

# ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO VAŽAN ELEMENT U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

---

Ćališ, Mihovil

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:356341>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-28**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Mihovil Čališ

ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO VAŽAN ELEMENT U STVARANJU  
KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Mihovil Čališ

**ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO VAŽAN ELEMENT U  
STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetničke strategije**

JMBAG: 00102255830

e-mail: mihovil.calis99@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2022.

University of Josip Juraj Strossmayer in Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate university study Entrepreneurship

Mihovil Čališ


**ORGANISATION CULTURE AS AN IMPORTANT ASPECT IN  
CREATING A COMPETITIVE LEAD OF THE COMPANY**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Mihovil Čališ

JMBAG: 00102255830

OIB: 03371061026

e-mail za kontakt: mihovil.calis99@gmail.com

Naziv studija: Ekonomski fakultet u Osijeku

Naslov rada: Organizacijska kultura kao važan element u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 2022. godine

Potpis

Mihovil Čališ

## **Organizacijska kultura kao važan element u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća**

### **SAŽETAK**

Ovaj završni rad se bavi temom utjecaja organizacijske kulture na razvoj i uspješnost poduzeća na tržištu. Postoje brojne definicije organizacijske kulture, ali teško je točno odrediti kakvo značenje ima i koji su sve utjecaji koje kultura može imati na neku organizaciju. Postoje razni aspekti organizacijske kulture koji mogu pozitivno i negativno utjecati na poduzeće ovisno o jačini utjecaja tih aspekata i načinu na koji se manifestiraju. Dobra organizacijska kultura može se stvarati na razne načine, pri čemu je utjecaj lidera ključan, a postoje brojni čimbenici koje je potrebno uvažavati kako bi se u poduzeću stvorila i održala organizacijska kultura koja poduzeća vodi ka uspjehu. Organizacijske kultura ima velik utjecaj i na strateško upravljanje poduzećem, te stvaranje dugoročne i održive konkurentske prednosti. Brojna uspješna poduzeća svoj uspjeh i razvoj mogu zahvaliti pozitivnoj i snažnoj organizacijskoj kulturi.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, strategija, lideri, ponašanje

## **ABSTRACT**

**This final thesis work focuses on the influence of organizational culture on the development and success of an organization in the market. There are numerous definitions of organizational culture, but it is hard to determine a specific meaning and what influence it can have on an organization. There are various aspects of organizational culture that can influence organizations positively or negatively based on the strength of these aspects and in what ways they manifest. Good organizational culture can be created in various ways that are impacted by the leader's influence, and there are numerous factors which should be considered in order to create and upkeep a successful organizational culture within the organization. Organizational culture can have a big influence on strategic management and long-term competitive advantage. Positive and strong organizational culture is the key to many organizations' success and development.**

**Keywords:** organization culture, strategy, leaders, behavior

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	1
1.2. Metodologija rada.....	1
1.3. Struktura rada .....	2
<b>2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I FAKTORI KOJI UTJEČU NA NJENO OBLIKOVANJE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. UTJECAJI ORGANIZACIJSKE KULTURE NA POSLOVANJE .....</b>	<b>10</b>
<b>4. TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....</b>	<b>16</b>
4.1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture .....	16
4.2. Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture .....	17
4.3. Scholzova tipologija organizacijske kulture.....	18
4.4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture.....	20
4.5. Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture.....	22
<b>5. EMPIRIJSKI DIO: PRIMJERI JAKIH I SLABIH ORGANIZACIJSKIH KULTURA.....</b>	<b>24</b>
5.1. Primjeri jakih organizacijskih kultura.....	24
5.1.1. Netflix.....	24
5.1.2. Nike .....	25
5.1.3. Google .....	26
5.2. Negativni primjeri organizacijskih kultura.....	27
5.2.1. Uber .....	27
5.2.2. Amazon.....	28
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>30</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>33</b>



## **1. UVOD**

Organizacijska kultura izrazito je kompleksan pojam koji je teško jednostavno definirati i opisati što je te kakav utjecaj ima na poduzeće i okolinu. Postoje brojni utjecaji organizacijske kulture i brojni tipovi organizacijskih kultura, koji se razlikuju od poduzeća do poduzeća. Koliko organizacijska kultura može biti kompleksna pokazuju i brojne definicije raznih autora i različite tipologije organizacijske kulture koje imaju neke podudarnosti, ali postoje brojne različitosti i neslaganja.

Utjecaj organizacijske kulture na poduzeće može biti ogroman ovisno o tome kako se upravlja organizacijskom kulturom i kakav stav lider zauzima. Često se govori kako lider neke organizacije oblikuje organizacijsku kulturu i kako stvaranje organizacijske kulture ide od viših prema nižim razinama neke organizacije. Brojne su prednosti koje dobro razvijena organizacijska kultura nekog poduzeća može donijeti posebno u situacijama u kojima vrsta posla kojom se poduzeće bavi ima veliki utjecaj organizacijske kulture tog poduzeća. Prednosti poduzeća koja imaju radno usmjerenu, pozitivnu, timsku i organizacijskim strategijama usmjerenu organizacijsku kulturu mogu biti višestruke. Poduzeća mogu ostvariti brži rast, veću produktivnosti i zadovoljnije radnike jednostavnim utjecajem na kulturu koja vlada tijekom radnog vremena, ali i nakon.

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet ovog završnog rada je pokazati važnost organizacijske kulture za stvaranje konkurentske prednosti i uspješno poslovanje poduzeća. Cilj rada je objasniti pojam konkurentske organizacijske kulture, njene funkcije i tipove, te utjecaj organizacijske kulture na konkurentske prednosti poduzeća. Bit je pokazati kako jake organizacije kulture doprinose uspješnom dugoročnom poslovanju poduzeća.

### **1.2. Metodologija rada**

Postoje tri uvjeta koje metodologija mora zadovoljiti u znanstvenoistraživačkom radu, a to su: tvrdnje se moraju izložiti jasno, precizno i razumljivo. Važno je da znanstvene spoznaje i stavovi budu objašnjeni, povezani i da su u skladu s logičkim pravilima. Svi dobiveni rezultati moraju se moći provjeriti u praksi (Čendo Metzinger & Toth, 2020.).

Prilikom pisanja završnog rada korištena je stručna literatura nekoliko hrvatskih i stranih autora, te internetski izvori stranih autora. Za potrebe rada korištene su sljedeće znanstvene metode analiza i sinteza, komparacijska metoda, metoda generalizacije i deskripcije.

Metoda analize predstavlja postupak znanstvenog istraživanjem kojim se raščlanjuju složeni pojmovi sudovi i zaključci na jednostavnije, sastavne elemente.

Sinteza predstavlja postupak obrnut od analize, sintezom se objedinjava odnosno predstavlja postupak u kojem se od jednostavnih sudova stvaraju složeniji.

Metodom komparacije se pokušava uočiti sličnost među pojavama, događajima ili predmetima. Komparacijom se ističe što je kod pojava zajedničko i što ih razlikuje.

Metoda generalizacije postupak je uopćavanja kojim se od posebnog pojma dolazi do općeg koji je po stupnju viši od drugih pojedinačnih pojmova.

Metoda deskripcije postupak je opisivanja odnosno očitavanja činjenica predmeta ili procesa u prirodi i društvu te koji su njihovi odnosi i kako su međusobno povezani (Žugaj, Dumičić, & Dušak, 2006.).

### **1.3. Struktura rada**

Ovaj završni rad sastoji se od dva dijela – teoretskog, u kojem je detaljno objašnjen pojam organizacijske kulture, njeno značenje, funkcija i utjecaj na uspješno poslovanje poduzeća, kao i različiti tipovi organizacijskih kultura, te praktičnog dijela, u kojem su prikazani primjeri poduzeća, koja imaju različite tipove organizacijskih kultura. Na temelju konkretnih primjera pokušala se objasniti veza između organizacijske kulture i uspjeha poduzeća na tržištu.

Rad je sačinjen od šest poglavlja, prvo poglavlje predstavlja uvod u rad. Drugo poglavlje daje teoretsku osnovu vezanu za razumijevanje pojma organizacijska kultura, kako se stvara i kako se njome upravlja. Treće poglavlje opisuje utjecaje koje organizacijska kultura može imati na

organizaciju. Četrto poglavlje predstavlja različite tipologije organizacijske kulture- Peto poglavlje prikazuje konkretne primjene utjecaja organizacijske kulture na poslovanje i uspjeh pojedinih poduzeća dok je šesto i posljednje poglavlje zaključak.

