

# Organizacijska kultura kao važan element u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća

---

Oreč, Ema

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:145:611340>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Ema Oreč

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

Završni rad

Osijek, 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Ema Oreč

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

Završni rad

**Kolegij:** Poduzetničke strategije

**JMBAG:** 00102224646

**e-mail:** emaorec.ore11@gmail.com

**Mentor:** prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study

Ema Oreč

**ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN IMPORTANT  
ELEMENT IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE OF  
THE COMPANY**

Final work

Osijek, 2020

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad  
(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: EMA OREČ

JMBAG: 00102224646

OIB: 72516441806

e-mail za kontakt: emaorec.ore11@gmail.com

Naziv studija: Poduzetništvo

Naslov rada: Organizacijska kultura kao važan element u stvaranju konkurentne prednosti

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

U Osijeku, 24. 9. 2020. godine

Potpis Emu Oreč

## SAŽETAK

Organizacijska kultura predstavlja osobnost organizacije i njezin vrijednosni sustav, te običaje koje njeguje. Kultura organizacije utječe na usmjeravanje organizacije i ponašanje zaposlenika pri postizanju ciljeva organizacije. Postoji na vidljivoj i nevidljivoj razini. U vidljivu razinu spadaju simboli, ceremonije, rituali, žargon, dok nevidljiva organizacija obuhvaća norme, stavove, uvjerenja i vrijednosti. Potrebno je poznavati sve elemente i funkcije organizacijske kulture kako bi organizacija znala stvoriti podlogu za oblikovanje i korištenje kulture za postizanje ciljeva same organizacije. Kultura poduzeća zapravo određuje pravila igre, koju bi pojedinac u organizaciji trebao prihvatiti kako bi se djelotvorno povezo, odnosno uklopio u organizaciju. Vrijednosti kulture proizlaze iz njene funkcije smanjivanja dvosmislenost, te da ukaže na načine određivanja prioriteta. Svaka organizacija ima svoju dominantnu kulturu koju dijele većina zaposlenika ali ima i svoje supkulture koje dijeli određena skupina zaposlenika u organizaciji. Ključ uspješne organizacije je imati kulturu koja se temelji na čvrsto prihvaćenom skupu uvjerenja i ponašanja koja su prihvaćena od strane zaposlenika.

**KLJUČNE RIJEČI:** Kultura, organizacijska kultura, elementi organizacijske kulture, funkcije organizacijske kulture i vrijednosti.

## **ABSTRACT**

Organizational culture represents the personality of the organization and its value system, and the customs it nurtures. The culture of the organization influences the direction of the organization and the behavior of employees in achieving the goals of the organization. It exists on a visible and invisible level. The visible level includes symbols, ceremonies, rituals, jargon, while the invisible organization encompasses norms, attitudes, beliefs, and values. It is necessary to know all the elements and functions of organizational culture so that the organization knows how to create a basis for shaping and using culture to achieve the goals of the organization itself. The culture of the company actually determines the rules of the game, which the individual in the organization should accept in order to effectively connect or fit into the organization. The values of culture derive from its function of reducing ambiguity, and to indicate ways of setting priorities. Each organization has its own dominant culture shared by most employees but it also has its own subcultures shared by a particular group of employees in the organization. The key to a successful organization is to have a culture based on a firmly accepted set of beliefs and behaviors that are accepted by employees.

**KEY WORDS:** Culture, organizational culture, elements of organizational culture, functions of organizational culture and values.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POJAM I DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	2
3. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	5
4. FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	9
5. KLASIFIKACIJA I TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	11
5.1. MODELI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	11
5.2. VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	13
5.3. TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	15
6. MJERENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	21
7. MCKINSEY „7-S MODEL“ ORGANIZACIJSKE UČINKOVITOSTI.....	22
8. PROMJENE U ORGANIZACIJSKOJ KULTURI .....	24
8.1. MOŽE LI SE MIJENJATI ORGANIZACIJSKA KULTURA? .....	24
8.2. TREBA LI SE MIJENJATI ORGANIZACIJSKA KULTURA?.....	24
8.3. KADA TREBA MIJENJATI ORGANIZACIJSKU KULTURU? .....	25
8.4 KAKO SE MIJENJA ORGANIZACIJSKA KULTURA?.....	26
9. PRIMJERI RAZLIČITIH TIPOVA ORGANIZACIJSKIH KULTURA .....	27
10. ZAKLJUČAK.....	30
11. LITERATURA.....	31



## 1. UVOD

Tema ovoga završnog rada je organizacijska kultura kao važan element u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća. Opisat će se i približno objasniti temeljni pojmovi organizacijske kulture, njezini elementi i funkcije. Prikazati će se različiti modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture, te način na koji se mjeri i može li se organizacijska kultura promijeniti. Također, opisati će se i organizacijska kultura na stvarnim poduzećima.

Prije par godina termin „organizacijska kultura“ bio je nepoznat i nedovoljno istražen. Organizacijska kultura predstavlja određeni sustav vrijednosti, uvjerenja, etike, životnog stila i karaktera jedne organizacije. Danas se smatra jednim od najvažnijih čimbenika organizacije i njezinog postojanja. Veže se uz samu organizaciju, njezine zaposlenike, njihovo ponašanje, uvjerenja i vrijednosti. Organizacijska kultura predstavlja višeslojni pojam koji razlikuje jednu organizaciju od druge i koja doprinosi stvaranju konkurentske prednosti na tržištu. Ona utječe na performansu poduzeća ali i stvara sliku o poduzeću. Ona definira način rada poduzeća i njegovu brigu o zaposlenicima, te može biti privlačna, ali i neatraktivna za nove zaposlenike i potencijalne investitore.

Ovaj završni rad se sastoji iz dva dijela- teoretskog i praktičnog. U teoretskom dijelu opisan je pojam organizacijske kulture, vrste, značaj, kreiranje i druge teoretske pretpostavke vezane uz organizacijsku kulturu, a u praktičnom dijelu su prikazana tri primjera poduzeća koja imaju različitu organizacijsku kulturu i uspješno posluju na tržištu.

## 2. POJAM I DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Sve ono što je čovjek ostvario, prihvatio kao vrijednosti (zakoni, moral, religija, književnost, običaji) predstavlja njegovu kulturu. „Kultura je, najšire shvaćeno, svekoliko postignuće ljudskog roda od prapovijesti do naših dana i obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra. Međutim, može se promatrati i u užem smislu, a tada se pod tim pojmom razumijeva čitav niz različitih pojmova i kategorija, od kojih se navode samo neke:

- Lijepo i pristojno ponašanje pojedinca,
- Društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret, nogometni navijači, mladi konzervativci),
- Vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura, kultura renesanse, romantizam),
- Način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda (kultura Inka, zapadnoeuropska kultura, anglosaksonska kultura),
- Stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura, židovska kultura)“ (Žugaj, 2004)

Kultura predstavlja temelj za razumijevanje organizacijske kulture, jer je ona u pravilu sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava u cjelini. Kao što pojedinci imaju osobnost, tako je imaju i organizacije. Organizacijska kultura se svrstava među važnije činitelje poslovanja i razvoja neke gospodarske organizacije. Smatra se jednim od najsloženijih koncepata organizacijske teorije. Definicija organizacijske kulture ima veliki broj. Potpune i precizne definicije još nema, ali za potrebe ovog završnog rada navode se samo neke:

„Organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi“ (Žugaj, 2004)

„Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinaca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja“ (Žugaj, 2004)

„Organizacijska kultura je sklad zajedničkih znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije“ (Žugaj, 2004)

„Organizacijska kultura se izražava kroz ponašanje zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, miks racionalnih i intuitivnih

tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti, te servisu i održavanju proizvoda“ (Žugaj, 2004)

Postoji široko suglasje o tome da se organizacijska kultura odnosi na zajedničko mišljenje pripadnika organizacije. Prema mišljenju Stephena P. Robinsona kultura predstavlja sustav zajedničkog mišljenja koji je, zapravo skup ključnih značajki kojima organizacija pridaje vrijednosti. Postoji deset karakteristika koje pokazuju bit kulture organizacije:

1. **Individualna inicijativa:** stupanj odgovornosti, slobode i neizvjesnosti koju imaju pojedinci.
2. **Tolerancija rizika:** stupanj do kojeg se zaposleno osoblje potiče da bude agresivno, inovativno i usmjereno prema riziku.
3. **Usmjerenje:** stupanj do kojeg organizacija zadaje jasne ciljeve i očekivanja glede radnog učinka.
4. **Integracija:** stupanj do kojeg se jedinice unutar organizacije potiču na suradnju.
5. **Potpora menadžmenta:** stupanj do kojeg menadžeri daju jasne upute, pomoć i potporu svojim podređenima.
6. **Kontrola:** broj pravila i propisa te količina izravnog nadzora koja se koristi za nadgledanje i kontrolu ponašanja zaposlenih.
7. **Identitet:** stupanj do kojeg se pripadnici radije identificiraju s organizacijom kao cjelinom, nego s posebnom radnom skupinom ili profesionalnim područjem.
8. **Sustav nagrađivanja:** stupanj do kojeg se dodjeljivanje nagrada (tj. povećanja plaće, promaknuća) temelji na kriterijima radnog učinka zaposlenih za razliku od godina službe, pristranosti itd.
9. **Tolerancija sukoba:** stupanj do kojeg se zaposleni potiču da otvoreno iznesu na vidjelo sukobe i kritiku.
10. **Komunikacijski modeli:** stupanj do kojeg su organizacijske komunikacije ograničene na formalnu hijerarhiju ili vlast. (Robbins, 1992)

Prema ovim karakteristikama može se stvoriti složena slika organizacijske kulture. Ta slika postaje temelj zajedničkog razumijevanja koji dijele pripadnici organizacije.

