

# Utjecaj organizacijske kulture na imidž predškolske ustanove

---

Hrupec, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:995277>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**

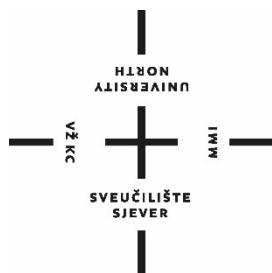


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosa s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 289/OJ/2024

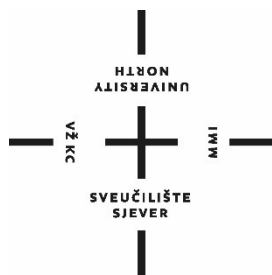
**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE  
NA IMIDŽ PREDŠKOLSKE USTANOVE**

Martina Hrupec

Varaždin, srpanj, 2024.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Odnosa s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 289/OJ/2024

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE  
NA IMIDŽ PREDŠKOLSKE USTANOVE**

Student:

Martina Hrupec, 0131019924

Mentor:

doc. dr. sc. Dijana Vuković

Varaždin, srpanj, 2024.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za odnose s javnostima	
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima	
PRISTUPNIC	Martina Hrupec	MATIČNI BROJ 0131019924
DATUM	14.06.2024.	KOLEGIJ istraživanje tržišta i tržišnih komunikacija
NASLOV RADA	Utjecaj norganizacijske kulture na imidž predškolske ustanove	
NASLOV RADA NA ENGL JEZIKU	The influence of organizational culture on the image of preschool institutions	
MENTOR	dr.sc. Dijana Vuković	ZVANJE Docent/ica
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Ivana Perkušić - predsjednik	
	2. izv.prof. dr.sc. Ana Globočnik Žunac- član	
	3. doc. dr. sc. Dijana Vuković - mentor/ica	
	4. doc dr. sc. Gordana Lesinger - zamjenska članica	
	5. _____	

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 289/OJ/2024

OPIS

Organizacijska kultura predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, normi, uvjerenja i ponašanja koja oblikuju način rada i interakcije unutar organizacije. U kontekstu predškolskih ustanova, organizacijska kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju svakodnevnih aktivnosti, odnosa među zaposlenicima, te percepciji roditelja i šire zajednice o kvaliteti usluga koje ustanova pruža. Ovaj diplomski rad istražuje kako organizacijska kultura može utjecati na imidž predškolske ustanove i zašto je važna za njen dugoročni uspjeh. U radu je potrebno:

- \* definirati organizacijsku kulturu u predškolskim ustanovama;
- \* objasniti promicanje profesionalnog razvoja: Ulaganje u kontinuirano obrazovanje i razvoj zaposlenika;
- \* ukazati na nužnost poticaja timskom radu: Razvijanje programa i aktivnosti koje potiču suradnju i timski duh;
- \* provesti istraživanje kako bi se istražilo kako se organizacijska kultura formira u predškolskim ustanovama;
- \* definirati zaključak rada.

ZADATAK URIJEČEN

14. 06. 2024.



POTPIS MENTORA

*[Handwritten signature]*

## SAŽETAK

Svaka organizacija ima svoju kulturu. Ovim radom *Utjecaj organizacijske kulture na imidž predškolske ustanove* dan je uvid na koji način organizacijska kultura pridonosi razvoju imidža predškolske ustanove. Suvremene predškolske ustanove okrenute su kvaliteti i suvremenom shvaćanju djeteta kroz nove paradigme odgoja.

U demokratski ustrojenim predškolskim ustanovama moć i odgovornost raspodijeljene su na sve dionike procesa odgoja i obrazovanja. Profesionalno partnerstvo svih zaposlenika kroz kvalitetnu komunikaciju pridonosi razvoju imidža ustanove.

Organizacijska kultura i identitet ustanove temeljno je polazište ka ostvarenju dobre reputacije i imidža ustanove. Kroz navedena poglavlja u radu opisani su faktori pomoću kojih se ostvaruju kriteriji za dobar imidž.

Provedeno je istraživanje na ispitanicima koji su zaposleni u ustanovama za rani i predškolski odgoj te su u anketnim pitanjima izrazili svoje mišljenje o utjecaju organizacijske kulture na imidž predškolske ustanove. Iz tog istraživanja donijet je zaključak ovog rada.

**Ključne riječi:** predškolske ustanove, organizacijska kultura, imidž

## ABSTRACT

Every organization has its own culture. This paper, „*The Influence of Organizational Culture on the Image of a Preschool Institution*“, provides an insight into how organizational culture contributes to the development of the image of a preschool institution. Modern preschool institutions are focused on quality and modern understanding of the child through new paradigms of education.

In democratic preschool institutions, power and responsibility are distributed to all stakeholders in the education process. The professional partnership of all employees through quality communication contributes to the development of the institution's image.

The organizational culture and identity of the institution is the fundamental starting point for achieving a good reputation and image of the institution. Through the mentioned chapters, the factors used to achieve the criteria for a good image are described in the work.

Research was conducted on respondents who are employed in institutions for early and preschool education, and in survey questions they expressed their opinion about the influence of organizational culture on the image of preschool institutions. The conclusion of this paper was drawn from that research.

**Keywords:** preschool institutions, organizational culture, image

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	2
1.2. Hipoteze i ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	4
1.4. Struktura rada.....	4
2. PREDŠKOLSKE USTANOVE.....	6
2.1. Definicija predškolske ustanove.....	6
2.2. Uloga i značaj kvalitete rada predškolske ustanove.....	7
2.3. Uloga ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolske ustanove.....	8
2.4. Uloga odgajatelja u razvoju kvalitete rada predškolske ustanove.....	9
2.5. Ključna područja kvalitete predškolske ustanove.....	11
2.6. Vođenje predškolskih ustanova.....	12
2.7. Suradnički odnosi unutar predškolskih ustanova.....	14
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	16
3.1. Definiranje organizacijske kulture i elemenata organizacijske kulture.....	16
3.2. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture.....	19
3.3. Organizacijska kultura u kontekstu suvremenog društva.....	28
3.4. Suradnja i timski rad.....	30
3.5. Fleksibilnost i snalažljivost.....	32
3.6. Osnaživanje, kreativnost i vlastiti razvoj.....	33
4. IMIDŽ.....	35
4.1. Definicija, uloga i značaj imidža u suvremenom poslovanju.....	35
4.2. Korporativni imidž i suvremene ustanove.....	37
4.2.1. Povijesni razvitak imidža ustanove.....	38
4.2.2. Sadašnja teorija marketinga o identitetu, imidžu, reputaciji.....	40
4.2.3. Imidž – psihološka konstrukcija.....	41
4.2.4. Emocionalna korist.....	42
4.3. Planiranje i primjena komunikacije unutar ustanove – Interna komunikacija.....	43
4.4. Planiranje i primjena komunikacije izvan ustanove – Eksterna komunikacija.....	44
5. EMPIRIJSKI DIO RADA.....	46
5.1. Metodologija istraživanja.....	46
5.2. Ciljevi i hipoteze rada.....	47
5.3. Diskusija rezultata istraživanja.....	48
5.4. Zaključak rezultata istraživanja.....	50
5.5. Ograničenja istraživanja.....	67
6. ZAKLJUČAK.....	68
LITERATURA.....	69
POPIS SLIKA.....	72
POPIS TABLICA.....	72
PRILOG 1.....	73
PRILOG 2.....	78

## 1. UVOD

Organizacijska kultura odnosi se na vrijednosti, norme, uvjerenja i prakse koje definiraju način rada predškolske ustanove i djelovanje njezinih članova. U predškolskim ustanovama ova kultura obuhvaća različite vrijednosti. Promiču se vrijednosti kao što su ljubav prema učenju, suosjećanje, poštovanje, inkluzivnost i odgovornost. Te vrijednosti utječu na svakodnevne aktivnosti i interakcije između djece, odgojitelja i roditelja. Kultura komunikacije između zaposlenika, djece i roditelja utječe na cjelokupnu atmosferu u organizaciji. Otvorena i zdrava komunikacija pomaže poticanju povjerenja i podrške za kontinuirano učenje.

Kroz povijest vidljivi su različiti pristupi odgoju i obrazovanju. Unapređenjem prakse i demokratskim pristupom odgoju i obrazovanju u današnje vrijeme stvara se pozitivan imidž predškolske ustanove. Za stvaranje takvog imidža vrlo je važna organizacijska kultura ustanove. Većina današnjih ustanova za rani i predškolski odgoj njeguje timsku kulturu koja je usmjerena na zadatke.

Ovaj diplomski rad stavlja značaj na utjecaj organizacijske kulture na imidž predškolske ustanove. Značaj organizacijskog okruženja za unapređenje vještina i kompetencija zaposlenika važan su faktor u poboljšanju rada ustanove. Primjeri pozitivnih čimbenika na radno pozitivno okruženje su podrška, povjerenje, transparentnost i kolegijalnost.

Svaki zaposlenik u odgojno obrazovnom radu pridonosi svoj obol u kreiranju dobrog imidža ustanove u kojoj je zaposlen. Ustanova kako bi osmislila svoj prepoznatljivi imidž vodi brigu o logu ustanove, nazivu, autentičnosti usluge, o zaposlenicima, njihovoj motiviranosti i zadovoljstvu, osviještenosti o zaštiti okoliša, reklamiranju, marketingu, načinu komuniciranja s vanjskim faktorima. Komunikacija s internom i eksternom javnošću jedna je od komponenti stvaranja dobrog imidža. O imidžu ustanove ovisi i njen uspjeh. Imidž je cjelokupna slika o njoj koju ima javnost, odnosno ciljana skupina. Iz tog razloga vrlo je bitno da ustanova usmjeri svoje komunikacijske napore ka ostvarivanju cilja a to je pozitivan imidž.



Cilj ovog diplomskog rada je istražiti kako organizacijska kultura utječe na imidž predškolske ustanove, odnosno utječe li kultura organizirana prema zadatku na imidž predškolske ustanove.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Nedostatak istraživanja o utjecaju organizacijske kulture na imidž predškolskih ustanova predstavlja značajnu prazninu u literaturi. Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju percepcije dionika o instituciji, a imidž predškolske ustanove može biti ključan faktor u privlačenju roditelja, djece i drugih relevantnih dionika. Stoga je bitno istražiti kako specifične karakteristike organizacijske kulture utječu na formiranje i održavanje imidža predškolskih ustanova te kako taj imidž može utjecati na različite aspekte, uključujući upis djece, zadovoljstvo roditelja, suradnju s lokalnom zajednicom i slično.

Kroz ovaj diplomski rad i pripadajuće istraživanje nastojat će se identificirati ključne elemente organizacijske kulture koje doprinose ili ometaju pozitivan imidž predškolskih ustanova te razumjeti mehanizme putem kojih organizacijska kultura oblikuje percepciju dionika. Osim toga, želimo nastojati procijeniti kako se promjene u organizacijskoj kulturi mogu odraziti na poboljšanje imidža predškolskih ustanova, s naglaskom na implementaciju strategija koje podržavaju pozitivne promjene. Predmet istraživanja, odnosno utjecaj organizacijske kulture na imidž predškolskih ustanova pridonijet će boljem razumijevanju veze između organizacijske kulture i imidža predškolskih ustanova te može poslužiti kao temelj za daljnje razvijanje preporuka i strategija za unapređenje rada predškolskih ustanova u cilju stvaranja pozitivnog i privlačnog imidža.

### **1.2. Hipoteze i ciljevi istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je dublje razumjeti utjecaj organizacijske kulture na imidž predškolskih ustanova te identificirati ključne faktore i mehanizme koji oblikuju percepciju dionika o tim institucijama. Specifični ciljevi istraživanja uključuju:

1. analiza organizacijske kulture: istražiti različite dimenzije organizacijske kulture u predškolskim ustanovama, uključujući vrijednosti, norme, rituale i komunikacijske obrasce.

2. identifikacija ključnih faktora imidža: utvrditi ključne elemente imidža predškolskih ustanova, kao što su reputacija, percepcija kvalitete usluga, odnosi s roditeljima, dostupnost resursa te suradnja s lokalnom zajednicom.
3. povezanost između organizacijske kulture i imidža: analizirati kako specifične karakteristike organizacijske kulture utječu na formiranje i održavanje pozitivnog ili negativnog imidža predškolskih ustanova.
4. utjecaj imidža na ključne aspekte predškolskih ustanova: ispitati kako imidž predškolskih ustanova može utjecati na aspekte poput upisa djece, zadovoljstva roditelja, suradnje s lokalnom zajednicom te općeg uspjeha ustanove.
5. razvoj preporuka za unapređenje imidža: Na temelju dobivenih rezultata, formulirati preporuke za predškolske ustanove kako bi poboljšale svoju organizacijsku kulturu i time pozitivno utjecale na svoj imidž.

Ovo istraživanje ima za cilj pridonijeti razvoju strategija i praksi koje će predškolskim ustanovama pomoći u stvaranju pozitivnog imidža, poboljšati međusobnu suradnju s dionicima te unaprijediti kvalitetu usluga koje pružaju.

### **Hipoteze rada:**

**Hipoteza H1:** Kultura organizirana prema zadatku pozitivno utječe na timski rad.

*Objašnjenje hipoteze H1: Organizacijska kultura usmjerena prema zadacima može pozitivno utjecati na timski rad. Organizacijska kultura oblikuje norme, vrijednosti i običaje unutar radnog okruženja, a kada je fokusirana prema zadacima, može poticati suradnju, efikasnost i produktivnost timova. Rad u predškolskoj ustanovi podrazumijeva sposobnost prilagođavanja različitim situacijama, fleksibilnost djelatnika omogućava upravi ustanove lakše delegiranje i organiziranje poslova, odnosno dostizanje postavljenih ciljeva.*

**Hipoteza H2:** Kultura organizirana prema zadatku potiče inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove.

*Objašnjenje hipoteze H2: Zajednički ciljevi i zadaci sugeriraju visoki stupanj fokusa djelatnika na iste što omogućava različite perspektive, te iz podržavajući i uvažavajuće atmosfere prostor za inovacije i kreacije novih metoda. Implementacija kulture*

*organizirane prema zadacima u predškolskoj ustanovi može stvoriti poticajno okruženje koje podržava stalno traženje boljih i učinkovitijih pristupa obrazovanju djece. Organizacije koje promiču kulturu organiziranu prema zadacima često potiču kreativnost u rješavanju problema. U predškolskoj ustanovi, ovo može značiti poticanje odgajatelja da razvijaju kreativne i interaktivne metode kako bi potaknuli dječju radoznalost i učenje.*

**Hipoteza H3:** *Kultura organizirana prema zadatku pozitivno utječe na kohezivnost tima i motivaciju djelatnika.*

*Objašnjenje hipoteze H3: Pomno planirani međuljudski odnosi uprave koja potiče dostizanje punog potencijala djelatnika omogućuje visoku razinu zadovoljstva i motivacije djelatnika u radu i u timu iz čega proizlazi pozitivna slika ustanove prema vam, a to je bitan čimbenik u kreiranju imidža ustanove. U kontekstu predškolske ustanove, primjena kulture organizirane prema zadatku može rezultirati timom koji je motiviran, suradnički orijentiran te sposoban efikasno nositi se s izazovima i raditi prema zajedničkim ciljevima u pružanju najbolje moguće skrbi i obrazovanja djeci.*

### **1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U prvom dijelu diplomskog rada korištena je sekundarna metoda istraživanja koja podrazumijeva prikupljanje podataka i istraživanje literature (knjige, znanstveni i stručni članci, relevantne internetske stranice). Temeljem prikupljenih podataka opisani su pojmovi vezani za predškolske ustanove, organizacijsku kulturu i imidž. Drugi dio rada odnosi se empirijsko istraživanje. Provedeno je kvantitativno istraživanje pomoću anketnog upitnika. Anketirana je ciljana skupina zaposlenika u odgojno-obrazovnim ustanovama, a provedba je trajala od 04. ožujka do 30. travnja 2024. godine. U anketi je sudjelovalo 184 ispitanika, upitnik je izrađen na platformi Google obrasci i sastojao se od 32 pitanja. Podatci su obrađeni u programu IBM SPSS Statistics.

### **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja. Svako poglavlje ima nekoliko potpoglavlja. Prvo poglavlje *Uvod* definira problem i predmet istraživanja, zatim hipoteze i ciljeve, te izvore i metode prikupljanja podataka za istraživanje. Drugo poglavlje *Predškolske*

*ustanove* opisuje definiciju predškolske ustanove, ulogu i značaj kvalitete predškolske ustanove na razvoj djeteta, ulogu ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolske ustanove, ulogu odgajatelja u razvoju kvalitete rada predškolske ustanove, ključna područja kvalitete predškolske ustanove, vođenje predškolske ustanove, te suradničke odnose unutar predškolskih ustanova. treće poglavlje *Organizacijska kultura* definira organizacijsku kulturu i elemente organizacijske kulture, modele, vrste i tipove organizacijske kulture, zatim organizacijsku kulturu u kontekstu suvremenog društva, suradnju i timski rad, fleksibilnost i snalažljivost, te osnaživanje, kreativnost i vlastiti razvoj. Četvrto poglavlje *Imidž* odnosi se na definiciju, ulogu i značaj imidža u suvremenom poslovanju, korporativni imidž i suvremene ustanove, povijesni razvitak imidža ustanova, sadašnja teorija marketinga o identitetu, imidžu, reputacije, zatim imidž – psihološka konstrukcija, emocionalna korist, te planiranje i primjenu komunikacije unutar ustanove – interna komunikacija i planiranje i primjena komunikacije izvan ustanove – eksterna komunikacija. U sljedećem, petom poglavlju *Empirijski dio rada*, navedena je metodologija istraživanja, ciljevi i hipoteze istraživanja, diskusija rezultata istraživanja, zaključak istraživanja, te ograničenja istraživanja. Šesto, posljednje poglavlje, posvećeno je zaključku istraživanja. Nakon navedenih poglavlja slijedi popis literature, slika, grafikona i tablica, te prilozi, anketni upitnik i šifarnik varijabli.

## 2. PREDŠKOLSKE USTANOVE

Djeca predškolske dobi najvećim dijelom žive, rastu, razvijaju se i uče u obiteljskoj okolini. U današnje vrijeme sve više je popularan institucijski odgoj zbog različitih faktora koje nam suvremeno društvo donosi. Jedan od tih faktora je i zaposlenost roditelja koji su primorani svoju djecu slati u ustanove za odgoj i obrazovanje, odnosno predškolske ustanove. Odgoj i obrazovanje u institucijskom okruženju ne može biti zamjena nego samo dopuna obiteljskom odgoju. Zadaća predškolskih ustanova je zaštita, njega, odgoj i obrazovanje djece, a da bi to bilo ostvarivo ustanove trebaju imati stimulativno fizičko i socijalno okruženje s kojim će biti ostvarene stalne interakcije, rješenja za kognitivne konflikte, konstituiran individualni pristup, te zajedničko znanje s vršnjacima i odraslima. Jedna od važnih karika su i emocije, njihovo izražavanje, te isprobavanje socijalnih umijeća i razvoj tjelesnih sposobnosti.

### 2.1. Definicija predškolske ustanove

Predškolske ustanove definiramo kao „drugi dom“ za dijete. Prema Miljak (2001:11) one su mjesto življenja, igre i učenja djece i odraslih pa bi trebale biti „dječje kuće“, „*mjesto gdje će se djeca ugodno osjećati, kako će željeti dolaziti, gdje će zanimljivo živjeti i učiti*“ (Miljak, 2001:11). Ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje mjesta su gdje se živi, uči, isprobavaju socijalne vještine i igra. Došen – Dobud (2004.) navodi da je ustanova za rani odgoj i obrazovanje jedna od prvih životnih sredina djece. Moss i Penn (1996:2) navode da ustanove za rani odgoj i obrazovanje djece trebaju postati „*opsežni, integrirani i koherentni servisi koji svojim fleksibilnim, multifunkcionalnim i visokokvalitetnim uslugama nude jednaku dostupnost svoj djeci u dobi od rođenja do šest godina kao i njihovim roditeljima*“, (Moss i Penn, 1996:2). Važno je napomenuti da je vrlo bitna organiziranost ustanova. Prema Hendricku (1997:11) organizacija ustanove neopravdano je dugo bila zanemarena, te da ju je potrebno reformirati, vratiti je kao „*nužan, dinamičan i konstruktivan element*“. Reggio pedagoška koncepcija cjelokupnu organizaciju konteksta ustanove promišlja i podređuje kvaliteti okoline. Smatraju da je kvaliteta učenja, posebno onoga u grupi, blisko povezana s kvalitetom prilika koje stvaramo djetetu da zajedno s drugima participira u dnevnom življenju ustanove (Hendrick,

1997., Edwards 1998., Giudici i Rinaldi, 2002.). „*Budući da cjelokupna organizacija konteksta ustanove za rani odgoj i obrazovanje šalje djeci snažne signale o tome što odgojitelji od njih očekuju, što o njima misle i kako ih doživljavaju, što im je dozvoljeno, a što ne, možemo zaključiti o kvaliteti okruženja u kojem djeca žive, uče i razvijaju se u institucijama. Djeca iz organizacije institucijskog konteksta primaju snažne poruke o sebi i ponašaju se u skladu s njima, a te im poruke u većoj ili manjoj mjeri pokazuju (ne)povjerenje u njih i njihove sposobnosti*“ (Petrović-Sočo, 2007:28). Iz ovog proizlazi da se institucijsko okruženje ne smije shvatiti samo kao prostor u koji se dijete jednostavno stavi, nego predstavlja ukupna zbivanja koja djeluju na dijete i u kojima i ono samo aktivno sudjeluje. Miljak (1998:235) također zaključuje da „*kontekst odgojne grupe, dakle zajedničkog življenja djece i odraslih zahtjeva preciznije određivanje i to ne samo fizičkog i materijalnog aspekta (opremljenosti i raspored prostora), već i aspekta odnosa djece i odraslih*“.

