

# VAŽNOST ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA USPJEH ORGANIZACIJE

---

Jakobek, Nives

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:467907>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij, smjer Menadžment

Nives Jakobek

**VAŽNOST ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA USPJEH  
ORGANIZACIJE**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij, smjer Menadžment

Nives Jakobek

**VAŽNOST ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA USPJEH  
ORGANIZACIJE**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010233225

e-mail: [njakobek@efos.hr](mailto:njakobek@efos.hr)

Mentor: doc. dr. sc., Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Undergraduate Study, Management

Nives Jakobek


**THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE FOR  
ORGANIZATIONAL SUCCESS**

Final paper

Osijek, 2023.

## 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN I 19/2022).
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:** Nives Jakobek

**JMBAG:** 0010233225

**OIB:** 30658939174

**e-mail za kontakt:** njakobek72@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Važnost organizacijske kulture za uspjeh organizacije

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc., Ana Živković

U Osijeku, 7. 6. 2023. godine

Potpis Nives Jakobek

## **Važnost organizacijske kulture za uspjeh organizacije**

### **SAŽETAK**

Organizacijska kultura predstavlja sustav različitih vrijednosti koji oblikuju osobnost organizacije. Svaka organizacija posjeduje jedinstvenu i specifičnu organizacijsku kulturu koja djeluje na vidljivoj i nevidljivoj razini. Vidljivi znakovi najviše utječu na stvaranje percepcije i pozitivnog dojma organizacije, dok nevidljivi znakovi oblikuju ponašanje zaposlenika u organizaciji. Za razumijevanje organizacijske kulture potrebno je dobro poznavati sve njezine elemente i vrste. Posebno je važno da menadžeri shvate međuovisnost organizacijske kulture i ostvarenja uspjeha koja je dokazana od strane brojnih znanstvenika, teoretičara i ekonomista. Organizacijska kultura zapravo određuje hoće li organizacija biti uspješna ili neće što se očituje i u ostvarenju strategije organizacije na koju organizacijska kultura ima neizmjeran utjecaj. Za organizaciju je ključno imati kulturu koja reflektira njezine ciljeve te ju usputno po potrebi prilagođavati ili mijenjati radi ostvarenja veće efikasnosti i oblikovanja dobrih odnosa među djelatnicima.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, strategija, uspjeh, zaposlenici

# **The importance of organizational culture for organizational success**

## **ABSTRACT**

Organizational culture represents a system of different values that shape the personality of the organization. Every organization has a unique and specific organizational culture that operates on a visible and invisible level. Visible signs have the greatest influence on the creation of perception and a positive impression of the organization, while invisible signs shape the behavior of employees in the organization. In order to understand the organizational culture, it is necessary to have a good knowledge of all its elements and types. It is especially important for managers to understand the interdependence of organizational culture and achievement of success, which has been proven by numerous scientists, theorists and economists. Organizational culture actually determines whether the organization will be successful or not, which is also reflected in the realization of the organization's strategy, on which organizational culture has an immense influence. It is crucial for an organization to have a culture that reflects its goals and to adjust or change it as needed in order to achieve greater efficiency and form good relations among employees.

**Key words:** employees, organizational culture, strategy, success

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Pojam i definicija organizacijske kulture.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Elementi organizacijske kulture.....</b>	<b>4</b>
2.2.1. Organizacijske vrijednosti.....	5
2.2.2. Organizacijska klima .....	5
2.2.3. Menadžerski stil.....	7
<b>2.3. Čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. Vrste organizacijske kulture i utjecaj na uspjeh organizacije .....</b>	<b>10</b>
<b>2.5. Vidljivi znakovi organizacijske kulture.....</b>	<b>15</b>
<b>2.6. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture .....</b>	<b>19</b>
<b>2.7. Organizacijska kultura i poslovna strategija .....</b>	<b>21</b>
<b>2.8. Održavanje i upravljanje organizacijskom kulturom .....</b>	<b>22</b>
<b>2.9. Povezanost organizacijske kulture i uspješnosti organizacije .....</b>	<b>24</b>
<b>3. Rasprava .....</b>	<b>28</b>
<b>4. Zaključak .....</b>	<b>30</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>31</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>35</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>35</b>



## 1. Uvod

Tema ovog rada važnost je organizacijske kulture za uspjeh organizacije. U radu će se opisati i prikazati temeljni pojmovi organizacijske kulture kao i sve njezine funkcije. Glavni je cilj ovog rada dati detaljan uvid u način na koji organizacijska kultura utječe na ostvarenje uspjeha i dobrih rezultata organizacije.

Rad se sastoji od uvodnog dijela, teorijske podloge, rasprave te zaključka. Organizacijska kultura, laički rečeno, predstavlja način života odnosno način rada organizacije. Postoje brojne različite definicije organizacijske kulture od kojih će, u dijelu teorijske podloge i prethodnih istraživanja, nekoliko biti navedeno kako bi se поближе objasnio navedeni temeljni pojam ovog rada. Također, obratit će se pozornost na elemente organizacijske kulture koji utječu na uspješno poslovanje svake organizacije. Zatim, kroz čimbenike utjecaja na organizacijsku kulturu, objasnit će se utjecaj koji tehnologija ima na kulturu i poslovanje organizacije.

Postoji nekoliko vrsta organizacijske kulture poput dominantne kulture i supkulture te jake i slabe kulture. U radu će se поближе definirati i objasniti različite vrste organizacijske kulture te kakav utjecaj svaka navedena vrsta ima na ostvarenje uspješnog poslovanja organizacije. Što se tiče vidljivih i nevidljivih znakova organizacijske kulture, vidljivi znakovi imaju podjednako važan utjecaj na uspjeh organizacije kao i nevidljivi znakovi. Od vidljivih znakova, kao najznačajniji mogu se izdvojiti slogan i logotip za koje će u radu biti navedeno nekoliko primjera najpoznatijih slogana i logotipa kao uspješni primjeri iz prakse koji su određenim organizacijama donijeli značajnu tržišnu prepoznatljivost te samim time dugoročno uspješno poslovanje. Što se pak tiče nevidljivih znakova organizacijske kulture, na njih utječu sami zaposlenici organizacije koji određuju svojevrsan temelj same organizacije. Ponašanje i stavovi zaposlenika u organizaciji se u velikoj mjeri očituju u reputaciji organizacije te u eksternom okruženju organizacije, odnosno u tržišnom uspjehu.

## **2. Teorijska podloga**

Razumijevanje općeg pojma kulture nužno je za razumijevanje pojma organizacijske kulture, stoga se može reći kako je organizacijska kultura element opće kulture. Kultura općenito obuhvaća sva duhovna i materijalna dobra odnosno različite vrijednosti poput vjere, običaja, umjetnosti i morala koje su ljudi prihvatili te implementirali u svakodnevne svojih života (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021). Žugaj i dr. (2004:5) kulturu u užem smislu definiraju kao „ostvarivanje humanih vrednota u čovjeku i njegovim djelima“.

### **2.1. Pojam i definicija organizacijske kulture**

Organizacijsku kulturu često se naziva i kulturom poduzeća, korporacijskom kulturom te kulturom organizacije. Organizacijska kultura kao pojam se u svijetu znanosti pojavila tek 1972. godine kada su autori Peters i Waterman prvi put ukazali na činjenicu da je jedan od najvažnijih činitelja uspjeha organizacije upravo organizacijska kultura, a kao predmet se prvi put uvela na Harvardu 1981. godine (Žugaj i dr., 2004). Iako se organizacijska kultura u sklopu organizacijske teorije pojavila tek prije nekoliko desetljeća, ona zapravo postoji odavno kao i sama organizacija. Kultura organizacije, najjednostavnije rečeno, predstavlja osobnost te način života same organizacije. Isto tako može se reći da je organizacijska kultura fokusirana na način poimanja i doživljavanja organizacije od strane njezinih zaposlenika, ali naravno i od strane svih ostalih sudionika (Ostroff i dr., 2013). Vidljivo je da se tek u posljednjih četrdesetak godina počela shvaćati važnost organizacijske kulture. Znanstvenici i ekonomisti su dakle tek nedavno počeli otkrivati usku povezanost između organizacijske kulture, performansi organizacije te ponašanja i stavova zaposlenika (Warrick, 2017). U ovom radu prikazano je nekoliko definicija organizacijske kulture jer još uvijek ne postoji samo jedna striktna, precizna niti potpuna definicija. Upravo iz razloga što je organizacijska kultura vrlo složen i opširan pojam, za potrebe ovog rada, organizacijska kultura definirana je na nekoliko načina:

„Organizacijska kultura je društveno ljepilo koje spaja članove organizacije pomoću prihvaćanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala“ (Smircich, 1983:339, navedeno u Žugaj i dr., 2004:6).

„Organizacijska kultura obuhvaća donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije, ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva“ (Williams i dr., 1989:34, navedeno u Žugaj i dr., 2004:6).

Weihrich i Koontz (1994), kako je navedeno u radu Žugaja i dr. (2004:18), organizacijsku kulturu definiraju kao „opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika“, s tim da „uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja“ što u konačnici određuje i ton cjelokupne organizacije.

Uzimajući u obzir prethodno navedene definicije, može se zaključiti kako svaka pojedina organizacija ima vlastitu specifičnu organizacijsku kulturu te različit način definiranja iste. Navedene definicije također ukazuju na činjenicu da se upravo organizacijskom kulturom usmjerava ponašanje zaposlenika što se u konačnici odražava na doprinos tih istih zaposlenika ostvarenju misije i vizije te nezaobilaznih strategijskih ciljeva. Zbog toga je organizacijska kultura svrstana među važnije činitelje poslovanja te predstavlja važan element u kreiranju poslovne strategije o čemu detaljnije piše u poglavlju 2.7.

Prema Robbins i Judge (2013) postoje sedam osnovnih karakteristika koje čine bit i osnovu organizacijske kulture:

1. Inovacije i preuzimanje rizika – stupanj do kojega su zaposlenici potaknuti na inovativnost i preuzimanje rizika.
2. Usredotočenost na detalje – stupanj do kojega se od zaposlenika očekuje da pokažu preciznost, analizu te pozornost na detalje.
3. Usmjerenost na rezultate – stupanj do kojega se menadžment fokusira na rezultate i ishode umjesto na tehnike i procese koji su korišteni da bi se ti rezultati i ishodi ostvarili.
4. Usmjerenost na pojedince – stupanj do kojega menadžeri prilikom odlučivanja u obzir uzimaju utjecaj koji odluke mogu imati na pojedince unutar organizacije.
5. Timska orijentacija – stupanj do kojega su poslovne aktivnosti organizirane oko timova umjesto oko pojedinaca.
6. Agresivnost – stupanj do kojega su ljudi agresivni i natjecateljski nastrojeni umjesto nemarni.
7. Stabilnost – stupanj do kojega organizacijske aktivnosti naglašavaju održavanje *status quo* umjesto da naglašavaju rast.

Navedene karakteristike daju određene osnove za razumijevanje pojma organizacijske kulture, ali služe i kao svojevrsan predložak po kojemu se organizacije mogu voditi prilikom definiranja vlastite organizacijske kulture. Organizacijsku kulturu potrebno je što preciznije definirati zbog njezine važnosti za organizaciju jer joj uvelike olakšava prilagođavanje zahtjevima okoline (Sikavica i Novak, 1999).

Prema Ostroffu i dr. (2013), svaku organizacijsku kulturu na neki način potrebno je naučiti da bi se mogle donositi promjene u kulturi organizacije i samim time pospješiti poslovanje. S tim razlogom, za uspostavljanje i održavanje kvalitetne organizacijske kulture potrebno je proučavati sve elemente i čimbenike koje ona obuhvaća, ali isto tako potrebno je brižno njegovati kulturu organizacije. Žugaj i dr. (2004) naglašavaju da se važnost njegovanja kulture svodi na zadovoljstvo i opću dobit. Ako se o organizacijskoj kulturi vodi briga, tada će i zaposlenici biti zadovoljni kako sa svojom plaćom tako i sa svojom radnom okolinom.