Kultura organizacije jednako je važna za pojedinca unutar organizacije, kao i za poslovnu strategiju te organizacije. Pojedinaac koji se ne uspije prilagoditi postojećoj kulturi vrlo mora napustiti organizaciju. Za poslovnu strategiju kultura je važna jer utječe na njezin odabir strategije i zato što predstavlja jedan od načina na koji se poslovna strategija ostvaruje. Žugaj, Šehanović i Cingula (Žugaj B.-G. B., 2004) smatraju kako je kultura važna za organizaciju jer definira većinu onoga što se radi i kako se radi u toj organizaciji zato što je kultura isprepletana s ciljevima i životnom filozofijom organizacije, a izražava se kroz njezine slogane koji kondenziraju svrhu, misiju i poslovnu strategiju.

### **3. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Za dobro razumijevanje organizacijske kulture važno je dobro poznavanje njezinih elemenata. Kako postoje brojne definicije kulture organizacije tako ne postoji samo jedna podjela elemenata organizacijske kulture. Prema Armstrongu (Žugaj B.-G. B., 2004) postoje tri važna elementa kulture organizacije:

- 1. Organizacijske vrijednosti**
- 2. Organizacijska klima i**
- 3. Menadžerski stil.**

Vrijednosti organizacije trebale bi predstavljati sve ono što je dobro za organizaciju kao na primjer, međusobno povjerenje i poštovanje između pripadnika organizacije, zadovoljstvo suradnika i vanjskih partnera i financijska stabilnost poslovne organizacije. Također, dugoročna suradnja s raznim drugim organizacijama i stručnjacima predstavljaju organizacijsku vrijednost.

Način kako djelatnici organizacije razumiju organizaciju kao cjelinu predstavlja organizacijsku klimu. Može se reći da je to radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenicima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Kako bi učinkovitost rada svakog pojedinca bila pozitivna potrebno je da taj pojedinac bude zadovoljan, a za to je zadužena organizacijska klima. Pomoću organizacijske klime se vidi koji elementi utječu pozitivno, a koji negativno na zadovoljstvo i sam učinak rada zaposlenika.

Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u organizaciji. Iako menadžerskih stilova ima puno, oni se kreću u rasponu između dva stila, a to su: autokratski i demokratski stil. Autokratski stil predstavlja komunikaciju prema dolje, odnosno menadžera koji ne komunicira s podređenima. Ovakav menadžer predstavlja „krutog“ vođu kojem je važnije poduzeće i profit od samih ljudi. No s druge strane, demokratski stil predstavlja menadžera koji se prema svojim djelatnicima odnosi prijateljski. Savjetuje se s njima prije donošenja odluke, a komunikacija je prisutna u svim smjerovima. Organizacije u kojima je prisutan ovaj stil stavljaju veliku pozornost na brigu za ljude.

Jedna od sljedećih podjela je podjela elemenata prema Bahtijević-Šiber (Žugaj B.-G. B., 2004). Ovaj autor je elemente organizacijske kulture podijelio na: vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikaciju, te simbole. „Vrijednosti predstavljaju operacionalizaciju strategije a vezane su za prioritete koji su značajni za opstanak i razvoj organizacije. Norme, koje mogu biti pisane ili nepisane, vezuju se uz postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji. Najneuhvatljiviji dio organizacijske kulture čine stavovi i uvjerenja. Ovaj element odnosi se na sustav uvjerenja i stavova koji obuhvaća osnovne ideale i načela ponašanja organizacije. Za običaje i ritualne, kao element kulture, može se reći da su operativni i ustaljeni oblici ponašanja. S njima se stimulira i pojačava poistovjećivanje djelatnika s organizacijom, te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnog odnosa. Specifičan element organizacijske kulture čine jezik i komunikacije. Jezik je znak određenog socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje. Komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svog verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražava svoju razinu kulture. Sastavni dio svake kulture, kojim se prenose temeljne predodžbe o prioritnim vrijednostima organizacije, čine simboli. Oni predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije.“ (Žugaj B.-G. B., 2004)

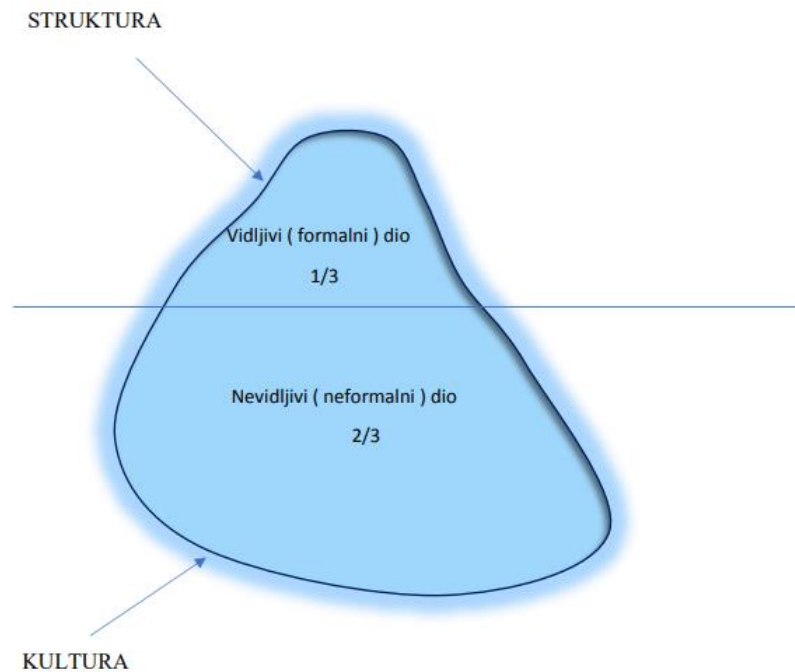


**Slika 3.1. Elementi organizacijske kulture**

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 204.

Također, može se reći kako organizacijsku kulturu čine i elementi kao što su: obredi, rituali, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni. Jedan od sastavnih dijelova kulture čine obredi koji se obično planiraju unaprijed kako bi izazvali različite aspekte kulturnog utjecaja i doprinosa u stvaranju određene klime i motivacije u organizaciji. Način na koji se obavlja određeni obred se naziva ritual. Oni predstavljaju detaljizirane postupke i metode, te obuhvaćaju široku lepezu aktivnosti (npr. igre i priznanja). Organizacijskoj kulturi potrebno je esencijalno postojanje heroja jer se samo ponoću njih mogu podizati određeni standardi a da to i dalje bude poticajno. U svakoj organizaciji moraju postojati i naratori koji mogu imati značajnu pozitivnu, ali i negativnu ulogu. Svojim pripovijedanjem mogu utjecati na stvaranje zdrave ili ne zdrave radne atmosfere. Oni manje ili više spontano govore o određenim događajima unutar organizacije. S druge strane, postoje takozvani propovjednici koji smišljeno iznose unaprijed dogovorena gledišta o određenim događajima u organizaciji. Njihova uloga je da zaposlenici shvate uvjerenja organizacije i da ih s vremenom prihvate kao svoje. Za izvještavanje o stanju provođenja određenih zadataka nekih djelatnika u organizaciji zaduženi su doušnici. Na taj se način može izvesti kontrola nad radom manjeg ili većeg broja zaposlenika. Organizacija mora imati i svoje tračere koji šire površne, nepovjerljive i klevetničke informacije o događajima ali i osobama u organizaciji. Takve vrste zaposlenika mogu biti vrlo štetne za unutarnju homogenizaciju organizacije. Špijuni mogu raditi za interes organizacije ali i protiv nje. Oni su pak osobe koje koriste organizaciji za prikupljanje važnih gospodarskih i drugih informacija.

Navedeni elementi organizacije čine njezin sadržaj, odnosno pokazatelji su stupnja razvijenosti i izgrađenosti organizacijske kulture pojedinog poduzeća. Po izabranim i primijenjenim tipovima organizacijske kulture se poduzeća razlikuju jedna od drugih.



**Slika 3.2. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture poduzeća**

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 201.

Svi ovi elementi ukazuju da kultura organizacije postoji na dvije razine: na vidljivoj i na nevidljivoj razini. Na vidljivoj razini često se spominju elementi kao što su fizička okolina, jezik i komunikacija, obrasci ponašanja i simboli. Izgled, odnosno fizička okolina pokazuje kako je iskorišten uredski prostor organizacije. Vanjski svijet može vidjeti jesu li uredi otvorenog ili zatvorenog tipa, kakav je namještaj i slično. Šale, anegdote, priče, metafore i žargoni pripadaju jeziku i komunikaciji u organizaciji. Obrasci ponašanja odnose se na ceremonije, ritale, igre i proslave, dok se simboli mogu ticati pojedinaca ili cijele organizacije, na primjer, luksuzni automobili. Ono što javnost ne može tako lako primijetiti je nevidljiva razina kulture, a tu se navode: norme ponašanja, vrijednosti, uvjerenja i stavovi. Norme ponašanje predstavljaju standarde očekivanog ponašanja i određena pravila. Visoko istaknuta načela vezana za operacionalizaciju utvrđene strategije predstavljaju vrijednosti. Uvjerenja i stavovi u organizaciji predstavljaju osnovne ideale ponašanja organizacije.

