

# Komparativna analiza organizacijske kulture u privatnom i javnom sektoru u Republici Hrvatskoj

---

**Marić, Ana-Marija**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:939818>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Poslijediplomski specijalistički studij  
Strategija i korporativno upravljanje**

**KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE U  
PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Ana-Marija Marić**

**Zagreb, srpanj 2022.**

## **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA**

Ime i prezime: Ana-Marija Marić

Datum i mjesto rođenja: 2. rujna 1980. godine, Zagreb

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu,  
2010. godine

### **PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU**

Vrsta studija: Poslijediplomski specijalistički studij

Naziv studija: Strategija i korporativno upravljanje

Naslov rada: Komparativna analiza organizacijske kulture u privatnom i javnom sektoru u  
Republici Hrvatskoj

Naslov rada (engleski jezik): Comparative analysis of organisational culture in the private and  
public sector in Croatia

UDK (popunjavanje Knjižnica): \_\_\_\_\_

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

### **POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA**

Datum prihvaćanja teme: 5. listopada 2021. godine

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Načinović Braje

Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška, Predsjednik povjerenstva
2. Izv. prof. dr. sc. Ivana Načinović Braje, Član povjerenstva
3. Izv. prof. dr. sc. Ana Andabaka, Član povjerenstva

Povjerenstvo za obranu rada:

1. Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška, Predsjednik povjerenstva
2. Izv. prof. dr. sc. Ivana Načinović Braje, Član povjerenstva
3. Izv. prof. dr. sc. Ana Andabaka, Član povjerenstva

Datum obrane rada: 11. listopada 2022. godine

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Poslijediplomski specijalistički studij  
Strategija i korporativno upravljanje**

**KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE U  
PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF ORGANISATIONAL CULTURE IN THE  
PRIVATE AND PUBLIC SECTOR IN CROATIA**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Student: Ana-Marija Marić  
Matični broj studenta: PDS-59-2016  
Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Načinović Braje**

**Zagreb, srpanj 2022.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Organizacijska kultura integralni je dio svake organizacije. Iako u najvećem dijelu oku nevidljiva, njezina snaga i važnost te utjecaj na svakodnevni život i poslovanje organizacija višestruko su potvrđeni, kako u teoriji tako i u praksi. Slijedom toga, ovaj rad istražio je organizacijsku kulturu prisutnu u različitim organizacijama u Republici Hrvatskoj, ispitujući sličnosti i razlike u kulturi između organizacija u privatnom i javnom sektoru, ali i unutar privatnog sektora s obzirom na vlasništvo (većinski domaće ili većinski strano) tih organizacija. Istraživanje je provedeno na uzorku opće radne populacije u Hrvatskoj, bez ograničenja u smislu područja rada organizacija u kojima su ispitanici zaposleni, i pomoću jednog od najkorištenijih instrumenata u svijetu za vrednovanje organizacijske kulture, tzv. OCAI upitnika, koji razlikuje četiri tipa organizacijske kulture te istovremeno vrednuje postojeću i željenu organizacijsku kulturu. Između ostalog, istraživanje je pokazalo da je kulturalno okruženje svake organizacije isprepletano sa sva četiri tipa organizacijske kulture, pri čemu jedan do eventualno dva tipa kulture prevladaju i budu dominantnije izraženi unutar organizacije. Konačno, među ključnim zaključcima, na osnovi provedenog istraživanja, ističe se to da u organizacijama javnog sektora prevladava kultura hijerarhije, dok u organizacijama privatnog sektora prevladava kultura klana i/ili kultura tržišta, a zajedničko im je da je najmanje prisutna kultura adhokracije; po pitanju željene organizacijske kulture, ispitanici iz oba sektora složni su u tome da žele vidjeti više kulture klana u svojem radnom okruženju.

Ključne riječi: organizacijska kultura, OCAI, javni sektor, privatni sektor

## **SUMMARY AND KEY WORDS**

Organisational culture is an integral part of any organisation. Although mostly invisible to the eye, its power and importance, as well as its impact on the daily life and business of organisations, have been confirmed many times, both in theory and practice. Consequently, this paper explores the organisational culture present in different organisations in the Republic of Croatia, examining the similarities and differences in culture between organisations in the private and public sector, but also within the private sector with respect to ownership (mostly domestic or mostly foreign) of these organisations. The research was conducted on a sample of the general working population in Croatia, without restrictions regarding the work field of organisations in which respondents are employed, and by using one of the most used instruments in the world for evaluating organisational culture, the so-called OCAI questionnaire, which distinguishes four types of organisational culture and concurrently evaluates the existing and desired organisational culture. Amongst other things, the research showed that the cultural environment of every organisation is intertwined with all four types of organisational culture, with one to possibly two types of culture prevailing and being more dominantly expressed within the organisation. Finally, among the key conclusions, based on the conducted research, what stands out is that the hierarchy culture prevails in the public sector organisations, while in the private sector organisations prevails the clan culture and/or market culture, whereby they have in common that the adhocracy culture is present the least; regarding the desired organisational culture, respondents from both sectors agree that they want to see more of the clan culture in their work environment.

Key words: organisational culture, OCAI, public sector, private sector


## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 1. srpnja 2022. godine



---

(vlastoručni potpis studenta)


## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Zagreb, 1<sup>st</sup> July 2022



---

(personal signature of the student)

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet rada i ciljevi istraživanja.....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE, POVIJESNI RAZVOJ I OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	3
2.1. Definiranje organizacijske kulture .....	4
2.2. Povijesni razvoj važnosti organizacijske kulture .....	9
2.3. Uloga, značajke i oblikovanje organizacijske kulture.....	13
2.3.1. Temeljna uloga, funkcije i karakteristike organizacijske kulture.....	14
2.3.2. Faktori koji utječu na oblikovanje organizacijske kulture .....	16
<b>3. RAŠČLAMBA I UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKOM KULTUROM</b> .....	19
3.1. Razine i elementi organizacijske kulture .....	20
3.2. Vrste organizacijske kulture .....	25
3.2.1. Najčešće tipologije organizacijske kulture .....	26
3.2.2. Snažna naspram slabe organizacijske kulture.....	32
3.2.3. Dominantna organizacijska kultura naspram supkulture .....	35
3.2.4. Razgraničenje organizacijske kulture i organizacijske klime .....	39
3.3. Upravljanje promjenama organizacijske kulture.....	41
3.3.1. Vrednovanje organizacijske kulture.....	42
3.3.2. Upravljanje organizacijskom kulturom .....	45
3.3.3. Promjena organizacijske kulture .....	47
<b>4. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE U PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU</b> .....	53
4.1. Temeljne razlike između privatnog i javnog sektora .....	53
4.2. Temeljne značajke privatnog i javnog sektora u Republici Hrvatskoj .....	58
4.3. Prikaz istraživanja organizacijske kulture u organizacijama iz privatnog i javnog sektora.....	61
<b>5. KOMPARATIVNO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE U PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	65
5.1. Metodologija istraživanja.....	65
5.2. Rezultati istraživanja .....	68
5.3. Ograničenja istraživanja .....	87



<b>6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA</b> .....	89
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	91
<b>POPIS SLIKA</b> .....	101
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	102
<b>POPIS TABLICA</b> .....	103
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTA</b> .....	104
<b>PRILOZI</b> .....	105
<b>Prilog 1: Korišteni OCAI upitnik</b> .....	106

## **1. UVOD**

Svaka organizacija ima nekakvu organizacijsku kulturu. Iako ne postoji suglasje oko jedinstvene definicije organizacijske kulture, kao ni brojnih njezinih odrednica, gotovo svi će se složiti oko toga da ona predstavlja krvotok svake organizacije. Ono gdje dolazi do najvećeg razilaženja u poimanju organizacijske kulture jesu njezin obuhvat i razine, odnosno manifestacije kroz organizaciju, a takva razilaženja postaju još izraženija kada se organizacijska kultura usporedno razmatra unutar dva esencijalno različita poslovna okruženja, tj. unutar privatnog i javnog sektora.

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

Upravo poimanje sličnosti i razlika u manifestaciji organizacijske kulture u različitim sferama društveno-gospodarskog djelovanja organizacija predstavlja primarni fokus ovog rada te je, stoga, predmet istog komparativna analiza organizacijske kulture između organizacija u privatnom i javnom sektoru u Republici Hrvatskoj.

Slijedom naprijed navedenog, rad će, uz prikaz općeg teoretskog okvira organizacijske kulture, istražiti organizacijsku kulturu prisutnu u različitim organizacijama u Republici Hrvatskoj, pri čemu je temeljni cilj takvog istraživanja utvrditi postoje li i, ako da, u čemu se očituju ključne razlike u poimanju i manifestiranju organizacijske kulture između organizacija u privatnom i javnom sektoru. Pritom se predmetnim istraživanjem žele ispuniti i sljedeći dodatni ciljevi:

- i. identificirati dominantnu vrstu organizacijske kulture koja je prisutna unutar svakog sektora, prema modelu Camerona i Quinna (2011)
- ii. identificirati ključne razlike između organizacijske kulture u privatnom i javnom sektoru
- iii. utvrditi obilježja poželjne organizacijske kulture za zaposlenike u privatnom i javnom sektoru
- iv. utvrditi postoje li razlike u percepciji organizacijske kulture između vodstva i zaposlenika organizacije
- v. utvrditi da li je područje rada organizacije faktor koji utječe na kulturu organizacije.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Prilikom izrade ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Desk istraživanjem dostupne domaće i inozemne literature prikupljeni su podaci za izradu teorijskog dijela rada. Primarno istraživanje provedeno je na uzorku opće radne populacije u Hrvatskoj, pri čemu je bilo neophodno da ispitanici ispunjavaju nekoliko preduvjeta: (i) osoba je radno aktivna, tj. zaposlena, (ii) osoba ima 18 ili više godina i (iii) osoba je zaposlena u organizaciji s pet ili više zaposlenih; pritom nije postojalo ograničenje u smislu područja rada organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen.

Metodologija kojom je provedeno istraživanje jest kvantitativne prirode. Drugim riječima, podaci su prikupljeni putem validiranog OCAI upitnika (eng. Organisational Culture Assessment Instrument), kreiranog od strane Camerona i Quinna (2011), a koji predstavlja jedan od najkorištenijih upitnika u svijetu za procjenu organizacijske kulture. OCAI upitnik mjeri organizacijsku kulturu kroz šest dimenzija u odnosu na postojeće stanje, ali i željeno stanje, dok se odgovori ispitanika boduju primjenom ipsativnog mjerenja. Prikupljeni podaci obrađeni su odgovarajućim statističkim metodama za usporedbu dvije populacije.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad obuhvaća prikaz teorijskog okvira organizacijske kulture te provedenog primarnog istraživanja. Tako na početku, u sklopu drugog poglavlja, pojmovno određuje organizacijsku kulturu, daje prikaz različitosti među definicijama organizacijske kulture, zatim prikazuje kako je kroz vrijeme pojam organizacijske kulture dobivao na važnosti te pojašnjava temeljnu ulogu organizacijske kulture i neke od njezinih glavnih odlika. Nadalje, u trećem poglavlju, rad raščlanjuje organizacijsku kulturu s obzirom na strukturu i vrste, kao što i pojašnjava suštinsku razliku u odnosu na organizacijsku klimu te ujedno prikazuje kako uspješno istom upravljati. U četvrtom poglavlju pobliže pojašnjava pojmove privatnog i javnog sektora te ističe neke temeljne značajke istih u Republici Hrvatskoj, a ujedno daje i prikaz pojedinih, ranije provedenih istraživanja organizacijske kulture u predmetnim sektorima. Rad u svojem završnom dijelu detaljnije pojašnjava primijenjenu metodologiju i ograničenja istraživanja te daje prikaz dobivenih rezultata, a na samom kraju prikazuje zaključna razmatranja autora rada.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE, POVIJESNI RAZVOJ I OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kako bismo bolje razumjeli kompleksnost teme koja je predmet ovoga rada, nužno je uvodno osvrnuti se na temeljni pojam od kojeg sve počinje – kultura.

Upravo taj pojam, odnosno riječ „kultura“ bila je riječ godine za 2014. godinu na Merriam-Webster internetskom rječniku<sup>1</sup>; drugim riječima, spomenute godine najviše se pretraživalo značenje predmetnog pojma. Uzmemo li uz to u obzir i činjenicu da je, prema pojašnjenju urednika odnosnog rječnika, pretraga tog pojma imala prosječni rast od petnaest posto iz godine u godinu (direktno.hr, 2014), logičnim se čini zaključiti da se danas više nego ikada javnost interesira o tome što kultura znači, na što se odnosi i što obuhvaća. Tako taj globalno poznati internetski rječnik nudi nekoliko različitih značenja, odnosno definicija pojma „kultura“, pri čemu se, kao prvo navedene, izdvajaju sljedeće definicije<sup>2</sup>: (i) „uobičajena vjerovanja, društvene forme i materijalne osobine rasne, religijske ili socijalne grupe“, (ii) „karakteristične osobine svakodnevnog postojanja (poput načina života) koje dijele ljudi u nekom prostoru ili vremenu“, (iii) „skup zajedničkih stavova, vrijednosti, ciljeva i običaja, koji karakterizira neku instituciju ili organizaciju (fokus na korporativnu kulturu)“<sup>3</sup>, (iv) „skup vrijednosti, sporazuma ili društvenih običaja povezanih s određenim područjem, aktivnošću ili društvenom karakteristikom“ te (v) „integrirani obrazac ljudskog znanja, vjerovanja i ponašanja koji ovisi o sposobnosti učenja i prenošenja znanja na naredne generacije“ (Merriam-Webster internetski rječnik, b. d.). Već prvi pogled na istaknute definicije jasno upućuje na to kako pojam kulture u svojoj srži predstavlja skup određenih apstraktnih i materijalnih obilježja te vjerovanja, običaja i ponašanja karakterističnih za neku skupinu ljudi, po kojima se pripadnici iste međusobno prepoznaju, odnosno razlikuju od drugih takvih skupina ljudi. Takvo gledište izučavanja pojma kulture razvili su antropolozi krajem 19. stoljeća te je, u tom smislu, 1871. godine Edward Burnett Tylor, začetnik kulturne antropologije, dao prvu jasnu i razumljivu definiciju koja kulturu opisuje kao „složenu cjelinu koja uključuje

---

<sup>1</sup> Smatra se najcjeljenijim američkim internetskim rječnikom i pojmovnikom za pretraživanje definicija, značenja i izgovora engleskih riječi.

<sup>2</sup> Izdvojena je prva skupina ponuđenih definicija, kao relevantna za pristup i razradu uže specijaliziranog pojma „organizacijske kulture“, a koji predstavlja fokus ovog rada.

<sup>3</sup> Ova definicija predstavlja osnovu, odnosno polazišnu točku za razradu teme ovog rada.

znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, ćudoređe, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe ćovjek kao ćlan društvene zajednice“ (Haviland, 2004, str. 34). Međutim, od tada pa do danas nastavile su se nizati različite definicije te su već davne 1963. godine Kroeber i Kluckhohn prikupili i na jednom mjestu objedinili ćak 250 razlićitih definicija kulture (Kane, 2010, str. 229), dok je danas, izgledno, broj postojećih definicija kulture i znaćajno veći. Kako proizlazi iz navedenog, mnogi su se okućali u definiranju ovog oćigledno kompleksnog pojma, ali do danas nije usuglašena jedinstvena definicija s kojom bi se sloćžili svi koji izućavaju tu materiju. S druge strane, iako mećusobno različite, mnoge definicije, ćini se, naginju ideji da je kultura (i) naućena, umjesto uroćena (ne nasljećuje se bioloćki), (ii) povezana s grupama ljudi te da (iii) njezin sadržaj obuhvaća široki raspon pojava, koje ukljućuju norme, vrijednosti, zajednićke namjere i ciljeve te istoobrazna ponaćanja (Birukou et al., 2013, str. 3).

Za potrebe ovoga rada, kultura, kao ishodićni pojam predmetne teme izućavanja, predstavlja „skup zajednićkih naćela, vrijednosti i uvjerenja kojima se ljudi sluće u interpretaciji iskustava i razvoju odrećenog ponaćanja, i u tom se ponaćanju odraćavaju“ (Haviland, 2004, str. 34). Istovremeno, kako istiće Haviland (2004, str. 35), kultura je pojam usko povezan s pojmom društva, koje se moće definirati kao „skupina ljudi koji imaju zajednićku domovinu, a u Źelji za opstankom ovise jedni o drugima i dijele zajednićku kulturu“. Pritom ujedno smatra da niti jedna kultura ne moće postojati bez društva, ali isto tako niti društvo ne moće postojati bez pojedinaca, Źto drugim rijećima znaći da ne postoji niti jedno društvo bez da ima neku kulturu. Odnosno, kako su to lakonski rekli Hofstede et al. (2010, str. 12) – „niti jedna grupa ne moće izbjeći kulturu“, jer, kako su pojasnili, „stvaranje zajednićkih pravila, ćak i ako ista nikada nisu zapisana, predstavlja preduvjjet opstanka grupe“.

## **2.1. Definiranje organizacijske kulture**

*Organizacije kao „mala društva“* – metafora je to koja se, prema Allaireu i Firsirotu (1984, str. 193-194), koristila od velikog i raznolikog kruga autora, a referencirala je organizacije kao društvene sustave ispunjene procesima socijalizacije, društvenim normama i strukturama. Oni pritom smatraju kako široki kontekst upravo te metafore predstavlja „okrućenje“ unutar kojega koncept kulture organizacija dobiva na vaćnosti te navode da, ukoliko se organizacije imaju smatrati minijaturnim drućtvima, tada bi iste trebale manifestirati osobite kulturalne

značajke. U prilog takvom stajalištu pozivaju se na Eldridgea i Crombiea, koji ističu stav da kao što se jedinstvenost pojedinaca ispoljava putem njihove osobnosti, tako se individualnost organizacija može ispoljiti kroz njihove različite kulture.

Nastavno na navedeno, a prihvatimo li pritom i uvodno istaknuto stajalište Havilanda o tome da ne postoji niti jedno društvo bez svojstvene mu kulture te isto prenesemo u kontekst organizacija, pri čemu se ovdje misli na organizacije u smislu poslovnih sustava<sup>4</sup>, možemo zaključiti da ne postoji niti jedna organizacija bez kulture. Do takvog zaključka su još ranih 1980-ih došli i Deal i Kennedy (1982, str. 4), koji su ustvrdili da „svako poduzeće – štoviše svaka organizacija – ima kulturu“, a takvo gledište dijeli i Sikavica (Sikavica i Novak, 1999, str. 600-601), koji smatra da čak i organizacije za koje se možda čini da nemaju nikakvu kulturu zapravo imaju nekakvu, „kakvu-takvu“, kulturu, dok Alvesson (2002, str. 1) ističe da čak i u organizacijama u kojima pitanja vezana uz kulturu dobivaju malu neposrednu pozornost, način razmišljanja ljudi, kako se oni osjećaju te kako vrednuju stvari i kako se ponašaju su zapravo vođeni idejama, značenjima i vjerovanjima kulturalne prirode.

Što je onda organizacijska kultura? To je pitanje na koje također, baš kao i u slučaju baznog pojma kulture, nema jednoznačnog odgovora. Drugim riječima, ne postoji konsenzus o tome što je organizacijska kultura niti kako bi se ona trebala izučavati (Schneider et al., 2012, str. 370), a shodno tome ne postoji ni općeprihvaćena definicija organizacijske kulture (Načinović, 2011, str. 401). Opsežna literatura iz područja *managementa* i *leadershipa* nudi brojne pokušaje „hvatanja“ i opisa esencije organizacijske kulture, a ti, često značajno različiti, opisi variraju od kratkih i jednostavnih do detaljnih i kompleksnih, zatim od metaforičnih do vrlo eksplicitnih ili, pak, od neformalnih do vrlo stručnih.

Tako se, primjerice, često referencirani, i u smislu definicije organizacijske kulture najčešće citirani (Načinović, 2011, str. 402), Edgar H. Schein (2010, str. 7-18), u svojem klasiku „Organizacijska kultura i vodstvo“, nerijetko koristi pojmom „kultura grupe“ te za isti nudi vrlo iscrpnu definiciju koja kaže da je to „obrazac zajedničkih temeljnih pretpostavki naučenih od strane grupe uslijed rješavanja svojih problema prilikom vanjske prilagodbe i unutarnje

---

<sup>4</sup> Po svojoj definiciji, inače, organizacija predstavlja „grupu ljudi koji zajedno rade i surađuju kako bi postigli zajedničke ciljeve“. (Galetić, L., Cingula, M., 2011, str. 2)

integracije, a koji je funkcionirao dovoljno dobro da bi se mogao smatrati valjanim i da bi se, stoga, mogao podučavati novim članovima grupe kao ispravan način poimanja, razmišljanja i osjećanja u odnosu na te probleme“. U pojašnjenjima koja prethode kreiranju takve definicije, Schein, između ostalog, navodi kako je kultura zapravo apstrakcija, ali su sile koje ona proizvodi u društvenom i organizacijskom okruženju snažne jer djeluju izvan kruga naše svjesnosti te on upravo taj fenomen – onoga što se nalazi ispod površine, odnosno snagu nevidljivog i nesvjesnog – smatra možda i najintrigantnijim dijelom kulture kao koncepta i ujedno ističe kako upravo kultura stvara referentni mentalitet i okvir unutar nas samih.

Uvažavajući prethodno istaknuta Scheinova razmatranja, ali i nekih drugih autora, Schneider et al. (2012, str. 362), definiraju organizacijsku kulturu kao „zajedničke temeljne pretpostavke, vrijednosti i vjerovanja koje karakteriziraju neko okruženje i kojima se, kao ispravan način razmišljanja i osjećanja, podučavaju novopridošle osobe, a koje se komuniciraju kroz mitove i priče koje ljudi pričaju o tome kako je organizacija postala ono što je dok je rješavala probleme povezane s vanjskom prilagodbom i unutarnjom integracijom.

Hofstede et al. (2010, str. 344-345) definiraju organizacijsku kulturu kao „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne organizacije od ostalih“. Pritom pojašnjavaju da se organizacijska kultura ne održava samo u umu članova organizacije, već i u umovima ostalih dionika te organizacije, odnosno u umovima svih onih koji su na bilo koji način u doticaju s tom organizacijom (npr. kupci, dobavljači, sindikati, susjedi, jedinice vlasti, mediji).