## **2.2. Uloga i značaj kvalitete rada predškolske ustanove**

Kvaliteta rada predškolske ustanove je dinamična. Održavanje postignute kvalitete zahtjeva kontinuirani napor svih sudionika u odgojno-obrazovnom procesu. Naglasak se stavlja na činjenicu da je kvaliteta ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje proces koji se stalno mijenja. Jednom postignuta kvaliteta ne može se automatski zadržati, već je potrebo konstantno ulaganje u nju. Jedna od važnih težnji je poboljšanje rada za dobrobit djece. Važnu ulogu u postizanju kvalitete imaju svi sudionici odgojno-obrazovnog procesa. Tu spadaju roditelji, odgojitelji, stručni suradnici, ravnatelji. Svaki od sudionika ima svoj zadatak i cilj koji ostvaruje svojim trudom i zalaganjem. Svaka ustanova ima svoju kulturu i kvalitetu koja je autentična, a određena je sudionicima procesa odgoja i obrazovanja. Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (2012:24) govori da „*Unutarnja i vanjska procjena kvalitete ustanove za rani odgoj obuhvaćaju ustanovu u cjelini (ukupnost njezina djelovanja, uključujući i njezinu pravnu uređenost, primjenu pedagoškog standarda, raznovrsnost programa itd.), kao i pojedine njezine segmente (primjerice, praćenje napredovanja djece, poštovanje prava djece i roditelja, inkluzije djece s teškoćama, profesionalnog usavršavanja stručnjaka u ustanovi itd.)*.“ Prema nekim autorima kvaliteta se ne može definirati i

mjeriti. Autorica Bondioli (2013) govori u svom radu da se ne slaže s time „da se kvaliteta može mjeriti prema objektivnim kriterijima i istim parametrima za sve. Svatko kvalitetu doživljava na svoj način. Ona je različita za sve sudionike u procesu odgoja i obrazovanja, a to su roditelji, djeca, odgojitelji, stručni tim i ravnatelj“ (Zjačić Ljubičić, Šuško, Očko, 2021:121). Jedna od najvažnijih stavki u kvaliteti rada predškolske ustanove je kvalitetna komunikacija. Način na koji se komunicira u ustanovi bitan je za razvoj kvalitete i prepoznatljivosti ustanove u lokalnoj zajednici i šire. Postoje dvije vrste komunikacije, a to su interna i eksterna komunikacija. Što se tiče interne komunikacije u predškolskoj ustanovi ona podrazumijeva način verbalnog i neverbalnog odnošenja zaposlenika jednih prema drugima, dok eksternom komunikacijom smatramo verbalno i neverbalno ophođenje prema široj javnosti, lokalnoj zajednici, roditeljima i partnerima ustanove za rani i predškolski odgoj.

Komunikacija, imidž, zalaganje zaposlenika, organizacijska kultura ustanove, zaposlenici, roditelji i lokalna zajednica imaju značajnu ulogu u razvoju kvalitete rada predškolske ustanove. Kontinuiranim radom i unapređenjem prakse kvaliteta je bolja i funkcionalnija.

### **2.3. Uloga ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolske ustanove**

Prema Seme-Stojnović, Hitrec (2014:124) „*ravnatelj ima profesionalnu ulogu vezanu za upravljanje i rukovođenje. On treba inicirati i voditi brigu o programu razvoja svoje odgojno-obrazovne ustanove, motivirati, osiguravati stručnu i tehničku pomoć i sredstva, povezivati odgojno-obrazovnu ustanovu sa svim vanjskim institucijama, koordinirati, analizirati, istraživati i vrednovati svoj rad i rad ustanove.*“ Ravnatelj ima svu pedagošku, pravnu i financijsku odgovornost ali unatoč tome nemoguće je da sam obavlja sve poslove (2014:127).

Da bi ravnatelj bio uspješan u svom poslu potrebne su mu određene kompetencije i znanja. Fullan (2005) naglašava da je upravljanje usmjereno odozgo prema dolje potrebno zamijeniti vođenjem odozdo prema gore, za što su ravnateljima nužno potrebne kompetencije i vještine. Ravnatelj je glavni motivator i poticatelj zaposlenika ka ostvarivanju planiranih zadaća i ciljeva.

Slunjski (2018) vođenje ustanove opisuje kao širi pojam od samog djelovanja jedne osobe. Seme Stojnović i Hitrec (2014) naglašavaju da ravnatelju nije dovoljno samo znanje iz njegove matične struke, odnosno temeljno obrazovanje, već da on u današnje vrijeme rješava složene probleme koji sličje problemima velikih organizacija. Kriteriji za dobrog ravnatelja su subjektivni. „*Ravnatelj nije i ne treba biti ekspert za sve, ali treba biti ustrajan, odlučan, originalan, odgovoran, imati povjerenje u sebe, odvažan u uvođenju inovacija, isijavati unutrašnju snagu, pobuđivati osjećaj sigurnosti i odlučnosti, imati odlike karizmatične ličnosti*“ (Seme Stojnović, Hitrec 2014:125).

Uloga ravnatelja ključna je za osiguravanje optimalnog okruženja za rast i razvoj svakog djeteta u institucionalnom načinu odgoja i obrazovanja. Ravnatelj treba postavljati jasne vizije i ciljeve koje želi ostvariti u ustanovi koju vodi zajedno sa svojim zaposlenicima. Ta vizija treba biti usmjerena prema kvaliteti odgoja i obrazovanja, te kontinuiranog unapređenja prakse. Jedna od uloga ravnatelja je i uspostavljanje i održavanje visokih standarda kvalitete u svim aspektima rada ustanove. To se odnosi na pedagoški pristup, fizičko okruženje, kvalifikacije zaposlenika, suradnju s roditeljima, osnivačem, lokanom zajednicom i ostalim dionicima procesa odgoja i obrazovanja. Zadaća svakog ravnatelja je pružanje podrške, motiviranje, uspostavljanje suradničkih odnosa, poticanje zaposlenika na njihov osobni razvoj, kreiranje pozitivne atmosfere i dobre komunikacije među zaposlenicima. Kontinuirano praćenje i evaluacija rada ustanove, te identificiranje područja za poboljšanje i inovacije također su zadaće kojima se ravnatelj bavi u svom poslu. Kao važan zadatak ravnatelja promocija je ustanove u zajednici u kojoj ustanova djeluje.

#### **2.4. Uloga odgajatelja u razvoju kvalitete rada predškolske ustanove**

Prema Petrović-Sočo odgojitelj je sastavni, nerazdvojni dio institucijskog konteksta, on u njega svjesno i nesvjesno unosi svoj stručni i osobni razvoj i djeluje u njemu na osnovi vlastitih očekivanja, uvjerenja, normi, znanja, strategija i dizajniranja odgojno-obrazovnih situacija (2007:37). Edwards (1998) naglašava da je odgojitelj istodobno i teoretičar i istraživač i praktičar, što ukida granicu između praktičara i



istraživača. Odgajatelj je profesionalac koji neprestano usavršava svoje kompetencije i znanja, te oblikuje svoj profesionalni status. On je stručnjak koji oblikuje svoju praksu kroz usvojena znanja i vještine.

Smith (1998) naglašava vitalnu važnost odgajateljeva gledanja, slušanja i čekanja podsjećajući nas da djeca, unatoč pokušajima da ih poučavamo, uče na svoj način: „otporni su na naše neprimjerene didaktizirane postupke“. „Promatranje je najbolje oruđe odgajatelja u odgojno-obrazovnom procesu“, tvrdi ista autorica, nazivajući ga „ključem za razumijevanje i unapređivanje prakse i osiguravanje kontinuiranog učenja i razvoja jer djeca ne očekuju poučavanje, već mogućnost za učenje“.

Suradnja i dobra komunikacija odgajatelja s roditeljima omogućava bolje razumijevanje potreba djeteta i prilagođavanje programa, dok suradnja s ostalim zaposlenicima potiče razmjenu ideja i praksi te unapređenje pedagoške prakse.

Uloga odgajatelja vezana je uz različite aspekte njegovog rada u predškolskoj ustanovi. Definira se kroz nekoliko stavki a to su podrška emocionalnom razvoju gdje odgajatelj pruža djeci emocionalnu podršku kako bi im pomogao u razvijanju samopouzdanja, samokontrole i socijalnih vještina. To uključuje osiguravanje sigurnog i poticajnog okruženja te pružanje utjehe i podrške kada je to potrebno. Stvaranje poticajnog okruženja za učenje podrazumijeva osmišljavanje i provedbu različitih aktivnosti i igara za djecu koje potiču djetetov kognitivni, jezični, motorički i kreativni razvoj. Kroz strukturirane i neformalne aktivnosti odgajatelj potiče radoznalost, istraživanje i samostalno učenje djece. Jedan od aspekata je i individualizirani pristup jer je svako dijete jedinstveno i ima svoje specifične potrebe i interese. Razvoj socijalnih vještina realizira se kroz interakciju s vršnjacima, odgajatelj potiče djecu na suradnju, dijeljenje, rješavanje konflikata i empatiju.

Bitno je naglasiti da je suradnja s roditeljima ključna stavka jer svaki roditelj najbolje poznaje svoje dijete, a zajedno s odgajateljem potiče njegov kvalitetan razvoj i odrastanje.

## 2.5. Ključna područja kvalitete predškolske ustanove

Ključna područja kvalitete predškolske ustanove odnose se na različite segmente djelovanja a tu ubrajamo: „strategiju ustanove za rani odgoj, organizacijsko vođenje ustanove za rani odgoj, kultura ustanove za rani odgoj, prostorno-materijalni i tehnički uvjeti rada, zdravstveno-higijenski uvjeti rada i sigurnost, kurikulum i odgojno-obrazovni proces, ljudski resursi, suradnja s užom i širom društvenom zajednicom i proces praćenja i vrednovanja. Sva ta područja obuhvaćaju različite razine djelovanja ustanove za rani odgoj čija kvaliteta neposredno djeluje na kvalitetu življenja u njoj“ (Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, 2012).

Strategija ustanove važna je za razvoj kvalitete odgoja i obrazovanja. Važni parametri koji se odnose i djeluju na strategiju su osobna i zajednička vizija sudionika u odgoju i obrazovanju. Vizija je prvi korak ka zajedničkoj suradnji i kohezivnosti zaposlenika. Kako bi vizija bila ostvarena zaposlenici moraju biti angažirani i uključeni u njezino donošenje. Također vizija mora biti dugoročna i formirana zajedničkim snagama zaposlenika. Sljedeći parametar je misija, odnosno svrha i funkcija postojanja ustanove. Ona odražava zadatak koji joj je dodijeljen od društva kao i njezina kulturu i smjer razvoja. Na vrijednostima koje zaposlenici pokazuju temelji se cjelokupan proces odgoja i obrazovanja djece.

Područje strategije ustanove za rani odgoj okosnica je djelovanja ustanove. Vizija i misija ustanove pod snažnim su djelovanjem vrijednosti pojedinca koji rade u njoj.

*„Organizacijsko vođenje ustanove za rani odgoj temelji se na znanju i mudrosti, a ne na poziciji moći ravnatelja (Senge, 2007)“.* U današnje vrijeme u ustanovama uglavnom prevladava organizacijska kultura organizirana prema zadatku. Zaposlenici djeluju kao tim i zajedničkim suradničkim odnosima pridonose razvoju i unapređenju rada ustanove. Zaposlenici razvijaju zajedničku odgovornost, imaju kulturu dijaloga i međusobnog povjerenja.

Prostorno-materijalni i tehnički uvjeti rada propisani su Državnim pedagoškim standardom kojim se utvrđuje mjerila za broj djece u odgojnim skupinama, mjerila za broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih zaposlenika ustanove za rani i predškolski

odgoj. Također tim standardima su određeni i materijalni i financijski uvjeti rada, mjerila za opremu ustanove, te mjerila za didaktička sredstva i pomagala.

Zdravstveno-higijenski uvjeti rada i sigurnost propisani su Državnim pedagoškim standardom kojim se utvrđuju mjere zdravstvene zaštite i prehrane djece u ustanovi za rani odgoj te higijensko-tehnički uvjeti rada u njoj.

Kurikulum i odgojno obrazovni proces podrazumijevaju određena područja a tu ubrajamo vrijednosti i shvaćanje djeteta kao podloga oblikovanja kurikuluma, značajke kurikuluma i organizacija odgojno-obrazovnog procesa, te odnosi komunikacije odraslih – odgojitelja i drugih stručnih djelatnika ustanove s djecom.

Ljudski resursi ključan su faktor koji utječe na kvalitetu rada ustanove. Zaposlenici trebaju biti kompetentni u području svog djelovanja. Odgojitelji i stručni suradnici (pedagog, psiholog, logoped, stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila, viša medicinska sestra) profesionalno se usavršavaju za trajno unapređenje prakse.

## **2.6. Vođenje predškolskih ustanova**

Vođenje predškolske ustanove podrazumijeva kompleksne radnje, sposobnosti i vještine kako bi se osiguralo učinkovito funkcioniranje, podrška razvoju djece i zadovoljstvo svih dionika odgojno obrazovnog procesa.

Mnogi autori su kroz povijest definirali vođenje predškolske ustanove. Tradicionalno vođenje je tijekom povijesti imalo naglašen hijerarhijski model i prvenstveno je bilo vezano za ustanove koje su imale izrazitu hijerarhijsku strukturu (Crkva, vojska).

Vođenje definiramo kao interaktivan proces u kojem pojedinac utječe na veći broj ljudi unutar grupe u svrhu postizanja nekog cilja.

*„Vođenje je proces pridobivanja ljudi za akciju. Vođenje obavljaju rukovoditelji. Vođenje zahtijeva izvrsne komunikacijske vještine“* (Tadin 2003:93).

Mnogi autori smatraju da se dobro rukovođenje primjećuje u kulturi ustanove. Nivala (2002) smatra da harmonija u organizaciji manje ovisi o zatečenim

ideologijama vođenja, a više o činjenici koliko se svi članovi kolektiva slažu ili dijele isto mišljenje o bazičnim idejama modela vođenja u danoj organizaciji.

Slunjski (2006b) govori o razlikama između tradicionalnog i suvremenog vođenja predškolske ustanove: „...*Jer organizacija koja uči je organizacija u kojoj ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, gdje se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno*“ (Slunjski, 2006b). Razmatrajući suvremeno vođenje, Slunjski (2001 i 2006b) poziva se na školski obrazovni menadžment (Jensen), nastojeći primijeniti rezultate istraživanja sa školske razine u predškolskim ustanovama: *“Dok u tradicionalnoj ustanovi vođa rukovodi dominacijom i kontrolom nad okolnostima i ljudima, posjedovanjem vlasti i manipuliranjem u suvremenoj ustanovi, tj. organizaciji koja uči, voditelj vodi potičući druge da daju sve od sebe, modelirajući poželjne osobine i ponašanja, posjedujući viziju koja druge nadahnjuje na djelovanje...Ovakav stil upravljanja organizacijom, prepoznatljiv je po nastojanju da se radi s ljudima, a ne na ljudima*“ (Slunjski,2006b:3). Ista autorica, pozivajući se na Bailey i Roberta piše da transformacijski stil vođenja ima mnoge prednosti, npr. omogućuje dijeljenje vizije o tome kako bi u budućnosti moglo biti, što daje osjećaj smisla i značenja ljudima koji dijele viziju, gradi zajedništvo, entuzijazam i motivaciju ljudi, kreira vjeru u budućnost i uvjerenje da se postignute promjene mogu shvatiti i iskoristiti, generira kolektivnu akciju svih članova i slično. *„Postoje razlozi kojima autori argumentiraju potrebe fleksibilnog, a ne direktnog i naredbodavnog vođenja ljudi u ustanovi. Oni ističu kako funkcioniranje ustanove u kojoj žive i rade ljudi nije predvidivo i jednostavno, nego je vrlo kompleksno, tj. sastavljeno od mnogo različitih čimbenika*“ (Slunjski, 2006b,3).

Biserka Petrović Sočo (2007:56) ističe da „*stručna osposobljenost odgojitelja i ravnatelja*“ spada u dimenzije kvalitete, no ponekad smo svjedoci da pojedinci umjesto ciljeva posla imaju neke druge skrivene ciljeve.

Mirjana Šagud smatra da za napredovanje odgojitelja, ravnatelj ustanove, njegova kompetentnost ima ključnu ulogu budući da ravnatelji mogu podržavati povoljnu profesionalnu atmosferu ili klimu (Šagud, 2006:32).

Većina se ravnatelja u današnje vrijeme bazira na demokratskom vođenju predškolskih ustanova. U tom procesu postoje nedostaci zbog nedostatka educiranosti kadra i kompleksnosti samog sustava.

## **2.7. Suradnički odnosi unutar predškolskih ustanova**

Prema Fullanu (2001) suradnička kultura važna je dimenzija kvalitete u ustanovi za rani odgoj jer je kvalitetna odgojno-obrazovna praksa uvijek kolektivno, a ne individualno postignuće. Ona se zajednički stvara razmjerno sposobnostima praktičara za prepoznavanje i primjenu (različitih) ideja i znanja svojih suradnika kao najvrjednijeg potencijala (zajedničkog) razvoja (Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, 2012:46). Važno je promatrati kvalitetu rada svakog zaposlenika u određenom vremenskom periodu u kontekstu rada ostalih djelatnika. Ustanova treba njegovati atmosferu koja potiče razvoj zajedničke odgovornosti prema djeci, prostoru i cjelokupnom odgojno-obrazovnom procesu. Svaki zaposlenik snosi odgovornost za kvalitetu odgojno-obrazovnog rada u skladu s djelovanjem svih ostalih, te pridonosi zajedničkom cilju. Na rad svakog zaposlenika utječu njihove vrijednosti, uvjerenja i stajališta.

Na radnom mjestu provodi se mnogo vremena te je vrlo važno kako se čovjek u toj okolini osjeća. Istraživanje je pokazalo da doživljavanje emocija značajno utječe na zadovoljstvo poslom (Warr, 1999). U takvom stanju zaposleni bolje rješavaju probleme i donose odluke, kreativniji su i bolje se odnose prema drugima – velikodušniji su, spremniji pomoći i imaju više suosjećanja (Isen, 2001, 2002). Zadovoljstvo poslom povezano je s mentalnim zdravljem. Pozitivni timovi u ustanovi učinkovitiji su i uspješniji. U okruženju u kojem vlada pozitivna atmosfera ljudski resursi su učinkovitiji i zadovoljniji što dovodi do bržeg i efikasnijeg ostvarivanja cilja.

Ljudski resursi su vrlo važan faktor u razvoju ustanove. Bruner (2000:95) naglašava i upozorava ne samo na ...*“preobrazbu škole kao kulture učenja, već i na preobrazbu uloge nastavnika u toj kulturi“*. *„Put izgradnje umijeća (istraživanje dječjih aktivnosti, razumijevanje i suptilno podržavanje istih) karakterizira povezivanje i suradnja s drugim odgajateljima te napuštanje rutine i dominacije nad djecom u organizaciji odgojno-obrazovnog procesa“* (Slunjski, 2011:43). Kako bi se učinkovito postigla ova razina svaki od članova kolektiva treba dijeliti zajedničku

viziju i misiju ustanove. Iznimno je bitan osjećaj ravnopravnosti, uvažavanja i doprinosa ostvarivanju zajedničkog cilja.

Kultura ustanove uključuje sve zaposlenike i njihovu interpersonalnu komunikaciju. Takva kultura mora biti suradnička kako bi bili ostvareni svi pozitivni ciljevi za dobrobit razvoja djece i svih ostalih dionika odgojno-obrazovnog procesa. Da bi se ostvarili ciljevi pozitivne suradničke kulture ustanove bitno je kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenika. Također je bitno uspostavljanje suradničkih odnosa s roditeljima. Roditelj je prva karika u odgoju svog djeteta, a zajedničkom suradnjom s ustanovom taj proces odgoja postaje efikasniji i konkretniji za dobrobit djeteta.

Slunjski (2019) ističe kako je za postizanje ravnopravnih i uvažavajućih odnosa s drugima potreban veliki intelektualni i emocionalni angažman te kontinuirano propitivanje duboko ukorijenjenih vrijednosti. Iznimno je važan kontinuirani rad na sebi koji podrazumijeva spoznavanje vlastitih kapaciteta i ograničenja, kao i načina na koji njih vide suradnici, roditelji i djeca. Također navodi da je kvalitetna praksa kolektivno, a ne individualno postignuće. Različita istraživanja su pokazala da je u praksi vidljivo da su međuljudski odnosi loši što utječe na stvaranje uvjeta za cjelokupan razvoj djece.

Kultura dijaloga i timski rad ključni su pokazatelji kvalitete rada ustanove. Da bi se postiglo pozitivno ozračje vrlo je važan način komunikacije, a timski rad je ključan oblik suradnje. Dvosmjerna komunikacija, usklađivanje očekivanja, pridržavanje dogovora te otvorenost kolektivu za primanje i davanje konstruktivnih povratnih informacija te preuzimanje osobne i zajedničke odgovornosti važni su faktori za suradnju unutar zajednice.