Organizacije bi trebale dobro poznavati elemente organizacijske kulture kako bi znali stvoriti podlogu za oblikovanje i korištenje kulture za postizanje ciljeva same organizacije. Pogrešno je shvaćeno da izraženu kulturu mogu imati samo stare i velike organizacije. Štoviše, postoje brojni primjeri mladih poduzeća koja imaju razvijenu poslovnu filozofiju, stavove i druge važne elemente organizacijske kulture iako ti elementi možda nisu formalizirani.



## 4. FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Nakon što se definirao pojam organizacijske kulture i utvrdili elementi koji čine kulturu, potrebno je ustanoviti koje sve funkcije ima organizacijska kultura u organizaciji. Kako postoje različita mišljenja o podjeli elemenata organizacijske kulture tako postoje različita mišljenja o najvažnijim funkcijama koje obavlja organizacijska kultura. Prema mišljenju prof.dr.sc. Bahtijerević-Šiber (Žugaj B.-G. B., 2004) „funkcije organizacijske kulture jesu:

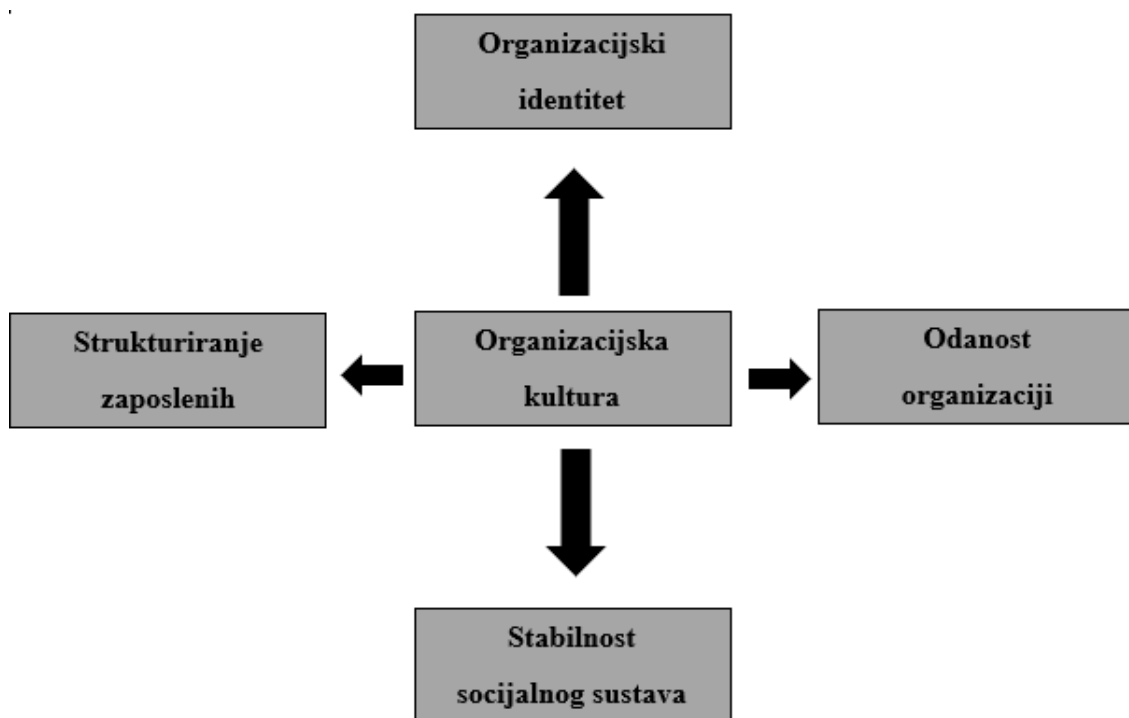
- Određivanje ukupne uspješnosti i razvoja organizacije,
- Pomoć pri realizaciji strategije,
- Omogućavanje upoznavanja i prihvatanja vizije,
- Eliminacija formalnih pravila i propisa,
- Adaptacija organizacije okolini,
- Osiguravanje integriteta i određivanje identiteta organizacije,
- Unificiranje socijalne dimenzije organizacije,
- Obrazac ponašanja,
- Usmeravanje energije prema postizanju misije i ciljeva,
- Određivanje imidža organizacije o samoj organizaciji,
- Učvršćivanje socijalnih podsustava,
- Stvaranje motivacije
- Izvor svrhe i stabilnosti organizacije i kontinuitet djelovanja.“

U svakoj organizaciji organizacijska kultura manifestira sve navedene funkcije. Svakom od navedenih funkcija može se pozitivno ili negativno djelovati na djelatnost organizacije. U visokorazvijenim zemljama može se pronaći veliki pozitivan utjecaj funkcija organizacijske kulture na poslovanje organizacije, dok su tranzitne zemlje često prikaz negativnih utjecaja organizacijske kulture na poslovanje same organizacije. Takve organizacije ne daju pozitivne vrijednosti svojim zaposlenicima, nego čak i naprotiv menadžment svojim izjavama („Snađi se kako znaš“ ili „Kradi koliko možeš“) često negativno utječe na organizacijsku kulturu, a samim tim i na poslovanje i uspješnost organizacije. Poznavanje funkcija organizacijske kulture omogućava oblikovanje kulture organizacije, stvaranje subkulture, određuje ponašanje prema zaposlenicima organizacije, utječe na razmišljanja i angažiranost zaposlenika, te pomaže pri sprečavanju „nereda“ unutar organizacije. Organizacijska kultura ima važnu ulogu u svakodnevnom životu organizacije. Specifične funkcije organizacijske kulture mogu utjecati na ukupnu uspješnost organizacije, te predstavljaju najdjelotvorniji način postizanja željene

strategije poduzeća. Organizacijska kultura smanjuje dvosmislenost i zaposlenicima daje do znanja što je važno za organizaciju.

Prema Smircichu (Žugaj B.-G. B., 2004), organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:

- Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću,
- Postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenika,
- Stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu,
- Strukturiranje zaposlenih dajući im tako do znanja u kakvoj se okolini nalaze.



Slika 4.1. Četiri funkcije organizacijske kulture

Izvor: Smircich (1983; 339-358)

Kultura poduzeća zapravo određuje pravila igre, koje bi pojedinac u organizaciji trebao prihvatiti kako bi se djelotvorno povezo, odnosno uklopio u organizaciju. Vrijednosti kulture proizlaze iz njene funkcije smanjivanja dvosmislenost, te da ukaže na načine određivanja prioriteta.

## 5. KLASIFIKACIJA I TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Stvaranje organizacijske kulture organizacije ne nastaje iz zraka i kada je jednom uspostavljena, teško se može mijenjati. Glavni utjecaj na uspostavljanje početne organizacijske kulture tradicionalno ima osnivač organizacije. Osnivači bi već u početku trebali imati viziju ili misiju o tome kakva bi organizacija trebala biti. „Kultura organizacije rezultira iz interakcija između sklonosti osnivača i pretpostavki koje prvi pripadnici organizacije kasnije usvoje na temelju vlastitog iskustva.“(Robbins, 1992) Nakon što se uspostavi organizacijska kultura, u organizaciji se radi na njezinu održavanju.

### 5.1. MODELI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Jasan kriterij za opisivanje i vrednovanje pojedinih oblika kulture ne postoji, no najčešće se pokušavaju opisati neke njezine dimenzije. Moorhead i Griffin (Žugaj B.-G. B., 2004) navode tri modela organizacijske kulture:

- a) **Parsonov „AGIL“ model**
- b) **Ouchi-jev model**
- c) **Peters-Watermanov pristup**