Smircich (1983, str. 344), pak, navodi kako je kultura uobičajeno definirana kao društveno ili normativno ljepilo koje drži organizaciju „na okupu“ te ona iskazuje vrijednosti ili društvene ideale i vjerovanja koje međusobno dijele članovi organizacije, a isto se manifestira putem mitova, rituala, priča, legendi i stručnog jezika.

Deal i Kennedy (1982, str. 4) posebno ističu vrlo neformalni, lakonski opis organizacijske kulture koji je još davno ponudio Marvin Bower, nekadašnji dugogodišnji generalni direktor i partner, ali istovremeno i utemeljitelj kulture u glasovitoj američkoj kompaniji McKinsey & Company – „način na koji radimo stvari ovdje“. Upravo ta rečenica je kroz vrijeme postala naširoko prepoznatljiva poslovna filozofija te kompanije (McKinsey & Company, 2003).

Međutim, u smislu definicije organizacijske kulture, Schein upozorava da se ista nikako ne bi smjela previše pojednostaviti te ističe kako je ona mnogo više od prednjeg opisa, jer isto dočarava tek površinsku razinu djelovanja organizacijske kulture i, stoga, ne pojašnjava razloge zašto se stvari rade na određen način, a bez toga, smatra, ne možemo uistinu razumjeti organizacijsku kulturu (Kuppler, 2014).

Na potpuno drugom kraju spektra, pak, među opisima metaforičnog karaktera, često se ističe i citira kanadski akademik Henry Mintzberg, jedan od vodećih *management* mislioca današnjice, koji kaže: „Kultura je duša organizacije – vjerovanja i vrijednosti te način na koji se one manifestiraju. Ja strukturu doživljam kao kostur, meso i krv. A kultura je duša koja to sve skupa drži na okupu i daje svemu životnu silu.“ (Langton et al., 2016, str. 348).

Prikazane definicije i nastojanja različitih autora da opišu organizacijsku kulturu zapravo potvrđuju široko rasprostranjen stav da je istu teško precizno i jedinstveno definirati. U svojim nastojanjima da ipak to učine, neki autori težište stavljaju na vidljive i drugi način osjetilne elemente, dok ju drugi promatraju više kao nešto apstraktno, teško uhvatljivo i izvan naše percepcije. Kao što je istaknula Ghinea (2015a, str. 73), u svojem kritičkom osvrtu na pojam i koncept organizacijske kulture, „Metafore i simboli, priče i mitovi, ceremonije i rituali, norme i pravila ponašanja, organizacijska filozofija (stavovi i vjerovanja), napisane i nenapisane vrijednosti, kao i duboko ukorijenjene pretpostavke – sve ovo predstavlja elemente organizacijske kulture. Međutim, niti jedan od njih samostalno ne čini organizacijsku kulturu. Tek kada se razmotre zajedno možemo uhvatiti njezinu esenciju.“. Schneider et al. (2012, str. 370), pak, ističu da se, gledano s makro konceptualne razine, primarno razlikovanje u različitim definicijama svodi na ono što organizacija ima – „organizacije imaju kulturu“, nasuprot onome što ona jest – „organizacije su kulture“. Konačno, kako navodi Schabracq (2007, str. 8), organizacijska kultura se može izučavati, a posljedično i definirati, s ishodištem u dvije različite perspektive – (i) one koja razmatra organizacijsku kulturu s obzirom na funkcije koje ista ispunjava ili (ii) one koja ju razmatra s obzirom na to kako je strukturirana, odnosno od čega je sačinjena, pri čemu se on zalaže za integrirani model koji obuhvaća obje te perspektive.

Međutim, iako ne postoji usuglašen pristup razmatranju organizacijske kulture niti postoji jedinstvena definicija iste, Ott (1989, str. 52) navodi kako postoji općeniti konsenzus oko



nekoliko (pretpo)stavki – da ona neminovno postoji, da je svaka organizacijska kultura relativno jedinstvena, da predstavlja društveno konstruirani koncept, da članovima organizacije omogućuje razumijevanje događaja i simbola te da predstavlja snažnu polugu za usmjeravanje organizacijskog ponašanja. Hofstede et al. (2010, str. 344), pak, smatraju da bi se većina autora vjerojatno složila oko toga da je, u svojoj ukupnosti, organizacijska kultura holistička (sagledava se kao cjelina, a što je više nego suma njezinih pojedinačnih dijelova), povijesno određena (odražava povijest organizacije), povezana s predmetima izučavanja antropologa (poput rituala i simbola), društveno oblikovana (stvorena i očuvana od grupe ljudi koji zajednički čine organizaciju), predstavlja tzv. meku komponentu organizacije te se teško mijenja. S druge strane, Groysberg et al. (2018, str. 4), osnovom sinteze seminalnih djela Scheina, Schwartza, Hofstede i drugih, identificirali su četiri široko prihvaćena atributa organizacijske kulture te u tom smislu navode da je ona dijeljena (nadilazi pojedinca te počiva na dijeljenim, odnosno zajedničkim ponašanjima, vrijednostima i pretpostavkama neke grupe ljudi), ispunjavajuća (prožima organizaciju na više razina, od nevidljivih do onih koje se manifestiraju u fizičkom okruženju, i ima vrlo široku primjenu unutar organizacije), izdržljiva (ima snagu usmjeravati misli i djelovanje članova grupe tijekom dugog razdoblja, a što djelomično ima veze i s činjenicom da su ljudima ponajprije privlačne one organizacije koje imaju karakteristike slične njihovima) i implicitna (ona djeluje poput nekog „tihog jezika“ te ljudi na nju reagiraju instinktivno). Konačno, Ehrhart et al. (2014, str. 131) sastavili su nešto širu listu atributa organizacijske kulture pa tako navode da je ona dijeljena i stabilna, da ima dubinu i širinu, da je simbolična, ekspresivna i subjektivna, kao i da je utemeljena na povijesti i tradiciji, da se prenosi na nove članove, da osigurava red i pravila organizacijskog života, da predstavlja izvor kolektivnog identiteta i predanosti te da je, uslijed svega toga, jedinstvena.

No, kako bilo, većina bi se, čini se, složila s onim što je ustvrdio Schabracq (2007, str. 7) – „kultura je u svojem većem dijelu skrivena od očiju promatrača, baš kao poslovična santa leda od koje tek jedna desetina strši izvan vode“, ali istovremeno „ona proizvodi svakodnevnu realnost neke organizacije“. Pritom, u smislu upravljanja kulturom, treba biti oprezan i dobro razumjeti koncept iste, jer, kao što je istaknuo Alvesson (2002, str. 1, 3) – „kultura je jednako značajna i kompleksna, koliko je teška za razumjeti i koristiti na smislen način“, a ujedno predstavlja i „varljiv koncept jer se lako može upotrijebiti da pokrije sve i posljedično ništa“.

## 2.2. Povijesni razvoj važnosti organizacijske kulture

Dok početak izučavanja pojma kulture, kako je ranije istaknuto, seže u drugu polovinu 19. stoljeća, izučavanje pojma i konstrukta organizacijske kulture predstavlja ipak nešto mlađu „disciplinu“ i, prema većini autora koji se na ovaj ili onaj način bave tom temom, vrijeme oko 1980. godine učestalo se navodi kao početak konkretnijeg izučavanja organizacijske kulture.

Međutim, prema Triceu i Beyer (1993, str. 23-26), još 1930-ih godina postojala je relativno stabilna istraživačka struja u svezi fenomena kulture u organizacijama. Naime, posebno utjecajnim oni smatraju tadašnje aktivnosti grupe učenjaka sa Sveučilišta u Chicagu, koji su bili u intenzivnoj interakciji s poslovnom zajednicom. Kako navode, njihova istraživanja nisu bila proizvod konzistentne teorijske perspektive, ali je većina tih istraživanja iznjedrila vrijedne uvide za potrebe izučavanja organizacija. Tako se, pojašnjavaju, prvi sistematičan pokušaj razumijevanja modernih radnih organizacija iz perspektive kulture dogodio ranih 1930-ih godina tijekom zadnje faze poznatih Hawthorne studija<sup>5</sup> provedenih u kompaniji Western Electric Company u Chicagu, kada je Elton Mayo (kao član poslovne škole Harvard i istovremeno kao konzultant predmetne kompanije) dodatno angažirao kolegu s Harvarda, mladog antropologa W. Lloyd Warnera, kako bi isti antropološke metode koje je koristio za otkrivanje društvene strukture i sustava vjerovanja u plemenskim društvenim zajednicama prilagodio tada postojećoj radnoj zajednici unutar Western Electric tvornice. To je studija koja se provela u razdoblju od studenoga 1931. godine do svibnja 1932. godine. Kako kažu, Warner u taj izazov nije ušao potpuno nepripremljen, s obzirom na to da je 1929. godine, započeo višegodišnje etnografsko istraživanje Newburyport (Massachusetts) društvene zajednice, kojem istraživanju je jedan od ciljeva bio „rasvijetliti način na koji su ponašanje, vrijednosti i

---

<sup>5</sup> Hawthorne studije, koje su u 1920-ima proveli australski psiholog Elton Mayo i američki znanstvenik Fritz Roethlisberger, proučavale su angažiranost i učinkovitost radnika u Hawthorne tvornici kompanije Western Electric Company te su bile dio refokusiranja na upravljačku strategiju koja uključuje društveno-psihološke aspekte ljudskog ponašanja u organizacijama. Izvorno su istraživale da li su radnici aktivniji i učinkovitiji u određenim uvjetima radnog okruženja, kao npr. u uvjetima poboljšane rasvjete. Prvi rezultati otkrili su da su radnici osjetljiviji na faktore društvene naravi (poput ljudi s kojima rade u timu ili razine zanimanja vodstva organizacije za njih i njihov doprinos organizaciji), nego na one koje su oni izvorno naumili istraživati. Tako su posljedično provedeni brojni eksperimenti u sklopu Hawthorne studija. U konačnici, studije su pokazale da je radni učinak ljudi ovisan o društvenim pitanjima i zadovoljstvu poslom te da su, općenito, financijski poticaji i dobri radni uvjeti manje važni u smislu poboljšanja produktivnosti radnika, nego li je to ispunjavanje potrebe i želje pojedinca da pripada nekoj grupi te da bude uključen u odlučivanje i posao. (Lumen Learning, b. d.)

stavovi koji su prethodno formirali zajednicu sada utjecali na ponašanje, vrijednosti i stavove radnika na radnom mjestu“. Tako se u Western Electric kompaniji fokusirao na proučavanje toga kako su kulture radnih grupa utjecale na ponašanje i produktivnost radnika u točno određenim postavkama radnog okruženja. Kao rezultat, pokazalo se da su različite skupine promatranih radnika (različite u smislu različitih skupina radnih zadataka koje su izvršavali) dijelile, odnosno imale zajednička ideološka gledišta u smislu njihovih vjerovanja o pravednosti, minimalnoj nadnici za njihov rad i pravu na rad te su promatrani i intervjuirani radnici koristili upravo ova gledišta kako bi opravdali i pojasnili istraživačima zašto su u određenim trenucima ograničili produktivnost, zatim prisilili kolege radnike na obustavu proizvodnje te zašto su često kršili kompanijska pravila. Upravo ta faza Hawthorne studija rezultirala je prvim valjano objavljenim kulturalnim objašnjenjima ponašanja radnika, za što su se, ponajprije, pobrinuli Fritz Roethlisberger, profesor s Harvarda, i William J. Dickson, tadašnji voditelj odjela istraživanja radnih odnosa u Western Electric kompaniji, koji su analizirali i objavili podatke istraživanja provedenih od strane Warnera i Mayo. Kako zaključuju Trice i Beyer, upravo ova djelovanja prethodno istaknutih učenjaka, u uskoj suradnji s Western Electric i Sears Roebuck – dvjema od najvećih korporacija tog doba, predstavljaju početke formalnog izučavanja organizacijske kulture.

U desetljećima koja su uslijedila, kako navode Trice i Beyer (1993, str. 27-29), zabilježeni su tek raspršeni, nekoordinirani naponi uglavnom pojedinaca da daju svoj doprinos u ovom još podosta neistraženom području. Među njima se posebno ističu oni američkog sociologa Donalda Roya u razdoblju između 1950. i 1960. godine, koji se u svojim istraživanjima koristio metodom opažanja od strane sudionika studija kako bi istraživao konstrukt kulture unutar malih radnih grupa, pri čemu je došao do rezultata sličnih onima koji su dobiveni putem Hawthorne studija. Također ističu i djelo američkog organizacijskog sociologa Melvillea Daltona „Ljudi koji upravljaju“ iz 1959. godine, koje je rezultat njegovog desetogodišnjeg istraživanja, provedenog na podlozi neposrednog promatranja unutar dvije kompanije, a usmjerenog na to koje supkulture prirodno nastaju iz potreba radnika te kako su te neformalne grupe zapravo upravljale većinom onoga što se u to vrijeme događalo u tim kompanijama. Prema njegovim nalazima, formalni sustav pravila, titula i sličnog služio je kao kulisa za pravu dinamiku društvenog života u tim organizacijama. S druge strane, u Engleskoj se, kako navode, posebno istaknula grupa društvenih znanstvenika okupljena pod krovom

Tavistock Instituta, koja je 1950-ih godina počela istraživati organizacije kao kulturalne sustave. Eksperimentirali su s uvođenjem različitih inovacija u smislu organizacijske kulture, pri čemu se posebno ističu vjerovanja o pozitivnoj vrijednosti koju donosi uključenost radnika u organizacijsko donošenje odluka. Nadalje, tijekom 1950-ih i 1960-ih godina zabilježeno je još nekoliko studija koje su se pozabavile pitanjem kulture u organizacijama, ali je zapravo tek krajem 1960-ih došlo do nekih konkretnijih spoznaja i pomaka koji su dobili značajniju pozornost javnosti. Tako je, primjerice, tim istraživača pod vodstvom Harrisona Tricea, nekadašnjeg profesora emeritusa na području organizacijskog ponašanja pri američkom Cornell sveučilištu, interpretirao svoja opažanja praksi zaposlenika kao rituale i ceremonije, što je stvorilo podlogu za daljnja proširena istraživanja organizacijske kulture u budućnosti, dok je engleski autor Barry A. Turner 1971. godine izdao knjigu koja se neposredno bavi istraživanjem suštine i pojavnosti organizacijske kulture (Schneider et al., 2017, str. 9). Tijekom 1970-ih godina, kako navode Trice i Beyer, zabilježeno je još nekoliko istraživanja – tu se posebice kao istraživači/autori ističu Andrew Pettigrew, Burton Clark i Henry Mintzberg – koja su na ovaj ili onaj način imala neposredan utjecaj na razvoj izučavanja organizacijske kulture.

Kao prijelomnu točku prema popularizaciji konstrukta organizacijske kulture, mnogi autori istaknut će doprinos koji je 1979. godine, kroz članak „O izučavanju organizacijskih kultura“, dao Andrew M. Pettigrew, britanski profesor strategije i organizacije na Oxford Sveučilištu. Tim člankom Pettigrew je, kako smatraju Schneider et al. (2012, str. 370), dao legitimitet bogatom konstrukt organizacijske kulture, a to je učinio tako što je pokazao kako koncepti vjerovanja, ideologije, jezika, rituala i mitova mogu biti primijenjeni na izučavanje organizacija. Upravo taj članak je imao značajan utjecaj na mnoge kasnije članke, knjige i radove praktičara u tom području (Schneider et al., 2017, str. 13).

Daljnji zamah uslijedio je objavom nekoliko poslovnih knjiga uspješnica koje su se neposredno bavile pitanjem organizacijske kulture. Tako su prve dvije knjige – „U potrazi za izvrsnošću: pouke od najbolje vođenih američkih kompanija“, Toma Petersa i Roberta H. Watermana Jr., te „Teorija Z: kako se američko poslovanje može susresti s japanskim izazovima“, Williama G. Ouchija, obje objavljene 1982. godine, naširoko interpretirane na način da razmatraju važnost organizacijske kulture za organizacijsku produktivnost i prilagodbu. Prvo navedena knjiga smatra se jednom od najprodavanijih, najčitanijih i najutjecajnijih poslovnih knjiga ikada

(Hoban, 2012; Featherston, 2018), a u svojoj suštini je ponudila ideju da se organizacijska kultura može koristiti kao sredstvo kojim se može upravljati s ciljem poboljšanja poslovnog učinka (Tharp, 2009, str. 4). Dodatno, veliko zanimanje javnosti, posebno menadžerske populacije i medija, u približno isto vrijeme izazvale su knjiga „Umjetnost japanskog upravljanja: primjene za američke rukovoditelje“, Richarda T. Pascalea i Anthony G. Athosa, objavljena 1981. godine, i knjiga „Korporativne kulture: obredi i rituali korporativnog života, koju su 1982. godine objavili Terrence E. Deal i Allan A. Kennedy. Nakon toga uslijedili su brojni članci koji obrađuju različita pitanja pod okriljem organizacijske kulture, organizirani su specijalni simpoziji, kao i nekoliko velikih konferencija na kojima su se povezivali menadžeri i učenjaci, temeljem kojih su kasnije izdane neke knjige, dok je nekoliko znanstvenih i poslovnih časopisa izdalo posebna izdanja na temu organizacijske kulture. U godinama koje su uslijedile, od 1985. nadalje, izdano je i nekoliko udžbenika na temu organizacijske kulture, kao što su i objavljena opsežna istraživanja na tu temu te druga stručna literatura. Na fakultetima su nicali programi posvećeni izučavanju organizacijske kulture, a počeli su se intenzivno pisati i doktorski radovi na teme koje su povezane s nekim dijelom organizacijske kulture. Ono što je, zapravo, dovelo do ovakvog bujanja interesa znanstvene i stručne javnosti, kao i medija, za temu organizacijske kulture, su dvije pojave koje su se paralelno odvijale: (i) turbulencije i poteškoće koje su američke kompanije doživljavale u tržišnom natjecanju s kompanijama iz zemalja značajno različitih (nacionalnih) kultura te (ii) rastuće shvaćanje pojedinih organizacijskih učenjaka o tome kako strukturalno-racionalnim pristupima razumijevanju organizacija nedostaju ključni aspekti toga kako organizacije funkcioniraju i kako utječu na živote svojih članova (Trice i Beyer, 1993, str. 29-30). U odnosu na prvu pojavu, zapravo se ponajprije radilo o uspjehu koji su postizale japanske kompanije unutar više industrija, a što je za rezultat potaknulo znatiželju na strani američkih istraživača i menadžera o tome da li su njihove drugačije korporativne vrijednosti, stavovi i ponašanja bili odgovorni za njihovu često superiorniju učinkovitost (Tharp, 2009, str. 3-4). Tako je višedesetljetna tehničko-menadžerska nadmoć Amerike pred ostatkom svijeta u smislu poslovne produktivnosti po prvi put bila ozbiljno narušena, a potencijalna „krivnja“ tražila se u organizacijskoj kulturi američkih kompanija. Menadžeri i analitičari su polako počeli uviđati nužnost organizacijskih promjena, a za koje su uvidjeli da ih neće biti jednostavno provesti bez valjanog razumijevanja kultura koje su se razvile unutar kompanija. Organizacijska kultura je tako postala istovremeno i zaprekom promjeni, ali i mogućim alatom za provođenje iste (Trice i Beyer, 1993, str. 30).

U razdoblju koje je uslijedilo od sredine 1980-ih godina pa do kraja 20. stoljeća, istraživači su se mučili s iznalaženjem valjane definicije organizacijske kulture, kao i utvrđivanjem s njom povezanih paradigmi, okvira, detaljnog sadržaja i drugog. Istraživanja su i dalje bila pretežito kvalitativne prirode, iako su istraživači nastojali prekinuti tu antropološku tradiciju te su prilikom izučavanja kulture počeli sve više primjenjivati i kvantitativne metode istraživanja; tako su se razvila brojna, danas popularna, mjerenja, što je, u konačnici, omogućilo provođenje sve više usporednih studija kulture u organizacijama (Schneider et al., 2017, str. 16-18).

Konačno, u posljednja dva desetljeća, kako navode Schneider et al. (2017, str. 27-31) došlo je do daljnjeg produbljivanja izučavanja organizacijske kulture, posebno njezinih pojedinačnih elemenata, zatim supkultura, kao i međuodnosa organizacijske kulture i poslovnih funkcija i praksi prisutnih u sustavu (primjerice, prakse vezane uz ljudske potencijale) te pojavnosti kao što su *leadership* i slično. U ovom razdoblju naglasak je na kvantitativnim metodama istraživanja. Sveukupno gledano, postignut je značajan napredak u izučavanju, mjerenju i razumijevanju organizacijske kulture u njezinoj cjelokupnosti, ali i dalje ostaje značajno područje tog konstrukta (npr. promjene kroz vrijeme) koje je do danas oskudno pokriveno i koje će pobuđivati interes istraživača u razdoblju pred nama.

### **2.3. Uloga, značajke i oblikovanje organizacijske kulture**

Svijet je, kao što su ustvrdili Hofstede et. al (2010, str. 4), prepun sukoba između ljudi, grupa i nacija koje različito razmišljaju, osjećaju i djeluju, a istovremeno su ti ljudi, grupe i nacije izloženi zajedničkim problemima koji, da bi se riješili, zahtijevaju njihovu suradnju. Usprkos međusobnim razlikama, ljudi su u svojoj srži društvena bića, kojima je za preživljavanje i rast nužna suradnja s drugim ljudima. Ona se nalazi u središtu ljudskih života i društva općenito – od svakodnevnih interakcija pa sve do nekih od najvećih poduhvata u ljudskoj povijesti. Stoga, razumijevanje suradnje, u smislu toga što je motivira, kako se razvija, kako nastaje i zašto, odnosno kada do iste ne dolazi, predstavlja važan aspekt razumijevanja ljudskog ponašanja. Pritom je važno istaknuti da suradnja često izostane kada pojedinci nisu sigurni oko relativne važnosti vlastitog doprinosa održivosti njihovog neposrednog okruženja (Nature, 2018).

### 2.3.1. Temeljna uloga, funkcije i karakteristike organizacijske kulture

Gledište slično uvodnom razmišljanju, ali u kontekstu organizacija i poslovanja, ponudio je još davne 1979. godine Pettigrew (1979, str. 574), koji je istaknuo da je upravo *društveno tkivo* oko nas ono koje daje značenje svakodnevnim zadacima i ciljevima koje nastojimo ostvariti te da bi ljudi mogli djelovati i funkcionirati u bilo kojem okruženju oni moraju imati neprekidno razumijevanje o tome što je zapravo smisao takvog djelovanja. Istovremeno, kako su istaknuli Deal i Kennedy (1982, str. 5, 59), ljudi su ti koji čine poslovanje neke organizacije uspješnim – svako postignuće ljudi zaslužuje priznanje, pri čemu priznanje zauzvrat motivira ljude na još veća ostvarenja; upravo tu organizacijska kultura dolazi do izražaja, jer je ona ta koja ljudima daje značenje i smisao njihovom svakodnevnom životu unutar neke organizacije.