Istraživanje koje se provodilo 2022. godine (Hunjet, Kuštelega, Vuković, Influence of competency on corporate climate and economical knowledge management in organization, 2024) dokazuje da su podrška, transparentnost, povjerenje i kolegijalno radno okruženje primjeri pozitivnih komponenti korporativne klime. Ti elementi su povezani s većim zadovoljstvom zaposlenika i boljim mogućnostima učenja i razvoja. Pozitivan rad okruženja potiče kreativnost i timski rad među zaposlenicima, što im može pomoći da unaprijede svoje kompetencije.

Otvorenost prema dijeljenju informacija, podrška inovacijama i kontinuirano učenje unutar organizacije pridonosi učinkovitijem upravljanju znanjem.

### **3. ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Organizacijska kultura se kao znanstvena disciplina javila 80-ih godina prošlog stoljeća kada je uvedena kao predmet na poznatom sveučilištu Harvard u Sjedinjenim Američkim Državama. U današnje vrijeme možemo ju smatrati jednim u izuzetno važnih čimbenika na kojima se zasniva uspjeh i postanak neke organizacije. Svaka organizacije treba njegovati i razvijati svoju organizacijsku kulturu kako bi potaknula rast, razvoj i motivaciju svojih zaposlenika.

Za sam pojam organizacijske kulture nužno je prvo odrediti pojam kulture u općem smislu. Prema Weinrichu i Koontzu (1994) *„Kultura je, kada 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“*. Kada govorimo općenito o kulturi pod tim pojmom smatramo lijepo ponašanje pojedinca, društvene skupine, način života i ponašanje pojedinih naroda i slično (Žugaj, Bojanić-Glavice, Brčić, Šehanović, 2004:5).

#### **3.1. Definiranje organizacijske kulture i elemenata organizacijske kulture**

Organizacijska kultura je skup vjerovanja, ponašanja i djelovanja ljudi unutar neke organizacije. Njome se usmjerava ponašanje svakog zaposlenika, odnosno člana te organizacije. Svi dionici neke organizacije prihvaćaju norme i ponašanja određene organizacije te se pomoću tih normi i zadanog sustava vrijednosti stvara organizacijska klima.

Sama definicija organizacijske kulture vezana je uz mnoge autore. Smatra se da koliko ima autora koji se njome bave toliko ima i definicija same organizacijske kulture. Pojam organizacijske kulture vrlo je kompleksan pojam koji se ne može uvijek smjestiti u neke čvrste okvire, nju karakteriziraju različiti pristupi i stajališta promatranja.

Neke definicije organizacijske kulture prema različitim autorima koje navodi Žugaj (2004:6):

1. „Organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi“ (Harris, Moran, 1981:103-104).
2. „Organizacijska kultura je društveno ljepilo koje spaja članove organizacije pomoću prihvaćanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala“ (Smircich, 1983:339).
3. „Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja“ (Handy, 1986:187).
4. „Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrizična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja“ (Scholz, 1987:80).
5. „Kultura organizacije predstavlja pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji“ (Petz, Šulak, 1991:97).
6. „Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju (Bahtijarević-Šiber et. al., 1991:202).
7. „Organizacijske kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije, tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije“ (Vila, 1992:527).
8. „Organizacijske kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije“ (Kavčić, 1992:78).
9. „Organizacijska kultura se izražava kroz ponašanje zaposlenika, 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“ (Cingula, 1992:498).



10. „Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvedeći norme ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja osobnost odnosno karakter ili *personality poduzeća*“ (Sikavica, Novak, 1993:633).
11. „Kultura je, kada 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“ (Wehrich, Koontz, 1994:334).
12. „Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije“ (Bennet, 1994:101).
13. „Organizacijska kultura je relativno trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koji ih sačinjavaju“ (...Poslovni rječnik, 1995:392).

Prema Armstrongu (Žugaj, Cingula, 1992:209) elemente organizacijske kulture možemo podijeliti u tri skupine. To su organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti su sve ono što je dobro i pozitivno za organizaciju što bi se trebalo dogoditi. To su međusobno povjerenje i poštovanje između zaposlenika organizacije. Također pod ovu kategoriju spada i zadovoljstvo eksterne javnosti odnosno suradnika i vanjskih poslovnih partnera. Financijska stabilnost, dugoročna suradnja s drugim organizacijama i stručnjacima, strategijski ciljevi poduzeća također spadaju u organizacijske vrijednosti.

Organizacijsku klimu definiramo kao radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenika. Uloga joj je zadovoljstvo pojedinca u organizaciji. Zadovoljstvo zaposlenika utječe za njihovu produktivnost a samim time i na

uspješnost organizacije. Organizacijska klima vrlo je važna jer nam služi kao pokazatelj utjecaja određenih elemenata na rad zaposlenika i njihov učinak rada.

Menadžerski stil nam pokazuje na koji način menadžer upravlja organizacijom. Generalno gledajući postoje dva stila vođenja a to su autokratski i demokratski stil. Autokratski menadžer komunicira samo prema dolje, dok demokratski ima otvorenu komunikaciju i pristupa prijateljski prema zaposlenicima.

Prema Bahtijarević-Šiber (1991:204) „*elementi koji čine organizacijsku kulturu su: vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, običaji i rituali, jezik i komunikacija, te simboli.*“ Vrijednosti predstavljaju operacionalizaciju strategije, a norme postupak kojim se nešto želi postići. Stavovi i vrijednosti odnose se na sustav uvjerenja i stavova koji predstavljaju osnovne ideale i načela ponašanja organizacije. Običajima i ritualima stimulira se identifikacija djelatnika s organizacijom. Jezik i komunikacija važni su elementi koji nam pokazuju određeni socijalni status zaposlenika. Verbalnom i neverbalnom komunikacijom zaposlenici izražavaju svoj identitet. Simboli su vanjski pokazatelji neke organizacije.

Za elemente se smatra da su pokazatelji stupnja razvijenosti organizacijske kulture određene organizacije. Fizička okolina, jezik komunikacije, norme ponašanja, stavovi i uvjerenja elementi su organizacijske kulture koji stvaraju individualnost neke organizacije.

### **3.2. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture**

Različiti autori navode svoj vid opisa organizacijske kulture. Neki opisuju kroz modele, drugi vrste, a treći kroz tipove organizacijske kulture.

Modeli organizacijske kulture prema Moorheadu i Griffinu (1989) dijele se na:

1. Parsonsov „AGIL“ model,
2. Ouchi-jev model i
3. Peters-Watermanov pristup.

Parsonsov „AGIL“ model potiče iz 60-ih godina prošlog stoljeća i govori o prilagodbi, postignuću ciljeva, povezivanju i zakonitostima. Model je prikazan u Tablici 1.

Tablica 1. Parsonsov „AGIL“ model

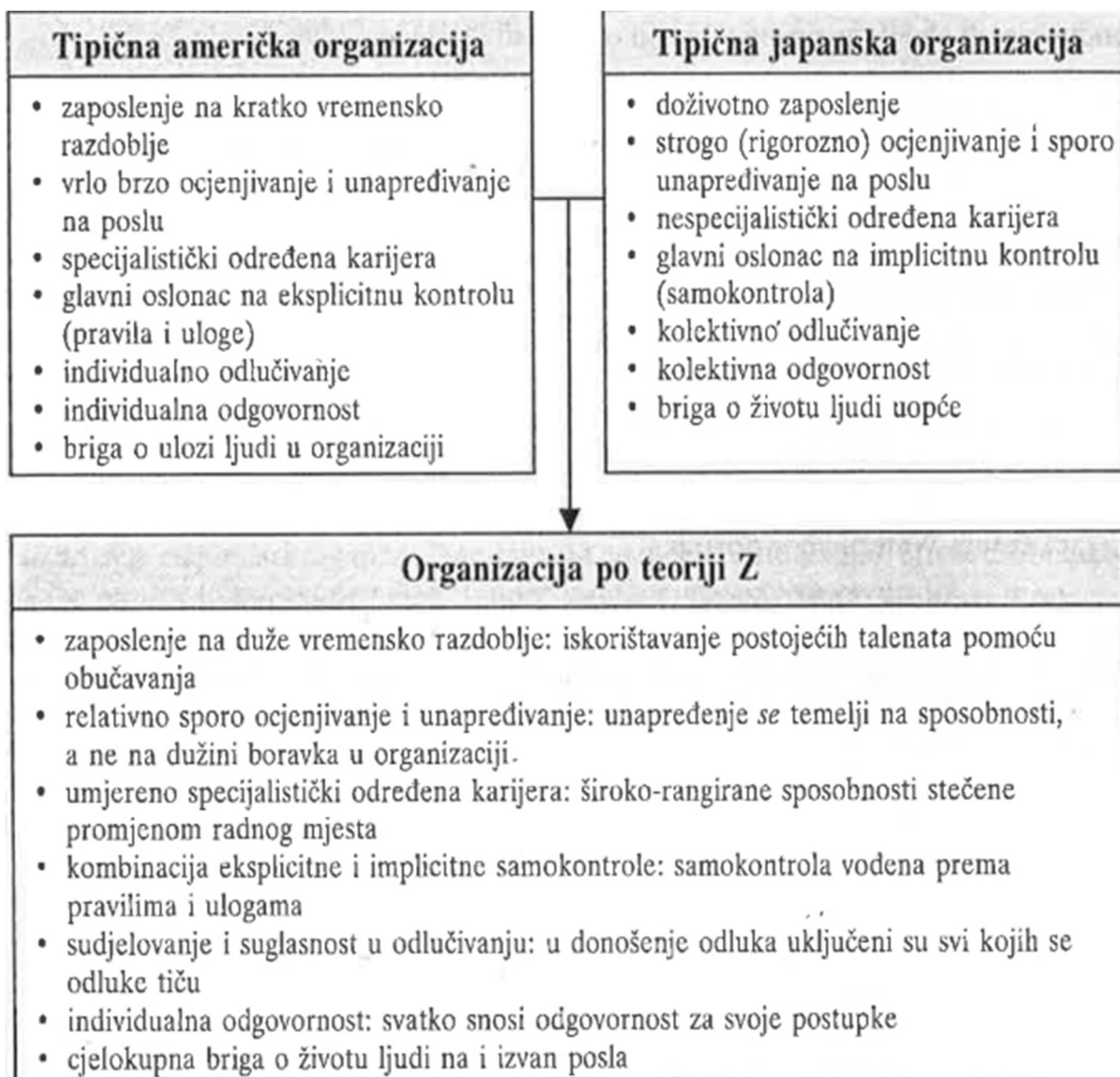
PRILAGODBA (eng. Adaptation): sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima	POSTIGNUĆE CILJA (eng. Goal Attainment): sposobnost artikuliranja i postizanja ciljeva sustava
POVEZIVANJE (eng. Integration): sposobnost integracije različitih dijelova sustava	ZAKONITOST (eng. Legitimacy): pravo opstanka i prihvaćanja

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:19)

Ouchi-jev model dobio je ime po svojem autoru (Ouchi, 1981). Istraživanjem je došao do spoznaje, odnosno teorije o modelu „Z“ koji govori o tome da organizacijska kultura ima važne odrednice organizacijskog učinka. Slika 1. pokazuje Ouchijev model.

Istraživanje koje je Ouchi radio odnosilo se na dvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u Sjedinjenim Američkim Državama i Japanu.

Teorija odnosno model opisuje tipične američke i japanske organizacije te traži poveznice među organizacijskim kulturama dviju zemalja.



**Slika 1.** Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:20)

Peteres-Watermanov pristup (1982) razlikuje se od ostalih modela u odabiru uzorka poduzeća i prakse rukovođenja. Prema Jurini (1994:173), njihov „pregled „izvršnih“ poduzeća ima sljedeća obilježja:

- usmjerenost na akciju,
- njeguju dobre odnose s klijentima i dobavljačima,
- potiču proizvodnost ljudi,
- razvijaju dobar, neposredni, kooperativni menadžment,

- dobri su i prisni odnosi i kontakti, diversifikacija,
- jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje i
- stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju“.

Ovi segmenti služe za donošenje pravila ponašanja menadžmenta i svih zaposlenika u svim procedurama djelovanja organizacije.

Vrste organizacijske kulture možemo podijeliti u nekoliko kategorija. Prema Sikavica, Novak (1999:600-607) to su:

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

Sve ove kategorije imaju uporište na nekom segmentu organizacijske kulture organizacije.

*„Dominantne kulture su one kulture koje dijele poglede većine članova organizacije. Unutar većih organizacija postoje i supkulture, tj. kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno grupa unutar organizacije“* (Gordon et. al., 1990:635). Prema Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, (2004:22) „organizacija posjeduje jaku kulturu ako je dominantna kultura opsežna i podržavana od članova organizacije“. Isti autori smatraju da je „slaba kultura u suprotnosti jakoj kulturi, kultura nije podržavana od članova, malo je zajedništva oko specifičnih vrijednosti“. Jasnu kulturu vide kao *„kulturu koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako članovima organizacije tako i ljudima izvan poduzeća“*. Nejasna kultura predstavlja onu kulturu koju zaposlenici ne znaju definirati. Izvrsna i užasna kultura definirane su prema odlikama. Postojana kultura odnosi se na stabilnu organizaciju, a prilagodljiva na onu koja je promjenjiva u okolini. „S obzirom na razinu participacije, koja postoji između članova organizacije, kultura može biti participativna i neparticipativna, Ako su zaposleni u poduzeću u značajnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja, tada govorimo o participativnoj kulturi, i obrnuto, tamo gdje odluke donosi samo menadžment bez

konzultacija sa suradnicima, govorimo o neparticipativnoj kulturi“ (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004).

U radu će biti analizirano nekoliko tipova organizacijske kulture. To su četiri najčešća tipa organizacijske kulture a odnose se na:

1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture,
2. Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture,
3. Scholzova tipologija organizacijske kulture i
4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture.

Deal i Kennedy opisuju četiri tipa organizacijske kulture. To su kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura, kultura „kruh i igara“ ili tvrda kultura, kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko projektna kultura i procesna kultura.

Edwards i Kleiner kulturu temelje na dva važna kriterija. To su skrb za ljude i za učinak. Tim načinom dobili su četiri temeljna tipa organizacijske kulture koji su prikazani u Tablici 2.

*Tablica 2. Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru*

Briga za učinak		
Briga za ljude	BRIŽNA KULTURA	INTEGRATIVNA KULTURA
	RAVNODUŠNA KULTURA	STROGA KULTURA

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:24)

Ravnodušna kultura odnosi se na organizacije kojima završava životni ciklus. Ovdje je naglašen nedostatak brige za ljude i za učinak. Brižna kultura okrenuta je prema ljudima. Naglašena je briga za ljude ali ne i za učinak. Stroga kultura usmjerena je na učinak i postizanje uspjeha. Integrativna kultura uvažava brigu za ljude i učinak.

Scholzova tipologija organizacijske kulture temelji se na tri dimenzije. Prva dimenzija odnosi se na povezanost evolucije organizacijske kulture, druga na interno stanje poduzeća, a treća je povezana s uz odnos poduzeća s okolinom. Tablica 3. prikazuje Scholzovu tipologiju kulture prema evolucijski induciranoj dimenziji.

U tablici su opisani tipovi kultura čije je polazište Anshoffova „skala turbulencije“ (Anshof, 1981:81-84). To su stabilna kultura, reaktivna kultura, anticipirajuća kultura, istraživačka kultura i kreativna kultura. Ovi tipovi kultura razlikuju se s obzirom na osobnost, vremensku orijentaciju, sklonost riziku, te orijentaciju prema promjenama.

*Tablica 3. Scholzova tipologija kulture prema evolucijski induciranoj dimenziji*

TIP KULTURE	OSOBNOST	VREMENSKA ORIJENTACIJA	SKLONOST RIZIKU	ORIJENTACIJA PREMA PROMJENAMA
Stabilna	Introvertirana	Okrenuta prošlosti	Nesklona riziku	Ne prihvaća nikakve promjene
Reaktivna	Introvertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća minimalne rizike	Prihvaća minimalne promjene
Anticipirajuća	Djelomično Introvertirana, Djelomično ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća uobičajene (poznate) rizike	Prihvaća postupne promjene
Istraživačka	Ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost i budućnost	Djeluje prema načelu „nema dobiti bez rizika“	Prihvaća radikalne promjene
Kreativna	Ekstrovertirana	Orijentirana na budućnost	Preferira neuobičajene rizike	Traži neuobičajene promjene

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:26)

Gledajući unutarnje stanje organizacije i njezinu kulturu, možemo razlikovati tri tipa organizacijske kulture. To su proizvodna, birokratska i profesionalna kultura. U proizvodnoj kulturi, gdje su procesi standardizirani i stručni zahtjevi niski, pojedinci imaju ograničena prava i ovlasti. Birokratska kultura, s većom raznolikošću i specifičnostima, temelji se na pozicijama koje određuju moć pojedinaca. Profesionalna

kultura se veže uz složene zadatke, visoku stručnost i raznolikost zahtjeva, gdje su specijalisti ključni za uspjeh.

Dimenzije koje se odnose na unutarnje stanje poduzeća prema Scholzu dijele se na tri tipa koja su opisana u Tablici 4. Parametri koji opisuju svaku kulturu su: stupanj rutinizacije, stupanj standardizacije, zahtjevi stručnosti i prava vlasništva.

*Tablica 4. Scholzova tipologija kulture prema interno induciranoj dimenziji*

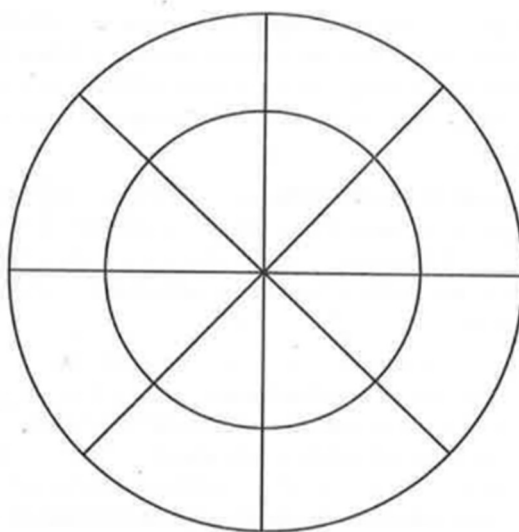
Tip kulture	Stupanj rutinizacije	Stupanj standardizacije	Zahtjevi stručnosti	Prava vlasništva
Proizvodna	Visoki	Visoki	Niski	Slaba
Birokratska	Srednji	Srednji	Srednji	Proizlaze iz pozicije u hijerarhiji
Profesionalna	Nizak	Nizak	Visoki	Dodjeljuje se osobi na temelju vještina i znanja koje posjeduje

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:27)

Handy je 1978. godine preuzeo Harrisonovu (1972.) ideju te je razradio sljedeće kulture.

1. Poduzetnička kultura ili kultura moći predstavlja način upravljanja organizacijom gdje je kultura usmjerena na utjecaj središnje figure i ekipe stručnjaka oko nje. Središnja figura određuje pravila i procedure, te intenzivno komunicira s cijelom ekipom stručnjaka koje je ostavila oko sebe. Naglasak se stavlja na postignute rezultate. Vidljiva je usmjerenost na ljude. Središnja ličnost je glavna ali ga se ne smatra vođom a ne klasičnim rukovoditeljem. Slika 2. prikazuje shematski prikaz kulture moći.

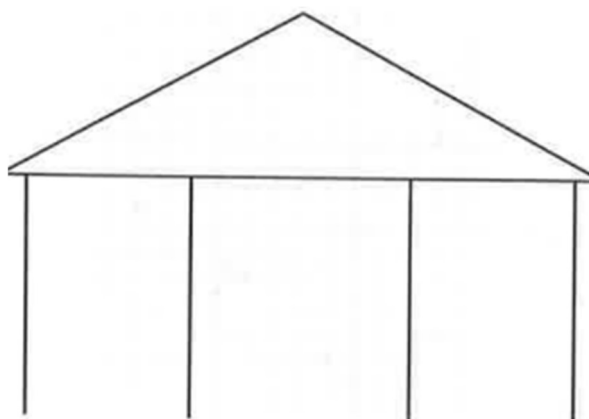




**Slika 2.** *Shematski prikaz kulture moći (Handy, 1986:188)*

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:29)

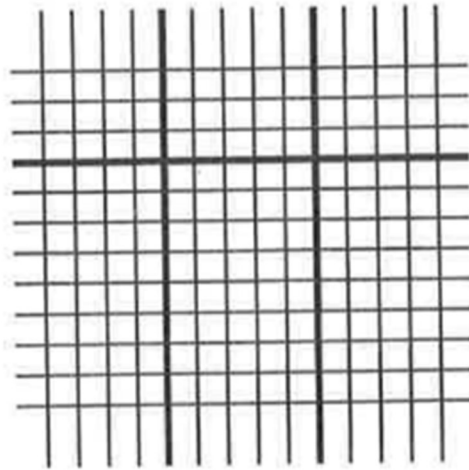
2. Kultura uloga ili birokratska kultura smatra da se pojedinci smatraju nositeljima uloga. Ističu se formalna pravila i procedure. Od djelatnika se zahtjeva točno izvršenje određenog zadatka u propisanom opsegu i na propisani način. Ključni pojmovi u ovoj kulturi su logika, racionalnost i formalnost. Shematski prikaz ove kulture možemo poistovjetiti sa grčkim hramom gdje svaki stup ima svoju ulogu, a vrh hrama ima najvišu poziciju u organizaciji. Ovakva kultura je stabilna i neosjetljiva na promjene. U njoj prevladava rukovođenje i vrlo je nefleksibilna. Prikaz kulture na Slici 3.