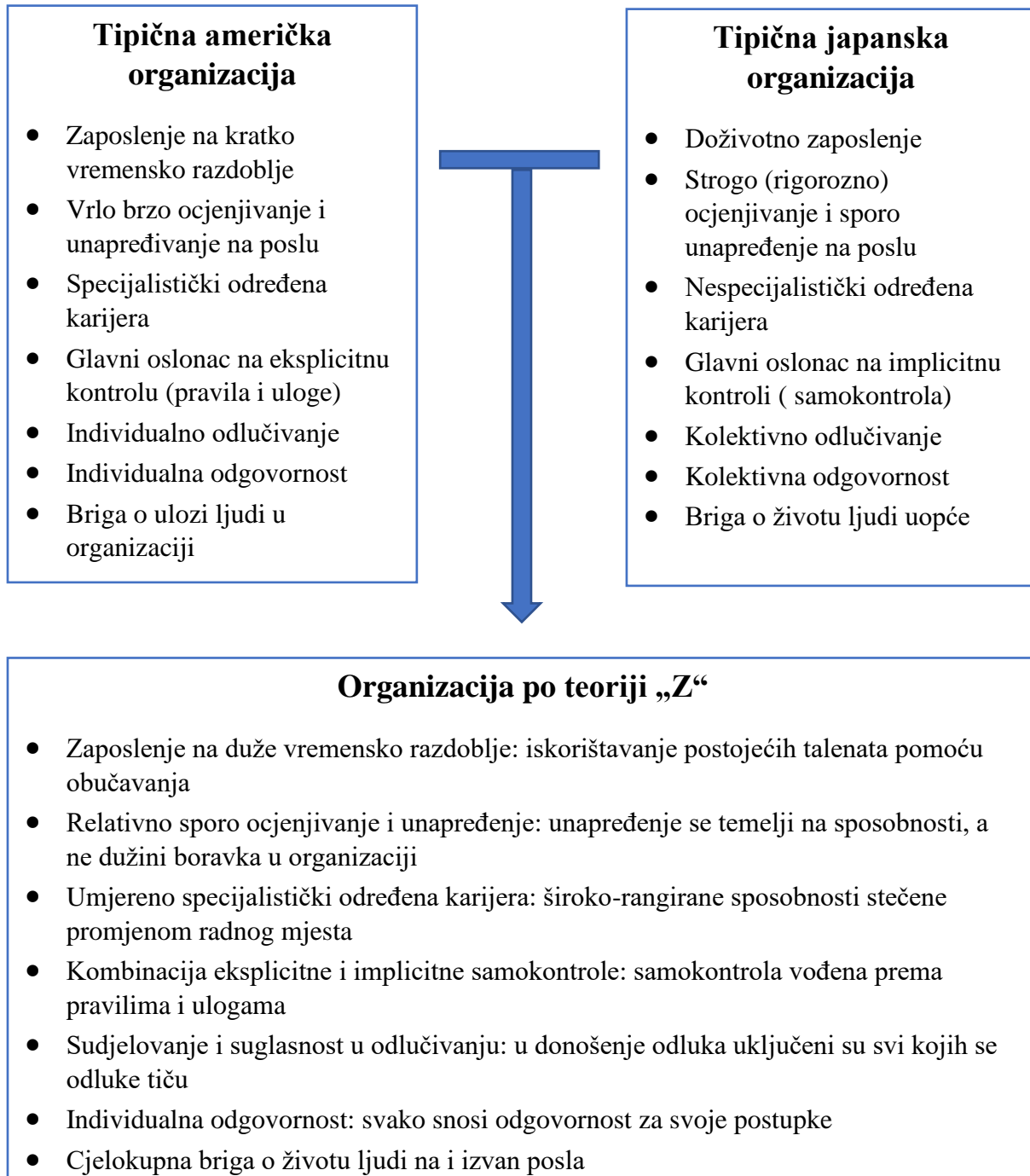
Parsonov „AGIL“ model je bio popularan 60-ih godina prošlog stoljeća. Predstavljao je klasičan sociološki pristup, te je usmjeren objašnjavanje i razumijevanje sadržaja i vrijednosti kulturnog sustava.

**Tablica 5.1. Parsonov „AGIL“ model**

<b>PRILAGODBA</b> (engl. Adaptation): Sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima	<b>POSTIGNUĆE CILJA</b> (engl. Goal Attainment): sposobnost artikuliranja i postizanja ciljeva sustava
<b>POVEZIVANJE</b> (engl. Integration): Sposobnost integracije različitih dijelova sustava	<b>ZAKONITOST</b> (engl. Legitimacy): Pravo opstanka i prihvaćanja

Izvor: M. Žugaj, B. Bogdanović-Glavica, R. Brkić, J. Šehanović (2004). Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, str. 19

Ouchi-jev model dobio je ime po autoru Ouchiju. Kako bih došao do spoznaja na temelju kojih je stvorio svoj model, odnosno teoriju „Z“, intervjuirao je dvadesetak velikih američkih korporacija koje posluju u Japanu i SAD-u. Ovaj model ukazuje na izuzetnu važnost organizacijske kulture kao ključne odrednice organizacijske efikasnosti.



**Slika 5.1. Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“**

Izvor : M. Žugaj, B. Bogdanović-Glavica, R. Brkić, J. Šehanović (2004). Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, str. 20

Petersa i Watermana su objavljivanjem svoje poznate knjige- bestselera prvi puta ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih faktora za uspjeh jedne organizacije. „Peteres-Watermanov pristup (1982.), za razliku od ostalih istraživača, razlikuje to što su oni odabrali uzorak poduzeća i za praksu rukovođenja istražili i opisali uspješna poduzeća. njihov pogled obilježja „izvrsnih“ poduzeća izgleda ovako:

- Usmjerenost na akciju
- Njegovanje dobrih odnosa s klijentima i dobavljačima
- Poticanje samostalnosti, inicijative i poduzetništva
- Poticanje proizvodnosti
- Razvijanje dobrog, neposrednog i kooperativnog menadžmenta
- Poznavanje dobrih i prisnih odnosa i kontakata,
- Jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje
- Stimuliranje otvorenue, ali i čvrste organizacije“ (Žugaj B.-G. B., 2004)

Temeljem ovih obilježja postavljaju se pravila ponašanja menadžmenta, ali i svih zaposlenika u svim procesima organizacije.

## **5.2. VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Poduzeća mogu graditi svoju specifičnu kulturu u organizaciji, ali postoji i nekoliko općenitih vrsta kulture. To mogu biti:

- Dominantna kultura i supkultura
- Jaka i slaba kultura
- Jasna i nejasna kultura
- Izvrsna i užasna kultura
- Postojana i prilagodljiva kultura
- Participativna i neparticipativna kultura (Žugaj B.-G. B., 2004)

Dominantna kultura označava sve one vrijednosti koje dijeli većina djelatnika organizacije. Takva kultura daje osobnost organizaciji. No unutar većih organizacija postoje i potkulture, odnosno supkulture koje predstavljaju karakteristike pojedinaca ili grupa unutar organizacije. Supkulture mogu odraziti zajedničke probleme ili iskustva s kojima se suočavaju pripadnici određene supkulture. „Kada organizacija ne bi imala dominantnu kulturu i kada bi se sastojala samo od brojnih potkultura, vrijednosti organizacijske kulture kao neovisne varijable bitno bi

se smanjila. Zašto?. Zato što ne bi postojao jednoobrazno tumačenje onoga što predstavlja prikladno i neprikladno ponašanje. Aspekt kulture „značenje koje se dijeli“ upravo je onaj koji ju čini moćnim sredstvom usmjeravanja i oblikovanja ponašanja.“ (Robbins, 1992). Svako bi poduzeće trebalo imati svoju prepoznatljivu i pozitivnu dominantnu kulturu, što ne sprječava postojanje supkultura.

Postalo je izrazito popularno razlikovati jake od slabih kultura. Jake kulture su od ključne vrijednosti za organizaciju jer su njihove vrijednosti intenzivno prisutne i zaposlenici ih široko dijele. Što više pripadnika organizacije prihvati vrijednosti organizacijske kulture to rezultira jačanju kulture. Primjeri organizacija koje imaju iznimno jaku kulturu su japanske organizacije. S druge strane, slabe organizacijske kulture su one u kojima vrijednosti nisu prepoznate i prihvaćene od strane svih članova organizacije, te u kojima postoji malo zajedništva oko specifičnih vrijednosti. Organizaciju koja ima slabu kulturu karakterizira visoki stupanj formalizacije.

Jasna kultura je prepoznatljiva po nekim svojim simbolima članovima organizacije pa tako i ljudima izvan nje. Ali zato nije lako prepoznati nejasnu kulturu. U takvim kulturama i zaposlenici imaju problema odgovoriti što je i kakva je njihova kultura.

„S obzirom na odlike organizacijske kulture, organizacijska kultura može biti izvrsna i užasna. Izvrsnu kulturu moguće je prepoznati po nekim značajkama: planiranje života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposlenik se osjeća članom velike obitelji. U izvrsnoj kulturi postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti. Užasna kultura je njen antipod, njezina suprotnost. Obično su prepoznatljive po kriznom menadžmentu, konfuziji, klima je frustrirajuća i neugodna.“ (Žugaj B.-G. B., 2004)

Ako se gleda s aspekta postojanosti kultura, kultura može biti postojana i prilagodljiva. Postojana ili drugim nazivom konstantna kultura predstavlja kulturu u kojoj organizacije posluju u stabilnoj okolini s malo promjena. Dok se za prilagodljivu, odnosno promjenjivu ili adaptivnu kulturu može reći kako djeluje u promjenjivoj okolini i zbog toga se kultura mora mijenjati kako bi se prilagodila trenutnoj situaciji u kojem se organizacija nalazi.

Također, postoji i participativne i neparticipativna kultura. Zaposlenici koji su u određenoj mjeri uključeni u proces odlučivanja nalaze se u participativnoj kulturu. Poduzeća u kojima se odluke donose samo od strane menadžmenta bez konzultacija sa zaposlenicima predstavljaju neparticipativnu kulturu.

### 5.3. TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kako se promatraju različiti segmenti kulture, moguće je utvrditi i mnogobrojne tipove organizacijske kulture. Najznačajnije tipologije su (Žugaj B.-G. B., 2004):

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

(1) Deal i Kennedy određuju kulturu poduzeća prema vremenu potrebnom za dobivanje percepcije o uspjehu zadatka i prema visini rizika određenog posla. Obje se dimenzije mogu podijeliti na dva dijela, odnosno na brzu i sporu povratnu informaciju, te na visoki i mali rizik.

**Tablica 5.2. Kultura poduzeća- tipovi organizacijske kulture prema Dealu i Kennedyju**

<b>VISOKI RIZIK</b>	„sve ili ništa“ (kultura jakih momaka)	„kladi se na svoju kompaniju“ (analitičko-projektna kultura)
	Kultura „kruha i igara“	Procesna kultura
<b>MALI RIZIK</b>	<b>BRZI</b>	<b>SPORI</b>
	<b>FEEDBACK</b>	

Izvor: M. Žugaj, B. Bogdanović-Glavica, R. Brkić, J. Šehanović (2004). Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, str. 23

Iz tablice 5.2. je vidljivo kako ova tipologija razlikuje četiri tipa organizacijske kulture:

- a. Kultura „sve ili ništa“
- b. Kultura „ kruha i igara“
- c. Kultura „kladi se na svoju kompaniju“
- d. Procesna kultura

Kultura „sve ili ništa“ se često nalazi u situacijama visokog rizika i brzog feedbacka, gdje do punog izražaja dolazi inicijativa pojedinca, a timski rad se stavlja u drugi plan. Vrednuju se visoko ostvareni rezultati i izrazito se cijeni cjelodnevni rad. Neuspjesi i pogreške se u ovom tipu kulture se bez suzdržavanja kritiziraju, a novi zaposlenici ako žele opstati u organizaciji se moraju prilagoditi i uključiti u neprijateljsku radnu sredinu.