## 2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I FAKTORI KOJI UTJEČU NA NJENO OBLIKOVANJE

Kako bi se razumio značaj organizacijske kulture za poduzeće važno je poznavati njeno značenje. “Organizacijska kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije” (Žugaj, Bojanić-Glavica, & Brčić, 2004.).

Kultura je ključan faktor u razvoju organizacije, ali također predstavlja i poticaj na promjene u poduzeću. Organizacijska kultura su norme i vjerovanja ljudi u nekoj organizaciji. Organizacijska kultura ima veliki utjecaj na menadžment ljudskih resursa u poduzećima. Postoje različita gledišta na organizacijsku kulturu i načini na koji menadžment ljudskih resursa djeluje na nju (Chandler, 2010.).

Slijedi slika koja prikazuje korporacijski model organizacijske kulture

Slika 1: Korporacijski model organizacijske kulture



Izvor: (Barišić, 2017. )

Korporacijski model organizacijske kulture predstavlja područja organizacijske kulture koja su bitna menadžmentu ljudskih resursa i načinu na koji organizacija djeluje u vidu razvoja i poticanja ljudskih resursa. Čine ga vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja koji predstavljaju nevidljive znakove kulture. Statusni simboli su vidljivi znakovi organizacijske kulture i objašnjavaju društvenu poziciju pojedinca, grupe ili cijelog poduzeća. Običaji i rituali su najupečatljiviji simbol kulture, određuje ponašanje u poduzeću, to su glavne karakteristike neke organizacije.

Kako bi zaposlenik neke organizacije mogao shvatiti što je organizacijska kultura on najprije mora imati predodžbu značenja pojma kultura.

Organizacijska se kultura bazira na vrijednostima koje su izvedene iz osnovnih pretpostavki vezanih za: (Morzaria, 2019.)

- Ljudsku narav. Ljudi mogu biti dobri ili loši, promjenjivi ili nepromjenjivi, proaktivni ili reaktivni, osnovne pretpostavke o ljudima mogu dovesti do razumijevanja novih zaposlenika, potrošača ili dobavljača i načina kako bi se zaposlenici nekog poduzeća trebali ponašati prema njima.
- Utjecaj organizacije na okolinu - vezano je za način na koji pojedina organizacija utječe na okolinu, a to obuhvaća ljude, okoliš, druga poduzeća i tako dalje, te kako poduzeće postupa sa svojim dionicima.
- Prikladne emocije - koje emocije bi ljudi trebali pokazivati, a koje emocije bi trebali sakriti? Odgovor na to pitanje daje dobar utisak o organizacijskoj kulturi pojedinog poduzeća.
- Efektivnost - predstavlja metrike koje pokazuju kako posluje organizacija i njeni čimbenici. Organizacija će biti efikasna kada je kultura podržana prikladnom poslovnom strategijom i strukturom koja je prikladna ne samo za poslovanje nego i za organizacijsku kulturu koje poduzeće nastoji ostvariti

Organizacijska kultura se može manifestirati u raznim oblicima kao način vodstva poduzeća, ponašanje u organizaciji, način na koji se komunicira, načini na koji organizacija proslavlja uspjehe i brojni drugi načini. Razlog ne postojanja jedinstvene definicije i objašnjenja organizacijske kulture vezan je za brojne čimbenike koji čine i utječu na organizacijsku kulturu. S obzirom da je teško i kompleksno definirati i objasniti što bi to zapravo trebala

predstavljati organizacijska kultura, poduzeća mogu imati probleme pri stvaranju organizacijske kulture u organizaciji i upravljanju njome. (Morzaria, 2019.).

Lideri i poduzetnici često hvale organizacijsku kulturu u svojim poduzećima, navodeći kako su njihova poduzeća mjesta za posao bez stresa, s dobrom komunikacijom i timskim radom itd. Iako bi brojna poduzeća voljela da je njihova organizacijska kultura posebna i specifična, izrazito specifične i unikatne kulture rijetko se javljaju, jer je za njihovu izgradnju potrebno dosta vremena i napora (Riaz, 2019.).

U nastavku su opisani osnovni elementi koji utječu na organizacijsku kulturu organizacije: vrijednosti, stupanj hijerarhije, stupanj hitnosti, orijentacija na ljude ili orijentacija na zadatke, funkcionalna orijentacija i organizacijska subkultura (Gardner, 2022.).

### 1. Vrijednosti

U svakoj organizacijskoj kulturi moraju postojati određene vrijednosti kojih se drže svi članovi organizacije. Važno je odrediti koje su vrijednosti bitne za pojedinu organizaciju i njih se držati.

Najčešće se vrijednosti mogu svrstati u jednu od ovih kategorija:

- Orijehtacija na rezultat - u organizacijama se vrednuje ostvarenje rezultata
- Orijehtacija na ljude - vrijednost u organizacijama je usmjerena na jednakost, toleranciju i poštovanje među članovima
- Orijehtacija na tim - vrijednost se iskazuje u nagrađivanju suradnje i timskog uspjeha
- Stablnost - pruža se sigurnost članovima organizacije te se predviđaju budući događaji kako bi se smanjio ili u potpunosti uklonio mogući rizik za organizaciju
- Inovativnost - potiče se eksperimentiranje, istraživanje i prihvaćanje rizika za razvoj novih mogućnosti
- Agresivnost - potiče se kompetitivni dug u organizaciji (Gardner, 2022.)

### 2. Stupanj hijerarhije

Stupanj hijerarhije označava do koje razine organizacija vrednuje tradicionalne oblike upravljanja organizacijom. Postoje tri različite razine hijerarhije koje se mogu primijeniti u pojedinoj organizaciji. Najveća razina označava organizacije s dobro organiziranom i uspostavljenom organizacijskom strukturom u kojoj se očekuje kako će zaposlenici obavljati


svoj posao kroz jasno i formalno definirane ovlasti u okviru svojih radnih mjesta. Srednja razina označava organizacije ima definiranu organizacijsku strukturu, ali pojedini članovi organizacije mogu poslove obavljati izvan strogo definiranih radnih mjesta. Niska razina nema definiranu organizacijsku strukturu te se prihvaća da se članovi te organizacije mogu suprotstavljati autoritetu. One organizacije koje imaju visoku razinu smatraju se formalnim organizacijama, promjene u takvim organizacijama su znatno sporije nego u srednjem i niskom stupnju hijerarhije. (Morzaria, 2019.).

### 3. Stupanj hitnosti

Stupanj hitnosti označava koliko brzo organizacija želi ili treba donijeti pojedine odluke ili promjene. Neka poduzeća odabiru stupanj hitnosti sami te si sami određuju kako će djelovati na hitnost promjena, dok neke organizacije vjeruju kako na stupanj hitnosti utječe tržište na kojem se nalaze. Organizacije koje imaju visok stupanj hitnosti često svoje poslove, projekte i obveze pokušavaju obaviti što je prije moguće i imaju veliku potrebu za brzim prilagodbama ukoliko dođe do promjena na tržištu. Za razliku od njih organizacije s umjerenim stupnjem hitnosti djeluju razumno brzo. Organizacije s niskim stupnjem hitnosti djeluju sporije, a njihov pokretač je vrednovanje kvalitete u usporedbi s inovativnošću. Visok stupanj hitnosti karakterizira odlučan stil vođenja i brz tempo djelovanja dok nizak stupanj karakterizira metodičnost i potiču razuman stil vođenja.

Slijedi slika koja prikazuje tablicu prioriteta u organizacijama

Slika 2: Tablica hitnosti u organizacijama



		Impact		
		Low	Medium	High
Priority		Low	Medium	High
Urgency	High	Medium	High	High
	Medium	Low	Medium	High
	Low	Low	Low	Medium

Izvor: <https://www.bmc.com/blogs/impact-urgency-priority/> Pristupljeno: 1.7.2021.

Slika prikazuje na koji način pojedina organizacija djeluju na utjecaj iz okoline ovisno o stupnju hitnosti koji karakterizira njihovu organizacijsku kulturu.

