

# ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE U ORGANIZACIJI "X"

---

Tanja, Kontrec

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:756237>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-24**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Tanja Kontrec**

**Uloga organizacijske kulture u  
organizaciji „X“**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2019.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Tanja Kontrec**

**Matični broj: 40770/11–IZV**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**Uloga organizacijske kulture u organizaciji „X“**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

**Prof.dr.sc. Ruža Brčić**

**Varaždin, srpanj 2019.**

*Tanja Kontrec*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

U radu se govori o pojmu organizacijske kulture, vrstama i tipovima, elementima i čimbenicima koji utječu na organizacijsku kulturu u pojedinoj organizaciji, poduzeću ili nekom drugom obliku. Posebno se govori o ulozi organizacijske kulture u životu i radu određene organizacije. Na primjeru sudova u Republici Hrvatskoj obrađeno je pitanje organizacijske kulture u sudbenoj vlasti u Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, vrste i tipovi, elementi i čimbenici organizacijske kulture, organizacijska kultura u sudovima

# SADRŽAJ

1.UVOD.....	1
2.OPĆENITO O ORGANIZACIJSKOJ KULTURI.....	2
2.1.POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	2
2.2.VAŽNOST I ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	4
2.3.VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	4
2.4.TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	6
3.ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	16
3.1.ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI.....	16
3.2.ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	16
3.3.MENADŽERSKI STIL.....	17
3.4.VIDLJIVE I NEVIDLJIVE RAZINE KULTURE.....	18
4.ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA ORGANIZACIJSKU KULTURU.....	20
4.1.UNUTARNJI ČIMBENICI.....	20
4.2.VANJSKI ČIMBENICI.....	23
5.ORGANIZACIJSKA KULTURA U SUDBENOJ VLASTI U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	24
5.1. OPĆENITO O ULOZI SUDOVA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	24
5.2.VRSTE SUDOVA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	25
5.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA NA PRIMJERU SUDA.....	27
6.ZAKLJUČAK.....	38
7.POPIS LITERATURE.....	40
8.POPIS SLIKA.....	41
9.POPIS TABLICA.....	42

# 1.UVOD

U ovom završnom radu analizira se pojam organizacijske kulture, tipovi i vrste organizacijske kulture, elementi i čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu. Teoretska znanja o organizacijskoj kulturi primijenili smo na analizi uloge organizacijske kulture u sudbenoj vlasti u Republici Hrvatskoj, pri čemu je provedena anketa na uzorku od ukupno 60 ispitanika, od čega po trećina ispitanika otpada na prvostupanjsku razinu sudovanja, trećina na drugostupanjsku ili žalbenu razinu, te trećina na najvišu razinu sudovanja u Republici Hrvatskoj.

## 2.OPĆENITO O ORGANIZACIJSKOJ KULTURI

Kada se govori u svakodnevnom životu o kulturi, tada se pod kulturom u širem smislu podrazumijeva sve što je stvorilo ljudsko društvo i što postoji po tjelesnom i umnom radu ljudi, za razliku od prirodnih pojava. Tako se može govoriti o materijalnoj kulturi kao skupu sredstava za proizvodnju i drugih materijalnih vrijednosti društva na svakom povijesnom stupnju, duhovnoj kulturi kao skupu rezultata društva u znanosti, umjetnosti, u organizaciji društvenog i državnog života; u običajima i moralu u svakoj povijesnoj etapi, o nacionalnoj kulturi itd. (Klaić, 1988. str. 765.-766.).

Kulturu može promatrati i u užem smislu, pa tada govorimo o kulturi ponašanja, studentskoj kulturi, kulturi nogometnih navijača, kulturi mladih, kulturi pojedine zemlje, vjerskoj kulturi i slično.

Razumijevanje općeg pojma kulture bitno je za razumijevanje organizacijske kulture ili kulture nekog poduzeća.

Povijesno gledano o važnosti i značenju organizacijske kulture počelo se govoriti još u doba stare Grčke, u vrijeme Perikla oko 431. godine prije Krista (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 6.).

Snažan razvoj organizacijske kulture počinje se odvijati od sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. U literaturi se smatra da su na to utjecala dva događaja, prvi je bila velika naftna kriza s početka sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a drugi događaj je bio brz i snažan prodor japanskog gospodarstva na svjetski vrh i njegova velika konkurentnost na mnogim područjima (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004., str. 541.).

### 2.1.POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE

U literaturi se nailazi na različite definicije organizacijske kulture, time da potpune i precizne definicije nema. Ono što je bitno kod pojma organizacijske kulture je da ona definira većinu onoga što se radi i kako se radi u određenoj organizaciji. Može se reći da



organizacijska kultura u sebi objedinjuje svrhu, misiju i poslovnu strategiju pojedine organizacije ili institucije.

Organizacijska kultura zapravo definira ponašanje ljudi u organizaciji, na koji način se u organizaciji donose odluke, kako i na koji način se unose promjene, usvajaju i prenose nova znanja i tehnologije. Može se reći da je organizacijska kultura, u svakoj organizaciji, stabilna i da se ne mijenja brzo

U nastavku navodimo neke od definicija organizacijske kulture:

- „Organizacijska kultura je skup temeljnih pretpostavki i priča koje su zajedničke članovima organizacije i koji je temeljni način percepcije samog sebe i svoje okoline „;
- „Organizacijska kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije“;
- „Organizacijska kultura se izražava kroz ponašanje zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, miks racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti, te servisu i održavanju proizvoda“;
- „Organizacijska kultura je način života i rada u poduzeću. Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja. O.k. predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća“;
- „Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi.“ (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004., str. 6-7.)

Navodimo i riječi Toma Petersa i Robert H. Watermana ml., koje se smatra osobama koje su u novije doba prvi ukazali na značaj organizacijske kulture:

„Zajedničke vrijednosti – jaka kultura. Ideja je jednostavna. Smislite što bi vaša kompanija trebala predstavljati, što bi vaše ljude najviše učinilo ponosnima. Zatim aktivno

vodite prema tom sustavu vrijednosti. Zapamtite da je profit za tvrtku isto što i zrak za život. Vrhunske kompanije proizvode smisao, ne samo novac.“ (Peters, Waterman, 2008., str.11.).

## 2.2.VAŽNOST I ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Važnost i uloga organizacijske kulture je sve veća za uspjeh organizacije. Hoće li neka organizacija biti djelotvorna i uspješna, ovisi prije svega o organizacijskoj kulturi u toj konkretnoj organizaciji.

Ako se pođe od pojma organizacijske kulture i različitih definicija koje smo ranije naveli, tada je organizacijska kultura važnija od odabira članova organizacije, do odstranjivanja članova organizacije koji ne slijede organizacijsku kulturu. S druge strane organizacijska kultura ima važnu ulogu u upravljanju organizacijom, i to u svim segmentima menadžmenta – planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja.

Pod utjecajem različitih čimbenika okoline formira se odgovarajuća organizacijska kultura koja snažno utječe na djelotvornost organizacije. Djelotvornost opet sa svoje strane povratno djeluje na organizacijsku kulturu i tako se one uzajamno potpomažu. Upravo iz tih razloga mnoga uspješna poduzeća sustavno održavaju, njeguju i razvijaju organizacijsku kulturu.

Uloga organizacijske kulture je velika zbog toga što ona preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan imidž poduzeća. Mnoge svjetske kompanije su zahvaljujući tako stvorenom imidžu i pomoću simbola njihove organizacijske kulture, postale prepoznatljive u svjetskim razmjerima. Upravo radi toga danas se sve više pridaje važnost organizacijskoj kulturi.

## 2.3.VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Prema značenju koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju razlikujemo sljedeće vrste organizacijskih kultura:

- dominantna kultura i supkultura

- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i nepostojana kultura
- participativna i neparticipativna kultura (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004., str. 21.-22.).

Svaka vrsta organizacijske kulture temelji se na nekom obilježju promatranja organizacijske kulture poduzeća ili institucije.

Dominantne kulture dijele poglede većine članova organizacije, time da unutar većih organizacija postoje i supkulture, tj. kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno grupa unutar organizacije. Svaka organizacija bi trebala imati svoju prepoznatljivu dominantnu kulturu, kulturu po kojoj se ju prepoznaje u javnosti.

Za organizacije koje imaju opsežnu dominantnu kulturu koju podržavaju članovi organizacije može se reći da imaju jaku kulturu, koja je prepoznatljiva po stalnoj upotrebi specifičnih simbola. Jaka kultura je opsežna i podržavana je od članova organizacije. Karakteristična je po stalnoj upotrebi specifičnih simbola. Organizacije koje imaju jaku kulturu nisu sklone brzim i čestim promjenama, već je njihova kultura postojana i stabilna. Suprotno jakoj kulturi postoje organizacije sa slabom kulturom koju ne podržavaju članovi organizacije, niti u takvoj organizaciji postoji zajedništvo oko specifičnih vrijednosti. Takve organizacije imaju u pravilu visok stupanj formalizacije.

Jasna kultura je ona koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva ne samo članovima organizacije, već i onima izvan nje. Suprotno jasnoj kulturi postoji nejasna kultura za koju govorimo da postoji kada zaposlenici u organizaciji ne mogu odgovoriti što je i kakva je njihova kultura unutar organizacije.

Izvrsne kulture prepoznajemo po značajkama poput planiranja života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardnih metoda, zaposleni se osjećaju kao članovi velike obitelji. Suprotno tome užasna kultura je njezina suprotnost, prepoznatljiva je po kriznom menadžmentu, konfuziji, klima unutar organizacije je frustrirajuća i neugodna. Kao primjer iz svakodnevne prakse u Hrvatskoj za užasnu kulturu su brodogradilišta „Uljanik“ d.d. i „3.maj“ d.d., odnosno ranije godine sustav Agrokora.

