

# Informacija o organizacijskoj kulturi u hrvatskom šumarstvu

Mario Šporčić, Matija Landekić, Vencel Vondra, Zvonimir Anić

## Nacrtak – Abstract

*U radu se izvoještava o istraživanjima organizacijske kulture u Hrvatskim šumama d.o.o. Zagreb. Ispitivanjem zaposlenika Hrvatskih šuma d.o.o. Zagreb, vezano uz najšira pitanja upravljanja i poslovanja Društva, nastojalo se ispitati postojeće stanje organizacijske kulture u državnom šumarskom poduzeću. Upitnikom o stajalištima zaposlenika obuhvaćeno je 49 inženjera šumarstva, odnosno upravitelja šumarija u poduzeću. Istraživanjem su obuhvaćena njihova stajališta o organizacijskim značajkama, upravljačkoj praksi, donošenju odluka i prioriteta u Društvu, zaprekama i prednostima u upravljanju i rukovođenju, te drugim pokazateljima organizacijske kulture. Rezultati ispitivanja upućuju na nepovoljno stanje i na potrebu promjene i unapređenja organizacijske kulture. Oko dvije trećine zaposlenika normirana pravila, strogu hijerarhiju i birokratski način funkcioniranja smatra glavnom značajkom poduzeća. Svrha je rada pružiti informaciju o organizacijskoj kulturi u hrvatskom šumarstvu, senzibilizirati šumarsku struku o značenju i ulozi organizacijske kulture i upozoriti na potrebu poticanja i razvijanja kulture kao važne prednosti. Nalazi i izvoještava iz istraživanja pritom mogu činiti objektivna polazišta u kreiranju strategija za unapređenje upravljačke prakse i poslovanja u poduzeću.*

*Ključne riječi: šumarstvo, organizacijska kultura, upravljanje i rukovođenje, unapređenje poslovanja*

## 1. Uvod – Introduction

Organizacijska ili korporativna kultura, kako je nazivaju neki autori kada govore o profitnim, gospodarskim organizacijama, danas se smatra ključnim čimbenikom rasta i razvoja modernih poduzeća. Drži se da je organizacijska kultura jedan od temeljnih uvjeta na kojem se zasniva učinkovito funkcioniranje i uspješno poslovanje organizacije (trgovačkoga društva, poduzeća i sl.). Sukladno tomu organizacijska kultura sve više postaje nezaobilazno pitanje u analizama djelotvornosti i razvitka svakoga poduzeća. Ona razumijeva određeni sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera organizacije, tj. skupine ljudi koji čine tu organizaciju. Takav fenomen u posljednjih tridesetak godina pojačano zaokuplja pažnju kako istraživača organizacijskoga ponašanja, tako i praktičara koji se bave unapređenjem organizacijske učinkovitosti i optimalnim korištenjem ljudskih resursa. Shvaćajući značajnost organizacijske kulture, u razvijenim su zemljama provedena brojna ispitivanja koja su imala za cilj istražiti način na koji ona utječe na stupanj forma-

lizacije, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, način organiziranja, normiranje postupaka, način kontrole u poduzeću i ostale funkcije upravljanja. Tako su istraživanja organizacijske kulture provedena u velikom broju organizacija iz različitih poslovnih područja, proizvodnje, zdravstva, trgovine, ugostiteljstva, financija, obrazovanja i dr. (Kemp i Dwyer 2001, Harris i Metallinos 2002, Deshpande i Farley 2004, Sušan 2005, Tsui i dr. 2006, Stock i dr. 2007, Kwantes i Boglarsky 2007, Yilmaz i Ergun 2008, Gregory i dr. 2009, MacIntosh i Doherty 2010).

Organizacijska kultura u hrvatskom šumarstvu do sada nije bila predmetom sustavnih istraživanja. Naime, iako su pojedina istraživanja sadržavala neke elemente koji se bave tom problematikom (Šporčić i Sabo 2002, Martinić i dr. 2006, 2007, Šporčić i dr. 2009, 2010, Landekić 2010), sama je organizacijska kultura vrlo rijetko promatrana i obrađivana kao posebna tema i posebno područje. S druge strane, u skladu s aktualnim znanstvenim pogledima u upravljanju i poslovanju tvrtki te s pozitivnim iskustvima organizacija iz raznih područja, drži se da mjerenje i

utvrđivanje tipa, snage i razine organizacijske kulture može pridonijeti i unapređenju poslovanja šumarskoga poduzeća. Svijest o takvu značenju organizacijske kulture i odlučnost u nastojanju za primjenom njezinih koncepata u razvoju hrvatskoga šumarstva potvrđuje i znanstvenoistraživački projektni zadatak Hrvatskih šuma d.o.o. Zagreb (HŠ d.o.o.) »Organizacijska klima i kultura u šumarskom poduzeću« koji je 2010. godine ugovoren sa Šumarskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu. Ranije provedena preliminarna ispitivanja, koja se prikazuju u ovom članku, potvrdila su potrebu istraživanja organizacijske kulture u HŠ d.o.o. i bila su poticaj za pokretanje navedenoga istraživačkoga projekta. U tom je smislu ovaj rad početak sustavnoga pristupa istraživanju organizacijske kulture u hrvatskom šumarstvu.

U radu su provedenim pokusnim ispitivanjem prikazani rezultati procjene organizacijskih značajki, značajki upravljačke prakse, način donošenja odluka i ostali nalazi koji posredno govore o percepciji i razini organizacijske kulture u trgovačkom društvu koje gospodari državnim šumama Republike Hrvatske (RH). Svrha je rada upoznavanje znanstvene i stručne javnosti s ulogom i značenjem organizacijske kulture. Cilj je pritom pružiti prvu informaciju o organizacijskoj kulturi u hrvatskom šumarstvu te upozoriti na potrebu i mogućnosti unapređenja poslovanja preko razvoja i jačanja organizacijske kulture u poduzeću.

### 1.1 Ukratko o organizacijskoj kulturi – *In short on organizational culture*

Organizacijska je kultura relativno noviji koncept u organizacijskoj teoriji i vrlo je složen pojam koji se ne može uvijek smjestiti u neke čvrste granice i okvire, pa tako ni lako definirati. Ono što se razumijeva kulturom značajno se razlikuje među pojedinim autorima, u njihovim mnogobrojnim pristupima i gledištima. U literaturi postoje različite definicije koje su usmjerene na dimenzije organizacijske kulture ili naglašavaju njezine funkcije, no, kao i kod većine općih koncepata, kulturu je teško jednoznačno opisati i nema jedne općeprihvaćene definicije.