#### 4. Orijentacija na ljude ili orijentacija na zadatke

Organizacijske kulture se često razlikuju ovisno o tome dominira li u njihovoj organizaciji orijentacija na ljude ili orijentacija na zadatke. U onim organizacijskim kulturama u kojima je dominantna orijentacija na ljude, ljudi su najvažniji resurs poduzeća, zaposlenici su prvi kada se donose neke odluke i vjeruje se kako su oni najzaslužniji za dobre rezultate i razvoj poduzeća. U drugom spektru organizacije orijentirane na zadatke stavljaju zadatke i procese na prvo mjesto kada donose odluke i vjeruju kako je za efikasnost i kvalitetu kojom se organizacija vodi prvenstveno zaslužna organizacijska performansa i produktivnost. Odabir orijentacije često ovisi o industriji, povijesti i procesima u organizaciji, dok neke organizacije mogu imati podijeljenu orijentaciju – na ljude i na zadatke (Gardner, 2022.).

#### 5. Funkcionalna orijentacija

Svaka organizacija se orijentira na određenu funkciju. To može biti marketing, operacije, istraživanje i razvoj, inženjering, pružanje usluga itd. Moderne i inovativne organizacije mogu biti usmjerene za razvoj i stvaranje novih proizvoda, pa će njihova orijentacija biti na istraživanje i razvoj i to čini velik dio njihove organizacijske kulture. Primjer za ovakvu orijentaciju je poduzeće Tesla, velik dio organizacijske kulture tog poduzeća prikazan je kao stvaranje inovacija i noviteta u automobilske industriji. Važno je da su zaposlenici svjesni na koju od funkcija u poslovanju je organizacija više orijentirana i fokusirana te što čini osnovu za njenu organizacijsku kulturu. (Gardner, 2022.).

#### 6. Organizacijska subkultura

Subkultura predstavlja manju skupinu unutar organizacije, koja ima svoja određena obilježja i ponašanja koja odstupaju od ostatka skupine unutar koje je nastala.

„Svaka kultura sadrži manje subkulture ili grupe ljudi čiji se sustavi vrijednosti temelje na zajedničkim životnim iskustvima i situacijama.“ (Kotler, 2006.)



Gotovo svaka organizacija ima različite subkulture uz dominantnu organizacijsku kulturu. Subkulture imaju vrijednost i vjerovanja koja se mogu razlikovati od dominantne organizacijske kulture, a nastaju tako da članovi pojedine subkulture imaju određene zajedničke osobine ili vjerovanja. Za vodstvo neke organizacije je važno poznavati subkulture u organizaciji kako bi se njima moglo upravljati. Elementi subkulture jednaki su onima dominantne kulture, ali razlika može nastati u pojedinim dodatnim elementima subkulture koji ne moraju biti povezani s dominantnom kulturom.

Organizacije mogu imati tri razine kulture: (Zaller, 2019.)

- Dominantna kultura je ona kultura koja prevladava u organizaciji i zajednička je za sve zaposlenike
- Subkultura je srednja razina organizacijske kulture, a dijeli ju samo određen dio zaposlenika
- Nanokultura kultura je najniža razina i ona predstavlja subkulture unutar neke subkulture

### 3. UTJECAJI ORGANIZACIJSKE KULTURE NA POSLOVANJE

Organizacijska kultura može imati veliki utjecaj na poslovanje organizacije, njen uspjeh i konkurentsku prednost. Utjecaj organizacijske kulture često je povezan s vanjski čimbenicima koji utječu na poduzeće, načinom poslovanja, veličinom poduzeća itd. Globalizacija je povećala konkurenciju i dovela do situacije u kojoj je borba za tržište i potrošače neizvjesna. (Žugaj, Bojanić-Glavica, & Brčić, 2004.).

Organizacijska kultura tako ima veliki utjecaj na ostvarivanje ciljeva poduzeća i realizaciju strategija poduzeća. Kultura je način na koji se pokreće strategija i način na koji se postižu rezultati. Organizacijska kultura nikada nije jednaka i razlikuje se od poduzeća do poduzeća dok poslovne strategije mogu biti jednake. Čak i minimalne promjene u ponašanju članova organizacije, načinu vođenja, obliku motivacije u poduzeću mogu imati velik utjecaj na krajnje rezultate poslovanja, zato što čine faktore koji određuju organizacijsku kulturu (Žugaj, Bojanić-Glavica, & Brčić, 2004.).

U organizacijskoj teoriji teško je utvrditi da li je odabrana i primijenjena organizacijska strategija određuje i kakva će biti organizacijska kultura u poduzeću ili se strategija odabire ovisno o karakteristikama organizacijske kulture pojedinog poduzeća. Postoji važna povezanost između organizacijske strategije i organizacijske kulture, a taj spoj ima veliki utjecaj na način poslovanja poduzeća. Organizacijska kultura predstavlja podršku odabranoj strategiji. Rukovoditelji poduzeća odabiru strategiju pomoću koje će se ostvariti željeni ciljevi poduzeća, organizacijska kultura je važna kako bi potpomogla tu strategiju, a njegovanje pojedine organizacijske kulture ima smisla samo kako bi se mogla provesti željena strategija (Žugaj, Bojanić-Glavica, & Brčić, 2004.).

Kultura u poduzeću može imati veliki utjecaj na performansu zaposlenika i zainteresiranost za posao kojim se bave. Brojni lideri u poduzeću smatraju da ako su zaposlenici dovoljno dobro plaćeni, biti će dobro motivirani za rad, a kultura u poduzeću će se oblikovati prema njihovom zadovoljstvu koje je vezano uz plaću. Ipak to nije način na koji se gradi organizacijska kultura. Uspješna poduzeća svoju organizacijsku kulturu baziraju na skupu ideja ili vjerovanja koja su potpomognuta strategijom i strukturom poduzeća.

Takva poduzeća djeluju na način da zaposlenici znaju kako menadžment želi da oni reagiraju na pojedinu situaciju, zaposlenici vjeruju da je taj način reagiranja pravi način i zaposlenici

znaju kako će njihovo poštivanje organizacijskih vrijednosti i prihvaćanje organizacijske kulture uroditi nagradama. Organizacijska kultura ima moć oblikovati poslovanje poduzeća. Ukoliko postoji nekoliko sličnih poduzeća s istim proizvodima, ako je kultura u poduzeću pozitivna ona će imati veliki utjecaj na zadovoljstvo potrošača i na rast prihoda poduzeća. Gallup je prije više od tri desetljeća započeo istraživanje u kojem su pokušali definirati, mjeriti i poboljšati utjecaj zaposlenika. (Gallup, 2020.).

Ukoliko su zaposlenici poduzeća izrazito motivirani i ulažu posebno velik trud mogu povećati broj kupaca za 10 % te ostvariti 20% više prodaje. Odgovarajuća organizacijska kultura može motivirati zaposlenike za ulaganjem većeg truda u poslovanje što za posljedicu ima ostvarenje boljih rezultata nego što ostvaruju poduzeća koja nemaju odgovarajuću organizacijsku kulturu. (Kidd, 2020.).

Prema (Mc Gregor & Doshi, 2015.) kako bi organizacijska kultura potakla zaposlenike u ostvarivanje veće performanse potrebno je djelovati na tri motivatora, a to su igra, svrha i potencijal. Igra označava motiviranost do koje se dolazi samim obavljanjem radnih zadataka. Svrha označava rezultat rada kao identitet zaposlenika, odnosno član organizacije radi zato što cijeni rezultat svog rada. Motivirani radnici su oni koji osjećaju svrhu u svom radu. Potencijal predstavlja rezultat rada koji ima pozitivan utjecaj na identitet zaposlenika. Organizacijska kultura treba motivirati zaposlenike iskorištavanje svih svojih potencijala.

Organizacijsku kulturu je teško definirati, ima previše elemenata i oblika da bi postojao jedan način definiranja, još veći problem nastaje kada je potrebno primijeniti određene elemente organizacijske kulture i poduzeću i održati ih. Organizacijska kultura pokreće inovacije i razvoj zaposlenika i zadržavanje zaposlenika u nekom poduzeću, a krajnji rezultat dobre organizacijske kulture je ostvarivanje organizacijskih ciljeva i razvoj poduzeća. Istraživanja u SAD-u pokazuju kako 94 % zaposlenika i 88% upravitelja smatra kako organizacijska kultura ima veliki utjecaj za uspješnost poslovanja poduzeća. Poduzeća, koja imaju uspješniju i bolju organizacijsku kulturu, zaposlenici su ocijenili za 20% bolje nego druga poduzeća. Razlog tome su dobar timski rad u poduzeću, uvjeti rada i usklađenost misije i vrijednosti poduzeća. Zaposlenici stvaraju povezanost s poduzećem ako se osjećaju kao dio organizacijske kulture. Zaposlenik se mora osjećati kao dio kulture ako želi ostvariti najbolje rezultate i ako zna da ga drugi zaposlenici i nadređeni slušaju i brinu za njega. Bez takvog oblika kulture u poduzeću nije moguće napredovati i iskoristiti puni potencijal zaposlenika (Kidd, 2020.).