**Slika 3.** *Shematski prikaz kulture uloga (Handy, 1986:190)*

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:29)

3. U kulturi zadatka ili timskoj kulturi prevladavaju timski rad. Zaposlenici dijele vještine i odgovornost. Svi poslovi se obavljaju na bazi suradnje i međusobnog povjerenja. Poštuju se sposobnosti, a ne položaj i godine života, odnosno radnog staža. Timovi nastaju povezivanjem stručnjaka koji imaju potrebne vještine i znanja. Ova kultura se razvija u organizacijama gdje je važna brzina reakcije na okolne promjene, gdje je kreativnost važnija od kvantitete. Problemi koji se mogu pojaviti su nedostatak resursa, skupoće i kontrole. Shematski ovu kulturu možemo prikazati kao mrežu, Slika 4.



**Slika 4.** Shematski prikaz kulture zadatka (Handy, 1986:193)

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:30)

4. Kultura pojedinca stavlja na prvo mjesto pojedinca, a ne svrhu organizacije. Najvažniji je individualni talent. Takav tip kulture postoji samo u nekim segmentima organizacije, a vrlo se rijetko pojavljuje kao dominantna kultura neke organizacije. Struktura organizacije ima zadatak da služi za pomoćni instrument, a pojedinac je središnja točka. Ovakav tip kulture Handy je prikazao kao galaksiju individualnih zvijezdi. Struktura ovakve organizacije je minimalna, bez uobičajenih kontrolnih mehanizama i hijerarhija.



**Slika 5.** *Shematski prikaz kulture pojedinca (Handy, 1986:195)*

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:31)

### **3.3. Organizacijska kultura u kontekstu suvremenog društva**

U kontekstu suvremenog društva, organizacijska kultura je dinamičan i važan faktor koji utječe na poslovnu uspješnost i sposobnost organizacija da se prilagode promjenama. Razumijevanje i svjesno oblikovanje organizacijske kulture može donijeti brojne prednosti, uključujući povećanje produktivnosti, inovativnosti i zadovoljstva zaposlenika, te jačanje reputacije i konkurentne prednosti na tržištu.

Utjecaj suvremenog društva na organizacijsku kulturu vidljiv je kroz globalizaciju, odnosno širenje poslovanja na globalnoj razini zahtijeva prilagodbu organizacijske kulture različitim kulturnim kontekstima. Organizacije moraju biti fleksibilne i sposobne integrirati različite kulturne perspektive kako bi bile konkurentne na globalnom tržištu. Tehnološki napredak također pridonosi osuvremenjavanju poslovanja. Digitalna transformacija mijenja način rada i komunikacije unutar organizacija. Virtualni timovi, rad na daljinu i korištenje naprednih tehnologija zahtijevaju novu vrstu organizacijske kulture koja podržava agilnost, inovativnost i kontinuirano učenje. Demografske promjene odnosno raznolikost radne snage u smislu dobi, spola, etničke pripadnosti i drugih faktora postaju sve izraženije. Uspješne organizacije razvijaju inkluzivnu kulturu koja prepoznaje i cijeni raznolikost, potiče jednakost i osigurava jednak pristup mogućnostima za sve zaposlenike. Promjenama vrijednosti i očekivanja suvremeni zaposlenici, osobito mlađe generacije, imaju drugačija očekivanja od poslodavaca. Fokusiraju se na ravnotežu između posla i privatnog života, društvenu odgovornost,

etičnost poslovanja i smislen rad. Organizacije moraju prilagoditi svoju kulturu kako bi privukle i zadržale talentirane pojedince koji dijele ove vrijednosti.

PROBLEMI	TRADICIONALNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	MODERNA ORGANIZACIJSKA KULTURA
<b>Uloga menadžera</b> a) metafora b) značajke c) samopercepcija d) izvor autoriteta e) kriterij izbora	policajac, časnik, sudac, lopov iskustvo, lojalnost, odlučnost politiziran, izoliran od zaposlenih položaj u hijerarhiji iskustvo, godine službe	vođa, prijatelj, trener, dirigent moralnost, vizija, suradnja apolitičan, voli javnost kompetentnost, znanje, karizma naobrazba, rezultati
<b>Postavljanje ciljeva</b> a) glavni cilj b) vremenski okvir c) orijentacija d) strategija	proizvodnja, količina kratkoročan težnja stabilnosti i preživljavanju izbjegavanje rizika	marketing, kvaliteta dugoročan težnja rastu i uspjehu sklonost riziku
<b>Percepcija okoline</b> a) pogled na svijet b) kriterij uspjeha c) opći pristup d) odnos s drugima e) opće vrijednosti f) mjesto pojedinca	lokalna, autarhična na domaćem tržištu konzervativnost, tradicionalizam suradnja jednakost, društvena pravda zajednica (organizacija)	globalna, kozmopolitiska na međunarodnom tržištu inventivnost konkurencija uspjeh, borba za opstanak individualizam
<b>Norme u poduzeću</b> a) raspodjela b) osobno ponašanje c) rješavanje konflikta d) odnos prema šefu e) stav u grupi f) odgovornost g) odlučivanje	egalitarnost predanost poslu, lojalnost kažnjavanje pogreški poslušnost, podčinjenost uniformnost, konformizam delegirana prema hijerarhiji autoritativno	ekskluzivnost, elitizam profesionalizam prilagođavanje, suradnja inicijativnost, samostalnost različitost, kreativnost podijeljena između svih participativno

**Slika 6.** Karakteristike tradicionalne i moderne organizacijske kulture

Izvor: Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović (2004:48)

Slika 6. uspoređuje tradicionalnu i modernu organizacijsku kulturu kroz nekoliko ključnih aspekata. U tradicionalnoj kulturi, menadžeri su doživljavani kao autoritativne figure poput policajaca ili sudaca, gdje iskustvo, lojalnost i hijerarhijski položaj igraju ključnu ulogu. Postavljanje ciljeva fokusira se na kratkoročne proizvodne količine i stabilnost, izbjegavajući rizik. Okolina se percipira lokalno i

konzervativno, s naglaskom na suradnju i zajednicu. Norme u poduzeću uključuju egalitarnu raspodjelu, poslušnost prema šefu i autoritativno odlučivanje.

Nasuprot tome, moderna organizacijska kultura vidi menadžere kao prijatelje ili trenere, ističući moralnost, viziju i suradnju, s autoritetom temeljenim na kompetentnosti i rezultatima. Ciljevi su dugoročni, usmjereni na marketing i kvalitetu, s naglaskom na rast i sklonost riziku. Percepcija okoline je globalna i inventivna, s naglaskom na konkurenciju i individualizam. Norme uključuju ekskluzivnu raspodjelu, profesionalizam, inicijativu, kreativnost i participativno odlučivanje.

### **3.4. Suradnja i timski rad**

Suradnja i timski rad u današnjim organizacijama ključan su faktor za ostvarivanje ciljeva i misije neke organizacije. Najvažniji element timskog rada je sinergija. Sinergijom se postiže strateška prednost pred konkurencijom. Možemo ju podijeliti na tehnološku, troškovnu, menadžersku i psihološku sinergiju.

Osim tradicionalnih funkcionalnih timova u kojima pojedinci imaju slične vještine, ali rade samostalno na različitim zadacima, danas se sve više pojavljuju multifunkcionalni timovi. Tu se radi o skupini od nekoliko ljudi koji u svom radu zavise jedan o drugom kako bi ostvarili zajedničke dogovorene ciljeve. *„Timovi omogućuju organizacijama da uče na najučinkovitiji način jer kada jedan član napusti tim, znanje tima je izgubljeno. Multifunkcionalni timovi promiču bolje upravljanje kvalitetom.“* (West, 2005:17).

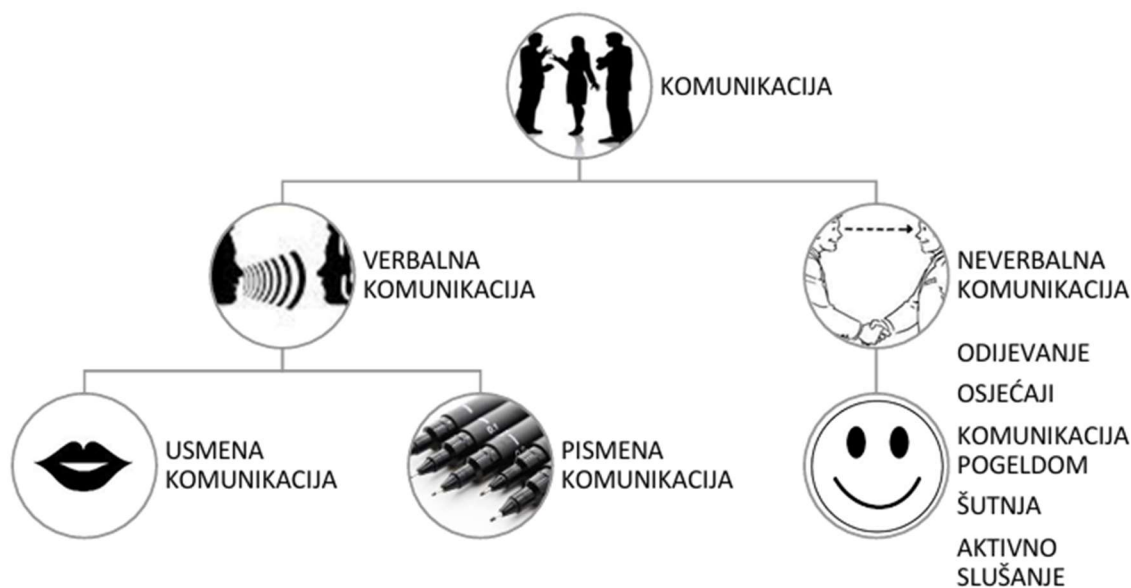
Prema Buble (2011:186) postoji nekoliko vrsta timova a to su timovi za rješavanje problema, samoupravni radni timovi, interfunkcijski timovi i virtualni timovi.

Da bi tim bio uspješan vrlo je važna pozitivna atmosfera koja u njemu vlada. Pozitivnu atmosferu postizemo međusobnom dobrom suradnjom. Suradnja je dobra ako je komunikacija pozitivna i ima dobar učinak na ishod zadatka. *„Od svih komunikacijskih vještina slušanje je vjerojatno najvažnije. Razlog je to što o našoj sposobnosti slušanja ovisi hoćemo li išta naučiti iz interakcije, dakle hoće li uopće biti uspostavljena istinska komunikacija“.* (West,2005:52).

Kako bi komunikacijom postigli željene rezultate potrebno je razviti strategiju komunikacije. Svaka komunikacija ima i svoje prepreke kojima se mogu iskriviti poruke koje šaljemo. Prema Rouse i Rouse (2005:88) kada je način, tj. strategija komuniciranja dobro razvijena tada se smanjuje broj zapreka u komunikaciji i povećava mogućnost uspjeha bilo kojeg komunikacijskog zadatka.

Važno je unaprijed razmišljati o primatelju poruke i o tome koju poruku želimo prenijeti. Svaka poruka koju šaljemo treba imati svoj cilj. Mora biti vjerodostojna. Pod vjerodostojnošću podrazumijevamo pouzdanost i povjerenje, čestitost i poštenje, te stručnost i preporuke. Bitno je da znamo prepoznati publiku kojoj šaljemo poruku te na taj način kvalitetno prenijeti poruke koje joj upućujemo.

Slika 7. pokazuje strukturu komuniciranja, odnosno odašiljanja poruke primatelju i kanal kojim poruka putuje.



**Slika 7.** *Struktura poslovne komunikacije*

Izvor: Hrupec, M., Miočić, M. (2023) „Kvalitetnom komunikacijom do razvoja imidža ustanove“. [https://omep.hr/radovi/Zbornik\\_OMEP\\_2023.pdf](https://omep.hr/radovi/Zbornik_OMEP_2023.pdf) (30.04.2024.)

Prema Brajši (2010:107) „u suradničkim odnosima važno je davanje i primanje“. Odnosi suradnika su fluidni, nestalni i imaju uzlazne i silazne putanje. Takve odnose

moramo dobro promatrati i stalno ulagati u njih kako bi ih zadržali. Oni nisu trajni i imaju svoj rok trajanja. Ako ih dobro ne razvijamo brzo će nestati.

Kohezivnost i sinergija daju kvalitetne rezultate u timu. Važni su suradnički odnosi kako bi rezultati poslovanja odnosno ostvarivanja konačnih ciljeva bili na visokoj razini. Povjerenje, pozitivna atmosfera i motivacija od iznimne su važnosti za dobru komunikaciju timova, a rezultat navedenog je uspješan tim.

### **3.5. Fleksibilnost i snalažljivost**

Sikavica i Hernaus (2011:27-42) navode da postmoderna organizacija, koju karakterizira funkcionalna diferencijacija i detaljna podjela rada s mnoštvom specijaliziranih radnih mjesta te razgranata hijerarhija, više nije dovoljna za ostvarivanje održive konkurentske prednosti u današnjoj ekonomiji. Ključni faktor postaju samoorganizirajući kapaciteti poslovne organizacije koji promiču horizontalnu komunikaciju, multifunkcionalnu suradnju i umrežavanje. Osnovna pretpostavka prilagodbe dinamičnom organizacijskom okruženju jest pametna organizacija, koja se odlikuje visokim stupnjem fleksibilnosti te kontinuiranim učenjem i generiranjem novih znanja. To zahtijeva stalnu analizu tržišta i drugih faktora koji utječu na poslovanje, poput politike, uz sustavno regrutiranje talentiranih pojedinaca sa značajnim inovacijskim potencijalom.

Dugi niz godina fleksibilnost je bila zanemarivana u strateškom planiranju i svakodnevnom djelovanju. Tek kada je tržišno okruženje postalo izuzetno složeno s brojnim izazovima i prijetnjama, fleksibilnost se počela tretirati kao važna strukturalna karakteristika. Iako su empirijska istraživanja i teorijski modeli još od 60-ih godina 20. stoljeća ukazivali na važnost otvorene i fleksibilne organizacije, tek od 90-ih godina 20. stoljeća fleksibilnost postaje sastavni dio široko prihvaćene menadžerske prakse.

Danas je fleksibilnost neosporivo važna komponenta organizacijskog razvoja, koji se temelji na organizacijskom učenju, inovacijama, predviđanju i holističkom razmišljanju. Fleksibilnost podrazumijeva otvorenu i organsku strukturu s umreženim komunikacijskim kanalima koji omogućuju brzo reagiranje na vanjske i unutarnje izazove. Unutar fleksibilne organizacije moć je disperzirana, što zaposlenicima na najnižim organizacijskim razinama omogućava značajnu autonomiju.

U fleksibilnoj organizaciji smanjuje se važnost pojedinačnih eksperata različitih profila, dok se afirmira multidisciplinarno znanje i timski rad. Ove pristupe podržavaju baze podataka i informatičke tehnologije kao tehnološke platforme njihova funkcioniranja. Fleksibilna struktura olakšava razmjenu znanja i iskustava te prilagodbu svjetskim standardima izvrsnosti, koji uključuju inovativnost kao ključni proces u stvaranju nove dodane vrijednosti.

Horizontalna komunikacija u fleksibilnoj organizaciji značajnija je od vertikalne, koja je karakterizirala birokratske, mehaničke strukture. Menadžeri u fleksibilnoj organizaciji moraju biti ne samo kompetentni, već i spremni na stalne promjene i kontinuirano učenje. Jedna od njihovih najvažnijih zadaća je planska i sustavna podrška razmjeni znanja na horizontalnoj razini, što je temelj uspješnog razvoja novih proizvoda i usluga. Istovremeno, treba naglasiti i važnost vertikalne dimenzije protoka informacija i znanja, koja obuhvaća sve od dobavljača do krajnjeg korisnika. Suvremena tehnološka postrojenja olakšavaju provedbu fleksibilnosti unutar poslovne organizacije, ali ona sama po sebi nisu dovoljna. Uz hardver, potrebno je razviti i odgovarajući soft kontekst, što uključuje stvaranje odgovarajuće organizacijske kulture. Artikulacija sustava vrijednosti koji afirmira preuzimanje rizika, rotaciju poslova, razmjenu znanja i iskustava te timski rad nužna je pretpostavka za realizaciju organizacijske fleksibilnosti.

### **3.6. Osnaživanje, kreativnost i vlastiti razvoj**

Osnaživanje zaposlenika (eng. empowerment) važan je koncept u modernom menadžmentu koji se fokusira na povećanje autonomije i odgovornosti radnika. To uključuje delegiranje ovlasti, pristup informacijama, te podršku u donošenju odluka. Zaposlenici osjećaju veću motivaciju i zadovoljstvo poslom, što rezultira boljim performansama i inovativnošću. Osnaživanjem se povećana produktivnost zaposlenika koji imaju kontrolu nad svojim radom. Često su efikasniji, produktivniji, motiviraniji i zadovoljniji. Osnaženi zaposlenici mogu donositi odluke na licu mjesta, bez čekanja na odobrenje višeg menadžmenta. Kroz preuzimanje odgovornosti, zaposlenici razvijaju nove vještine i kompetencije. Pet točaka ili načina osnaživanja zaposlenika počinje slušanjem i prepoznavanjem, a uključuju:

- Stvaranje okruženja povjerenja i psihološke sigurnosti,



- Izgradnju povjerenja zaposlenika uz priznanje i poticaje,
- Fleksibilnost u dogovoru o radu,
- Traženje povratnih informacija od zaposlenika i njihovo djelovanje,
- Podržavanje profesionalnog rasta uz podučavanje i delegiranje.

Kreativnost u organizaciji odnosi se na sposobnost generiranja novih ideja, pristupa problemima na inovativne načine i stvaranja originalnih rješenja. Kreativne organizacije potiču slobodno razmišljanje, eksperimentiranje i otvorenu komunikaciju. Strategije za poticanje kreativnosti dijelimo na neke segmente a to su:

- a) Poticanje raznolikosti: Timovi s različitim perspektivama donose bogatstvo ideja.
- b) Sigurno okruženje: Stvaranje okruženja gdje se zaposlenici osjećaju sigurno dijeliti svoje ideje bez straha od kritike.
- c) Vrijeme za razmišljanje: Omogućavanje vremena i prostora za brainstormanje i refleksiju.
- d) Poticanje kolaboracije: Suradnja među odjelima može dovesti do neočekivanih i inovativnih rješenja.

U ustanovama ranog i predškolskog odgoja kreativnost ima vrlo važnu ulogu jer ju smatramo jednim od važnih alata za rad odgojitelja. Kreativni i inovativni odgojitelj ima mogućnost neprestanog izražavanja i poticanja djece na vlastiti razvoj.

Vlastiti razvoj zaposlenika odnosi se na kontinuirano unapređenje njihovih profesionalnih i osobnih vještina. Organizacije koje podržavaju vlastiti razvoj zaposlenika vide višestruke koristi, uključujući veću lojalnost i bolju izvedbu. To je također primjenjivo i na ustanovama za rani i predškolski odgoj gdje zaposlenici imaju mogućnost stalnih edukacija i unapređivanja prakse. Postoje različite metode koje možemo primijeniti u vlastitom razvoju a neke od njih su:

1. Edukacija i trening: Organiziranje radionica, seminara i tečajeva za razvoj specifičnih vještina.
2. Mentorski programi: Povezivanje iskusnijih zaposlenika s novijim članovima tima za prijenos znanja i iskustava.

3. Planiranje karijere: Razvijanje individualnih planova karijere koji uključuju ciljeve i korake za njihovo postizanje.
4. Povratna informacija: Redovito pružanje konstruktivne povratne informacije koja pomaže zaposlenicima u prepoznavanju područja za unapređenje.

Oснаživanje, kreativnost i vlastiti razvoj su međusobno povezani koncepti koji doprinose uspjehu moderne organizacije, odnosno predškolske ustanove. Osnaživanjem odgojitelja i ostalih zaposlenika, te poticanjem njihove kreativnosti, ustanova ne samo da povećava produktivnost, već i stvara dinamično radno okruženje koje podržava stalni rast i inovaciju. Ulaganje u vlastiti razvoj odgojitelja dodatno osigurava da ustanova ima kompetentan i motiviran tim spreman suočiti se s izazovima i ostvariti dugoročne ciljeve, a sve u svrhu dobrobiti djece i njihovih obitelji.

## **4. IMIDŽ**

Izraz „imidž“ potječe od latinske imenice *imago* (Bekavac Basić, 1991) što znači slika, lik, oblik, utjelovljenje, predodžba, utvara. Imidž ustanove odnosi se na percepciju koju javnost, uključujući klijente, zaposlene, investitore i širu zajednicu, ima prema istoj. Ova percepcija može biti pozitivna ili negativna i značajno utiče na uspjeh ustanove. Imidž je oblikovan kroz različite faktore kao što su komunikacija, marketinške kampanje, iskustva korisnika, medijski prikazi i interno ponašanje zaposlenih. Svaka ustanova ili organizacija ima svoj imidž koji predstavlja njegov identitet. On mora biti jasan jer se putem njega prenosi misija organizacije ili ustanove, profesionalnost vodstva i zaposlenika iste, te njegova uloga u okruženju. Na imidžu se mora kontinuirano raditi i graditi ga kako bi uspjeh i cilj ustanove bio ostvareni. Svaki sudionik u razvoju imidža ima svoju ulogu. Kako bi se osigurala dobra reputacija na tržištu imidž mora biti kreiran kroz različite strategije koje su usmjerene prema kvaliteti.