Jednu od najkompletnijih i najčešće citiranih definicija organizacijske kulture, koja pak naglašava način njezina nastajanja, pruža Schein (1985, 1990): »Kultura se može definirati kao a) obrazac temeljnih pretpostavki, b) koji je izumila, otkrila ili razvila određena grupa, c) dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, d) a koji se pokazao dovoljno dobrim da je smatran valjanim, pa stoga e) treba poučiti nove članove ka f) ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme.« Prema tomu, organizacij-

ska je kultura skup uvjerenja, vrijednosti i pretpostavki koje dijele članovi organizacije. Kao takva, organizacijska kultura utječe na ponašanje članova organizacije koji se u svojim odlukama i postupcima oslanjaju na zajedničke vrijednosti. Istodobno članovi organizacije svojim stajalištima i ponašanjem utječu na organizacijsku učinkovitost. Takav odnos između kulture i ponašanja zaposlenika predstavlja teorijsku osnovu za tvrdnju da organizacijska kultura utječe na učinkovitost poduzeća (Gregory i dr. 2009). Po Žugaju i dr. (2004) glavni su elementi organizacijske kulture organizacijska klima, organizacijske vrijednosti i menadžerski stil. Menadžerski stil i način ponašanja menadžera pritom su, kao ključni čimbenici, u najvećoj mjeri zaduženi za oblikovanje kulture i njezin proaktivni razvoj na razini poduzeća.

Osim Scheina, Smircich (1983) definira organizacijsku kulturu kao društveno ljepilo koje spaja članove organizacije pomoću prihvatanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala. Za Handyja (1986) organizacijska je kultura niz vrijednosti, normi i uvjerenja. Prema Williamsu i dr. (1989) organizacijska kultura obuhvaća donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva. Prema Petzu i Šulaku (1991) kultura organizacija predstavlja pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji. Organizacijska se kultura definira i kao relativno trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje i usmjeravaju sve aktivnosti pojedinca i grupe koji ih sačinjavaju (Ekonomski leksikon, 1995).

Navedene definicije upućuju na činjenicu da je organizacijska kultura odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja. Može se tretirati i kao način na koji se posluje, ono što iskazuje ljestvicu vrijednosti u nekom poduzeću ili, drugim riječima, skup svih čimbenika kojima se definiraju životna filozofija i specifičan stil nekoga poduzeća (Žugaj i dr. 2004).

## 2. Problematika i ciljevi rada – *Issues and objectives of research*

Organizacijska je kultura važna pokretačka snaga ekonomskoga rasta i razvoja organizacija (trgovačkih društava, poduzeća). U održivom razvoju djelatnosti i poslovanja šumarskoga sektora također ima jednu od ključnih uloga koja će u budućnosti biti sve značajnija. Da bismo se ispravno odredili prema općim pitanjima organizacijske kulture, a pogotovo da bismo spoznali njezine dimenzije i da bismo mogli odgovorno djelovati u korist unapređenja kulture i poslova-

nja, nužno je elementarno razumijevanje osnovnih koncepata i elemenata organizacijske kulture, ali i njihove razine u poduzeću (inovativnost, adaptabilnost, uključenost, misija poduzeća, menadžerski stil i sl.).

Upravo radi spoznavanja temeljne razine i pokazatelja organizacijske kulture, a u skladu sa značenjem i važnošću koja joj se pridaje u gospodarstvu razvijenih zemalja, nastojalo se istražiti organizacijsku kulturu u hrvatskom šumarstvu. Ispitivanjem zaposlenika Hrvatskih šuma d.o.o. Zagreb, vezano uz najšira pitanja upravljanja i poslovanja Društva, nastojalo se utvrditi postojeće stanje organizacijske kulture u državnom šumarskom poduzeću.

Svrha se rada sastoji u istraživanju značenja i odnosa prema organizacijskoj kulturi u hrvatskom šumarstvu. Glavni je cilj upozoriti na značenje organizacijske kulture i istaknuti potrebu poticanja i razvijanja organizacijske kulture kao važne prednosti.

Glavne sastavnice u provođenju istraživanja obuhvaćaju:

- ⇒ ispitivanje organizacijskih značajki koje najbolje opisuju HŠ d.o.o.,
- ⇒ procjenu značajki upravljačke prakse,
- ⇒ određivanje čimbenika koji imaju dominantan utjecaj na donošenje odluka i prioriteta u HŠ d.o.o.,
- ⇒ određivanje glavnih zapreka primjerenoj upravljačkoj praksi u HŠ d.o.o.,
- ⇒ procjenu tipa i osobina vodstva u HŠ d.o.o.,
- ⇒ procjenu značenja kvalitete osnovnih šumarskih djelatnosti,
- ⇒ procjenu prednosti, slabosti i mogućnosti unapređenja poslovanja HŠ d.o.o.

Osnovna je zadaća ispitivanja dobiti indikativne rezultate koji bi odražavali glavna stajališta ispitanika, odnosno dali informativnu sliku o organizacijskoj kulturi HŠ d.o.o. Namjera je pružiti informaciju o organizacijskoj kulturi u hrvatskom šumarstvu i tako pridonijeti tomu da šumarska struka razvije svijest o značenju i ulozi organizacijske kulture. Dobiveni rezultati pritom mogu pružiti smjernice i poslužiti kao ishodište u kreiranju polazišta za unapređenje upravljačke prakse i poslovanja u poduzeću.

### 3. Materijal i metode – *Material and methods*

Hrvatske šume d.o.o. Zagreb, kao državno poduzeće s mandatom gospodarenja šumama i šumskim zemljištima u Republici Hrvatskoj, primaran su objekt istraživanja. HŠ d.o.o. zapošljavaju oko 8 000 zaposlenika, upravljaju s 2 mil. hektara šuma i šumskih

zemljišta (oko 75 % ukupne šumske površine RH) i predstavljaju, uz znatno manji udio privatnih i drugih šumoposjednika, glavni subjekt u gospodarenju šumama RH.

Istraživanje organizacijske kulture Hrvatskih šuma obuhvatilo je trenutačne teoretske spoznaje o organizacijskoj kulturi i ispitivanje mišljenja i stajališta zaposlenika HŠ d.o.o. Za ispitivanje stajališta zaposlenika primijenjena je metoda upitnika. Upitnik je razvijen u Zavodu za šumarske tehnike i tehnologije na Šumarskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu i nastao je u sklopu aktivnosti na izradi diplomskoga rada »Istraživanje organizacijske kulture u Hrvatskim šumama d.o.o. Zagreb« (Zvonimir Anić) iz predmeta Organizacija proizvodnje u šumarstvu.

Upitnik je imao četiri strukturna dijela. Tako su se pojedini dijelovi upitnika sastojali od pitanja u kojima je trebalo vrednovati ponuđene opcije i pridavanjem određenoga broj bodova odrediti značenje i redoslijed važnosti pojedinih opcija; u drugim dijelovima ispitanici su zaokruživanjem među ponuđenim opcijama izabirali »svoju opciju«, odnosno upitnik je »nudilo« više opcija stava/izjave koje su ispitanici trebali ocijeniti; u trećem dijelu bilo je potrebno iskazati intenzitet svoga ne/slaganja s ponuđenim značajkama i tvrdnjama, pri čemu je primijenjena Likertova skala procjenjivanja (s 5 stupnjeva procjene). U posljednjem dijelu upitnik je sadržavao otvorena pitanja u kojima je bilo moguće napisati osobno mišljenje.

U tematskom pogledu upitnik sadrži 11 pitanja koja se odnose na procjenu organizacijskih značajki HŠ d.o.o., način rukovođenja i upravljačku praksu, proces odlučivanja, ali i na procjenu glavnih prednosti i ograničenja u sustavnom unapređenju upravljanja i poslovanja HŠ d.o.o.