Ako je organizacijska kultura jaka i pozitivna ona može utjecati na poduzeće tako što stvara zaposlenike koji imaju vjeru u vlastite sposobnosti i znanja, te se uz to imaju veće povjerenje u svoje lidere. Problem nastaje što ne znaju svi lideri kako organizacijska kultura treba izgledati i koliki utjecaj ona može imati na poslovanje poduzeća. Čak iako strategija poduzeća nije najbolja, jaka i dobro razvijena organizacijska kultura može pomoći u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Jaka organizacijska kultura olakšava promjene u poslovanju i često su poduzeća s takvom kulturom ona koja imaju najbolje financijske rezultate. Važan dio utjecaja organizacijske kulture svakako je zadovoljstvo zaposlenika, no ono se iskazuje i u brojnim drugim aspektima poslovanja, kao što su zadovoljstvo kupaca ili produktivnost (Kidd, 2020.).

Berg i Wilderom (2012) identificiraju pet faktora koji mogu mjeriti kakav utjecaj organizacijska kultura ima na performansu poduzeća.

Faktori uključuju:

1. osnaživanje zaposlenika

Oснаživanje zaposlenika faktor je organizacijske kulture koji zaposlenicima omogućava veću količinu utjecaja u organizaciji, moći, resursa i slobode u donošenju odluka, ali također dolazi s većom odgovornošću. Cilj je omogućiti svim zaposlenicima donošenje vlastitih odluka i postavljanje ciljeva, pri čemu ostvarenje tih ciljeva osigurava nagradu za zaposlenika i motivaciju za daljnje napredovanje.

2. vanjski naglasak

Vanjski naglasak vezan je za zadovoljavanje potrošačevih želja. Organizacije koje su bazirane na eksternoj kulturi smatraju rezultate najvažnijim faktorom, te su pragmatična, ali u njima ne prevladava etički stav. Takve su kulture usmjerene isključivo na rezultate i zadovoljstvo vanjskih čimbenika, a manje na zadovoljstvo svim unutarnjih čimbenika. Takva organizacijska kultura ističe važnost ostvarivanja zadanih kvota i zadovoljavanje zacrtanih rezultata bez obzira na druge čimbenike koji bi mogli negativno djelovati na zadovoljstvo unutar organizacije.

3. međusektorska suradnja

Suradnja između različitih sektora unutar organizacije utječe na rast inovativnosti među zaposlenicima i bolje međuljudske odnose. Cilj je povezati ljude s različitim razmišljanjima i opisima posla kako bi se dijelile ideje i tako poticala bolja komunikacija i kreativnost.

#### 4. orijentacija na ljudske resurse

Bitno je da zaposlenici ne misle kako je orijentacija na ljudske resurse samo gesta poduzeća kako bi se pokazala briga za zaposlenika. Cilj je smanjiti stresne situacije zaposlenicima, omogućiti zaposlenicima dovoljno vremena za učenje posla, pružiti zaposlenicima stalno usmjeravanje i što je moguće više smanjiti stres.

#### 5. tendencija za unapređenje performanse

Kako bi organizacija osigurala unaprjeđenje performanse bitno je postaviti plan koji će djelovati na zaposlenika za motiviranost za ulaganje dodatnog truda za ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Vodstvo organizacije odgovorno je za definiranje zaduženja koja su bitna kako bi se unaprijedila performansa i ostvarili ciljevi. Tendencija za unapređenje performanse utječe na želju zaposlenika za uspjehom i tako ostvaruje bolje rezultate organizacije.

Ovi faktori su važni za mjerenje utjecaja organizacijske kulture na performansu poduzeća (Pathiranage, 2019.).

Brojni autori navode različite faktore koje je potrebno pratiti i mjeriti kako bi se odredio utjecaj organizacijske kulture na poslovanje, ali postoje određeni univerzalni faktori koji mogu prikazati utjecaj organizacijske kulture na poslovanje poduzeća. To su:

- Formalnost - prikazuje u kojoj mjeri je poduzeće formalno, postoji li striktno određeni *dress code*, rade li zaposlenici kako bi opravdali svoje radno mjesto ili im je cilj ostvariti ciljeve poduzeća kao timski igrač.
- Analitike pokazuje kako organizacija tretira podatke i analize. Ponašaju li se članovi organizacije na način da sve odluke donose na temelju podataka. Odnosi se na razliku između kultura koje donose odluku na temelju podataka i onih koji donose odluku na temelju intuicije.
- Transparentnost - pojedina poduzeća strogo čuvaju svoje podatke, posebno podatke vezane za prihode i financije. Postoje slučajevi kada samo vodstvo poduzeća zna te podatke. S druge strane, postoje poduzeća koja su potpuno transparentna. Takve organizacijske kulture jasnije mogu objasniti namjere i ciljeve pojedinog poduzeća.
- Timovi ili pojedinci – u pojedinim organizacijama postoji velika razina zajedničkog rada i podjele u timove. Cilj takvog poslovanja je motiviranje zaposlenika i ostvarenje boljih performansi poduzeća. U drugu ruku postoje organizacijske kulture koje

nagrađuju dobar individualni rad i uspjeh, te ispunjenje individualnih zadataka i ciljeva. Ovisno o kojoj industriji i tipu organizacije se radi oba pristupa imaju utjecaj na poslovanje poduzeća. (Kidd, 2020.).

- Praćenje učinka - pojedina poduzeća mjere performansu svojih radnika u svakom trenutku, rad se mjeri i optimizira. S druge strane postoje i brojne organizacije koje ne mjere performansu na takvoj razini. Mjerenje performanse može imati razne utjecanje na poslovanje i na samu organizacijsku kulturu ovisno o kakvoj industriji se radi. Pojedina poduzeća mogu imati ogroman potencijal i dobru organizacijsku kulturu, ali im mjerenje performanse i stalna optimizacija ne mora donijeti veći uspjeh i prihod. U adhokratskim kulturama praćenje i mjerenje učinka služi za implementaciju strategija poduzeća, njome se utječe na zaposlenike tako što se stvaraju sustavi nagrađivanja te se prikazuje napredak i učinak zaposlenika koji su bitni za njihov daljnji napredak. U hijerarhijskim poduzećima praćenje učinka služi za kontrolu i praćenje poslovanja. Za bilo kakvo korištenje prikupljenih podataka zadužen je vrhovni menadžment (Jardioui, Garengo, & El Alami, 2017.).
- Inovativnost - pojedine organizacije imaju velik stupanj inovativnosti kao dio organizacijske kulture, članovi takve organizacije su fokusirani na stvaranje novih ideja. Cilj je u takvim organizacijama prestići konkurente i smisliti nešto prije njih. Organizacije također mogu biti manje inovativne i fokusirati se na optimizaciju tržišnih prilika.
- Štedljivost - neka su poduzeća razvila strategiju po kojoj su najjeftiniji na tržištu i to privlači veliki dio njihovih potrošača. Kako bi se to ostvarilo kultura u poduzeću potiče štedljivost u svim aspektima poslovanja. Takva organizacijska kultura ima velik utjecaj na pozicioniranost poduzeća na tržištu i odabir tržišta na kojem će poduzeće nastupati (Kidd, 2020.).
- Humor - u nekim organizacijama humor predstavlja važan dio organizacijske kulture. Razlog tome je oslobađanje stresa kod zaposlenika i pomoć u timskom radu i komunikaciji. Humor nije moguć u svim poduzećima, ali može imati velik utjecaj u onim poduzećima gdje ga se može iskoristiti. Na primjer osiguravajuća društva neće koristiti humor kao oslobađanje od stresa kada dođe do katastrofe i nagomilavanja posla vezanog za rješavanje posljedica te situacije.
- Sukladnost - postoje poduzeća koja omogućavaju svojim radnicima da posao obave na bilo koji način koji je njima najprihvatljiviji, ali postoje i kulture u kojima postoje stroga

očekivanja ljudi da njihov rad bude sukladan svim standardima poslovanja poduzeća. Ovisno o vrsti poduzeća visok ili nizak stupanj sukladnosti u organizacijskoj kulturi može imati velik utjecaj na poslovanje i razvoj poduzeća. Ukoliko vlada kultura u kojoj zaposlenici posao obavljaju na svoj način, a posao zahtjeva visoku razinu sukladnosti s pravilima i normama velike šanse su da će organizacija loše poslovati i da će se pojaviti problemi koje je teško otkloniti ako organizacijska kultura nije prikladna za poduzeće.