Analitičari i znanstvenici danas daju puno više pažnje utjecaju organizacijske kulture na ostvarivanje dobiti te zadovoljstvo poslom, pritom se služeći brojnim indikatorima uspješnosti. Dosadašnja istraživanja i proučavanja pojma organizacijske kulture sugeriraju na organizacijsku kulturu kao glavnu prepreku u stvaranju i korištenju znanja, učinkovitoj implementaciji upravljanja programima kvalitete te uspješnoj implementaciji tehnoloških inovacija (Ostroff i dr., 2013). Kako navode Meško Štok i dr. (2010), povezanost organizacijske kulture i uspješnosti organizacije je od centralne važnosti u organizacijskim istraživanjima. Uzimajući to u obzir, organizacijska kultura svrstava se među važnije činitelje poslovanja i razvoja neke poslovne organizacije što ukazuje na čvrstu povezanost kulture poduzeća i uspješnosti poduzeća. Prema tome, Žugaj, Šehanović i Cingula (2004), ističu da koncept organizacijske kulture, u analizi organizacijske djelotvornosti odnosno uspješnosti te razvitka organizacije, postaje nezaobilazan i dominantan.

## **2.2. Elementi organizacijske kulture**

„Za razumijevanje organizacijske kulture važno je dobro poznavanje svih njezinih elemenata“ (Žugaj i dr., 2004:544). Dobro poznavanje elemenata organizacijske kulture vrlo je bitno za menadžere jer se jedino uspješnim poznavanjem i razumijevanjem elemenata organizacijska kultura može uskladiti s ciljevima organizacije što je zapravo jedan od preduvjeta za uspješno poslovanje organizacije. U sklopu organizacijske teorije postoji mnogo različitih podjela

elemenata prema različitim autorima, ali obično se najčešće koristi podjela elemenata prema Armstrongu. Kako je navedeno u Žugaju i dr. (2004:10), postoje tri važna elementa:

1. organizacijske vrijednosti,
2. organizacijska klima, i
3. menadžerski stil.

#### 2.2.1. Organizacijske vrijednosti

Organizacijske vrijednosti, kao prvi element, „predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju i što bi se moralo ili trebalo dogoditi“ (Žugaj i dr., 2004:544). Ono što sačinjava organizacijske vrijednosti najvećim dijelom su poštovanje djelatnika organizacije te povjerenje koje jedni drugima svakodnevno ukazuju (Žugaj i dr., 2004). Organizacijske vrijednosti stoga obuhvaćaju i zadovoljstvo suradnika i vanjskih poslovnih partnera te između ostaloga i dugoročnu suradnju s različitim organizacijama. Dakle, organizacijske vrijednosti mogu znatno utjecati na to hoće li neka organizacija postići uspjeh na tržištu ili će pak do tog uspjeha doći nešto teže. Organizacija će postići bolji uspjeh ovisno o tome koliko njeguje odnose sa poslovnim partnerima i suradnicima te koliko su oni u globalu zadovoljni tom suradnjom.

#### 2.2.2. Organizacijska klima

Organizacijska klima se često poistovjećuje sa organizacijskom kulturom, no ona je samo specifičan dio organizacijske kulture koji se odnosi na djelatnike poduzeća ili organizacije. Kako navode Žugaj i dr. (2004), način na koji djelatnici razumiju i shvaćaju organizaciju u kojoj rade predstavlja organizacijsku klimu. Jednostavnije rečeno, organizacijsku klimu čine sva iskustva i shvaćanja zaposlenika, njihovi međusobni odnosi te njihovi odnosi prema prethodno navedenim organizacijskim vrijednostima. Uloga organizacijske klime je zadovoljstvo zaposlenika što je od velike važnosti za ostvarenje učinkovitosti rada svakog pojedinog zaposlenika, a u konačnici i organizacije u cijelosti. Kod ovog elementa do izražaja dolaze predanost zaposlenika, njihova motivacija te kreativnost i inovacije. Kao odraz organizacijske klime javljaju se interpersonalni odnosi zaposlenika te atmosfera u organizaciji. Ukoliko su odnosi među zaposlenicima pozitivni, zaposlenici će biti zadovoljniji svojim poslom što će se pozitivno odraziti i na uspjeh organizacije (Miklavčič Šumanski i dr., 2007, navedeno u Meško Štok i dr., 2010). Za postizanje i održavanje motivacije zaposlenika potrebno

je kontinuirano pratiti što se događa sa zadovoljstvom zaposlenika te temeljem toga pravovremeno reagirati radi ostvarenja obostranog zadovoljstva. Mjerenje i praćenje organizacijske klime može biti izrazito korisno u pronalaženju izvora niske motivacije zaposlenika, što znači da, nakon što se problem niske motivacije riješi, ono može rezultirati poboljšanim performansama organizacije što sugeriraju i dokazi i iz prakse (Schwartz, Davis, 1981).

Organizacijska klima usko je povezana sa vizijom uspjeha jer se uz pomoć vizije kreiraju željena atmosfera i klima u kojoj će zaposlenici moći ostvariti svoj puni potencijal s ciljem ostvarenja što boljih rezultata organizacije odnosno s ciljem ostvarenja što veće učinkovitosti i uspjeha na tržištu. Organizacijska kultura, kao i organizacijsko ponašanje, područja su koja konstantno proučavaju utjecaj pojedinaca, grupa i različitih struktura na ponašanje i atmosferu odnosno klimu unutar organizacija, a sve to s ciljem uspješne primjene dobivenih znanja ka efektivnijem i uspješnijem poslovanju (Robbins i Judge, 2013). Korelacija između zadovoljstva djelatnika i efektivnosti organizacije je poprilično jaka zbog efekata koje zadovoljstvo poslom ostavlja na promet organizacije. Pozitivni stavovi zaposlenika prema poslu čine organizacije profitabilnijima. To je dokazalo i istraživanje od 2178 organizacijskih jedinica koje je pokazalo da su stavovi prema poslu, mjereni u određenom trenutku, na neki način predvidjeli financijsku uspješnost organizacije otprilike šest mjeseci kasnije (Robbins i Judge, 2013). Taj podatak ukazuje na postojanje takozvanog ciklusa izvrsnosti jer imati zadovoljne zaposlenike znači poboljšanje financijskih performansi organizacije, a poboljšanje financijskih performansi utječe na zadovoljstvo zaposlenika što se u konačnici odražava na organizacijsku klimu te atmosferu u organizaciji. Naravno, ne postoji organizacija koja može ispuniti svaki zahtjev zaposlenika, no cilj je ipak usmjeriti pažnju na postepeno poboljšanje zadovoljstva zaposlenika što bi naravno povećalo šanse za ostvarenje uspjeha. Osnaživanje i poticanje zadovoljstva zaposlenika esencijalno je za produktivnost i rast bilo koje organizacije. Određene karakteristike organizacijske kulture mogu pozitivno utjecati na zadovoljstvo poslom tako što osnažuju pojedine pozitivne attribute nekog posla što rezultira zadovoljstvom zaposlenika (Ashkanasy i dr., 2011). Dakle, može se zaključiti kako su sretni i zadovoljni zaposlenici produktivni, a produktivni zaposlenici čine organizacijske performanse efektivnijima i efikasnijima. Kao primjeri organizacija sa zadovoljnim zaposlenicima, mogu se izdvojiti HubSpot na prvom mjestu, zatim RingCentral na drugom mjestu te Adobe na trećem mjestu (Comparably, 2022). Navedene organizacije su među 200 organizacija koje su se zaista posvetile organizacijskoj kulturi te zadovoljstvu svojih zaposlenika.

Povezanost koju djelatnici osjete i doživljavaju s organizacijom u kojoj rade predstavlja organizacijsku predanost. Aranki i dr. (2019) ističu kako postoji pozitivna i značajna povezanost između organizacijske kulture i predanosti organizaciji. Djelatnici koji su na neki način povezani s organizacijom imaju osjećaj pripadnosti te osjećaj razumijevanja ciljeva organizacije što rezultira većom predanošću i produktivnošću (van der Werf, 2020). Meyer i Allen (1991), kako je navedeno u radu Arankija i dr. (2019), ističu da postoje afektivna predanost zaposlenika, kontinuirana predanost i normativna predanost zaposlenika. Sve tri vrste predanosti zaposlenika vezane su uz ostanak u organizaciji. Afektivna predanost je poseban tip predanosti koji obuhvaća emocionalnu povezanost i uključenost zaposlenika u organizaciji, a od svih vrsta predanosti, upravo je afektivna predanost ona koja donosi najviše koristi organizacijama. Prema van der Werf (2020), ako zaposlenici posjeduju afektivnu predanost, tada se podrazumijeva da žele ostati u organizaciji. Što se tiče kontinuirane predanosti, ona je utemeljena na osjećaju da zaposlenici moraju ostati u organizaciji iz mnoštva razloga, ali u većini slučajeva iz razloga što nemaju nikakve druge alternative za posao (van der Werf, 2020). Drugim riječima, zaposlenici se osjećaju kao da su na neki način zaključani u organizaciji zbog visokih troškova odlaska iz te iste organizacije. Kontinuirana predanost donosi negativne učinke na organizaciju jer su zaposlenici s kontinuiranom predanošću uglavnom nemotivirani i neproductivni što loše utječe i na klimu organizacije ali i na ostvarene učinke organizacije. Normativna predanost se pak odnosi na to koliko zaposlenici osjećaju da bi trebali ostati odnosno na svojevrsan osjećaj odgovornosti i dužnosti organizaciji (Huey Yiing i Zaman Bin Ahmad, 2009, navedeno u Aranki i dr., 2019). Zaposlenici koji posjeduju normativnu predanost spremni su podnositi osobne žrtve za organizaciju u kojoj rade iz razloga što vjeruju da je to ispravno i moralno učiniti. Temeljem toga, neki zaposlenici mogu osjećati krivnju zbog odlaska jer dijele mišljenje da će, ukoliko napuste organizaciju, posljedice biti velike (van der Werf, 2020). Predanost zaposlenika nužna je za ostvarenje uspjeha jer je vezana uz stvaranje konkurentnosti i profitabilnosti organizacije. U mnogim istraživanjima dokazano je da predanost zaposlenika u sklopu organizacijske klime ima brojne pozitivne efekte na produktivnost, motivaciju, smanjenu fluktuaciju te izostajanje s posla (Aranki i dr., 2019).

### 2.2.3. Menadžerski stil

Kao što menadžeri mogu utjecati na kreiranje organizacijske kulture, tako i organizacijska kultura može utjecati na ponašanje menadžera što rezultira nastajanjem menadžerskih stilova

(Schwartz, Davis, 1981). Menadžerski stil, kao treći element, predstavlja način ponašanja menadžera u organizaciji u kojoj djeluju (Žugaj i dr., 2004). Kako Meško Štok i dr. (2010) naglašavaju, menadžeri trebaju imati konstantan uvid u dinamiku organizacijske kulture, ali isto tako potrebno je da posjeduju vještine i motivaciju za interveniranje u vlastitoj organizacijskoj kulturi. Međutim, čak i ako su menadžeri svjesni važnosti organizacijske kulture, mala je vjerojatnost da je većina njih svjesna svih istraživanja koja ukazuju na važnost uloge koju organizacijska kultura ima u ostvarenju poslovnog uspjeha ili neuspjeha, a osim toga velika je vjerojatnost i da nemaju potrebno znanje za kreiranje uspješne organizacijske kulture (Warrick, 2017). Pretpostavka navedenog autora vjerojatno je nastala na temelju činjenice da se većina menadžera ne posvećuje dovoljno kreiranju i upravljanju organizacijskom kulturom. Iako je danas situacija u vezi toga puno bolja, samo nekoliko godina prije bila je znatno lošija jer u literaturi i praksi organizacijska kultura nije bila dovoljno naglašena niti razvijena kao pojam.