Istraživanjem, odnosno anketom o kulturi u prvom su navratu obuhvaćeni samo diplomirani inženjeri šumarstva, odnosno upravitelji šumarija unutar poduzeća HŠ d.o.o. Ispitivanje je provedeno tijekom 2006. godine putem elektroničkoga upitnika. S obzirom na to da je riječ o kategoriji koja se ne može promijeniti relativno brzo i jednostavno, rezultati ispitivanja upravitelja šumarija iz 2006. godine mogu se i danas prihvatiti kao pokazatelji trenutačnoga stanja i percepcije organizacijske kulture u HŠ d.o.o., odnosno kao slika današnje poslovne kulture u poduzeću.

U obradi i analizi rezultata ispitivanja primijenjene su analitičke, komparativne i deskriptivne tehnike pri čemu su korištene dosadašnje teoretske i praktične spoznaje na ovom području. Tako je dobivena slika o poslovanju organizacije, njezinoj kulturi i spremnosti na inovativnost, prihvaćanje novih ideja i uvođenje promjena.

**Tablica 1.** Opći podaci o istraživanju organizacijske kulture u poduzeću HŠ d.o.o.**Table 1** General information on the research of organizational culture in HŠ Ltd.

Vrsta ispitanika – <i>Type of interviewees:</i>	Upravitelji šumarija u HŠ d.o.o. – <i>Forest office managers</i>		
Broj odgovora – <i>Number of respondents:</i>	49 (29 %)		
Vrijeme ispitivanja – <i>Time of research:</i>	Tijekom 2006. godine – <i>During 2006</i>		
Profil anketiranih zaposlenika – <i>Profile of interviewees:</i>		<b>N</b>	<b>%</b>
Spol – <i>Gender:</i>	⇒ Muški – <i>Male</i>	44	89,8
	⇒ Ženski – <i>Female</i>	1	2,0
	⇒ Bez podataka – <i>No data</i>	4	8,2
Dobna skupina – <i>Age group:</i>	⇒ < 30	-	-
	⇒ 31 – 40	14	28,6
	⇒ 41 – 50	18	36,7
	⇒ 51 – 60	8	16,3
	⇒ > 61	3	6,1
	⇒ Bez podataka – <i>No data</i>	6	12,3
	⇒ Visoka stručna sprema – <i>University degree</i>	44	89,8
Stručna sprema – <i>Level of education:</i>	⇒ Poslijediplomski studij – <i>Postgraduate study</i>	2	4,1
	⇒ Bez podataka – <i>No data</i>	3	6,1
	⇒ Bez podataka – <i>No data</i>	3	6,1
Radni staž u šumarstvu, godine – <i>Years of work experience in forestry:</i>	⇒ < 10	13	26,6
	⇒ 11 – 20	21	42,8
	⇒ 21 – 30	8	16,3
	⇒ 31 – 40	4	8,2
	⇒ > 41	-	-
	⇒ Bez podataka – <i>No data</i>	3	6,1

#### 4. Rezultati i nalazi ispitivanja – *Results and findings of research*

Analiza provedenoga ispitivanja mišljenja i stavova šumarskih stručnjaka obuhvatila je (a) analizu profila ispitanika uključenih u istraživanje, (b) izvješće, odnosno nalaz o svakom od pitanja iz upitnika. Prikupljeni su podaci obrađeni deskriptivnom analizom te iskazani tablično i grafički.

##### 4.1 Profil uzorka ispitanika – *Profile of the sampled interviewees*

Kao ispitanici u provedbi preliminarnoga istraživanja organizacijske kulture HŠ d.o.o. odabrani su upravitelji šumarija. Dakle, upitnici su e-poštom odaslani svim upraviteljima, no na upitnike je odgovorilo tek 49 ispitanika, što čini oko 29 % od ukupnoga broja upravitelja šumarija i govori o njihovu slabom odazivu i nezainteresiranosti. U tablici 1 prikazani su opći podaci o provedenom ispitivanju i profilu ispitanika.

Podaci o profilu anketiranih osoba, po više kriterija (spolnom, starosnom, obrazovnom), ugrubo odgovaraju distribuciji zaposlenika HŠ d.o.o. s viso-

kom stručnom spremom. U tom smislu, i uz relativno mali broj odgovora, uzorak dobro opisuje zaposlenike kojima je bio namijenjen (upravitelji šumarija), te su rezultati ispitivanja vrijedni nalazi o njihovim stavovima i mišljenjima. Naime, upravitelji šumarija predstavljaju srednji menadžment poduzeća čiji rad u velikoj mjeri ovisi o stanju kulture, ali koji istodobno i sam značajno djeluje na organizacijsku kulturu (odgovorni za motivaciju zaposlenika, razvoj timskoga načina rada i sl.).

##### 4.2 Stajališta o pitanjima iz upitnika – *Views of questionnaire questions*

U ovom dijelu rada daje se izvješće, tj. nalaz o stajalištu ispitanika o svakom od pitanja iz upitnika. Treba napomenuti da određeni broj ispitanika nije odgovorio na pojedina pitanja te da su frekvencije i udjeli odgovora, prikazani u nalazima ispitivanja, određeni na osnovi broja danih odgovora, a ne ukupnoga broja ispitanika. Broj ispitanika koji nisu dali odgovor na neka pitanja i koji nisu uzeti u obzir pri izradi relativnih udjela kreće se 0 – 7 ispitanika, ovisno o pitanju. U nastavku će se prikazati svako pitanje s rezultatima i kratkim komentarom.



**Tablica 2.** Značajke koje najbolje opisuje HŠ d.o.o.

**Table 2** Sets of elements which best describe HŠ Ltd.

Značajka – Claim	Bodovi – Points
Naglašavaju se zajedničke vrijednosti i ciljevi, aktivno sudjelovanje, povezanost, obiteljska atmosfera <i>Emphasis is on collective values and goals, active participation, cohesion, family atmosphere</i>	11
Naglašavaju se normirana pravila, hijerarhija, sistematičnost, birokratski način funkcioniranja <i>Emphasis is on standardized rules, hierarchy, systematic, bureaucratic way of functioning</i>	55
Naglašava se dinamičnost, usmjerenost na postizanje ciljeva i rezultata, klijente, učinkovitost i djelotvornost <i>Emphasis is on the dynamics, focus on achieving goals and outcomes, customers and effectiveness</i>	20
Naglašava se poduzetnost, kreativnost, prilagodljivost, predanost inovacijama, izvršavanju zadatka <i>Emphasis is on entrepreneurial spirit, creativity, adaptability, innovations, executing tasks</i>	14
Ukupno – Total	100

#### 4.2.1 Koje značajke najbolje opisuju HŠ d.o.o.?

##### *Which characteristics best describe HŠ Ltd.?*

U ovom pitanju ispitanici su trebali rasporediti 100 bodova između ponuđenih opcija i na taj način procijeniti organizacijske značajke Društva. U tablici 2 prikazani su rezultati s prosječnim brojem bodova koje su »osvojile« pojedine značajke.

