

PERCEPTION OF EMPLOYEES AS A SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTOR OF THE BEHAVIOR - EMPIRICAL RESEARCH IN CROATIAN LARGE COMPANIES

PERCEPCIJA ZAPOSLENIKA KAO SOCIOPSIHOLOŠKI ČIMBENIK PONAŠANJA – EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE U HRVATSKIM VELIKIM PODUZEĆIMA

RUDELJ, Sinisa & BARBIR, Vice

Abstract: *The concept of the individual perception and perceptual maps as research tools are originally using in the marketing linked with the positioning. This paper explores the perceptions of employees about their business organizations over the map of employee`s attitudes. The empirical study of large enterprises in Croatia has shown outstanding results for: modern communication, space arrangement and environmental awareness. The fundamental problems of these companies are in the field of strategic management, innovation, flexibility, organizational learning and organizational culture.*

Key words: *employee behavior, perceptual maps, employee attitudes, empirical research, large enterprises in Croatia*

Sažetak: *Koncept percepcije pojedinca i percepcijske mape kao istraživački alati se izvorno koriste u marketingu s poveznicama u pozicioniranju. U ovom radu se istražuje percepcija zaposlenika o njihovim poslovnim organizacijama preko mape stavova zaposlenika. Empirijsko istraživanje velikih poduzeća u Hrvatskoj pokazalo je natprosječne rezultate za: suvremenost komuniciranja, uređenost prostora i svijest o okolišu. Temeljni problemi tih poduzeća su na planu strateškog menadžmenta, inovativnosti, fleksibilnosti, organizacijskog učenja i organizacijske kulture.*

Ključne riječi: *ponašanje zaposlenika, percepcijske mape, stavovi zaposlenika, empirijsko istraživanje, velika poduzeća u Hrvatskoj*



Authors' data: Siniša, **Rudelj**, dr. sc., Bravo, Vukovarska 27, Makarska, sinisa.rudelj@st.t-com.hr; Vice, **Barbir**, mr. sc., Promet, Stjepana Ivičevića 60, Makarska, vbarbir@promet-makarska.hr

1. Uvod

Ponašanje sve više postaje nezaobilazna determinanta istraživanja poslovnih organizacija. Za razliku od vremena kad su tzv. čvrste varijable (veličina, tehnologija, lokacija, itd.) bile u fokusu interesa istraživača, danas je vrlo prisutna orijentacija na *meke varijable* (neopipljiva aktiva, intelektualni kapital, organizacijska kultura, itd.). Mnoge od *mekih varijabli* imaju poveznicu s organizacijskim ponašanjem, kao disciplinom što se bavi proučavanjem ljudi na radu te percepcijom zaposlenika kao čimbenikom ponašanja. Ponašanje povezano s poslom se uglavnom odnosi na: organizacijsko ponašanje, ponašanje skupina i ponašanje pojedinaca (klijenata, zaposlenika, itd.). Najčešće se pojam ponašanja pojedinaca i skupina povezuje s ulogom potrošača, kupaca i korisnika proizvoda i usluga te se koristi u marketingu. Međutim, postoji određena konvergencija između pristupa ljudskim resursima u poduzećima i kupcima proizvoda/usluga, pa pozornost organizacije mora biti usmjerena na ljudske resursa (*kulturing*) i na marketing - menadžment okrenut klijentima [1]. Istraživanjima je potvrđeno kako postoji značajna veza između izgradnje odnosa sa zaposlenicima u poduzeću i izgradnje odnosa s kupcima (zadovoljstvo kupaca), kao i pozitivna veza navedenih varijabli s profitabilnošću poduzeća.[2] U navedenom kontekstu, pitanje je mogu li se i neki prvenstveno marketinški istraživački alati (percepcijske mape i perceptivno grafičko mapiranje, istraživanje stavova i sl.) koristiti i za istraživanje percepcije zaposlenika u odnosu na okolinu organizacije. Za razliku od aspekta ponašanja povezanog s tržišnim, u fokusu ovog rada je samo ponašanje zaposlenika u organizacijama gdje obavljaju posao, promatrano preko percepcije okoline (viđenje, tumačenje i osjećanje) u tim poslovnim organizacijama. U tom procesu opažanja i poimanja vlastitih poslovnih organizacija važni su podražaji i inputi koji prolaze kroz „individualne obradne sustave“ pojedinaca. S druge strane, to ima posljedice na planu praktičnog ponašanja svakog zaposlenika, povezano s njegovom individualnom percepcijom.