Menadžerski stil važan je jer se ponašanje menadžera očituje na ponašanje suradnika, nadzornika, zaposlenika i slično. Menadžerski stil i vodstvo općenito posreduju između organizacijske kulture, predanosti i ostvarenja pozitivnih poslovnih učinaka (Ashkanasy i dr., 2011). Menadžer svoje vještine i vrline koje posjeduje, radi doprinosa razvoju i uspješnosti organizacije, može s vremenom usavršavati te ih razvijati u skladu sa potrebama organizacije (Žugaj i dr., 2004). Uspjeh, odnosno neuspjeh, menadžera ovisi o njegovu stilu vođenja. Poznato je kako postoje dva osnovna stila vođenja, a to su autokratski stil vođenja i demokratski stil vođenja (Žugaj i dr., 2004). Autokratski stil vođenja podrazumijeva svojevrsan hladniji pristup vođenju gdje je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe. Vođa sa autokratskim stilom upravlja i zapovijeda zaposlenicima, odnosno podređenima, na način da primjenjuje sustav nagrada i kazni dok je pak demokratski stil pristupačniji stil vođenja koji podrazumijeva visoku participaciju podređenih u odlučivanju (Žugaj i dr., 2004). Temelj demokratskog stila vođenja su konzultacija i uključivanje što rezultira dobrim međuljudskim odnosima u organizaciji te naravno zadovoljstvom zaposlenika, a samim time i većom efikasnošću i proizvodnošću. Bitno je poznavati i razlikovati osnovne vrste stilova vođenja jer oni određuju način rada organizacije na čiji uspjeh različiti stilovi vođenja neizmjerljivo utječu. Prema tome, upravo su menadžeri većinski zaslužni za stvaranje i upravljanje organizacijskom kulturom jer se njihov stil vođenja te njihove vrijednosti i stavovi koje posjeduju reflektiraju na ponašanja zaposlenika što će odrediti njihovo zadovoljstvo i produktivnost. Prema Žugaju i dr. (2004), za

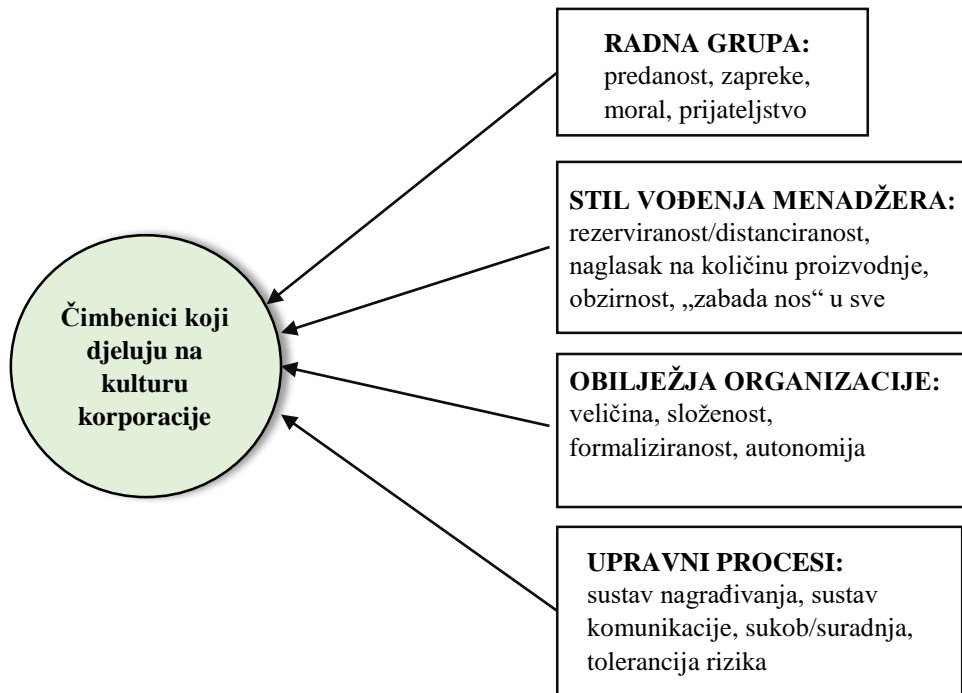


menadžere je ključno da upoznaju postojeću kulturu u organizaciji te da shvate i odluče je li potrebno promijeniti organizacijsku kulturu ili je treba zadržati.

Osim navedene podjele elemenata organizacijske kulture, detaljnija i opširnija podjela prema Bahtijarević-Šiber i dr. (1991) prikazana u radu Žugaja i dr. (2004), obuhvaća vrijednosti, stavove i uvjerenja, norme, običaje i rituale, simbole te jezik i komunikacije. Naime, Megginson i dr. (1989, navedeno u Žugaj i dr., 2004), uz prethodno navedene elemente, podjeli su dodali i sljedeće elemente, a to su obredi, heroji, naratori, doušnici, propovjednici, špijuni, tračeri te mitovi i legende.

### **2.3. Čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu**

Postoje brojni čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu, stoga postoje i različite podjele tih čimbenika. Neki od osnovnih čimbenika koji utječu na cjelokupnu organizaciju pa tako i na kulturu organizacije su „ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina kadrova, životni ciklus poduzeća, proizvod i lokacija“ (Sikavica, Novak, 1999:73). Što se tiče ciljeva, oni djeluju na sve preostale čimbenike odnosno na cjelokupnu organizacijsku kulturu. Potrebno je definirati strateške ciljeve te odlučiti što se želi postići uz upotrebu određenih dostupnih resursa što za sobom povlači niz pitanja koja se odnose na odabir tehnologije, ljudi te definiranje odnosa prema okolini i konkurenciji koja sama po sebi već djeluje na organizacijsku kulturu (Žugaj i dr., 2004). Okolina i tehnologija su kao čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu usko povezani. Prema Zdriliću i dr. (2010), poslovna okolina obuhvaća sve ono što se nalazi izvan same organizacije. Utjecaj tehnologije i tehnoloških promjena na globalizaciju, koja je sastavan dio okoline, neizostavna je pojava koja određuje način na koji će se u nekoj organizaciji formirati organizacijska kultura. „Okolina poduzeća neosporno determinira način funkcioniranja organizacije, što se može zaključiti i bez dubljeg teorijskog promišljanja“ (Zdrilić i dr., 2010:505). Okolina na organizaciju i njezinu kulturu utječe upravo zbog neizvjesnosti okruženja. Sikavica i Novak (1999) pak čimbenike utjecaja na organizacijsku kulturu dijele u četiri glavne skupine što je vidljivo na grafičkom prikazu u nastavku.



Slika 1. Čimbenici koji djeluju na kulturu korporacije (izrada autora prema Sikavica i Novak (1999:594))

Vidljivo je da na organizacijsku kulturu utječu brojni čimbenici poput odnosa u radnoj grupi, stila vođenja, obilježja organizacije te upravnih procesa koji postoje u organizaciji, a koji proizlaze iz stila vođenja menadžera te obilježja organizacije.

#### 2.4. Vrste organizacijske kulture i utjecaj na uspjeh organizacije

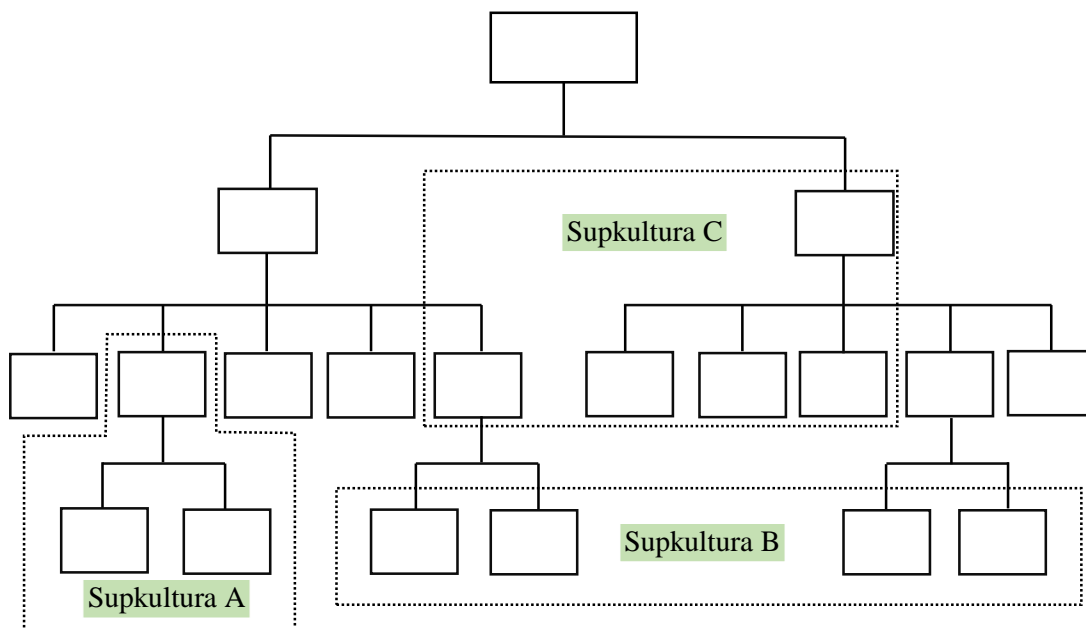
Weihrich i Koontz (1993), kako je navedeno u radu Topić Stipić i dr. (2021), naglašavaju ovisnost učinkovitosti organizacije o organizacijskoj kulturi koja utječe na način obavljanja menadžerskih funkcija organiziranja, planiranja, vođenja, kontroliranja te upravljanja ljudskim potencijalima. Iz tog razloga, vrlo je važno u organizaciji imati dobru i kvalitetnu organizacijsku kulturu jer ona određuje hoće li poslovanje imati pozitivne ili pak negativne ishode. Prema istraživanju Rajgopala (2015), više od 50% izvršnih i neizvršnih direktora izjavilo je da organizacijska kultura utječe na produktivnost, kreativnost, profitabilnost te vrijednost organizacije. Iz tog razloga, bitno je definirati jasnu organizacijsku kulturu te razlikovati vrste i njihove učinke na organizaciju i poslovanje. Određene vrste organizacijske kulture vežu se uz pozitivne ishode učinkovitosti dok neke vrste rezultiraju negativnim

ishodima stoga bi menadžeri trebali obratiti pozornost na vrstu kulture koja djeluje u organizaciji kako bi spriječili ili usporili negativne ishode kulture na organizacijsko poslovanje.

Iako svaka organizacija gradi vlastitu organizacijsku kulturu te ju prilagođava vlastitim ciljevima i strategiji, u literaturi postoji nekoliko općepoznatih vrsta, a to su:

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura;
- participativna i neparticipativna kultura (Žugaj i dr., 2004).

Dominantna kultura i supkultura određene su brojem članova organizacije koji je podržavaju (Sikavica, Novak, 1999). Prema tome, dominantna kultura je ona organizacijska kultura čije vrijednosti podržava i dijeli većina članova organizacije. Kultura organizacije može znatno varirati unutar jedne organizacije što dovodi do pojave supkultura. Supkultura se javlja u kontekstu pojedinih dijelova odnosno funkcija i razina u organizaciji. Supkulture u organizaciji uglavnom imaju veće organizacije koje imaju razvijenu dominantnu kulturu. Svaka poslovna organizacija trebala bi imati jasno definiranu i prepoznatljivu dominantnu kulturu, što naravno neće spriječiti postojanje većeg broja supkultura u organizaciji (Sikavica, Novak, 1999). Supkultura se može razviti između različitih funkcija, hijerarhijskih razina, demografskih grupa i grupa koje su geografski odvojene od drugih grupa u organizaciji (Schneider, Barbera, 2014). Iako organizacija može imati velik broj supkultura, odnosno velik broj članova koji pripadaju različitim supkulturama, njihova pripadnost dominantnoj kulturi je ipak neodvojiva jer su sve supkulture zapravo podložne dominantnoj kulturi organizacije. Supkulturu u pravilu čine sve kulturne karakteristike određenih grupa unutar organizacije s manjim brojem članova organizacije koji ju podržavaju, a obično se definira prema odjelima u organizaciji što je vidljivo i na slici u nastavku.