Postojana ili konstantna kultura je kultura poduzeća koje posluje u stabilnoj okolini, ta razlika od poduzeća koja posluju u promjenjivoj okolini, u kojem slučaju govorimo o promjenjivoj ili adaptibilnoj kulturi ili prilagodljivoj kulturi.

Ako su članovi organizacije uključeni u procese odlučivanja u organizaciji tada govorimo o participativnoj kulturi, za razliku od organizacija u kojima menadžment sam donosi odluke kada govorimo o neparticipativnoj kulturi (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004., str. 21.-22.).

## 2.4.TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Za razliku od vrsta organizacijske kulture, kada se govori o tipovima organizacijske kulture tada se prije svega misli na različite analitičke okvire i pristupe tipovima organizacijske kulture, a polazište za to su različite dimenzije kulture pogodne za empirijsku analizu.

U stručnoj literaturi govori se o sljedećim tipovima organizacijske kulture:

1. Deal i Kennedy-jeva tipologija,
2. Edwards i Kleiner-ova tipologija,
3. Scholzova tipologija,
4. Handyeva tipologija (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004., str. 22.-31.)

### 1) Deal i Kennedy-eva tipologija organizacijske kulture

Ova tipologija organizacijske kulture određuje kulturu organizacije prema vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka i prema visini rizika nekoga posla. Oba pristupa se dijele na dva dijela, na brzu i sporu povratnu informaciju, te na visoki i mali rizik. U skladu s time prema ovoj tipologiji organizacijske kulture razlikujemo četiri tipa organizacijske kulture:

- kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura,
- kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura,
- kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko projektna kultura,
- procesna kultura.

Kod tipa organizacijske kulture „sve ili ništa“ nalazimo visoki rizik i brzu povratnu informaciju, inicijativa pojedinca je primarna, timski rad je u drugom planu. U takvom tipu organizacijske kulture do izražaja dolaze pojedinci koji su zvijezde u svojoj organizaciji, jer imaju visoke ideje, velike uspjehe ili ciljeve. Ovdje se cijeni ostvareni rezultat, cijeni se cjelodnevni rad, bilo kakva greška ili neuspjeh se odmah i bez suzdržavanja kritizira. Jezik u organizaciji je pun novina, novih jezičnih tvorevina. Osobe koje ulaze u organizaciju moraju se odmah prilagoditi neprijateljskoj radnoj sredini i biti spremne na stalno nadmetanje.

Drugi tip organizacijske kulture je kultura „kruha i igara“, koju obilježava mali rizik i brza povratna informacija. Glavna obilježja ovakvog tipa organizacije su timski rad, prijateljstvo, užurbanost, aktivnost, njeguju se zajednička okupljanja članova organizacije u cilju jačanja integriteta članova i njihove motiviranosti. Članovi u akcijama moraju biti zadovoljni, jer samo zadovoljstvo doprinosi uspjehu. Vodi se računa o stvaranju i pridonošenju organizaciji, a u jeziku se često puta upotrebljavaju termini iz sporta, primjerice ako je nešto pogrešno učinjeno „crveni karton“, ako je posao učinjen do polovice „poluvrijeme“ i slično.

Treći tip organizacijske kulture je „kladi se na svoju kompaniju“. Ovdje se u pravilu gleda na dugoročne odluke koje mogu donijeti značajni uspjeh, odnosno gdje djelatnici poduzeća moraju dugo čekati na rezultat. Stoga je ovaj tip organizacijske kulture tip visokog rizika sa sporom povratnom informacijom. Kod donošenja odluka prije svega se gleda na to da odluke bude pravilne, da se iste temelje na dubokim analizama i prognozama, a kako bi se mogućnost neuspjeha svela na minimum. Članovi organizacije karijere grade polako, jezik i komunikacija su uljudni, a glavni događaji su sjednice različitih hijerarhijskih rangova sa strogim pravilima dnevnog reda, tko može sudjelovati u raspravama, strogo je zabranjeno iznošenje bilo kakvih emocija.

Posljednji tip organizacijske kulture je procesna kultura koju karakterizira niski rizik pojedinih odluka i spora povratna informacija. U centru ovog tipa organizacijske kulture je radni proces, diskretno i perfektno izvršenje radnih zadataka, niska tolerancija prema greškama. Besprijekoran rad, ponašanje prema hijerarhijskim pravilima i s time u vezi ostvarivanje određenih privilegija predstavljaju glavnu motivaciju za rad, bolji uvjeti rada, unapređenje, službeni telefon, veći i bolji ured više se cijeni od financijskog dobitka. Ovaj tip organizacijske kulture se može nazvati i birokracijom.

## 2) Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture

Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture temelji se na brizi za mlade i brizi za učinak. Obzirom na ta dva ključna kriterija prema ovoj tipologiji organizacijske kulture razlikujemo:

- ravnodušnu kulturu,
- brižnu kulturu,
- strogu kulturu,
- integrativnu kulturu.

Ravnodušna kultura je specifična za poduzeća koja se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa. Osnovno obilježje ove kulture je opća apatija, nedostatak brige za ljude i za učinak, te potpuni izostanak vizije organizacije.

Za razliku od ravnodušne kulture, brižna kultura je okrenuta ljudima, briga za učinak kompanije u drugom planu. Naglasak je na organizacijskom skladu, brizi za obrazovanje zaposlenika i timski rad.

Stroga kultura stavlja vrlo visoke i opsežne zahtjeve pred poduzeće i zaposlenike. Primarno je orijentirana na ostvarenje učinaka i postizanje uspjeha, te je naglasak na iskorištavanju ljudskih potencijala, potpunom korištenju pojedinaca. Glavne karakteristike ovog tipa kulture su visoki stupanj odgovornosti, visoka razina plaća i dodatni bonusi za ostvareni učinak.

Integrativna kultura vodi brigu i o ljudima i o uspjehu poduzeća, pa se može reći da je svrha postizanje ukupnog učinka, uz maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala. Glavne karakteristike ovog tipa su vođenje izazovnih poslova, traženje visokog stupnja odgovornosti i adekvatno nagrađivanje za postignute uspjehe, primjerice u vidu bonusa za uspješno obavljen posao i postignuti uspjeh u poslovanju.

### 3) Scholzovu tipologiju organizacijske kulture

Prema Scholzu tipove organizacijske kulture možemo promatrati kroz tri osnovne dimenzije. Prva dimenzija se odnosi na sklonost organizacije k stabilnosti ili promjenama (evolucijski inducirana kultura), druga dimenzija se odnosi na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema (interno inducirana kultura), dok se treća dimenzija veže na odnose organizacije s okolinom i na koji način se to odnosi na samu organizaciju (eksterno inducirana kultura).

Prema prvoj dimenziji „stabilnost – promjena“ Scholz razlikuje pet tipova kulture, koje se razlikuju s obzirom na osobnost, vremensku orijentaciju, sklonost riziku, te orijentaciju promjenama. Po ovoj dimenziji razlikujemo:

- stabilnu kulturu,
- reaktivnu kulturu,
- anticipirajuću kulturu,
- istraživačku kulturu,
- kreativnu kulturu.

Stabilna kultura u osnovi je introvertirana odnosno orijentirana prema unutra, okrenuta prošlosti, pokazuje jaku averziju prema promjenama i odbojnost prema svakom diskontinuitetu.

Reaktivna kultura je također orijentirana prema unutra, bavi se sadašnjošću, prihvaća minimum rizika, te teško prihvaća bilo kakve promjene.

Anticipirajuća kultura je dijelom orijentirana prema unutra, a dijelom prema okolini, prihvaća poznati uobičajeni rizik i postupne promjene.

Istraživačka kultura je strogo i dosljedno orijentirana prema okolini, ponaša se po principu omjera dobiti i rizika i logike da nema dobiti bez rizika, velikim dijelom prihvaća promjene.

Kreativna kultura je izrazito orijentirana prema okolini, preferira neizvjesni i neuobičajeni rizik, te kontinuirano traga za inovacijama i promjenama. Može se reći da pokušava biti vidovita i predvidjeti što bi se korisno moglo dogoditi u budućnosti.

Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema, te ovdje Scholz razlikuje tri glavna tipa kulture:

- proizvodna kulturu,
- birokratska kulturu i
- profesionalna kulturu.

Proizvodna kultura se razvija tamo gdje je proizvodni proces u osnovi konstantan, gdje postoje visoko standardizirani radni postupci i niski stručni zahtjevi, te gdje su prava i ingerencije pojedinaca vrlo male.

Kod birokratske kulture se povećavaju raznolikosti, nema tolike rutine u radu što dovodi do veće specifikacije i prava i obveza izvršitelja, osnova za određivanje su pozicije iz kojih proizlazi moć pojedinaca.

Profesionalna kultura vezana je uz situacije za koje su tipični nerutinski i raznoliki zadaci s obzirom na težinu i prirodu posla, koji zahtijevaju visoko stručne ljude i specijaliste u području djelovanja, time da uspjeh ovisi o kvaliteti i kompetetivnosti ljudi.

Treća dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom i konzekvence određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji. Prema toj dimenziji Scholz razlikuje četiri tipa organizacijske kulture:

- kultura čvrstih i hrabrih momaka,
- kultura „puno rada i puno zabave“,
- kultura „kladi se na svoju organizaciju“,
- procesna kultura.

Kultura čvrstih i hrabrih momaka odnosno „macho kultura“ je kultura koju stvara okolina s visokim rizikom i brzim povratnim informacijama o efektima odluka i akcija. Ova kultura zahtijeva ljude spremne da prihvate rizik, stvara klimu koju najbolje izražava izreka „sve ili ništa“, potiče razvoj specifičnih rituala za samozaštitu. Ovdje se traže ljudi koji se ne boje nečeg novog i neisprobanog, oni su lavovi koji hrabro preuzimaju rizik uz posao i ne boje se neuspjeha jer samo guraju dalje i dalje i teže najboljem. Takvi zaposlenici uglavnom u poduzećima uspijevaju zaraditi ogromne svote novaca te ih to tjera da rade još više, brže i bolje. Primjere za ovakvu kulturu najčešće ćemo naći u Sjedinjenim Američkim Državama i to najviše u području graditeljstva i kozmetike.