2. Percepcija kao čimbenik ponašanja zaposlenih

Čimbenici ponašanja zaposlenih prije svega imaju poveznice s performansama i karakteristikama zaposlenika, dostignutim stupnjem razvoja i stanjem društvene okoline te kontingencijskim (situacijskim) varijablama. To traži višedisciplinarni pristup i korištenje dostignuća psihologije, antropologije, sociologije, političkih znanosti, itd. Kao temelji individualnog ponašanja, u literaturi se navode: vrijednosti, stavovi, osobnost, percepcija i učenje [3]. Jedan od vrlo intrigantnih čimbenika ponašanja je percepcija zaposlenika, koja spada u sociopsihološke čimbenike ponašanja (pored motiva i motivacije te stavova zaposlenika). Percepcija ili zamjedba je vrsta psihonervne aktivnosti nastala uslijed vanjskih fizikalnih procesa, koji djelujući na receptore izazivaju živčana uzbuđenja što se šire do kortikalnih struktura [4]. Percepcija se odnosi na subjektivno primanje, opažanje, interpretaciju i postizanje spoznaja za pojedinca (posljedice su u reakcijama pojedinca), shvaćanje i prihvaćanje te stvaranje predodžbi u svijesti pojedinca. To je utemeljeno na: osjetima i osjetilima (vid, sluh, dodir, organski osjeti, osjet ravnoteže, okus, miris, kinestetički

osjeti, osjet boli, osjet temperature, itd.); intuiciji; recepciji dojmova. Zahvaćanje i korištenje vanjskih podražaja i stimulansa iz okoline podvrgnuto je selekciji, a neki od tih inputa niti ne dopru do pojedinca. Krajnji rezultat i smisao obrađenih poticaja zavisi o performansama pojedinca (inteligencija, stavovi, osobnost, interesi, navade, prethodna iskustva i prakse i sl.), ali i o objektu (npr. dinamičnost) i situacijskom aspektu (kontekst, vrijeme, uvjeti, itd.). Općenito se za istraživanje percepcije pojedinaca (kao istraživački alati) koriste mentalne percepcijske mape. Iako postoje primjeri korištenja mapa za istraživanje raznih ponašanja, npr. ponašanja vozača [5], najčešće se projektna zadaća odnosi na problem generiranja perceptivnih karata i pozicioniranja u smislu procesa postizanja željenog mjesta u umu kupca [6]. Takvo pozicioniranje je povezano s procesom komparativnog doživljavanja i prihvaćanja ponude od strane klijenta [7]. Uobičajeno se koriste dvodimenzionalne percepcijske mape koje su koncipirane na način da zadaju dvije dimenzije (npr. cijena/kvaliteta). Međutim, taj *crno-bijeli svijet* nikako ne može reprezentirati percepcijski raspon pojedinaca, a uvjetuje i metodološka ograničenja (npr. u pogledu korištenja mjernih ljestvica). Percepcije, opažanja i doživljaji zaposlenika se bolje mogu istraživati preko višedimenzionalnih percepcijskih mapa, gdje se ispitanici mogu opredijeliti po pitanju nekoliko dimenzija kojima žele iskazati svoje percipiranje objektivne stvarnosti. Međutim, niti više zadanih dimenzija ne može objektivno i realno prezentirati percepciju pojedinca, jer te višedimenzionalne mape „ne daju potrebnu kvalitativnu širinu brojnosti doživljaja, a naročito predstavljaju kočnicu slobodnoj ekspresiji doživljaja ispitanika“ [8]. Kako bi se dobila širina i *kolorizam*, mentalne percepcijske mape je potrebno utemeljiti na stavovima zaposlenih. Dakle, za istraživanja je realnije koristiti pojam „mape stavova zaposlenih“ [8], koji je svoju promociju imao tek ove godine. Uz pomoć istraživanja samih stavova zaposlenika može se bolje dobiti uvid u njihovu realnu percepciju glede poslovne organizacije. U kompariranju s percepcijskim mapama, takav proces doprinosi izoštravanju slike kroz tri dimenzije:

- Kognitivnu (saznajne/spoznajne komponente: dimenzija znanja; činjenice; vjerovanja, naročito evaluativna; iskustva)
- Afektivnu (emocionalne komponente: osjećaji; simbolična značenja; sklonosti)
- Konativnu (voljne/akcijske/djelatne komponente: namjeravane aktivnosti i uopće očekivano ponašanje zaposlenih).[8]

Istraživanje pomoću mentalnih percepcijskih mapa utemeljenih na stavovima zaposlenih realizira se korištenjem simetrično postavljenih kružnica (označavaju se od -1 do -5 za negativne i +1 do +5 za pozitivne stavove te oznakom nula kad ne postoji stav zaposlenika) podijeljenih u tri kvadranta, a unutar njih ucrtane su tvrdnje koje predstavljaju kvantitativni odraz karaktera i intenziteta određene komponente. U ovom radu se nudi drukčiji koncept istraživanja, skaliranje (korištenjem Likertove ljestvice) s ocjenjivanjem i mjerenjem odstupanja od prosječnih vrijednosti.

Metodologija istraživanja se zasniva na teorijskom konceptu mentalnih percepcijskih mapa utemeljenih na stavovima zaposlenika o njihovim poslovnim organizacijama. Elementi relacije doživljaja zaposlenih su sačinjeni na temelju postojećih istraživanja o preferiranim obilježjima poslovnih organizacija (tablica 1 i tablica 2).

Re db r.	Poželjna obilježja poslovnih organizacija (priređeno i prilagođeno na temelju više izvora)	Adaptirano prema (autori i godine):[9][10]
1	2	3
1.	Zaposlenici imaju zajedničke ciljeve i vjeruju u zajedničke vrijednosti, pa je timski rad temelj rada u poduzeću	Robbins, S. P., 1995; Žugaj, M. i Schatten, M., 2009
2.	Kultura u poduzeću je orijentirana na vrijednosti (misiju, viziju, jasne ciljeve i standarde uspješnosti) te uspjeh	Heller, B., 2010; Sikavica, P., et al., 2008; Siropolis, N., 1995
3.	Izražena je sklonost riziku i toleranciji pogrešaka, akciji i eksperimentiranju	Weinzimmer, L. G., et al., 2008
4.	Upravljanje promjenama je važno, ljudima su promjene jasne i oni vjeruju da mogu utjecati na svoj rad i poduzeće	Sashkin, M., 2003
5.	Etičnost je za poslovnu organizaciju važnija čak i od dobitka	Rudelj, S., 2011
6.	Raspolaganje poduzeća suvremenom tehnologijom i tehnikom te uređenost objekata	Sikavica, P., et al., 2008
7.	Decentralizacija, pojednostavnjenje strukture, smanjenje uprave, samokontrola i samodisciplina	Žugaj, M, et al., red., 2004
8.	Organizacija je zasnovana na vrijednostima (odgovornost i timska disciplina)	Bahtijarević-Šiber, F., 1999
9.	Orijentacija na postizanje ciljeva, učešće u definiranju i nagrađivanje prema ostvarivanju te orijentacija na klijente	Sashkin, M., 2003
10.	Poticanje na inovativnost, pozitivan stav za nove ideje, a menadžeri su koordinatori, treneri, konzultanti timova (kooperativni i kompetentni)	Weinzimmer, L. G., et al., 2008; Hamel, G., 2009; Srića, V., 1994
11.	Autonomija zaposlenika utemeljena na znanju i vještinama	Hemelgarn, A. L., et al., 2006
12.	Komunikacije su slobodne i umrežene (posebno intenzivno: elektronskim putem i razgovorom)	Hemelgarn, A. et al., 2006; Rudelj, S, 2011
13.	Ljudi su kapital, aktiva i izvor znanja	Srića, V., 1994
14.	U organizaciji se cijeni znanje, kompetentnost, izvrsnost, različitost i inovativnost	Robbins, S. P. i Coulter, M., 2005
15.	Ljudi se najradije poistovjećuju s organizacijom	Robbins, S. P., 1995
16.	Organizacija koja uči (kolektivno učenje)	Buble, M., 2009
17.	Jaka organizacijska kultura - važna za poduzeće	Sashkin, M., 2003
18.	Organizacija koja uči (kolektivno učenje)	Buble, M., 2009
19.	Vjerovanje ljudi u koordiniran timski rad i suradnju na poslu te razumijevanje o tome što se od njih očekuje	Sashkin, M., 2003
20.	Moralna i zakonska odgovornost za okoliš	Rudelj, S., 2012

