organizacijsku kulturu koja je priznata među zaposlenicima. Iz tvrtke poručuju kako im je organizacijska kultura bitan segment u vidu uspješnog poslovanja.

POPIS LITERATURE

Popis literature treba biti izrađen u skladu s odabranim stilom navođenja prema [1].

- [1] Žugaj, M., Cingula, M.: *Temelji organizacije*. FOING, Varaždin, 1992.
- [2] <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20-%202%20poglavlje.pdf> [Pristupljeno: 16. svibnja 2024.].
- [3] Sikavica P., Novak M. *Poslovna organizacija*. 1999.
- [4] Chalmers R., Brannan G. *Organizational Culture*. StatPearls, Internet, 2023.
- [5] Vila A. *Japanski principi organizacije i rukovođenja*. Kranj, 1992.
- [6] Scholz C.: *Corporate culture and strategy - problem of strategic fit*, *Long Range Planning*, vol. 20, No 4. (1987)
- [7] Petz, B., Šulak F.: *Psihologija u robnom prometu*, *Školska knjiga*, Zagreb, 1991.
- [8] Bennet, R.: *Management*. Informator i Potecon, Zagreb, 1994.
- [9] Žugaj M., Bojanić – Glavica B., Brčić R., Šehanović J., *Organizacijska kultura*, TIVA Tiskara Varaždin, 2004.
- [10] Kapustić S. (red.): *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
- [11] Sikavica P. i Novak M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993.
- [12] Žugaj M., Brčić R.: *Menadžment*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003.
- [13] Bahtijarević- Šiber, F.: *Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje*, *Revija za sociologiju*, Zagreb, 1992.
- [14] Janićijević N. *Organizaciona kultura i menadžment*. Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, 2013.

[15] Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

[16] Šandrk Nukić I. *Organizational Culture as a Determinant of Construction Companies' Competitiveness: Case study of Croatia*. 2018.

Competitiveness: Case study of Croatia. 2018.

[17] <https://saradjen.hr/> [Pristupljeno: 5. rujna 2024.].

POPIS SLIKA

<i>Slika 1: Shematski prikaz Autokratskog stila vođenja</i> [9].....	6
<i>Slika 2: Shematski prikaz Demokratskog stila vođenja</i> [9].....	6
Slika 3: Vidljiva i nevidljiva organizacijska kultura [11].....	10
Slika 4: OCI circumplex.....	20
Slika 5: Model konkurentnih vrijednosti [15].....	22
Slika 6. Denisonova klasifikacija organizacijskih kultura[14].....	23
Slika 7: Handyjeva klasifikacija organizacijskih kultura [14].....	25
Slika 8: Logotip poduzeća SARADEN d.o.o. [17].....	32

POPIS TABLICA

Tablica 1: Dinamična kreativna kultura.....	16
Tablica 2: Statična birokratska kultura.....	16
Tablica 3: OCI Klasifikacija organizacijskih kultura (izrada autora [14]).....	19
Tablica 4. Trenutna organizacijska kultura u hrvatskim građevinskim poduzećima [16].....	29
Tablica 5. Preferirana organizacijska kultura u hrvatskim građevinskim poduzećima [16].....	30
Tablica 6. Prvo pitanje anketnog upitnika.....	44
Tablica 7. Drugo pitanje anketnog upitnika.....	45
Tablica 8. Treće pitanje anketnog upitnika.....	46
Tablica 9. Četvrto pitanje anketnog upitnika.....	47
Tablica 10. Peto pitanje anketnog upitnika.....	48
Tablica 11. Šesto pitanje anketnog upitnika.....	49
Tablica 12. Sedmo pitanje anketnog upitnika.....	50
Tablica 13. Osmo pitanje anketnog upitnika.....	51
Tablica 14. Deveto pitanje anketnog upitnika.....	52
Tablica 15. Deseto pitanje anketnog upitnika.....	53
Tablica 16. Konačni rezultati anketnog upitnika.....	54
Tablica 17. Konačni rezultati anketnog upitnika (želje za budućnost).....	62