Kultura „puno rada-puno zabave“ stvara se u okolini koju karakterizira nizak rizik i brza povratna informacija, zasniva se na timskom duhu, visokoj aktivnosti i stalnoj akciji. Njeno osnovno pravilo je povezivanje ugodnog s korisnim, odnosno kombinacija ozbiljnog, teškog rada s ugodnom atmosferom i zabavom. Kada treba obaviti neki vrlo zahtjevan poslovni zadatak, tada ćemo to uraditi uspješnije ako imamo ugodnu atmosferu i blizak krug ljudi, suradnika u kojem imamo puno povjerenje, na koje se možemo osloniti, koji su spremni raditi u timskom duhu, ne ističući samoga sebe.



Kultura „ kladi se na svoju organizaciju“ javlja se u okolini koja zahtijeva odluke s velikom ulogom i dugoročnim efektom, gdje zaposleni trebaju čekati nekoliko godina da bi provjerili efekte odluka. Ova kultura je orijentirana prema tehnologiji, raspravama i dogovaranju koje postaju sredstvo podjele odgovornosti. Primjeri za ovu kulturu nam najbolje objašnjavaju zrakoplovna i naftna poduzeća. Kod takvih organizacija efekti određenih odluka nisu odmah vidljivi, pa zaposlenici moraju čekati duže vrijeme da provjere efekte odluka.

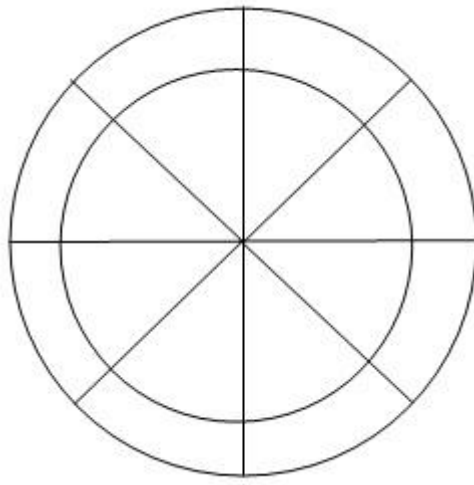
Procesna kultura razvija se u okolini koja ne nameće nikakav rizik, isto tako ima malu ili nikakvu povratnu informaciju. Ovaj tip organizacijske kulture orijentiran je prema hijerarhiji i koncentrira se na to kako se stvari rade, na poslovne procese, a njene najvažnije vrijednosti su predvidljivost i kontinuitet. Primjeri za takve organizacije su bankarske i financijske organizacije.

#### 4) Handyeva tipologija organizacijske kulture

Handyeva tipologija organizacijske kulture daje mnogo jednostavniju i općenitiju klasifikaciju identificirajući pri tome četiri osnovna tipa organizacijske kulture kojima odgovaraju različite organizacijske strukture i sistemi. Prema Handyu razlikujemo:

- kulturu moći ili poduzetničku kulturu,
- kulturu uloga ili birokratsku kulturu,
- kulturu zadatka ili timsku kulturu i
- kulturu osoba ili kulturu usmjerenu pojedincima.

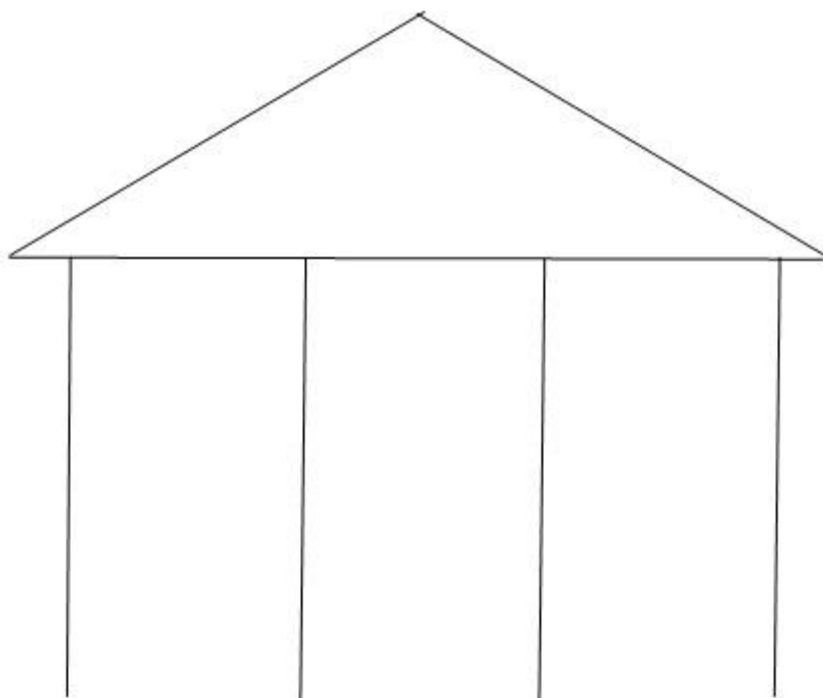
Kultura moći ili poduzetnička kultura je kultura koja u svom središtu ima jaku centralnu figuru (ličnost) ili centar moći od koje se moći poput zraka širi kroz organizaciju, povezuje centre aktivnosti i utjecaja. Ovakav tip kulture nalazimo u malim poduzetničkim organizacijama i danas je u svom klasičnom obliku sve rjeđa. Najbolje strukturirani predstavnik te kulture je paukova mreža.



*Slika 1: Shematski prikaz kulture moći*

Izvor :Žugaj,Bojanić-Glavica,Brčić,Šehanović,Organizacijska kultura, TIVA Tiskara  
Varaždin , 2004,stranica 29)

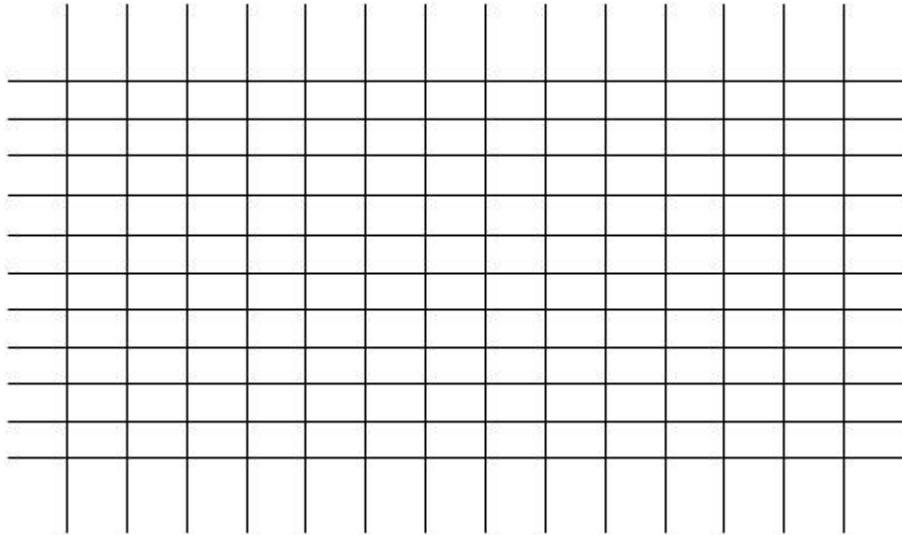
Kultura uloga ili birokratska kultura zasniva se na logici i racionalnosti ali i naglasku na pravila i procedure. Tip kulture je specifičan za birokraciju, uloge i opis posla, pravila i procedure su važnije od ljudi. Od zaposlenih se očekuje izvršenje točno određenog, propisanog zadatka u predviđenom opsegu i na predviđeni način. Moć se ovdje zasniva na poziciji koju netko zauzima u organizacijskoj hijerarhiji. Kultura uloga je stabilna, usmjerena i ponosna na svoje procese i metode, a ne na rezultate. Svaka promjena je destabilizirana i prijeti njenoj efikasnosti, jer je ova kultura neprilagodljiva i nefleksibilna.



*Slika 2 : Shematski prikaz kulture uloga*

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, 2004, stranica 29)

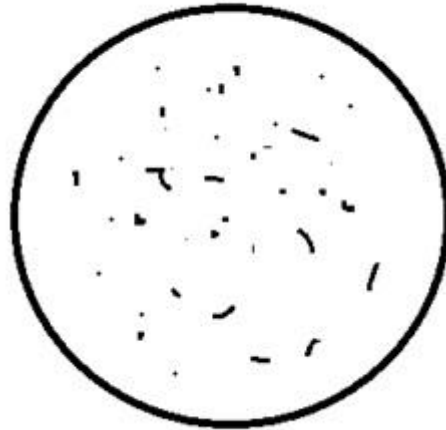
Kulturu zadataka ili timska kultura bitno određuje usmjerenost na zadatak ili projekt i timski rad. To s druge strane onemogućuje dominaciju individualnih ciljeva i veliku statusnu diferencijaciju. Ova kultura je adaptibilna, dinamična, njena najadekvatnija organizacijska forma je matična organizacija, naglasak je na obavljanju posla, a moć se zasniva na stručnosti i doprinosima svakog pojedinca. Kultura zadataka omogućava veliku fleksibilnost organizacije i orijentiranost za okolinu.



*Slika 3: Shematski prikaz kulture zadataka*

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, 2004, stranica 30)

Kultura pojedinca ili kultura usmjerena pojedincima je kultura u kojoj se pojedinac stavlja u pravi plan, a ne organizacija. Radi se o rijetkoj i neuobičajenoj vrsti kulture koja može postojati u pojedinim segmentima organizacije, ali se vrlo rijetko javlja kao prevladavajuća i dominantna kultura u cijeloj organizaciji. Ona je specifičnost pojedinih subkultura unutar organizacije, centralna točka su pojedinci, a struktura i organizacija samo su instrument lakšeg ostvarivanja ciljeva pojedinaca unutar organizacije. Ciljevi organizacije postoje samo zbog individualnih ciljeva, primjerice odvjetnička ili javnobilježnička komora, projektni ured, različite consulting tvrtke.