Upravo u vezi s naprijed navedenim ispoljava se temeljna uloga organizacijske kulture – ona, „kao sustav javno i zajednički prihvaćenih značenja koja funkcioniraju za određenu grupu u određeno vrijeme“<sup>6</sup>, za članove neke organizacije predstavlja svojevrsni orijentir za (ne)prihvatljivo razmišljanje i djelovanje unutar te organizacije, a istovremeno pridružuje smisao njihovom djelovanju unutar i u vezi s tom organizacijom, daje im društveni identitet unutar organizacije te im pruža osjećaj pripadnosti grupi ljudi sa zajedničkim interesima i ciljevima, kao i osjećaj osobne važnosti u odnosu na njihov doprinos uspješnosti i održivosti organizacije. Ona tako osigurava tzv. društvenu stabilnost unutar organizacije, neposredno utječe na formiranje načela etičnosti organizacije, potiče motivaciju, rast i razvoj zaposlenika organizacije i njihovu predanost „višim ciljevima“ organizacije te, u konačnici, ima značajnu ulogu u izgradnji identiteta i stvaranja imidža organizacije (Langton et al., 2016, str. 348; Ortega-Parra i Sastre-Catillo, 2013, str. 1073; Načinović, 2011, str. 405; Schein, 2010, str. 3; Sikavica i Novak, 1999, str. 614; Trice i Beyer, 1993, str. 9-10; Deal i Kennedy, 1982, str. 57).

Ona pritom ispunjava ukupno četiri temeljne funkcije, a oko čega, za razliku od opće nesložnosti oko definicije organizacijske kulture, kako ističe Ott (1989, str. 67-68), postoji načelno suglasje među autorima, neovisno o njihovom pristupu izučavanju i definiranju organizacijske kulture. Tako Ott navodi da organizacijska kultura: (i) osigurava zajedničke

---

<sup>6</sup> Definicija organizacijske kulture koju je iznio Andrew M. Pettigrew (1979, str. 574) u svom istaknutom članku „O izučavanju organizacijskih kultura“.

obrasce kognitivnih interpretacija ili percepcija, kako bi članovi organizacije znali na koji način se od njih očekuje da razmišljaju i postupaju, (ii) osigurava zajedničke obrasce naklonosti, tj. emocionalne uključenosti i predanosti vrijednostima i moralnim načelima organizacije, kako bi članovi organizacije znali što se od njih očekuje da cijene i osjećaju, (iii) definira i održava granice, čime omogućuje identifikaciju članova organizacije i onih koji to nisu, (iv) djeluje kao kontrolni sustav organizacije koji preporučuje ili zabranjuje određena ponašanja.

S druge strane, u smislu boljeg razumijevanja prirode organizacijske kulture, nužno je istaknuti da istu primarno karakterizira sedam dimenzija kulture, kako su to izvorno predložile Chatman i Jehn<sup>7</sup> (1994, str. 525-543), a kasnije mnogi prihvatili. Naime, one su smatrane nužnim iz mnoštva prethodno razmatranih kulturalnih dimenzija utvrditi jasan i pouzdan skup replicirajućih dimenzija kulture kojima je moguće općenito okarakterizirati organizacijsku kulturu. Pritom svojstvo replikacije neke dimenzije ne implicira da je pojedina dimenzija kulture od istog značaja u svim organizacijama, ali podrazumijeva da jeste od nekakvog značaja za razumijevanje i tumačenje organizacijske kulture neovisno o organizaciji ili industriji. Upravo je njihov prijedlog sedam dimenzija organizacijske kulture, iznesen 1994. godine, danas vrlo često istican te se u literaturi referencira kao *sedam primarnih karakteristika organizacijske kulture*. Vrijednost svake od ovih karakteristika za neku organizaciju, tj. važnost koju neka organizacija pridaje svakoj od ovih dimenzija kulture može ići od niske do visoke i razlikuje se od organizacije do organizacije, ali one su prisutne u svakoj organizaciji i u svojoj ukupnosti odražavaju jedinstvenu kulturu organizacije (Langton et al., 2016, str. 348-349; Shonubi i Akintaro, 2016, str. 39930; Oparanma, 2015, str. 15; Silverthone, 2005, str. 41). Tako se organizacijska kultura bilo koje organizacije može okarakterizirati kroz sljedeće dimenzije (Langton et al., 2016, str. 348): (i) inovacije i preuzimanje rizika (stupanj do kojeg su zaposlenici organizacije poticani na inovacije i preuzimanje rizika), (ii) usredotočenost na detalje (stupanj

---

<sup>7</sup> Njihov prijedlog nastao je nastavno na ranija istraživanja koja je Jennifer A. Chatman provela u suradnji s C. A. O'Reillyem i D. F. Caldwellom razmatrajući kongruentnost između osobe i kulture organizacije. U tu svrhu razvili su instrument koji su nazvali *Profil organizacijske kulture* (en. Organizational Culture Profile – OCP) i testirali ga na pet većih skupina ljudi. Predmetni instrument u svojoj srži predstavlja upitnik koji se sastoji od ukupno 54 vrijednosne izjave koje generički obuhvaćaju individualne i organizacijske vrijednosti te koje su ispitanici svrstali u 9 kategorija, rangirajući ih od najviše do najmanje poželjnih (iz njihove perspektive o tome koliko je važna prisutnost svake od tih vrijednosti unutar organizacije). Na ovaj su način nositelji istraživanja ispitivali osobne vrijednosne preferencije pojedinaca u korelaciji s vrijednostima organizacija. Kao rezultat istraživanja definirali su, između ostalog, ukupno 8 faktora kojima se, prema njihovim nalazima, može generički okarakterizirati organizacijska kultura. (O'Reilly et al., 1991, str. 49-60)



do kojeg se od zaposlenika organizacije očekuje da rade precizno, analitički i obraćajući pažnju na detalje), (iii) orijentacija na ishod (stupanj do kojeg se vodstvo fokusira na rezultate, odnosno na ishode, umjesto na tehnike i procese za postizanje željenih ishoda), (iv) orijentacija na ljude (stupanj do kojeg odluke vodstva uzimaju u obzir efekte koje ishodi imaju na ljude unutar organizacije), (v) orijentacija na tim (stupanj do kojeg su radne aktivnosti organizirane oko timova, umjesto pojedinaca), (vi) agresivnost (stupanj do kojeg su ljudi agresivni i kompetitivni, umjesto opušteni i podržavajući) i (vii) stabilnost (stupanj do kojeg organizacijske aktivnosti naglašavaju održavanje statusa quo nasuprot rastu).

### **2.3.2. Faktori koji utječu na oblikovanje organizacijske kulture**

Svakodnevni život bilo koje organizacije uvjetovan je, s jedne strane, ljudima koji čine organizaciju, sa svim njihovim individualnim vjerovanjima i karakteristikama, i, s druge strane, mnogobrojnim odnosima s različitim subjektima i pojavama iz okruženja, poput kupaca, dobavljača, zakonske regulative, političkog i društvenog konteksta i slično. Upravo kombinacija svih ovih faktora, zajedno s temeljnim odrednicama same organizacije, ima neposredan utjecaj na oblikovanje kulture organizacije (Wilson i Bates, 2003, str. 91-92).

Ott (1989, str. 75), pritom, smatra kako svi ti faktori imaju ishodište u tri primarna izvora: (i) kulturi šireg društvenog okruženja unutar kojeg organizacija djeluje, (ii) prirodi posla kojim se organizacija bavi, odnosno poslovnom okruženju organizacije te (iii) vjerovanjima, vrijednostima i temeljnim pretpostavkama osnivača organizacije i/ili prvih dominantnih lidera u istoj, pri čemu su ti izvori u nekom dijelu međusobno uvjetovani.

Ghinea (2015b, str. 63), s druge strane, primarno dijeli predmetne faktore na one iz unutarnjeg okruženja i one iz vanjskog okruženja, pri čemu se u prvu skupinu ubrajaju osnivač organizacije, programi procjene i stimulacija, organizacijski resursi, povijest organizacije, očekivanja zaposlenika, priroda posla, korištene informacijske i druge tehnologije te proizvodi organizacije, dok se u potonju skupinu tzv. vanjskih faktora ubrajaju klijenti, gospodarsko okruženje, društveni faktori, nacionalna kultura, globalizacija i zakonodavstvo.

Nasuprot njima, Roşca et al. (2008, str. 561-562) smatraju kako su faktori koji utječu na oblikovanje organizacijske kulture mnogobrojni te ih svode na pet koje smatraju najvažnijima: (i) radne grupe (ponajprije s aspekta odnosa unutar tih grupa te misije svake pojedine grupe unutar organizacije), (ii) stil vođenja ljudi koji prakticiraju menadžeri (pri čemu je utjecaj svakog pojedinog menadžera, smatraju, proporcionalan njihovom hijerarhijskom položaju u organizaciji), (iii) karakteristike organizacije (posebno u smislu veličine organizacije, a potom i u smislu prisutne razine formalizma, decentralizacije i autonomije, kao i s obzirom na povijest organizacije, njezinu ekonomsku situaciju te fazu životnog ciklusa u kojoj se organizacija nalazi), (iv) osnivači i vlasnici (s obzirom na filozofiju i temeljne vrijednosti na kojima su podigli organizaciju) i (v) okruženje (zakonodavno, gospodarsko, kulturalno i tehnološko).

Wilson i Bates (2003, str. 157-164), pak, spominju organizacijske procese i sustave (npr. komunikacijski sustav, procesi vezani za zapošljavanje, sustav nagrađivanja zaposlenika i sl.) kao faktore koji utječu na oblikovanje zajednice unutar organizacije, no u smislu neposrednog utjecaja na kulturu organizacije prvenstveno ističu važnost i utjecaj osnivača i vlasnika, posebno kada se radi o manjim organizacijama. Naime, oni smatraju kako osnivači i vlasnici utječu na organizacijsku kulturu na nekoliko važnih i međusobno povezanih načina – putem simbolične snage koju imaju unutar i u vezi s organizacijom (zbog vizije i vrijednosti koje su usadili unutar organizacije prilikom stvaranja iste, kao i zbog toga što oni simbolično utjelovljuju povijest organizacije), putem osobne motivacije u odnosu na smjer i razvoj organizacije (što će se posebno očitovati kroz organizacijsku strukturu te procese odlučivanja i delegiranja u organizaciji) te putem načina upravljanja, osobito kada je on patrijarhalnog karaktera (pokroviteljski odnos prema poslu i zaposlenicima).

Konačno, Szczepańska i Kosiorek (2017, str. 457-464), koji su nešto konkretnije razmotrili ovu materiju, ističu kako su se faktori koji utječu na oblikovanje organizacijske kulture mijenjali kroz vrijeme. Tako navode da se ranije smatralo kako je vodstvo to koje diktira razvoj organizacijske kulture, a zatim da kulture šireg konteksta, poput nacionalnih kultura, utječu na razvoj kultura organizacija; potom se naglasak stavljao na rastuću industrijalizaciju koja je omogućila univerzalne upravljačke prakse i principe rada temeljene na globalnom širenju znanja i tehnologije, dok se trenutačno potencira stajalište koje u prvi plan stavlja prakse povezane s upravljanjem ljudskim potencijalima. Preciznije govoreći, navode kako

mnogobrojni faktori utječu na organizacijsku kulturu te ih oni klasificiraju s obzirom na okruženje iz kojeg isti potječu. Pritom primarno razlikuju tzv. opće okruženje, koje definira prostorno-vremenski okvir i uvjete u kojima organizacija posluje (političko okruženje, gospodarstvo, tehnologija, zakonodavni okvir, nacionalna kultura i vrijednosti), i tzv. ciljano okruženje, koje čini unutarnje okruženje same organizacije i drugi subjekti s kojima je organizacija u nekoj vrsti interakcije. Slijedom toga, kao i Ghinea, predmetne faktore dijele na one koji svoje izvorište imaju u vanjskom okruženju i na one koji potječu iz unutarnjeg okruženja organizacije. Pritom pojašnjavaju kako je utjecaj „vanjskih faktora“ povezan s razvojem i rastom organizacije, a kao neke od njih navode: postignuća i pozicija organizacije na tržištu, trendovi potražnje, ulazak na nova tržišta, zahtjevi kupaca u odnosu na kvalitetu proizvoda, dostupnost kapitala i kvalificiranih djelatnika; posebno, međutim, ističu snažan utjecaj društvenog i kulturalnog okruženja u kojem organizacija djeluje, kao i utjecaj nacionalne kulture na čijim temeljima je organizacija izrasla. S druge strane, kao ključne „unutarnje faktore“ ističu osnivača organizacije (za kojeg smatraju da svojim postupanjem, ali i definiranjem vizije i misije organizacije, neposredno utječe na vrijednosti koje dijele ostali članovi organizacije), vodstvo organizacije (koje svojim ponašanjem, poduzetim radnjama i načinom komunikacije neposredno utječe na to kako zaposlenici percipiraju i doživljavaju kulturu) te zaposlenike organizacije (koji, uglavnom nesvjesno, postižu konsenzus s ostalim članovima organizacije o prihvatljivim i poželjnim elementima i osobinama organizacije).

Szczepańska i Kosiorek (2017, str. 465) ujedno ističu kako su unutarnji faktori od vitalnog značaja za oblikovanje kulture neke organizacije, pri čemu smatraju kako je socijalizacija zaposlenika jedan od ključnih momenata s tim u svezi. Pritom pojašnjavaju kako oblikovanje organizacijske kulture nije jednokratna radnja, već isto predstavlja proces koji se odvija u nekoliko faza – (i) formuliranje principa organizacijske kulture, (ii) razvoj organizacijske kulture, tijekom čega se identificira sve ono što povezuje ljude neke organizacije, (iii) konsolidacija, prilagodba i stabilizacija organizacijske kulture uz istovremenu procjenu ponašanja ljudi koji čine neku organizaciju, sa svrhom potpune integracije zaposlenika u interno okruženje organizacije, pri čemu će uspjeh ponajprije ovisiti o pozitivnom utjecaju rukovodećeg kadra na preostale zaposlenike organizacije, (iv) zrelost, odnosno potpuna stabilnost organizacije, koja se očituje u konsolidiranim obrascima ponašanja, standardima i drugim artefaktima unutar organizacije.

### 3. RAŠČLAMBA I UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKOM KULTUROM

U svojem naširoko poznatom djelu „Korporativna kultura i izvedba“, Kotter i Haskett (1992, str. 3) su uvodno poglavlje posvetili *snazi kulture*, u kojem na samom početku navode sljedeće: „Stalno susrećemo organizacijske kulture. Kada te kulture nisu naše, njihove najviše vidljive i neuobičajene osobine djeluju upečatljivo: izgled tradicionalno odjevenih IBM prodavača, predanost kompaniji... Kada se radi o našim kulturama, obično prođu nezamijećeno – sve dok ne pokušamo implementirati novu strategiju ili program koji nije kompatibilan s njihovim središnjim normama i vrijednostima. Tada iz prve ruke promatramo snagu kulture.“.

Osim što predstavlja integralni dio svake organizacije, upravo je organizacijska kultura ta sila koja snažno, a ponekad i presudno, utječe na tok i rezultat poslovanja neke organizacije, posebno promatrano na dugi rok (Kotter i Haskett, 1992, str. 11). Ništa manje bitno, kako će gotovo pa svaki osviješteni rukovoditelj istaknuti – *ljudi su najveća vrijednost svake organizacije*, a upravo je organizacijska kultura faktor koji može učiniti ključnu razliku na način da ili privuče i zadrži dobre zaposlenike ili, pak, odbije i otjera najbolje zaposlenike s okruženjem koje nije poticajno te koje ih ne podržava i ne nagrađuje (Schachter, 2005). Da je tome uistinu tako potvrđuju i brojni primjeri organizacija (primjerice, IBM, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Walmart, Apple, Pixar, Walt Disney, Coca Cola, Google i drugi) čiji se iznimni tržišni uspjesi mogu uvelike pripisati snažnim i istaknutim kulturama koje su te organizacije razvile i njegovale (Cameron i Quinn, 2011, str. 2-6; Deal i Kennedy, 1982, str. 3-12; Schwartz i Davis, 1981, str. 30). Kako su to Deal i Kennedy (1982, str. 15) jezgrovito, ali moćno saželi: „Kompanije koje su razvile vlastite identitete oblikujući vrijednosti, stvarajući heroje te običaje i rituale, kao i dopuštajući kulturalnu umreženost, imaju prednost. Te kompanije imaju ne samo proizvode, već vrijednosti i vjerovanja za prenijeti dalje. Također, osim što stvaraju profit, imaju i priče za ispričati, a umjesto bezličnih birokrata, imaju heroje na koje se rukovoditelji i zaposlenici mogu ugledati.“. Upravo zbog navedenog, nužno je dobro razumjeti od čega je organizacijska kultura „sagrađena“, kako se manifestira i kako se njome upravlja, sve kako ishodi pojedinačnih inicijativa, ali i poslovanja općenito, ne bi bili stihijski i manjkavi, već u skladu s ciljevima i očekivanjima, jer se izniman uspjeh i konkurentska prednost ne ostvaruju samo i isključivo primjenom Porterovih generičkih strategija i sličnim.

### 3.1. Razine i elementi organizacijske kulture

Kada razmatramo organizacijsku kulturu s aspekta razina na kojima ista postoji, odnosno djeluje, pojednostavljeno možemo reći, kao što je to učinio i Sikavica (Sikavica i Novak, 1999, str. 597), da organizacijska kultura egzistira na dvije razine u organizaciji – vidljivoj i nevidljivoj (ono što je očito i lako prepoznatljivo naspram onoga što je manje očito i teže prepoznatljivo). Međutim, mnogi autori su prihvatili i referenciraju, a neki čak dalje razrađuju i nadograđuju<sup>8</sup> (Langton et al., 2016, str. 349-350; Hatch, 1993, 658-660; Martin i Siehl; 1989, str. 499), Scheinov model višerazinskog pogleda na organizacijsku kulturu s obzirom na područje njezinog postojanja i elemente njezine manifestacije (Načinović, 2011, str. 408; Silverthone, 2005, str. 26-27; Ostroff et al., 2003, str. 568; Ott, 1989, str. 54). Tako Schein (2010, str. 23-24) smatra da se organizacijska kultura može sagledati i analizirati na nekoliko različitih razina<sup>9</sup>, pri čemu te razine variraju od vrlo očitih, opipljivih manifestacija koje se mogu vidjeti i osjetiti, preko prihvaćenih vjerovanja, vrijednosti, normi i pravila ponašanja pa sve do duboko usađenih, nesvjesnih temeljnih pretpostavki<sup>10</sup>. Drugim riječima, prema Scheinu, razlikujemo tri glavne razine djelovanja organizacijske kulture, a one su sljedeće: (i) artefakti (sve pojave i stvari koje se mogu vidjeti, čuti i osjetiti prilikom susreta s nekom grupom ljudi i njihovom kulturom – izgled fizičkog okruženja, jezik, tehnologija i proizvodi, umjetnička djela, stil odijevanja, način ponašanja, pokazivanje emocija, mitovi i priče o organizaciji, javno istaknute vrijednosti, uočljivi rituali i ceremonije, organigrami, opaženo ponašanje), (ii) usvojena vjerovanja i vrijednosti (ideali, ciljevi, vrijednosti i težnje, kao i ideologije) te (iii) temeljne pretpostavke (vjerovanja i vrijednosti koja su implicitne prirode i postoje na nesvjesnoj razini).