POPIS GRAFOVA

Graf 1. Pravila ponašanja za zaposlenike.....	39
Graf 2. Dress code za zaposlenike.....	39
Graf 3. Pridržavanje dress code-a.....	40
Graf 4. Zajednički rituali.....	40
Graf 5. Zadovoljstvo zajedničkim ritualima.....	41
Graf 6. Domjenci I team building.....	41
Graf 7. Zadovoljstvo domjencima I team building-om.....	42
Graf 8. Zadovoljstvo radnom atmosferom.....	42
Graf 9. Prikaz odnosa prema starijima I višim pozicijama.....	43
Graf 10. Ocjene za odgovore na prvo pitanje.....	44
Graf 11. Ocjene za odgovore na drugo pitanje.....	45
Graf 12. Ocjene za odgovore na treće pitanje.....	46
Graf 13. Ocjene za odgovore na četvrto pitanje.....	47
Graf 14. Ocjene za odgovore na peto pitanje.....	48
Graf 15. Ocjene za odgovore na šesto pitanje.....	49
Graf 16. Ocjene za odgovore na sedmo pitanje.....	50
Graf 17. Ocjene za odgovore na osmo pitanje.....	51
Graf 18. Ocjene za odgovore na deveto pitanje.....	52
Graf 19. Ocjene za odgovore na deseto pitanje.....	53
Graf 20. Prosječna vrijednost odgovora po pitanju.....	54
Graf 21. Ocjene za odgovore na prvo pitanje (želje za budućnost).....	57
Graf 22. Ocjene za odgovore na drugo pitanje (želje za budućnost).....	58
Graf 23. Ocjene za odgovore na treće pitanje (želje za budućnost).....	58
Graf 24. Ocjene za odgovore na četvrto pitanje (želje za budućnost).....	59
Graf 25. Ocjene za odgovore na peto pitanje (želje za budućnost).....	59
Graf 26. Ocjene za odgovore na šesto pitanje (želje za budućnost).....	60
Graf 27. Ocjene za odgovore na sedmo pitanje (želje za budućnost).....	60
Graf 28. Ocjene za odgovore na osmo pitanje (želje za budućnost).....	61
Graf 29. Ocjene za odgovore na deveto pitanje (želje za budućnost).....	61
Graf 30. Ocjene za odgovore na deseto pitanje (želje za budućnost).....	62
Graf 31. Prosječna vrijednost odgovora po pitanju (želje za budućnost).....	62

PRILOG – INTERVJU

1. Postoji li u Vašem poduzeću „dress code“ za zaposlenike, ako ima da li ga se svi pridržavaju? Kakav je taj „dress code“? Kakav je za administrativno osoblje?

Da postoji, djelatnici na gradilištima imaju nove uniforme i pridržavaju se mjera sigurnosti zaštite na radu, administrativno osoblje nema propisan „dress code“, ali moraju biti primjereno obučeni za radno mjesto.

2. Imate li zajedničke rituale (ispijanja kave i sl.)?

Kao zajedničke rituale izdvoji bih jutarnju kavu za vrijeme pauze, koja nije inicijativa izvršnih upravljačkih razina već spontano nastali unutar pojedinog odjela.

3. Organizira li Vaše poduzeće domjenke gdje se svi zaposlenici druže? Slavite li nečije umirovljenje ili rođenje djeteta itd.?

Poduzeće organizira domjenak za vrijeme blagdana pred kraj godine u obliku večere gdje se svi zaposlenici druže. Umirovljenje i rođenje djeteta se također slave unutar organizacije.

4. Dali zaposlenici sa većim brojem radnog staža imaju određene beneficije?

Postoje benefiti za zaposlenike s većim brojem radnog staža, iako nema propisanog pravila za to. Tu možemo izdvojiti benefite poput dodatnih dana godišnjeg odmora, povećanje plaće, pomoć pri izgradnji vlastite kuće.

5. Imate li službeni auto? Imate li još neke beneficije? Koje?

Da posjedujem službeni automobil, kao dodatni benefit bih izdvoji da mogu koristiti automobil u privatne svrhe.

6. Dali se u vašem poduzeću striktno pridržava poštivanje hijerarhije i discipline ili smatrate da postoji relativno opuštena radna atmosfera?

Postoji hijerarhija i nju se poštuje kao i poštivanje radne discipline, no to ne utječe na radnu atmosferu i smatram da je ona relativno opuštena.

7. Prevladava li fiksna plaća ili ste plaćeni prema učinku?

Plaća u poduzeću je fiksna osim u slučaju potrebe za prekovremenim radom kada je projekt u zakašnjenju.

8. Kako bi opisali više pozicionirane zaposlenike (šefove) u Vašem poduzeću? Na koji način se u vašoj tvrtki napreduje, dali je to po godinama staža ili po učinku?

Više pozicionirane zaposlenike kao i tehnički direktor su pravedni i odgovoreni te im je vrlo bitno radno okruženje i zajednički doprinos ka ostvarenju zajedničkih ciljeva. Napredak u poduzeću se ostvaruje sukladno godinama radnog staža, stečenog znanja i vještina, također gleda se i učinak u poduzeću.

9. Kako se u Vašem poduzeću rješavaju konflikti?

Konflikti se većinom rješavaju putem razgovora sa inženjerom gradilišta u slučaju problema s kooperantima ili vlastitim građevinskim radnicima. U slučaju konflikta među inženjerima razgovor se obavlja s tehničkim direktorom.

10. Postoji li neki period prilagodbe za novozaposlene?

Novozaposleni u procesu prilagodbe prolaze kroz probni rok od mjesec dana u kojem oni upoznaju radno mjesto, okolinu i način rada.