*Slika 4 : Shematski prikaz kulture pojedinca*

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanovi,; Organizacijska kultura, TIVA Tiskara  
Varaždin, 2004, stranica 31)

## 3.ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Da bi mogli dobro razumjeti organizacijsku kulturu potrebno je dobro poznavanje svih elemenata organizacijske kulture. No, i glede elemenata organizacijske kulture nisu svi autori jedinstveni.

U stručnoj literaturi najčešće se spominje Armstrong prema kojemu postoje tri važna elementa organizacijske kulture:

- 1) organizacijske vrijednosti,
- 2) organizacijska klima i
- 3) menadžerski stil (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004., str. 10.).

### 3.1.ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI

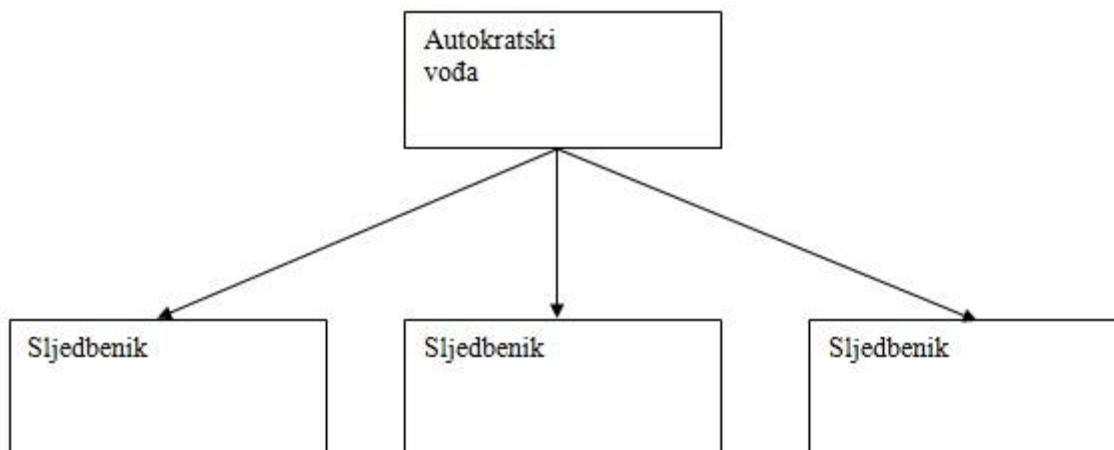
Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što bi se trebalo dogoditi, a što je dobro za organizaciju. Tu se prije svega misli na međusobno povjerenje i poštovanje svih članova organizacije, zadovoljstvo suradnika i raznih vanjskih partnera, financijska stabilnost organizacije, koja na vrijeme plaća sve svoje troškove i plaće zaposlenicima, dugoročna suradnja s radnim organizacijama i stručnjacima. Organizacijske vrijednosti kao element organizacijske kulture predstavljaju strategijske ciljeve poduzeća ili svrhu poduzeća.

### 3.2.ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima kao važan element organizacijske kulture predstavlja način na koji djelatnici razumiju trgovačko društvo (poduzeće, organizaciju ili instituciju) kao cjelinu. Ako bi željeli organizacijsku klimu objasniti jednostavnijim riječima onda se pod njome podrazumijeva radna atmosfera ili okruženje u organizaciji, odnose između zaposlenika, odnos zaposlenika prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Ako je dobra radna atmosfera, dakle dobra organizacijska klima tada se može očekivati da će i radni rezultati biti bolji. Organizacijska klima utječe na motivaciju, kreativnost i inovacije, odnosno na učinkovitost svakog pojedinca.

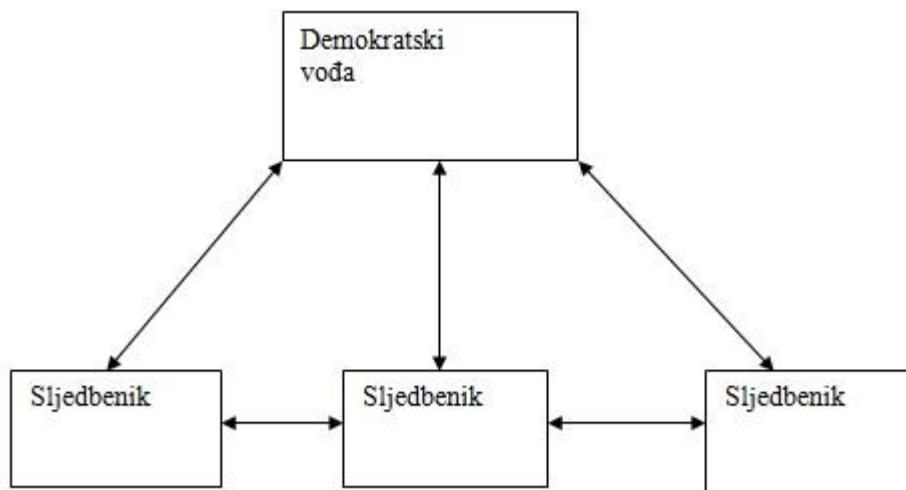
### 3.3.MENADŽERSKI STIL

Menadžerski stil predstavlja način na koji se menadžeri ponašaju u upravljanju poduzećem. Stilovi upravljanja poduzećem (organizacijom) mogu biti različiti, a najčešće se govori o tome da se isti kreću u rasponu od autokratskog do demokratskog stila. Autokratski stil upotrebljava menadžer koji ne komunicira sa svojim podređenim, koji sam donosi sve odluke bez konzultacija. U pravilu radi se o „krutom“ vođi kojem je važnije poduzeće i profit nego ljudi. Demokratski stil menadžera predstavlja upravljanje poduzećem na način da se menadžer prijateljski odnosi prema djelatnicima, s njima se savjetuje prije donošenja odluka, te je u takvim slučajevima bitna komunikacija u svim smjerovima. U organizacijama koje imaju demokratski stil vodi se velika briga o zaposlenicima, te su zaposlenici u prvom planu, ispred poduzeća i profita koji se treba ostvariti (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004., str.73.-74.).



*Slika 5: Shematski prikaz Autokratskog stila vođenja*

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, 2004, stranica 74)



*Slika 6: Shematski prikaz Demokratskog stila vođenja*

Izvor: Žugaj, Bojanić- Glavica, Brčić, Šehanović, Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, 2004, stranica 74)

### 3.4. VIDLJIVE I NEVIDLJIVE RAZINE KULTURE

Kod definiranja organizacijske kulture moguća su dva pristupa. Prvi pristup se tiče onoga više ili manje vidljivog tj. nevidljivog koji kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća. Drugi je pristup onaj koji polazi od onog vidljivog, kao što je dugogodišnje, jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću. Razlika između te dvije razine kulture je u tome što su vidljivi znaci kulture očiti i lako prepoznatljivi, i to ne samo za zaposlene u poduzeću, već i za ljude izvan poduzeća, dok su nevidljivi znaci kulture za članove organizacije manje prepoznatljivi (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004., str. 51-52.).

Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja spadaju u nevidljive znakove kulture. Međutim imaju snažan utjecaj na ukupnu kulturu poduzeća jer oni zapravo nose samu kulturu. Pod time podrazumijevamo filozofiju poduzeća, maksimalnu orijentaciju prema kupcu, stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u poduzeću, upravljanja s pomoću ciljeva,



sklonost promjenama, preferiranje timskog rada, participacija radnika u upravljanju i zajedničko rješavanje problema, poslovnu etiku, način informiranja i komuniciranja u poduzeću, podršku novozaposlenim radnicima, upoznavanje novih radnika s poduzećem, ponašanje menadžmenta, osjećaj pripadnosti odnosno odanosti poduzeću i slično.

Statusni simboli su jako vidljivi i prepoznatljivi znakovi organizacijske kulture. Ti simboli govore o društvenoj poziciji pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu na druge, primjerice radno mjesto na kojem pojedinac radi, visina plaće, bonusi koje uživa pojedini član organizacije, veličina ureda, makro i mikro lokacija rada, oprema i namještaj u uredu, kvaliteta slika odnosno drugih umjetničkih djela u uredu, lokacija prostora za parkiranje, rezervirano parkiranje, vrsta službenog automobila, mobitela, osobnog računala, pravo na tajnicu, pravo na korištenje poslovnih kartica, pozivnice za prijame, razne svečanosti, slobodno kretanje na poslu, autonomno određivanje radnog vremena, odnosno odmora itd.

Običaji i rituali su najvidljiviji simboli korporacijske kulture. To su pravila koja određuju ponašanje u životu organizacije, primjerice svi zaposleni se okupljaju na zajedničkom ručku ili zajedničkom druženju, bez respektiranja formalne hijerarhije položaja. Ponekad organizacije imaju specifičan oblik jezika, govora, slengova, koji je prepoznatljiv samo članovima organizacije, ali ne i vanjskoj okolini.

Vidljivi i nevidljivi dio organizacijske kulture može se pokazati kao organizacijski „ledeni brijeg“ u kojem vrh sante, odnosno vidljivi dio koji predstavlja strukturu, može uspješno ploviti samo dok ga je njegov nevidljivi dio koji predstavlja kulturu može nositi.

## 4.ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA ORGANIZACIJSKU KULTURU

Niti glede pitanja koji sve čimbenici (činitelji, faktori) utječu na organizacijsku kulturu u teoriji ne nailazimo na jedinstveni odgovor. No, prema brojnim tumačenjima organizacijska kultura nastaje pod utjecajem različitih vanjskih i unutarnjih činitelja. Tako se pod pretežito unutarnjim činiteljima organizacije smatraju ciljevi i strategije, zadaci i tehnologije, veličina trgovačkog društva, kadrovi (ljudski potencijal), životni ciklus organizacije, proizvod (ili usluga), te lokacija. U pretežito vanjske činitelje organizacije podrazumijevaju se institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište, razvoj tehnologije i znanosti (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004., 152.-157.)