---

<sup>8</sup> Jedna od najistaknutijih među njima je Mary Jo Hatch, profesorica emerita na području organizacijskog ponašanja pri američkom Virginia sveučilištu, koja naglašava relevantnost Scheinovog modela, ali istovremeno ističe kako smatra da bi isti bio korisniji ako bi obuhvaćao ideje koje proizlaze iz simbolično-interpretativne perspektive. U tom smislu, nadogradila je Scheinov model uvođenjem određene dinamike putem procesne orijentacije (proces manifestacije, realizacije, simbolizacije i interpretacije), a koji nadograđeni model je nazvala *kulturalna dinamika*. (Hatch, 1993, str. 658)

<sup>9</sup> U istaknutom smislu, pojam „razina“ predstavlja „stupanj do kojega je kulturološki fenomen vidljiv promatraču“. (Schein, 2010, str. 23)

<sup>10</sup> Kako sam Schein pojašnjava, on koristi pojam „temeljne pretpostavke“, za razliku od mnogih drugih autora koji koriste pojam „temeljne vrijednosti“, iz razloga što članovi neke grupe iste uobičajeno uzimaju „zdravo za gotovo“ i tretiraju ih kao nešto o čemu se ne pregovara, a to ujedno predstavlja suštinu osjećaja pripadnosti odnosnoj grupi, naspram vrijednosti koje su, po njegovom mišljenju, nešto što je otvoreno za raspravu i ljudi se s njima mogu, ali i ne moraju složiti. (Schein, 2010, str. 23)

**Slika 3.1.: Tri razine organizacijske kulture prema Scheinu**



*Izvor: Izrada autora, prema Scheinu (2009, str. 21)*

Schein (2010, str. 24-33; 2009, str. 22-27) pritom pojašnjava kako je razina artefakata tzv. površinska razina, koja je jednostavna za opaziti, ali istovremeno vrlo teška za protumačiti, iz razloga što promatrači mogu jednostavno opisati ono što su vidjeli i osjetili, ali osnovom samo toga ne mogu valjano protumačiti što to uistinu znači za promatranu organizaciju, već će njihove interpretacije ponajprije predstavljati projekcije vlastitih osjećaja i reakcija u odnosu na opaženo. Drugim riječima, kultura organizacije se na ovoj razini manifestira vrlo jasno te ujedno ima neposredan emocionalan utjecaj na promatrača, ali mu ne omogućava nedvojbeno tumačenje onoga što opaža. S druge strane, u odnosu na usvojena, odnosno s vremenom prihvaćena vjerovanja i vrijednosti, koja postoje na tzv. srednjoj razini organizacijske kulture, pojašnjava kako se ona odnose na vjerovanja i vrijednosti koja su izričito artikulirana i na svjesnoj razini usmjeravaju ponašanje članova organizacije u određenim situacijama te, zapravo, služe kao svojevrsni normativ, odnosno moralni indikator za (ne)prihvatljivo ponašanje unutar i u vezi s organizacijom, a ista često postanu i integralnim dijelom organizacijske filozofije, odnosno temeljne ideologije organizacije. Pritom naglašava da prilikom analiziranja ove, kao i one niže razine svakako treba razlikovati vjerovanja i vrijednosti (i) koja su usklađena s onima na najdubljoj (trećoj) razini, od onih (ii) koja su dijelom organizacijske filozofije ili ideologije, odnosno od onih (iii) koja predstavljaju racionalizaciju stvari ili tek težnju organizacije za budućnost. Naime, bez identificiranja i razumijevanja vjerovanja i vrijednosti usidrenih na onoj najdubljoj razini, ističe, gotovo je nemoguće u potpunosti razumjeti ponašanje članova organizacije i kulturu kojom je njihovo ponašanje

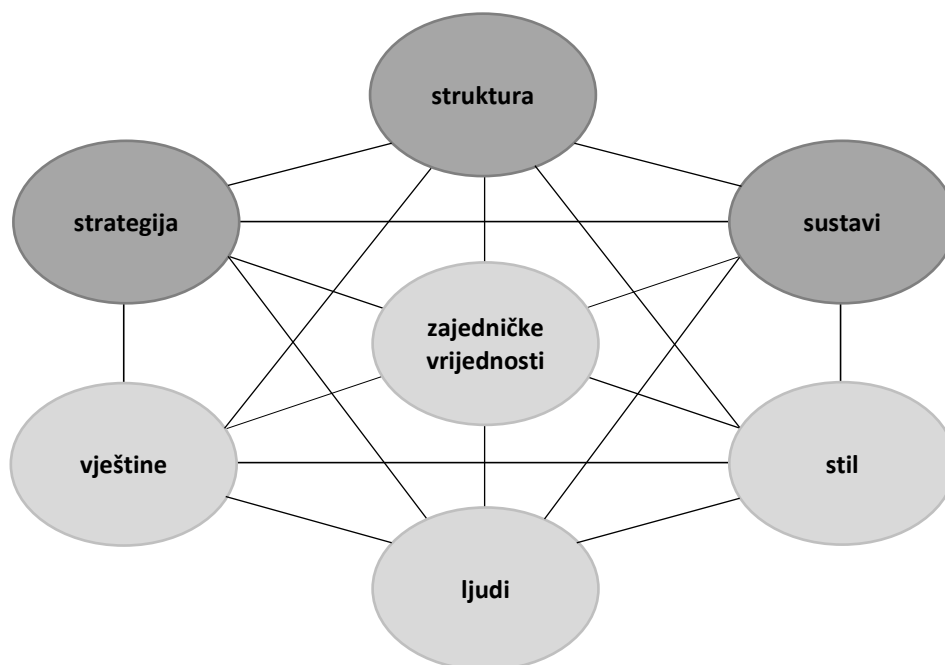
uvjetovano. Razlog tome leži u činjenici da su upravo ta temeljna vjerovanja i vrijednosti, odnosno pretpostavke, koje su toliko duboko usađene unutar neke organizacije i koje članovi organizacije praktički bespogovorno i gotovo nesvjesno uvažavaju te, shodno tome, nikad ne dovode u pitanje, zapravo motor pokretač svega što se događa na višim razinama. Te temeljne pretpostavke produkt su povijesnog razvoja organizacije – izvorno „ponuđene“ od osnivača i čelnih ljudi organizacije, a kroz vrijeme prihvaćene i usvojene kao ispravne od ostalih zaposlenika te po principu „zdravo za gotovo“ prenošene na novo pridošle članove organizacije. Stoga upravo ta treća, nevidljiva razina organizacijske kulture, smatra Schein, predstavlja njezinu suštinu, jer, uz to što članovima organizacije pruža temeljni osjećaj identiteta i omogućuje im da se osjećaju dobro i samopouzdana, ona omogućava valjano dekodiranje, razumijevanje i korištenje svih pojava koje se mogu opaziti na višim razinama; ona predstavlja temelj i ishodište kulture neke organizacije, dok se u svojoj punini organizacijska kultura manifestira na prve dvije, više vidljive razine.

Osim što jasno pojašnjava način manifestiranja organizacijske kulture, prikazani teorizirajući pogled na istu ujedno daje informaciju i o elementima od kojih se, prema Scheinu (2010, str. 24), sastoji kultura neke organizacije. Tako je razvidno da među elementima organizacijske kulture, a na podlozi vjerovanja, vrijednosti i osjećaja, značajno mjesto, kao kategorija s najvećim brojem pojedinačnih elemenata, zauzimaju artefakti, ili, drugim riječima, sve ono što je proizvod svjesnog ljudskog djelovanja i što angažira čovjekova osjetila. Neki autori će takve elemente nazvati *vidljivim znakovima kulture*, kao što je to, primjerice, učinio Sikavica (Sikavica i Novak, 1999, str. 597), govoreći o simbolima, ceremonijama, pričama, sloganima, ponašanju, stilu odijevanja i slično, dok će ih drugi, pak, skupno nazvati *simbolima*, kao što su to npr. učinile Rafaeli i Worline (2000, str. 72-73), pojašnjavajući da simboli čine integralni dio organizacijskog života i u svojoj srži predstavljaju elemente koji aktivno utječu na formaciju smisla, znanja i ponašanja članova organizacije. No, neovisno o korištenom nazivu, radi se o elementima organizacijske kulture koji označavaju vidljive i na drugi način osjetilne manifestacije onoga u što organizacija vjeruje i što zagovara te predstavljaju lako uočljivi odraz organizacijskog života. S druge strane, vrijednosti, posebno one koje Schein referencira kao temeljne pretpostavke, iako su teže uočljive od prethodno spomenutih elemenata, predstavljaju ključni gradivni element organizacijske kulture. Kako su Deal i Kennedy (1982, str. 21) istaknuli, one su kamen temeljac svake organizacijske kulture, usko su povezane s

faktorima uspjeha organizacije i neposredno utječu na formiranje ostalih elemenata kulture – ako su snažne, one neminovno plijene pozornost svih članova organizacije, odnosno ako su slabe, često budu ignorirane.

Koliki su značaj i snaga utjecaja vrijednosti na organizaciju zorno prikazuje i McKinseyev 7-S model, kojeg su razvili nekadašnji konzultanti kompanije McKinsey & Company – model razmatra sedam „tvrdih“ (strategija, struktura, sustavi) i „mekih“ (zajedničke vrijednosti, ljudi, vještine, stil) unutarnjih elemenata organizacije koji utječu na njezinu uspješnost, pri čemu središnje mjesto imaju upravo „zajedničke vrijednosti“ (Peters i Waterman, 1987, str. 41-42).

**Slika 3.2.: McKinseyev 7-S model**



*Izvor: Izrada autora, prema Petersu i Watermanu (1997, str. 42)*

Međutim, s naprijed navedenim u svezi, jedinstvena klasifikacija svih elemenata organizacijske kulture ne postoji te je kod nekih autora popis tih elemenata kraći, a kod nekih duži. Tako, s jedne strane, Pettigrew (1979, str. 574) navodi tek šest elemenata, koje pritom naziva plodovima koncepta organizacijske kulture – simboli, jezik, ideologija, vjerovanja, rituali i mitovi, a Ott (1989, str. 53), s druge strane, navodi pedesetak elemenata organizacijske kulture, izvedenih iz mnogobrojnih različitih definicija organizacijske kulture. Sulkowski (2012, str. 64-68) je, međutim, na podlozi radova Scheina, Pettigrewa, Batea i drugih autora,



analizirao mnogobrojne elemente organizacijske kulture prisutne u različitim kulturalnim pristupima te je sljedeće elemente istaknuo kao glavne sastavnice organizacijske kulture:

- vrijednosti i temeljne pretpostavke
  - *jezgra organizacijske kulture koja se bavi pitanjima identiteta i opstojnosti pojedinca unutar organizacije*
- društvene i organizacijske norme
  - *pravila koja usmjeravaju ponašanje članova organizacije (npr. naputci ili zabrane)*
- način komuniciranja, priče, pripovijesti, mitovi i metafore
  - *način kako se komunicira unutar i u ime organizacije, uključujući pitanje humora*
  - *neformalni, verbalni opisi organizacijske prošlosti od strane zaposlenika, koji odražavaju „duh“ organizacije*
  - *korištenje metafora koje odražavaju sliku organizacije, društvene odnose unutar organizacije i s vanjskim okruženjem*
- organizacijski stereotipi
  - *jednostavna, preporučljiva pravila koja se odnose na sve elemente društvene stvarnosti (identitet, međuljudske odnose, suradnju s drugima itd.), koja nastaju uslijed ponavljajućih iskustava i koja se odražavaju kroz ostale elemente organizacijske kulture*
- simboli
  - *znakovi koji odražavaju vrijednosti organizacije*
  - *neki će ih svesti samo na logotip, žig i boju, dok će im drugi proširiti značenje na gotovo sve u vezi s organizacijom što može biti simboličnog karaktera (riječi, događanja, različite situacije, karakteri itd.)*
- rituali
  - *nositelji kulturnog nasljeđa organizacije, relativno krutog karaktera, koji se iskazuju putem simboličnog i ponavljajućeg ponašanja ljudi, a istovremeno služe kako za prijenos poruke, tako i za postavljanje standarda ponašanja*
  - *najvažniji: inicijacija (postupanje prema novim zaposlenicima), tranzicija (postupanje prilikom promjena funkcija), integracija (mjere za jačanje identifikacije*

*zaposlenika organizacije), degradacija (postupanje koje se odnosi na smjenjivanje s funkcije i tzv. umanjivanje nečijeg „prestiza“)*

- običaji
  - *ponavljajuće, ustaljene društvene prakse unutar organizacije, slične ritualima, ali mekšeg, fleksibilnijeg karaktera i s većim fokusom na pojedinca*
- organizacijski heroji
  - *osobe koje svojom osobnošću, energijom, idejama i djelima iznimno doprinose oblikovanju i razvoju organizacijske kulture (to su uvijek osnivači/vlasnici, a mogu biti i neki od rukovoditelja, kao i karizmatični zaposlenici)*
- tabui
  - *teme i društvene aktivnosti koje su skrivene ili zabranjene unutar organizacije i koje su nerijetko u vezi s diskriminacijom i stigmatizacijom ranjivih skupina ljudi*
- kulturalni obrasci
  - *odnose se na prihvatljive načine ponašanja i komuniciranja unutar organizacije, kao odraz kulturalnih vrijednosti te organizacije*
- kulturalni artefakti
  - *vidljive manifestacije postojeće organizacijske kulture, ponajprije u smislu fizičkog okruženja, ponašanja članova organizacije i korištenog jezika.*

Sulkowski također, na samom kraju, među elemente organizacijske kulture ubraja i supkulturu, kao pojavnost koja se formira unutar organizacije na temelju vrijednosti koje nisu potpuno usklađene s vrijednostima dominantne kulture. No, poglavlje 3.2.3. prikazuje može li se uistinu supkulturu poimati kao element organizacijske kulture.

### **3.2. Vrste organizacijske kulture**

Kao što je ranije istaknuto, svaka organizacija ima nekakvu kulturu, jedinstvenu i specifičnu baš za tu organizaciju. I usprkos postojanju brojnih definicija organizacijske kulture, koje toj materiji pristupaju iz mnoštva različitih gledišta, teorija i praksa iznjedrile su nekoliko različitih i široko prihvaćenih kategorizacija iste s obzirom na pojedinačne organizacijske kulture koje je

moгуće općenito uočiti promatrajući organizacije iz različitih gledišta, jer, kako je rekao Handy (1995, str. 4), „iako je svaka organizacija drugačija, postoje obrasci koje je moguće raspoznati, modeli koje je moguće imitirati i smjernice koje je moguće slijediti“.

Najjednostavnija podjela organizacijskih kultura bila bi ona koja, s jedne strane, kategorizira organizacijsku kulturu na temelju samo jedne značajke ili dimenzije (primjer čega bi, prema Sikavici (Sikavica i Novak, 1999, str. 601), bile dominantna organizacijska kultura vs. supkultura, jaka vs. slaba organizacijska kultura, jasna vs. nejasna organizacijska kultura, odlična vs. užasna organizacijska kultura, postojana vs. prilagodljiva organizacijska kultura i participativna vs. neparticipativna organizacijska kultura) te, s druge strane, na temelju dvije ili više značajki, odnosno dimenzija.

### **3.2.1. Najčešće tipologije organizacijske kulture**

Neke od najčešće referenciranih tipologija su one višedimenzionalne, a ponudili su ih 1972. Harrison, 1982. Deal i Kennedy, 1985. Handy te 1999. Cameron i Quinn. Uz navedene, postoji i cijeli niz ostalih tipologija.

Tako je Roger Harrison, međunarodno priznati konzultant na području organizacijskog razvoja, prije približno pola stoljeća, među prvima široj javnosti ponudio potencijalnu tipologiju organizacijske kulture. Naime, model koji je tada razvio je, zanimljivo, nastao kao posljedica jednog razgovora s Charlesom Handym, koji su vodili ispod drveta u Nacionalnom institutu laboratorija za primijenjenu nauku o ponašanju u Bethelu (u američkoj saveznoj državi Maine) te su ga svaki na svoj način obradili i prikazali – Harrison u članku „Razumijevanje karaktera vaše organizacije“, objavljenom u Harvard Business Review 1972. godine, a Handy u svojoj knjizi „Razumijevanje organizacija“, objavljenoj 1985. godine (Harrison, 1994b, str. 1, 7). U naprijed spomenutom radu, Harrison je danas poznate vrste organizacijske kulture izvorno nazvao organizacijskim ideologijama koje je smatrao temeljima konceptualnog okvira organizacijske kulture, a one su bile: (i) orijentacija na moć, (ii) orijentacija na uloge, (iii) orijentacija na zadatke i (iv) orijentacija na ljude. Odnosni model mu je kasnije poslužio kao temelj za izradu izvorne verzije upitnika „Dijagnosticiranje organizacijske ideologije“, koji je prvi put javno objavio 1975. godine, a dvadesetak godina kasnije ga je, zajedno s Herbom

Stokesom, dodatno unaprijedio, kao i sami model. Slijedom toga, Harrison razlikuje sljedeće četiri vrste organizacijske kulture (Harrison, 1994a, str. 10; Harrison, 1993, str. 1, 31, 40): (i) kultura moći, koja se temelji na snazi i nejednakosti u pristupu resursima i koju karakteriziraju imanje smjera, odrješitost i odlučnost, pri čemu se uspjeh postiže odlučnošću, fokusiranošću i snagom, (ii) kultura uloga, koja se temelji na strukturi i koju karakteriziraju red, stabilnost i kontrola, pri čemu se uspjeh postiže pouzdanošću, racionalnošću i sistematičnošću, (iii) kultura postignuća, koja se temelji na sposobnostima i koju karakteriziraju rast, uspjeh i razlikovanje, pri čemu se uspjeh postiže predanošću, idealističkim pogledom i energičnošću i (iv) kultura podrške, koja se temelji na odnosima i koju karakteriziraju zajedništvo, uslužnost i integracija, pri čemu se uspjeh postiže suradnjom, razumijevanjem i brigom.

Desetljeće kasnije, a temeljem proučavanja nekoliko stotina kompanija i njihovih poslovnih okruženja, Deal i Kennedy (1982, str. 107-123) došli su do spoznaje kako se (gotovo) sve organizacije mogu svrstati u jednu od ukupno četiri generičke kategorije organizacijske kulture, a sve ovisno o 2 ključna tržišna faktora – (i) stupnju rizika povezanog s aktivnostima organizacije i (ii) brzini kojom organizacije dobivaju povratne informacije o (ne)uspješnosti donesenih odluka i provedenih strategija. Međutim, naglašavaju kako je njihova podjela značajno pojednostavljena te kako je u suvremenom svijetu praktički nemoguće jednu organizaciju potpuno i precizno svrstati unutar samo jedne vrste kulture. Unatoč tome, smatraju kako je kategorizacija koju su ponudili svrsishodna kao polazišna točka utvrđivanja dominantno prisutne kulture u nekoj organizaciji ili organizacijskom odjelu. Tako prema njima razlikujemo sljedeće organizacijske kulture, koje pritom nose neuobičajene, pomalo „egzotične“ nazive: (i) macho kultura jakih tipova (eng. The Tough-Guy, Macho Culture), koju odlikuje „sve ili ništa“ okruženje u kojem brojni samostalni pojedinci redovito poduzimaju radnje visokog rizika i brzo dobivaju povratne informacije o tome jesu li njihove aktivnosti bile ispravne ili pogrešne, u kojoj je preko noći moguće ostvariti veliko bogatstvo, ali i doživjeti veliki neuspjeh, gdje je nepoduzimanje neke radnje jednako važno kao i poduzimanje, gdje su prisutni intenzivan pritisak i frenetičan ritam rada koji često dovode ljude do sagorijevanja na poslu (ovdje se uobičajeno radi o mladim organizacijama, u kojima je primarni fokus na brzinu postizanja nečega, a ne na opstanak), (ii) kultura radi i igrati žestoko (eng. The work hard / play hard culture), koja oslikava okruženje u kojem je glavno pravilo „zabava i akcija“, a rizici se poduzimaju umjereno uz brze povratne informacije, gdje se, s ciljem ostvarivanja uspjeha,

uglavnom potiču aktivnosti niskog stupnja rizika (uobičajena je u intenzivno prodajnim okruženjima, gdje pojedinačne prodaje ne čine posebnu razliku u rezultatu), (iii) kultura kladi se u kompaniju (eng. The bet-your-company culture), koja odražava okruženje visokog rizika i sporih povratnih informacija, gdje se učestalo donose odluke o izuzetno velikim financijskim ulozima, a dobivanje povratne informacije o tome je li se isplatilo ili ne zna potrajati godinama i gdje je dovoljna tek jedna ili dvije pogrešne odluke da nepovratno unište kompaniju te (iv) procesna kultura (eng. The process culture), koja predstavlja okruženje u kojem je fokus na tome kako je nešto napravljeno, a ne na tome je li bilo uspješno (kada se dovede do ekstrema, ovu kulturu moguće je nazvati i kulturom birokracije, a uobičajena je u financijskim institucijama poput banaka, osiguravajućih društava i slično, kao i u organizacijama vezanim uz javni sektor).

**Slika 3.3.: Vrste organizacijskih kultura prema Dealu i Kennedyju**

<b>+ - brzina povrat. inf.</b>	<b>Radi i igraj žestoko kultura</b>	<b>Macho kultura jakih tipova</b>
	<b>Procesna kultura</b>	<b>Kladi se u kompaniju kultura</b>
	-	+
	<b>stupanj rizika</b>	

*Izvor: Izrada autora, prema Dealu i Kennedyju (1982, str. 107-123)*

Charles Handy je, pak, na osnovi ranije spomenutog, izvornog Harrisonovog modela, definirao četiri vrste organizacijske kulture, koje je, zanimljivo, povezo sa starogrčkim bogovima. Kako je sam pojasnio, „Grcima je religija bila više stvar običaja, nego službena teologija. Njihovi su bogovi simbolizirali određene stvari i, u neku ruku, si odabirao svog boga jer si dijelio vrijednosti i interese koje je on predstavljao“. Pritom ističe kako svaka vrsta organizacijske kulture, a time i svaki bog, djeluje na prilično različitim pretpostavkama o izvoru moći i utjecaja, kao i o tome što motivira ljude, kako razmišljaju i uče te kako se stvari mogu mijenjati.