Tablica 1. Obilježja poslovnih organizacija

Komponente doživljaja zaposlenih	Komponente stavova zaposlenih	Relacije doživljaja zaposlenih o svojoj poslovnoj organizaciji
1	2	3
Informacije o poslovnoj organizaciji (Što zaposl. znaju, kojim činjenicama raspolažu i kakva su njihova vjerovanja i iskustva o radnoj okolini?)	Kognitivna (saznajne, spoznajne) dimenzija znanja, činjenice, vjerovanja, iskustva	Vjerovanje da utječu na posao (ideje i sudjelovanje) U našoj organizaciji problemi kupaca su najvažniji Vjerovanje u timski rad Svi znaju i razumiju ciljeve i prioritete poduzeća Pristup pravovremenim i točnim informacijama Posebno se cijeni znanje, kompetentnost, izvrsnost, različitost i inovativnost Ovo je fleksibilna organizacija zasnovana na samostalnosti (znanje i vještina) te vrijednostima Orijentacija je na decentralizaciju, pojednostavnjenje strukture i smanjenje uprave Samokontrola i samodisciplina dominiraju Raspolažemo suvremenom tehnolog. i prostorima
Osjećaji i sklonosti prema radnoj okolini (Što osjećaju prema radnom okruženju, kakve su im sklonosti i koja simbolična značenja su percipirali?)	Afektivna (osjećajne, emocije) simbolična značenja, osjećaji i sklonosti	Ljudi osjećaju da nagrađivanje ima veze s ostvarivanjem ciljeva Ljudi su skloni kompromisima Ljudi inoviraju radi služenja klijentima Sklonost je ka radu zajedno Ljudi su u poduzeću kapital i čimbenik uspjeha Komunikacije su slobodne i umrežene, posebno intenzivne elektronskim putem Osjeća se pozitivan stav za inovativnost i samostalnost, a menadžeri su kooperativni kompetentni koordinatori Ljudi su skloni poistovjećivanju s poduzećem Sklonost akciji, riziku, eksperim. i toleranciji grešaka Mi smo simbol velike složene obitelji što zajedno uči
Očekivano ponašanje zaposlenika i namjere u budućem periodu rada (Što namjeravaju učiniti u odnosu na radno okruženje?)	Konativna (voljne, akcione, djelatne) namjeravane aktivnosti i uopće očekivano ponašanje zaposlenih	Jasno definirani ciljevi i jaka organizacijska kultura Ljudi očekuju da će uzeti učešće u definiranju ciljeva Razumijevanje svoje uloge u poduzeću Ljudi očekuju promjene i razumiju procese promjena Zaposlenici se ponašaju na način da vjeruju u zajedništvo i ciljeve, pa je timski rad temelj rada Okrenutost prema zajedničkoj budućnosti Zaposlenici se vide u izjavama o viziji i misiji Sustav vrijednosti zasniva se na proricanju i kreiranju budućnosti Najvažnije je da poduzeće ostvari veliku dobit Očekujemo moralnu odgovornost za okoliš