Mali rizik i brzi feedback obilježava kulturu „kruha i igara“. Timski rad, prijateljstvo i užurbanost predstavljaju osnovna obilježja ovog tipa. Aktivnosti su znatno sigurnije i njeguju se organizirana okupljanja zaposlenika organizacije. Pridonošenje organizaciji u ovoj kulturi predstavlja kriterij za priznavanje i uspjeh.

Treći tip kulture je kultura „kladiti se na svoju kompaniju“. Radi se o okolini sporog feedbacka i visokog rizika. Sve je usredotočeno na donošenje ispravnih odluka kao rezultat dubokih analiza koje umanjuju opasnost od prijeteće okoline. „Znanstvenotehnička racionalnost, promišljenost, pažljivost, mirna i staložena atmosfera prevladavaju u ovom tipu organizacijske kulture. Poduzeća koja gaje ovu kulturu karakteriziraju velika ulaganja u poslovni proces i neizvjesnost ishoda, što opravdava dugoročno planiranje i dugotrajno vrijeme za postupno donošenje odluka koje se sa različitih aspekata više puta preispituju.“ (Žugaj B.-G. B., 2004)

Procesnu kulturu karakterizira mali rizik pojedinih odluka ali i spori odnosno mali feedback o uspjehu zadatka. U centru pozornosti se nalazi proces i perfektno izvršenje zadataka, a prevladava niska tolerancija prema pogreškama. Unapređenja zaposlenicima u ovoj kulturi predstavljaju glavnu motivaciju za rad.

(2) Edwards i Kleinerova tipologija temelji se na dva kriterija koja predstavljaju brigu za ljude i učinak. Na taj način su dobili četiri temeljna tipa kulture (Žugaj B.-G. B., 2004):

- a. **Ravnodušna kultura**
- b. **Brižna kultura**
- c. **Stroga kultura**
- d. **Integrativna kultura**

**Tablica 5.3. Tipovi kulture prema Edwardsu i Klieneru**

Briga za učinak		
<b>Briga za ljude</b>	BRIŽNA KULTURA	INTEGRATIVNA KULTURA
	RAVNODUŠNA KULTURA	STROGA KULTURA

Izvor: M. Žugaj, B. Bogdanović-Glavica, R. Brkić, J. Šehanović (2004). Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, str. 24



Ravnodušna kultura je većinom karakteristična za poduzeća koja se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa i obilježavaju nedostatak brige za zaposlenike i za učinak. Glavna karakteristika je potpuni izostanak vizije.

Brižna kultura je okrenuta prema ljudima dok je briga za učinak poduzeća u drugom planu. Naglasak se stavlja na sklad u organizaciji, te obuku zaposlenika i timski rad.

Strogu kulturu karakterizira mnogo zahtijeva koji su postavljeni pred poduzeće i zaposlenike. Također, ova kultura je orijentirana na ostvarivanje učinaka i postizanje ciljeva. Stavlja naglasak na iskorištavanje ljudskih potencijala i glavne značajke kulture su visoki stupanj odgovornosti, visoka plaća i dodatni bonusi.

Integrativna kultura obuhvaća brigu za ljude i brigu za učinak. Viđenje izazovnih poslova, traženje visokog stupnja odgovornosti i primjereno nagrađivanje predstavljaju glavne značajke ovog tipa kulture.

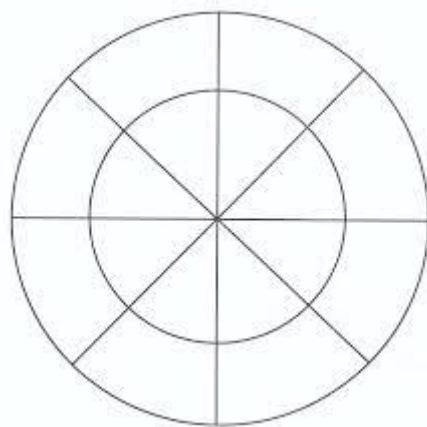
(3) Scholzova tipologija organizacijske kulture se temelji na tri dimenzije s kojima je moguće definirati niz različitih tipova kultura (Žugaj B.-G. B., 2004):

- Prva dimenzija- sklonost organizacije ka kontinuitetu ili promjeni. Povezana je sa stupnjem razvoja organizacije, odnosno s evolucijom. Ova dimenzija se može podijeliti na pet tipova kulture, a to su:
  - a) **„Stabilna kultura** je tip kulture koja je orijentirana prema unutra, i okrenuta prošlosti. Ona zazire od promjena i pokazuje odbojnost prema svakoj nepovezanosti i isprekidanosti.
  - b) **Reaktivna kultura** također je okrenuta prema unutra, ali se bavi sadašnjošću. Teško prihvaća bilo kakve promjene, ali su one moguće uz minimum rizika. Ova kultura malim popuštanjem prema promjenama u biti sprječava velike promjene.
  - c) **Anticipirajuća kultura** jednim je svojim dijelom okrenuta prema unutra, a drugim prema okolini. Ova kultura prihvaća poznat uobičajen rizik i postupne promjene.
  - d) **Istraživačka kultura** dosljedno je i strogo okrenuta prema okolini. Logika je ove kulture da nema dobiti bez rizika, i ona velikim dijelom prihvaća promjene.
  - e) **Kreativna kultura** izrazito je okrenuta prema okolini i daje prednost neizvjesnom i neuobičajenom riziku. Ona stalno traga za inovacijama i promjenama, tj. pokušava predvidjeti budućnost.“ (Žugaj B.-G. B., 2004)

- Druga dimenzija se odnosi na unutarnje stanje organizacije, povezano je s načinom rješavanja problema i odlučivanjem, te se dijeli na tri tipa organizacijske kulture:
  - a) **Proizvodna kultura** pojavljuje se tamo gdje su proizvodni procesi učestali, s visoko normaliziranim radnim postupcima, a prava i utjecaj pojedinca su mali.
  - b) **Birokratsku kulturu** simbolizira povećan broj raznolikosti i nerutiniranosti. Moć i pozicija pojedinca se temelji na rangu posla i specifikaciji prava i obveza.
  - c) **Profesionalna kultura** je izražena u nerutinskim i raznolikim zadacima, te zahtijeva visokostručan rad specijalista.
- Treća dimenzija predstavlja odnos organizacije s okolinom i njezin način rješavanja tih odnosa, te ju je Scholz preuzeo od Deal i Kennedy. To su:
  - a) **Kultura čvrstih i hrabrih momaka**
  - b) **Kultura „puno rada-puno zabave“**
  - c) **Kultura „kladiti se na svoju organizaciju**
  - d) **Procesna kultura**

(4) Handyeva tipologija organizacijske kulture prikazuje četiri osnovna tipa kulture koji su povezani s odgovarajućim tipom organizacijske strukture:

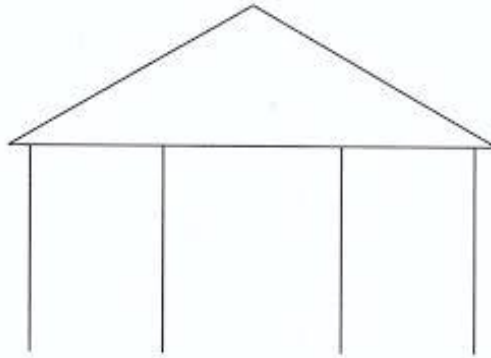
- a) **Poduzetnička kultura ili kultura moći** – u svojem središtu ima jaku središnju figuru odnosno centralnu moć. To je aktivna ličnost koja širi moć poput zraka kroz organizaciju i intenzivno komunicira s ekipom stručnjaka oko sebe. Ključ uspjeha je međusobno povjerenje, visoko razumijevanje i osobna komunikacija. Kultura moći je poželjna u novim poslovnim situacijama, te se najčešće nalazi u malim poduzećima. Shematski prikaz nalikuje na paukovu mrežu što prikazuje slika 5.2.



**Slika 5.2. Shematski prikaz kulture moći**

Izvor: <https://images.app.goo.gl/RCKapGrntgBPnDYd8>

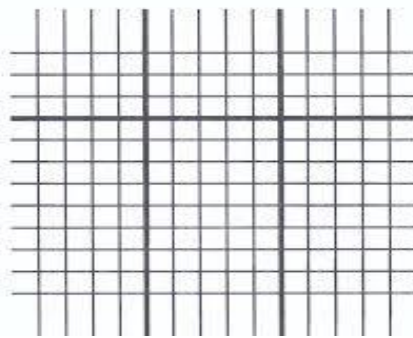
- b) **Kultura uloga ili birokratska kultura** – naglasak se stavlja na formalna pravila i procedure, a ljude se ne promatra kao pojedince već nositelje zadaća. Od djelatnika se očekuje izvršenje točno propisanog zadatka na točno određen način dok je pozicija koju netko zauzima u organizacijskoj hijerarhiji, stupanj moći koju posjeduju u organizaciji. Shematski prikaz kulture uloga podsjeća na grčki hram gdje je svaki stup određena funkcija, a vrh hrama najviši položaj u organizaciji. Ova kultura je stabilna, nefleksibilna, predvidljiva i ponosna na svoje procese i metode a ne na rezultate.