On, shodno tome, razlikuje sljedeće četiri vrste organizacijske kulture (Handy, 1995, str. 3, 5, 13-27; Handy, 1985, str. 188-196): (i) kultura moći, kojoj je starogrčki bog Zeus<sup>11</sup> „pokrovitelj“, a paukova mreža njezin slikoviti prikaz, ovisi o centralnom izvoru moći te „zrakama“ moći i utjecaja koje potječu od centralne figure; to je kultura gdje je snaga resursa temeljni izvor snage organizacije i gdje postoji malo pravila i procedura (radi se o ponosnim i snažnim organizacijama, koje imaju sposobnost brze (re)akcije i često je prisutna u manjim, poduzetnički orijentiranim organizacijama, kao i sindikatima te kompanijama vezanim uz nekretnine, trgovinu i financije), (ii) kultura uloga, kojoj je starogrčki bog Apolon<sup>12</sup> „pokrovitelj“, a grčki hram njezin slikoviti prikaz, je kultura u kojoj se djeluje na temelju logike i racionalnosti i gdje je snaga u stupovima organizacije – organizacijskim funkcijama ili specijalizacijama; to je kultura u kojoj su pravila i procedure glavne metode utjecaja i gdje će učinkovitost ovisiti o racionalnosti primijenjenoj prilikom raspodjele posla i odgovornosti (prisutna je u organizacijama gdje je ekonomija razmjera važnija od fleksibilnosti, a tehnička stručnost i duboka specijalizacija od inovacije i troška proizvoda), (iii) kultura zadataka, kojoj je starogrčka božica Atena<sup>13</sup> „pokroviteljica“, a mreža (s tanjim i debljim nitima) njezin slikoviti prikaz, stavlja naglasak na obavljanje posla te na neprekidno i uspješno iznalaženje rješenja za probleme; ovdje snaga i utjecaj proizlaze iz mjesta preklapanja unutar organizacije te iz stručnosti osoba (posebno je izražena npr. u odjelima marketinga, općeg savjetovanja, spajanjima, preuzimanjima, novim poduhvatima komercijalnih banaka i slično) te (iv) kultura

---

<sup>11</sup> a) „Bog svih bogova, Zeus je imao apsolutnu moć.“; „Kao što je Kleant (232. g. pr. Kr.) rekao: *Ti si vrhovni gospodar svemira i tako ništa ne nastaje bez tebe, ni na zemlji ni na prozračnom nebu niti u moru.*“ (Novak, 2008, str. 21-22)

b) „Zeus je olimpijski bog neba i grmljavine, kralj svih drugih bogova i ljudi i, posljedično, vrhovna figura u grčkoj mitologiji.“; „Uobičajeno je Zeus prikazivan sa žezlom u jednoj ruci i munjom u drugoj – oboje simboli njegova autoriteta.“; „...Zeus je također bio povezan s mudrošću i svjesnošću, s autoritetom i sudbinom, s borbama i moći.“ (preuzeto 3. 3. 2020. s <https://www.greekmythology.com/Olympians/Zeus/zeus.html>)

<sup>12</sup> a) „Mlad i lijep prorok, pjesnik i glazbenik, Apolon je imao sve vrline glavnoga boga... za njega se govorilo da je *najmoćniji od bogova.*“; „Budući da je Apolonov pogled dopirao svugdje, ništa mu nije bilo predaleko, i ništa mu nije moglo promaknuti – riječi, misli ili djela. Bio je sveznajući, jer je poznao uzrok zla i znao je kako ga otkloniti.“ (Novak, 2008, str. 7 i 11)

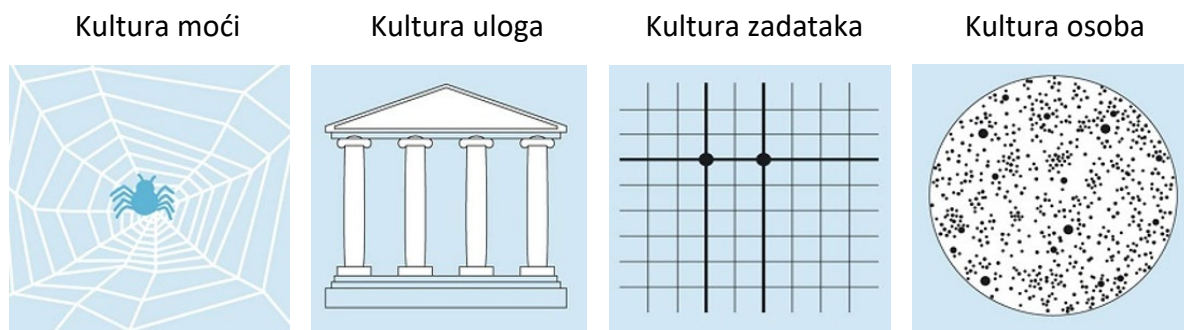
b) „Apolon je olimpijski bog sunca i svjetla, glazbe i poezije, iscjeljenja i pošasti, proroštva i znanja, reda i ljepote, strelčarstva i agrikulture.“; „... on je oličenje sklada, razuma i umjerenosti, savršen spoj fizičke superiornosti i moralne uzvišenosti.“ (preuzeto 3. 3. 2020. s <https://www.greekmythology.com/Olympians/Apollo/apollo.html>)

<sup>13</sup> a) „... ujedinjavala je ljubav prema umjetnosti s ljubavlju prema mudrosti.“; „Ona je bila ratnica, moćna i snažna, ona koja se bori u prvim redovima... ona se služila strategijom, zasjedom i lukavštinama, a u pojedinim prilikama čak i čarolijama.“; „Atena je bila začetnica svih vještina.“ (Novak, 2008, str. 30-32)

b) „Atena je olimpijska božica mudrosti i rata te obožavana pokroviteljica grada Atene... veličanstvena i surova, Atena je nadmašila sve u obje svoje domene.“ (preuzeto 3. 3. 2020. s <https://www.greekmythology.com/Olympians/Athena/athena.html>)

pojedinaca, kojoj je starogrčki bog Dioniz<sup>14</sup> „pokrovitelj“, a galaksija zvijezda njezin slikoviti prikaz, postavlja pojedinca u centar te organizacija postoji samo da „usluži“ pojedinca; pritom su potrebe pojedinaca ispred potreba organizacije (prisutna je u raznoraznim komorama, partnerstvima, građanskim udruženjima, malim savjetodavnim kompanijama).

### Slika 3.4.: Vrste organizacijskih kultura prema Handyu



Izvor: Izrada autora, prema Handyu (1985, str. 188-195); pojedinačni slikovni prikazi preuzeti s internetske stranice <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2>

Konačno, Cameron i Quinn (2011, str. 27, 30-33, 41-51, 175), ponudili su tipologiju koja također razlikuje četiri vrste organizacijske kulture. Ona se temelji na rezultatima ispitivanja organizacijske kulture korištenjem *Instrumenta za vrednovanje organizacijske kulture* (eng. The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI), kojeg su sami razvili i čija posebnost se ogleda u tome što istovremeno vrednuje postojeću i željenu organizacijsku kulturu. Osnovom razmatranja šest ključnih aspekata manifestacije organizacijske kulture, moguće je razlikovati sljedeće vrste organizacijske kulture: (i) kultura hijerarhije (kontrole) koja odražava strukturirano i formalizirano radno okruženje, u kojem procedure usmjeravaju rad, gdje su učinkoviti lideri zapravo dobri koordinatori i organizatori, gdje je fokus na

<sup>14</sup> a) „Gospodar obilja i pijanstva. Bog vina i vinove loze Dioniz puštao je na slobodu ludilo, mahnitost, orgije i mističnu ekstazu.“; „Bio je manje važan bog i „gazio“ bi sve što bi mu stalo na put. Nije poštovao zakone niti običaje te bi naglavce preokretao gradsku hijerarhiju“; „Koliko je Apolon bio smiren, toliko je Dioniz bio divlji; koliko je prvi bio dostojanstven, ponosan i suzdržan, toliko je drugi bio jednostavan... Zajedno su predstavljali dva suprotna aspekta čovjeka i društva.“ (Novak, 2008, str. 42- 45)

b) „Dioniz je bio bog plodnosti i vina, a kasnije je bio smatran pokroviteljem umjetnosti. Stvorio je vino i proširio umijeće vinogradarstva. Imao je dualnu narav; s jedne strane, donosio je radost i božanski zanos, ili bi, pak, donio brutalan i zasljepljujući gnjev, čime se odražavala dualna narav vina.“ (preuzeto 3. 3. 2020. s [https://www.greekmythology.com/Other\\_Gods/Dionysus/dionysus.html](https://www.greekmythology.com/Other_Gods/Dionysus/dionysus.html))

održavanju glatkog obavljanja poslova, a kontrola se provodi putem pravila, specijaliziranih poslova i centraliziranih odluka, i gdje se dugoročni interesi odražavaju u stabilnosti, predvidljivosti i učinkovitosti, (ii) kultura tržišta (natjecanja) koju karakterizira orijentacija na vanjsko okruženje, gdje je fokus dominantno na interakciji s trećim, vanjskim stranama – dobavljačima, kupcima, izvođačima radova, sindikatima i regulatornim tijelima, odnosno na provođenju različitih transakcija s trećim stranama s ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu, u kojoj se primarni ciljevi poslovanja ogledaju u profitabilnosti, postizanju željenih rezultata, snazi u *niche* segmentima na tržištu, nategnutim ciljevima, sigurnoj bazi kupaca, gdje konkurentnost i produktivnost predstavljaju ključne vrijednosti i gdje se neprekidno traži pomicanje granica naspram „zadržavanja pozicije“, (iii) kultura klana (suradnje) koju karakteriziraju zajedničke vrijednosti i ciljevi, kohezija, uključenost, naglasak na zajedništvu, koja djeluje više kao proširena obitelj, nego kao poslovni subjekt, gdje se cijeni timski rad, gdje su zaposlenici redovito uključeni u različite programe razvoje i gdje postoji opća predanost organizacije prema zaposlenicima te (iv) kultura adhokracije (stvaranja) koju karakterizira *ad-hoc* pristup stvarima, gdje se potiču prilagodljivost, fleksibilnost i kreativnost kao odgovor na nepoznato i nejasno, gdje se cijene inovativne i pionirske inicijative koje vode prema uspjehu u budućnosti, gdje nema centralizacije moći i autoriteta, u kojoj je glavni zadatak vodstva organizacije poticanje poduzetništva, kreativnosti i aktivnosti koje pomiču granice poznatog i gdje je naglasak na individualnosti, preuzimanju rizika, predviđanju budućnosti, organiziranoj anarhiji i discipliniranoj imaginaciji.

**Slika 3.5.: Vrste organizacijskih kultura prema Cameronu i Quinnu**

	<b>Fleksibilnost i diskrecija</b>		
<b>Fokus na unutra &amp; integracija</b>	<b>Kultura klana</b> (suradnja)	<b>Kultura adhokracije</b> (stvaranje)	<b>Fokus na van &amp; diferencijacija</b>
	<b>Kultura hijerarhije</b> (kontrola)	<b>Kultura tržišta</b> (natjecanje)	
	<b>Stabilnost i kontrola</b>		

Izvor: Izrada autora, prema Cameronu i Quinnu (2011, str. 53)



### 3.2.2. Snažna naspram slabe organizacijske kulture

Nasuprot višedimenzionalnim klasifikacijama, organizacijska kultura se može razlikovati i temeljem samo jedne dimenzije. Sikavica (Sikavica i Novak, 1999, str. 601-603) je, pritom, jedan od autora koji vrste organizacijskih kultura primarno razlikuje upravo osnovom krajnosti jedne dimenzije, a unutar takve kategorizacije ujedno razlikuje i „jaku“ od „slabe“ kulture organizacije. S tim u svezi, navodi kako jaku kulturu imaju one organizacije u kojima je dominantna kultura „opsežna i podržavana od članova organizacije“, dok slabu kulturu organizacije, smatra, nalazimo u okruženjima s niskom razinom zajedništva oko specifičnih vrijednosti organizacije. Slično rezimiraju i Cameron i Quinn (2011, str. 83), koji smatraju kako je snažna organizacijska kultura prisutna u okruženjima gdje postoji zajedništvo i zajednička vizija, a pritom je usko povezana s homogenošću uloženog napora, jasnog fokusa i većeg poslovnog učinka, te Johns i Saks (2014, str. 281), koji navode kako snažnu organizacijsku kulturu, prije svega, odlikuje široko prihvaćanje kroz organizaciju od strane većine njezinih članova koji su složni u poimanju toga što organizacija jest, što predstavlja i za što se zalaže, dok su u organizacijama sa slabom kulturom temeljna vjerovanja i vrijednosti mnogo slabije prožela samu organizaciju i mnogo slabije utjecala na njezine članove.

Razmatranje organizacijske kulture po osnovi njezine snage predstavlja područje interesa brojnih autora (Langton et al., 2016; Johns i Saks, 2014; Hofstede et al., 2010; Peters i Waterman, 1997; Kotter i Heskett, 1992; Saffold III, 1988; Deal i Kennedy, 1982); međutim mnogi od njih naslanjaju se na (te ujedno propituju i testiraju<sup>15</sup>) prva konkretnija promišljanja i istraživanja na tu temu s kraja 1970-ih godina<sup>16</sup>, odnosno s početka 1980-ih godina. Tako su se Deal i Kennedy (1982, str. 3-19, 36, 130), kao jedni među prvima, na pitanje *snažne*

---

<sup>15</sup> Ponajprije korelaciju snažne organizacijske kulture i dugoročnih performansi organizacije (primjeri toga su elaborirani npr. u Hofstede et al. 2010, str. 355-356; Kotter i Heskett, 1992, str. 19-27; Denison, 1984).

<sup>16</sup> Ovdje se osobito ističe istraživački rad Williama G. Ouchia i Raymonda L. Pricea vezano za područje organizacijskog razvoja, u sklopu kojega su izučavali ranije radove i nalaze istaknutih učenjaka (Mayo, Argyris, McGregor, Likert), posebno u odnosu na pitanja (i) utjecaja hijerarhije u organizaciji na osobni razvoj i psihičko zadovoljstvo zaposlenika, zatim (ii) korelacije malih kohezivnih radnih grupa i organizacijskog uspjeha te (iii) međuljudskih vještina (vodstva), a sve u smislu kako se odnosna pitanja odražavaju na uspjeh organizacije. Istovremeno su razmatrali mehanizme društvene kontrole nad kolektivnim zadacima (tržište, birokracija i klan). Konačno, proveli su istraživanje organizacija tzv. Z-tipa (tipične američke kompanije s karakteristikama uspješnih japanskih kompanija), u sklopu kojega se pokazalo da se takve organizacije od drugih (tzv. A-tipa, tipičnih američkih kompanija) primarno razlikuju po jasnoj i široko-prihvaćenoj organizacijskoj filozofiji (Ouchi i Price, 1978a; Ouchi i Price, 1978b).

*organizacijske kulture* osvrnuli već u prvom poglavlju njihove istaknute knjige „Korporativne kulture: obredi i rituali korporativnog života“. Oni smatraju da je upravo snažna organizacijska kultura ta sila koja suštinski pogoni poslovanje uspješnih američkih organizacija, a do kojeg zaključka su došli proučavajući profile 80-ak različitih profitnih i manjim dijelom neprofitnih organizacija. Na primjeru nekoliko njih su pojasnili kako snažna kultura stvara čvrstu vezu između organizacije i ljudi te potencira razine produktivnosti koje su uvjerljivo veće nego kod mnogih drugih organizacija koje nemaju snažnu kulturu.<sup>17</sup> Daljnjim proučavanjem materije došli su do spoznaje kako na snažnu organizacijsku kulturu najviše utječu poslovno okruženje organizacije, bogat i kompleksan sustav vrijednosti koje se dominantno njeguju unutar organizacije, višebrojni heroji organizacije koji su ujedno uzori zaposlenicima organizacije, jasno precizirani rituali i običaji te sveukupna kulturološka komunikacijska mreža organizacije. Sumirajući svoje uvide, Deal i Kennedy istaknuli su kako se, u suštini, (i) sve svodi na razumijevanje važnosti rada s ljudima, pri čemu treba voditi brigu o svim zaposlenicima organizacije, a ne samo o nekima, te (ii) kako smatraju da baš svaka organizacija može imati snažnu kulturu ukoliko to želi, pri čemu naglasak stavljaju na ulogu vrhovnog vodstva, ponajprije u smislu dosljednosti promicanja i prakticiranja temeljnih vrijednosti organizacije te modeliranja same organizacijske kulture od postojeće prema željenoj.

Slične poglede su u približno isto vrijeme iznijeli i Peters i Waterman (1997, str. 139-143) u svojoj istaknutoj knjizi „U potrazi za izvrsnošću: pouke od najbolje vođenih američkih kompanija“, ustvrdivši, između ostalog, kako je dominantna i koherentna organizacijska kultura jedna od esencijalnih odlika uspješnih kompanija te što je ona snažnija to je manja potreba za strogim pravilima i dodatnim pojašnjavanjima u novim i manje poznatim situacijama, jer su u organizacijama s takvom kulturom zajedničke vrijednosti iznimno jasne i one usmjeravaju ponašanje članova organizacije. Pritom ističu kako se snažne kulture mogu pronaći i u manje uspješnim organizacijama, ali su one u tom slučaju disfunkcionalne jer su

---

<sup>17</sup> Zanimljiv procijenjeni podatak koji, temeljem svojeg proučavanja različitih organizacija, iznose Deal i Kennedy u svezi odnosa snažne organizacijske kulture i produktivnosti jest taj da u krajnjim slučajevima organizacija sa snažnom kulturom može dnevno „dobiti“ čak jedan do dva sata produktivnog rada po zaposleniku. Smatraju da je to ponajprije uvjetovano time što (i) zaposlenici u takvim organizacijama jasno znaju što se od njih očekuje u kojoj situaciji, uslijed čega ne dolazi do značajnog gubitka vremena na prvobitno orijentiranje u nekoj situaciji (što učiniti, kako učiniti i sl.), kao što je to nerijetko slučaj u organizacijama sa slabom organizacijskom kulturom, te što (ii) snažna organizacijska kultura direktno utječe na to da se zaposlenici osjećaju bolje u svezi onoga što rade i što iz takvog okruženja crpe veći smisao svoje uloge u organizaciji, uslijed čega će, kada je to potrebno, više „potegnuti“ (Deal i Kennedy, 1982, str. 15).

takve organizacije umjesto ljudima, okrenute ponajprije brojkama i nesvršishodnim politikama.<sup>18</sup> Snažna organizacijska kultura će, naglašavaju, prije svega, članovima organizacije pružiti osjećaj smisla i osjećaj sigurnosti, uslijed čega će oni „zauzvrat“ uložiti veći osobni angažman u svrhu ispunjenja potreba organizacije.

Povezanost organizacijske kulture i uspješnosti neke kompanije proučavao je i Denison (1984); u nastojanju da iznjedri dokaze o takvom uzročno-posljedičnom odnosu (smatravši da isti gotovo i nisu postojali u to vrijeme), odnosno u korist teze da snažna organizacijska kultura<sup>19</sup> neminovno doprinosi boljim poslovnim performansama kompanije, istražio je radno okruženje i poslovne rezultate<sup>20</sup> 34 velike američke kompanije unutar 25 različitih industrija, pri čemu je sagledao performanse kompanija tijekom petogodišnjeg razdoblja od trenutka kada je provedeno istraživanje radnog okruženja. Tako je, između ostalog, utvrdio kako kompanije koje njeguju participativnu organizacijsku kulturu i koje imaju snažno radno okruženje tijekom srednjoročnog razdoblja (3 do 5 godina) u prosjeku ostvaruju gotovo duplo veći povrat na ulaganje (ROI), kao i značajno veću profitabilnost prodaje, naspram kompanija koje to nemaju. Kao dodatna zanimljivost, pokazalo se da je imanje jasne vizije, koja daje osjećaj smisla i smjera, a čiji duh i inspiracija se prenose odvažnim liderstvom, faktor koji čini značajnu razliku između kompanija po osnovi njihove poslovne uspješnosti, naravno, u korist onih koje su to shvatile i primjenjivale. U zaključku, Denison smatra kako je svojom studijom iznio nepobitne dokaze o tome da su kulturalni aspekti organizacije, posebno oni koji se odnose na uključenost, usko povezani s kratkoročnim i srednjoročnim performansama organizacije, ali i njezinim dugoročnim opstankom, shodno čemu smatra kako bi upravljanje organizacijskom kulturom neupitno trebalo biti jedan od temeljnih elemenata poslovne strategije bilo koje kompanije.

---

<sup>18</sup> Sličnog stajališta su također Kotter i Heskett, koji navode kako snažna kultura, usprkos svojem pozitivnom potencijalu i doprinosu dobrim dugoročnim performansama organizacije, lako može imati svoje snažno djelovanje i u suprotnom smjeru te se u tom smislu pokazati prilično „arogantnom, fokusiranom prema unutra, politiziranom i birokratski nastrojenom“, a u kojem slučaju neće podržavati, već će potkopavati performanse, odnosno ekonomičnost organizacije. (Kotter i Heskett, 1992, str. 24)

<sup>19</sup> Pritom snažnom organizacijskom kulturom smatra onu koja potiče zaposlenike organizacije na sudjelovanje i uključenost.

<sup>20</sup> U tu svrhu koristio je (i) prethodno provedena istraživanja (opsežne upitnike) o radnom okruženju brojnih američkih kompanija, dostupna u arhivu Instituta za društvena istraživanja pri Michigan Sveučilištu te (ii) financijske pokazatelje (ROI – povrat na ulaganje, ROE – povrat na kapital, ROS – povrat na prodaju i druge) iz službenih objava Standard & Poor's, globalno poznate američke agencije za kreditni rejting kompanija.

Maseko (2017) je, s druge strane, svoju pozornost više usmjerio na ono što, između ostalog, omogućuje prethodno istaknuti utjecaj organizacijske kulture – na motivaciju članova organizacije. Kako navodi, organizacijska kultura može potaknuti ljude da daju najbolje od sebe i time doprinesu ostvarivanju organizacijskih ciljeva, ali ih isto tako može i obeshrabriti i demoralizirati, a što će tada neposredno utjecati na njihov radni učinak, odnosno na poslovne performanse organizacije. Ukoliko se članovi organizacije mogu povezati s vrijednostima i normama ponašanja, kao i interesima drugih unutar organizacije, oni će biti privrženiji organizaciji i receptivniji za postojeću organizacijsku kulturu, što će ih, u konačnici, učiniti više uključenima u život organizacije te više motiviranima za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Ističe kako je upravo motivacija centralni faktor utjecaja na ponašanje i djelovanje članova organizacije, odnosno na to kako i s kojim interesima će pojedinci unutar organizacije obavljati svoj posao. S tim u svezi, navodi kako snažna organizacijska kultura, u suštini, predstavlja platformu koja omogućuje članovima organizacije da uspješno obavljaju svoje poslove te da ista potiče veću povezanost među ljudima, kao i zajedništvo u razmišljanju i postupanju osnovnom dijeljenih vrijednosti i vjerovanja, a što neposredno generira veću motivaciju kod članova organizacije, uslijed čega će individualni i kolektivni rezultati biti bolji nego li je to slučaj u organizacijama sa slabom kulturom.

Iz prikazanog je razvidno da su prednosti snažne organizacijske kulture nad slabom organizacijskom kulturom mnogostruke, a iste se, između ostalog, odražavaju u većoj privlačnosti, uspješnosti i profitabilnosti organizacije. Organizacije u kojima se jasno zna što se i na koji način želi postići, gdje postoje dijeljene vrijednosti i široko prihvaćena pravila ponašanja, gdje postoji osjećaj pripadnosti i zajedništva, gdje vodstvo organizacije i radnici postupaju po istim načelima, gdje su individualni doprinos i timski naponi jednakovrijedni te gdje se uspjeh slavi i nagrađuje, a pogreške uvažavaju kao neizbježan element rasta i razvoja, takve organizacije njeguju kulturu koja privlači, potiče i motivira te koja, u konačnici, nagrađuje.

### **3.2.3. Dominantna organizacijska kultura naspram supkulture**

Suprotno čestom mišljenju javnosti da organizacije odlikuje jedna univerzalna kultura, nerijetko je slučaj da unutar neke organizacije uz dominantnu i ujedno šire prepoznatljivu

kulturu istovremeno postoji jedna ili više supkultura, a postojanje kojih je posebice karakteristično za velike organizacije gdje se supkulture najviše formiraju unutar pojedinih organizacijskih jedinica. Radi li se o dominantnoj kulturi neke organizacije ili, pak, o supkulturi unutar iste, vrednovat će se, prije svega, prema broju članova organizacije koji podržavaju određenu kulturu. Dominantna kultura je, tako, ona koju dijeli i podržava većina članova organizacije, dok je supkultura svojstvena manjim grupama ljudi unutar organizacije koji međusobno dijele iste ili slične osobne, obrazovno-profesionalne i/ili društvene karakteristike, stavove i uvjerenja. Međutim, kao što ističe Sikavica, pripadnost članova organizacije nekoj od supkultura unutar organizacije, ne osporava nužno njihovu istovremenu pripadnost i dominantnoj organizacijskoj kulturi (Načinović, 2011, str. 404; Sikavica i Novak, 1999, str. 601-602; Jermier et al., 1991, str. 172).