## 4. TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Postoje različiti tipovi organizacije kojima su polazišta različite dimenzije kulture koje mogu imati određene karakteristike pogodne za empirijsku analizu.

Tipovi organizacijske kulture su: (Barišić, 2017. )

1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture
2. Edvardst i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture
3. Scholz-ova tipologija organizacijske kulture
4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture
5. Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture

### 4.1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture

Glavne značajke koje čine ovaj tip organizacijske kulture su visina rizika nekog posla koja se dijeli na visoki i mali rizik i vrijeme koje je potrebno za dobivanje slike o uspjehu nekog zadatka koje je moguće podijeliti na brzu i sporu povratnu informaciju.

Ovaj tip navodi sljedeće oblike organizacijske kulture:

- *Kultura sve ili ništa ili macho kultura*: Pojedinci i njihove ideje su važniji su nego timski rad, za takav oblik kulture karakteristično je kritiziranje svakog oblika neuspjeha. Rizik je u takvim organizacijama visok, a povratna informacija o uspjehu izvršenog zadatka brza.
- *Kultura kruha i igara ili tvrda kultura*- U ovom tipu organizacijske kulture najvažniji je timski rad, zajedništvo, povezanost i prijateljstvo. Zaposlenike se motivira zajedničkim druženjima i *teambuildingom*. Rizik je u ovom tipu organizacije mali, a povratna informacija brza.
- *Kultura kladi se na svoju kompaniju ili analitičko-projektna kultura*: Karakteristike ovog tipa organizacijske kulture su promišljenost, racionalnost u poslovanju, oprez i staloznost, rituali su sjednice različitih hijerarhijskih rangova. Rizik je visok, a povratna informacija spora.



- *Procesna* kultura: Zadatci se u takvim kulturama izvršavaju savršeno i diskretno, greške nisu učestale, nema tolerancije prema nepovjerenju između članova, cijeni se besprijekoran rad. Rizik je mali, a povratna informacija spora (Barišić, 2017. ).

Slijedi grafički prikaz Deal i Kennedy-jeva tipologije organizacijske kulture.

Slika 3: Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture

<b>VISOKI RIZIK</b>	„sve ili ništa“ <b>KULTURA JAKIH MOMAKA</b>	„kladi se na svoju kompaniju“ <b>ANALITIČKO-PROJEKTN KULTURA</b>
	<b>KULTURA „KRUHA I IGARA“</b>	<b>PROCESNA KULTURA</b>
<b>MALI</b>	<b>BRZI</b>	<b>SPORI</b>

**FEEDBACK**

Izvor: (Žugaj, Bojanić-Glavica, & Brčić, 2004.)

#### 4.2. Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture

Edwards i Kleiner-ova organizacijska kultura se temelji na brizi o zaposlenicima i njihovim potrebama te brizi za učinak poslovanja.

Ovaj tip navodi sljedeće oblike organizacijske kulture:

- **Ravnodušan tip organizacijske kulture:** Predstavlja organizacijske kulture u poduzećima koja se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa, takva poduzeća nemaju nikakvu viziju i sliku budućnosti te ne vide kako bi poduzeće moglo napredovati i razvijati se.
- **Brižan tip organizacijske kulture:** Organizacijska kultura u kojoj se brine za ljude na način da se ljudi motiviraju obrazovanjem i edukacijom, a krasi ju organizacijski sklad, timski rad i poštovanje među članovima organizacije

- Strog tip organizacijske kulture: Organizacijska kultura koja je prvenstveno usmjerena na postizanje željenih ciljeva, za uspjeh se koriste sposobnosti pojedinca. U takvim organizacijama postoji visok stupanj odgovornosti, ali i visoke razine plaća i dodatni materijalni motivatori kao što su bonusi za postignute rezultate.
- Integrativni tip organizacijske kulture: Tip organizacijske kulture koji pridaje jednaku pozornost brizi za ljude, ali brine i za učinak poduzeća. Takve organizacije vode izazovne poslove, odgovornost je izrazito visoka, a zaposlenici se nagrađuju za postignute uspjehe (Barišić, 2017. ).

Slijedi slika Edwards i Kleiner-ove tipologije organizacijske kulture

Slika 4: 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, 2004.)

### 4.3. Scholzova tipologija organizacijske kulture

Prema Scholzovoj tipologiji organizacijske kulture postoje tri dimenzije pomoću kojih se određuju različite vrste organizacijskih kultura.

Prva dimenzija se odnosi na sklonost organizacije promjenama ili kontinuitetu, veže se i za stupanj razvoja poduzeća.

Postoji pet različitih vrsta organizacijske kulture u prvoj dimenziji:

- Stabilna kultura: Organizacijska kultura koja je orijentirana prema unutra i temelji se na prošlosti, odbija promjene i bilo koji oblik novosti u organizaciji
- Reaktivna kultura: Kao i stabilna kultura orijentirana je prema unutra, ali se bavi sadašnjosti, promjene su teško prihvatljive, a rizik je izrazito mali
- Anticipirajuća kultura: Jednim dijelom je orijentirana prema unutra, a drugim prema svojoj okolini, promjene postoje, ali su postupne, a rizik se prihvaća samo ako je poznat i ukalkuliran
- Istraživačka kultura: Strogo orijentirana prema okolini, vodi se politikom kako nije moguće ostvariti dobit ako se ne preuzme rizik, dobro prihvaća promjene
- Kreativna kultura: Izrazito orijentirana prema okolini, preferira se neizvjesni rizik, stalno se traže novosti, inovacije i promjene (Barišić, 2017. ).

Druga dimenzija vezana je za unutarnje stanje poduzeća i način na koji rješavaju problemi i kako se odlučuje u poduzeću.

Postoje tri različite vrste organizacijske kulture u drugoj dimenziji:

- Proizvodna kultura: Organizacijska kultura u poduzećima u kojima je proizvodni proces konstantan, karakterizira ju visoka standardizacija i niski stručni zahtjevi. Prava pojedinaca su mala u toj vrsti organizacijske kulture.
- Birokratska kultura: Organizacijska kultura koja nije rutinska i u kojoj je povećana raznolikost, a to vodi većoj specifikaciji, pravima i obvezama članova. Moć pojedinaca vezana je za njihovu poziciju u organizaciji.
- Profesionalna kultura: Organizacijska kultura u kojoj su uobičajeni nerutinski i raznovrsni zadaci, takav tip kulture zahtjeva visoko stručne ljude i specijaliste u području djelovanja, uspjeh organizacije ovisi o vještinama i sposobnosti njenih članova (Barišić, 2017. ).

Treća dimenzija obuhvaća odnose organizacije s okolinom, razliku u organizacijskoj kulturi vezane su za tip ljudi i načini na koje se rješavaju problemi u odnosnim s okolinom.

Postoje četiri različite vrste organizacijske kulture u trećoj dimenziji:

- *Kultura čvrstih i hrabrih momaka ili macho kultura*: Takav oblik organizacijske kulture stvara okolina s visokim rizikom i izuzetno brzim povratnim informacijama vezanim za odluke i akcije. Članovi takve organizacije su spremni na rizik, kultura u poduzeću se vodi sloganom „sve ili ništa“, članovi organizacije imaju posebne rituale kako bi zaštitili sami sebe.
- *Kultura puno rada- puno zabave*: Okolina takve organizacijske kulture je nisko rizična, ali ima brze povratne informacije, važan je timski rad. Članovi organizacije povezuju ugodno s korisnim, što znači da se povezuje ozbiljnost i rad sa zabavom i uživanjem.
- *Kultura kladi se na svoju kompaniju*: Organizacijska kultura u okolini s visokim ulogom i dugoročnim efektom. Zaposlenici u poduzećima s takvom organizacijskom kulturom moraju čekati duže vrijeme kako bi se pokazao učinak njihovih odluka. Orijentacija prema tehnologiji, raspravama i dogovoru među članovima.
- *Procesna kultura*: Okolina ne nameće nikakav rizik, a također ima slabe ili gotovo nikakve povratne informacije. Tip kulture koji je orijentiran prema hijerarhiji, koncentrirani su na procese. Ključni su kontinuitet u radu i predvidljivost budućnosti (Barišić, 2017. ).