### **4.1. Definicija, uloga i značaj imidža u suvremenom poslovanju**

Imidž povežujemo s reputacijom i identitetom ustanove, odnosno neke organizacije. Milas (2011:70) navodi da se „ugled zasniva na svim dojmovima javnosti o određenoj organizaciji, pri čemu se ugled stvara na temelju osobnog iskustva, bilo izravnog ili neizravnog, dok se imidž stvara na temelju slika koje organizacija

reflektira u javnosti“. O imidžu ustanove ovisi i njezin uspjeh. Kako bi osmislili svoj jedinstven i dobar imidž ustanove vode brigu o logu, nazivu, autentičnosti, zaposlenicima i njihovoj motiviranosti i zadovoljstvu, te načinu komuniciranja s vanjskim suradnicima (lokalnom zajednicom, roditeljima, poslovnim partnerima). Babić (2004:21) navodi da u suvremenom konkurentnom poslovnom svijetu konkurencija je sve više orijentirana na necjenovne elemente ponude. Kako bi poduzeće pobijedilo u tržišnoj utakmici ono treba koristiti različite konkurentne marketinške strategije koje je teško kopirati. Prema tome jedina stvar koju konkurencija na tržištu ne može imitirati je imidž.

Imidž možemo smatrati posljedicom doživljene, a ne realne kvalitete organizacije. On direktno određuje poslovno ili tržišno ponašanja prema proizvodu odnosno usluzi, a može biti pozitivan ili negativan. Negativan imidž stvara se nekvalitetnim radom. Prema Roccu (1998:152) sama predodžba imidža podrazumijeva nekoliko elemenata a to su: „objekt imidža (roba, usluga ili ideja), zatim subjekt imidža (dio tržišta ili javnosti kojoj je namijenjen objekt ili o čijem stavu, ponašanju i odlukama ovisi tržišna sudbina objekta), podražajni splet ( ukupnost podražaja emitiranih od objekta ili o njemu, a čine ga proizvod, formalno promotivno komuniciranje, stil, neformalno komuniciranje, komunikacijski splet kompetitivnih objekata), te receptivni splet (proces kojim podražajni splet vezan ili relevantan za imidž objekta postiže kognitivne ili konativne reakcije, imidž objekta ili ciljne skupine)“. Uloga imidža u suvremenom poslovanju postala je vrlo važan dio poslovanja svake kompanije i ustanove jer značajno utječe na njem uspjeh. Imidž, odnosno percepcija koju javnost, klijenti, partneri i šira zajednica imaju o nekoj tvrtki, obuhvaća više segmenata kao što su vizualni identitet, korporativna kultura, društvena odgovornost, kvaliteta proizvoda ili usluga te način komunikacije s javnošću. Komponente imidža dijelimo na vizualni identitet (uključuje logotip, boje, dizajn web stranice, pakiranje proizvoda i sve vizualne elemente koji predstavljaju tvrtku). Vizualni identitet je često prvi kontakt potencijalnog kupca s brendom, i zbog toga mora biti privlačan, profesionalan i prepoznatljiv. Sljedeći element je korporativna kultura. Interna kultura tvrtke, odnosno način na koji se tretiraju zaposlenici i način na koji se obavljaju poslovne aktivnosti također utječu na imidž. Pozitivna korporativna kultura može privući talentirane zaposlenike i poboljšati ukupnu reputaciju tvrtke. Bez obzira na sve druge aspekte

imidža, kvalitetni proizvodi ili usluge su temeljni za pozitivnu percepciju. Kvaliteta gradi povjerenje i lojalnost kupaca. U današnje vrijeme, društveno odgovorno poslovanje igra veliku ulogu u izgradnji pozitivnog imidža. Organizacije koje se angažiraju u ekološki prihvatljivim praksama, podržavaju lokalne zajednice ili promoviraju jednakost i raznolikost često imaju bolji imidž. Transparentna, iskrena i dosljedna komunikacija pomaže u izgradnji i održavanju pozitivnog imidža. Krizna komunikacija je također kritična – način na koji tvrtka reagira na negativne situacije može značajno utjecati na percepciju javnosti.

Imidž znatno utječe na poslovanje organizacije. Povjerenje i lojalnost važni su za građenje pozitivnog imidža. Pozitivan imidž gradi povjerenje kod potrošača, što dovodi do veće lojalnosti i ponovljenih kupnji. Ljudi su skloniji poslovanju s tvrtkama koje percipiraju kao pouzdane i etične. Tvrtke s jakim i pozitivnim imidžom često imaju konkurentsku prednost. Kupci su često spremni platiti više za proizvode ili usluge tvrtke s boljim imidžom. Pozitivna reputacija pomaže privući i zadržati talentirane zaposlenike. Ljudi žele raditi u tvrtkama koje su poznate po dobroj radnoj kulturi i društvenoj odgovornost. Sve prethodne točke doprinose ukupnom financijskom uspjehu. Tvrtke s boljim imidžom često bilježe veće prihode, imaju lakši pristup kapitalu i bolje poslovne prilike.

## **4.2. Korporativni imidž i suvremene ustanove**

Korporativna slika pojam je tipičan za područje marketinga i gospodarstva tvrtke koji uključuje pozicioniranje poduzeća na tržištu i percepciju koju njegovi potrošači, konkurenti i ostatak stanovništva imaju u odnosu na njezinu ekonomsku aktivnost i način na koji ga razvijaju. Organizacije, odnosno ustanove stvaraju korporativnu sliku koja će ih istaknuti u odnosu na ostatak određenog sektora kako bi se identificirale i stekle veću relevantnost ili tržišnu snagu. To se radi na više načina, uglavnom kroz niz marketinških strategija i strateški plan.

Suvremene ustanove za rani i predškolski odgoj ustrojene su po demokratskom principu. Iz toga proizlazi da su svi aspekti koji povezuju demokraciju raspodijeljeni na sve subjekte. Ti subjekti su odgovorni za kvalitetan rad i ishode toga rada. Korporativni imidž koji ima svaka suvremena ustanova rezultat je djelovanja i međusobne suradnje svih aktera u toj ustanovi. Temeljne vrijednosti koje ustanova

promovira odnose se na cjeloživotno učenje i profesionalno partnerstvo svih stručnih djelatnika i ostalih dionika ustanove.

#### **4.2.1. Povijesni razvitak imidža ustanove**

Pojam imidža poduzeća prvi se put spominje oko sredine prošloga stoljeća. Newman (Abratt, 1989:64) je još godine 1953. prvi postavio problem usporedbe i izjednačivanja osobnosti čovjeka i imidža poduzeća. Nekoliko godina nakon toga, godine 1956., Boulding (Abratt, 1989: 64) je utvrdio povezanost između imidža i ponašanja, ističući da je „istina ono u što pojedinac vjeruje i to za njega predstavlja jedinu i pravu istinu“. Godine 1958. Martineau (Abratt, 1989:588) ističe značaj imidža poduzeća i navodi da bi „menadžment svakoga poduzeća morao ozbiljno shvatiti pojam imidža i poraditi na njemu, jer se svako poduzeće na tržištu susreće s različitim oblicima javnosti kojima se mora predstaviti“. On isto tako navodi da je „potrebno razdvojiti funkcionalno značenje imidža poduzeća (opipljive vrijednosti kvalitete, pouzdanosti, usluge, cijene) od njegovog emotivnog značenja (subjektivnog osjećaja)“. Iste je godine Harris (Abratt, 1989:64) predočio nekoliko vrsta imidža značajnih za poduzeće – imidž poduzeća, institucionalni imidž, imidž proizvoda/usluge, imidž marke, rasprostranjen (difuzan) imidž i zahtijevani imidž (imidž koji zahtijevaju korisnici).

Grgić u svom znanstvenom radu navodi nekoliko modela iz području upravljanja identitetom i imidžom poduzeća (<https://hrcak.srce.hr/file/26608> 25.04.2024.). Neki od modela su: Model Kennedy (1977.) kojim se objašnjava kako se formira imidž nekoga poduzeća, Dowlingov model (1986.) uglavnom prati model Kennedy. Glavno poboljšanje koje je unio u svoj model jest pozornost koju poklanja komunikaciji. Abrattov model (1989.) donosi značajniju promjenu u odnosu na prijašnje modele. On uvodi koncept ‘osobnosti poduzeća’. Marwickov i Fillov model (1997.) - model je kojim se određuje osobito značenje strategije poduzeća, odnosno strateškog menadžmenta kao veoma značajnog dijela imidža poduzeća. Stuart model (1998., 1999.) zapravo je revizija Abrattovog modela koji je originalno formuliran godine 1994., i dopunjen godine 1998. Glavna je promjena u odnosu na Abrattov model stavljanje osobnosti i simbola poduzeća pod identitet poduzeća i smještaj zaposlenika, jedne od najvećih grupa vlasnika udjela, u unutarnji dio modela. Ind (1997.) ističe da

„Stuart model iz godine 1994. ne uključuje proizvode i usluge, koji također imaju osobito važnu ulogu u prenošenju poruke identiteta poduzeća“. Van Riel i Balmer (1997.) u svojem su konceptu uzeli u obzir utjecaje i promjene iz okruženja i razvijanje događaja, poput promjena ponašanja konkurenata, promjena u proizvodnji i na tržištu (primjerice, uvjetovano brzim razvitkom informacijsko komunikacijske tehnologije), i promjena vladinih propisa na percepciju identiteta poduzeća. Autori smatraju da sve promjene koje se događaju u okruženju poduzeća imaju bitno značenje za percepciju identiteta poduzeća, a samim time i za formiranje imidža poduzeća.

Prvom predškolskom ustanovom u Hrvatskoj smatra se Zavod za nahočad koji je osnovan u Dubrovniku 1432. godine. Ta ustanova skrbila je o djeci koja nisu imala obitelj. Ista takva ustanova osnovana je i u Zadru 1452. i Šibeniku 1612. godine. 1855. godine zagrebački nadbiskup Juraj Haulik u prostorima Samostana sestara milosrdnica u Zagrebu osnovao je prvo pjestovalište koje se smatra pretečom jaslica. Prvu svjetovnu kolijevku otvorila je Udruga za našu djecu 4. listopada 1909. godine u Zagrebu. Slične ustanove osnovale su se diljem svijeta. Za vrijeme svjetskih ratova smanjio im se broj. Nakon industrijalizacije znatno se povećao interes za smještaj djece u institucije za odgoj i obrazovanje. Sve do sedamdesetih godina ustanove ovakvog tipa imale su više imidž medicinskog tipa smještaja. Nakon tog razdoblja dolazi do promjena u shvaćanju zbrinjavanja djece u ustanovama, te se počinju stvarati suvremeni uvjeti odgoja i obrazovanja djece rane i predškolske dobi koji imaju više pedagoški karakter. Novim programskim zadaćama potiče se suradnja s roditeljima i lokalnom zajednicom, te se unapređuje rad kroz edukacije svih zaposlenika.

1980. godine donesen je novi Zakon o odgoju i osnovnom obrazovanju koji nalaže integraciju jaslica i vrtića u cjelovitu odgojno-obrazovnu ustanovu. Time je promijenjen imidž ustanove kao institucije u kojoj djeca od najranije dobi sudjeluju u procesu odgoja i obrazovanja izvan svoje obitelji. „Integriranjem s dječjim vrtićem, osamdesetih godina prošlog stoljeća jaslice u Hrvatskoj, fizički, upravno i po djelatnosti postaju odgojno-obrazovne ustanove i prva stepenica odgojno-obrazovnog sustava“. (Petrović-Sočo, 2007:18).

#### 4.2.2. Sadašnja teorija marketinga o identitetu, imidžu, reputaciji

Riječ marketing kod mnogih ljudi potiče razmišljanje o prodaji i oglašavanju. Ova tvrdnja proizlazi iz činjenice da su ljudi u današnje vrijeme zaokupljeni sa svih strana različitim oglasima, marketinškim kampanjama, internetskom prodajom i ostalim načinima kojima prodavatelj žele privući svoje kupce. Prema Kotleru, Wongu, Saundersu i Amstrongu (2006:6) u današnje vrijeme marketing ne tumačimo starim značenjem čina prodaje, već značenjem zadovoljavanja potreba potrošača.

„Korporativni imidž rezultat je interakcije svih iskustava, impresija, vjerovanja i osjećaja koje ljudi imaju o nekom poduzeću. Dakle imidž je posljedica doživljene, a ne stvarne kvalitete poduzeća“. (Babić, 2004:314). Prema istoj autorici imidž je nedjeljiv od identiteta i zato predstavlja kategoriju koja se mijenja vrlo postupno.

„Identitet poduzeća je zbroj svih načina na koji se ono predstavlja ukupnoj javnosti, dok je imidž ono što javnost vjeruje da poduzeće jest“. (Babić 2004:314). „Svojim imidžom svako poduzeće odnosno ustanova treba javnosti predstaviti ono što radi, kako radi za što se zalaže, koji su njegovi proizvodi, kupci, njegovi ekonomski pokazatelji i kakva je njegova reputacija“.

Kesić (2005:10) smatra da je „bit suvremene postmoderne teorije marketinga odbacivanje osnovne ideje modernoga marketinga, one ideje prema kojoj ljudsko društveno iskustvo ima ‘stvarnu’ osnovu“. Korištenje usluga danas je više povezano s imidžom nego s materijalnim i opipljivim vrijednostima koje usluge pružaju. Postalo je iskustvo zasnovano na hiperrealnosti, gdje su potrošnja i doživljaj potrošnje važniji od stvarne materijalne vrijednosti. Korištenje usluga sada je način na koji korisnici definiraju svoj osobni imidž i imidž drugih. Imidži su postali ključni element postmodernog marketinga. Drugim riječima, imidž je postao roba koja se prodaje, a usluge su sredstvo za predstavljanje i prodaju željenog imidža. Današnje ponašanje korisnika nije usmjereno prema zadovoljenju potreba, već na spoznaji da korisnici sami upravljaju svojim potrebama.

U današnje vrijeme kada je konkurencija na tržištu vrlo jaka, vrlo je važno da imidž bude visoko pozicioniran. On mora biti usmjeren kvaliteti i etici u poslovanju. Zadovoljstvo interesa kupaca, djelatnika, suradnika u poslovanju, odnosno eksterne

javnosti, vlade i cjelokupnog društva uvjetovano je imidžom organizacije. Važan faktor u ostvarivanju kvalitetnog imidža je strategija kojom će se on razvijati. To podrazumijeva „izgradnju i stalno unapređivanje imidža pomoću vizualnog identiteta, profesionalnosti menadžera, zaposlenika i distributera, kvalitete proizvoda, izgradnje odnosa s kupcima i poslovnim partnerima, poslovne politike, organizacijske strukture, kulture i klime, te tržišnog identiteta“. (Babić 2004:314).

Imidž je osobito važan u uslužnim djelatnostima, a ovdje spadaju i odgojno-obrazovne ustanove. Zbog osobitosti koje nude ove djelatnosti kupci ih procjenjuju kroz vizualna obilježja. O imidž ovisi i tržišni udio proizvoda koji organizacija nudi.

#### **4.2.3. Imidž – psihološka konstrukcija**

Christensen i Askegaard (2001:292) smatraju da je imidž tipično povezan s memorijom ili s predočavanjem vizualnog fenomena, a ne s maštom. Dowling (1998:27) smatra da imidž jako utječe na način kojim ljudi gledaju na određene stvari ili pojave i reagiraju na njih. Zaltman (2003:33) tvrdi da „ljudske misli izvire iz nečega što znanstvenici nazivaju imidžom“. Imidž se danas smatra sredstvom upravljanja i tržišnog pozicioniranja na strateškoj i taktičkoj razini marketinga, s rastućim potencijalom. Kada subjekt jednom percipira imidž, on postaje relativno stabilna vrijednost. Kesić (2003:107), smatra da imidž poduzeća predstavlja cjelokupni dojam o poduzeću predstavljen identitetom i ostalim obilježjima značajnima za ciljnu publiku. Prema Hatchu i Schultzu (1997:359) to je „holistički i jasan dojam koji pojedinci i pojedine grupe imaju o poduzeću i rezultat je razumnog djelovanja tih grupa i komunikacija poduzeća koji stvaraju i projektiraju sliku o sebi“. Imidž poduzeća temelji se na njegovom identitetu, što predstavlja dojam o cijelom poduzeću. Često se prema imidžu poduzeća prepoznaje i ocjenjuje cijela organizacija, njezino poslovanje i usluge. Imidž je sredstvo kojim se projicira slika poduzeća te prenose njegove vrijednosti ciljnom segmentu i široj javnosti. Prema Baletiću (1995:302) imidž je „predodžba ili slika o nečemu, psihološko-sociološka kategorija koja predstavlja ukupnost dojmova koje je o pojedincu, poduzeću, korporaciji, instituciji pa i čitavoj državi stekla javnost“. Babić (2004:24) imidž smatra „posljedicom doživljene a ne stvarne kvalitete poduzeća. Taj psihološki konstrukt direktno određuje poslovno ili tržišno ponašanje prema proizvodu i poduzeću, a on može biti pozitivan i negativan.



Pozitivan je rezultat rada na vlastitom usavršavanju adekvatnog prezentiranja i promocije. Negativan se stvara lošim radom i posljedica je događaja koji izazivaju strah i nesigurnost“.

#### **4.2.4. Emocionalna korist**

Prema Grgiću (<https://hrcak.srce.hr/file/26608> 25.04.2024.) „uvjeriti ljude da kupe proizvod ili koriste uslugu u današnjem zasićenom i konkurentnom okruženju je vrlo teško. Uspjeh djelovanja leži u razumijevanju snažne, nedefinirane emocionalne sile koja utječe na odluke ljudi. Sposobnost prodora u svijest korisnika ograničena je samo ljudskom imaginacijom. Ova sposobnost omogućava reproduciranje imidža i koncepata, njihovo preoblikovanje i transformaciju u nove ideje, te zamišljanje kako bi iskustva tih novih misli mogla izgledati“. (Zaltman, 2003:23) „Gobé ističe razliku (2001:XXVIII – XXXI) između tradicionalnog koncepta spoznaje marke i emocionalne dimenzije marke koja uključuje promjenu realnosti za korisnika u procesu donošenja odluke, jednako kao i prihvaćanje personalizacije međusobnih odnosa među korisnicima i poduzećem, određenima u nekoliko dimenzija:

- od proizvoda do iskustva
- od iskrenosti do povjerenja
- od kvalitete do preferencije
- od identiteta do osobnosti
- od funkcionalnosti do osjećaja
- od usluge do odnosa.“

Grgić (<https://hrcak.srce.hr/file/26608> 25.04.2024.) u svom radu smatra da „korisnici danas percipiraju razliku između dviju usluga na emocijama, a ne na racionalnosti. Emocije daju svakoj alternativni vrijednost i zbog toga su mjerilo za ocjenu i izbor između alternativa. Razlikovanje, zapravo, osigurava dojam prijašnje predodžbe, kvaliteta usluge i očekivanja korisnika. Za korisnike emocionalna je korist osnova važnih vrijednosti koji definiraju i daju smisao njihovim životima. Iako su atributi i funkcionalna korist usluge važni, oni su tek mali dio onoga što stvarno potiče korisnika na korištenje pojedine usluge“. Isti autor također navodi da se „danas potrebe stvaraju na temelju simbolizma, pa je ponašanje korisnika uvjetovano

samopercepcijom. Imidž je psihološka konstrukcija, a značenja pridodana nekoj usluzi dolaze od korisnika. Osim stvarnih i funkcionalnih obilježja, usluge se koriste za predstavljanje korisnika, njihovog životnog stila i statusa, što odražava njihovu samopercepciju. Zato se mnoge usluge ne koriste zbog svojih funkcionalnih vrijednosti, već zbog simboličkih vrijednosti koje imaju za korisnika. Uspješni simboli potiču imitaciju i omogućuju pozitivnu ili negativnu identifikaciju. Jedna od značajki ljudske percepcije je koncept pojednostavnjenja, sklonost reduciranju mnogih karakteristika u zaključak ili stereotip. Stvaranje stereotipa omogućuje lakši odnos prema svijetu, pa nije neobično da pojedinac, prihvaćajući jedan simbol usluge, percipira imidž cijelog poduzeća ili svih njegovih usluga. Često se imidž jedne usluge doživljava kao imidž cijelog poduzeća. Stoga, jaka marka usluge koju korisnici prihvate može se prenijeti na druge srodne usluge istog poduzeća. Na taj način, povjerenje korisnika u poznatu marku s njenim identitetom generalizira se i prenosi na nove usluge istog poduzeća, pa čak i na samo poduzeće“.

### **4.3. Planiranje i primjena komunikacije unutar ustanove – Interna komunikacija**

Prema Weicku i Browningu (1986) „komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe. U tom procesu važno je da se informacija razumije“. Informacija mora biti točna, pravodobna, potpuna i važna kako bi učinak prijenosa iste bio zadovoljavajući. Internom komunikacijom u ustanovi smatramo komunikaciju između uprave, odgojitelja, stručnog tima i tehničkog osoblja.

Prema Rouse i Rouse (2005:46) postoje tri oblika komunikacije, a to su:

- Usmena komunikacija,
- Pisana komunikacija,
- Neverbalna komunikacija.