I dok je na dominantnu kulturu organizacije primjenjivo sve prikazano u ranijim poglavljima ovog rada, ostaje pitanje što je zapravo supkultura i može li se njezino referenciranje uistinu svesti samo na manji broj članova organizacije kojima je ona svojstvena, odnosno zajednička. Stoga, u odnosu na definiranje supkulture, nužno je istaknuti kako, za razliku od Sulkowskog (2012), koji supkulturu smatra jednim od elemenata organizacijske kulture (*vidjeti poglavlje 3.1.*), postoji mnogo više autora koji ne dvoje postojanje i važnost supkulture, ali je ne smatraju gradivnim elementom organizacijske kulture, već prije pojavom koja se manifestira usporedno s organizacijskom kulturom. Tako Trice i Beyer smatraju kako su praktički sve organizacije multikulturalne, podrazumijevajući pod time da organizacije imaju jednu krovnu, prepoznatljivu kulturu te više različitih supkultura; pri čemu supkulture definiraju kao istaknute klasterne ideologija, kulturalnih formi i drugih praksi koje ispoljavaju pojedine grupe ljudi unutar neke organizacije. Ujedno navode da iako se supkulture preklapaju u pojedinim elementima s dominantnom kulturom organizacije, iste se istovremeno vidno razlikuju od takve prevladavajuće kulture bilo na način da dodatno potenciraju pojedina stajališta i prakse dominantne kulture bilo da se potpuno razilaze s istima te ističu kako su takve razlike jednako jasno uočljive i u odnosu na druge supkulture unutar iste organizacije; pritom napominju da što su elementi supkultura posebniji, utoliko je izglednije da će članovi takvih kulturalnih grupa naginjati slabljenju povezanosti s dominantnom kulturom organizacije (Trice i Beyer, 1993, str. 174-175).

Sličnog stava u odnosu na multikulturalnost organizacija je i Ott (1989, str. 45), koji smatra da sve organizacije, neovisno o njihovoj veličini, imaju supkulture – tzv. „džepove unutar kojih se organizacijska kultura donekle razlikuje od kulture u drugim džepovima i od dominantne kulture“ – te da se one mogu razviti unutar bilo koje organizacijske grupe, nadilazeći horizontalno-vertikalne poveznice organizacije. Schein (2010, str. 55), pak, navodi kako supkulture dijele mnoge pretpostavke cjelokupne organizacije, ali također obuhvaćaju i pretpostavke koje izlaze izvan tih okvira, a koje uobičajeno reflektiraju funkcijske zadatke, zanimanja članova organizacije i njihova jedinstvena iskustva te, slijedom toga, supkulture najčešće nastaju u vezi s i oko funkcionalnih jedinica organizacije, a što može rezultirati nepoželjnim organizacijskim silosima.

Kada je, pak, riječ o nastanku supkultura i njihovom oblikovanju, faktori koji na to utječu su nešto drugačiji od onih koji utječu na oblikovanje dominantne kulture organizacije. Tako Trice i Beyer (1993, str. 176-179) kao ključne faktore u tom smislu ističu (i) učestalu društvenu interakciju među članovima organizacije, (ii) dijeljena, odnosno zajednička iskustva pojedinih članova organizacije te (iii) slične osobne karakteristike, odnosno međusobno prepoznavanje i povezivanje članova organizacije na osobnoj razini, a za koje faktore smatraju da posebno pogoduju razvoju društvene kohezije unutar organizacije, koja, po njihovom mišljenju, predstavlja plodno tlo za nastanak kulturalnih podgrupa, odnosno supkultura. Pritom dijele mišljenje sa Scheinom kako su upravo područja djelovanja, odnosno funkcijska opredjeljenja članova organizacije primarni izvori supkultura u nekoj organizaciji.

Kao što je to slučaj s dominantnom kulturom organizacije, i supkulture se mogu na određeni način kategorizirati. Tako su Martin i Siehl (1989, str. 53-54) identificirale najmanje tri vrste supkultura, i to: (i) pojačavajuća supkultura, ona koja zapravo potpuno dijeli temeljne vrijednosti dominantne kulture, ali iste naglašeno podržava u usporedbi s ostatkom organizacije, (ii) ortogonalna supkultura, ona koja istovremeno prihvaća temeljne vrijednosti dominantne kulture i podržava zaseban, njoj svojstven set vrijednosti koje ni na koji način nisu u sukobu s vrijednostima dominantne kulture, (iii) protukultura, ona koja podržava vrijednosti koje su u suprotnosti s vrijednostima koje zagovara dominantna kultura organizacije. S druge strane, Schein (2010, str. 57-68) nudi nešto drugačiju klasifikaciju supkultura te definira sljedeće tri generičke supkulture, za koje smatra da zasigurno postoje u svakoj organizaciji te

da trebaju biti identificirane i valjano upravljane kako bi se minimizirala mogućnost nastanka međusobnog konflikta destruktivnog karaktera, odnosno osigurala sveukupna efikasnost organizacije: (i) supkultura operativaca, koja nastaje unutar lokaliziranih, operativnih jedinica organizacije i odnosi se na članove organizacije koji proizvode i prodaju proizvode i usluge organizacije te koji za sebe smatraju da su oni ti koji zapravo vode cijelu organizacijsku priču, odnosno da su oni ključ cjelokupnog funkcioniranja organizacije, i koji smatraju da ponekad nije moguće ispuniti zahtjeve rukovodstva ako se želi odraditi posao, (ii) supkultura inženjera, koja obuhvaća članove organizacije odgovorne za dizajniranje organizacije i primjenu tehnologije na kojoj se bazira djelovanje organizacije, pri čemu takvi članovi organizacije svoje pretpostavke i uvjerenja primarno crpe iz svojeg obrazovanja, iskustva, zahtjeva posla te iz zajednice istovrsnih stručnjaka, (iii) supkultura izvršnih rukovoditelja, koja polazi od pretpostavke da se vrhovni menadžment u bilo kojoj organizaciji zapravo susreće s istovrsnim okruženjem i istim brigama, pri čemu se isto ponajprije odražava u odgovornosti za financije te za rast i razvoj organizacije.

Konačno, kako je razvidno iz naprijed navedenog, fizička odijeljenost članova organizacije, njihove međusobne razlike u osobnim, obrazovnim i profesionalnim karakteristikama, kao i razlike u poslovnim zaduženjima, iskustvima i odgovornostima u odnosu na organizaciju, predstavljaju neke od glavnih izvora za neminovan nastanak organizacijskih supkultura. Svaka od tih supkultura, u pravilu, ima svoje vrijednosti, uvjerenja i artefakte, i osnovom istih može biti manje ili više usklađena s dominantnom kulturom organizacije te biti u manjem ili većem sukobu s ostalim supkulturama prisutnim u organizaciji, no takve eventualne oprečnosti nisu nužno prepreka stabilnosti i uspješnosti poslovanja organizacije, jer, kako Boisnier i Chatman (2003, str. 90-95) navode, prvo, nisu sve supkulture protukulture i, drugo, supkulture se mogu razviti i pod okriljem snažne organizacijske kulture, bez da pritom istu oslabljuju u bilo kojem smislu. Stoga, takve oprečnosti među supkulturama i u odnosu na dominantnu kulturu organizacije ponajprije pozivaju na nešto veću pozornost rukovodstva, kako bi se međusobne razlike maksimalno pomirile i kako bi se omogućilo simbiotsko koegzistiranje i suradnja radi efikasnog ispunjenja organizacijskih ciljeva, ali i zadovoljstva svih članova organizacije.

### 3.2.4. Razgraničenje organizacijske kulture i organizacijske klime

Pojmovi organizacijske kulture i organizacijske klime se često naizmjenično koriste u istu svrhu; međutim, iako su ta dva pojma međusobno komplementarna, njihovo značenje nije istovjetne prirode. Naime, oba konstrukta se bave izučavanjem društvenog konteksta organizacija te pridonose konceptualizaciji načina na koji ljudi doživljavaju, razumiju i osjećaju njihovo radno okruženje. I dok je organizacijska kultura dominantno usmjerena na izvore i temeljne stupove mentaliteta i ponašanja unutar neke organizacije, dotle je organizacijska klima ponajprije usmjerena na percepcije politika, praksi i procedura, kao i obrazaca ponašanja prisutnih u nekoj organizaciji. Odnosno, jednostavnije rečeno, organizacijska klima ponajprije odgovara na pitanje što se događa, dok organizacijska kultura odgovara na pitanje zašto se nešto događa (Ostroff et al., 2013, str. 643-644; Schneider et al., 2012, str. 362; Načinović, 2011, str. 424; Wallace et al., 1999, str. 551).

I dok se neki čak i danas muče s postavljanjem jasnih granica između organizacijske kulture i klime, Scwartz i Davis (1981, str. 33) su još davne 1981. vrlo jasno razgraničili obuhvat ta dva pojma, pristupivši razumijevanju organizacijske kulture na način da jasno kažu što ona nije, a to je da kultura nije klima. Pojasnili su da klima predstavlja svojevrsnu mjeru toga jesu li očekivanja ljudi o tome kako bi trebalo raditi u nekoj organizaciji ispunjena ili nisu, dok su za kulturu naveli da ona predstavlja uzorak vjerovanja i očekivanja koji je svojstven članovima neke organizacije, a koja generiraju norme koje snažno oblikuju ponašanje pojedinaca i grupa unutar te organizacije, zaključivši pritom kako, u suštini, klima mjeri podudarnost između prevladavajuće kulture u nekoj organizaciji i osobnih vrijednosti njezinih zaposlenika.

S druge strane, Pettigrew, u zaključku promišljanja brojnih autora na temu organizacijske kulture i klime, navodi kako se radi o dva konstrukta kompleksne i višedimenzionalne prirode koja egzistiraju na više razina, pri čemu se organizacijska kultura bavi vjerovanjima, shvaćanjima i ponašanjem, dok je organizacijska klima odraz mjerenja ili kvalitativne procjene individualnih percepcija (Pettigrew, 1990, str. 415-416).

Nekoliko godina kasnije, Denison (1996, str. 624-647), istraživši i usporedivši cjelokupnu tada dostupnu literaturu vezanu za predmetna dva konstrukta, ističe kako se možda najšire



prihvaćeno razgraničenje između organizacijske kulture i klime odražava u sljedećem: kultura se odnosi na duboku strukturu organizacija koja je ukorijenjena u vrijednostima, vjerovanjima i pretpostavkama koje posjeduju članovi organizacije i koja je uglavnom stabilne prirode, dok se klima može smatrati relativno privremenim odrazom društvenog konteksta neke organizacije, koji je podložan direktnoj kontroli te je uvelike ograničen na one aspekte tog društvenog konteksta koji su svjesno i subjektivno percipirani od strane članova organizacije. Međutim, zaključuje kako i kultura i klima zapravo razmatraju isti fenomen – stvaranje i utjecaj društvenog konteksta u organizacijama, ali se razlikuju ponajprije u njegovoj interpretaciji.

Pozivajući se na promišljanja Denisona i Scheina, Ostroff, Kinicki i Muhammad (2013, str. 644) su, pak, istaknuli kako se organizacijska kultura odnosi na društveni kontekst organizacijskog života koji se razvio kroz vrijeme, snažno je ukorijenjen u prošlosti, podržan je od mnoštva i ugrađen je u organizacijske sustave te je kao takav stabilniji od klime i nije podložan manipulacijama, dok organizacijska klima više odražava „trenutačnost“ organizacije i može se osjetiti pri prvom kontaktu s organizacijom u smislu fizičkog izgleda organizacije, emocionalnosti i držanja zaposlenika te načina odnošenja postojećih članova organizacije prema posjetiteljima i novim članovima organizacije, pri čemu se temeljna razlika između ova dva konstrukta očituje između kolektivnih uvjerenja na strani kulture i individualnih percepcija na strani klime. S tim u svezi, kako naglašava Schein (1999, str. 15), ta „trenutačnost“, odnosno promjenjivost klime neposredno je podložna njezinoj kongruentnosti s temeljnim pretpostavkama organizacijske kulture (drugim riječima, nemoguće je, primjerice, kreirati klimu sudjelovanja i osnaživanja zaposlenika ukoliko su temeljne pretpostavke unutar organizacije takve da „podređeni trebaju raditi ono što im se kaže i trebaju očekivati da njihovi šefovi znaju što rade“).

Konačno, jednostavni, lakonski kratki opisi ponekad možda najbolje rasvijetle područja s maglovitim granicama pa, stoga, sučelimo li ranije spomenutu definiciju organizacijske kulture koju je dao Marvin Bower (*vidjeti poglavlje 2.1.*), a koja kulturu opisuje kao „način na koji radimo stvari ovdje“, s opisom organizacijske klime koji je ponudio Roderic Gray (2001, str. 103), istaknuvši kako ista zapravo odražava „kakav je osjećaj raditi ovdje“, lako možemo uočiti i razumjeti gdje jedan konstrukt završava, a drugi počinje.

### 3.3. Upravljanje promjenama organizacijske kulture

Kultura organizacije, kako ističe Schein (2010, str. 219-220), primarno nastaje iz tri izvora: (i) vjerovanja, vrijednosti i pretpostavki osnivača organizacije, (ii) učećih iskustava članova organizacije koja nastaju tijekom razvoja organizacije kroz vrijeme te (iii) novih vjerovanja, vrijednosti i pretpostavki koje u organizaciju donose novi članovi iste, kao i promjene u (ruko)vodećem kadru, odnosno načinu rukovođenja organizacijom. I dok sva tri spomenuta ishodišta igraju važnu ulogu u nastanku i razvoju organizacijske kulture, najvažniji utjecaj u tom smislu bit će onaj od osnivača organizacije; naime, on donosi viziju i smjer razvoja organizacije, on „podešava“ unutarnje okruženje organizacije te utječe na pozicioniranje organizacije u njezinom vanjskom, širem okruženju, on bira sve ili glavninu prvih članova organizacije, kao i rukovodeći kadar koji će toj organizaciji dati jedinstveni pečat u smislu njihovih osobnih vjerovanja i odgovora na različite izazove unutar i u svezi s organizacijom, ali on isto tako, često čvrstim i samouvjerenim, uvjerenjima, stavovima i postupanjima u ulozi lidera organizacije neposredno utječe na sve članove organizacije i na neki način im nameće poimanje (ne)prihvatljivog u odnosu na tu organizaciju.

Međutim, kako nas je podučio Heraklit, jedino je promjena u životu stalna pa je tako i život bilo koje organizacije stalno izložen promjenama u njezinom neposrednom i širem okruženju, od kojih su neke toliko snažne da je nemoguće izbjeći poduzimanje određenih radnji unutar i u vezi s organizacijom u smislu prevencije ili odgovora na takve izazove. Upravo iz ovog konteksta razvila se zasebna „disciplina“ u vezi s organizacijskim upravljanjem – upravljanje organizacijskim promjenama, a za koje područje je praksa pokazala kako uspjeh željenih organizacijskih promjena uvelike ovisi o kulturi organizacije (Strategy&, 2013; Denison i Mishra, 1995). Isto, temeljem svojeg značajnog iskustva vezanog za vrednovanje i promjene organizacijske kulture, potvrđuju i Cameron i Quinn (2011, str. 13), koji su sažeto istaknuli kako brojni naponi usmjereni na poboljšanje organizacijskih performansi u konačnici nerijetko podbace kada temeljna kultura organizacije ostane ista.

### 3.3.1. Vrednovanje organizacijske kulture

Naslanjajući se na uvodno stajalište o uskoj povezanosti uspjeha organizacijskih promjena i organizacijske kulture, nužno je moći utvrditi koja vrsta kulture je dominantno prisutna u organizaciji, kako bi upravljanje organizacijom, pa tako i organizacijskim promjenama, uvažilo glavne značajke organizacijske kulture i s njima uskladilo planirane radnje, odnosno kako bi se organizacijskom kulturom moglo upravljati, ili je čak mijenjati, na način koji će doprinosti ostvarenju ciljeva organizacije.

No, kako izmjeriti, procijeniti, odnosno vrednovati kulturu neke organizacije?! Kao što postoji neprekidna debata oko definicije organizacijske kulture, tako i vrednovanje kulture, prema Chatman i O'Reilly (2016, str. 202-206), izaziva polemike među autorima koji izučavaju tu materiju, pri čemu se kao „kamen spoticaja“ posebno ističu *prediktivna validnost* (koja mjeri sposobnost varijable da predvidi teoretski relevantne ishode) te *validnost samog konstrukta* (odnosi se na stupanj do kojeg instrument mjeri ono što tvrdi da mjeri); s tim u svezi, navode kako su znanstvenici generirali višestruke metode mjerenja kulture, a koje donekle demonstriraju prediktivnu validnost, dok validnost konstrukta ostaje nedovoljno jasna. Pritom polemika oko vrednovanja organizacijske kulture postaje dodatno izražena uslijed debate o prikladnoj metodologiji koja se ima koristiti u tu svrhu, odnosno treba li ona biti kvantitativne ili kvalitativne prirode. Konačno, navode kako pojedini autori propituju i valjanost karakterizacije organizacija kroz prizmu samo jedne, prevladavajuće kulture, s obzirom na to da organizacije, u pravilu, odražavaju značajnu internu heterogenost. Slijedom toga, smatraju kako su pristupi vrednovanju organizacijske kulture putem standardiziranih upitnika zapravo ograničeni jer nisu u mogućnosti valjano obuhvatiti multidimenzionalnost kulture te zagovaraju stav kako je kvalitativni pristup vrednovanju organizacijske kulture efikasniji od kvantitativnog, s obzirom na to da će isti omogućiti bogatiju predodžbu o temeljnim pretpostavkama prisutnim unutar organizacije nego bi to omogućilo ispitivanje ponašanja povezanih s normama i vrijednostima prisutnim na lakše uočljivoj razini, ako se promatra s aspekta razina kako ih je izložio Schein (*vidjeti poglavlje 3.1.*).

S druge strane, Jung et al. (2007, str. 3, 19-20, 27-29) su, za potrebe zdravstvenog sektora u Velikoj Britaniji, identificirali čak 70 instrumenata koji vrednuju organizacijsku kulturu na

kvalitativan i kvantitativan način (od kojih je 48 podložno psihometrijskom testiranju), pri čemu, ističu, svi instrumenti odražavaju raznolikost i kompleksnost organizacijske kulture, ali niti jedan se ne može smatrati idealnim za istraživanje kulture, s obzirom na to da prikladnost instrumenta ovisna o više faktora, među kojima su i istraživački kontekst i pitanja, temeljni cilj istraživanja te raspoloživi resursi. Također navode da, iako su predmetni instrumenti razvijeni u različitim zemljama svijeta, najviše ih je ipak razvijeno u SAD-u i Velikoj Britaniji, dok su, u smislu sektora, za pitanja vezana uz organizacijsku kulturu najviše zainteresirani korporativni sektor, zdravstvo i obrazovanje. Pritom se instrumenti međusobno podosta razlikuju – tako su, primjerice, neki od njih fokusirani na istraživanje organizacijske kulture u smislu identificiranja dominantne, odnosno prevladavajuće kulture u organizaciji (tzv. tipološki pristup), dok su drugi, pak, fokusirani na istraživanje kulture u odnosu na njezine dimenzije (tzv. dimenzionalni pristup), neki su u formi strukturiranih upitnika, dok su drugi u slobodnijoj, manje strukturiranoj formi, neki se, pak, provode ispitujući pojedince, dok se drugi provode kroz fokus grupe i sl., a u odnosu na metodološki pristup mjerenju kulture prevladavaju Likertova skala, Q metodologija i ipsativne mjere.

U prednje identificiranim instrumentima prevladavaju strukturirani upitnici – inače glavni instrument za kvantitativna istraživanja (Načinović, 2011, str. 423; Jung et al., 2007, str. 31), a među njima su navedeni i neki najčešće korišteni i referencirani, kako su prikazani u nastavku (poredano kronološki prema vremenu nastanka upitnika).

Inventura organizacijske kulture (eng. Organizational Culture Inventory – OCI) je instrument razvijen u SAD-u u razdoblju između 1983. i 1989. godine. Sadrži 120 tvrdnji i koristi Likertovu skalu (ne)slaganja s istima (5 kategorija odgovora), a ispitanici ga samostalno ispunjavaju. Upitnik istražuje te mjeri smjer i intenzitet dijeljenih normi i očekivanja koja usmjeravaju razmišljanje i ponašanje članova organizacije. Također, upitnik vrednuje postojeću kulturu organizacije, ali ujedno i detektira optimalnu kulturu (Jung et al., 2007, str. 252-254; Human Synergistics, b. d.).

Hofstedeova mjera organizacijske kulture (eng. Hofstede's Measure of Organisational Culture) je instrument razvijen u Danskoj i Nizozemskoj 1990. godine. Sadrži 131 tvrdnju i koristi Likertovu skalu (ne)slaganja s istima (5 kategorija odgovora), a ispitanici ga samostalno

ispunjavaju. Upitnik je izvorno mjerio percipirane prakse kroz 6 dimenzija (orijentiranost na procese naspram rezultata, orijentiranost na zaposlenike naspram posla, parohijalizam naspram profesionalnosti, zatvorenost naspram otvorenosti, labavu naspram stroge kontrole, normativno naspram pragmatičnosti), zatim vrijednosti kroz 3 dimenzije (potreba za sigurnošću, centraliziranost posla i potreba za autoritetom) i razloge za promicanje i otpuštanje kroz 2 dimenzije (promicanje osnovom sadašnjih zasluga naspram prošlih zasluga te otpuštanje osnovom nedoličnog ponašanja u svezi s poslom naspram moralnosti izvan okvira posla), dok je danas u upotrebi u nešto izmijenjenoj formi i sadržaju (Jung et al., 2007, str. 161-163; Hofstede Insights, b. d.).

Profil organizacijske kulture (eng. Organizational Culture Profile – OCP) je instrument razvijen u SAD-u 1991. godine. Koristi Q-metodologiju, a ispitanici ga samostalno ispunjavaju. Njime se istražuje kongruentnost između vrijednosti na razini organizacije i preferencija pojedinac, pri čemu se razmatra kumulativ profila pojedinaca te iz toga identificira prevladavajući profil kulture organizacije (Jung et al., 2007, str. 265-267; Chatman i O'Reilly, 2016, str. 211-212).

Denisonovo istraživanje organizacijske kulture (eng. Denison Organizational Culture Survey – DOCS) je instrument razvijen u SAD-u 1996. godine. Sadrži 60 tvrdnji i koristi Likertovu skalu (ne)slaganja s istima (5 kategorija odgovora), a ispitanici ga samostalno ispunjavaju. Ovaj upitnik stavlja kulturu u korelaciju s performansama organizacije i promatra taj odnos po osnovi krajnjeg rezultata s obzirom na četiri faktora koja pokreću visoku razinu efikasnosti – misija, prilagodljivost, uključenost i postojanost, a sve kako bi se moglo upravljati organizacijskom kulturom na način koji će poboljšati efikasnost organizacije (Jung et al., 2007, str. 135-137; Denison Consulting, b. d.).