Čimbenici organizacija utječu na strukturu organizacije, pa se može reći da je organizacijska struktura neke organizacije rezultat utjecaja različitih čimbenika, pri čemu nije neophodno da svi čimbenici imaju isti utjecaj na neku organizaciju. Većina autora slaže se s podjelom na unutarnje i vanjske čimbenike, pri čemu je za dobro funkcioniranje organizacije bitno da unutarnji i vanjski čimbenici djeluju skladno.

Na unutarnje čimbenike organizacija može utjecati jer su oni pod kontrolom organizacije, dok vanjski čimbenici djeluju nenajavljeno i zahtijevaju od organizacije da se ona njima prilagođava.

### 4.1.UNUTARNJI ČIMBENICI

Prvi unutarnji čimbenik su vizija, misija i ciljevi organizacije, koji su međusobno povezani. Ciljevi organizacije ne smiju biti popis želja, već moraju biti realni i ostvarivi prema vremenu u kojem ih želimo ostvariti, ali i prema važnosti samih ciljeva. Misija organizacije je temeljni razlog njenog postojanja i usredotočena je na sadašnjost organizacije, dok se vizijom izražava ono što se želi postići u budućnosti. Ciljevi organizacije mogu biti dugoročni, srednjoročni i kratkoročni, više i niže razine, važniji ili manje važni, složeniji ili jednostavni,

opći i posebni. Ciljevima se zacrtava što organizacija želi postići, a strategija nam daje odgovor na pitanje kako će organizacija ostvariti te ciljeve.

Važan čimbenik za razvoj organizacije su zadaci i tehnologije, bilo u proizvodnji, bilo u pružanju usluga. Zadaci obuhvaćaju poslove kojima se realiziraju postavljeni ciljevi, a tehnologija strojeve i radne postupke uz pomoć kojih se ostvaruju zadaci. Zadaci se definiraju iz ciljeva poduzeća s namjerom da ciljevi poduzeća budu jasno formulirani. Zadatku je dodijeljen posao, odnosno dio posla koji treba obaviti, time da se organizacijski zadaci klasificiraju u tri kategorije, zadaci vezani za rad s ljudima, zadaci vezani uz rad sa stvarima i zadaci vezani uz rad s informacijama (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004., str.153-154.).

Daljnji unutarnji čimbenik je i veličina organizacije, čija veličina se može mjeriti po različitim parametrima, primjerice broju zaposlenih, veličini ukupnog prihoda, veličini profita, udjelu poduzeća na tržištu i dr. O veličini organizacije ovisi i kako će se upravljati organizacijom. Za određeno trgovačko društvo može se prema veličini reći da je malo, srednje ili veliko, pri čemu ne postoji čista granica između malih, srednjih i velikih organizacija (poduzeća, trgovačkih društava). O veličini organizacije ovisi na koji način će poduzeće biti organizirano, kako će se takvim poduzećem upravljati. Velika poduzeća organiziraju veći broj samostalnih funkcija nego mala poduzeća, kojima pojedine funkcije obavljaju vanjske institucije, ili se veći broj funkcija obavlja samo u jednoj organizacijskoj jedinici.

Unutarnji čimbenik organizacije je životni ciklus organizacije, pri čemu se organizacije rađaju, žive i prestaju postojati (likvidacijom, stečajom ili pripajanjem nekoj drugoj organizaciji). R. E. Quinn, K. Cameron i L. Greiner autori su tzv. integrativnog modela životnog ciklusa organizacije u četiri faze:

- a) poduzetnička faza ili faza izgradnje organizacije (trgovačkog društva) – u ovoj fazi organizacijska struktura je manje-više neformalna i nebirokratska;
- b) faza kolektivnog duha ili faza rasta – u ovoj fazi uvodi se detaljnija podjela rada i ima za posljedicu oblikovanje novih organizacijskih jedinica i radnih uvjeta; moraju se pronaći mehanizmi koordinacije i kontrole odjela bez direktnog nazdora s razine top rukovodstva (menadžmenta);
- c) faza formalizacije ili diferencijacije – ona faza u kojoj poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave, vrhovni menadžment sve više se bavi strateškim pitanjima i planiranjem; sve operativne poslove obavljaju menadžeri na srednjoj razini;

- d) faza elaboracije ili usavršavanja – razvija se novi tip suradnje i timskog rada, poduzeće u ovoj fazi je vrlo birokratsko.

Najvažniji unutarnji čimbenik je ljudski potencijal, znanje i sposobnost ljudi koji su zaposleni u određenoj organizaciji. Ljudi u organizaciji su ti koji provode strategiju organizacije, ostvaruju ciljeve, misiju i viziju organizacije. Ako su zaposlenici dobro motivirani, može se očekivati i bolji uspjeh cijele organizacije. Stoga je u svakoj organizaciji vrlo bitno voditi brigu o kadrovima, planirati kakve kadrove organizacija treba, voditi računa o njihovoj stalnoj izobrazbi i osigurati adekvatan sustav vrednovanja rada zaposlenika. Zadovoljan zaposlenik koji je motiviran za rad u organizaciji, ostvarivati će bolje rezultate rada, a time i bolji uspjeh organizacije u cjelini. Zaposlenici u poduzeću utječu na oblikovanje organizacijske strukture putem kompozicije, odnosno sastava radne snage i vrijednostima, stavovima i potrebama zaposlenih.

Sljedeći unutarnji čimbenik je proizvod ili usluga koju organizacija daje na tržište, odnosno koju pruža svojim korisnicima. O načinu proizvodnje (pojedinačna, serijska i masovna proizvodnja), o toku (ritmu) proizvodnje (kontinuirana ili diskontinuirana), o mjestu rada, odnosno tipu industrijske proizvodnje (obrtička, radionička, grupna i lančana proizvodnja) ovisi izbor koncepcije organizacije, poduzeća u cjelini, ali i svih njegovih sastavnih dijelova.

Isto tako i lokacija za koju organizacija posluje je bitna za uspješnost poslovanja same organizacije. Ako organizacija ne posluje na dobroj lokaciji, primjerice daleko je od mjesta gdje žive zaposlenici, biti će teško dobiti kvalitetne i motivirane zaposlenike. U novije doba kada organizacije svoje usluge pružaju putem interneta i kada se putem interneta može odvijati i sama prodaja proizvoda ili pružanja usluga, lokacija kao unutarnji čimbenik organizacije pomalo gubi na važnosti. Lokaciju može promatrati kao makrolokaciju i mikrolokaciju. Faktori makrolokacije su ekonomski i neekonomski, pri čemu u ekonomske faktore ubrajamo sirovine, energiju, tržište, radnike, transport, dok u neekonomske spadaju ekološki faktori, interesi obrane zemlje, zaposlenje viškova radnika, lociranje u nerazvijenom dijelu zemlje. S druge strane mikrolokaciju uvjetuju topološko-ekonomski i funkcionalno-organizacijski faktori. U topološko-ekonomske faktore ubrajamo prirodu zemljišta, vodu, dozvoljenu blizinu naselja, uvjeti javnog prometa, mogućnost proširenja objekta, dok u funkcionalno-organizacijske faktore spadaju raspored tvornice, raspored prometnica unutar tvornice, izrada građevinskog projekta (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004., str. 155-156.).

## 4.2.VANJSKI ČIMBENICI

Već je rečeno da na vanjske činitelje ili faktore organizacija nema utjecaj ili je utjecaj vrlo mali.

Tu se prije svega misli na institucionalne uvjete u kojima pojedina organizacija djeluje. Institucionalni uvjeti se još nazivaju društveno-kulturno-politički i pravni činitelji. Te uvjete određuje društveno-ekonomski sustav pojedine države i ekonomska politika. Da bi određena organizacija mogla pravilno rješavati organizacijske probleme mora poznavati dobro i detaljno pravni, ekonomski i društveni sustav pojedine države.

Cijeli niz zakona odnosno podzakonskih akata direktno utječu na funkcioniranje organizacije, primjerice propisi koji se odnose na osnivanje trgovačkih društava, stečaj, likvidaciju i drugo. Od kada je Republika Hrvatska postala dio Europske unije, institucionalni uvjeti su postali još kompliciraniji zbog potrebe da organizacija dobro poznaje ne samo domaće propise, već i propise Europske unije i praksu europskih sudova (Europskog suda za ljudska prava u Strasbourgu i Europskog suda u Luxembourgju). Upravo se institucionalni uvjeti u Hrvatskoj često puta spominju kao najproblematičniji za funkcioniranje organizacije, njihovo poslovanje i konkurentnost u odnosu na druge europske države. Često mijenjanje propisa, nedovoljno jasna ekonomska politika direktno utječu na funkcioniranje organizacije.

Sljedeći vanjski činitelj oblikovanja organizacije su integracijski procesi odnosno procesi udruživanja. Naime, na organizaciju trgovačkih društava koji su članovi određenih grupacija veliki utjecaj imaju takvi integracijski procesi koji se provode radi postizanja efekta sinergije. Primjerice udruživanje u gospodarske ili obrtničke komore, zajedničko nastupanje na drugim tržištima i slično.

Jedan od presudnih vanjskih činitelja oblikovanja organizacije je tržište. Ako se trgovačko društvo širi, povećava proizvodnju, modernizira poslovne procese, tada se i organizacijska struktura organizacije mora prilagoditi novim zahtjevima. Veća količina proizvoda koje društvo proizvodi direktno utječe na način i organiziranje prodaje tih proizvoda bilo putem vlastite prodajne mreže, putem drugih trgovačkih organizacija, pomoću trgovačkih putnika, korištenjem informacijskih tehnologija.

Posljednji vanjski čimbenik oblikovanja organizacije je razvoj znanosti i tehnologije. Taj razvoj donosi nove proizvode, nove potrebe, nove proizvodne procese, utječe na povećanje proizvodnosti, sniženje troškova.