#### **4.4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture**

Handy-jeva tipologija je nešto jednostavnija predodžba organizacijskih kultura, a temeljena je na različitim organizacijskim strukturama i načinima upravljanja u poduzeću.

Ovaj tip navodi sljedeće oblike organizacijske kulture:

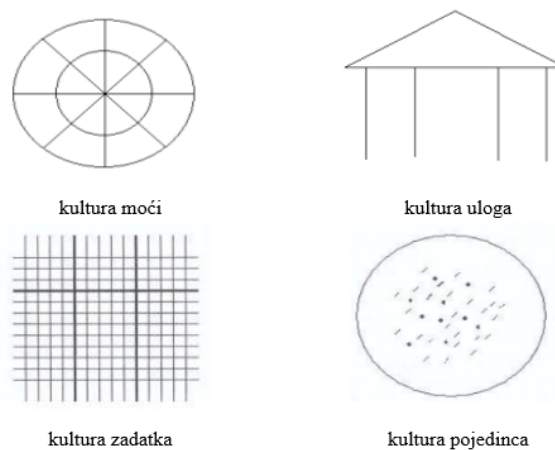
- *Kultura moći ili poduzetnička kultura*: Kulturu karakterizira jaka centralna ličnost koja ima svu moć u organizaciji, takav oblik organizacijske kulture je tipičan za manja poduzeća, struktura u takvim poduzećima je paukova mreža. Sve su rjeđa poduzeća s tim tipom organizacijske kulture.
- *Kultura uloga ili birokratska kultura*: Kultura koja je zasnovana na logici i racionalnosti. Pravila i procedure važniji su nego što su zaposlenici, a važno je da zaposlenici propisano obavljaju svoje zadatke, moć je zasnovana na hijerarhiji i određenoj poziciji pojedine osobe. Kultura je stabilna i usmjerena, no ukoliko dođe do promjena i novosti

nastaju nestabilnosti i dolazi do smanjenja efikasnosti, razlog tome je neprilagodljivost i nefleksibilnost takvog oblika organizacije.

- Kultura zadataka ili timska kultura: Kultura u kojoj su važni zadatci i timski rad. Timskim radom se onemogućuju individualni ciljevi i velika razlika u statusu i moći među članovima organizacije. Organizacijska struktura koja je primjerena takvom obliku kulture je matrična organizacija, naglasak je na ispunjavanju obveza i obavljanju posla, a moć se zaslužuje stručnošću i doprinosu pojedinca poduzeću. Organizacije s takvim tipom kulture su fleksibilne i ekstrovertne.
- Kultura pojedinaca ili kultura usmjerena pojedincima: Rijetka vrsta organizacijske kulture, a moguća je u nekim segmentima organizacije, te se javlja kao subkultura, a ne kao dominantna kultura. Centralna točka kulture su pojedinci, a organizacija je samo instrument kojim se ostvaruju određeni ciljevi pojedinaca koji su dio te organizacije. Cilj organizacije postoji samo zato što postoje ciljevi članova te organizacije. Ovakav oblik organizacijske kulture javlja se u odvjetničkim komorama, consulting poduzećima itd (Barišić, 2017. ).

Slijedi shematski prikaz Hendy-jeve tipologije organizacijske kulture

Slika 5: Shematski prikaz Hendy-jeve tipologija organizacijske kulture



Izvor: (Žugaj, Bojanić-Glavica, & Brčić, 2004.)

#### 4.5. Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture

Prema Mergerisonovom modelu diferenciraju se tri organizacijska profila, a to su:

- Birokratski profil
- Inovativni profil
- Socijalni profil

Mergerisonov model su proširili Bahtijarević-Šiber na način da se uvodi više tvrdnji kojima se opisuju različiti elementi neke organizacijske kulture.

Postoji šest grupa faktora koji utječu na organizacijsku kulturu:

- Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije: Opisuje koliko je neka organizacija prodorna ili poduzetna u svom djelovanju, veže se za okrenutost organizacije budućnosti i razvoju, tržišnoj orijentaciji, veže se za kreativnost, ambicioznost, visoko postavljene ciljeve, dinamičnost i česte promjene, preuzimanje rizika, stabilnost i predvidljivost
- Faktori birokracije: Vežu se za oblik hijerarhijske strukture u pojedinoj organizaciji, visok stupanj formalizacije, autokratski način vođenja, odlučivanje je centralno, a izvještaji moraju biti pisani
- Faktori socijalne orijentacije: Vezano je za dobar odnos prema ljudima, vrstu međuljudskih odnosa među zaposlenicima koja obuhvaća povjerenje, neformalnost, prijateljstvo itd., potiče se timski rad, otvorenost za nove ideje
- Faktori decentralizacije: Faktori koji opisuju usmjerenost svake jedinice uz organizaciji na postizanje vlastitih ciljeva, te decentralizaciju u odlučivanju
- Faktori održavanja statusa quo: Orijetacija na održavanje proizvodnje koja se već provodi u poduzeću i aktivnosti i poslovanje bez ikakvih rizika
- Faktori formalizacije: Odnose se na raščlanjivanje organizacije, brojne samostalne jedinice u organizaciji i velika regulacija načina ponašanja i poslovanja zaposlenika putem pravila i procedura (Barišić, 2017. ).

Navedenih šest faktora kulture moguće je diferencirati u dva tipa organizacijske kulture, a to su dinamična kreativna kultura i statična birokratska kultura.

Dinamičnu kreativnu kulturu čine faktori razvojno poduzetničke orijentacije, orijentacija na ljude i decentralizacija.

Statičnu birokratsku kulturu čine birokracija, održavanje statusa quo i formalizacija.

## **5. EMPIRIJSKI DIO: PRIMJERI JAKIH I SLABIH ORGANIZACIJSKIH KULTURA**

Organizacijska kultura ima veliki utjecaj na strateško upravljanje organizacijom i uspjeh tog procesa – definiranje snaga i slabosti organizacije, postavljanje ciljeva, odabir strategija, definiranje konkurentske prednosti, implementaciju odabranih strategija, ostvarenje ciljeva i dugoročni uspjeh poslovanja.

U nastavku su prikazani primjeri poduzeća sa jakim i slabom organizacijskom kulturom, te posljedica takvih kultura na poslovanje i imidž poduzeća. Odabrana su tri primjera snažnih organizacijskih kultura, koje pozitivno utječu na poslovanje i konkurentnost poduzeća, te dva primjera poduzeća, poznata po lošim organizacijskim kulturama. Izvor podataka za ovaj dio rada prikupljen je iz internetskih portala SurveySparrow, Rancord Society, Panmore Institute, TechTarget, The New York Times i Business research methodology.

### **5.1. Primjeri jakih organizacijskih kultura**

#### **5.1.1. Netflix**

Netflix je jedno od najpoznatijih poduzeća kada se radi o gledanju serija i filmova. Netflixov marketing omogućio je svjetsku prepoznatljivost brenda, a inovativnost u načinu prikazivanja tv programa i ogromna ulaganja u razvoj serija, filmova i samog sučelja aplikacije omogućili su poduzeću ogromnu konkurentsku prednost. Sav uspjeh i prednost poduzeća zaslužni su organizacijskoj kulturi koja vlada poduzećem. Velik dio uspjeha poduzeća počiva na tome da su zaposlenici mogli provesti vlastite ideje bez straha od neuspjeha i loših kritika. Netflixova organizacijska kultura počiva na vrednovanju truda radnika, a ne količine posla kojeg obavljaju. Zaposlenici nemaju strogo određen radni raspored, te im se omogućuje velik broj slobodnih radnih dana ukoliko je to zaposlenicima potrebno. Organizacijska kultura se razvijala od ranih dana poduzeća, kada je Patty McCord koja je bila službenica za talente u poduzeću napravila prezentaciju u kojoj je prikazala kako bi poslovna kultura trebala izgledati kako bi poduzeće ostvarilo svoju strategiju. Za zaposlenike je važno da postoji cilj i razlog



njihovog rada u poduzeću koji će omogućiti rast i razvoj njih samih, ali i kompletne organizacije. Netflix je tako jedan od primjera poduzeća koji je kako bi uspio u samim počecima stvorio obrazac organizacijske kulture koji bi se trebao poštovati u poduzeću. Iz tog razloga organizacijom vlada ozračje povjerenja i fleksibilnosti koje je polučilo ogromne rezultate koji su poduzeće učinili planetarno popularnim izborom gledanja serija i filmova (Zacharias, 2021.).