Isti autori navode da „usmena komunikacija ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima. Najvažnija prednost jest što ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih sugovornici razumjeli. Također mogu ustanoviti razumiju li oni poruke svojih sugovornika“. Pisana komunikacija ima par prednosti nad pismenom, a to su da ljudi prije pisanja više

razmišljaju o poruci koju će odaslati, jer kad jednom nešto napišemo ostaje stalan trag o istom. Druga činjenica je da primatelji ima više vremena proanalizirati poruku te poslati povratnu informaciju. Prema Hamiltonu, Parkeru i Smithu (1982) „neverbalna komunikacija se odnosi na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi“.

Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (2012:64) govori o odnosima i komunikaciji odraslih (odgojitelja i drugih stručnih suradnika) s djecom. U njemu se navodi da „kvalitetni odnosi i komunikacija su središnja operativna načela u organizaciji odgojno-obrazovnog procesa ustanove za rani odgoj. Ona se temelje na reciprocitetu i zajedništvu, koji svim sudionicima, uključujući i djecu, omogućuje aktivno sudjelovanje u oblikovanju procesa odgoja i obrazovanja“.

Interna komunikacija u ustanovi odnosi se na dnevna planiranja, tjedna planiranja, mjesečna, dvomjesečna i tromjesečna planiranja. Također kroz svakodnevnu razmjenu informacija odgojitelja i stručnog tima i ravnatelja realiziraju se planirani zadaci i ciljevi. Odgojiteljska vijeća na kojima sudjeluju odgojitelji, stručni tim i ravnatelj oblik su verbalne komunikacije među zaposlenicima gdje se donose odluke i raspravlja o prijedlozima za unapređenje odgojno-obrazovnog rada. Godišnji plan i program i godišnje izvješće neverbalni su načini komunikacije (pisani) putem kojih se donose zaključci i planovi za realizaciju plana i programa.

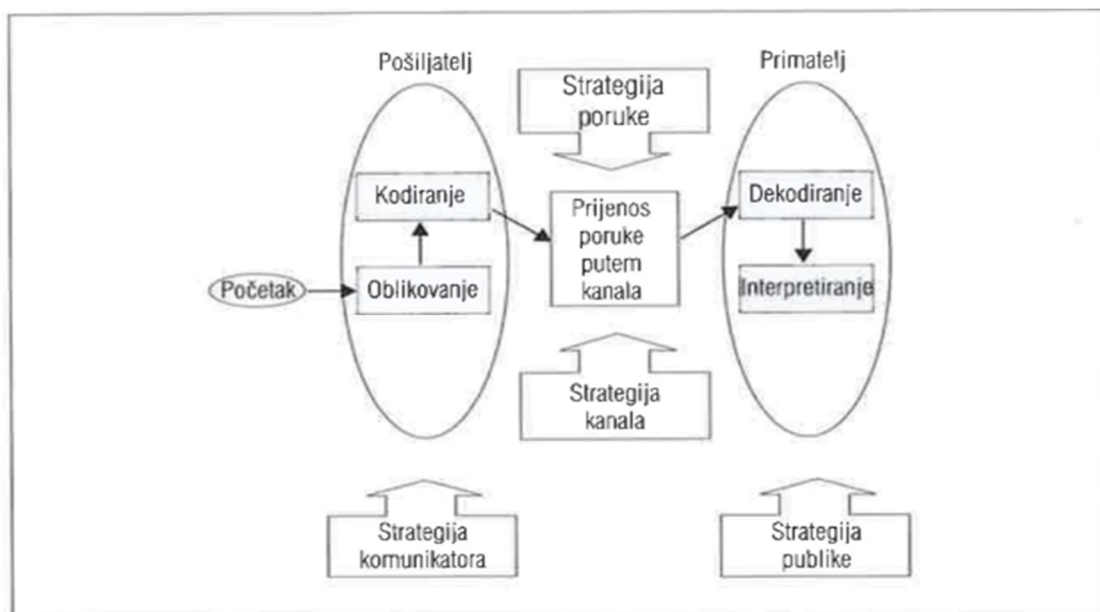
#### **4.4. Planiranje i primjena komunikacije izvan ustanove – Eksterna komunikacija**

Eksternom javnošću u ustanovama ranog i predškolskog odgoja smatramo roditelje, osnivača, lokalnu zajednicu, dobavljače, partnere, ostale ustanove, suradnike u Agenciji za odgoj i obrazovanje i sve dionike koji na bilo koji način surađuju s ustanovom. Da bi komunikacija ustanove s navedenim dionicima bila kvalitetna potrebno je planirati način na koji će ona biti ostvarena.

Prema Rouse i Rouse (2005:88) da bi u svojoj komunikaciji postigli željene rezultate, trebamo razviti strategiju komuniciranja. Prema istim autorima (2005:89) „četiri su temeljna elementa za uspješne strategije komuniciranja, a to su:

- Strategija komunikatora,
- Strategija publike,
- Strategija kanala,
- Strategija poruke“.

„Ako je strategija komuniciranja dobro isplanirana tada će se smanjiti broj zapreka u komunikaciji, te će se povećati mogućnost uspjeha bilo koje komunikacijskog zadatka“, (Rouse, Rouse, 2005:88). Slika 8. prikazuje shematski prikaz strategije komuniciranja.



**Slika 8.** *Strategija komuniciranja*

Izvor: Rouse, Rouse, (2005:88)

Dobra komunikacija prema eksternoj javnosti odraz je i samog imidža ustanove. Pomnim planiranjem i dobrim strategijama prenošenja informacija i poruka eksternoj javnosti stvara se pozitivan imidž ustanove. Komunikacija koju ostvarujemo prema eksternoj javnosti ostvaruje se u različitim oblicima. Bilo da se radi o usmenoj komunikaciji (sastanci, stručni skupovi, edukativne radionice) ili pismenoj (web stranice, društvene mreže, letci, časopisi) svaki od tih oblika komunikacije vrlo je važan za ostvarivanje ciljeva i kreiranja pozitivnog imidža, odnosno reputacije predškolske ustanove.

## 5. Error! Reference source not found.

Ovaj dio rada detaljno opisuje metodologiju istraživanja, postavljene ciljeve i hipoteze, te će se analizirati dobiveni rezultati. Nadalje, pružit će se diskusija o tim rezultatima, istaknuti eventualna ograničenja istraživanja, te donijeti zaključci o provedenom istraživanju.

U sklopu metodologije ovog istraživanja, važan aspekt predstavlja korištenje šifrnika varijabli, a kako bi se olakšao prikaz i analiza dobivenih rezultata. Šifrnici varijabli omogućuje identifikaciju varijabli i njihovu lakšu interpretaciju. Svaka varijabla ima dodijeljenu jedinstvenu identifikacijsku šifru koja olakšava njenu interpretaciju u daljnjim analizama. U ovom radu šifra varijabli bit će Q, te će u nastavku rada, rezultati istraživanja biti prezentirani koristeći navedeni šifrnici varijabli, što će omogućiti preciznu analizu i interpretaciju dobivenih rezultata u svrhu ispunjenja postavljenih ciljeva i provjere hipoteza. Ovaj prilog olakšati će čitateljima razumijevanje analize podataka i ujedno istaknuti važnost šifrnika varijabli u procesu istraživanja.

### 5.1. Metodologija istraživanja

U ovom dijelu predstaviti će se istraživanje koje je provela autorica ovog rada anketnim upitnikom putem Google obrasca, a koji je bio u potpunosti anonimno. U provedenom istraživanju sudjelovalo je 184 ispitanika koji su na pitanja anketnog upitnika odgovarali u postupnosti anonimno. Anketni upitnik sastojao se od 32 pitanja, od kojih se prva četiri pitanja odnose na demografske karakteristike ispitanika, odnosno spol, dob, zanimanje, te stupanj obrazovanja, a ostala pitanja postavljana su tako da po svakoj hipotezi bude minimalno pet pitanja sa Likertovom skalom, kako bi se dobili točno mjerljivi rezultati. Podaci su obrađeni u programu IBM SPSS Statistics. Anketa se provodila u razdoblju od 04. ožujka do 30. travnja 2024. godine. Ispitanici su bili iz ciljane skupine zaposlenika u odgojno – obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

## 5.2. Ciljevi i hipoteze rada

Cilj ovog istraživanja je dublje razumjeti utjecaj organizacijske kulture na imidž predškolskih ustanova te identificirati ključne faktore i mehanizme koji oblikuju percepciju dionika o tim institucijama. Ovo istraživanje također ima za cilj pridonijeti razvoju strategija i praksi koje će predškolskim ustanovama pomoći u stvaranju pozitivnog imidža, poboljšati međusobnu suradnju s dionicima te unaprijediti kvalitetu usluga koje pružaju.

Hipoteze rada:

**Hipoteza H1:** Kultura organizirana prema zadatku pozitivno utječe na timski rad.

Objašnjenje hipoteze H1: *Organizacijska kultura usmjerena prema zadacima može pozitivno utjecati na timski rad. Organizacijska kultura oblikuje norme, vrijednosti i običaje unutar radnog okruženja, a kada je fokusirana prema zadacima, može poticati suradnju, efikasnost i produktivnost timova. Rad u predškolskoj ustanovi podrazumijeva sposobnost prilagođavanja različitim situacijama, fleksibilnost djelatnika omogućava upravi ustanove lakše delegiranje i organiziranje poslova, odnosno dostizanje postavljenih ciljeva.*

**Hipoteza H2:** Kultura organizirana prema zadatku potiče inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove.

Objašnjenje hipoteze H2: *Zajednički ciljevi i zadaci sugeriraju visoki stupanj fokusa djelatnika na iste što omogućava različite perspektive, te iz podržavajući i uvažavajuće atmosfere prostor za inovacije i kreacije novih metoda. Implementacija kulture organizirane prema zadacima u predškolskoj ustanovi može stvoriti poticajno okruženje koje podržava stalno traženje boljih i učinkovitijih pristupa obrazovanju djece. Organizacije koje promiču kulturu organiziranu prema zadacima često potiču kreativnost u rješavanju problema. U predškolskoj ustanovi, ovo može značiti poticanje odgajatelja da razvijaju kreativne i interaktivne metode kako bi potaknuli dječju radoznalost i učenje.*

**Hipoteza H3:** Kultura organizirana prema zadatku pozitivno utječe na kohezivnost tima i motivaciju djelatnika.

Objašnjenje hipoteze H3: *Pomno planirani međuljudski odnosi uprave koja potiče dostizanje punog potencijala djelatnika omogućuje visoku razinu zadovoljstva i motivacije djelatnika u radu i u timu iz čega proizlazi pozitivna slika ustanove prema vam, a to je bitan čimbenik u kreiranju imidža ustanove. U kontekstu predškolske ustanove, primjena kulture organizirane prema zadatku može rezultirati timom koji je motiviran, suradnički orijentiran te sposoban efikasno nositi se s izazovima i raditi prema zajedničkim ciljevima u pružanju najbolje moguće skrbi i obrazovanja djeci.*

### 5.3. Diskusija rezultata istraživanja

Na početku anketnog upitnika postavljena su pitanja kojima se utvrđuju sudionici ovog istraživanja pomoću nekoliko pitanja koja se odnose na spol, dob, zanimanje te završen stupanj obrazovanja. Tablica 5. prikazuje socio-demografsku strukturu svih ispitanika, odnosno informacije o spolu, dobi, zanimanju te stupnju obrazovanja ispitanika.

**Tablica 5.** *Socio-demografska struktura ispitanika*

		Count	Column N %
SPOL	Muško	2	1,1%
	Žensko	182	98,9%
DOB	18-25	9	4,9%
	26-35	35	19,0%
	36-45	83	45,1%
	46-55	40	21,7%
	56-65	17	9,2%
ZANIMANJE	Student	2	1,1%
	Zaposlen	182	98,9%
STRUČNA SPREMA	SSS	4	2,2%
	VŠS	49	26,6%
	VSS	131	71,2%

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

Muškarci čine 1,1% ukupnog uzorka, dok žene čine 98,9%. Razlika u broju muškaraca i žena je značajna jer se primjećuje veći udio žena u uzorku. Najveći udio sudionika (45,1%) pripada dobnoj skupini od 36 do 45 godina. Značajan udio sudionika (21,7%) je u dobnoj skupini od 46 do 55 godina. Manji postotci sudionika

su u dobnoj skupini od 26 do 35 godina (19,0%), od 56 do 65 godina (9,2%) te najmanji postotak (4,9%) u dobnoj skupini 18-25. Najveći broj sudionika (71,2%) ima visoku stručnu spremu. Slijedi grupa sa završenom višom stručnom spremom (26,6%), te najmanji postotak (2,2%) sa završenom srednjom stručnom spremom. Što se tiče zanimanja, od ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju zaposlenih je 182, što je 98,9%, a studenata 2, što je 1,1%, ta je razlika također značajna.

Ova analiza pruža uvid u demografske karakteristike sudionika istraživanja te omogućuje bolje razumijevanje njihovih profila u kontekstu analize ili istraživanja koje je provedeno.

Cronbach Alpha koeficijent je statistička mjera unutarnje dosljednosti ili pouzdanosti skupa stavki ili pitanja. Raspon vrijednosti Cronbach-ovog alfa koeficijenta je od 0 do 1. Što je veća vrijednost, to je veća unutarnja dosljednost skupa stavki.

**Tablica 6.** *Cronbach Alpha koeficijent*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,826</b>	<b>15</b>

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

Vrijednost od 0,826 koju vidimo ovdje sugerira izuzetno visoku unutarnju dosljednost mjernog instrumenta. N of items, odnosno broj stavki, označava ukupan broj stavki u skupu koji se koristi za mjerenje nekog konstrukta ili fenomena. U ovom slučaju, imamo 15 stavki uključenih u analizu pouzdanosti. Ukratko, rezultati ove analize pokazuju da je mjerni instrument koji se koristi u istraživanju izuzetno pouzdan, budući da Cronbach-ov alfa koeficijent iznosi 0,826, što je znatno iznad uobičajenih pragova za prihvatljivu unutarnju dosljednost.



## 5.4. Zaključak rezultata istraživanja

U ovom poglavlju pomoću deskriptivne statistike, Pearsonovog testa i T-testa provest će se dokazivanje hipoteza. Sukladno postavljenom hipotezama i provedenom istraživanju mogu se donijeti određeni zaključci.

Hipoteza H1 koja glasi „**Hipoteza H1**: Kultura organizirana prema zadatku pozitivno utječe na timski rad.“ Kako bi se potvrdila ili opovrgnula navedena hipoteza, kao dio deskriptivne statistike korištene su sljedeće tvrdnje:

Q1: Kako ocjenjujete razinu suradnje među djelatnicima u predškolskoj ustanovi (odnosi se na vašu ustanovu)?

Q2: Smatrate li da organizacijska kultura može poticati timski rad u predškolskim ustanovama?

Q10: U kojoj mjeri smatrate da se u predškolskim ustanovama pridaje dovoljno pažnje razvoju organizacijske kulture usmjerene prema zadacima?

Q19: Koliko je važan imidž predškolske ustanove za suradnju s drugim ustanovama?

Q25: Smatrate li da reputacija proizlazi iz kulture koju kreiraju zaposlenici predškolske ustanove?

U sljedećoj tablici prikazana je deskriptivna statistika za hipotezu H1 pomoću navedenih tvrdnji.

**Tablica 7.** Deskriptivna statistika za dokazivanje H1

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	184	1	5	<b>3,66</b>	<b>,751</b>
Q2	184	3	5	<b>4,47</b>	<b>,581</b>
Q10	184	1	5	<b>3,24</b>	<b>,843</b>
Q19	184	2	5	<b>4,16</b>	<b>,706</b>
Q25	184	2	5	<b>4,34</b>	<b>,649</b>
Valid N (listwise)	184				

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

U tablici 7. vidljivo je da su ispitanici imali ponuđenu Likertovu skalu s vrijednostima od 1 do 5. Iz tablice deskriptivne statistike možemo izvući sljedeće zaključke za svaku od varijabli:

Q1: Kako ocjenjujete razinu suradnje među djelatnicima u predškolskoj ustanovi (odnosi se na vašu ustanovu)?

Prosječna ocjena suradnje među djelatnicima je 3,66, što sugerira da ispitanici općenito smatraju suradnju relativno dobrom (iznad srednje vrijednosti 3). Standardna devijacija od 0,751 ukazuje na umjerenu varijabilnost odgovora, što znači da se većina odgovora grupira oko prosječne ocjene.

Q2: Smatrate li da organizacijska kultura može poticati timski rad u predškolskim ustanovama?

S prosječnom ocjenom od 4,47, ispitanici vrlo snažno vjeruju da organizacijska kultura može poticati timski rad. Relativno niska standardna devijacija od 0,581 ukazuje na dosljednost u odgovorima, pri čemu većina ispitanika dijeli slično mišljenje.

Q10: U kojoj mjeri smatrate da se u predškolskim ustanovama pridaje dovoljno pažnje razvoju organizacijske kulture usmjerene prema zadacima?

Prosječna ocjena od 3,24 ukazuje da ispitanici imaju neutralno do blago pozitivno mišljenje o tome koliko se pažnje pridaje razvoju organizacijske kulture usmjerene prema zadacima. Veća standardna devijacija (0,843) sugerira da postoji veća raznolikost u mišljenjima ispitanika.

Q19: Koliko je važan imidž predškolske ustanove za suradnju s drugim ustanovama?

S prosječnom ocjenom od 4,16, ispitanici smatraju da je imidž predškolske ustanove vrlo važan za suradnju s drugim ustanovama. Standardna devijacija od 0,706 ukazuje na umjerenu varijabilnost odgovora, što znači da se većina ispitanika slaže oko važnosti imidža.

Q25: Smatrate li da reputacija proizlazi iz kulture koju kreiraju zaposlenici predškolske ustanove?

S prosječnom ocjenom od 4,34, ispitanici snažno vjeruju da reputacija proizlazi iz kulture koju kreiraju zaposlenici predškolske ustanove. Standardna devijacija od 0,649 pokazuje umjerenu varijabilnost odgovora, što ukazuje na relativnu dosljednost među ispitanicima.

Sva pitanja povezana s Hipotezom H1 pokazuju pozitivne prosječne ocjene, što sugerira da ispitanici generalno smatraju da organizacijska kultura usmjerena prema zadatku pozitivno utječe na timski rad. Većina prosječnih ocjena je iznad 3, što potvrđuje pozitivne stavove ispitanika. Varijabilnost odgovora ukazuje na određeni stupanj neslaganja među ispitanicima, posebno kod pitanja Q10, ali općenito rezultati podržavaju hipotezu H1.

Osim deskriptivne statistike prikazan je i Pearsonov koeficijent korelacije koji se koristi u slučajevima kada između varijabli promatranog modela postoji linearna povezanost i neprekidna normalna distribucija. Vrijednost Pearsonovog koeficijenta korelacije kreće se od +1 (savršena pozitivna korelacija) do -1 (savršena negativna korelacija). Predznak koeficijenta upućuje na smjer korelacije, odnosno na snagu korelacije. Kako bi se prikazala povezanost varijabli korišten je Pearsonov koeficijent korelacije koji ukazuje na vezu među varijablama koje su se koristile i za dokazivanje hipoteze H1 pomoću deskriptivne statistike, a rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

**Tablica 8.** *Pearsonov koeficijent korelacije H1*

Correlations						
		Q1	Q2	Q10	Q19	Q25
Q1	Pearson Correlation	1	,037	<b>,442**</b>	,125	,032
	Sig. (2-tailed)		,615	<b>,000</b>	,091	,662
	N	184	184	184	184	184
Q2	Pearson Correlation	,037	1	-,056	<b>,280**</b>	<b>,333**</b>
	Sig. (2-tailed)	,615		,449	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	184	184	184	184	184
Q10	Pearson Correlation	<b>,442**</b>	-,056	1	,024	-,052
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>	,449		,742	,487
	N	184	184	184	184	184
Q19	Pearson Correlation	,125	<b>,280**</b>	,024	1	<b>,416**</b>
	Sig. (2-tailed)	,091	<b>,000</b>	,742		<b>,000</b>

	N	184	184	184	184	184
Q25 _	Pearson Correlation	,032	<b>,333**</b>	-,052	<b>,416**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,662	<b>,000</b>	,487	<b>,000</b>	
	N	184	184	184	184	184
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

Q1 (Suradnja) i Q10 (Pažnja razvoju kulture): postoji značajna pozitivna korelacija ( $r = 0,442$ ,  $p < 0,01$ ), što sugerira da viša razina suradnje među zaposlenicima korelira s većom pažnjom pridavanom razvoju organizacijske kulture usmjerene prema zadacima.

Q2 (Organizacijska kultura i timski rad) pokazuje značajne pozitivne korelacije s:

Q19 (Imidž i suradnja s drugim ustanovama):  $r = 0,280$ ,  $p < 0,01$

Q25 (Reputacija i kultura zaposlenika):  $r = 0,333$ ,  $p < 0,01$

To znači da ispitanici koji vjeruju da organizacijska kultura može poticati timski rad također smatraju da imidž i reputacija ustanove proizlaze iz kulture koju kreiraju zaposlenici.

Značajne pozitivne korelacije ukazuju na to da unapređenje organizacijske kulture usmjerene prema zadacima može poboljšati suradnju i percepciju važnosti imidža i reputacije u suradnji s drugim ustanovama.

Fokusi na jačanje organizacijske kulture mogu imati širok pozitivan utjecaj na timski rad i percepciju zaposlenika. Ukupno gledajući, ove korelacije potvrđuju da različiti aspekti organizacijske kulture, percepcije imidža i reputacije međusobno utječu na timski rad i suradnju unutar predškolske ustanove.