Tablica 2. Percepcija zaposlenih o poslovnoj organizaciji preko stavova zaposlenih

3. Empirijsko istraživanje

3.1. Uzorak istraživanja

Deskripcija uzorka i osnovnog skupa prema djelatnostima poduzeća (po NKD 2007) daje se u sljedećoj tablici.

Po dru čja	Nazivi djelatnosti (prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti - NKD 2007), važećoj u Republici Hrvatskoj	Velika poduzeća - broj aktivnih	Uzorak - broj velikih aktivnih pod. [14,06%]
1	2	3	4
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	10	2,00
B	Rudarstvo i vađenje	5	1,00
C	Prerađivačka industrija	131	18,00
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9	1,00
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom i sanacije okoliša	10	1,00
F	Građevinarstvo	47	7,00
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	114	16,00
H	Prijevoz i skladištenje	28	4,00
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	27	4,00
J	Informacije i komunikacije	17	2,00
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti u oblasti osiguranja	78	11,00
L	Poslovanje nekretninama	2	0,00
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	16	2,00
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	6	1,00
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	2	0,00
P	Obrazovanje	0	0,00
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1	0,00
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	4	1,00
S	Ostale uslužne djelatnosti	0	0,00
T	Djelatnosti kućanstava	0	0,00
U	Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	0	0,00
∅	Nema podataka o djelatnosti poduzeća	5	1,00
∑	UKUPNO	512	72,00

Tablica 3. Veličina i struktura populacije i uzorka (velika aktivna poduzeća u Republici Hrvatskoj na dan 02. srpnja 2010. godine, prema NKD 2007)

U reprezentativni stratificirani uzorak istraživanja na slučajan način je izabrano 72 velika poduzeća u Republici Hrvatskoj. U integralnom instrumentu istraživanja (realizacija terenskog dijela - 2010/2011) korištena je mjerna ljestvica *Percepcija zaposlenika*, koja se sastoji od 29 čestica i Likertovog je tipa (raspon na ljestvici je od 1-5). Čestice su generirane na temelju teorijske podloge, a osnovni elementi na temelju kojih su konstruirane čestice prikazani su u tablicama 1 i 2.

1.2. Rezultati istraživanja

Povrat ispravno popunjenih instrumenata istraživanja iznosio je 38,89 posto (28 od 72 poduzeća), što je zadovoljavajuće. Vraćeno je više od planiranih 25 posto instrumenata istraživanja i skoro dvostruko više od često korištenog praga tolerancije u drugim sličnim istraživanjima, koji iznosi 20 posto [11]. Dva instrumenta istraživanja nisu bila popunjena na odgovarajući način te nisu uzeta u obzir pri obradi.

Podaci su sistematizirani i priređeni, a pri samoj obradi podataka iz istraživanja korištene su metode deskriptivne (aritmetička sredina, mod, medijan, itd.) i inferencijalne statistike (multivarijantna eksploratorna tehnika) uz upotrebu Excela i programskog paketa STATISTICA 8. Osnovni elementi deskriptivne statistike prikazani su u tablici 4.