## 5. ORGANIZACIJSKA KULTURA U SUDBENOJ VLASTI U REPUBLICI HRVATSKOJ

### 5.1. OPĆENITO U ULOZI SUDOVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Ustav Republike Hrvatske, dalje Ustav (Narodne novine 56/90 (NN 5/14) u čl. 115. određuje da sudbenu vlast obavljaju sudovi, da je sudbena vlast samostalna i neovisna, te da sudovi sude na temelju Ustava, zakona, međunarodnih ugovora i drugih važećih izvora prava. Najviši sud u Republici Hrvatskoj je Vrhovni sud (čl. 116. Ustava), a sudske rasprave su javne i presude se izriču javno, u ime Republike Hrvatske (čl. 117. Ustava). Postoji mogućnost da se javnost isključi iz cijele rasprave ili njezina dijela zbog razloga koji su nužni u demokratskom društvu radi interesa morala, javnog reda ili državne sigurnosti, posebno ako se sudi maloljetnicima, ili radi zaštite privatnog života stranaka, ili u bračnim sporovima i postupcima u svezi sa skrbništvom i posvojenjem, ili radi čuvanja vojne, službene ili poslovne tajne i zaštite sigurnosti i obrane Republike Hrvatske, ali samo u opsegu koji je po mišljenju suda bezuvjetno potreban u posebnim okolnostima u kojima bi javnost mogla biti štetna za interese pravde. Prema odredbi čl. 118. Ustava sudačka dužnost je povjerena osobno sucima, a isto tako u suđenju sudjeluju suci porotnici i sudski savjetnici, u skladu s odredbama posebnog zakona.

Detaljnije ulogu sudova u Republici Hrvatskoj određuje Zakon o sudovima (NN 28/13 (67/19). Isti u čl. 2. propisuje da su sudovi tijela državne vlasti koja sudbenu vlast obavljaju samostalno i neovisno u okviru djelokruga i nadležnosti određene zakonom. Prema čl. 3. istog Zakona sudovi se štite Ustavom, pravnom stečevinom Europske unije, međunarodnim ugovorima i zakonima utvrđeni pravni poredak Republike Hrvatske te osiguravaju jedinstvenu primjenu prava, ravnopravnost i jednakost svih pred zakonom. Sudovi pri tome odlučuju u sporovima o temeljnim pravima i obvezama čovjeka, o pravima i obvezama Republike Hrvatske i jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave te o pravima i obvezama drugih pravnih osoba, izriču kazne i druge mjere počiniteljima kaznenih djela i prekršaja utvrđenih zakonom i drugim propisima, odlučuju o zakonitosti općih i pojedinačnih

akata javnopravnih tijela, rješavaju sporove o osobnim odnosima građana, radne, trgovačke, imovinske i druge građanskopravne sporove te odlučuju u drugim pravnim stvarima kada je to zakonom određeno. U čl. 5. Zakona o sudovima izrijekom je određeno da sudovi sude na temelju Ustava, pravne stečevine Europske unije, međunarodnih ugovora, zakona i drugih važećih izvora prava.

Bitno je napomenuti da je zabranjen svaki oblik utjecaja na donošenje sudske odluke, posebno svaki oblik prisile prema sucima, zlouporaba javnih ovlasti i osobnog utjecaja te korištenje medija i javnih istupanja na način suprotan načelima demokratskog društva, a koje ima za svrhu utjecaj na tijek i ishod sudskih postupaka. Odluke sudova smije mijenjati i ukidati samo sud u čiju nadležnost spada predmet u postupku propisan zakonom, te je svatko dužan poštivati pravomoćnu ovršnu odnosno izvršnu sudsku odluku i njoj se pokoriti (čl. 6. Zakona o sudovima).

## **5.2.VRSTE SUDOVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U Republici Hrvatskoj sudbenu vlast obavljaju redovni i specijalizirani sudovi, te Vrhovni sud Republike Hrvatske. Redovni sudovi su općinski i županijski sudovi, dok su specijalizirani sudovi trgovački sudovi, upravni sudovi, Visoki trgovački sud, Visoki upravni sud i Visoki prekršajni sud Republike Hrvatske.

Od 1. siječnja 2019. godine u Republici Hrvatskoj djeluje ukupno 32 općinska suda, 2 općinska prekršajna suda (u Zagrebu i Splitu), 4 prvostupanjska upravna suda (u Zagrebu, Rijeci, Splitu i Osijeku), 9 prvostupanjskih trgovačkih sudova (u Bjelovaru, Dubrovniku, Osijeku, Pazinu, Rijeci, Splitu, Varaždinu, Zadru i Zagrebu). Osim toga, postoji 15 drugostupanjskih županijskih sudova, 3 visoka suda (Visoki upravni, Visoki prekršajni i Visoki trgovački sud), time da će četvrti Visoki kazneni sud početi djelovati 1. siječnja 2020.godine. Najviši sud je Vrhovni sud Republike Hrvatske sa sjedištem u Zagrebu.

Pravosudna tijela	Pravosudni dužnosnici		Savjetnici i stručni suradnici		Vježbenici		Službenici		Namještenici		Ukupno	
	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno
Sudovi	1.239	1.752	505	648	21	29	4.704	5.203	425	684	6.894	8.316

Slika 7. – Brojno stanje kadrova u sudovima

(Izvor - <https://www.sabor.hr>- izvješće predsjednika suda Hrvatskom saboru)

Na kraju 2018. u svim sudovima je bilo ukupno 8.316 zaposlenih. Kada se promatra udio žena u strukturi zaposlenih, tada je na nivou nositelja sudačkih dužnosti ukupno 70,71 % žena, a u ukupno zaposlenih taj udio je 82,90 %

Pravosudna tijela	Pravosudni dužnosnici		Savjetnici i stručni suradnici		Vježbenici		Službenici		Namještenici		Ukupno	
	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno	Žena	Ukupno
Općinski sudovi	560	765	272	341	16	24	2.827	3.188	236	384	3.911	4.702
Županijski sudovi	245	384	94	112			510	548	65	122	914	1.166
Trgovački sudovi	87	116	43	66	5	5	402	442	32	52	569	681
Visoki trgovački sud RH	25	33	20	27			24	26	2	3	71	89
Upravni sudovi	32	47	8	11			83	86			123	144
Visoki upravni sud RH	20	23	11	15			28	32	8	11	67	81
Vrhovni sud RH	14	41	15	19			35	45	12	19	76	124
Prekršajni sudovi	237	317	35	45			772	812	66	86	1.110	1.260
Visoki prekršajni sud RH	19	26	7	12			23	24	4	7	53	69
<b>Sveukupno</b>	<b>1.239</b>	<b>1.752</b>	<b>505</b>	<b>648</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>4.704</b>	<b>5.203</b>	<b>425</b>	<b>684</b>	<b>6.894</b>	<b>8.316</b>

Slika 8. – Struktura kadrova u sudovima

(Izvor - <https://www.sabor.hr>- izvješće predsjednika Vrhovnog suda Hrvatskom saboru)



U svim sudovima na dan 31. prosinca 2018. dužnost je obnašalo 1.752 suca, od kojih je najveći broj sudaca općinskih sudova (765). Slijede suci županijskih sudova (384) te suci prekršajnih sudova (317).

Što se tiče spolne strukture sudaca, kao i ranijih godina, veći je udio žena.

Najviše sudskih savjetnika i stručnih suradnika zaposleno je u općinskim sudovima (341) i županijskim sudovima (112), pri čemu valja naglasiti da su sudski savjetnici i stručni suradnici u sudovima osobe s visokom stručnom spremom (diplomirani pravnici, socijalni pedagozi, diplomirani informatičari, socijalni radnici i slično).

U 2018. zaposleno je 29 vježbenika pravne struke na općinskim sudovima (24) te trgovačkim sudovima (5).

Broj službenika na administrativnim, materijalno-financijskim i stručnim poslovima iznosio je 5.203, od kojih je najveći broj u općinskim sudovima (3.188) i prekršajnim sudovima (812). Također, za istaknuti je da i među službenicima veći udio zaposlenih zauzimaju žene.

### **5.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA NA PRIMJERU SUDA**

Zadatak u ovom završnom radu je bio ispitati kakva je organizacijska kultura u sudovima u Republici Hrvatskoj, odnosno na nivou cjelokupne sudbene vlasti, pri čemu smo istraživanje vršili na tri različita nivoa, suda prvog, drugog i trećeg stupnja, time da je na svakom od ispitanih nivoa ispitano ukupno 20 ispitanika. Od tog broja polovicu ispitanih činili su nositelji sudačke dužnosti (suci), jednu četvrtinu ispitanika činili su sudski savjetnici koji imaju različitu ulogu na nivou suda prvog stupnja i sudova drugog i trećeg stupnja. Naime, na prvom stupnju sudski savjetnici imaju mogućnost samostalno donositi odluke u određenim vrstama predmeta, dok na žalbenim sudovima i Vrhovnom sudu isti imaju mogućnost donositi odluke, ali samo pod kontrolom mentora. Posljednju četvrtinu ispitanika bili su sudski službenici, pri čemu i u tom dijelu na nivou prvostupanjskih sudova postoje sudski službenici koji su samostalno ovlaštene donositi odluke (primjerice ovlaštene zemljišnoknjižni referenti),

dok na nivou drugostupanjskih sudova odnosno Vrhovnog suda službenici takvih ovlasti nemaju. Dakle, ukupno je ispitano 60 ispitanika, 30 sudaca, 15 sudskih savjetnika i 15 sudskih službenika.

Istraživanje je provedeno na temelju upitnika u kojem je postavljeno ukupno 15 pitanja, time da će se u nastavku posebno obrazložiti dobiveni rezultati za posljednjih devet pitanja.