Slika 2. Položaj pojedinih supkultura u strukturi organizacije (izrada autora prema Sikavica i Novak (1999:603))

Blog Helios HR (2021) navodi kako je bitno pobrinuti se da supkulture ne postanu takozvane protukulture ili kontrakulture koje bi negativno utjecale na dominantnu kulturu organizacije. Pojava supkultura je normalna za svaku organizaciju, međutim, neke supkulture mogu biti negativne za strategiju organizacije stoga se postavlja pitanje među menadžerima kako zaustaviti supkulture da postanu toksične za uspješno poslovanje organizacije. Kako neke supkulture ne bi usporavale niti sprječavale postizanje uspjeha u organizaciji, potrebno je da menadžeri prvo prepoznaju utječu li oni osobno negativno na organizacijsku kulturu te da, ukoliko je potrebno, ustanove nove organizacijske vrijednosti (Helios HR, 2021).

Jaka i slaba kultura usko su vezane uz dominantnu kulturu. Ako je u nekoj organizaciji dominantna kultura opsežna i podržavana od strane članova organizacije, tada ta organizacija ima jaku kulturu (Žugaj i dr., 2004). Jaka je kultura, dakle, široko prihvaćena među članovima organizacije, obuhvaća visok stupanj zajedništva i predanosti te je samim time znatno smanjena fluktuacija zaposlenika. Dakle, s obzirom na to da je jaka kultura puno bolja za organizaciju, time je fluktuacija vrlo niska (Robbins i Judge, 2013). Po tome je vidljivo da jaka kultura ima znatan utjecaj na ponašanje zaposlenika, dok slaba kultura u suprotnosti ima puno manji utjecaj na ponašanje zaposlenika, ali je u slaboj kulturi fluktuacija ipak nešto veća (Topić Stipić i dr., 2021). Kako navode Topić Stipić i dr. (2021), za slabu kulturu karakterističan je odljev

zaposlenika i kadrova. Jaka organizacijska kultura organizaciji pruža određenu stabilnost. Organizacijska kultura nekim organizacijama može predstavljati određenu prepreku u ostvarenju uspjeha. Za uspjeh organizacije je naravno poželjno imati jaku kulturu što podrazumijeva da organizacija ima i razvijenu dominantnu kulturu. Jaka kultura među zaposlenicima stvara osjećaj pripadnosti temeljem čega su zaposlenici zadovoljniji, a samim time su odaniji organizaciji i produktivniji što u konačnici doprinosi većem radnom učinku. S obzirom na jasnoću, postoje jasna i nejasna organizacijska kultura. Glavna odrednica jasne ili nejasne kulture je prepoznatljivost kulture među članovima organizacije, ali i svim ljudima izvan organizacije koji nisu njezini članovi (Žugaj i dr., 2004). Jasna kultura je stoga ona koja je prepoznatljiva po nekim svojim simbolima i vrijednostima, dok je nejasna organizacijska kultura čista suprotnost jakoj kulturi. Što se tiče odlika organizacijske kulture, postoje izvrsna i užasna organizacijska kultura. Kao što sama riječ kaže, izvrsna kultura je ona kultura u kojoj postoje određeni red i vrijednosti koje pridonose organizaciji kao što je dobra komunikacija među nadređenima i podređenima, a uz to, zaposlenici se u organizaciji osjećaju članom obitelji (Žugaj i dr., 2004). Užasna kultura je pak kultura bez određenog reda, a u takvim kulturama uglavnom prevladavaju konfuzija te frustrirajuća i neugodna klima među zaposlenicima (Topić Stipić i dr., 2021). Jasno je kako izvrsna kultura pogoduje postizanju uspjeha organizacije, u usporedbi s užasnom kulturom koja osporava organizacijske vrijednosti te klimu koja je ključ zadovoljnih i produktivnih zaposlenika. Kultura u nekoj organizaciji biti će postojana ili prilagodljiva ovisno o okolini u kojoj organizacija djeluje (Žugaj i dr., 2004). Postojanu kulturu organizacija će imati ukoliko posluje u poprilično stabilnoj okolini, a ukoliko posluje u okolini koja ima izrazito brze i intenzivne promjene, organizacija će imati prilagodljivu odnosno adaptabilnu kulturu (Žugaj i dr., 2004). S obzirom na participaciju članova u procesu donošenja odluka te konzultacije menadžera sa zaposlenicima, organizacija će imati participativnu odnosno neparticipativnu kulturu.

Wallach (1983) organizacijsku kulturu dijeli na podržavajuću kulturu, inovativnu kulturu te birokratsku kulturu. Navedeni autor izražava mišljenje da ne postoje dobre ili loše kulture nego kulture koje su efektivne i one koje to nisu. Podržavajuća kultura može se svrstati u efektivnu kulturu, a nastaje temeljem timskog rada i međusobnog podržavanja članova tima koji time doprinose stvaranju pozitivnog i ugodnog ozračja. Takvu kulturu karakteriziraju surađivanje i pouzdanje u druge, a ozračje u takvoj kulturi, osim pozitivnog i ugodnog, može se opisati kao harmonično odnosno skladno, skoro kao i produžena obitelj (Wallach, 1983). Podržavajuća kultura je stoga svakako poželjna u organizacijama. Inovativna kultura, kao i podržavajuća,

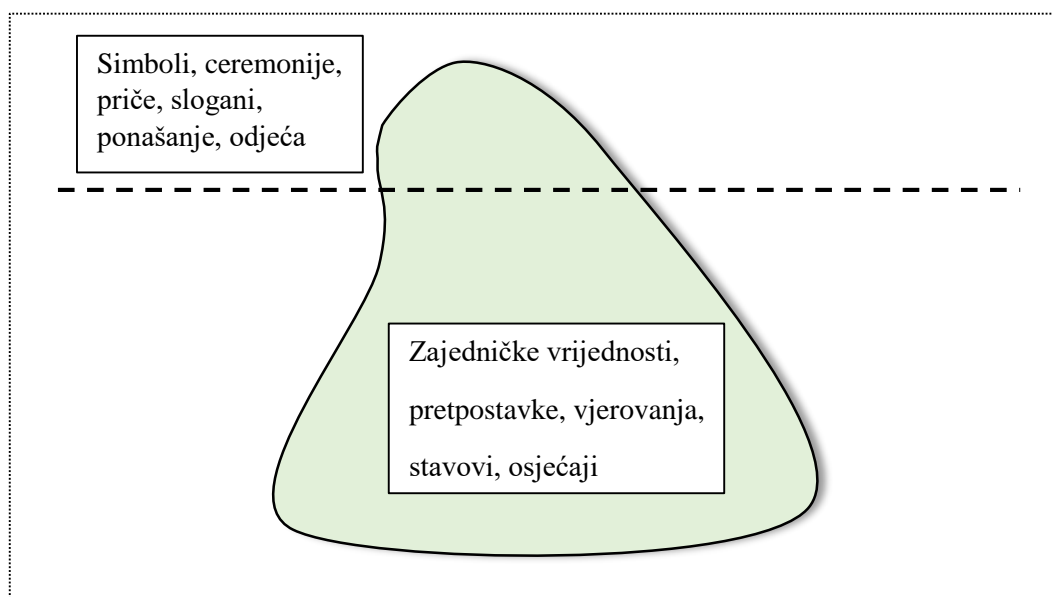
efektivna je i dinamična. Kod inovativne kulture do izražaja dolaze poduzetni i ambiciozni ljudi na čijim radnim mjestima prevladavaju kreativnost, izazovi, konstantne stimulacije i velika spremnost na preuzimanje rizika (Wallach, 1983). U takvim okruženjima nije jednostavno raditi jer se uz njih veže dosta stresa i pritiska stoga se pojedinci koji nisu spremi na preuzimanje rizika i rad u vrlo dinamičnim uvjetima ne mogu dugo zadržati u takvim organizacijama. Organizacije koje imaju inovativnu kulturu uglavnom su vrlo uspješne jer uspijevaju svoje zaposlenike motivirati na ostvarenje većeg i boljeg uspjeha cjelokupne organizacije tako što imaju vrlo jasne i motivirajuće sustave nagrađivanja. Što se tiče birokratske kulture, ona je sušta suprotnost podržavajućoj i inovativnoj organizacijskoj kulturi. U birokratskoj organizacijskoj kulturi jasno su istaknuti autoritet i odgovornost koji definiraju način organiziranja posla i ponašanja zaposlenika u organizaciji. Žugaj i dr. (2004) naglašavaju da se u birokratskoj kulturi od zaposlenika zahtijeva izvršenje nekog točno propisanog zadatka na točno propisan način i u točno propisanom opsegu. Takve organizacije su stabilne, oprezne i uglavnom zrele. Osim toga, orijentirane su na moć, strukturirane su i strogo hijerarhijske. Birokratska kultura preporučuje se organizacijama koje imaju velik udio na tržištu jer ona generira dobro trenirane zaposlenike koji rade u čvrstim strukturama što je poželjno za postizanje uspjeha organizacija sa velikim tržišnim udjelom (Wallach, 1983). Isto tako, za inovativne i timski orijentirane organizacije, birokratska kultura nikako nije poželjna jer nije privlačna za kreativne i ambiciozne ljude.

Što se tiče organizacijskih kultura u Republici Hrvatskoj, prevladavaju statične, birokratske kulture odnosno organizacijske kulture koje su „antipod dominantnoj kulturi svjetski, posebice vrsnih poduzeća, blokirajući ne samo uspješnost (efektivnost) i razvoj nego i učinkovitost (efikasnost) poduzeća“ (Bahtijarević-Šiber, 1992:36). Naime, postoji značajna razlika između navedenog istraživanja provedenog 1991. godine i u nastavku navedenog istraživanja iz 2022. godine. Kako navodi portal Moj Posao (2022), poslodavci u Republici Hrvatskoj koji su najpoželjniji zbog ulaganja u zadovoljstvo svojih zaposlenika su Dm-drogerie markt d.o.o. koji prvo mjesto zauzimaju već trinaestu godinu za redom, zatim LIDL Hrvatska d.o.o. na drugom mjestu te Rimac Group d.o.o. koji zauzima treće mjesto temeljem čega se može pretpostaviti da navedene organizacije imaju razvijenu dobru organizacijsku kulturu što zaposlenici uvelike cijene. Navedeni poslodavci najpoželjniji su među hrvatskim zaposlenicima iz razloga što u njihovim organizacijama prevladavaju harmonični odnosi na radnom mjestu. Prema tome, uzimajući u obzir rezultate istraživanja od prije nekoliko godina i sada, može se uočiti znatan pozitivan pomak u smjeru kreiranja i njegovanja pozitivne organizacijske kulture u organizacijama koje posluju u Republici Hrvatskoj.

## 2.5. Vidljivi znakovi organizacijske kulture

Kako navode Sikavica i Novak (1999), kultura organizacije postoji na dvije razine, a to su vidljiva razina i nevidljiva razina koja je detaljnije opisana u idućem poglavlju. Ovo poglavlje bavi se isključivo vidljivim znakovima koji određuju kulturu neke organizacije te osvrtnom na utjecaj svakog pojedinog vidljivog znaka na ostvarenje uspjeha organizacije.

U nastavku, slika prikazuje vidljivu i nevidljivu razinu organizacijske kulture.



Slika 3. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture (izrada autora prema Sikavica i Novak (1999:598))

Prema slici može se zaključiti kako puno veći dio organizacijske kulture obuhvaćaju nevidljivi znakovi koji naravno nisu dostupni javnosti. Međutim, to ne osporava važnost vidljivih znakova nego upravo suprotno. Topić Stipić i dr. (2021) navode da su u svijest zaposlenika znatno jače usađeni upravo vidljivi znakovi organizacijske kulture za razliku od nevidljivih znakova.