Deskriptivna statistika/ Varijabla	Broj poduzeća	Čestice skale	Zbroj	Minimum/ maksimum Medijan/mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška	Prosjek čestice po poduzeću
Percepcija zaposlenika (n=28)	28	29	2820	Min. 70/ maks. 129 Medijan 102/ mod108	100,71	15,18	2,87	3,47

Tablica 4. Elementi deskriptivne statistike za varijablu percepcija zaposlenika

4. Diskusija

Za mjernu ljestvicu *Percepcija zaposlenika* broj čestica na skali iznosi 29, tako da je maksimalno mogući broj bodova za pojedino poduzeće 145. Sva istraživana velika poduzeća (28) su ostvarila ukupno 2.820 bodova. Prosječan ostvareni broj bodova za varijablu *Percepcija zaposlenika* je 100,71 (2820/28) od mogućih 145 (69,46%), a prosjek po čestici iznosi 3,47 (na ljestvici 1-5). Ostvareni minimum bodova za promatrana poduzeća pojedinačno je iznosio 70, a maksimum 129 bodova, dok je najčešća vrijednost bila 108, a medijan 102. Prosječno odstupanje od aritmetičke sredine iznosilo je 15,18. Mjerna ljestvica *Percepcija zaposlenika* pokazala je prihvatljivu internu pouzdanost (mjereno pokazateljem Cronbach's alpha) na nivou od 0,910 (standardizirano 0,911), što je značajno viša vrijednost od najčešće prihvaćene granične vrijednosti, koja iznosi 0,7 [12].

5. Zaključak

Percepcija zaposlenika o njihovoj poslovnoj organizaciji je vrlo važna, jer između ostalog generira posljedičan efekt na mnoge *meke varijable*. U pozadini te percepcije su mnogi čimbenici te postoji niz varijabli koje bi se u tom kontekstu mogle istraživati. Između ostalog, ta percepcija ima i ključne kulturološke temelje, jer kultura ima značajne ekonomske implikacije [13].

Empirijskim istraživanjem (obuhvaćena su 72 velika poduzeća) u kojem su korištene percepcijske karte temeljene na stavovima zaposlenika, istraživana je percepcija zaposlenika u velikim hrvatskim poduzećima, korištenjem slučajnog stratificiranog uzorka. Kod percepcijskih karta na temelju stavova zaposlenika uspješno je korištena mjerna ljestvica *Percepcija zaposlenika*, koja je pokazala izvrsnu internu konzistentnost (vrijednost Cronbach's alpha bila je 0,91 u odnosu na graničnu vrijednost od 0,7). Rezultati istraživanja u velikim poduzećima u Hrvatskoj pokazuju da percepcija zaposlenika o njihovim poduzećima nije na nivou ocjene izvrstan ili vrlo dobar (u istraživanju je korištena skala od 1 do 5). Prosječna ocjena po čestici i poduzeću iznosila je 3,47 što upućuje na činjenicu da zaposlenici percipiraju svoja poduzeća na nivou ocjene dobar, ali u gornjoj zoni te ocjene. Izvjesno je kako velika poduzeća u Hrvatskoj moraju uložiti dodatne napore da bi percepcija njihovih zaposlenika o poduzeću bila bolja. To je prvenstveno moguće aktivnim i planiranim akcijama: implementiranjem raznih mjera iz područja osobne i socijalne osjetljivosti; individualnim pristupom; orijentacijom na fleksibilnost, autonomnost (bazirano na kompetencijama), inovativnost i budućnost; unaprjeđenjima na planu organizacijskog učenja, organizacijske kulture i klime, itd. Osim toga, velika poduzeća moraju stalno provoditi istraživanja raznih *soft-čimbenika*, kako bi imala pravu predodžbu o stanju stvari u okolini (posebno internoj). U tom smislu, percepcija zaposlenika je svakako bitna, a osnovni istraživački alat je *karta stavova zaposlenika*.

Empirijsko istraživanje pokazuje kako postoji razlika između pojedinih elemenata percepcije zaposlenika o njihovim poslovnim organizacijama. Kod nekih elemenata, percepcija zaposlenika konvergira prema natprosječnoj ocjeni (iznad 4), a to su: umreženost, sloboda i suvremenost komuniciranja; odgovoran odnos prema okolišu i s moralnog, a ne samo zakonskog aspekta. Nešto niže od 4, ali natprosječne su ocjene i po pitanju opremljenosti poduzeća i uređenosti prostora.