Prikazani rezultati pokazuju način na koji ispitanici percipiraju poduzeće. Naime, više od polovice dodijeljenih bodova odnosi se na normirana pravila,

hijerarhijsku strukturu i birokratsko funkcioniranje kao glavne karakteristike HŠ d.o.o. Strogi hijerarhijski i nefleksibilni stil pritom su značajno ograničenje u razvoju poslovne kulture unutar HŠ d.o.o.

#### 4.2.2 Kakva je upravljačka praksa u HŠ d.o.o.?

##### *What is the management practice in HŠ Ltd.?*

Pri određivanju značajki upravljačke prakse ispitanici su iskazali čvrstoću svojega slaganja s pojedinim izjavama u kojima je opisano stanje upravljačke prakse. U procjeni intenziteta ne/slaganja s ponuđenim tvrdnjama primijenjena je Likertova skala procjenjivanja (tablica 3).

Stupnjevi procjene:

⇒ 1 – Uopće se ne slažem – *Totally disagree*,

⇒ 5 – U potpunosti se slažem – *Totally agree*.

Više od dvije trećine ispitanika smatra da je proces donošenja odluka centraliziran na vrhu hijerarhijske ljestvice te da upravljačka praksa u HŠ d.o.o. ima karakteristike političkoga života u kojem se odlučivanje odvija kao borba za prevlast između pojedinih interesnih skupina i pojedinaca te njihovih različitih ciljeva. S druge strane tek mali broj ispitanika (oko 22 %) drži da je proces odlučivanja kolegijalan i participativan.

#### 4.2.3 Koji čimbenici imaju dominantan utjecaj na donošenje odluka i prioriteta u HŠ d.o.o.?

##### *Which factors have a dominant influence on decision making and establishing priorities in HŠ Ltd.?*

U trećem pitanju ispitanici su odredili glavne čimbenike koji utječu na odlučivanje i postavljanje prio-

**Tablica 3.** Upravljačka praksa u HŠ d.o.o.

**Table 3** Characteristics of management practice in HŠ Ltd.

Značajka – Claim	Stupnjevi procjene – Degrees of evaluation, %				
	1	2	3	4	5
Proces odlučivanja kolegijalne naravi, svi nositelji odgovornosti na odgovarajućim razinama sudjeluju u procesu odlučivanja <i>Decision-making process is of a collegial nature, all responsible persons participate in decision-making process at appropriate levels</i>	40,0	20,0	17,8	15,6	6,6
Proces odlučivanja potaknut je »odozgo«, hijerarhijska je struktura formalizirana i ograničen je protok informacija; regulacija se temelji na formalnom autoritetu <i>Decision-making comes from »above«, hierarchical structure is formalized and the flow of information is limited; regulation is based on formal authority</i>	6,7	13,3	13,3	28,9	37,8
Proces se odlučivanja odvija kao politička borba za prevlast između interesnih skupina i pojedinaca s različitim ciljevima i vrijednostima <i>Decision-making process takes place as a political struggle between interest groups and individuals with different goals and values</i>	2,2	11,1	13,3	11,1	62,3
U procesu odlučivanja sudjeluje manja skupina ljudi na vrhu hijerarhijske ljestvice bez konzultiranja s »podređenima« <i>Decision-making process involves a smaller group of people at the top of the hierarchical scale without consultation with the »subordinated«</i>	-	15,6	11,1	15,6	57,7

**Tablica 4.** Čimbenici koji imaju dominantan utjecaj na odlučivanje u HŠ d.o.o.**Table 4** Factors with a dominant influence on decision-making in HŠ Ltd.

Čimbenik odlučivanja – <i>Decision-making factor</i>	Stupnjevi procjene – <i>Degrees of evaluation, %</i>				
	1	2	3	4	5
Autoriteti odgovorni za financijsku politiku i raspoređivanje prihoda <i>Authorities responsible for financial policy and revenue distribution</i>	2,2	2,2	13,0	28,3	54,3
Profesionalni i etički standardi primjereni ekonomiji prirodnih resursa <i>Professional and ethical standards appropriate for economy of natural resources</i>	8,9	17,8	33,3	28,9	11,1
Očekivanja budućih generacija (»vraćanje šuma svojim unucima«) <i>Expectations of future generations (»return forests to our grandchildren«)</i>	15,2	26,1	32,6	19,6	6,5
Tržište i konkurencija roba i usluga <i>Market of and competition for goods and services</i>	8,9	11,1	24,4	24,4	31,2
Očekivanje poslodavca (Vlade RH) i državnoga (nacionalnoga) gospodarstva <i>Expectations of the employer (Government of RC) and of the national economy</i>	-	4,3	17,0	19,1	59,6
Očekivanje međunarodne zajednice zbog obvezujućih kriterija u šumarstvu <i>Expectations of the international community due to binding forestry criteria</i>	-	6,4	19,1	23,4	51,1

riteta. Za svaki navedeni čimbenik oni su procijenili i zaokružili jedan od pet ponuđenih intenziteta njihova značenja. Rezultati su prikazani u tablici 4.

Stupnjevi procjene:

⇒ 1 – Uopće ne utječe – *Have no influence*,

⇒ 5 – Snažno utječe – *Have strong influence*.

Kao čimbenici koji najsnažnije utječu na donošenje odluka i prioriteta prepoznati su, na prvom mjestu, očekivanja poslodavca i uloga koju gospodarenje šumama treba ispuniti u državnoj ekonomiji, zatim autoriteti za financije te međunarodni kriteriji u šu-

marstvu koji su obvezujući za RH. Te su tri grupe glavni čimbenici odlučivanja. Za njima slijede tržišno poslovanje, profesionalni i etički standardi, i na posljednjem mjestu očekivanja budućih generacija. Rangovi navedenih čimbenika ostaju gotovo jednaki i kada im se dodaju udjeli ispitanika koji su im dodijelili ocjenu »4«, odnosno koji smatraju da imaju »određeni« utjecaj. U kontekstu organizacijske kulture posebno je zanimljiv relativno velik broj ispitanika koji su naveli da profesionalni i etički standardi u poslovanju tvrtki te očekivanja budućih generacija nemaju utjecaja na odlučivanje (27 % odnosno 41 %).

**Tablica 5.** Zapreke primjerenoj upravljačkoj praksi u HŠ d.o.o.**Table 5** Elements that constitute an obstacle to appropriate management practice in HŠ Ltd.