## Upitnik – Organizacijska kultura u sudbenoj vlasti u Republici Hrvatskoj

### I. OSNOVNI PODACI O ISPITANIKU

1. Vaš spol je:
  - a. ženski
  - b. muški
2. Dobna skupina kojoj pripadate je:
  - a. do 30 godina
  - b. od 31 do 40 godina
  - c. od 41 do 50 godina
  - d. od 51 do 60 godina
  - e. od 61 godine i više
3. Školska sprema koju posjedujete:
  - a. doktor znanosti
  - b. magistar znanosti
  - c. visoka stručna sprema
  - d. viša stručna sprema
  - e. srednja stručna sprema
4. Koliko godina radnog staža imate:
  - a. do 5 godina
  - b. od 6 do 10 godina
  - c. od 11 do 15 godina

- d. od 16 do 20 godina
- e. od 21 do 25 godina
- f. od 26 do 30 godina
- g. više od 30 godina

5. Naziv vašeg radnog mjesta:

- a. predsjednik suda
- b. sudac
- c. sudski savjetnik
- d. državni službenik koji ima ovlasti samostalno donositi odluke
- e. državni službenik koji nema ovlasti samostalno donositi odluke
- f. namještenik

6. Mjesto rada:

- a. sud prvog stupnja
- b. sud drugog stupnja
- c. sud trećeg stupnja

## II. ORGANIZACIJSKA KULTURA

7. Kod donošenja odluka ste:

- a. potpuno samostalni i neovisni
- b. djelomično samostalni, ali neovisni
- c. djelomično samostalni, ali ovisni
- d. ovisni o uputi nadređene osobe
- e. ne donosim odluke

8. Tko nadzire vaš rad:

- a. predsjednik suda
- b. predsjednik suda i predsjednik odjela
- c. sudac mentor
- d. nadređeni službenik

e. nitko

9. Jeste li zadovoljni upravljanjem sudom u kojem raditi:

- a. vrlo nezadovoljan
- b. nezadovoljan
- c. ne mogu se odlučiti
- d. zadovoljan
- e. vrlo zadovoljan

10. Jeste li zadovoljni svojim poslom:

- a. vrlo nezadovoljan
- b. nezadovoljan
- c. ne mogu se odlučiti
- d. zadovoljan
- e. vrlo zadovoljan

11. Jeste li zadovoljni radnim uvjetima:

- a. vrlo nezadovoljan
- b. nezadovoljan
- c. ne mogu se odlučiti
- d. zadovoljan
- e. vrlo nezadovoljan

12. Jeste li zadovoljni plaćom:

- a. vrlo nezadovoljan
- b. nezadovoljan
- c. ne mogu se odlučiti
- d. zadovoljan
- e. vrlo zadovoljan

13. Jeste li zadovoljni sigurnošću zaposlenja:

- a. vrlo nezadovoljan

- b. nezadovoljan
- c. ne mogu se odlučiti
- d. zadovoljan
- e. vrlo zadovoljan

14. Jeste li zadovoljni percepcijom javnosti u odnosu na sudbenu vlast:

- a. vrlo nezadovoljan
- b. nezadovoljan
- c. ne mogu se odlučiti
- d. zadovoljan
- e. vrlo zadovoljan

15. Jeste li zadovoljni odnosom izvršne i zakonodavne vlasti prema sudbenoj vlasti:

- a. vrlo nezadovoljan
- b. nezadovoljan
- c. ne mogu se odlučiti
- d. zadovoljan
- e. vrlo zadovoljan

Prije svega nekoliko osnovnih podataka o ispitanicima. Prema spolnoj zastupljenosti u ispitivanju je sudjelovalo 2/3 žena (40 ispitanica), te 1/3 muškaraca (20 ispitanika), a što otprilike odgovara trenutnoj strukturi zaposlenih u sudbenoj vlasti, kako je to ranije prikazano.

Vezano za dob ispitanika, 5 ispitanika je bilo u dobi do 30 godina života, 15 u rasponu od 31 do 40 godina, 10 u dobi od 41 do 50 godina, 20 u dobi od 51 do 60 godina i 10 ispitanika u dobi od 61 godine i više. Pri tome posebno napominjem da nositelji sudačkih funkcija u Republici Hrvatskoj mogu raditi do navršene 70-te godine života.

Glede pitanja školske spreme 2 ispitanika su bila doktori znanosti, 43 ispitanika imalo je završen fakultet (visoka stručna sprema), 3 ispitanika imala su završenu višu školu (viša stručna sprema) i 12 ispitanika je imalo završenu srednju školu.

Prema godinama radnog staža 5 ispitanika je imalo između 6 i 10 godina radnog staža, 15 ispitanika od 11 do 15 godina, 5 ispitanika od 16 do 20 godina, 15 od 21 do 25 godina, 10 od 26 do 30 godina radnog staža, te 10 više od 30 godina radnog staža.

Vezano za pitanje obavljanja poslova tri ispitanika su obavljali posao predsjednika suda, 27 ispitanika su bili suci, 15 ispitanika sudski savjetnici, 4 ispitanika državni službenici koji imaju ovlast samostalno donositi odluke, te 11 državni službenici koji nemaju ovlast samostalno donositi odluke.

**Tablica 1. – Donošenje odluka**

Kod donošenja odluka ste	Broj ispitanika	%
Potpuno samostalni i neovisni	30	50
Djelomično samostalni, ali neovisni	9	15
Djelomično samostalni, ali ovisni	10	16,67
Ovisni o uputi nadređene osobe	11	18,33
Ne donosim odluke	0	0
UKUPNO	60	100

Ako se analiziraju podaci glede pitanja br. 7. iz upitnika, a koje se tiče donošenja odluka, tada je vidljivo da su potpuno samostalni i neovisni kod donošenja odluka nositelji pravosudnih dužnosti – suci, dok su djelomično samostalni ali neovisni kod donošenja odluka sudski savjetnici na prvom stupnju sudovanja koji mogu samostalno donositi odluke u određenim vrstama predmeta (registarski predmeti, ovrha i slično). U istu kategoriju spadaju i ovlaštene zemljišnoknjižni referenti koji u prvom stupnju samostalno donose odluke i potpuno su neovisni. Te dvije kategorije iznose ukupno gotovo 2/3 ispitanika. U preostalu trećinu ispitanika spadaju sudski savjetnici na drugom i trećem stupnju koji samostalno rješavaju predmete, ali su ovisni o suci izvjestitelju, odnosno vijeću u kojem se odluka donosi, odnosno mentoru čije mišljenje isti moraju poštovati. Od ukupnog broja ispitanika osoba 11 ispitanika ovisno je kod donošenja odluka o uputi nadređene osobe, u pravilu radi se o osobama državnih službenika koji nemaju ovlasti samostalno donositi odluke.

**Tablica 2. – Nadziranje rada**

Tko nadzire vaš rad	Broj ispitanika	%
Predsjednik suda	10	16,67
Predsjednik suda i predsjednik odjela	24	40
Sudac mentor	15	25
Nadređeni službenik	11	18,33
Nitko	0	0
UKUPNO	60	100

Vežano za pitanje nadzora rada vidljivo je da kod gotovo 5/6 ispitanika nadzor nad radom vrše predsjednik suda, predsjednik odjela, odnosno sudac mentor. Nadređeni službenik u pravilu dolazi u obzir kao osoba nadležna za nadzor službenika, primjerice tajnik suda, voditelj sudske pisarnice, voditelj upisnika i slično.

**Tablica 3. – Upravljanje sudovima**

Jeste li zadovoljni upravljanje sudom u kojem radite	Broj ispitanika	%
Vrlo nezadovoljan	0	0
Nezadovoljan	0	0
Ne mogu se odlučiti	0	0
Zadovoljan	35	58,33
Vrlo zadovoljan	25	41,67
UKUPNO	60	100

Prema ranije navedenim vrstama organizacijske kulture moglo bi se reći da je u sudovima u Republici Hrvatskoj organizacijska kultura dominantna (organizacijska kultura dijeli poglede većina članova organizacije), jaka kultura (teško se mijenja, nije sklona promjenama), jasna kultura (po nekim svojim simbolima, primjerice neovisnost sudbene vlasti, treća vlast), izvrsna kultura (postoje standardne metode postupanja, zaposleni se osjećaju kao članovi jedne organizacije, postoji red u postupanju propisan unutarnjim pravilima organizacije), postojana kultura (djelovanje u stabilnoj okolini), kao i participativna

kultura (kultura u kojoj su zaposlenici u značajnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja). Pri tome su ispitanici zadovoljni ili vrlo zadovoljnim načinom na koji se upravlja sudom, što je razumljivo s obzirom na činjenicu da su suci, a to je polovica ispitanika, potpuno neovisni u svom radu.

**Tablica 4. - Zadovoljstvo poslom**

Jeste li zadovoljni svojim poslom	Broj ispitanika	%
Vrlo nezadovoljan	0	0
Nezadovoljan	0	0
Ne mogu se odlučiti	10	16,67
Zadovoljan	20	33,33
Vrlo zadovoljan	30	50
UKUPNO	60	100

Isto tako ukupno 5/6 ispitanika je zadovoljna s poslom koji radi. To je razumljivo jer u pravilu nositelji pravosudnih dužnosti, odnosno sudski savjetnici koji se pripremaju za nositelje pravosudnih dužnosti rade posao koji vole. Osobe s nižom stručnom spremom (srednja stručna sprema) u pravilu se ne mogu odlučiti jesu li zadovoljni poslom ili ne.

**Tablica 5. – Zadovoljstvo radnim uvjetima**

Jeste li zadovoljni radnim uvjetima	Broj ispitanika	%
Vrlo nezadovoljan	0	0
Nezadovoljan	15	25
Ne mogu se odlučiti	15	25
Zadovoljan	30	50
Vrlo zadovoljan	0	0
UKUPNO	60	100



S druge strane radnim uvjetima gotovo polovina ispitanika nije zadovoljna, dok je svega polovica zadovoljna, a što ukazuje na nezadovoljstvo uređenja prostora, materijalnim uvjetima i slično.