Kako bi se dodatno analizirala hipoteza H1, na sljedećoj tablici prikazan je i T-test, odnosno statistički postupak za testiranje značajnosti razlike između uzoraka usporedbom njihovih aritmetičkih sredina. Analizom rezultata, odnosno provedbom T-testa mogu se potvrditi ili odbaciti tvrdnje čija je aritmetička sredina veća od ocjene 3 na Likertovoj skali.

**Tablica 9. T-test za dokazivanje H1**

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	<b>66,196</b>	183	<b>,000</b>	<b>3,663</b>	<b>3,55</b>	<b>3,77</b>
Q2	<b>104,275</b>	183	<b>,000</b>	<b>4,467</b>	<b>4,38</b>	<b>4,55</b>
Q10	<b>52,219</b>	183	<b>,000</b>	<b>3,245</b>	<b>3,12</b>	<b>3,37</b>
Q19	<b>80,032</b>	183	<b>,000</b>	<b>4,163</b>	<b>4,06</b>	<b>4,27</b>
Q25	<b>90,629</b>	183	<b>,000</b>	<b>4,337</b>	<b>4,24</b>	<b>4,43</b>

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

U tablici 9. navedene su tvrdnje čija je aritmetička sredina veća od 3, tako da se može zaključiti kako su ispitanicima tvrdnje izrazito važne.

Za tvrdnju Q1 T-vrijednost od 66,196 i p-vrijednost  $< 0,01$  (značajna) ukazuju na to da je prosječna ocjena suradnje (3,663) značajno različita od nule.

Interval pouzdanosti (3,55 do 3,77) ne uključuje nulu, što potvrđuje statističku značajnost.

Za tvrdnju Q2 T-vrijednost od 104,275 i p-vrijednost  $< 0,01$  ukazuju na to da je prosječna ocjena (4,467) značajno različita od nule.

Interval pouzdanosti (4,38 do 4,55) ne uključuje nulu, što potvrđuje statističku značajnost.

Za tvrdnju Q10 T-vrijednost od 52,219 i p-vrijednost  $< 0,01$  ukazuju na to da je prosječna ocjena (3,245) značajno različita od nule.

Interval pouzdanosti (3,12 do 3,37) ne uključuje nulu, što potvrđuje statističku značajnost.

Za tvrdnju Q19 T-vrijednost od 80,032 i p-vrijednost  $< 0,01$  ukazuju na to da je prosječna ocjena (4,163) značajno različita od nule. Interval pouzdanosti (4,06 do 4,27) ne uključuje nulu, što potvrđuje statističku značajnost.

Za tvrdnju Q25 T-vrijednost od 90,629 i p-vrijednost  $< 0,01$  ukazuju na to da je prosječna ocjena (4,337) značajno različita od nule. Interval pouzdanosti (4,24 do 4,43) ne uključuje nulu, što potvrđuje statističku značajnost.

Sve varijable imaju vrlo visoke t-vrijednosti i p-vrijednosti  $< 0,01$ , što ukazuje da su prosječne ocjene svih ispitanih varijabli značajno različite od nule.

Intervali pouzdanosti za sve varijable ne uključuju nulu, dodatno potvrđujući značajnost rezultata.

Ovo pokazuje da ispitanici snažno vjeruju u pozitivne aspekte organizacijske kulture, suradnje, imidža i reputacije u predškolskim ustanovama. Rezultati podržavaju hipotezu H1 da kultura organizirana prema zadatku pozitivno utječe na timski rad i druge aspekte predškolske ustanove.

**Hipoteza H2** glasi „Kultura organizirana prema zadatku potiče inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove.“ Kako bi se potvrdila ili opovrgnula navedena hipoteza, kao dio deskriptivne statistike korištene su sljedeće tvrdnje:

Q3: Koliko je važno poticati inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove?

Q4: U kojoj mjeri smatrate da se kreativnost cijeni u rješavanju problema u predškolskim ustanovama?

Q11: Koliko često se potiču inovativne ideje i prakse u radu predškolskih ustanova?

Q13: Smatrate li da se u predškolskim ustanovama postiže ravnoteža između tradicije i inovacije?

Q15: Koliko je važno otvoreno prihvaćanje sugestija i prijedloga u predškolskim ustanovama?

S obzirom na navedene varijable prikazani su rezultati deskriptivne statistike kako bi dokazala hipoteza H2.

**Tablica 10.** Deskriptivna statistika za dokazivanje H2

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q3	184	1	5	<b>4,39</b>	<b>,591</b>
Q4	184	1	5	<b>3,78</b>	<b>,853</b>
Q11	184	1	5	<b>3,47</b>	<b>,862</b>
Q13	184	1	5	<b>3,60</b>	<b>,831</b>
Q15	184	2	5	<b>4,36</b>	<b>,646</b>
Valid N (listwise)	184				

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

U tablici 10. može se vidjeti da su ispitanici na tvrdnje odgovori sljedeće:

Q3: Koliko je važno poticati inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove?

Prosječna ocjena 4,39, što ukazuje na visoku percepciju važnosti poticanja inovacija. Standardna devijacija od 0,591 ukazuje na relativno nisku varijabilnost odgovora.

Q4: U kojoj mjeri smatrate da se kreativnost cijeni u rješavanju problema u predškolskim ustanovama?

Prosječna ocjena je 3,78, što ukazuje na umjereno visoku percepciju cijenjenja kreativnosti. Standardna devijacija od 0,853 ukazuje na veću varijabilnost odgovora.

Q11: Koliko često se potiču inovativne ideje i prakse u radu predškolskih ustanova?

Prosječna ocjena je 3,47, što ukazuje na umjerenu učestalost poticanja inovacija. Standardna devijacija od 0,862 ukazuje na značajnu varijabilnost odgovora.

Q13: Smatrate li da se u predškolskim ustanovama postiže ravnoteža između tradicije i inovacije?

Prosječna ocjena je 3,60, što ukazuje na umjereno visoku percepciju ravnoteže između tradicije i inovacije. Standardna devijacija od 0,831 ukazuje na značajnu varijabilnost odgovora.

Q15: Koliko je važno otvoreno prihvaćanje sugestija i prijedloga u predškolskim ustanovama?

Prosječna ocjena je 4,36, što ukazuje na visoku percepciju važnosti otvorenog prihvaćanja sugestija i prijedloga. Standardna devijacija od 0,646 ukazuje na relativno nisku varijabilnost odgovora.

Sve varijable imaju prosječne ocjene koje su veće od srednje vrijednosti skale (3), što ukazuje na generalno pozitivan stav ispitanika prema poticanju inovacija, cijenjenju kreativnosti, ravnoteži između tradicije i inovacije, te otvorenom prihvaćanju sugestija i prijedloga u predškolskim ustanovama. Najveću prosječnu ocjenu ima varijabla Q3 (važnost poticanja inovacija), dok najnižu prosječnu ocjenu ima varijabla Q11 (učestalost poticanja inovacija). Standardne devijacije variraju od 0,591 do 0,862, što ukazuje na različite razine varijabilnosti odgovora među ispitanicima. Najniža varijabilnost je kod Q3 (važnost poticanja inovacija), dok je najviša kod Q11 (učestalost poticanja inovacija).

Ovi rezultati podržavaju Hipotezu H2 da kultura organizirana prema zadatku potiče inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove.

U sljedećoj tablici prikazana je povezanost navedenih varijabli pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije, koje su se koristile za dokazivanje hipoteze H2.

**Tablica 11.** *Pearsonov koeficijent korelacije za H2*

Correlations						
		Q3	Q4	Q11	Q13	Q15
Q3	Pearson Correlation	1	,115	,000	-,112	<b>,404**</b>
	Sig. (2-tailed)		,119	,995	,130	,000
	N	184	184	184	184	184
Q4U	Pearson Correlation	,115	1	<b>,401**</b>	<b>,346**</b>	<b>,301**</b>
	Sig. (2-tailed)	,119		,000	,000	,000
	N	184	184	184	184	184
Q11	Pearson Correlation	,000	<b>,401**</b>	1	<b>,557**</b>	<b>,234**</b>
	Sig. (2-tailed)	,995	,000		,000	,001
	N	184	184	184	184	184
Q13	Pearson Correlation	-,112	<b>,346**</b>	<b>,557**</b>	1	,118
	Sig. (2-tailed)	,130	,000	,000		,112



	N	184	184	184	184	184
Q15	Pearson Correlation	,404**	,301**	,234**	,118	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,112	
	N	184	184	184	184	184
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

Iz tablice 11. Pearsonovih korelacija H2 možemo zaključiti sljedeće:

Q3: Koliko je važno poticati inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove?

Postoji značajna pozitivna korelacija između važnosti poticanja inovacija (Q3) i važnosti otvorenog prihvaćanja sugestija i prijedloga (Q15), što znači da ispitanici koji visoko ocjenjuju važnost poticanja inovacija također visoko ocjenjuju važnost otvorenog prihvaćanja sugestija i prijedloga.

Q4: U kojoj mjeri smatrate da se kreativnost cijeni u rješavanju problema u predškolskim ustanovama?

Postoji značajna pozitivna korelacija između cijenjenja kreativnosti (Q4) i učestalosti poticanja inovacija (Q11), ravnoteže između tradicije i inovacije (Q13), te važnosti otvorenog prihvaćanja sugestija i prijedloga (Q15).

Q11: Koliko često se potiču inovativne ideje i prakse u radu predškolskih ustanova?

Postoji značajna pozitivna korelacija između učestalosti poticanja inovacija (Q11) i cijenjenja kreativnosti (Q4), ravnoteže između tradicije i inovacije (Q13), te važnosti otvorenog prihvaćanja sugestija i prijedloga (Q15).

Q13: Smatrate li da se u predškolskim ustanovama postiže ravnoteža između tradicije i inovacije.

Postoji značajna pozitivna korelacija između ravnoteže između tradicije i inovacije (Q13) i cijenjenja kreativnosti (Q4) te učestalosti poticanja inovacija (Q11).

Q15: Koliko je važno otvoreno prihvaćanje sugestija i prijedloga u predškolskim ustanovama?

Postoji značajna pozitivna korelacija između važnosti otvorenog prihvatanja sugestija i prijedloga (Q15) i važnosti poticanja inovacija (Q3), cijenjenja kreativnosti (Q4), te učestalosti poticanja inovacija (Q11).

Postoji nekoliko značajnih pozitivnih korelacija između varijabli koje se odnose na inovacije, kreativnost, i otvorenost prema sugestijama u predškolskim ustanovama. Najjače korelacije su između učestalosti poticanja inovacija (Q11) i ravnoteže između tradicije i inovacije (Q13) (0.557\*\*), te između važnosti poticanja inovacija (Q3) i važnosti otvorenog prihvatanja sugestija i prijedloga (Q15) (0.404\*\*). Ovi rezultati pokazuju da su percepcija važnosti poticanja inovacija, cijenjenja kreativnosti, i otvorenosti prema sugestijama međusobno povezane, što podržava Hipotezu H2 da kultura organizirana prema zadatku potiče inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove.

**Tablica 12.** *T-test za dokazivanje H2*

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q3	100,862	183	,000	<b>4,391</b>	<b>4,31</b>	<b>4,48</b>
Q4	60,118	183	,000	<b>3,783</b>	<b>3,66</b>	<b>3,91</b>
Q11	54,672	183	,000	<b>3,473</b>	<b>3,35</b>	<b>3,60</b>
Q13	58,759	183	,000	<b>3,598</b>	<b>3,48</b>	<b>3,72</b>
Q15	91,549	183	,000	<b>4,359</b>	<b>4,26</b>	<b>4,45</b>

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

Iz tablice 12 možemo zaključiti:

Q3: Koliko je važno poticati inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove?

Prosječna ocjena važnosti poticanja inovacija (4.391) je značajno veća od nule, što ukazuje na visoku važnost koju ispitanici pridaju poticanju inovacija u predškolskim ustanovama. To je podržano vrlo visokim t-vrijednostima i niskim p-vrijednostima.

Q4: U kojoj mjeri smatrate da se kreativnost cijeni u rješavanju problema u predškolskim ustanovama?

Prosječna ocjena (3.783) ukazuje da ispitanici smatraju da se kreativnost prilično cijeni u rješavanju problema u predškolskim ustanovama, što je također značajno veće od nule.

Q11: Koliko često se potiču inovativne ideje i prakse u radu predškolskih ustanova?

Prosječna ocjena (3.473) sugerira da se inovativne ideje i prakse često potiču u predškolskim ustanovama, što je također značajno veće od nule.

Q13: Smatrate li da se u predškolskim ustanovama postiže ravnoteža između tradicije i inovacije?

Prosječna ocjena (3.598) pokazuje da ispitanici smatraju kako se u predškolskim ustanovama postiže dobra ravnoteža između tradicije i inovacije, što je značajno veće od nule.

Q15: Koliko je važno otvoreno prihvaćanje sugestija i prijedloga u predškolskim ustanovama?

Prosječna ocjena (4.359) ukazuje da ispitanici visoko ocjenjuju važnost otvorenog prihvaćanja sugestija i prijedloga, što je značajno veće od nule.

Sve varijable imaju prosječne ocjene koje su značajno veće od nule, što ukazuje na to da ispitanici pridaju veliku važnost inovacijama, kreativnosti, poticanju inovativnih ideja i praksi, ravnoteži između tradicije i inovacije, te otvorenom prihvaćanju sugestija i prijedloga u predškolskim ustanovama. Ovo podržava Hipotezu H2, koja pokazuje da kultura organizirana prema zadatku potiče inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove.

**Hipoteza H3** glasi „Kultura organizirana prema zadatku pozitivno utječe na kohezivnost tima i motivaciju djelatnika.“ Kako bi se potvrdila ili opovrgnula navedena hipoteza, kao dio deskriptivne statistike korištene su sljedeće tvrdnje:

Q5: Kako biste ocijenili razinu motivacije djelatnika u predškolskim ustanovama općenito?

Q6: Smatrate li da uprava predškolskih ustanova potiče razvoj potencijala djelatnika?

Q17: Koliko se slažete da organizacijska kultura usmjerena prema zadacima pozitivno utječe na koheziju tima?

Q18: Smatrate li da imidž predškolske ustanove može utjecati na suradnju s lokalnom zajednicom?

Q24: Slažete li se da sinergija uprave i zaposlenika utječe na identitet i imidž predškolske ustanove?

U sljedećoj tablici prikazana je deskriptivna statistika vezana uz pitanja koja su postavljena kako bi se potvrdilo ili odbacilo hipotezu H3, a ispitanici su na svih pet pitanja imali ponuđenu Likertovu skalu s vrijednostima od 1 do 5, prema kojoj je 1 značilo da se u potpunosti ne slažu s tvrdnjom, dok su s ocjenom 5 izrazili slaganje u potpunosti.

**Tablica 13.** Deskriptivna statistika za dokazivanje H3

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q5	184	1	5	<b>3,23</b>	<b>,857</b>
Q6	184	1	5	<b>3,36</b>	<b>1,093</b>
Q17	184	2	5	<b>4,13</b>	<b>,640</b>
Q18	184	1	5	<b>4,16</b>	<b>,763</b>
Q24	184	3	5	<b>4,38</b>	<b>,641</b>
Valid N (listwise)	184				

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

Prema rezultatima deskriptivne statistike u tablici 13. prikazani su osnovni statistički podaci za pet različitih stavki koje su ocijenjene u istraživanju.

Q5: Kako biste ocijenili razinu motivacije djelatnika u predškolskim ustanovama općenito?

Prosječna ocjena razine motivacije djelatnika (3.23) ukazuje da je motivacija umjereno visoka. Standardna devijacija od 0.857 sugerira umjerenu varijabilnost odgovora.

Q6: Smatrate li da uprava predškolskih ustanova potiče razvoj potencijala djelatnika?

Prosječna ocjena (3.36) sugerira da ispitanici smatraju kako uprava umjereno potiče razvoj potencijala djelatnika. Relativno visoka standardna devijacija (1.093) ukazuje na veću raznolikost mišljenja među ispitanicima.

Q17: Koliko se slažete da organizacijska kultura usmjerena prema zadacima pozitivno utječe na koheziju tima?

Prosječna ocjena (4.13) ukazuje na visoku razinu slaganja ispitanika da organizacijska kultura usmjerena prema zadacima pozitivno utječe na koheziju tima. Niska standardna devijacija (0.640) sugerira relativno ujednačene odgovore.

Q18: Smatrate li da imidž predškolske ustanove može utjecati na suradnju s lokalnom zajednicom?

Prosječna ocjena (4.16) sugerira da ispitanici visoko ocjenjuju važnost imidža predškolske ustanove za suradnju s lokalnom zajednicom. Standardna devijacija (0.763) ukazuje na umjerenu varijabilnost odgovora.

Q24: Slažete li se da sinergija uprave i zaposlenika utječe na identitet i imidž predškolske ustanove?

Prosječna ocjena (4.38) ukazuje na vrlo visoku razinu slaganja ispitanika da sinergija uprave i zaposlenika pozitivno utječe na identitet i imidž predškolske ustanove. Niska standardna devijacija (0.641) sugerira da su odgovori ispitanika prilično ujednačeni.

Ispitanici općenito ocjenjuju motivaciju djelatnika i poticanje razvoja potencijala od strane uprave kao umjereno visoke. Visoko se slažu da organizacijska kultura usmjerena prema zadacima pozitivno utječe na koheziju tima. Imidž predškolske ustanove se smatra vrlo važnim za suradnju s lokalnom zajednicom. Sinergija uprave i zaposlenika je prepoznata kao ključna za identitet i imidž predškolske ustanove.

Ovi rezultati podržavaju hipotezu H3, koja pokazuje da kultura organizirana prema zadacima pozitivno utječe na kohezivnost tima i motivaciju djelatnika.

**Tablica 14.** Pearsonov koeficijent korelacije za H3

Correlations						
		Q5	Q6	Q17	Q18	Q24
Q5	Pearson Correlation	1	<b>,582**</b>	,145*	,078	,062
	Sig. (2-tailed)		,000	,050	,290	,402
	N	184	184	184	184	184
Q6	Pearson Correlation	<b>,582**</b>	1	,151*	,023	-,017
	Sig. (2-tailed)	,000		,041	,761	,823
	N	184	184	184	184	184
Q17	Pearson Correlation	<b>,145*</b>	<b>,151*</b>	1	<b>,406**</b>	<b>,387**</b>
	Sig. (2-tailed)	,050	,041		,000	,000
	N	184	184	184	184	184
Q18	Pearson Correlation	,078	,023	<b>,406**</b>	1	<b>,449**</b>
	Sig. (2-tailed)	,290	,761	,000		,000
	N	184	184	184	184	184
Q24	Pearson Correlation	,062	-,017	<b>,387**</b>	<b>,449**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,402	,823	,000	,000	
	N	184	184	184	184	184
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

Prema podacima iz tablice 14. možemo izvući nekoliko ključnih točaka: Q5: Kako biste ocijenili razinu motivacije djelatnika u predškolskim ustanovama općenito?

Postoji značajna pozitivna korelacija između ocjene motivacije djelatnika i percepcije da uprava potiče razvoj potencijala. To znači da se veća motivacija djelatnika povezuje s većom percepcijom poticanja razvoja od strane uprave. Postoji značajna pozitivna korelacija između ocjene motivacije djelatnika i percepcije pozitivnog utjecaja organizacijske kulture usmjerene prema zadacima na koheziju tima. Veća motivacija djelatnika povezana je s pozitivnijom percepcijom organizacijske kulture.

Q6: Smatrate li da uprava predškolskih ustanova potiče razvoj potencijala djelatnika?

Postoji značajna pozitivna korelacija između percepcije poticanja razvoja potencijala od strane uprave i percepcije pozitivnog utjecaja organizacijske kulture usmjerene prema zadacima na koheziju tima. Viša percepcija podrške od strane uprave

povezana je s pozitivnijom percepcijom organizacijske kulture. Korelacija s Q18 i Q24: Nisu značajne, što sugerira da percepcija poticanja razvoja potencijala od strane uprave nije izravno povezana s percepcijom utjecaja imidža na suradnju s lokalnom zajednicom ili sinergijom uprave i zaposlenika.

Q17: Koliko se slažete da organizacijska kultura usmjerena prema zadacima pozitivno utječe na koheziju tima?

Postoji značajna pozitivna korelacija između percepcije pozitivnog utjecaja organizacijske kulture na koheziju tima i percepcije da imidž predškolske ustanove može utjecati na suradnju s lokalnom zajednicom. Postoji značajna pozitivna korelacija između percepcije pozitivnog utjecaja organizacijske kulture na koheziju tima i percepcije da sinergija uprave i zaposlenika utječe na identitet i imidž predškolske ustanove.

Q18: Smatrate li da imidž predškolske ustanove može utjecati na suradnju s lokalnom zajednicom?

Postoji značajna pozitivna korelacija između percepcije utjecaja imidža na suradnju s lokalnom zajednicom i percepcije utjecaja sinergije uprave i zaposlenika na identitet i imidž predškolske ustanove. To sugerira da je pozitivna percepcija imidža povezana s pozitivnom percepcijom sinergije uprave i zaposlenika.

Q24: Slažete li se da sinergija uprave i zaposlenika utječe na identitet i imidž predškolske ustanove?

Kao što je već spomenuto, postoji značajna pozitivna korelacija između percepcije utjecaja sinergije uprave i zaposlenika na identitet i imidž predškolske ustanove te percepcije utjecaja imidža na suradnju s lokalnom zajednicom.