Element – <i>Element</i>	Stupnjevi procjene – <i>Degrees of evaluation, %</i>				
	1	2	3	4	5
Prevelika birokracija – <i>Too large bureaucracy</i>	-	-	8,2	24,5	67,3
Utjecaj »sivih« struktura upravljanja <i>Influence of »grey« management structures</i>	2,0	4,1	40,8	40,8	12,3
Izoliranost rada centara moći (izostanak ili nedostatak suradnje) <i>Isolation of power centers (the absence or lack of cooperation)</i>	2,0	10,2	20,4	49,0	18,4
Nepostojanje zajedničke misije (svrhe) Društva (HŠ d.o.o.) <i>Absence of a common mission (aim) of the Company (HŠ Ltd.)</i>	8,2	20,4	34,7	20,4	16,3
Neodgovarajući komunikacijski kanali (lateralni i vertikalni) <i>Inadequate communication channels (lateral and vertical)</i>	2,0	14,3	51,0	24,5	8,2
Nedostatna informiranost o ključnim pitanjima poslovne politike HŠ <i>Lack of information on key issues of business policy in HŠ Ltd.</i>	6,1	18,4	22,4	34,7	18,4
Sporost u donošenju odluka – <i>Slow decision making</i>	-	4,1	18,4	36,7	40,8
Nedostatna suradnja s okruženjem <i>Absence of cooperation with the environment</i>	-	14,6	35,4	33,3	16,7

#### 4.2.4 Koji elementi predstavljaju zapreku primjerenoj upravljačkoj praksi u HŠ d.o.o.? Which elements constitute an obstacle to appropriate management practice in HŠ Ltd.?

Tim je pitanjem određeno u kojoj su mjeri pojedini elementi zapreka primjerenoj upravljačkoj praksi. Ispitanicima je na procjenu ponuđeno osam elemenata i pet stupnjeva procjene uz mogućnost navođenja dodatnih elemenata (tablica 5).

Stupnjevi procjene:

- ⇒ 1 – Ne predstavlja zapreku – *Represents no obstacle*,
- ⇒ 5 – Predstavlja jako veliku zapreku – *Represents great obstacle*.

Prema nalazima istraživanja najveća je zapreka u upravljanju HŠ d.o.o. prevelika birokracija. Oko 67 % ispitanika smatra ju jako velikom, a 25 % velikom zaprekom. Kao značajnije zapreke valja još izdvojiti sporo donošenje odluka, izoliranost, odnosno izostanak i nedostatak suradnje te utjecaj tzv. »sivih« struktura u poduzeću. Može se primijetiti da zapravo svi navedeni elementi, neki u većoj ili manjoj mjeri, negativno djeluju na unapređenje poslovanja. Uz ponuđene, dodatne je elemente navelo tek nekoliko ispitanika, koji zato nisu posebno analizirani.

#### 4.2.5 Kakve su karakteristike vodstva u HŠ d.o.o.? – What are the characteristics of leadership in HŠ Ltd.?

Od ispitanika se u ovom pitanju tražilo da procijene određene tvrdnje vezane uz vodstvo, odnosno nositelje izvršnih funkcija u HŠ d.o.o. Uz pomoć Likertove skale oni su iskazali intenzitet svoga slaganja s pojedinim izjavama.

Stupnjevi procjene:

- ⇒ 1 – Uopće se ne slažem – *Totally disagree*,
- ⇒ 5 – U potpunosti se slažem – *Totally agree*.

U procjeni tvrdnji koje se odnose na vodstvo HŠ d.o.o. dobar je dio ispitanika pokazao određenu neodlučnost. Od 28 % do 41 % ispitanika, ovisno o tvrdnji, odgovorilo je kako se niti slaže niti ne slaže s pojedinom tvrdnjom. Osim toga ostali su odgovori na ovo pitanje sljedeći:

- ⇒ 38,3 % ispitanika smatra da vodstvo učinkovito komunicira s gospodarstvom, lokalnom i državnom upravom i dr.,
- ⇒ 34,8 % ispitanika smatra da vodstvo zahtijeva da se bude »u toku« i da se prate rezultati i promjene vezane uz šumarstvo,
- ⇒ samo 17,4 % smatra da se problemi rješavaju brzo i učinkovito,
- ⇒ 26 % ispitanika drži da vodstvo potiče odgovornost za rezultate rada,

⇒ tek 19,5% smatra da se u donošenju važnih odluka uvažavaju sva relevantna mišljenja.

#### 4.2.6 Kakav je tip vođe nositelj izvršne funkcije u HŠ d.o.o.? – What type of leader holds executive positions in HŠ Ltd.?

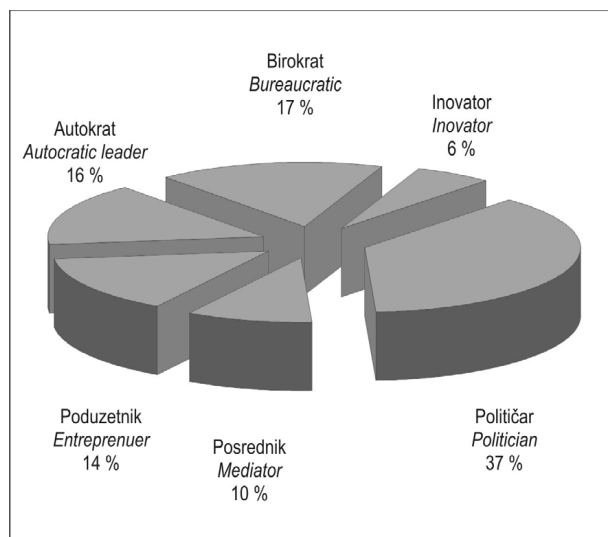
Odgovarajući na to pitanje ispitanici su trebali procijeniti kojemu su tipu vođe po bitnim osobinama najbliži nositelji izvršnih funkcija u HŠ d.o.o. Ispitanici su mogli procijeniti između 6 ponuđenih tipova i njihovih karakteristika:

- ⇒ *Birokrat* – formulacija jasnih ciljeva i poštivanje birokratskih postupaka,
- ⇒ *Inovator* – stvaranje stimulirajućega sustava za stalne mijene i inovacije,
- ⇒ *Političar* – poticanje donošenje odluka kompromisima, pregovorima i koaliranjem,
- ⇒ *Posrednik* – stvaranje konsenzusa između različitih grupacija,
- ⇒ *Poduzetnik* – dizajniranje zajedničke svrhe i usmjerenja,
- ⇒ *Autokrat* – odlučivanje »na vrhu« bez konzultiranja s »podređenima«.

Stajališta ispitanika prikazana su na slici 1 i pokazuju nedostatak inovatora, posrednika i poduzetnika u Društvu.

#### 4.2.7 Koliko su zadovoljni zaposlenici HŠ d.o.o.? How satisfied are the employees in HŠ Ltd.?

Zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika značajan je čimbenik u poslovanju svakoga poduzeća. Organizacijska klima, odnosno radna atmosfera u HŠ



Slika 1. Stajališta o tipu vođe u HŠ d.o.o.  
Fig. 1 Different types of leader in HŠ Ltd.