Netflixova organizacijska kultura na prvo mjesto stavlja svoje zaposlenike, takva kultura temelj je dobrog morala, efektivnosti i razvoja ljudskih resursa u organizaciji. Glavni čimbenici koji opisuju organizacijsku kulturu u Netflixu su: samostalno donošenje odluka, otvorena razmjena informacija među zaposlenicima, fokusiranost na visoku efektivnost, objektivnost ljudskih resursa i visoka fleksibilnost u izvođenju radnih zadataka. Zbog visokog osjećaja pripadnosti ljudskih resursa, inovativnosti i komunikacije Netflixova organizacijska kultura je kultura *kruha i igara* (Anderson, 2020.).

### 5.1.2. Nike

Nike je vjerojatno najpoznatiji brend sportske odjeće na svijetu. Osim što je važan dio modnog izričaja brojnih potrošača u obliku odjeće, obuće, modnih dodataka itd. Nike je među najvećim sponzorima sportskih klubova i sportaša te kao takvi imaju velik utjecaj na sam sport. Velik dio toga marketinga pomaže razvoju sporta i potiče ljude na bavljenje sportom. Zaposlenike se potiče na inovacije kako bi proizvodi bili iznad konkurentskih i kako bi se zadržao njihov utjecaj na tržištu (Zacharias, 2021.).

Nike njeguje kreativnu kulturu kojoj je bitna stalna inovacija i konstantne promjene. Osim inovacija u Nike-u se izrazito cijeli talent zaposlenika. Talent i inovacije bi trebali biti pojmovi koji idu zajedno, a to čini ogroman dio organizacijske kulture u poduzeću. Nike koristi brojne programe kojima se usavršavaju i obrazuju radnici, takav oblik organizacijske kulture je ključan kako bi Nike ostao konkurentan i kako bi se zadovoljili ciljevi lidera poduzeća. Organizacijska kultura potiče talent i inovacije te usmjerava napore ka zadovoljstvu svojih zaposlenika, a rezultat takvog poslovanja su najpoznatija svjetska oprema za sportove kao što su nogomet, košarka itd. Nike naglašava važnost raznolikosti u svojoj organizaciji. Razlog tome je omogućavanje dinamične radne snage. Raznolikost promiče kreativnost i inovacije, a

s time i imidž brenda kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Menadžment ljudskih resursa zadužen je za održavanje raznolikosti kroz brojne programe u poduzeću. Nike uključuje sve svoje zaposlenike u razvoj poduzeća, na taj način omogućuje zaposlenicima smanjenje barijera u njihovim performansama. Timski rad predstavlja važan aspekt organizacijske kulture kojima se potiče kreativnost i stvaranje zajednice (Young, 2017.).

### 5.1.3. Google

Google je jedno od najvećih svjetskih poduzeća i div u industriji tehnologije, marketinga i IT-u. Ogroman uspjeh Googla moguće je zahvaliti organizacijskoj kulturi u poduzeću koja pokušava stvoriti organizacijsku kulturu sličnu *startup* poduzećima. U Googlu se koriste sve beneficije i koristi koje se mogu pronaći u organizacijskim kulturama *startupa*. *Startup* kultura predstavlja organizacijsku kulturu koja cijeli kreativan način rješavanja problema, otvorenu komunikaciju i ravnu hijerarhiju. Nova poduzeća se moraju puno brže prilagođavati internim i eksternim utjecajima tržišta kako bi se održali na tržištu i ostali konkurentni, zato je bitno imati kulturu koju krasi agilnost i brza prilagodljivost. Takav oblik kulture nije popularan samo u novim organizacijama, nego se sve više primjenjuje u velikim dobro uhodanim organizacijama zato što takva kultura ima utjecaj na ubrzanje poslovanja i razvoj tehnologije (Lee, 2022.).

Radna snaga u poduzeću je poznata kao izrazito talentirana, motivirana i spremna na novosti i inovacije. Organizacijska kultura u Googlu karakteriziraju besplatni obroci za zaposlenike, timska putovanja i partije, prezentacije, bonusi, adekvatne nagrade zaposlenicima te priznanja za uspjehe, nude se teretane, a u poduzeću se čak smiju dovesti kućni ljubimci kako bi se atmosfera uveselila i kako bi se smanjio stres. Zaposlenici su posebno lojalni poduzeću jer su svjesni da postoji stalna mogućnost unapređenja i napredovanja u poduzeću. Google se smatra kao jedno od poduzeća koje najviše brine za organizacijsku kulturu, a utjecaj toga je jasno vidljiv kada se promatra uspjeh i konkurentska prednost poduzeća (Zacharias, 2021.).

## 5.2. Negativni primjeri organizacijskih kultura

### 5.2.1. Uber

Iako su brojna tehnološka poduzeća ostvarila poslovni uspjeh velikim dijelom zbog organizacijske kulture i načinom na koji se kultura prilagođava strategiji poduzeća postoje poduzeća u kojima su loši aspekti organizacijske kulture ostavili veliki trag na konkurentnosti poduzeća i njegovom imidžu. Jedno od takvih poduzeća je Uber. Bivša zaposlenica Susan Fowler izjavila je kako se na radnom mjestu konstantno susretala s diskriminacijom i seksualnim uznemiravanjem. Slijedile su i druge optužbe koje su prikazale loše uvijete u poduzeću i probleme u organizacijskoj kulturi. Organizacijska kultura u Uberu opisuje se kao agresivna, a vrednuju se karakteristike kao što sebičnost radi ispunjenja ciljeva pojedinca. Timski rad se slabo cijeni, a poštovanje prema drugim članovima organizacije nije dovoljno izraženo. Iako je Uber i dalje vrlo popularno i svjetski poznato poduzeće, veliki problemi u organizacijskoj kulturi mogu naštetiti daljnji razvoj i opstanak poduzeća kao lidera na pojedinim tržištima. Cijela organizacijska kultura stvorena je na temelju liderove karizme. Iako se organizacijske kulture često grade prema liderima, problem može nastati kada oni nisu dobar uzor drugim zaposlenicima i okruženju (Isaac, 2017.).

Nakon Kalenickovog odlaska i brojnih optužbi za diskriminaciju i nepoštivanje radnika, na mjesto CEO-a došao je Dara Khosrowshahi. Jedan od ciljeva novog CEO-a bio je promjena organizacijske kulture u Uberu i bolji imidž u javnosti. Promjene organizacijske kulture provedene su Lewinovim modelom (Dudovskiy, Uber organizational culture, 2021.).

Prva faza *odmrzavanje* – Khosrowshahi je napisao nove smjernice kako bi trebala izgledati organizacijska kultura u organizaciji, više od 12000 zaposlenika poduzeća glasalo je i izabralo nove smjernice organizacijske kulture.

Druga faza *uvođenje promjena* – izabrane smjernice nove organizacijske kulture u Uberu obuhvaćaju:

- Gradimo globalno, živimo lokalno
- Okrenuti smo prema potrošačima
- Slavimo promjene

- Radimo pravu stvar
- Ponašamo se kao vlasnici
- Ustrajni smo
- Ideje su važnije nego hijerarhija
- Radimo velike hrabre oklade

Treća faza *zamrzavanje* – Uberov cilj je promovirati novi oblik organizacijske kulture, a cilj je usvajanje od strane vlasnika dionica i zaposlenika poduzeća. Problem u Uber je što njihov poslovni model zahtjeva stalno unapređivanje i brigu o organizacijskoj kulturi (Dudovski, Uber organizational culture, 2021.).

### 5.2.2. Amazon

Amazon je lider u industriji koja je godinama postala jedna od najbrže rastućih, a to je brza i pouzdana dostava, te prodaja raznih proizvoda i proizvodnja vlastitih proizvoda. Lider Jeff Bezos najbogatija je osoba na svijetu prema Forbesovoj listi i jedan je od najčešće spominjanih ličnosti u brojnim medijima kao što je Business Insider. Iako je Amazon tržišni lider u svojoj industriji, organizacijska kultura poduzeća nije podržavajuća i često dolazi do žalbi zaposlenika i govora o gotovo neljudskim uvjetima na radnim mjestima.