Visoka korelacija između percepcije motivacije djelatnika i poticanja razvoja od strane uprave (Q5 i Q6) ukazuje na važnost podrške uprave za motivaciju zaposlenika. Pozitivna korelacija između organizacijske kulture usmjerene prema zadacima i kohezije tima (Q17) te percepcije imidža (Q18) i sinergije (Q24) naglašava važnost zadatak-usmjerene kulture za timsku koheziju i percepciju imidža ustanove. Imidž predškolske ustanove (Q18) je značajno povezan s percepcijom sinergije uprave i zaposlenika (Q24), što ukazuje na važnost suradnje za pozitivan imidž.

Ovi rezultati potvrđuju hipoteze koje sugeriraju da pozitivne percepcije organizacijske kulture i sinergije uprave i zaposlenika značajno utječu na motivaciju, koheziju tima i imidž predškolskih ustanova.

U nastavku je prikazana analiza T-testom uz pomoć varijabli koje su korištene i za dokazivanje hipoteze H3 uz pomoć deskriptivne statistike.

**Tablica 15.** *T-test za H3*

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q5	51,095	183	,000	<b>3,228</b>	<b>3,10</b>	<b>3,35</b>
Q6	41,752	183	,000	<b>3,364</b>	<b>3,21</b>	<b>3,52</b>
Q17	87,595	183	,000	<b>4,130</b>	<b>4,04</b>	<b>4,22</b>
Q18	73,952	183	,000	<b>4,158</b>	<b>4,05</b>	<b>4,27</b>
Q24	92,623	183	,000	<b>4,375</b>	<b>4,28</b>	<b>4,47</b>

*Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics*

Provedbom T-testa prikazanoj u tablici 15. može se zaključiti:

Q5: Kako biste ocijenili razinu motivacije djelatnika u predškolskim ustanovama općenito?

Prosječna ocjena (3.228) je značajno veća od 0, što ukazuje na to da ispitanici percipiraju razinu motivacije djelatnika u predškolskim ustanovama kao umjereno visoku. Interval pouzdanosti (3.10 do 3.35) potvrđuje stabilnost ove procjene.

Q6: Smatrate li da uprava predškolskih ustanova potiče razvoj potencijala djelatnika?

Prosječna ocjena (3.364) je značajno veća od 0, što ukazuje na to da ispitanici vjeruju da uprava predškolskih ustanova umjereno potiče razvoj potencijala djelatnika. Interval pouzdanosti (3.21 do 3.52) potvrđuje ovu percepciju.

Q17: Koliko se slažete da organizacijska kultura usmjerena prema zadacima pozitivno utječe na koheziju tima?



Prosječna ocjena (4.130) je značajno veća od 0, što ukazuje na to da ispitanici snažno vjeruju da organizacijska kultura usmjerena prema zadacima pozitivno utječe na koheziju tima. Interval pouzdanosti (4.04 do 4.22) pokazuje visok stupanj slaganja s ovom tvrdnjom.

Q18: Smatrate li da imidž predškolske ustanove može utjecati na suradnju s lokalnom zajednicom?

Prosječna ocjena (4.158) je značajno veća od 0, što ukazuje na to da ispitanici snažno vjeruju da imidž predškolske ustanove može utjecati na suradnju s lokalnom zajednicom. Interval pouzdanosti (4.05 do 4.27) potvrđuje ovu percepciju.

Q24: Slažete li se da sinergija uprave i zaposlenika utječe na identitet i imidž predškolske ustanove?

Prosječna ocjena (4.375) je značajno veća od 0, što ukazuje na to da ispitanici snažno vjeruju da sinergija uprave i zaposlenika utječe na identitet i imidž predškolske ustanove. Interval pouzdanosti (4.28 do 4.47) potvrđuje visok stupanj slaganja s ovom tvrdnjom.

Sve prosječne ocjene su značajno veće od 0, što ukazuje na to da ispitanici percipiraju sve ove aspekte kao pozitivne i važne. Visoke prosječne ocjene za pitanja o koheziji tima, utjecaju imidža na suradnju s lokalnom zajednicom i sinergiji uprave i zaposlenika (sve iznad 4.0) ukazuju na snažno slaganje ispitanika s važnosti ovih faktora. Ocjene motivacije i poticanja razvoja potencijala su nešto niže, ali i dalje značajno iznad neutralne točke, što ukazuje na percepciju umjereno pozitivnog utjecaja.

Ovi rezultati naglašavaju važnost pozitivne organizacijske kulture, imidža i sinergije uprave i zaposlenika u predškolskim ustanovama, kao ključne faktore za motivaciju djelatnika i suradnju s lokalnom zajednicom.

Analiza provedena na podacima o percepciji organizacijske kulture, inovacija, motivacije, i suradnje u predškolskim ustanovama pružila je uvid u važne aspekte njihovog funkcioniranja. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna povezanost između organizacijske kulture usmjerene prema zadacima i suradnje među zaposlenicima, kao i poticaja inovacija. Nadalje, percepcija o važnosti motivacije

djelatnika povezana je s podrškom uprave u razvoju njihovog potencijala. Ovi rezultati potvrđuju hipoteze H1, H2, i H3, pokazujući da organizacijska kultura koja promiče suradnju i fokus na zadatke pozitivno utječe na timski rad, potiče inovacije te doprinosi motivaciji i koheziji tima.

## **5.5. Ograničenja istraživanja**

Ograničenje koje se može pretpostaviti vezano za rezultate ovog istraživanja odnosi se na relativno mali broj ispitanika (184). Ispitivanje je provedeno putem Interneta, a odgovori su prikupljeni istim putem. Sljedeće ograničenje odnosi se na spol. Većinom su odgovore davale osobe ženskog spola (98,9%).

S obzirom na navedena ograničenja ovo istraživanje može poslužiti u daljnjim istraživanjima na ovu temu. Dodatna istraživanja s većim uzorcima i različitim metodološkim pristupima mogla bi dodatno produbiti razumijevanje ovih fenomena u kontekstu predškolskih ustanova.

## 6. ZAKLJUČAK

Predškolski odgoj i obrazovanje prva su stepenica u obrazovanju djece u današnje vrijeme. Predškolske ustanove moderne su i demokratske institucije u kojima djeca uče kroz igru, te se na taj način pripremaju za život. Zajedničkom suradnjom roditelji i zaposlenika djeci je omogućen kvalitetan rast i razvoj. Sigurnost djeteta, razvoj samopouzdanja, samostalnosti, emocionalnog senzibiliteta, kreativnosti i zadovoljstva odrednice su koje svaki odgojitelj prenosi djeci koja su polaznici ustanova za rani i predškolski odgoj.

Promišljanjem odgojno-obrazovnog rada s potrebama, razvojnim sposobnostima, individualnom osobitostima i interesima djece temeljna su polazišta moderne predškolske ustanove. Svaki zaposlenik pridonosi svojim radom, stručnim usavršavanjem i motiviranošću unapređenju ustanove kao takve.

Svaka ustanova ima svoju organizacijsku kulturu. Ta se kultura manifestira kroz način rada, komunikaciju i suradnju sa svim čimbenicima koji sudjeluju u odgojno-obrazovnom procesu. Kvalitetna komunikacija temeljno je polazište za dobar imidž ustanove. Imidž se kontinuirano gradi i unapređuje kroz različite oblike djelovanja zaposlenika internom i eksternom komunikacijom.

Ovaj diplomski rad bavi se istraživanjem utjecaja organizacijske kulture na imidž predškolske ustanove. Imidž je usko povezan uz identitet i reputaciju. Moderne ustanove fokusirane su na organizacijsku kulturu okrenutu prema zadatku. U tim kulturama vlada timsko, suradničko ozračje. Zaposlenici su kompetentne osobe koje se stalno usavršavaju u svom radu. Djeluju u timovima i imaju zajednički cilj a to je ostvarivanje zadaća koje su zajednički osmislili.

## LITERATURA

1. Abratt, R. (1989.): "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-76.
2. Babić, M. (2004). *Korporativni imidž*. Adamić, Rijeka.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Informator, Zagreb.
4. Bekavac Basić, I. (1991), *Latinsko-hrvatski i hrvatsko-latinski rječnik*. Školska knjiga, Zagreb.
5. Brajša, P. (1993). *Menadžerska komunikologija*. DRIP, Varaždin.
6. Brajša, P. (1994). *Pedagoška komunikologija*. Školske novine, Zagreb.
7. Brajša, P. (2010). *Umijeće vođenja*. Histroia Croatica, Pula.
8. Bruner, J. (2000). *Kultura obrazovanja*. EDUCA, Zagreb.
9. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. M.E.P., Zagreb.
10. Christensen, L. T., Askegaard, S. (2001.): "Corporate identity and corporate image revisited – A semiotic perspective", *European Journal of Marketing*, Bradford, Vol. 35, Issue ¾, pp. 292-315.
11. Došen-Dobud, A. (2004). *S djecom u jaslicama*. Alineja, Zagreb.
12. Edwards, C., Gandini, L., Forman, G. (1998). „The Hundred Languages of Children. The Reggio Emilia Aproach-Advances Reflections“. *Greenwich, Conecticut, Ablex Publishing Corporation*, London.
13. Fullan, M. (2005). „Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action“. *Sage Publications*, London.
14. Giudici, C., Rinaldi, C. (2002). *Makeing Learning Visible, Children as Individual and Group Learners*. Reggio Children, Reggio Emilia.
15. Gordon, J.R., Mondy, R., W., Sharplin, A., Premeaux, S., R. (1990). *Management and Organizational Behaviour*. Allyn and Bacon, Boston.
16. Grgić, D. (2007). „Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća“. <https://hrcak.srce.hr/file/26608>. (25.04.2024.).
17. Hendrick, J. (1997). *First Steps Toward Teaching the Reggio Way*. Merrill, Prentice Hall, Columbus.
18. Hrupec, M., Miočić, M. (2023) „Kvalitetnom komunikacijom do razvoja imidža ustanove“. [https://omep.hr/radovi/Zbornik\\_OMEP\\_2023.pdf](https://omep.hr/radovi/Zbornik_OMEP_2023.pdf). (30.04.2024.).

19. Hunjet, A., Kuštelega, L., Vuković, D. (2024). „Influence of Competency Development and Economical Knowledge Management in Organizations“. (CROSBI ID 829659). <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-skup/829659> (15.05.2024.).
20. Jurina, M. (1994). *Rukovođenje i organizacijsko ponašanje*. Ministarstvo unutarnjih poslova, Zagreb.
21. Kotler, P., Lee, N. (2007). *Marketing u javnom sektoru*. MATE, Zagreb.
22. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. MATE, Zagreb.
23. Moss, P., Penn, H. (1996). „Transforming Nursery Education“. *Paul Chapman Publishing, Ltd, A SAGE Publications Company*, London.
24. Nivala, V. (1998). „Theoretical Perspectives on Educational Leadership. U: Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context – *Cross-cultural Perspectives*, str.13-23.
25. Pende, H. (2008). *Moć neetičkog poslovanja – organizacijska kultura u Hrvatskoj*. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
26. Petrović-Sočo, B. (2007). *Kontekst ustanove za rani odgoj i obrazovanje – holistički pristup*. Mali profesor. Zagreb.
27. *Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*. (2012). Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje, Zagreb.
28. Rouse, M., J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*. MASMEDIA, Zagreb.
29. Seme-Stojnović, I., Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju*. Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb.
30. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (2003). *Ples promjene*. Mozaik knjiga, Zagreb.
31. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Novi informator, Zagreb.
32. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija. Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Informator, Zagreb.
33. Slunjski, E. (2001). *Integrirani predškolski kurikulum*. Mali profesor, Zagreb.

34. Slunjski, E. (2006b). *Stvaranje predškolskog kurikulumu u vrtiću – organizacija koja uči*. Mali profesor, Zagreb.
35. Slunjski, E. (2011). *Kurikulum ranog odgoja: istraživanje i konstrukcija*. Školska knjiga, Zagreb.
36. Slunjski, E. (2019). *Izvan okvira 4. Mudrost vođenja: prikaz istraživanja i alata razvoja prakse vođenja*. Element d.o.o., Zagreb.
37. Smith, C. (1998). „Children With Special Rights in the Preprimary Schools and Infants-Toddler Centers of Reggio Emilia. U: *The Hundred Languages of Children*“. *The Reggio Emilia Approach – Advanced Reflections*, Ablex Publishing, London, Greenwich, Connecticut.
38. Šagud, M. (2006). *Odgojitelj kao reflektivni praktičar*. Visoka učiteljska škola, Petrinja.
39. Tadin, H. (2001). *Rukovođenje umijeće uspjeha*. HITA, Zagreb.
40. Tokić Zec, R. (2021). *Organizacijska kultura odgojno obrazovne ustanove – nova terminološka perspektiva*. <https://www.bib.irb.hr:8443/1196716> (20.03.2024.).
41. Tudor, G., Srića, V. (2014). *Menadžer i pobjednički tim*. M.E.P., Zagreb.
42. Turner, C. (2003). *Vođenjem do uspjeha*. Mozaik knjiga, Zagreb.
43. Vujičić, L. (2011). *Istraživanje kulture odgojno-obrazovne ustanove*. Mali profesor, Zagreb
44. Wehrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*. MATE, Zagreb.
45. West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Školska knjiga, Zagreb.
46. *Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju*, <https://www.zakon.hr/z/492/Zakon-o-pred%C5%A1kolskom-odgoju-i-obrazovanju> . (02.05.2024.).
47. Zjačić Ljubičić, S., Šuško, V., Očko, L. (2021). *Iz pedagoške teorije i prakse*. <https://hrcak.srce.hr/file/395116> . (07.05.2024.).
48. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin.
49. Žugaj, M., Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*. FOING, Varaždin.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“ .....	21
Slika 2. Shematski prikaz kulture moći (Handy, 1986:188) .....	26
Slika 3. Shematski prikaz kulture uloga (Handy, 1986:190) .....	26
Slika 4. Shematski prikaz kulture zadatka (Handy, 1986:193) .....	27
Slika 5. Shematski prikaz kulture pojedinca (Handy, 1986:195) .....	28
Slika 6. Karakteristike tradicionalne i moderne organizacijske kulture .....	29
Slika 7. Struktura poslovne komunikacije .....	31
Slika 8. Strategija komuniciranja .....	45

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Parsonsov „AGIL“ model .....	20
Tablica 2. Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru .....	23
Tablica 3. Scholzova tipologija kulture prema evolucijski induciranoj dimenziji.....	24
Tablica 4. Scholzova tipologija kulture prema interno induciranoj dimenziji.....	25
Tablica 5. Socio-demografska struktura ispitanika .....	48
Tablica 6. Cronbach Alpha koeficijent.....	49
Tablica 7. Deskriptivna statistika za dokazivanje H1 .....	50
Tablica 8. Pearsonov koeficijent korelacije H1 .....	52
Tablica 9. T-test za dokazivanje H1 .....	54
Tablica 10. Deskriptivna statistika za dokazivanje H2 .....	56
Tablica 11. Pearsonov koeficijent korelacije za H2 .....	57
Tablica 12. T-test za dokazivanje H2 .....	59
Tablica 13. Deskriptivna statistika za dokazivanje H3 .....	61
Tablica 14. Pearsonov koeficijent korelacije za H3 .....	63
Tablica 15. T-test za H3 .....	65

## **PRILOG 1.**

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

molimo Vas da pažljivo pročitate anketna pitanja te iskreno odgovorite. Anketa je anonimna, a usmjerena je na istraživanje utjecaja organizacijske kulture na imidž predškolske ustanove u sklopu diplomskog rad.

Nadamo se Vašim iskrenim odgovorima kako bismo dobili potpuniji uvid u ovu tematiku.

Unaprijed zahvaljujem,

Martina Hrupec, studentica Odnosa s javnostima Sveučilišta Sjever.

1. Spol?

- Žensko
- Muško
- Ostalo

2. Dob?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-64

3. Koje je Vaše trenutno zanimanje ili status?

- Student
- Zaposlen
- Nezaposlen

4. Koja je Vaša stručna sprema?

- SSS
- VŠS
- VSS
- Doktora



Molimo vas da ocijenite sljedeće pitanja koristeći skalu od 1 – 5, gdje:

1 - Potpuno se NE slažem

2 - Ne slažem se

3 - Neutralno

4 - SLAŽEM se

5 - Potpuno SE slažem

5. Kako ocjenjujete razinu suradnje među djelatnicima u predškolskim ustanovama (odnosi se na vašu ustanovu)?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

6. Smatrate li da organizacijska kultura može poticati timski rad u predškolskim ustanovama?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

7. Koliko je važno poticati inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolskih ustanova?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

8. U kojoj mjeri smatrate da se kreativnost cijeni u rješavanju problema u predškolskim ustanovama?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9. Kako biste ocijenili razinu motivacije djelatnika u predškolskim ustanovama općenito?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

10. Smatrate li da uprava predškolskih ustanova potiče razvoj potencijala djelatnika?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

11. Koliko je važno zadovoljstvo roditelja u formiranju imidža predškolskih ustanova?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

12. Slažete li se da organizacijska kultura ima ključnu ulogu u oblikovanju percepcije roditelja o predškolskim ustanovama?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

13. Smatrate li da se u predškolskim ustanovama pridaje dovoljno pažnje razvoju kulture organizacije usmjerene prema zadacima?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

14. Koliko često se potiču inovativne ideje i prakse u radu predškolskih ustanova?

Nikada    Nedovoljno    Dovoljno    Često

15. Koliko je važno praćenje percepcije lokalne zajednice o predškolskim ustanovama?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

16. Smatrate li da se u predškolskim ustanovama postiže ravnoteža između tradicije i inovacije?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

17. Slažete li se da pozitivan imidž predškolske ustanove može pozitivno utjecati na upis djece?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

18. Koliko je važno otvoreno prihvaćanje sugestija i prijedloga u predškolskim ustanovama?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

19. Koliko je važno kontinuirano praćenje zadovoljstva roditelja u predškolskim ustanovama?  
1 - 2 - 3 - 4 - 5
20. Koliko se slažete da organizacijska kultura usmjerena prema zadacima pozitivno utječe na koheziju tima?  
1 - 2 - 3 - 4 - 5
21. Smatrate li da imidž predškolske ustanove može utjecati na suradnju s lokalnom zajednicom?  
1 - 2 - 3 - 4 - 5
22. Koliko je važan imidž predškolske ustanove za suradnju s drugim ustanovama?  
1 - 2 - 3 - 4 - 5
23. Smatrate li da dobar imidž predškolske ustanove proizlazi iz organizacijske kulture same predškolske ustanove?  
1 - 2 - 3 - 4 - 5
24. Slažete li se da identitet predškolske ustanove utječe na reputaciju iste?  
1 - 2 - 3 - 4 - 5
25. Utječe li identitet predškolske ustanove na imidž ustanove?  
1 - 2 - 3 - 4 - 5
26. Smatrate li da dobra reputacija predškolske ustanove ovisi o imidžu predškolske ustanove?  
1 - 2 - 3 - 4 - 5
27. Slažete li se da sinergija uprave i ostalih zaposlenika utječe na identitet i imidž predškolske ustanove?  
1 - 2 - 3 - 4 - 5

28. Smatrate li da reputacija proizlazi iz kulture koju kreiraju zaposlenici predškolske ustanove?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

29. Smatrate li da ravnatelji/ravnateljice predškolskih ustanova mogu poboljšati reputaciju predškolske ustanove?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

30. Smatrate li da društvene mreže utječu na reputaciju predškolske ustanove?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

31. Smatrate li da identitet i imidž predškolske ustanove značajno utječu na njenu reputaciju?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

32. Koliko često se održavaju aktivnosti usmjerene na poboljšanje međuljudskih odnosa u predškolskim ustanovama?

Nikad – Nedovoljno – Dovoljno - Često

## PRILOG 2.

### ŠIFRARNIK VARIJABLI

Šifra varijable	Opis varijable
Q1	Kako ocjenjujete razinu suradnje među djelatnicima u predškolskoj ustanovi (odnosi se na vašu ustanovu)?
Q2	Smatrate li da organizacijska kultura može poticati timski rad u predškolskim ustanovama?
Q10	U kojoj mjeri smatrate da se u predškolskim ustanovama pridaje dovoljno pažnje razvoju organizacijske kulture usmjerene prema zadacima?
Q19	Koliko je važan imidž predškolske ustanove za suradnju s drugim ustanovama?
Q25	Smatrate li da reputacija proizlazi iz kulture koju kreiraju zaposlenici predškolske ustanove?
Q3	Koliko je važno poticati inovacije u temeljnoj djelatnosti predškolske ustanove?
Q4	U kojoj mjeri smatrate da se kreativnost cijeni u rješavanju problema u predškolskim ustanovama?
Q11	Koliko često se potiču inovativne ideje i prakse u radu predškolskih ustanova?
Q13	Smatrate li da se u predškolskim ustanovama postiže ravnoteža između tradicije i inovacije?
Q15	Koliko je važno otvoreno prihvaćanje sugestija i prijedloga u predškolskim ustanovama?
Q5	Kako biste ocijenili razinu motivacije djelatnika u predškolskim ustanovama općenito?
Q6	Smatrate li da uprava predškolskih ustanova potiče razvoj potencijala djelatnika?
Q17	Koliko se slažete da organizacijska kultura usmjerena prema zadacima pozitivno utječe na koheziju tima?
Q18	Smatrate li da imidž predškolske ustanove može utjecati na suradnju s lokalnom zajednicom?
Q24	Slažete li se da sinergija uprave i zaposlenika utječe na identitet i imidž predškolske ustanove?

# Sveučilište Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Martina Hrupec pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom „Utjecaj organizacijske kulture na imidž predškolske ustanove“, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

Martina Hrupec

---

(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.