Okvir natjecateljskih vrijednosti (eng. Competing Values Framework – CVF) je instrument razvijen u SAD-u u razdoblju između 1991. i 1996. godine. Upitnik postoji u verziji s Likertovom skalom i s ipsativnim mjerenjem, a ispitanici ga samostalno ispunjavaju. Istražuje temeljne pretpostavke članova organizacije u odnosu na psihološke arhetipove prema Jungu, a koji grupiraju individualne interpretacije u određeni broj kategorija; razmatrane dimenzije obuhvaćaju karakter, vodstvo, koheziju, strateške naglašenosti, kriterije za uspjeh, nagrađivanje, klimu i stil upravljanja (Jung et al., 2007, str. 87-89).

Instrument vrednovanja organizacijske kulture (eng. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) je instrument razvijen u SAD-u 1999. godine. Ovdje se primjenjuje ipsativno mjerenje (100 bodova raspodijeljeno na četiri tvrdnje unutar šest razmatranih kategorija – dominantne organizacijske karakteristike, organizacijsko vodstvo, rukovođenje zaposlenicima, organizacijska kohezija, strateške naglašenosti i kriteriji za uspjeh), a ispitanici ga samostalno ispunjavaju. Upitnik je razvijen na temelju CVF instrumenta te je dizajniran na način da identificira postojeću dominantnu kulturu organizacije, a potom i željenu organizacijsku kulturu, odnosno kulturu za koju članovi organizacije smatraju da bi se trebala razviti kako bi organizacija tijekom narednog razdoblja od pet godina uspješno odgovorila na zahtjeve okruženja u kojem djeluje, kao i na prilike koje joj se tijekom tog razdoblja ukažu (Cameron i Quinn, 2011, str. 27-32). Ovo je ujedno upitnik koji je korišten prilikom provedbe istraživanja za potrebe ovog rada.

I dok je za mnoge autore dilema tek oko toga koji upitnik će potpunije procijeniti kulturu neke organizacije, dotle se Scheinovo mišljenje posebno ističe jer on, pak, smatra kako niti jedan upitnik neće poslužiti svrsi, odnosno omogućiti da se valjano vrednuje organizacijska kultura, jer, kako kaže, niti jedan upitnik neće sadržavati dovoljan broj pitanja kojima bi se pokrila sva relevantna područja u odnosu na organizacijsku kulturu, a članovi organizacije neće uvijek znati što odgovoriti na postavljena pitanja te čak i kad bi u sklopu svojih odgovora ponudili vrijedne podatke, ispitivači ne bi osnovom toga mogli procijeniti koji istaknuti elementi organizacijske kulture su zapravo relevantni u odnosu na problem koji se nastoji riješiti. S tim u svezi, Schein još jedanput naglašava kako je organizacijska kultura pojava na razini grupe koja, prije svega, odražava zajedničke implicitne pretpostavke te grupe i, slijedom toga, smatra kako bi najbolji način vrednovanja organizacijske kulture zapravo bio strukturirani razgovor na razini grupe kojim bi se moguće identificirale spomenute zajedničke pretpostavke koje predstavljaju temelj kulture neke organizacije (Schein, 2009, str. 219-220).

### **3.3.2. Upravljanje organizacijskom kulturom**

Razumijevanje što kultura jest te kako se ona manifestira i utječe na život i rezultate organizacije, a potom i jasna spoznaja o tome koja kultura prevladava u organizaciji, nedvojbeno predstavljaju temelje za uspješno upravljanje kulturom neke organizacije, no

samo po sebi to nije dovoljno. Upravljanje organizacijskom kulturom, prema Triceu i Beyer (1993, str. 356, 363-369, 372-374), uz navedeno, zahtijeva od vodstva organizacije da prepoznaju i koriste različite poluge (ideologije, artefakti i kulturološke forme, supkulture, kontrola nad socijalizacijom članova organizacije, *leadership*, okruženje) koje su im dostupne za vršenje utjecaja na kulturu, zatim da riješe etičke dileme u svezi upravljanja kulturom (i u tome se, smatraju, trebaju voditi vlastitim vrijednosnim sustavima kako bi razlučili što je etično, a što nije) te, konačno, da imaju jasnu predodžbu o tome žele li održavati postojeću kulturu ili je žele mijenjati, odnosno možda čak i uspostaviti potpuno novu kulturu. Iz potonjeg je ujedno jasno razvidno kako upravljanje kulturom ne znači nužno mijenjati je, kako se često pogrešno pretpostavlja; i dok održavanje postojeće kulture zapravo predstavlja ulaganje napora vodstva organizacije u održavanje kulture živom i u okvirima koji dokazano pozitivno doprinose organizacijskim ciljevima, dotle promjena kulture ili uspostavljanje nove, u svojoj suštini, predstavljaju uvođenje nečeg novog i drugačijeg, odnosno predstavljaju tzv. kulturološku inovaciju, a granica između tih izbora i nije uvijek najjasnija. Iz tog razloga, a u slučaju biranja smjera promjena, uputno je da prije donošenja konačne odluke o uvođenju inovacija koje će se odraziti na kulturu organizacije vodstvo organizacije prije svega valjano utvrdi okolnosti prisutne u organizaciji i njezinom okruženju, kao i moguće pa čak i očekivane kulturološke odgovore na željene promjene, kako bi učinak uvođenja promjena vezanih uz kulturu bio kontroliran i usklađen s ciljevima organizacije. Da se ključna odluka vodstva organizacije pri upravljanju organizacijskom kulturom svodi u suštini na izbor između održavanja kontinuiteta postojeće kulture ili pak na transformaciju iste u nekom obliku i doseg smatra i Bate (1994, str. 81-82), koji je ujedno mišljenja kako je trenutak u kojem postojeća kultura počinje stagnirati i gubiti na svojoj kreativnosti i vitalnosti, kao i na svojoj sposobnosti da utječe na srce i um članova organizacije, zapravo trenutak kada je potrebno pribjeći transformaciji iste.

No, neovisno o tome u kojem smjeru se kulturom namjerava upravljati, kako ističe Schein (2009, str. 215), svakako je nužno istom upravljati, jer u suprotnom će ona upravljati nama, pri čemu nećemo niti biti svjesni do koje mjere se to događa. S tim u svezi, a oslanjajući se na dotadašnje spoznaje na području izučavanja upravljanja organizacijskom kulturom, McAleese i Hargie (2004) predlažu pet univerzalnih, međusobno povezanih principa kojima bi se oni koji upravljaju organizacijskom kulturom trebali rukovoditi: (i) formuliranje kulturalne strategije

organizacije, pri čemu bi vodstvo organizacije trebalo jasno definirati organizaciju po različitim osnovama, utvrditi sveobuhvatni budući smjer djelovanja i imati jasnu predodžbu o zajedničkim vrijednostima, (ii) razvoj kulturalnih vođa, kako na razini vrhovnog vodstva, tako i na razini srednjeg menadžmenta organizacije, (iii) dijeljenje kulture kroz efikasno komuniciranje s članovima organizacije, pri čemu će se isti osjećati informirano i uključeno, a potom i cijenjeno, (iv) mjerenje kulturalnih performansi, pri čemu se posebna pozornost treba posvetiti uvažavanju individualnih ciljeva i razvojnih ambicija članova organizacije te vrednovanju njihovog doprinosa organizacijskoj uspješnosti, (v) komuniciranje organizacijske kulture kroz sve interakcije s kupcima/klijentima, pri čemu isto treba biti odraz snažne ujedinjenosti unutar same organizacije po pitanju vjerovanja, vrijednosti i ostalog što definira kulturu organizacije.

### **3.3.3. Promjena organizacijske kulture**

Promjena organizacijske kulture može nastati kao produkt novonastalih okolnosti unutar i/ili u vezi s organizacijom te se u tom slučaju može događati stihijski, odnosno prirodnim putem, ali i planski kao promišljen odgovor vodstva organizacije na novu situaciju. Nasuprot ovim povremenim i parcijalnim promjenama kulture koje se događaju ukorak s prirodnom evolucijom organizacije, dugoročna promjena organizacijske kulture u potpunosti može biti svjesna, namjerna i planirana, kao i kontrolirana, odnosno upravljana. S tim u svezi, bilo da se radi o promjeni postojeće organizacijske kulture ili uspostavljanju nove, svakako je riječ o svojevrsnoj transformaciji postojećeg stanja stvari, jer, kako kaže Schein (2010, str. 273; 2009, str. 220), potrebno je odučiti se od nečeg poznatog i naučiti nešto novo, a upravo to je ono što često predstavlja najveći izazov u poduhvatu promjene organizacijske kulture, a ujedno i glavni izvor otpora kod onih na koje takva promjena neposredno utječe.

Što onda predstavlja efikasan pristup planiranoj promjeni organizacijske kulture i kako prepoznati je li do nje uistinu došlo?! Tražeći odgovor upravo na to i slična pitanja, Bate (1994, str. 202-205, 211-212) je kroz vlastito istraživanje, a referencirajući se pritom na Mintzbergove parametre za dizajn organizacije<sup>21</sup>, ekstrapolirao pet ključnih parametara koji, po njegovom

---

<sup>21</sup> Henry Mintzberg ističe kako postoji ukupno 9 parametara organizacijskog dizajna koji predstavljaju temeljne komponente organizacijske strukture: specijalizacija posla, formalizacija ponašanja te trening i indoktrinacija



mišljenju, kumulativno predstavljaju put prema efikasnosti bilo kojeg pristupa promjeni organizacijske kulture, a oni su: (i) izražajnost – sposobnost pristupa da izrazi novu ključnu ideju, (ii) zajedništvo – sposobnost pristupa da stvori objedinjujući set vrijednosti, (iii) prodor – sposobnost pristupa da prodre u različite razine organizacije, (iv) prilagodljivost – sposobnost pristupa da se prilagodi promjenjivim okolnostima te (v) izdržljivost – sposobnost pristupa da stvor kulturu koja će trajati, pri čemu napominje kako odnosni parametri ne posjeduju univerzalnu vrijednost, odnosno ono što je moguće prikladno ili efikasno u jednom kontekstu, ne mora nužno biti u nekom drugom kontekstu. Osnovom ovih parametara, koje je pritom – temeljem osobnih opažanja u praksi – vrijednosno ocijenio kao visoko rangirane, srednje rangirane i nisko rangirane, Bate je definirao četiri pristupa promjeni organizacijske kulture; tako razlikuje: (i) agresivni pristup, kojeg odlikuje značajna izražajnost naspram ostalih parametara koji su dominantno nisko rangirani, (ii) pomirljiv pristup, koji je u svemu suprotan agresivnom pristupu, odnosno odlikuju ga izraženo zajedništvo, prodornost, prilagodljivost i izdržljivost, (iii) korozivan pristup, u kojem dominira prilagodljivost, dok su ostali parametri dominantno nisko rangirani te (iv) indoktrinacijski pristup, u kojem se ističu izražajnost i prodornost u odnosu na ostale parametre koji su nisko rangirani kod njega. Međutim, Bate poziva na oprez te, baš kao i Schabracq (2007, str. 22), ističe kako ne postoji univerzalan pristup koji je spreman za korištenje i koji paše svima pa tako smatra da niti jedan od izložena četiri pristupa neće pružiti sve potrebno u nekom određenom kontekstu, već je mnogo izglednije da će se pristup promjeni organizacijske kulture trebati graditi dio po dio, specifično u odnosu na organizaciju, pri čemu prethodni parametri služe ponajprije kao smjernice.

S druge strane, Alvesson i Sveningsson (2008, str. 43-46) smatraju kako pristup promjeni organizacijske kulture treba zapravo biti neka verzija sljedećeg modela u 6 koraka:

- i. procjena situacije u organizaciji te određivanje ciljeva i strateškog smjera
- ii. analiza postojeće organizacijske kulture i skiciranje željene kulture
- iii. analiza raskoraka između postojećeg i željenog stanja
- iv. kreiranje plana za razvoj organizacijske kulture
- v. implementacija plana

---

(dizajn pozicija), grupiranje ustrojstvenih jedinica i veličina ustrojstvenih jedinica (dizajn superstrukture), sustavi planiranja i kontrole i uređaji za povezivanje (dizajn lateralnih veza) te vertikalna decentralizacija i horizontalna decentralizacija (dizajn sustava odlučivanja). (Mintzberg, 1979, str. 66-67)

- vi. procjena promjena i novouloženih napora kako bi se odlučilo ide li se dalje s istima ili treba poduzeti mjere za očuvane postignutih kulturalnih promjena.

Pritom navode kako se željene promjene postižu kombinacijom regrutiranja novih kadrova i otpuštanja dijela postojećeg kadra, novim oblicima društvene socijalizacije unutar organizacije i izmijenjenim trening programima, poticanjem i nagrađivanjem ponašanja zaposlenika koje je u skladu s novim postavkama organizacijske kulture, vodstvom koje govori i ponaša se sukladno novim kulturalnim vrijednostima te primjenom organizacijskih artefakata koji su usklađeni s novom kulturom. Istovremeno ističu kako se dodatni pozitivni efekti postižu svakodnevnim preokviravanjem, na način da pojedinci unutar organizacije koji posjeduju svojevrsni neformalni autoritet u svojim svakodnevnim interakcijama svojim govorom i ponašanjem neposredno utječu na ostale članove organizacije u smislu lokaliziranog uspostavljanja i usvajanja novih kulturalnih vrijednosti i obrazaca.

Schein (2010, str. 299-300) se, pak, poziva na opći model promjene koji je 1947. godine predstavio socijalni psiholog Kurt Lewin<sup>22</sup>, a koji je dalje razradio u odnosu na promjenu organizacijske kulture te se isti u suštini sastoji od 3 faze, a svaka od njih od nekoliko koraka: (i) odmrzavanje: kreiranje motivacije za promjenom, tijekom čega se ujedno kreira i psihološka sigurnost za nadilaženje anksioznosti učenja novog, (ii) uvođenje novog: učenje novih koncepata i pridavanje novih značenja starim konceptima, tijekom čega se traže rješenja i uči kroz pokušaje i pogreške te (iii) zamrzavanje: internalizacija novih koncepata, značenja i standarda, tijekom čega se novonaučeno ugrađuje u identitet i koncept o sebi, kao i u postojeće odnose.

Naime, Schein (2010, str. 273-311), prije svega, smatra kako način i dinamika promjene organizacijske kulture ovise ponajprije o fazi životnog ciklusa u kojoj se organizacija nalazi u datom trenutku te takve promjene organizacijske kulture smatra normalnim evolucijskim promjenama koje nastaju uslijed aktivacije pojedinih okidača promjena (npr. uvođenje nove

---

<sup>22</sup> Kurt Lewin smatrao je kako uspješna promjena ponašanja obuhvaća tri aspekta, odnosno odmrzavanje postojećeg stanja, prelazak na novu razinu te ponovno zamrzavanje na toj novoj razini. Upravo takav pristup promjenama, šire poznat kao „model u tri koraka“, iako izvorno nije razvijen u odnosu na život organizacija, s vremenom je postao najpoznatiji, a izgledno i najutjecajniji pristup organizacijskim promjenama. (Burnes, 2020, str. 32-33)

tehnologije, postavljanje novog izvršnog direktora ili zapošljavanjem ljudi izvan sustava na pozicije od autoriteta itd.). Međutim, u slučajevima kada se želi promijeniti kultura organizacije, a prethodno spomenute evolucijske promjene ne idu u željenom smjeru ili se jednostavno događaju presporo, tada predlaže korištenje Lewinovog modela. U slučaju kada rezultati tako provedene promjene organizacijske kulture ne bi opstali ili ne bi polučili željene rezultate, time bi se automatski kreiralo novo stanje neravnoteže unutar organizacije, a ciklus promjene bi neminovno krenuo ispočetka.

No, neovisno o pristupu koji se planira primijeniti, promjena organizacijske kulture je iznimno kompleksan poduhvat te se ista nikako ne može pojmiti kao jednokratni događaj, već prije kao niz više manjih pojedinačnih promjena. Ona ujedno ne može biti „nalog s vrha“, kako se to često pogrešno shvaća, jer kultura, vidjeli smo, živi u svim porama organizacije te odražava kolektivno poimanje stava „način na koji radimo stvari ovdje“; kao što su istaknuli Walker i Soule, netko s autoritetom u organizaciji može zahtijevati postupanje članova organizacije sukladno traženom, ali ne može im diktirati optimizam, povjerenje, uvjerenja ili, primjerice, kreativnost. Stoga, stvarna uspostavljenost, prihvaćenost i održivost izmijenjene ili nove kulture organizacije potvrdit će se tek s protekom vremena, kada će biti moguće spoznati jesu li riječi pretočene u djela, odnosno da li svakodnevno ponašanje članova organizacije odražava novoformirane smjernice i vrijednosti, dok će pravi test uspješnosti promjene organizacijske kulture biti onaj koji će pokazati jesu li se nove vrijednosti te kulturalni obrasci ponašanja integrirali osim u formalne, također i u neformalne strukture organizacije (Walker i Soule, 2017; Bate, 1994, str. 214, 227-228).

Međutim, dok je za konačnu potvrdu (ne)uspjeha poduhvata promjene organizacijske kulture potrebno vrijeme, u međuvremenu je zasigurno moguće aktivno utjecati na čimbenike koji mogu pospješiti uspjeh promjena. S tim u svezi, Deal i Kennedy (1982, str. 175-176) ističu više stvari koje, po njihovom iskustvu, predstavljaju tzv. „sastojke uspješne promjene“. Tako smatraju da treba (i) postaviti nekog od heroja organizacije, odnosno osobu koja uživa povjerenje velikog broja članova organizacije da predvodi kulturalne promjene, (ii) prepoznati stvarnu prijetnju izvana, s obzirom na to da, kako navode, kulturu treba mijenjati samo onda kada se ista ne uklapa u okruženje organizacije, pri čemu će promjena biti uspješnija što je identificirana prijetnja veća i šire prepoznata, (iii) tranzicijske rituale učiniti ključnim

elementima promjene, jer se kroz njih članovi organizacije dublje sjedinjuju s idejom promjene te im isti omogućuju da razumiju, prihvate i počnu vjerovati u novine koje se nastoje uvesti, (iv) omogućiti treninge kojima će se članovima organizacije dodatno približiti nove vrijednosti i obrasci ponašanja, (v) dovesti nekoga izvana tko će stručno, ali s osjećajem za članove organizacije podržati proces promjene i pomoći im da bezbolnije prođu kroz tranzicijsko razdoblje, (vi) stvoriti opipljive simbole novih smjerova te (vii) ustrajati u osiguravanju sigurnosti za članove organizacije tijekom tranzicijskog razdoblja, bilo da se radi o sigurnosti radnog mjesta i/ili o nečemu drugom.

Uz sve prethodno navedeno, jedna od ključnih stvari koju je nužno spomenuti, a koja će zasigurno utjecati na to hoće li inicijativa za promjenom organizacijske kulture biti više ili manje uspješna, ili čak potpuno podbaciti, jest otpor članova organizacije prema planiranoj promjeni te odgovor organizacije na pitanje kako ga uspješno premostiti. Neki od glavnih razloga zbog kojih se ljudi općenito opiru promjeni, kako navode Trice i Beyer (1993, str. 402), su – na individualnoj razini – strah od nepoznatog, osobni interes, selektivna pažnja, navike, ovisnost o nekome ili nečemu te potreba za osjećajem sigurnosti, odnosno – na grupnoj ili organizacijskoj razini – prijetnje za pozicije moći ili utjecaja, nedostatak povjerenja, različite percepcije i ciljevi, socijalna disrupcija, ograničenost resursa, fiksna ulaganja te međuorganizacijski dogovori. S tim u svezi, a u odnosu na to kako premostiti otpor prema promjeni općenito, Gonçalves i da Silva Gonçalves (2012, str. 297-299) kao ključne “alate” utjecaja ističu (i) transparentnost oko same promjene, osnovom čega će se prema svima kojih se promjena tiče pravovremeno, potpuno i iskreno iskomunicirati svi poznati bitni detalji u vezi s promjenom i koracima njezine provedbe te (ii) razumijevanje i međusobno suglasje oko toga zašto se promjena događa, što su uzroci i očekivane posljedice, što i na koji način će se promijeniti, ali i što neće obuhvatiti promjena, adresiranje strahova koji se mogu u vezi s promjenom pojaviti i slično.

Zaključno, zanimljivo je istraživanje koje je 2013. godine provela PwC grupa, preciznije Strategy& (2013, str. 4-5), na temu uloge koju organizacijska kultura ima u omogućavanju organizacijskih promjena, koje, između ostalog, navodi da (i) čak 84 % ispitanika – od ukupno +2,200 ispitanih menadžera, rukovoditelja i zaposlenika – smatra kako je organizacijska kultura od vitalne važnosti za poslovni uspjeh organizacije, (ii) 45 % ispitanika smatra kako se kulturom

ne upravlja dovoljno efikasno te (iii) 51 % ispitanika smatra kako kulturu njihove organizacije treba podvrgnuti reviziji. Istovremeno, istraživanje u svojim rezultatima navodi kako iz perspektive ispitanika ključnu prepreku održivoj promjeni predstavlja previše međusobno sukobljenih prioriteta, koji u konačnici dovode do zamora od promjene, te da su kao glavni razlozi otpora promjenama identificirani skeptičnost zaposlenika uslijed prijašnjih neuspjelih inicijativa za promjenom i neuključivanje zaposlenika u proces provođenja promjena. Iz navedenog je vidljivo kako u praksi, usprkos visoko razvijenoj svjesnosti različitih članova organizacije o važnosti organizacijske kulture za postojanje i uspjeh organizacije, što je svakako za pohvalu, nedostaju vještine za uspješno upravljanje istom, stoga upravo to područje predstavlja prostor za daljnji napredak kako teorije, tako i prakse.

#### 4. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE U PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU

Organizacijska kultura je sama po sebi, kako je vidljivo iz ranijih poglavlja ovog rada, iznimno kompleksna tema i predmet izučavanja brojnih autora, a što se dodatno komplicira kada se istu nastoji razumjeti u kontekstu praktične primjene, odnosno u kontekstu privatnog i javnog sektora društveno-gospodarskog djelovanja.