**Tablica 6.** Karakteristike vodstva u HŠ d.o.o.**Table 6** Characteristics of leadership in HŠ Ltd.

Tvrdnja – Claim	Stupnjevi procjene – Degrees of evaluation, %				
	1	2	3	4	5
Vodstvo učinkovito komunicira s vanjskim okruženjem HŠ d.o.o. <i>Leadership effectively communicates with the external environment of HŠ Ltd</i>	6,4	14,9	40,4	25,5	12,8
Vodstvo zahtjeva konstantno praćenje novih dostignuća i promjena u šumarstvu <i>Leadership requires constant monitoring of new achievements and changes</i>	10,9	13,0	41,3	23,9	10,9
Vodstvo učinkovito i brzo rješava ključne probleme poduzeća <i>Leadership effectively and quickly solves the key problems of the company</i>	32,6	21,7	28,3	15,2	2,2
Vodstvo potiče javnu odgovornost za rezultate rada <i>Leadership promotes public liability for the results of work</i>	19,6	17,4	37,0	13,0	13,0
Vodstvo u donošenja odluka uvažava mišljenje svih relevantnih sudionika <i>Leadership accepts the opinion of all relevant stakeholders in decision-making</i>	26,1	26,1	28,3	17,3	2,2

**Tablica 7.** Zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika HŠ d.o.o.**Table 7** Satisfaction and motivation of employees in HŠ Ltd.

Tvrdnja – Claim	Stupnjevi procjene – Degrees of evaluation, %				
	1	2	3	4	5
Zadovoljan/na sam upravljačkom (rukovoditeljskom) praksom <i>I am satisfied with the management practice</i>	21,7	26,1	41,3	6,5	4,4
Osobno utječem na donošenje odluka (na proces) <i>I have personal influence on decision making (process)</i>	60,0	13,3	8,9	4,4	13,4
Zainteresiran/a sam za aktivno sudjelovanje u odlučivanju <i>I am interested in actively participating in decision-making</i>	8,7	10,9	41,3	15,2	23,9
Zadovoljan/na sam komunikacijom unutar Društva (tvrtke) <i>I am satisfied with communication inside the company</i>	27,7	23,4	40,4	6,4	2,1
Jasna mi je misija i svrha te dugoročni ciljevi Hrvatskih šuma d.o.o. <i>I understand the mission and purpose of long-term goals of HŠ Ltd.</i>	21,3	12,8	36,2	19,1	10,6
Potican/a sam na timski rad i suradnju <i>Teamwork and collaboration are encouraged</i>	37,0	17,4	34,8	6,5	4,3

d.o.o. procijenjena je na osnovi čvrstoće suglasnosti ispitanika s tvrdnjama ponuđenim u upitniku (tablica 7).

Stupnjevi procjene:

⇒ 1 – Uopće se ne slažem – *Totally disagree*,

⇒ 5 – U potpunosti se slažem – *Totally agree*.

Prikazani rezultati govore o malom broju zaposlenika koji su zadovoljni upravljanjem, komunikacijom i suradnjom u Društvu (oko 10 %). Da osobno utječe na donošenje odluka smatra 18 % ispitanika. S druge strane, dobar dio ispitanika (od 30 % do 40 %) smatra da ima potencijala i volje za aktivnije uključivanje u upravljanje i odlučivanje te da osobno može unaprijediti proces obavljanja radnih zadataka i pridonijeti ostvarivanju dugoročnih ciljeva Društva.

#### 4.2.8 Koje se značenje pridaje kvaliteti osnovnih šumarskih djelatnosti? – *What importance is given to the quality of primary forestry activities?*

U sklopu istraživanja ispitanici su ocijenili u kojoj se mjeri pridaje značenje kvaliteti sljedećih osnovnih šumarskih djelatnosti:

##### A. Integralno gospodarenje šumama *Integrated Forest Management*

⇒ potiče se i stimulira bilanciranje uspješnosti proizvodno-poslovnih postupaka na cjelovitim biotehnološkim procesima (npr. za razdoblje obnove, od naplodboga sijeka do formiranja sklopljenoga mladika u jednodobnim sastojinama).



- B. Oštećenje sastojina pri obavljanju radova  
*Stand damage at work performing*  
 ⇒ istražuju i stimuliraju se načini s najmanjim dopuštenim oštećivanjima.
- C. Unapređenje proizvodnih procesa uzgajanja šuma – *Improvement of silvicultural processes*  
 ⇒ stalno unapređenje biotehnologija, radnih tehnika i tehnologija.
- D. Unapređenje proizvodnih procesa pridobivanja drva – *Improvement of timber harvesting*  
 ⇒ oprema, tehnologije, tehnike i organizacija.
- E. Monitoring ekopromjena i integralna zaštita šuma – *Monitoring of ecology and forest protection*  
 ⇒ razvijaju se načini i modeli predviđanja budućih promjena i preventivne zaštite šuma.
- F. Usklađivanje čimbenika pri radnim procesima u šumarstvu u znaku uspostave procesa s »4 E« (ekološki, ekonomični, energetske prihvatljivi i ergonomski povoljni) – *Alignment of the forestry working factors towards the establishment of the »4 E« (ecology, economy, energy, ergonomy).*
- G. Usklađivanje proizvodno-poslovnih procesa prema zadovoljavanju tzv. kriterija »4 M« (čovjek, novac, proizvodnja, tržište) – *Alignment of business process according to »4 M« criteria (man, money, manufacture, market).*

Stupnjevi procjene:

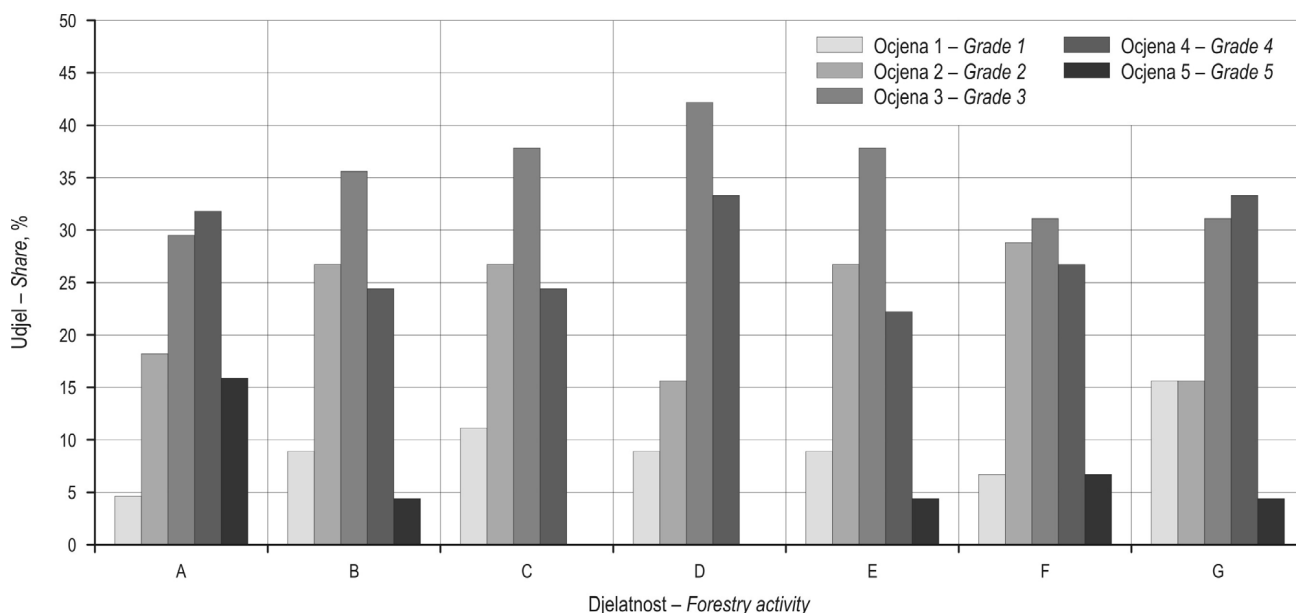
⇒ 1 – Uopće se ne pridaje značenje – *Not important at all*,

⇒ 5 – Pridaje se velika važnost – *Very important*.