**Slika 5.3. Shematski prikaz kulture uloga**

Izvor: <https://images.app.goo.gl/XEJcCzowLjma9Bbz6>

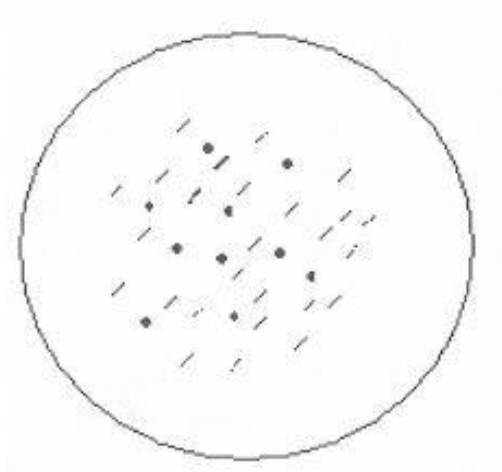
- c) **Kultura zadatka ili timska kultura** – prevladava topla i prijateljska organizacijska klima pošto se poslovi obavljaju na osnovi međusobnog povjerenja. Susreće se puno kompetentnih ljudi koji rade u projektnim timovima, dijeleći odgovornost i svoje vještine. Grupe se najčešće sastoje od mladih i energičnih ljudi koji vole izazove, te vjeruju kako se svi problemi mogu dobro riješiti. Zato se takva kultura razvija tamo gdje je brzina reakcije na okolne promjene važna. Najadekvatniji organizacijski oblik timske kulture je matrična organizacija i njenu strukturu predstavlja mreža u kojoj su neke linije izraženije od drugih.



**Slika 5.4. Shematski prikaz kulture zadatka**

Izvor: <https://images.app.goo.gl/99hpekvs56Jfd9ne7>

**d) Kultura pojedinca** – rijetka je i neuobičajena vrsta kulture koja u prvi plan stavlja pojedinca, a ne organizaciju kao u prethodna dva tipa. Kultura pojedinca postoji samo u nekim segmentima organizacije i vrlo se rijetko pojavljuje kao dominantna kultura poduzeća. Struktura i organizacija služi kao pomoćni instrument za ostvarivanje ciljeva pojedinca. Primjeri za takav način djelovanja su liječnici u bolnicama, advokatske komore i arhitekti. Handy ovu kulturu predstavlja kao neku galaksiju individualnih zvijezda.



**Slika 5.5. Shematski prikaz kulture pojedinca**

izvor: <https://images.app.goo.gl/G3KStr5tRr7RecRH8>

## 6. MJERENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Osnovni uvjet za promjenu organizacijske kulture jest postojanje sustava pomoću kojeg se može usporediti sadašnje stanje s budućim. Do sada je vidljivo kako postoje različita mišljenja o definiciji kulture, pa tako i o modelima, vrstama i tipovima organizacijske kulture. Mjerenje organizacijske kulture većinom ovisi o profesiji osobe koja provodi mjerenje, ali i o tome zašto se uopće sudjeluje u procesu mjerenja, pošto se mjere različite karakteristike i učinci kulture. Alvesson (1995.) razlikuje tri tipa istraživača:

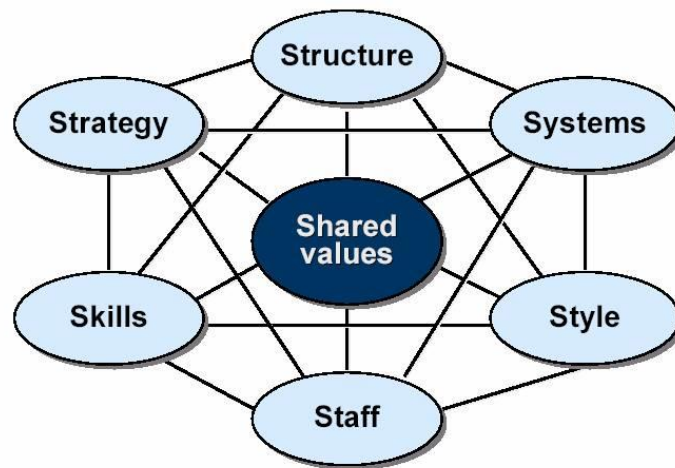
- Otvoreni ( neposredni) promatrač – pokušava uočiti i promatra kakvo je stanje i pri tome sve bilježi
- Konzultant – pokušava dati savjet kako bi se promijenilo postojeće stanje u poduzeću
- Akademski obrazovan istraživač koji daje objašnjenje – pokušava objasniti što stoji iza svega toga

Kroz povijest su se mijenjali istraživački trendovi. Do kraja šezdesetih godina prošlog stoljeća koristio se sustavski situacijski pristup, što je značilo da se prelazilo na različite načine mjerenja kulture ovisno o situaciji u kojoj se nalazilo poduzeće. U osamdesetim godinama dvadesetog stoljeća rezultati istraživanja više nisu bili poznati samo onima koji su se bavili mjerenjem kulture organizacije već i javnosti. Ta su istraživanja često bila kritizirana od strane javnosti zbog kvantitativnih mjerenja kojima su bili naglašeni običaji i simboli. Rane devedesete godine dovode do prebacivanja naglaska na individualnost i liberalizam. Ističe se da je ono, što se do tada smatralo organizacijskom kulturom zapravo organizacijska klima, jer je klima pitanje osobnih vrijednosti i normi, dok kulturu predstavljaju vjerovanja, osjećaji i djelovanje grupe ljudi. Tu se krije i pitanje zašto je organizacijsku kulturu teško mjeriti. Naime, kako bi se dobila točna slika o organizacijskoj kulturu trebaju se ispitati svi članovi grupe/ organizacije, pa čak i kada postoji opasnost skupljanja samo osobnih izjava o klimi organizacije koji će se preuzeti kao organizacijska kultura. Kako bi se to izbjeglo potrebno je prvo sve članove masovno ispitati i konzultirati da bi se nakon toga kroz raspravu postiglo zajedničko mišljenje za svaki element organizacijske kulture koji se proučava.

## 7. MCKINSEY „7-S MODEL“ ORGANIZACIJSKE UČINKOVITOSTI

Organizacijska kultura je značajan ključ za razumijevanje uspješnosti i učinkovitosti organizacije. Zajedničke vrijednosti, odnosno kultura predstavljaju jednu od sedam ključnih varijabli McKenseyovog 7S modela organizacijske učinkovitosti. Ovaj model je razvijen krajem 1970-ih godina od strane bivših savjetnika tvrtke McKinsey & Company. Tom Peters i Robert Waterman su u kasnim 1970-im godinama identificirali su sedam unutarnjih elemenata organizacije koji se trebaju uskladiti kako bi organizacija bila uspješna. Ti elementi su (McKinsey 7-S Framework, 2020):

- Strategija (eng. Strategy)
- Struktura (eng. Structure)
- Sustavi (eng. System)
- Stil (eng. Style)
- Zaposlenici (eng. Staff)
- Kvalifikacije (eng. Skills)
- Zajedničke vrijednosti (eng. Shared values)



Slika 7.1. 7-S model

Izvor: <https://images.app.goo.gl/kutEcYWpH5yU6QsbA>

Elementi se mogu podijeliti na „tvrde“ i „meke“ elemente. Prva tri elementa, odnosno strategija, struktura i sustav pripadaju „tvrđim“ elementima i njih je lako prepoznati te menadžment može utjecati na njih. Preostala četiri (kvalifikacija, stil, zaposlenici i zajedničke vrijednosti) pripadaju „mekanim“ elementima. Ti elementi se mogu teže opisati, manje su opipljivi i pod većim su utjecajem kulture organizacije, ali i oni su jednako važni ako organizacija želi biti

uspješna. Kako je vidljivo na slici 7.1., postavljanjem zajedničkih vrijednosti u sredinu modela naglašava se ključni utjecaj vrijednosti na razvoj svih ostalih elemenata.

Elementi 7S modela mogu se definirati kako slijedi:

- **Strategija** – predstavlja plan organizacije za izgradnju i održavanje konkurentske prednosti. Treba se jasno izdvojiti koji su izvori održive prednosti nad konkurencijom organizacije.
- **Struktura** – način na koji se poduzeće organizira. Definira raspored odjela i timove, uključujući i to tko je odgovoran kome.
- **Sustav** – utječe na organizacijsku efikasnost, odnosno dnevne aktivnosti i procedure koje zaposlenici primjenjuju kako bi obavili svoj posao.
- **Stil** – predstavlja usvojen stil vodstva, način ponašanja menadžerskog tima.
- **Zaposlenici** – zaposlenici i njihove opće sposobnosti.
- **Kvalifikacija** – kompetencije zaposlenika organizacije.
- **Zajedničke vrijednosti** – temeljne vrijednosti organizacije, organizacijska kultura i radna etika.

Ovaj model se može koristiti za prepoznavanje elemenata koji se trebaju uskladiti kako bi se poboljšala performansa ili za održavanje usklađenosti i performanse tijekom ostalih promjena. Te promjene bi mogle uključivati uvođenje novih procesa, organizacijsko spajanje ili promjenu vodstva.