Vidljivi znakovi organizacijske kulture izuzetno su važni zbog njihovog utjecaja na oblikovanje organizacije te utjecaja na oblikovanje i stvaranje određenih percepcija o organizaciji kod drugih ljudi i organizacija. Prema Žugaju i dr. (2004), organizacijska kultura ima veliku ulogu i važnost u kreiranju pozitivnog dojma organizacije upravo putem vidljivih znakova odnosno prepoznatljivih simbola organizacije. Stvaranje pozitivnog dojma organizacije nužno je za

privlačenje novih investitora, klijenata i zaposlenika bez kojih uspjeh organizacije ne bi bio ostvariv.

U vidljive znakove organizacijske kulture ubrajaju se tradicija, priče, povijest, žargon i jezik, statusni simboli, rituali i ceremonije, slogan i logotip te fizička okolina (Sikavica, Novak, 1999). Kultura organizacije je najviše prepoznatljiva po, kako navode Schneider i Barbera (2014), statusnim simbolima, logotipu i sloganu, fizičkoj okolini, žargonu organizacije te ritualima i ceremonijama. Za svaku organizaciju od velike je važnosti upravo njezina prepoznatljivost među trenutnim, i naravno, potencijalnim klijentima i potrošačima. Dobra prepoznatljivost, odnosno loša prepoznatljivost organizacije, na svojevrsan način, odredit će uspješnost organizacije. Što se tiče priča kao vidljivog znaka organizacijske kulture, one se razvijaju u trenutku osnivanja organizacije, u trenucima koji su za organizaciju teški te u trenucima transformacije i promjene u organizaciji (Schein, 2004). Tradicija, priče i povijest važan su dio organizacijske kulture jer se putem njih izražava društvena svijest djelatnika organizacije, odnosno putem priča o prošlim i sadašnjim tradicijama te događajima, ali i o prošlim postignutim uspjesima organizacije (Žugaj i dr., 2004). Temeljem priča, tradicije i povijesti, organizacija s okruženjem komunicira svoju ideologiju.

Što se tiče jezika, kako bi se postigli određeni ciljevi organizacije, bitno je da se timovi međusobno razumiju odnosno da imaju zajednički jezik oko osnovnih logističkih operacija kako bi se ostvario preduvjet za postizanje uspjeha (Schein, 2004). Da bi pojedinci kao grupa uspješno funkcionirali, moraju imati jasno razvijen sustav komuniciranja i jezika. Prema Kuran i Jelić (2014), obzirom na to da se najveći broj komunikacija odvija upravo putem govorne komunikacije, jezik se smatra svojevrsnim ogledalom kulture koja postoji u organizaciji. Jezik se također smatra znakom socijalnog statusa djelatnika organizacije što pridonosi svemu onome što se dešava u organizaciji (Žugaj i dr., 2004). Osim toga, putem komunikacije, bilo usmene ili pismene, pojedinci u organizaciji te samim time i cjelokupna organizacija izražavaju svoj identitet te razinu kulture (Topić Stipić i dr., 2021). Pismeno komuniciranje, odnosno elektroničko komuniciranje, znatno odražava razinu kulture organizacije jer direktno prikazuje način i stil komuniciranja temeljem kojega organizacija može ostaviti dobar ili loš dojam na primatelja neke informacije ili poruke. Korištenje žargona bi stoga negativno utjecalo na poslovne odnose jer takva komunikacija ne odražava profesionalnost i ozbiljnost koja se od svake poslovne organizacije na neki način očekuje. Uspješno komuniciranje ostvarit će se ako djelatnici u organizaciji komuniciraju jezikom kojega, oni kojima su poruke upućene, razumiju, ali isto tako bitno je poznavanje lokalno jezika (Kuran, Jelić, 2014). Drugim riječima, za



ostvarenje uspješnog komuniciranja potrebno je imati dobro razrađenu komunikacijsku strategiju. Robbins i Judge (2013) ističu da pojedinci dnevno provedu približno 70% vremena komunicirajući, bilo pisanjem, pričanjem, slušanjem ili čitanjem, što znači da manjak efektivne komunikacije najviše narušava i onemogućuje ostvarenje grupnog učinka.

Što se tiče statusnih simbola, oni predstavljaju društveni položaj pojedinaca, skupina ili organizacija u odnosu na druge. Neki od tipičnih statusnih simbola su radno mjesto pojedinca, visina plaće te razni bonusi na plaću, vrijednost umjetnina u uredu ili pak vožnja luksuznog automobila (Topić Stipić i dr., 2021). Status definiraju tri odrednice, a to su moć koju pojedinac ima nad drugima, zatim sposobnost pojedinca da pridonosi grupnim ciljevima te osobne karakteristike pojedinca (Robbins, Judge, 2013). Na veličinu i izgled ureda organizacije drugačije se gleda u različitim dijelovima svijeta pa su tako primjerice u Sjedinjenim Američkim Državama izgleda zgrade i ureda te lokacija organizacije simbol statusa i moći organizacije, dok to u arapskoj kulturi ne predstavlja ništa bitno (Kuran, Jelić, 2014). Temeljem navedenoga, svaka organizacija će, uzimajući u obzir organizacijsku kulturu, različito definirati razinu utjecaja kulture na uspjeh te potrebu za razvijanjem određenih dijelova kulture. Prema Schneider i Barbera (2014), kulturne manifestacije odnosno rituali i ceremonije koji se odvijaju utemeljeni su u povijesti organizacije. Kako navodi Schein (2004), rituali i ceremonije reflektiraju određene vrijednosti koje su članovima organizacije bitne poput proslave promocije i završetka nekog zahtjevnog projekta. To su vrijednosti koje značajno utječu na zadovoljstvo zaposlenika i stvaranje ugodne organizacijske klime. Prema navođenju Schwartz i Davis (1981), svi, pa čak i oni najobičniji rituali koji su duboko usađeni u kulturu organizacije te njezine supkulture, mogu najtočnije opisati zašto su neke aktivnosti i procesi u organizaciji uspješno provedeni i zašto su neke organizacije uspješnije u provođenju strategije, dok druge nisu.

Slogan i logotip su od svih vidljivih znakova organizacije zapravo najviše vidljivi kako zaposlenicima tako i izvan organizacije. Kako navodi Clark-Keane (2021) slogan je sažeta, lako pamtljiva i privlačna fraza ili rečenica uz pomoć koje se postiže prepoznatljivost organizacije te potiče prepoznavanje robne marke kod ciljanih skupina potrošača ili korisnika. Prepoznatljiv slogan čini mnogo za uspjeh organizacije. Neki od najpoznatijih svjetskih slogana su slogan tvrtke Nike koji glasi 'Just Do It', slogan tvrtke McDonald's 'I'm Lovin' It', slogan organizacije AirBnB koji svojim sloganom 'Belong Anywhere' potiče korisnike na putovanje i korištenje njihove usluge te slogan tvrtke Red Bull, 'Red Bull daje ti krila'. Što se tiče logotipa, on ima podjednaku važnost za organizaciju i njen ugled kao i slogan. Logo predstavlja poseban dizajn

ili način pisanja naziva organizacije koji se stavlja na sve promidžbene materijale i proizvode neke organizacije. Putem logotipa privlači se pažnja kupaca, stvara se snažan prvi dojam na organizaciju te odvaja organizaciju od konkurencije. Osim toga, logotip privlači ciljane skupine potrošača te izražava vrijednosti organizacije stoga se može reći kako logotip na neki način odražava i kulturu organizacije. U nastavku, prikazano je nekoliko najpoznatijih logotipa u svijetu pomoću kojih su određene organizacije osigurale prepoznatljivost na tržištu, mnoštvo kupaca te naravno i uspjeh.



Slika 4. Najpoznatiji logotipi u svijetu

Izvor: <https://n8y8z2k6.rocketcdn.me/blog/wp-content/uploads/Top-10-Famous-Logos-1-1.jpg>

Fizička okolina, odnosno izgled kao vidljivi znak organizacijske kulture, obuhvaća izgled i uređenje uredskog prostora, postojanje otvorenih ili zatvorenih ureda, izgled namještaja u uredima, ali isto tako i uređenje upravne zgrade, prodavaonica te okoliša koji ih okružuje (Žugaj i dr., 2004). Prema Martin i Fellenz (2010), u okolinu se ubrajaju i brojna tržišta poput financijskih tržišta i tržišta rada, konkurenti i predvorje organizacije. Svaka komponenta fizičke okoline neizostavno dakle utječe i na ponašanje djelatnika u organizaciji, ali posebno tip ureda što posebno naglašava Schein (2004) tvrdi kako postojanje otvorenog tipa ureda potiče kvalitetu, lakše komuniciranje te ostavlja pozitivan utjecaj na odnose među zaposlenicima. Način na koji organizacija odluči komunicirati i djelovati prema svom okruženju odnosno okolini, utjecat će na kulturu same organizacije.

## 2.6. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture

U nevidljive znakove organizacijske kulture ubrajaju se vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja. Iako nevidljivi, sve vrijednosti, norme te stavovi i uvjerenja u organizaciji Važnost nevidljivih znakova organizacijske kulture naglašava i Rajgopal. „Otkrili smo da je kultura gotovo poput zraka – posvuda je, ali nevidljiva. Ali kada se ispravno koristi, korporativna kultura može postati vjetar u leđa napretku umjesto opstrukciji“ (Rajgopal, 2015).

Vrijednosti čine sve ono čemu neka organizacija teži i oko čega vodi brigu radi ostvarenja i održavanja imidža organizacije. Vrijednosti obuhvaćaju brigu o visokokvalitetnim proizvodima te svjestan i marljiv rad zaposlenika. U vrijednosti može se svrstati i društveno odgovorno poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja model rada organizacije na način da organizacija, uz strogo zakonski propisane obveze, u svoje svakodnevno poslovanje i sustav donošenja odluka integrira brigu za okoliš i društvo (Hrvatska gospodarska komora, 2010). Ako organizacija prakticira društveno odgovorno poslovanje, tada joj kao mjerilo uspješnosti neće biti isključivo pozitivan poslovni rezultat nego i mjera do koje vodi računa o svom utjecaju na društvo i okoliš. Drugim riječima, društvenim odgovornim poslovanjem organizacija ostvaruje pozitivan poslovni rezultat i uspjeh na društveno odgovoran način koji ne šteti okolišu niti društvu. Uz pojam društvenog odgovornog poslovanja usko se veže i pojam cirkularne ekonomije koji predstavlja ogromnu priliku za poslovanje te odražava vrijednosti organizacije. Cirkularna ekonomija općenito predstavlja model poslovanja u kojem je naglasak na recikliranju i korištenju prirodnih i manje štetnih materijala u proizvodnji. Prema tome, održivi razvoj u sklopu društveno odgovornog poslovanja i cirkularne ekonomije znatno pridonosi, kako društvu i okolišu, tako u konačnici i uspjehu organizacije. Kako navodi Institut za društveno odgovorno poslovanje (2021), organizacije koje su spremne na trendove poput društvenog odgovornog poslovanja i održivog razvoja, puno lakše ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu temeljem čega se može zaključiti kako su veće i šanse za postizanjem uspjeha. Zaposlenici su puno više angažirani i znatno su produktivniji te je cjelokupna organizacija inovativnija zahvaljujući društvenom odgovornom poslovanju te utjecaju koje ono ima na stavove ljudi u organizaciji (Institut za društveno odgovorno poslovanje, 2021).