Najviše ispitanika (oko 50 %) smatra da se najveće značenje pridaje integralnomu gospodarenju šumama. Za njim slijede djelatnosti povezane s ispunjavanjem »4 M« kriterija (38 %), unapređenje proizvodnih procesa pridobivanja drva (33 %) i uspostava »4 E« procesa (33 %), iako gotovo jednako ili čak nešto više ispitanika smatra da se tim istim djelatnostima pridaje malo ili nikakvo značenje. Smanjenje oštećivanja sastojina pri radovima, unapređenje proizvodnih procesa uzgajanja šuma te monitoring i zaštitu šuma ispitanici smatraju djelatnostima čijoj se kvaliteti pridaje najmanja važnost (36 % do 38 %).

#### 4.2.9 Koje su prednosti, nedostaci i mogućnosti unapređenja upravljanja i rukovođenja u HŠ d.o.o.? – *What are the advantages, weaknesses and possibilities of improvement of management of HŠ Ltd.?*

U tri pitanja otvorenoga tipa ispitanici su mogli navesti ono što smatraju značajnim prednostima odnosno slabostima u praksi upravljanja i rukovođenja Društva te iskazati gdje vide mogućnosti unapređenja poslovanja. Na ovom ćemo mjestu prikazati samo neke od navoda.



**Slika 2.** Značenje koje se pridaje kvaliteti osnovnih šumarskih djelatnosti

**Fig. 2** Importance attached to quality of primary forest activities

Kao značajne prednosti zaposlenici ističu:

- ⇒ veliko i jedinstveno poduzeće i veće mogućnosti u »borbi« s okruženjem,
- ⇒ komunikaciju i suradnju s državnim i gospodarskim subjektima,
- ⇒ uspostavu zajedničkih normi (kriterija), cilja i načina provedbe proizvodnih procesa,
- ⇒ povoljnu politiku financiranja biološke obnove šuma,
- ⇒ mogućnost provedbe jedinstvene šumarske politike,
- ⇒ objedinjavanje (normiranje) postupaka i opreme, stvaranje imidža,
- ⇒ neotpuštanje zaposlenika,
- ⇒ osposobljavanje menadžmenta i učenje stranih jezika.

Kao značajne slabosti zaposlenici ističu:

- ⇒ umiješanost politike u proces, nedefiniranost razgraničenja nadležnosti, planira se kampanjski i stihijski,
- ⇒ nedovoljna autonomnost uprava šuma i šumarija,
- ⇒ prenamaglašena centralizacija, izostanak kriterija vrednovanja učinkovitosti i djelotvornosti na razini šumarije, radnoga mjesta i uopće,
- ⇒ oduzimanje šumariji minimalne gospodarske autonomnosti,
- ⇒ egalizacija pogubna za motivirani i kreativni pristup radu,
- ⇒ centralizacija i sporost u odlučivanju, nepostojanje sustava vrednovanja i plaćanja rada,
- ⇒ tromost, utjecaj politike, nerazvijeno gospodarenje ljudima,
- ⇒ glomazan i inertan sustav koji zaposlenike na šumarijama radno demotivira.

Kao mjere kojima se može utjecati na sustavno unapređenje upravljanja i rukovođenja ispitanici su naveli sljedeće:

- ⇒ umjesto kontrole uvesti povjerenje i kooperaciju,
- ⇒ decentralizacija,
- ⇒ razviti menadžment ljudskih resursa, razviti sustav vrednovanja i plaćanja rada,
- ⇒ trajno osposobljavanje,
- ⇒ odvojiti šume na kršu od kontinentalnih šuma, OKFŠ trošiti namjenski za šumarstvo na kršu, privatizirati profitabilne djelatnosti, uvesti koncesije,
- ⇒ ograničenje obnašanja (trajanja) poslova top menadžmenta na dva mandata,

- ⇒ stimulirati krajnje izvršitelje na osnovi jasnih kriterija vrednovanja učinkovitosti,
- ⇒ uvođenje institucije javnoga natječaja za sve razine rukovoditelja,
- ⇒ šumariji se treba dati mogućnost gospodarenja rezultatima – dio autonomnosti.

## 5. Rasprava i zaključci – Discussion and conclusions

Koncept organizacijske ili korporativne kulture danas predstavlja dominantno i nezaobilazno pitanje prilikom analize organizacijske uspješnosti i razvoja svakoga modernoga poduzeća. Ona utječe na organizacijske i psihološke procese u poduzeću, kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija zaposlenika. Na taj način posredno ili neposredno utječe na učinkovitost i produktivnost organizacije, njezinu inovativnost, zadovoljstvo poslom i druge stavove zaposlenih prema radu. Tvrtke i menadžment koji posjeduju organizacijsku kulturu potiču inoviranje i preuzimanje rizika, nagrađuju zaposlene za svaku novu ideju, potiču promjene ustaljenih radnih postupaka i normi. U njima se brzo prilagođava promjenama, cijeni se izvrsnost, brine se o dobrobiti zaposlenih, delegira odlučivanje i osigurava dostupnost informacija za sve zaposlene. Pozitivni učinci očituju se u osjećaju pripadnosti poduzeću, povećanom dojmu samokontrole i samopoštovanja, zadovoljstvu sobom i poslom, odanosti poduzeću, povećanju radnoga učinka i poboljšanju poslovnih rezultata.

U hrvatskom šumarstvu, nažalost, rezultati ispitivanja stavova i mišljenja visokoobrazovanih zaposlenika HŠ d.o.o. upućuju na nepovoljno stanje organizacijske kulture u državnom poduzeću za gospodarenje šumama i šumskim zemljištem. Naime, svi ispitivani elementi, organizacijske značajke, upravljačka praksa, donošenje odluka i prioriteta, zapreke i prednosti u upravljanju i rukovođenju, značajke i tip vodstva, te druge propitivane sastavnice upozoravaju na potrebu promjene i unapređenja poslovne kulture u HŠ d.o.o. Tako, na primjer, nalazi istraživanja govore o normiranim pravilima, strogoj hijerarhiji i birokratskom načinu funkcioniranja kao glavnoj značajki Društva. Više od dvije trećine ispitanika pritom smatra da je proces odlučivanja centraliziran i da se odvija kao politička borba. Kao glavni čimbenici odlučivanja nisu prepoznati profesionalni i etički standardi poslovanja tvrtki, kao ni tržišno poslovanje i konkurencija roba i usluga. Oko 90 % ispitanika smatra da je prevelika birokracija najveća zapreka primjerenoj upravljačkoj praksi u HŠ d.o.o., a

55 % ih drži da nisu poticani na timski rad i suradnju. Samo 17 % ispitanika smatra da vodstvo brzo i učinkovito rješava ključne probleme poduzeća i tek 18 % da osobno može utjecati na donošenje odluka.