Najniže ocjene (prosječno 2,35) su na elementu „Sustav vrijednosti u poduzeću zasniva se na prognoziranju i kreiranju budućnosti“, što je osnovni aspekt strateškog menadžmenta u poslovnoj organizaciji. Očito je strateški menadžment najveći problem velikih poduzeća u Hrvatskoj! Ispodprosječna je i ocjena (3) po pitanju fleksibilnosti, inovativnosti i učenja u organizaciji. Snaga organizacijske kulture ovih poduzeća također ne zadovoljava, zaposlenici ispodprosječno vjeruju u zajedništvo, odnosno u niz zajedničkih vrijednosti za suradnju i postizanje zajedničkih ciljeva (percepcija na nivou ocjene od 3,36, što je ispod prosjeka).

Ograničenja u ovom istraživanju odnose se na povrat instrumenata istraživanja i potrebu daljnje validacije mjerne ljestvice percepcije zaposlenika.

Preporuke za daljnja istraživanja idu u smjeru istraživanja percepcije zaposlenika o strukturnim elementima koji imaju poveznice na planu strateškog menadžmenta,

organizacijske klime i kulture te problematike inovativnosti, autonomnosti i fleksibilnosti. Sve to je u značajnoj vezi i s problematikom upravljanja i rukovođenja velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

6. Literatura

- [1] Rudelj, S. (2012). Organizational Culture in Marketing. Proceedings of the 31st International Conference on Organizational Science "Quality, Innovation; Future" (book & CD), Ferjan, M. et al. (editor), p1049-1057, ISBN 978-961-232-253-3, Portorož, March 21st – 23rd 2012, University of Maribor, Kranj.
- [2] Herington, C.; Johnson, L. W. & Scott, D. (2006). Internal relationship – Linking practitioner literature and relationship marketing theory. *European Business Review*, Vol. 18, No. 5, (July, 2006), 364-381, ISSN: 0955-534X.
- [3] Robbins, S. P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja (treće izdanje)*, MATE, ISBN: 953-6070-30-8, Zagreb.
- [4] Zvonarević, M. (1978). *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, ISBN: 8603995087, Zagreb.
- [5] Vanlaar, W.; Simpson, H. & Robertson, R. (2009). A perceptual map for understanding concern about unsafe driving behaviours. *Dostupno na:* <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00014575> *Pristup:* 18-04-2012.
- [6] Freeman, L. N. (2003). Positioning your practice. Perceptual maps look at market with mind for growth. *Ophthalmology Times*, Vol. 28, No. 14 (July 2003), 11, ISSN: 0193032X.
- [7] Grbec, B. & Meler, M. (2007). *Marketinško planiranje – preduvjet uspješnog razvoja*. MINGORP, ISBN 978-95396311-9-0, Zagreb.
- [8] Gutić, D. & Rudelj, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika, ISBN 978-953-244-0178-2, Osijek.
- [9] Rudelj, S. (2012). Preferirana obilježja poslovnih organizacija i strateško planiranje u hrvatskim poduzećima (rad u postupku objavljivanja).
- [10] Rudelj, S. (2012). Model of the Preferred Organizational Culture. *Strategic Management - International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, Vol. 17, No. 1 (April 2012), 27-41, ISSN: 1821-3448.
- [11] Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, Vol. 55, No. 5-6 (lipanj 2004), 455-478, ISSN: 0424-7558.
- [12] Rudelj, S. (2011). *Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima (doktorska disertacija)*. Ekonomski fakultet u Splitu. Split.
- [13] Barclay, A. (2010). Economic Organizational Culture. *Journal of Management Research*, Vol. 2, No. 1 (January 2010), 1-4, ISSN 1941899X.



Photo 109. Interview / Intervju