Prema Topić Stipić i dr. (2021), bilo da se radi o pisanim ili nepisanim normama, one se direktno vežu uz postupke pomoću kojih se želi nešto postići. Norme općenito definiraju očekivano i prihvatljivo ponašanje ljudi u različitim situacijama uz pomoć kojih se definiraju određeni standardi ponašanja u organizacijama. Na nastajanje normi utječu uvjerenja i

očekivanja pojedinaca i timova što snažno utječe na oblikovanje ponašanja djelatnika u organizaciji (Schwartz, Davis, 1981). Cjelokupna organizacija odnosno sve grupe unutar jedne organizacije imaju jasno definirane norme. Na norme se odnose i radne norme koje prate radne učinke u organizaciji te zaposlenicima daju naznake o tome kako bi se trebao obaviti posao, do kojih rezultata, koja je razina kašnjenja prikladna, koliko bi truda trebalo uložiti i slično. Radne norme posebno su važne jer o njima ovisi produktivnost u organizaciji uzimajući u obzir da definiraju potrebno očekivano vrijeme za odrađivanje neke aktivnosti (Kukreja, 2013). Druge norme koje postoje su norme izgleda, socijalne norme te norme raspodjele resursa (Robbins, Judge, 2013). Kako Robbins i Judge (2013) navode, norme predstavljaju sva ona nepisana pravila o odijevanju za posao odnosno o kodeksu oblačenja, te nepisana pravila o tome kada na radnom mjestu izgledati zaposleno. Socijalne norme opisuju način na koji se treba odnositi prema drugim ljudima i u grupi, kao primjerice uzimanje ili neuzimanje pauze za kavu gdje bi uzimanje pauze za kavu duže nego očekivano ili pak neuzimanje pauze za kavu, podrazumijevalo nepoštivanje normi te samim time narušavanje klime u organizaciji (Kukreja, 2013).

Stavovi izražavaju određenu procjenu u vezi ljudi, stvari, aktivnosti, procesa ili događanja, a ta stajališta utječu na ponašanje koje zatim utječe na cjelokupnu klimu i kulturu te samim time i na uspjeh organizacije (Kuran, Jelić, 2014). Određena uvjerenja i stavovi direktora i menadžera organizacije odredit će što će biti dominantno u nekoj organizaciji. Isto tako, prema Schein (2004), vjerovanja i stavovi menadžera utječu na pojedince i izvršenje aktivnosti u organizaciji koje mogu, ali i ne moraju rezultirati uspjehom. Ashkanasy i dr. (2011) ističu važnost uloge stavova u vezi između organizacijske kulture i performansi organizacije. Osim toga, na stavove i uvjerenja utjecat će i kultura društva u kojoj organizacija posluje. „Različito se shvaća vrijeme, prostor i dogovori u pojedinim kulturama što, onda, može biti izvor nesporazuma, nerazumijevanje i neuspješnog posla“ (Kuran, Jelić, 2014:70). Zajednička uvjerenja zaposlenika i određena etička pravila u organizaciji odredit će način ponašanja članova organizacije pri raznovrsnim ključnim situacijama. Stavovi pojedinih zaposlenika na radnom mjestu utjecat će i na sposobnost drugih zaposlenika da uspješno izvršavaju radne zadatke te da budu zadovoljni radeći svoj posao, u kratkom ili dugom roku (Ashkanasy i dr., 2011). Imajući to na umu, ako je potrebno, bitno je utjecati na promjenu stavova radi boljitka cjelokupne organizacije.

## 2.7. Organizacijska kultura i poslovna strategija

Značaj organizacijske kulture za poslovnu strategiju je velik. Poslovna strategija predstavlja način obavljanja određenih aktivnosti kako bi se uspješno i u određenom roku ostvarili prethodno postavljeni ciljevi organizacije. Kako navodi Janićijević (2012), osnovne komponente koje sačinjavaju poslovnu strategiju su poslovni prostor u kojemu organizacija posluje, zatim način na koji organizacija postiže određenu konkurentsku prednost na tržištu, te alokacija resursa organizacije. Organizacijska kultura će svojim utjecajem na poslovnu strategiju omogućiti lakše ostvarenje strategije, ali će isto tako, prilikom ostvarenja strategije, puno više naglasiti značajke neke organizacije (Žugaj i dr., 2004). Ako se uspješno ostvaruje poslovna strategija, organizacija automatski uspješnije posluje realizirajući svoje, kako strateške, tako i taktičke te operativne ciljeve. Može se reći kako organizacijska kultura i poslovna strategija zapravo djeluju u međuovisnosti jer još uvijek nije jasno definirano određuje li organizacijska kultura poslovnu strategiju ili pak poslovna strategija određuje organizacijsku kulturu. Dakle, postoje jasna povezanost i neodvojivost između organizacijske kulture i poslovne strategije neke organizacije. Kako Meško Štok i dr. (2010) navode, ljepilo koje spaja menadžere i efektivnu implementaciju organizacijskih strategija je upravo organizacijska kultura te bi odsustvo tog takozvanog ljepila nosilo katastrofalne posljedice za organizaciju i ostvarenje uspjeha. Organizacije često odvajaju poslovnu strategiju od organizacijske kulture što naravno nije idealan pristup za organizaciju. Menadžeri koji ne sudjeluju u strateškim aktivnostima i raspravama, a koji razvijaju i kreiraju organizacijsku kulturu, tada neće moći dizajnirati onakvu kulturu kakva bi najbolje odgovarala cjelokupnoj organizaciji jer nemaju pristup svim pojedinim dijelovima i razinama organizacije (Hofstede Insights, 2021). Drugim riječima, nije moguće jasno definirati kulturu koja bi odgovarala i top menadžmentu, odnosno razini organizacije koja se odnosi isključivo na strategiju. Prema Janićijeviću (2012), s obzirom na to da organizacijska kultura utječe na ponašanje svih članova organizacije, pa tako i menadžera, potrebno je potaknuti takvo ponašanje menadžera i zaposlenika koje će voditi ka uspješnoj realizaciji strategije. Također, iako organizacijska kultura ne utječe direktno na odabir strategije ljudskih resursa, strategija koja bude odabrana za ljudske resurse će ostaviti utjecaj na organizacijsku kulturu, na učinkovitost organizacije te na stopu fluktuacije zaposlenika (Janićijević, 2012). Dakle, za uspješno provođenje i implementaciju različitih strategija, potrebne su i različite organizacijske kulture. Međutim, kako navode Žugaj i dr. (2004), organizacijska kultura uz niz pozitivnih, može imati i negativne učinke na strategiju, što zapravo znači da nije moguće implementirati poslovnu strategiju, ako ta strategija nije

usklađena s kulturom koja postoji u organizaciji. Temeljem toga, imajući na umu važnost implementacije i izvršenja poslovne strategije na uspjeh organizacije, potrebno je provesti mobilizaciju cjelokupne organizacijske kulture poduzeća. Međutim, proces promjene organizacijske kulture nikako nije jednostavan i treba se provoditi postupno i s oprezom te konstantno imajući na umu utjecaj na djelatnike organizacije (Schwartz, Davis, 1981).

Organizacijsku kulturu treba tretirati kao osjetljiv i značajan činitelj pomoću kojega se ostvaruju poslovna strategija i tržišni uspjeh (Žugaj i dr., 2004). Prema tome, jako je bitno obratiti pozornost i na pravilno upravljanje organizacijskom kulturom je ona utječe na odabir i način na koji se ostvaruje odabrana poslovna strategija. Organizacije koje pak provode promjenu svoje poslovne strategije, mogu tek tada otkriti je li njihova organizacijska kultura izvor snage ili izvor slabosti za organizaciju. Nijedna organizacija neće uspješno poslovati u izrazito konkurentskom okruženju ako kompromisi unutar organizacijske strukture, djelatnici, sustavi i kultura organizacije nisu dosljedni te ukoliko navedene značajke ne odgovaraju strategiji (Schwartz, Davis, 1981). Prema tome, za organizacije koje provode značajne strateške promjene, postizanje uspjeha će ovisiti o kvalitetno usklađenoj organizacijskoj kulturi s promjenama u strukturi i sustavima upravljanja te uspješnoj prilagodbi različitim izazovima i situacijama kako bi se potaknulo željeno ponašanje djelatnika što u konačnici dovodi do pojma *status quo*. *Status quo* predstavlja izraz koji se koristi za označavanje nepromijenjenog stanja, bilo sadašnjeg ili prošlog (Hrvatska enciklopedija, 2021). Organizacije koje u svojim kulturama više cijene *status quo* umjesto prilagodljivosti situacijama teže će se prilagoditi čak i najmanjim promjenama, a naravno i promjeni strategije organizacije što će za posljedicu imati lošiji položaj na tržištu u odnosu na konkurenciju. Mečev i Grubišić (2020) ističu da se težnja organizacija da budu uspješnije može ostvariti ako su njihove poslovne strategije utemeljene na traženju novih prilika uz pribavljanje novih resursa, a ne na poslovanju bez poteškoća koje prati minimiziranje troškova te pouzdana dostava.

Može se zaključiti kako je organizacijska kultura od jednake važnosti, kako za pojedince u organizacijama, pa tako i za poslovnu strategiju.

## **2.8. Održavanje i upravljanje organizacijskom kulturom**

Održavanjem organizacijske kulture stvara se zdrava kultura koja tako podržava poslovnu strategiju te različite ciljeve i aktivnosti organizacije koje vode ka uspjehu. Da bi organizacija

bila uspješna, kako navode Topić Stipić i dr. (2021), menadžment mora njegovati i održavati dimenziju organizacijske kulture koja je eksterno orijentirana, odnosno orijentirana kupcima te isto tako mora njegovati interno orijentiranu kulturu odnosno onu koja se odnosi prema djelatnicima organizacije. Da bi se održala određena kultura u organizaciji, prilikom zapošljavanja novih zaposlenika, tijekom selekcijskog procesa osigurava se da je određeni zaposlenik pravi odabir za rad u organizaciji odnosno da će se potencijalni zaposlenik uspješno uklopiti kako ne bi došlo do disfunkcionalnosti u organizacijskoj kulturi. Dakle, odabiru se ljudi čiji stavovi i vrijednosti odgovaraju, barem jednim dijelom, stavovima i vrijednostima organizacije (Robbins, Judge, 2013). Menadžeri koji su konzistentni u isticanju određenih vrijednosti, stavova i normi za koje smatraju da su bitni za organizaciju upravljaju organizacijskom kulturom tako što nerijetko i jasno daju zaposlenicima do znanja što im je bitno čime se zapravo i održava postojeća kultura organizacije (Schein, 2004).

Organizacijska kultura i životni ciklus organizacije povezani su na način da, kako se organizacija u životnom ciklusu razvija, tako treba razvijati i mijenjati organizacijsku kulturu kako bi ona bila u skladu sa trenutnom fazom životnog ciklusa u kojoj se organizacija nalazi (Žugaj i dr., 2004). Prema tome, promjenu organizacijske kulture potrebno je provoditi ne samo radi uvođenja potpuno nove kulture nego i radi unaprjeđenja i nadogradnje postojeće kulture. Kulturu organizacije teško je stvoriti, ali ju je još teže promijeniti nakon što je već neko vrijeme uspostavljena u organizaciji (Martin, Fellenz, 2010). Prema Žugaju i dr. (2004), uzimajući u obzir složenost i dugotrajnost provođenja promjene organizacijske kulture, potrebno je između šest i petnaest godina da se kultura u organizaciji promijeni. Menadžeri bi trebali, ako žele promijeniti postojeću kulturu, imati jasnu ideju o tome kakvu kulturu žele stvoriti stoga moraju znati što sve određuje kulturu i načine na koji se kultura može promijeniti. Prilikom promjene organizacijske kulture, na umu valja imati i način na koji organizacija želi da ju percipiraju potrošači, ali naravno i djelatnici te same organizacije. Promjena kulture organizacije može se izvršiti na nekoliko načina. Jedan od načina je promjenom ljudi, konkretno promjenom odnosno zapošljavanjem novih menadžera te promjenom načina razmišljanja postojećih menadžera u organizaciji (Žugaj i dr., 2004). Ako se zaposle novi menadžeri, oni u organizaciju donose razne nove ideje, stavove i vjerovanja te potpuno svjež pogled na stvari čime direktno razvijaju neke nove obrasce kulture. Međutim, ta opcija nije uvijek idealna jer novi menadžeri ne poznaju organizaciju dovoljno dobro stoga bi promjena kulture organizacije potrajala puno dulje nego si to organizacija može priuštiti. Promjena načina razmišljanja menadžera, s druge strane, puno je jeftinija opcija. Prednost kod te opcije je dubinsko poznavanje načina rada organizacije zbog

vremena provedenog radeći u njoj te poznavanja svojih suradnika i njihova načina razmišljanja. Nedostatak promjene načina razmišljanja postojećih menadžera je svakako kompleksnost koju zahtijeva promjena samih sebe. Dakle, menadžeri bi prvo trebali promijeniti svoje ustaljene i čvrste stavove i uvjerenja prije nego bi mogli svojim ponašanjem i primjerom utjecati na promjenu kulture organizacije. Ipak, svaka organizacija izabire vlastiti i jedinstveni način promjene organizacijske kulture, prilagođen njihovim vlastitim potrebama.