**Tablica 6. – Zadovoljstvo plaćom**

Jeste li zadovoljni plaćom	Broj ispitanika	%
Vrlo nezadovoljan	10	16,67
Nezadovoljan	15	25
Ne mogu se odlučiti	0	0
Zadovoljan	25	41,67
Vrlo zadovoljan	10	16,67
UKUPNO	60	100

Kod zadovoljstva plaćom vidljivo je da su u pravilu službenici, na svim razinama sudovanja, kao i sudski savjetnici na prvom i drugom stupnju nezadovoljni ili vrlo nezadovoljni plaćom, dok su plaćom zadovoljni ili vrlo zadovoljni nositelji pravosudnih dužnosti, odnosno sudski savjetnici na trećem stupnju.

**Tablica 7. – Sigurnost zaposlenja**

Jeste li zadovoljni sigurnošću zaposlenja	Broj ispitanika	%
Vrlo nezadovoljan	0	0
Nezadovoljan	0	0
Ne mogu se odlučiti	0	0
Zadovoljan	10	16,67
Vrlo zadovoljan	50	83,33
UKUPNO	60	100

Gotovo svi zaposlenici zadovoljni su sigurnošću zaposlenja, a što potvrđuje opće poznatu tvrdnju da je zaposlenje u državnoj službi najsigurnije u Republici Hrvatskoj. No, iz ranije navedenog to u isto vrijeme ne znači da je i dobro plaćeno radno mjesto.

**Tablica 8. - Zadovoljstvo percepcijom javnosti**

Jeste li zadovoljni percepcijom javnosti u odnosu na sudbenu vlast	Broj ispitanika	%
Vrlo nezadovoljan	45	75
Nezadovoljan	15	25
Ne mogu se odlučiti	0	0
Zadovoljan	0	0
Vrlo zadovoljan	0	0
UKUPNO	60	100

S druge strane vidljivo je da zaposleni u sudovima u pravilu su vrlo nezadovoljni ili nezadovoljni percepcijom javnosti u odnosu na sudbenu vlast, a što se u javnosti često predstavlja kao trenutno gorući problem. Pitanje koje se može ovdje postaviti je na koji način se stvara percepcija u javnosti, na koji način različiti čimbenici, pogotovo vanjski, primjerice ostale grane državne vlasti odnosno mediji prikazuju sudbenu vlast, kada se u javnosti stalno ističu negativni primjeri i drugo.

**Tablica 9. – Zadovoljstvo odnosom izvršne i zakonodavne vlasti prema sudbenoj vlasti**

Jeste li zadovoljni odnosom izvršne i zakonodavne vlasti prema sudbenoj vlasti	Broj ispitanika	%
Vrlo nezadovoljan	0	0
Nezadovoljan	35	58,33
Ne mogu se odlučiti	20	33,33
zadovoljan	5	8,33
Vrlo zadovoljan	0	0
UKUPNO	60	100

S time je povezan i odgovor na posljednje pitanje u istraživanju prema kojem je većina ispitanika nezadovoljna odnosom ostalih dviju vlasti prema sudbenoj vlasti. Kod toga valja naglasiti da izvršna vlast stvara uvjete za financiranje sudbene vlasti, osigurava potrebne materijalne uvjete, dok zakonodavna vlast donošenjem propisa direktno utječe na poslove koje sudbena vlast obavlja, odnosno poslove koje bi morala obavljati. Česte izmjene propisa u Saboru Republike Hrvatske ne doprinosi učinkovitom radu sudbene vlasti, već s druge strane sprječava sudbenoj vlasti normalno funkcioniranje, ne doprinosi ujednačavanju sudske prakse.

## 6.Zaključak

Iz provedenog istraživanja utemeljenog na ispitivanju zaposlenika u sudovima različitih stupnjeva (prvog, drugog i trećeg stupnja) može se zaključiti da je organizacijska kultura u sudovima u pravilu jasna i dominantna, jer većina ispitanika samostalno i neovisno donosi odluke u svom svakodnevnom radu. Kod toga se prije svega misli na suce koji po Ustavu i zakonima Republike Hrvatske samostalno i neovisno donose odluke, ali isto tako na prvom stupnju ovlašteni zemljišnoknjižni referenti su samostalni u donošenju odluku, kao i sudski savjetnici, dok na sudovima višeg stupnja sudski savjetnici imaju nadzor nad svojim radom od strane sudaca mentora. Upravo radi toga sudbena vlast nije sklona čestim i brzim promjenama, pa bilo kakve promjene, bilo u smislu donošenja novih zakona, stvaranja novih zadataka, drugačija organizacija nadležnosti dovodi do određenih zaostataka u radu

S druge strane ostali državni službenici dužni su postupati prema danim uputama od strane neposredno nadređenih službenika ili predsjednika suda, imaju unaprijed jasno određene zadatke, pa se u tom smislu može govoriti da je tada u pitanju birokratska kultura ili kultura uloga.

Vežano za pitanje nadzora nad radom i upravljanjem sudovima može zaključiti da su ispitanici na sudovima većinom uključeni u proces odlučivanja, pa se u tom smislu može govoriti o participativnoj kulturi. Kod toga su jasno određene uloge u organizaciji koje proizlaze iz samih propisa, koja je uloga i nadležnost predsjednika suda, predsjednika odjela, predsjednika sudskog vijeća ili samog suca ili pojedinog službenika.

Velika većina ispitanika u sudovima su zadovoljni poslom koji obavljaju, no u isto vrijeme gotovo polovica njih nije zadovoljna radnim uvjetima, a niti plaćom koju primaju za svoj rad. Iz toga bi se moglo zaključiti da postoji mogućnost za poboljšanje u smislu poboljšanih radnih uvjeta (prostori u kojima se radi, digitalizacija i slično), ali i poboljšanje plaća posebice za osobe koje nisu pravosudni dužnosnici. Očito je da sigurnost zaposlenja u državnoj službi više nije glavni razlog zbog čega ljudi žele u takvim službama raditi, već se sve više postavlja pitanje adekvatnog nagrađivanja tj. boljih plaća za sve zaposlene. Predsjednik pojedinog suda nema mogućnosti nekoga nagraditi radi boljih rezultata rada, jer je vezan proračunom koji mu određuje izvršna vlast.

Ako se gledaju rezultati istraživanja vezani uz percepciju sudbene vlasti od strane javnosti, odnosno kako sami ispitanici gledaju na odnos drugih državnih vlasti prema

sudovima, onda je potpuno jasno da na organizacijsku kulturu u sudovima veliki utjecaj imaju vanjski čimbenici, zakonodavna i izvršna vlast. Jednako tako na percepciju javnosti veliki utjecaj imaju mediji i društvene mreže jer se svakodnevno u njima govori o nekim sudskim odlukama ili postupcima koji su u tijeku ili koji se nikako ne završavaju, a radi se ponekad o visokim državnim dužnosnicima. U tom smislu i sudovi moraju biti otvoreni za javnost i jasno tumačiti zbog čega je nekakva odluka donesena, ali možda bitno je da se postupci što prije dovrše, a ne da traju godinama.

S druge strane zakonodavna i izvršna vlast stvaraju materijalne i procesne pretpostavke za funkcioniranje sudova, jer Vlada i Ministarstvo pravosuđa osiguravaju novce u proračunu za djelovanje sudova, za plaće sudaca i sudskih službenika, ali s druge strane zakonodavac (Sabor) donosi propise koji direktno utječu na to kako će se neka stvar u praksi suditi, hoće li neki postupci biti u sudskoj nadležnosti ili ne. I u ovom dijelu postoji mogućnost unapređenja, bilo da se suci jače uključe u fazu donošenja i pripreme propisa, bilo da se sudbenoj vlasti osigura poseban proračun, kako je to u nekim drugim europskim zemljama.

## 7. POPIS LITERATURE

1. (<https://www.sabor.hr>- izvješće predsjednika suda Hrvatskom saboru)
2. Klaić B., Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1988.
3. Peters T., Watermann R. H. ml., U potrazi za izvrsnošću, Profil, Zagreb, 2008.
4. Ustav Republike Hrvatske (NN 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 5/14), Preuzeto 17.5.2019.  
<http://www.vsrh.hr/EasyWeb.asp?pcpid=370>
5. Zakon o sudovima(NN 28/13, 33/15, 82/15, 82/16, 67/18), Preuzeto 17.5.2019.  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_07\\_67\\_1362.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_67_1362.html)
6. Žugaj M., Bojanić – Glavica B., Brčić R., Šehanović J., Organizacijska kultura, 2004., TIVA Tiskara Varaždin,
7. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., Organizacija, 2004., TIVA Tiskara Varaždin.

## 8.POPIS SLIKA

Slika 1: Shematski prikaz kulture moći .....	12
Slika 2 : Shematski prikaz kulture uloga .....	13
Slika 3: Shematski prikaz kulture zadataka.....	14
Slika 4 : Shematski prikaz kulture pojedinca.....	15
Slika 5: Shematski prikaz Autokratskog stila vođenja .....	17
Slika 6: Shematski prikaz Demokratskog stila vođenja .....	18
Slika 7. – Brojno stanje kadrova u sudovima .....	26
Slika 8. – Struktura kadrova u sudovima.....	26

## 9. Popis tablica

Tablica 1. – Donošenje odluka .....	32
Tablica 2. – Nadziranje rada.....	33
Tablica 3. – Upravljanje sudovima .....	33
Tablica 4. - Zadovoljstvo poslom .....	34
Tablica 5. – Zadovoljstvo radnim uvjetima .....	34
Tablica 6. – Zadovoljstvo plaćom .....	35
Tablica 7. – Sigurnost zaposlenja .....	35
Tablica 8. - Zadovoljstvo percepcijom javnosti.....	36
Tablica 9. – Zadovoljstvo odnosom izvršne i zakonodavne vlasti prema sudbenoj vlasti .....	36