Organizacija koja želi koristiti McKensey 7S model trebala bi:

1. Započeti s određivanjem zajedničkih vrijednosti i postaviti pitanje jesu li zajedničke vrijednosti u skladu sa strukturom, strategijom i sustavom organizacije.
2. Zatim je potrebno pogledati „tvrde“ elemente. Koliko dobro jedni podržavaju druge?. Potrebno je odrediti gdje se treba napraviti promjena.
3. Poslije toga slijedi pregled „mekih“ elemenata. Podržavaju li ti elementi željene „tvrde“ elemente?, ako ne što je potrebno promijeniti.
4. Dok se elementi prilagođavaju i poravnavaju potrebno je upotrijebiti iterativni, često dugotrajan, proces prilagođavanja, a zatim ponovno analizirati kako to sve utječe na elemente i njihovo usklađivanje.

## **8. PROMJENE U ORGANIZACIJSKOJ KULTURI**

Kultura organizacije je povezana sa životnim ciklusom poduzeća. Ako neka organizacija želi opstati na tržištu mora brinuti o svojem razvitku (rastu i razvoju), koji nosi i svoje probleme i izazove. U takvim situacijama više nije potrebno oblikovati organizacijsku kulturu već ju je potrebno mijenjati. Razlog za promjenu organizacije ne mora doći samo izvana već može nastati kao posljedica niza unutarnjih čimbenika. „Vanjski utjecaji koji zahtijevaju potrebu za promjenom kulture su socijalni, politički, kulturni, tehnološki ili gospodarski činitelji, a unutarnji razlozi posljedica jesu promjene u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima, tehnologiji i međuljudskim odnosima.“ (Žugaj B.-G. B., 2004)

### **8.1. MOŽE LI SE MIJENJATI ORGANIZACIJSKA KULTURA?**

Na pitanje može li se mijenjati organizacijska postoje tri pogleda, a to su:

- a) Kultura je osnova poduzeća
- b) Kultura je odraz okoline
- c) Kulturu čine ljudi u poduzeću

„Pogled „Kultura je osnova poduzeća“ govori o tome kako nema brzih sredstava za promjenu kulture. Sljedbenici ovog pogleda smatraju da se kultura ne može unaprijed odrediti i da će se kulturne promjene ipak dogoditi.“ (Žugaj B.-G. B., 2004)

Pogled „Kultura je odraz okoline“ naglašava kako je promjena posve slučajna i nitko ne može upravljati promjenom.

Pogled „Kulturu čine ljudi u poduzeću“ pripada behaviorističkoj školi. Njihovo mišljenje je da je kultura unutarnja varijabla i može biti upravljana i promijenjena.

### **8.2. TREBA LI SE MIJENJATI ORGANIZACIJSKA KULTURA?**

Etika i individualizam su dva problema i pitanja koja zabrinjavaju istraživače. „Razmatrajući etiku Schein izvlači tri pravila:

- Jedna od postavki polazi od toga da svi članovi organizacije imaju svoje nesvjesne vrijednosti i predrasude. Ako se ti članovi organizacije podvrgnu terapijama, moglo bi se uništiti obrambeni mehanizam pojedinca, a to bi uzrokovalo promjene za koje se neki članovi možda ne bi mogli pripremiti.



- S obzirom da članovi organizacije mogu otkriti svoje nesvjesne vrijednosti i predrasude, organizacije mogu postati ranjivije jer je njihova kultura otkrivena vanjskim promatračima.
- Treća pretpostavka temelji se na tome da ako dobijemo krive pretpostavke o kulturi, mi je mijenjamo onako kako mislimo da je treba mijenjati, a ne onako kako bi je u biti trebalo mijenjati. Time se ozbiljna šteta nanosi organizaciji, a samim time i ljudima koji se u njoj nalaze.“ (Žugaj B.-G. B., 2004)
- Individualizam naziva se još i postfordovski pogled, gdje ljudi na organizaciju gledaju kako na mjesto gdje trebaju napraviti ono što se od njih traži. Smirchich napominje kako se kultura ne treba mijenjati samo ako i prema tome kako želi menadžment, već prema tome što žele ljudi u organizaciji kako bi im bilo ugodnije i ljepše.

### **8.3. KADA TREBA MIJENJATI ORGANIZACIJSKU KULTURU?**

Organizacijska kultura se treba stalno razvijati, prilagođavati ali i mijenjati bez obzira na neke simbole organizacije, kao što je tradicija. Kako bi se organizacijska kultura uopće promijenila, potrebno je dobro poznavati kulturu jer bez poznavanja kulture se ne može odrediti koji njezini dijelovi ne zadovoljavaju i trebaju se mijenjati. Razlozi koji mogu upućivati na potrebu za promjenom kulture, prema Kennedyu (Žugaj B.-G. B., 2004) su:

- Kada organizacija ima snažne vrijednosti koje se više ne uklapaju u okolinu organizacije
- Kada je industrija u kojoj je organizacija vrlo konkurentna i razvija se „brzinom svjetlosti“
- Kada je organizacija u osrednjoj i lošijoj konkurentskoj poziciji
- Kada se manje poduzeće namjerava pridružiti tržištu vrlo velikih i uspješnih poduzeća
- Ako je riječ o malom poduzeću koje brzo raste

Ako u organizaciji postoji jedan od ovih razloga, tada je potrebno mijenjati kulturu kako bi organizacija ostala uspješna.

## **8.4 KAKO SE MIJENJA ORGANIZACIJSKA KULTURA?**

Ako se organizacijska kultura želi promijeniti potrebno je proći kroz tri temeljne faze (Žugaj B.-G. B., 2004):

- 1. „Unfreeze“**
- 2. „Change“**
- 3. „Refreeze“**

„Unfreeze“ ili odleđivanje je početak procesa promjene. Nakon što je utvrđena potreba za promjenom organizacijske kulture potrebno je pokazati članovima organizacije kako je promjena potrebna i neizbježna kako bi odbacili neka do tada usvojena pravila ponašanja, norme, vjerovanja i vrijednosti.

Druga faza je faza promjene (Change). Dolazi do pronalaženja metode za promjenu i same promjene. U ovoj fazi se razvijaju nove vrijednosti, novi stavovi i uvjerenja.

Treća faza je faza „Refreeze“. Dolazi do implementacije nove organizacijske kulture, usvajanja novih vrijednosti i vjerovanja.

Promjena organizacijske kulture vezana je uz ljude i potječe od zaposlenika, a posebno od menadžera. Kako bi se kultura u organizaciji mogla promijeniti potrebno je zaposliti novog izvršnog menadžera i/ili promijeniti način razmišljanja ključnih ljudi u organizaciji.

## **9. PRIMJERI RAZLIČITIH TIPOVA ORGANIZACIJSKIH KULTURA**

U nastavku rada opisana su tri primjera organizacijske kulture prema Edwards i Kleinerovoj tipologiji, a to su brižna kultura, stroga kultura i integrativna kultura.

U nastavku su prikazane organizacijske kulture poduzeća Vistaprint, BambooHR i Apple. Ova poduzeća su odabrana iz razloga što prikazuju tri različite, ali izrazito dominantne organizacijske kulture.

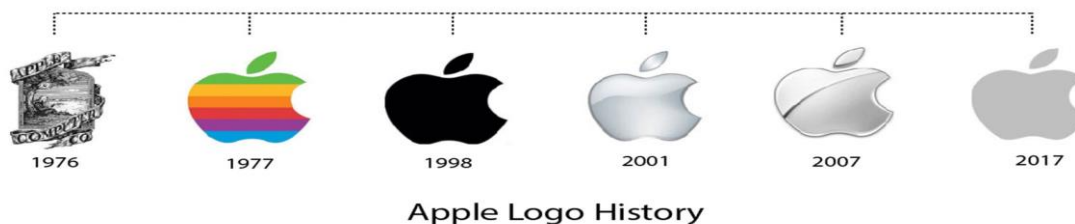
Za početak, poduzeće Vistaprint osnovano je 1995. godine od strane Roberta Keanea. Iako su postali poznati po svojim posjetnicama, danas Vistaprint nudi puno više. Pomažu vlasnicima malih poduzeća u stvaranju stručno osmišljenog, moderno prilagođenog marketinga, odnosno pružaju asortiman proizvoda koji izgleda profesionalno, pripremljeno i spremno za uporabu. Vjeruju kako sve što rade ima trajni utjecaj na njihove kupce, te posao počinje i završava sa intenzivnom brigom za kupca. Ovo poduzeće ima izraženu brižnu kulturu i stavljaju naglasak na sklad u organizaciji i timski rad. Pružaju svojim zaposlenicima opuštenu kulturu koja se temelji na zabavi. Smatraju kako zabava i opuštena atmosfera na radnom mjestu pomažu njihovim zaposlenicima prilikom smišljanja, odnosno stvaranja velikih i kreativnih ideja. Omogućuju svojim zaposlenicima priliku za zabavu kreiranjem grupnih natjecanja i organiziranjem izleta. Također, zaposlenici se smatraju članovima velike obitelji, te su proslave rođendana ili zaruka normalan dio radnog vremena. Određenim danima zaposlenici za vrijeme pauze organiziraju utakmice hokeja ili meč stolnog tenisa kako bi se svi zajedno družili i zaboravili na posao. Isto tako, menadžeri organiziraju sastanke u lokalnom restoranu kako bi pružili svojim zaposlenicima opušteniju atmosferu i ležerniju komunikaciju. Novi zaposlenici se brzo prilagođavaju radnoj atmosferi, te se osjećaju ugodno i lagano pronalaze prijatelje jer je stvorena kultura gdje se svi žele upoznati i ne postoji natjecanje među zaposlenicima. Takva vrsta brižne kulture može stvarati probleme prilikom realizacije zadanih zadataka i utjecati na performansu zaposlenika. Također, poduzeća koja imaju brižnu organizacijsku kulturu rijetko kažnjavaju neuspjeh zbog velike povezanosti s zaposlenicima što može naštetiti samom poduzeću i usporiti njegovo razvijanje. (Vistaprint, 2020)