Lundberg (1985), u radu Martina i Fellenz (2010), navodi program od šest faza pomoću kojega je moguće promijeniti organizacijsku kulturu:

1. Eksterna: identificirati eksterne uvjete koji mogu potaknuti promjenu postojeće kulture.
2. Interna: identificirati interne okolnosti i pojedince koji bi podržali promjenu.
3. Pritisци: identificirati one sile koje pritišću na promjenu u kulturi.
4. Vizionarstvo: identificirati ključne sudionike i kod njih stvoriti viziju predloženih promjena, potreba i koristi.
5. Strategija: razviti strategiju za postizanje implementacije nove kulture.
6. Akcija: razviti i implementirati niz akcijskih planova utemeljenih na strategiji kao sredstva za postizanje kretanja prema željenoj kulturi.

Navedene faze, kako navode Martin i Fellenz (2010), ipak treba nadograditi radi postojanja i promjene svih ostalih supkultura, a ne samo dominantne kulture koja u organizaciji postoji. Imajući to na umu, prilikom mijenjanja organizacijske kulture u obzir je potrebno uzeti i političke perspektive te perspektive kontrole i moći. Jedan od izazova kod promjene organizacijske kulture je osigurati da promjena bude provedena u pravom smjeru. To je neophodno učiniti jer je promjena organizacijske kulture od velike važnosti za menadžere i vođe iz razloga što su neke kulture puno bolje za ostvarenje visokih učinaka za razliku od drugih koje mogu narušiti taj proces (Martin, Fellenz, 2010).

## **2.9. Povezanost organizacijske kulture i uspješnosti organizacije**

Vjerovanje da kultura ima utjecaj na učinak organizacije potaknulo je uvođenje koncepta kulture, iz područja antropologije, u područje menadžmenta i organizacije (Ashkanasy i dr., 2011). Iako je glavni interes antropologa bio razumjeti općeniti pojam kulture, počeli su proučavati kulturu u okviru organizacija kako bi bolje razumjeli organizacije te kako bi menadžeri mogli, koristeći kulturu, lakše upravljati organizacijama stoga su mnogi znanstvenici



u svojim istraživanjima pokušali dokazati i prikazati ovisnost uspjeha organizacije o organizacijskoj kulturi (Ashkanasy i dr., 2011). „Postojeća istraživanja veze organizacijske kulture i poslovne uspješnosti uglavnom idu u pravcu otkrivanja mehanizama putem kojih organizacijska kultura utječe na poslovnu uspješnost, odnosno sadržaj organizacijske kulture koji vodi prema boljim poslovnim rezultatima“ (Mečev i Grubišić, 2020:328). Tako su primjerice Denison i Mishra (1995) u svom istraživanju razvili model organizacijske kulture i uspješnosti koji je utemeljen na četiri značajke organizacijske kulture, a to su uključenost, dosljednost, prilagodljivost i misija. Temeljem tog modela omogućeno je provođenje analize organizacije te utvrđivanje povezanosti određenih značajki s rastom, efektivnošću i profitabilnošću. Od navedene četiri značajke, kao snažni indikatori rasta organizacije izdvojeni su uključenost i prilagodljivost koje karakteriziraju fleksibilnost i otvorenost organizacije, dok su dosljednost i misija indikatori profitabilnosti koje obuhvaćaju integraciju, smjer i viziju o željenom stanju organizacije (Denison, Mishra, 1995). Navedeni model mjeri ponašanja koja nastaju temeljem tih značajki te analizira na koji način ta nastala ponašanja utječu na organizaciju i uspjeh pa tako i Aranki i dr. (2019) ističu da je ključ postizanja uspjeha upravo veza između kulture organizacije i njezinih djelatnika jer organizacijska kultura može iz djelatnika izvući ili najbolje ili najlošije kvalitete. Kod uključenosti najviše je naglašena orijentacija na timski rad i međusobnu suradnju među zaposlenicima te se ispituje koliko su zaposlenici predani poslu te koliko su uključeni u timski rad (Denison Consulting, 2021). Što se tiče dosljednosti, ona je izrazito povezana sa prilagodbom i promjenom, odnosno ispituje koliko su organizacije dosljedne u provođenju različitih promjena te prilagođavanju raznim novonastalim situacijama na tržištu. Organizacije koje su sklone prilagodbi uglavnom imaju i ambicioznije ciljeve, daju prednost potrošačima i njihovu zadovoljstvu te su spremnije na implementiranje novih ideja, a to su sve vrijednosti koje su usko povezane sa rastom organizacija te postizanjem uspjeha (Denison, Mishra, 1995). Iduća značajka modela, prilagodljivost, ima snažan fokus na ostvarenje misije što organizaciju odnosno njezine članove navodi na prilagodbu zahtjevima i promjenama na tržištu temeljem čega organizacije vrlo često svjedoče većim prihodima, većem opsegu prodaje te većem tržišnom udjelu (Denison Consulting, 2019). Isto tako, prema Denisonu i Mishri (1995), brojne organizacije bile su efektivnije u odnosu na druge jer su slijedile misiju koja sadrži i kombinira ekonomske i neekonomske ciljeve što je dalo određeni smjer i značenje zaposlenicima i ostalim članovima organizacije.

Organizacijska kultura na učinkovitost i uspjeh organizacije ima recipročan efekt. Osim što kultura organizacije ima veliku ulogu prilikom mjerenja učinkovitosti, tako i uvođenje specijalnih sustava mjerenja učinkovitosti može dovesti do organizacijske kulture koja je orijentirana postignućima (Ashkanasy i dr., 2011). Postoje određeni suvremeni sustavi mjerenja učinkovitosti odnosno uspješnosti organizacije, a to su nefinancijski pokazatelji poput zadovoljstva kupaca i zaposlenika, društveno odgovornog poslovanja te kvalitete proizvoda i usluga (Mečev, Grubišić, 2020).

U nastavku, prema Warricku (2017), prikazana je tablica koja opisuje nekoliko karakteristika organizacijskih kultura uz koje se postiže uspjeh te nekoliko karakteristika koje osporavaju uspjeh.

*Tablica 1. Organizacijske kulture visokih i niskih performansi*

Organizacijske kulture visokih performansi	Organizacijske kulture niskih performansi
Vrlo vješti i poštovani vođe koji vode brigu o svojim zaposlenicima i klijentima	Vođe koji nisu povjerljivi i poštovani te koji vrlo slabo angažiraju svoje zaposlenike
Jasno definirana misija, vizija, ciljevi te strategija	Nejasno definirana ili nepostojeća misija, vizija, ciljevi te strategija
Temeljne vrijednosti se upotrebljavaju prilikom donošenja odluka	Temeljne vrijednosti su nepostojeće ili se ne koriste u donošenju odluka
Posvećenost izvrsnosti i etičnom poslovanju	Manjak posvećenosti izvrsnosti te nepoštivanje etičkih normi
Jasne uloge i odgovornosti te posvećenost razvoju ljudskih potencijala	Nejasne uloge i odgovornosti te slaba posvećenost razvoju ljudskih potencijala
Podržavajuće i pozitivno radno okruženje	Stresno i napeto radno okruženje
Otvorena i transparentna komunikacija	Opiranje slobodnom izražavanju mišljenja
Suradnja i timski rad	Minimalan timski rad i uključenost
Kontinuirano napredovanje i korištenje napredne tehnologije	Sporo napredovanje i uvođenje napredne tehnologije
Spremnost na promjene i prilagodbu te učenje iz vlastitih pogrešaka	Otpor prema promjenama uz minimalno učenje iz vlastitih pogrešaka

Izvor: izrada autora prema Warrick (2017:3)

Prema navedenim karakteristikama, može se zaključiti kako organizacije koje su strogo formalne i tradicionalne te koje ne njeguju vrijednosti koje posjeduju, zapravo nemaju toliko

snažne preduvjete za ostvarenje većeg učinka kao što je to slučaj kod nešto neformalnijih organizacija koje su spremne na promjene i napredak. Međutim, prema Mečev i Grubišić (2020), da bi se nadmašili poslovni rezultati organizacije u odnosu na konkurenciju, nije se dovoljno fokusirati samo na fleksibilnost odnosno prilagodbu, nego je nužno i da organizacija bude eksterno orijentirana.

Visoke ili niske performanse uvelike će ovisiti o vođama odnosno menadžerima koji upravljaju određenim karakteristikama što dokazuje i istraživanje provedeno u Njemačkoj koje, kako navode Ashkanasy i dr. (2011), pokazuje da srednji i top menadžeri danas organizacijsku kulturu smatraju puno bitnijom za ostvarenje uspjeha nego li je to bilo prije nekoliko godina, a vjeruje se i da će se ta važnost sve više povećavati u budućnosti. Jake, razvijene i njegovane organizacijske kulture su dakle jedan od preduvjeta za ostvarenje visoke učinkovitosti odnosno uspjeha. Prema tome, neproduktivnost i niska učinkovitost organizacije javljaju se kao jedan od najčešćih rezultata disfunkcionalne i slabe organizacijske kulture, a osim toga dolazi i do nezadovoljstva zaposlenika te negativne radne atmosfere. Ukoliko su u kulturi organizacije prisutne i dominantne norme i očekivanja koja rezultiraju konstruktivnim te pasivno-agresivnim ponašanjem, tada postoje disfunkcionalni pokretači učinaka, odnosno pokretači negativnih učinaka na organizaciju (Balthazard i dr., 2006).

### 3. Rasprava

Od brojnih čimbenika koji utječu na uspjeh organizacije, organizacijska kultura može se izdvojiti kao jedan od značajnijih, ako ne i najznačajnijih čimbenika. Svaka pojedina organizacija ima specifičnu organizacijsku kulturu koja izražava vrijednosti koje su dominantne u organizaciji. Organizacijskoj kulturi bi svaka organizacija trebala posvetiti nešto više pažnje upravo iz razloga što je i znanstveno dokazana sveza između organizacijske kulture i uspješnosti organizacije. Brojne organizacije danas još uvijek nisu dovoljno osviještene o važnosti organizacijske kulture za ostvarenje uspjeha jer nisu dovoljno upoznate s elementima i vrijednostima organizacijske kulture. Kako menadžeri i zaposlenici postaju svjesniji važnosti i utjecaja organizacijske kulture, u budućnosti bi svakako moglo biti više organizacija koje su orijentirane ljudima i timovima jer od njih zapravo i kreće stvaranje cjelokupne organizacijske kulture. Obraćanje više pozornosti na potrebe pojedinih djelatnika potaknut će zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, a samim time na cjelokupno zadovoljstvo tima ili grupe u kojoj pojedinci obavljaju svoje poslovne zadatke i aktivnosti. Osim što je za menadžere bitno poznavanje organizacijske kulture, u istoj mjeri to je bitno i za zaposlenike jer na kraju, oni su ti koji kreiraju klimu organizacije koja se, putem ponašanja i djelovanja zaposlenika, odražava u velikoj mjeri i na potrošače te poslovne partnere. Bez potrošača i poslovnih partnera organizacija naravno ne može opstati na tržištu.

Poslovanje u skladu s novonastalim trendovima koji su dio okoline, mogu značajno unaprijediti poslovanje organizacije. Tako bi i postojanje posebnog odjela ili divizije koja bi bila posvećena isključivo organizacijskoj kulturi mogla u skorijoj budućnosti postati sastavan dio organizacijske strukture. Na taj način bi se maksimalno mogla posvetiti pažnja upravljanju i održavanju organizacijske kulture te bi se tako menadžerima znatno olakšalo upravljanje organizacijskom kulturom. Isto tako, organizacijska kultura bi postala transparentnija svima u organizaciji što bi olakšalo prepoznavanje elemenata kulture te lakše prilagođavanje ili promjena kulture ukoliko se za to javi potreba.