U svjetlu takvih rezultata kao pozitivnu stvar treba istaknuti da je u hrvatskom šumarstvu ipak u određenoj mjeri prepoznata važnost fenomena organizacijske kulture i da postoji svijest o njegovoj ulozi. Navedeno pokazuje pokrenuti znanstvenoistraživački projektni zadatak HŠ d.o.o. (za razdoblje od 2011. do 2015. godine) koji ima za predmet ispitivanje i razvoj organizacijske kulture. Cilj je projekta utvrditi značajke, tip i snagu organizacijske kulture te istražiti kako njezini elementi utječu na učinkovitost tvrtke iskazanu nizom objektivnih i subjektivnih pokazatelja. Kao jedan od rezultata projekta namjeravaju se izraditi smjernice za poboljšanje učinkovitosti i unapređenje poslovanja.

Ovo je preliminarno istraživanje nastavak istraživanja započetih 2006. godine i označava početak sustavnoga rada na istraživanju organizacijske kulture. Rezultati ispitivanja i njihova analiza pružaju jasniju sliku o percepcijama koje zaposlenici imaju u svezi s organizacijskom kulturom u poduzeću. Pokušni izvještaj ovakve vrste može biti dobar temelj za planiranje strategija i akcija za sve razine uprave u šumarskom poduzeću. Rezultati pokazuju da su poboljšanja moguća i da u podizanju razine kulture postoji prostor za unapređenje hrvatskoga šumarstva.

U šumarskom poduzeću, koje se nalazi u fazi restrukturiranja, organizacijska kultura može značajno utjecati na unapređenja poslovnoga upravljanja. Uz modernizaciju organizacijske strukture, korporativnoga upravljanja i unapređenje radnih procesa organizacijska kultura, zbog ciljeva gospodarske, ekološke i socijalne učinkovitosti tvrtke, može poslužiti kao važna poluga u unapređenju poslovanja. U tom smislu organizacijska kultura i razvoj menadžerskoga stila koji je više naklonjen participativnomu donošenju odluka, odgovornim i izazovnim radnim zadacima te razvoju dobrih grupnih odnosa trebaju biti moderno oruđe za unapređenje poslovnoga procesa, podizanje motivacije zaposlenika te kvalitete proizvoda i usluga u poduzeću.

## 6. Literatura – References

- Deshpandé, R., J. U. Farley, 2004: Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1): 3–22.
- Gregory, B. T., S. G. Harris, A. A. Armenakis, C. L. Shook, 2009: Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcome. *Journal of Business Research*, 62(7): 673–679.
- Handy, C. B., 1986: *Understanding organizations*. Penguin books, Harmondsworth.
- Harris, L. C., G. Metallinos, 2002: The fact and fantasy of organizational culture management: a case study of Greek food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(4): 201–213.
- Kemp, S., L. Dwyer, 2001: An examination of organisational culture — the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1): 77–93.
- Kwantes, C. T., C. A. Boglarsky, 2007: Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13(2): 204–230.
- Landekić, M., 2010: Organizacijska kultura i sigurnost pri radu u hrvatskom šumarskom sektoru. *Šumarski list*, 134 (11–12): 613–622.
- MacIntosh, E. V., A. Doherty, 2010: The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2): 106–117.
- Martinić, I., V. Vondra, M. Šporčić, 2007: Development of a new concept for improvement of forest techniques in Croatia – Areas of possible contributions. *Croat. j. for. eng.*, 28(1): 47–55.
- Martinić, I., M. Šporčić, V. Vondra, 2006: Inovacijski procesi kao ključ provedbe Hrvatske šumarske politike. *Glasnik za šumske pokuse*, pos. izdanje, 5: 703–715.
- Petz, B., F. Šulak, 1991: *Psihologija u robnom prometu*. Školska knjiga, Zagreb.
- Schein, E. H., 1985: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., 1990: Organizational culture. *American Psychologist*, 45: 109–119.
- Smircich, L., 1983: Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 28: 339–358.
- Stock, G. N., K. L. McFadden, C. R. Gowen, 2007: Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. *International Journal of Production Economics*, 106(2): 368–392.
- Sušanj, Z., 2005: *Organizacijska klima i kultura*. Naklada Slap, Jastrebarsko, 162 str.
- Šporčić, M., A. Sabo, 2002: Ozljeđivanje radnika u hrvatskom šumarstvu tijekom razdoblja 1991–2000. *Šum. list*, 126, (5–6): 261–271.
- Šporčić, M., I. Martinić, M. Landekić, M. Lovrić, 2009: Measuring efficiency of organisational units in Forestry by nonparametric model. *Croat. j. for. eng.*, 30(1): 1–13.
- Šporčić, M., M. Landekić, M. Lovrić, S. Bogdan, K. Šegotić, 2010: Višekriterijsko odlučivanje kao podrška u gospodarenju šumama – modeli i iskustva. *Šumarski list*, 134(5–6): 275–286.
- Tsui, A. S., Z. X. Zhang, H. Wang, K. R. Xin, J. B. Wu, 2006: Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2): 113–137.

Williams, A., P. Dobson, M. Walters, 1989: Changing culture: new organizational approaches. Institute of personal management IPM, London.

Yilmaz, C., E. Ergun, 2008: Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3): 290–306.

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

\* Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod »M. Krleža«, Zagreb, 1995.

---

## Abstract

---

### Information on Organizational Culture in Croatian Forestry

*This paper reports on the research of organizational culture in Croatian Forests Ltd. The employees of Croatian Forests Ltd. were questioned about comprehensive management and business issues in the company. The research was focused on examining the current state of organizational culture in the state forestry company. The questionnaire on the attitudes of employees covered 49 forestry office managers within the company. The survey covered their views on organizational features, management practice, process of decision making and setting priorities in the company, obstacles and advantages in management, as well as other indicators of organizational culture. The results of research point to an adverse situation and the need to change and improve the organizational culture. Approximately two thirds of employees consider standardized rules, a strict hierarchy and bureaucratic way of functioning as a major company feature. The aim is to provide information about the organizational culture in Croatian forestry, raise the forestry profession awareness about the importance and role of the organizational culture, and to highlight the need to encourage and develop a culture as an important advantage. The findings and reports of the research can represent an objective starting point in designing strategies for improving management practices of the company.*

*Keywords: forestry, organizational culture, management and leadership, business improvement*

---

#### Adresa autorâ – Authors' addresses:

Doc. dr. sc. Mario Šporčić  
e-pošta: sporcic@sumfak.hr  
Matija Landekić, dipl. inž.  
e-pošta: mlandekic@sumfak.hr  
Zavod za šumarske tehnike i tehnologije  
Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Svetošimunska 25  
HR-10 000 Zagreb

Dr. sc. Vencel Vondra  
e-pošta: vvondra@inet.hr  
Sveti duh 180  
HR-10 000 Zagreb

Zvonimir Anić  
e-pošta: zvonimir.anic@t-com.hr  
Dubrovačka 36  
HR-10 310 Ivanić-Grad

Primljeno (Received): 8. 9. 2010.  
Prihvaćeno (Accepted): 7. 12. 2010.