Slika 9.1. Vistaprint logo

Izvor: <https://images.app.goo.gl/M3yMoXfKKExA1eXm>

Za razliku od poduzeća Vistaprint, tvrtka Apple Inc. ima drugačije poglede na to kako organizacijska kultura treba izgledati. Apple Inc. su osnovali Steve Jobs i Steve Wozniak i danas je to najveća tehnološka tvrtka. Apple dizajnira, proizvodi i prodaje uređaje za mobilnu komunikaciju i medije, osobna računala, prenosive uređaje za glazbu, te prodaje i razne srodne programe, usluge, pribor, mrežna rješenja i aplikacije. Njihova prva vrijednost je dostupnost njihovih proizvoda i vjeruju kako bi tehnologija trebala biti dostupna svima. U početnim fazama tvrtke, Apple je imao karizmatskog vođu, fleksibilnu i laganu radnu atmosferu. Nekoliko godina kasnije tvrtka je postala toliko uspješna da su zaposlenici usvojili timski način razmišljanja, te su počeli nositi Apple logotip na odjeći na radnom mjestu ali i u privatnom životu. No, budući da je tvrtka eksponencijalno rasla i konkurenti su počeli predstavljati veliku prijetnju, Apple se odlučio za promjenu organizacijske kulture. Veću važnost stavili su na rezultate, dok se smanjila briga za zaposlenike što je stvarao problem i nezadovoljstvo kod zaposlenika. Stroga kultura omogućila je fokus tvrtke staviti na potrošače, lanac opskrbe i stvaranje konkurentske prednosti. Za zaposlenike ovakav način rada stvara veliki stres jer je potreban konstantan fokus na stvaranje inovativnog proizvoda koji će oduševiti šefove ali i same kupce. Najveći problem njihove organizacijske kulture je to što nema balansa između posla i privatnog života. Iako se svake godine obećava kako će se poboljšati radni uvjeti i uvesti dodatni slobodni dani ili ograničiti radno vrijeme, promjene nema. Od djelatnika se očekuju potpuna predanost poslu. Ipak, postoje i neke dobre strane; Apple svojim zaposlenicima omogućuje paket pogodnosti koji uključuje zdravstveno osiguranje, stomatološko osiguranje, osiguranje vida, životno osiguranje, popuste zaposlenika, tečajeve stručnog usavršavanja i puno drugih pogodnosti kako bi pokazali da brinu o svojim zaposlenicima. Iako zaposlenici često rade prekovremeno što uvelike utječe na njihove privatne živote i dalje naglašavaju nevjerojatan osjećaj pripadnosti i zajedništva u Appleu, te su ponosni što su dio organizacije koja mijenja svijet. (Apple Inc.'s Organizational Culture & Its Characteristics, 2020)



Slika 9.2. Apple logo kroz povijest

Izvor: <https://images.app.goo.gl/iw8hg1QyMBTTMUrBA>

BambooHR je odličan primjer poduzeća koje brine o svojim zaposlenicima ali i o samom učinku. Osnivači Ben Peterson i Ryan Sanders su pomislili ako stvore izvrsno mjesto za rad, posebni bi ljudi željeli tamo raditi, a tamo gdje rade kreativni ljudi, odvijao bi se dobar posao. Tu pomisao su uspjeli i ostvariti. BambooHR je američka tehnološka tvrtka koja pruža usluge softvera za ljudske resurse i kako bi učinili svoje zaposlenike sretnima ali i ostvarili svoje ciljeve kreirali su integrativnu organizacijsku kulturu. Vjeruju kako je važno balansirati privatno vrijeme i vrijeme za posao. Stvorili su organizacijsku kulturu koja je izgrađena na ideji napornog rada i ostvarivanja željenih ciljeva, no važno im je da njihovi zaposlenici nakon što ostave posao u potpunosti uživaju u slobodnom vremenu. Kako bi to postigli ograničili su svoje radno vrijeme na 40 sati tjedno jer smatraju kako to ne stavlja limit na kreativnost njihovih zaposlenika već im omogućuje da vrijeme na poslu maksimalno iskoriste. Želja im je omogućiti svojim zaposlenicima zdrav i sretan privatni život u kojem mogu uživati u aktivnostima koje vole, kao na primjer, druženje sa obitelji, bicikliranje i planinarenje, a ne brinuti se o poslu. Iako se više fokusiraju na omogućavanje sretnog privatnog života, zaposlenici BambooHR-a imaju osjećaj pripadnosti na radnom mjestu i zauzvrat daju svoj maksimum kako bi postigli sve ciljeve. To je upravo ono što su željeli postići osnivači poduzeća. (BambooHR, 2020)



Slika 9.3. BambooHR logo

Izvor: <https://images.app.goo.gl/6REj8uZ846Muto9J8>

## 10. ZAKLJUČAK

Cilj ovoga rada bio je prikazati kako je organizacijska kultura ključan čimbenik za uspjeh svake organizacije. Organizacijska kultura poduzeće čini posebnim i privlačnim na tržištu, te ju razlikuje od konkurencije, ali prije svega utječe na učinkovitost organizacije i načina obavljanja zadataka. Kultura organizacije je bitna za poslovanje, ispunjenje obveza i opstanak organizacije. Što je kultura u organizaciji jača to je i organizacija snažnija i složenija. Potrebno je posvetiti dosta vremena kako bi se stvorila dobra organizacijska kultura, koja će doprinijeti poslovnom uspjehu organizacije.

Na primjerima opisanim u radu može se vidjeti kako je bitno od samih početaka poslovanja poduzeća, stvoriti snažnu i dominantnu organizacijsku kulturu kako bi se organizacija mogla pozicionirati na tržištu. Sva tri prikazana poduzeća su vrlo uspješna, iako imaju potpuno različite organizacijske kulture. Važno je prepoznati kakvu organizacijsku kulturu je potrebno njegovati kako bi poduzeće uspjelo ostvariti postavljene ciljeve. Apple je pravi primjer da prvobitno razvijena organizacijska kultura ne mora biti uvijek i najbolja i da je ponekad potrebno promijeniti organizacijsku kulturu kako bi organizacija mogla napredovati i razvijati se. Ne postoji savršena organizacijska kultura koju bi svi trebali primjenjivati. U stvarnom svijetu ne postoje dvije organizacije sa identičnu kulturom i ne postoji jedinstveni tip, vrsta ili model organizacijske kulture za koji se može reći da je dobra za sve. To je najčešće kombinacija nekoliko modela, vrsta ili tipova organizacijskih kultura koje odgovaraju datom trenutku, organizaciji i njenim ciljevima, te tržištu na kojem posluje.

## 11. LITERATURA

Knjige:

1. M. Žugaj, B. Bogdanović-Glavica, R. Brkić, J. Šehanović (2004). Organizacijska kultura. TIVA Tiskara Varaždin
2. M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula. (1999). Organizacija. TIVA Tiskara Varaždin
3. Stephen P. Robbins (1992). Bitni elementi Organizacijskog Ponašanja. „MATE“ d.o.o., Zagreb
4. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. Essentials of Strategic Management, Third Edition

Internetski izvori:

1. [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura\\_predavanje\\_2017.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura_predavanje_2017.pdf) (pristupljeno 27.7.2020)
2. [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm) (pristupljeno 19.8.2020.)
3. <https://careers.vistaprint.com/> (pristupljeno 18.9.2020.)
4. <https://biteable.com/blog/company-culture-videos/> (pristupljeno 17.9.2020.)
5. <http://www.clipsaboutwork.com/organisation-culture.html> (pristupljeno 17.9.2020.)
6. <https://www.indeed.com/cmp/Vistaprint/reviews?ftopic=culture> (pristupljeno 17.9.2020.)
7. <https://www.bamboohr.com/why-bamboohr/> (pristupljeno 18.9.2020.)
8. <https://www.ictbusiness.info/vijesti/kako-je-raditi-u-appleu> (pristupljeno 18.9.2020.)
9. <http://panmore.com/apple-inc-organizational-culture-features-implications> (pristupljeno 18.9.2020.)
11. [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm) (pristupljeno 18.9.2020.)
12. <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/zasto-je-organizacijska-kultura-vazna---406890.html> (pristupljeno 18.9.2020.)
13. <https://gothamculture.com/> (pristupljeno 18.9.2020.)

Popis slika:

- Slika 3.1. Elementi organizacijske kulture.....6
- Slika 3.2. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture poduzeća.....8
- Slika 4.1. Četiri funkcije organizacijske kulture.....10

Slika 5.1. Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“.....	12
Slika 5.2. Shematski prikaz kulture moći.....	18
Slika 5.3. Shematski prikaz kulture uloga.....	19
Slika 5.4. Shematski prikaz kulture zadatka.....	19
Slika 5.5. Shematski prikaz kulture pojedinca.....	20
Slika 7.1. 7-S model.....	22
Slika 9.1. Vistaprint logo.....	28
Slika 9.2. Apple logo kroz povijest.....	29
Slika 9.3. BambooHR logo.....	29

Popis tablica:

Tablica 5.1. Parsonov „AGIL“ model.....	11
Tablica 5.2. Kultura poduzeća- tipovi organizacijske kulture prema Dealu i Kennedyju.....	15
Tablica 5.3. Tipovi kulture prema Edwardsu i Klieneru.....	16