Što se tiče supkultura, njih nikako ne treba zanemarivati ili umanjivati njihovu vrijednost iako su manjeg obuhvata jer zapravo postoji mogućnost da su neke supkulture kvalitetnije nego li dominantna ili jaka kultura koja postoji u organizaciji. Osim toga, supkulture mogu ukazati i na određena neslaganja ili pak na probleme među pojedinim timovima i divizijama čime je moguća

brža reakcija te sprječavanje daljnjeg razvoja nesuglasica ili problema u određenoj supkulturi odnosno diviziji u kojoj supkultura postoji.

Za postizanje uspjeha organizacije izrazito je važno uskladiti poslovnu strategiju i organizacijsku kulturu te spoznati ovisnost uspješnog ostvarenja strategije i strateških ciljeva o kulturi koja postoji u organizaciji. Menadžeri kroz svoje stavove i uvjerenja oblikuju vrijednosti organizacijske kulture što u konačnici djeluje na uspješno ili pak neuspješno ostvarenje strateških ciljeva i aktivnosti. Na uspješno ostvarenje strategije utječe i vrsta organizacijske kulture što znači da je izrazito bitno jasno definirati kakva kultura postoji u organizaciji. Inovativna i podržavajuća kultura najviše prosperiraju na tržištu jer su to jedne od najfleksibilnijih vrsta organizacijske kulture. Naravno, postojanje kulture koja je birokratski orijentirana nije uvijek loše za organizaciju, ako ta organizacija može dobro i uspješno funkcionirati u uvjetima birokratske kulture.

U konačnici, temeljem razrađene organizacijske kulture može se zaključiti da je svaki, pa i najmanji dio organizacijske kulture, ključan u realizaciji pozitivnih učinaka, efikasnosti te produktivnosti bilo koje organizacije ukoliko je kultura u toj organizaciji definirana u skladu sa vrijednostima koje doprinose ostvarenju uspjeha.

## 4. Zaključak

U radu je prikazan i razrađen pojam organizacijske kulture, njezinih elemenata, vidljivih i nevidljivih znakova te čimbenika koji utječu na oblikovanje kulture u nekoj organizaciji. Posebna pažnja obraća se na utjecaj organizacijske kulture na učinkovito poslovanje organizacije te ostvarenje uspjeha. Znanstvenici, teoretičari i ekonomisti su u posljednjih pedesetak godina uspjeli dokazati međuovisnost organizacijske kulture i postizanja uspjeha što predstavlja značajan doprinos za menadžere organizacija. Na oblikovanje organizacijske kulture utječu brojni čimbenici čije poznavanje je ključno za menadžere kako bi uspješno prepoznali što je u njihovoj organizaciji dominantno te što treba mijenjati sa svrhom ostvarenja veće učinkovitosti organizacije te u konačnici zadovoljstva zaposlenika. Bez obzira na to koliko neka organizacija ima jaku i dominantnu kulturu, na različitim razinama te skupinama u organizaciji uvijek će postojati brojne supkulture. Pojava supkultura normalna je pojava u organizaciji, a čak je i poželjna ako supkulture ne narušavaju cjelokupnu dominantnu kulturu organizacije. Zadovoljstvo zaposlenika jedna je od ključnih odrednica uspješnosti u organizaciji. Način na koji se zaposlenici ponašaju te stavovi i vrijednosti koje posjeduju, u velikoj mjeri reflektiraju se na odnos prema klijentima i poslovnim partnerima, te u konačnici i na učinkovitost te ostvarenje uspjeha. Organizacijska klima je stoga, kao važan element organizacijske kulture, neizostavan dio koji zahtijeva kontrolirano i kontinuirano upravljanje i praćenje da ne bi došlo do određenih disfunkcionalnosti i neslaganja između djelatnika organizacije koje bi potom utjecale na cjelokupnu kulturu, a samim time i na učinkovitost organizacije. Svaki menadžer trebao bi voditi računa o skladu između poslovne strategije i organizacijske kulture. Ostvarenje strategije i strateških ciljeva neće biti uspješno ako nisu usklađeni sa vrijednostima organizacije. Iz tog razloga dolazi potreba za promjenom organizacijske kulture. Organizacijsku kulturu moguće je u potpunosti promijeniti ili unaprijediti već postojeću kulturu, međutim to je jedan vrlo zahtjevan, složen i dugotrajan proces. Organizacijske kulture u kojima su zastupljeni timski rad, otvorena komunikacija, kontinuirano napredovanje, fleksibilnost te vješti menadžeri i vođe, poželjan su smjer kretanja organizacije koji vodi organizaciju ka uspješnom poslovanju.

## Literatura

1. Aranki, D.H., Suifan, T.S., Sweis, R.J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment, *Modern Applied Science*, 13(4), str. 137-154. Dostupno na: <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137> [pristupljeno: 07.11.2022.]
2. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Second Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1992). Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, *Revija za sociologiju* 23(1-2), str. 27-39. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/154976> [pristupljeno 23.10.2022.]
4. Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance, *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), str. 709-732. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/235295839\\_Dysfunctional\\_culture\\_dysfunctional\\_organization\\_Capturing\\_the\\_behavioral\\_norms\\_that\\_form\\_organizational\\_culture\\_and\\_drive\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/235295839_Dysfunctional_culture_dysfunctional_organization_Capturing_the_behavioral_norms_that_form_organizational_culture_and_drive_performance) [pristupljeno: 05.12.2022.]
5. Clark-Keane, C. (2021). 21 Unforgettable Advertising Slogans (with Takeaway Tips!). Dostupno na: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2021/09/21/advertising-slogans> [pristupljeno: 01.12.2022.]
6. Comparably (2022). Happiest Employees 2022. Dostupno na: <https://www.comparably.com/awards/winners/happiness-2022-large> [pristupljeno: 09.11.2022.]
7. Denison Consulting (2019). Introduction to the Denison Model. Dostupno na: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> [pristupljeno: 07.12.2022.]
8. Denison Consulting (2021). Inteact with the Denison Tools: The Denison Model. Dostupno na: <https://www.denisonconsulting.com/> [pristupljeno: 07.12.2022.]
9. Denison, D.R., Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6(2), str. 204-223. Dostupno na: <http://links.jstor.org/sici?sici=10477039%28199503%2F04%296%3A2%3C204%3ATATOOOC%3E2.0.CO%3B2-1> [pristupljeno: 04.12.2022.]

10. Helios HR (2021). What Leaders Need to Know About Organizational Subcultures. Dostupno na: <https://www.helioshr.com/blog/what-leaders-need-to-know-about-organizational-subcultures> [pristupljeno 06.11.2022.]
11. Hofstede Insights (2021). What is the relationship between strategy and company culture? Dostupno na: <https://news.hofstede-insights.com/news/what-is-the-relationship-between-business-strategy-and-company-culture> [pristupljeno: 05.12.2022.]
12. Hrvatska gospodarska komora (2010). Poslovni savjet za održivi razvoj – Indeks DOP-a. Dostupno na: <https://dop.hgk.hr/> [pristupljeno: 03.12.2022.]
13. Huey Yiing, L., Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), str. 53-86. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/01437730910927106> [pristupljeno: 18.01.2023.]
14. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2021). Zašto održivi razvoj mora biti ugrađen u ljudske resurse. Dostupno na: <https://idop.hr/zasto-odrzivi-razvoj-mora-bitu-ugraden-u-ljudske-resurse/> [pristupljeno: 03.12.2022.]
15. Jančićević, N. (2012). Organizational culture and strategy, *Ekonomika preduzeća*, 60(1), str. 127-139. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/274025071\\_Organizational\\_culture\\_and\\_strategy](https://www.researchgate.net/publication/274025071_Organizational_culture_and_strategy) [pristupljeno: 05.12.2022.]
16. Kukreja, S. (2013). What are group norms? Dostupno na: <https://www.managementstudyhq.com/types-of-group-norms.html> [pristupljeno: 03.12.2022.]
17. kultura. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552> [pristupljeno: 28.10.2022]
18. Kuran, L.M., Jelić, P. (2014). *Poslovno komuniciranje*. Knin: Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu
19. Martin, J., Fellenz, M. (2010). *Organizational behaviour & management*. Andover: Cengage Learning EMEA
20. Mečev, D., Grubišić, D. (2020). Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: Perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora, *Ekonomika*



- misao i praksa*, 29(2), str. 327-346. Preuzeto s: <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.1> [pristupljeno 25.10.2022.]
21. Meško Štok, Z., et al. (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2), str. 303-318. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/62362> [pristupljeno: 07.11.2022.]
22. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), str. 61-89. Preuzeto s: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z) [pristupljeno: 18.01.2023.]
23. Moj Posao (2022). Domaća tvrtka (konačno) ušla među top tri najpoželjnija poslodavca u Hrvatskoj. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/82201/Domaca-tvrtka-konacno-usla-medju-top-tri-najpozelnija-poslodavca-u-Hrvatskoj/55/> [pristupljeno: 12.11.2022.]
24. Ostroff, C., Kinicki, A.J., Muhammad, R.S. (2013). *Organizational culture and climate*. In Weiner, I.B., Schmitt, N.W. and Highhouse, S.(ur.): *Handbook of Psychology, Vol 12: Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
25. Rajgopal, S. (2015). CEOs and CFOs Share How Corporate Culture Matters, *Columbia Business School Newsroom*. Dostupno na: <https://www8.gsb.columbia.edu/newsroom/newsn/3874/ceos-and-cfos-share-how-corporate-culture-matters> [pristupljeno: 22.11.2022.]
26. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2013). *Organizational Behaviour*, 15th edition. Boston: Pearson
27. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint
28. Schneider, B., Barbera, K.M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press
29. Schwartz, H., Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy, *Organizational Dynamics*, 10(1), str. 30-48. Dostupno na: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3) [pristupljeno: 08.12.2022.]
30. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
31. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), str. 339-358. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/2392246> [pristupljeno: 28.10.2022.]

32. status quo. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=57905> [pristupljeno: 08.12.2022.]
33. Topić Stipić, D., Tomaš, A., Leko, O. (2021). *Organizacijska osobnost i kultura*, Mostariensia, 25(1-2), str. 253-267. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/278769> [pristupljeno 24.10.2022.]
34. Van der Werf, R. (2020). 3 Key Types of Organisational Commitment, *Effectory*. Dostupno na: <https://www.effectory.com/knowledge/3-key-types-of-organisational-committment/> [pristupljeno 28.11.2022.]
35. Wallach, E.J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, 37(2), str. 28-36. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/232464254\\_Individuals\\_and\\_organizations\\_The\\_cultural\\_match](https://www.researchgate.net/publication/232464254_Individuals_and_organizations_The_cultural_match) [pristupljeno: 19.11.2022.]
36. Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organization culture, *Business Horizons*, 60(3), str. 395-404. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011> [pristupljeno: 06.11.2022.]
37. Weihrich, H., Koontz H. (1994). *Menadžment*, Deseto izdanje. Zagreb: MATE
38. Williams, A., Dobson, P., Walters, M. (1989). *Changing Culture*. London: Institute of Personnel Management
39. Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D. (2010). Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, *Ekonomski vjesnik*, XXIII(2), str. 503-513. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/63479> [pristupljeno 25.10.2022.]
40. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomski vjesnik*, XVII(1-2), str. 17-29. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/199831> [pristupljeno 23.10.2022.]
41. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike
42. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike

## **Popis tablica**

Tablica 2. Organizacijske kulture visokih i niskih performansi (izrada autora).....	26
---	----

## **Popis slika**

Slika 1. Čimbenici koji djeluju na kulturu korporacije (izrada autora).....	10
Slika 2. Položaj pojedinih supkultura u strukturi organizacije (izrada autora) .....	12
Slika 3. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture (izrada autora).....	15
Slika 4. Najpoznatiji logotipi u svijetu.....	18