Organizacijska kultura u poduzeću velik fokus stavlja na izvršenje zadataka i brzinu koja je ključna kako bi Amazon ostao konkurentan u svom poslovanju i kako bi zadovoljio ogromnu potražnju, iz tih razloga zaposlenici posao opisuju kao izrazito fizički naporan i s nultom tolerancijom prema greškama. Od radnika se očekuje maksimalno iskorištavanje snage i sposobnosti. U organizacijskoj kulturi, kakvu ima Amazon poduzeće ima velike fluktuacije zaposlenika, a orijentacija je isključivo na rezultatima i profitu. Problem ovakve organizacije su i česti bojkoti Amazona od strane kupaca i njihovi pokušaji da se zaposlenike zaštiti od pretjeranog rada i loših radnih uvjeta. Iako je pandemija dodatno ubrzala rast poslovanja poduzeća, nastavak takvog oblika poslovanja i loše organizacijske kulture može imati utjecaj na poslovanje poduzeća i njegov uspjeh.

Kultura u Amazonu može se okarakterizirati kao proizvodna kultura, proces u organizaciji je konstantan, cijelo poslovanje prati standarde, a ljudski resursi su zamjenjivi i ne pridodaje se

velika pozornost na ljudske resurse koliko na rezultate i poslovanje. Pojedinci nemaju puno prava, a od njih se očekuje visoka razina performanse u svakom trenutku. Standardi koje poduzeće zahtijeva od svojih zaposlenika su visoki, osim toga pred zaposlenicima je velik fizički i psihički pritisak, kako bi se zadovoljili rokovi. Velika je usmjerenost za potrošače koji imaju velike zahtjeve i jedini cilj je zadovoljiti ih, čak i pod cijenu lošijih radnih uvjeta i strogog odnosa prema ljudskim resursima (Dudovskiy, 2022.).

## ZAKLJUČAK

Organizacijska kultura predstavlja važan čimbenik unutarnjeg okruženja poduzeća, koji značajno utječe na poslovanje poduzeća, njegovu konkurentnost i poslovni rezultat. Organizacijska kultura složen je fenomen; ona se odnosi na vrijednosti, ponašanja i karakteristike, svojstvene svakom poduzeću. Na nekim način, ona predstavlja „dušu“ poduzeća. Bez obzira na veličinu poduzeća promjene u organizacijskoj kulturi mogu imati negativne utjecaje na poslovanje poduzeća. Postoje brojni tipovi organizacijskih kultura i svaki od njih može utjecati pozitivno ili negativno na konkurentnost poduzeća i njegov financijski rezultat. U radu su prikazani primjeri poduzeća, koji organizacijsku kulturu koriste kao važan čimbenik u razlikovanju od konkurenata i razvoju konkurentnosti poduzeća (npr. Google, Nike), ali i oni, koji razvoju prijateljske i podržavajuće organizacijske kulture ne pridaju veliku pažnju. Kao posljedice razvoja takvih organizacijskih kultura, poduzeća karakterizira velika fluktuacija ljudi, nezadovoljstvo poslom i nelojalnost, a naglasak je na ostvarivanju rezultata i profitu poduzeća (npr. Amazon, Uber).

Organizacijska kultura može biti potpuno nevidljiva okolini poduzeća, ali i dalje ima veliki utjecaj na nju. Potrošači znaju kako izgleda organizacijska kultura poduzeća i kakvi su odnosi prema zaposlenicima i ciljevima organizacije, no ukoliko je ta kultura zaista dobra i motivirajuća za zaposlenike rezultati će se vidjeti u kvalitetnim proizvodima i uslugama, inovacijama i raznolikosti ponude proizvoda poduzeća, što se direktno odražava i na krajnje korisnike. Iz tog razloga organizacijska kultura je važan i kompleksan pojam, koji nije bitan samo za poduzeće već i za korisnike proizvoda i usluga tog poduzeća.

## LITERATURA

### Izvješća:

1. Barišić, J. (2017. ). *ORGANIZACIJSKA KULTURA I STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU HRVATSKI TELEKOM d.d.* . Split: SVEUČILIŠTE U SPLITU EKONOMSKI FAKULTET .
2. Chandler, N. (2010.). *A MATTER OF PERSPECTIVE: HR PRACTICE AND ORGANISATION CULTURE*. Gödöllő: Scientific Challenges of the 21st Century.
3. Čendo Metzinger, T., & Toth, M. (2020.). *METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA ZA STRUČNE STUDIJE*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
4. Jardiou, M., Garengo, P., & El Alami, S. (2017.). *The Impact of Organizational Culture on Performance Measurement System Design, Implementation and Use: Evidence from Moroccan SMEs*. Hamburg: IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems.
5. Riaz, A. (Prosinac 2019.). Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation: Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. *Business & Economic Review*.
6. Zaller, D. (2019.). *FORMIRANJE SUBKULTURA UNUTAR ORGANIZACIJSKE KULTURE SOFTVERSKIH KOMPANIJA*. Zagreb : Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet.
7. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., & Brčić, R. (2004.). *ORGANIZACIJSKA KULTURA U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ORGANIZACIJE*. Zagreb: Ekonomski vjesnik br. 1 i 2.
8. Žugaj, M., Dumičić, K., & Dušak, K. (2006.). *Temelji znanstvenoistraživačkog rada; metodologija i metodika*. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike .

## Web izvori:

9. Anderson, D. (18. Studeni 2020.). *Netflix*. Preuzeto 3. Lipanj 2022. iz [www.rancord.org](https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications): <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications>
10. Dudovskiy, J. (19. Srpanj 2021.). *Uber organizational culture*. Preuzeto 10. Lipanj 2022. iz [research-methodology.net](https://research-methodology.net/uber-organizational-culture-starting-new-page/): <https://research-methodology.net/uber-organizational-culture-starting-new-page/>
11. Dudovskiy, J. (22. Ožujak 2022.). *Amazon*. Preuzeto 4. Lipanj 2022. iz [research-methodology.net](https://research-methodology.net/amazon-organizational-culture-harsh-effectively-contributing-bottom-line-2/): <https://research-methodology.net/amazon-organizational-culture-harsh-effectively-contributing-bottom-line-2/>
12. Gallup. (2020.). *Employee engagement*. Preuzeto 13. Lipanj 2022. iz [www.gallup.com](https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx): <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>
13. Gardner, R. (2022.). *Types of Organizational Culture*. Preuzeto 4. Lipanj 2022. iz [www.aihr.com](https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/): <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/>
14. Isaac, M. (22. Veljača 2017.). *Uber workplace culture*. Preuzeto 11. Lipanj 2022. iz [www.nytimes.com](https://www.nytimes.com/2017/02/22/technology/uber-workplace-culture.html): <https://www.nytimes.com/2017/02/22/technology/uber-workplace-culture.html>
15. Kotler, F. s. (2006.). U *Osnove marketinga* (str. 257). Zagreb: MATE d.o.o.
16. Kidd, D. (2020.). *how-culture-impacts-performance*. Preuzeto 2. Srpanj 2021. iz [rainedigital.com](https://rainedigital.com/2020/07/01/how-culture-impacts-performance/): <https://rainedigital.com/2020/07/01/how-culture-impacts-performance/>
17. Lee, K. (2022.). *Startup culture*. Preuzeto 7. Lipanj 2022. iz [www.techtarget.com](https://www.techtarget.com/searchcio/definition/startup-culture): <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/startup-culture>
18. Morzaria, H. (4. Rujan 2019.). *STRATEGY*. Preuzeto 2. Lipanj 2022. iz [www.business2community.com](https://www.business2community.com/strategy/developing-and-understanding-organizational-culture-02237743): <https://www.business2community.com/strategy/developing-and-understanding-organizational-culture-02237743>



19. Pathiranage, Y. (2019.). *Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study*. Kelaniya: International Journal of Economics and Management.
20. Young, J. (2017.). *Nike-inc*. Preuzeto 3. Srpanj 2021. iz /panmore.com: <http://panmore.com/nike-inc-organizational-culture-characteristics-analysis>
21. Zacharias, C. (2021.). *organizational-culture-examples*. Preuzeto 3. Srpanj 2021. iz [surveysparrow.com](https://surveysparrow.com): <https://surveysparrow.com/blog/7-fabulous-organizational-culture-examples/>

## POPIS SLIKA

Slika 1: Korporacijski model organizacijske kulture .....	4
Slika 2: Tablica hitnosti u organizacijama .....	7
Slika 3: Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture .....	17
Slika 4: Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru.....	18
Slika 5: Shematski prikaz Hendy-jeve tipologija organizacijske kulture.....	21