##### 4.1. Temeljne razlike između privatnog i javnog sektora

Lakonski rečeno, privatni sektor predstavlja dio gospodarstva koji nije pod kontrolom ili u vlasništvu nacionalne ili lokalne vlasti, dok, nasuprot tome, javni sektor čine tijela koja izvršavaju različite funkcije za potrebe nacionalne i lokalno-regionalne vlasti te javna trgovačka društva (Žmegač i Ostojić, 2014, str. 3-7). I dok će pojedini izvori ponuditi konkretnije definicije predmetnih pojmova, Lienert iz MMF-ove<sup>23</sup> Direkcije za fiskalna pitanja (Lienert, 2009, str. 1-8), potvrđuje kako je upravo koncept vlasništva od ključne važnosti za razgraničenje privatnog i javnog sektora, odnosno kako se granica između ta dva sektora može definirati upravo na temelju vlasništva institucijskih jedinica.

**Tablica 4.1.: Razgraničenje privatnog i javnog sektora osnovom koncepta vlasništva**

	<b>profitno</b>	<b>neprofitno</b>
<b>u privatnom vlasništvom (privatni sektor)</b>	privatna poduzeća	privatne neprofitne organizacije i domaćinstva
<b>u javnom vlasništvu (javni sektor)</b>	javna poduzeća	vlast

*Izvor: Izrada autora, prema Lienertu (2009, str. 5)*

Međutim, Lienert ujedno pojašnjava kako vlasništvo u svojoj srži podrazumijeva vlasnikovo ispoljavanje određenih prava, kao i kontrole nad imovinom koju ima u vlasništvu. U tom smislu

<sup>23</sup> MMF – Međunarodni monetarni fond je „specijalizirana agencija u sklopu Ujedinjenih naroda osnovana 1945. godine na temelju dogovora iz Bretton Woodsa, s ciljem osiguranja stabilnosti međunarodnoga monetarnog i financijskog sustava te sustava međunarodnih plaćanja“, sa sjedištem u Washingtonu u SAD-u, a ukupno broji 190 članica, među kojima i Republiku Hrvatsku. (HNB, 2015)

naročito ističe aspekt kontrole – i to ponajprije u odnosu na trgovačka društva – koji može dati prevagu u svrstavanju nekog naizgled privatnog sustava u javni sektor; drugim riječima, ističe kako čak i kada je, pravno gledano, pojedini sustav u većinskom privatnom vlasništvu, a javni vlasnik nastupa kao vlasnik manjinskog vlasničkog udjela, ali sa svojim predstavnicima u izvršnim i/ili nadzornim tijelima tog sustava koji neposredno utječu na pojedine poslovne politike i odluke, tada bi se takav sustav svrstao u javni sektor, pri čemu ekonomska kontrola ima prevagu nad pravnom kontrolom. Nadalje, elaborira kako je i aspekt kontrole dalje podložan različitim tumačenjima, primjerice od strane statističara i računovođa, pri čemu prvi smatraju kako javna vlast posjeduje kontrolu kada ima neposredan utjecaj na generalne korporativne politike organizacije, dok drugi smatraju kako javna vlast posjeduje kontrolu kada ima neposredan utjecaj na financijske i operativne politike organizacije radi stjecanja vlastitih koristi. Također ističe kako i nacionalno zakonodavstvo može dati svoj doprinos u ovom smislu te jasno regulirati pitanje vlasništva i kontrole nad pojedinim vrstama poslovnih subjekata. Iz navedenog je razvidno kako se razgraničenje između predmetnih sektora možda može utvrditi jednostavno primjenom koncepta vlasništva, ali je utvrđenje stvarnih granica između njih podložno višestrukim faktorima i perspektivama.

Slično prednjem stajalištu, ali svodeći to primarno na dominantni tip organizacija u predmetna dva sektora, odnosno na striktno tijela vlasti i na privatne profitne organizacije, sažetu distinkciju između istih daju Baarspul i Wilderom (2011, str. 969), koji kažu kako se razgraničenje među njima svodi na izvor financiranja, vlasništvo i model upravljanja, a pri čemu su tijela vlasti u javnom vlasništvu, financirana iz javnih izvora i kontrolirana temeljem propisa i direktiva, dok su privatne profitne organizacije u privatnom vlasništvu, financirane iz privatnih izvora te kojima se upravlja ovisno o kretanjima na tržištu.

Stoga, jednostavnosti radi, za potrebe ovog rada, a uvelike izvedeno prema Bakotić i Bušiću (2014, str. 225), privatni sektor obuhvaća gospodarske subjekte svih oblika, a koji su u većinskom vlasništvu privatnih osoba<sup>24</sup> koje pokreću, financiraju i upravljaju tim subjektima radi stjecanja dobiti, dok javni sektor obuhvaća sva tijela središnje države, jedinice regionalne

---

<sup>24</sup> Pritom se pod osobama podrazumijevaju i fizičke i pravne osobe.

i lokalne samouprave, javne financijske institucije, kao i gospodarske subjekte u većinskom vlasništvu prednje navedenih tijela i subjekata ovog sektora.

Koje su to onda ključne razlike između privatnog i javnog sektora, osim onih očiglednih kao što su vlasništvo i primarni izvor financiranja?! Odgovor na to pitanje možda su najbolje dali Rainey i Bozeman, (2000, str. 450-462), čiji uvidi su rezultat izučavanja mnogobrojnih empirijskih istraživanja, međunarodne rasprostranjenosti, provedenih tijekom 25-godišnjeg razdoblja na temu usporedbe privatnog i javnog sektora, istražujući isto ponajprije u odnosu na dimenzije i teme zajedničke većini organizacija. Tako se, prema njima, neke od presudnih razlika između predmetna dva sektora ogledaju u sljedećem:

- složenost i jasnoća ciljeva
  - *prevladava mišljenje kako su ciljevi na strani organizacija u javnom sektoru često složeniji i manje jasni od onih na strani organizacija u privatnom sektoru*
- organizacijska struktura
  - *istraživanja su pokazala da postoje razlike vezano uz hijerarhiju sustava, ali su one mnogo manje nego li se to uobičajeno pretpostavlja te je isto ponajprije uvjetovano veličinom organizacije, primijenjenom tehnologijom, radnim procesima i sl.*
- formalizacija procedura vezanih uz zaposlenike i nabavu
  - *u domeni formalizacije internih procedura organizacija, privatni i javni sektor vidno se razlikuju u stupnju formalizacije procedura vezanih uz zaposlenike i postupke nabave, pri čemu javni sektor karakteriziraju dugotrajnije i složenije, a ponekad i preprekama opterećene procedure*
- stavovi vezani uz posao i vrijednosti – zadovoljstvo poslom, motivacija, nagrađivanje i rezultati rada
  - *većina istraživanja pokazala je kako, općenito gledano, ne postoje značajnije razlike između sektora, ali kada se, primjerice, detaljnije razmatraju pojedinačni aspekti zadovoljstva poslom (kao što su promoviranje na više pozicije, autonomnost pri obavljanju posla, visina plaće, odnos nadređenih i odnosi s kolegama i dr.) tada već postoje vidne razlike između ova dva sektora te se u tom smislu članovi organizacija*



- na strani javnog sektora, u usporedbi s kolegama u privatnom sektoru, izjašnjavaju posebno nepovoljno u odnosu na takve pojedinačne aspekte zadovoljstva poslom*
- *kada su u pitanju vrijednosti i motivacija, zaposlenici javnog sektora više potenciraju rad za opće dobro, blagotvornost javne službe te uključenost u stvaranje javnih politika, ali i požrtvornost, odgovornost i integritet, dok na poretku prioriteta u tom smislu slabije rangiraju novac i visinu primanja.*

S druge strane, doprinos drugih autora u odnosu na uočavanje razlika između privatnog i javnog sektora je također vrijedan i u tom smislu, primjerice, Perry i Rainey (1988, str. 186-190) daju sažeti prikaz različitih istraživanja provedenih na ovu temu u razdoblju između 1953. i 1986. godine; među zapažanjima tih istraživanja ističe se, između ostalog, kako javni sektor, u usporedbi s privatnim, karakteriziraju izražena hijerarhija i birokracija, nedovoljna jasnoća organizacijskih ciljeva, izražen utjecaj politike na važne organizacijske odluke, slabije oslanjanje na novčanu motivaciju zaposlenika, veća fragmentiranost autoriteta, trom i spor sustav odlučivanja, slabije izraženi zahtjevi za ostvarivanjem dobiti, odnosno za poslovanjem koje u ishodu nadilazi uložene resurse, rad koji nije organiziran po principu ključnih pokazatelja uspješnosti i ciljne učinkovitosti, slabije izražene liderske i prezentacijske sposobnosti kod pojedinaca na rukovodećim pozicijama, slabije izraženo zadovoljstvo poslom i drugo.

Boyne (2002, str. 97-115) je razmotrio nalaze 34 empirijska istraživanja međunarodne rasprostranjenosti na temu razlika između predmetna dva sektora po pitanju organizacijskog okruženja, ciljeva, strukture i vrijednosti koje zagovaraju rukovoditelji; većina istraživanja je pokazala da su, u usporedbi s privatnim sektorom, organizacije javnog sektora više opterećene birokracijom te da su njihovi rukovoditelji manje materijalistički nastrojeni, ali i da istovremeno iskazuju slabiju organizacijsku predanost. Dodatno, pojedina istraživanja su pokazala da vanjsko okruženje značajnije utječe na proces odlučivanja kod organizacija u javnom sektoru, nego li kod onih u privatnom sektoru, također i da su procedure vezane uz zaposlenike znatno složenije i tromije u organizacijama iz javnog sektora, zatim da je jasnoća organizacijskih ciljeva izraženija u organizacijama iz privatnog sektora, kao i da su te organizacije više komercijalno orijentirane.

Miljenović, Kutnjak, Jakovac (2020, str. 299) kao ključne razlike između privatnog i javnog sektora navode krutost organizacije, birokraciju i motivaciju zaposlenika javnog sektora, odnosno, preciznije, da javni sektor, u usporedbi s privatnim, obilježava duga tradicija centraliziranog upravljanja njime od strane države, neprekidne reorganizacije sustava, kao i vrlo precizna zakonska regulativa koja strogo regulira život i djelovanje tog sektora te izostanak sustava nagrađivanja zaposlenika, a što neposredno utječe na njihovu motivaciju i sam rad. Dodatno ističu jednu vrlo važnu razliku između ova dva sektora, a to je pitanje konkurencije prilikom ponude proizvoda i usluga na tržištu; tako smatraju da javni sektor, u pravilu, djeluje na nekonkurentnom tržištu, a u situacijama gdje je ipak s njom suočen, mišljenja su da ista ne predstavlja prijetnju za njegovu uobičajeno dominantnu poziciju.

Baldwin (1990, str. 1-20) je, pak, predmetnoj temi pristupio ponajprije u odnosu na zaposlenike i to s aspekta rasvjetljavanja uvriježenih stereotipa u tom smislu. Tako navodi kako su, stereotipno gledano, osobe zaposlene u javnom sektoru često percipirane kao lijeni birokrati koji jedino žele sigurnost posla i koji nemaju osjećaj za potrebe javnosti kojoj služe, a pritom su često takve osobe okarakterizirane kao nesposobne i neučinkovite; uslijed toga, na njih se uobičajeno gleda s izraženom dozom sumnje i nepovjerenja. S tim u svezi, izučavanjem literature koja obrađuje pitanje sličnosti i razlika zaposlenika u privatnom i javnom sektoru, došao je do zaključka kako ista u suštini potvrđuje ovdje istaknutu, stereotipnu karakterizaciju zaposlenika javnog sektora, naspram zaposlenika u privatnom sektoru koji se smatraju manje lijenima, manje ovisnima o sigurnosti posla, više motiviranima za posao koji obavljaju (i to ponajprije kada su nagrađeni u novčanom ili materijalnom smislu) te koji su manje podložni utjecajima iz okoline prilikom obavljanja posla i odlučivanja. S druge strane, empirijska istraživanja na ovu temu iz analiziranog 26-godišnjeg razdoblja, navodi Baldwin, pokazala su nešto drugačiju sliku, u sklopu koje se među razlikama ističe jedino potreba za sigurnošću posla. Drugim riječima, po pitanju motivacije za obavljanje posla, empirijska istraživanja su pokazala da nema značajnijih razlika između zaposlenika privatnog i javnog sektora, posebno na rukovodećim razinama, ali Baldwin ujedno navodi kako su istraživanja uglavnom provedena metodom samoprocjene zaposlenika pa bi ih u tom smislu trebalo uzeti s rezervom. Nadalje, po pitanju traženja osjećaja sigurnosti posla, istraživanja su uglavnom potvrdila da zaposlenici javnog sektora imaju izraženiju tendenciju prema tome nasuprot zaposlenih u privatnom sektoru; po pitanju suosjećanja i razumijevanja, rezultati su miješani, ali ipak ne potvrđuju

isključivo stereotipni pogled da zaposlenici javnog sektora imaju manji osjećaj za potrebe onih kojima služe; po pitanju kompetencija, istraživanja su uvelike pokazala da su osobe zaposlene u javnom sektoru nerijetko više obrazovane od onih u privatnom sektoru, a da se po pitanju profesionalne kompetentnosti ne razlikuju mnogo od svojih kolega u privatnom sektoru; konačno, po pitanju etičnosti, zaposleni u oba sektora pokazuju mnogo više sličnosti nego razlika, posebno na rukovodećim razinama.

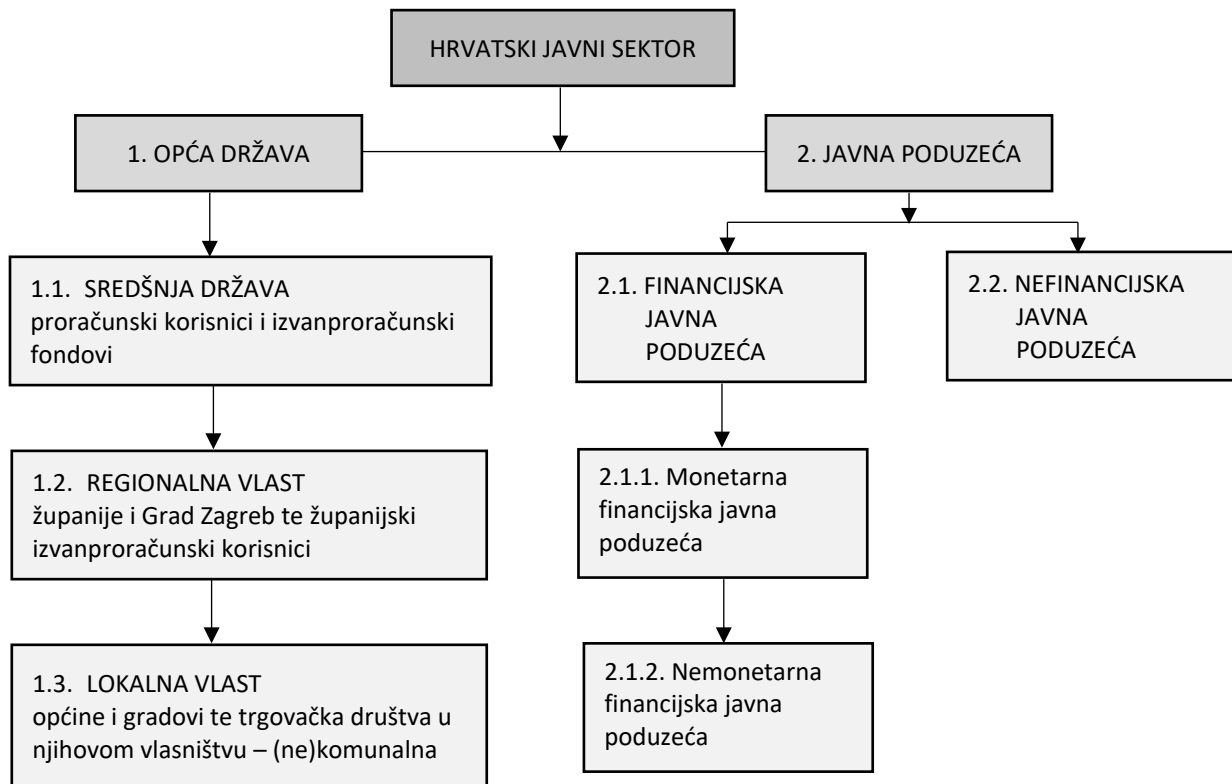
Konačno, razlike između privatnog i javnog sektora su vječno otvorena tema oko koje ne postoji suglasje i koja obuhvaća širok prostor za izučavanje te je odnosne razlike pritom utoliko teže utvrditi što su preklapanja i suradnje između ta dva sektora češća pojava. S jedne strane, kako ističu Šimović i Deskar-Škrbić, javni sektor se može uključiti u tržišnu utakmicu putem javnih poduzeća i krajnjim kupcima nuditi dobra i usluge na način isti ili sličan onome koji ispoljavaju poduzeća iz privatnog sektora, a s druge strane sve, više se mogu opaziti tzv. hibridne organizacije nastale iz javnih organizacija, koje karakteriziraju sve veća formalna ili neformalna privatizacija, uspostavljanje neovisnih tijela organizacije odvojenih od političkog utjecaja, fokus na stjecanje dobiti osnovom prodaje, prihvaćanje upravljačkih tehnika karakterističnih za privatni sektor, sklapanje privatno-javnih partnerstva i drugo; ističu kako je upravo to ono što već neko vrijeme karakterizira organizacijski razvoj u smislu privatno-javnog razgraničenja organizacija i zbog čega se nekad jasne razlike između predmetna dva sektora danas doimaju sve više maglovitima (Jacobsen, 2021, str. 1-2; Menger, 2018, str. 989-990; Ekonomski Lab, 2018; Denis et al., 2015, str. 273-274).

#### **4.2. Temeljne značajke privatnog i javnog sektora u Republici Hrvatskoj**

Prema Bejakoviću, Vukšiću i Bratiću (2011, str. 107-109), a kako je to detaljnije prikazano na Slici 4.1., javni sektor u Republici Hrvatskoj suštinski čine opća država i javna poduzeća, pri čemu se obuhvat opće države odnosi na (i) središnju državu, koja pod sobom okuplja sve institucije koje se izravno ili neizravno financiraju iz proračuna, kao i izvanproračunske korisnike, te na (ii) regionalnu vlast (20 županija, Grad Zagreb i dr.) i (iii) lokalnu vlast (127 gradova, 428 općina i dr.), dok javna poduzeća obuhvaćaju sva financijska i nefinancijska javna poduzeća koja obavljaju različite državne poslove (često od strateške ili nacionalne važnosti) i

financijske transakcije na zahtjev vlasnika (državnih jedinica; ~1,150 javnih poduzeća u 2016. godini) (Miljenović et al., 2020, str. 304; RH Ministarstvo pravosuđa i uprave, b. d.).

**Slika 4.1.: Javni sektor u Republici Hrvatskoj**



*Izvor: Preuzeto od Bejaković et al. (2011, str. 107)*

S druge strane, privatni sektor u Republici Hrvatskoj obuhvaća sva poduzeća i organizacije u većinski privatnom vlasništvu, koja se dominantno financiraju iz vlastitog kapitala i rezultata poslovanja te koja u najvećem dijelu postoje radi ostvarivanja profita.

Iz perspektive relevantnih pokazatelja, Šimović i Deskar-Škrbić (Ekonomski Lab, 2018) navode kako je Republika Hrvatska fiskalno centralizirana zemlja te se, u tom smislu, 85 % javnih prihoda stječe, odnosno 76 % javnih rashoda troši na razini središnje države; pritom najveći dio tekućih prihoda i rashoda središnje države otpada na transakcije državnog proračuna, dok ostatak otpada na izvanproračunske korisnike i to u najvećem dijelu na zdravstveni sustav. Nadalje navode kako je 2017. godine udio rashoda opće države u BDP-u u Hrvatskoj – kao jedan od najčešće korištenih pokazatelja veličine javnog sektora – iznosio 45 % (pri čemu

država najviše troši na socijalnu zaštitu, opće javne usluge i zdravstvo), dok je udio prihoda opće države u BDP-u u Hrvatskoj iste godine iznosio 45,8 %, što bi značilo da se ostatak do 100 % dijeli između javnih poduzeća i privatnog sektora.

Uz naprijed navedeno, veličinu javnog sektora moguće je mjeriti i brojem zaposlenih u istom, no tu brojku nije moguće jednostavno detektirati, jer se podaci u tom smislu obično prikupljaju i objavljuju parcijalno, ali pregledom različitih izvora procjena je da u javnom sektoru u Republici Hrvatskoj radi približno 30 % od ukupno 1,54 milijuna zaposlenih (Državni zavod za statistiku RH, 2021a, str. 25; Državni zavod za statistiku RH, 2021b; RH MPU, 2021; Ekonomski Lab, 2018). Dodatno, reguliranje rada i plaća zaposlenih u privatnom i javnom sektoru u Republici Hrvatskoj odvija se na bazično različitim osnovama. Tako su, uz izuzetak dijela subjekata i to uglavnom javnih poduzeća, rad te prava i obveze djelatnika u javnom sektoru regulirani zasebnim zakonodavnim okvirom (Zakon o državnim službenicima, Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama i dr.), naspram Zakona o radu koji jedinstveno regulira rad te prava i obveze radnika u cjelokupnom privatnom sektoru. Shodno tome, osnovna plaća glavnine zaposlenih u javnom sektoru utvrđuje se sukladno mjerodavnim propisima, odnosno umnoškom prethodno definiranog koeficijenta složenosti poslova za pojedino radno mjesto i osnovice plaće definirane kolektivnim ugovorom, a koja osnovna plaća se potom uvećava za 0,5 % po godini staža i za određeni postotak temeljem završenog visokog stupnja obrazovanja, dok se kod zaposlenih u privatnom sektoru plaće utvrđuju kao neposredan rezultat dogovora između poslodavca i radnika i rijetko na sebe vežu druge, za poslodavca obvezujuće dodatke na plaću (Bagić et al., 2020, str. 28). Ako, pak, pogledamo strukturu zaposlenih u ovim sektorima prema djelatnostima, tada je na strani javnog sektora najviše zaposlenih u javnoj upravi i obrani, zdravstvenoj zaštiti i socijalnoj skrbi, obrazovanju, prijevozu i skladištenju, opskrbi vodom i gospodarenju otpadom te opskrbi energentima, dok je na strani privatnog sektora najviše zaposlenih u prerađivačkoj industriji (dominantno proizvodnja prehrambenih proizvoda, gotovih metalnih proizvoda i odjeće te prerada drva), trgovini na veliko i malo, građevinarstvu, ugostiteljstvu i hotelijerstvu, ICT-u, administrativnim djelatnostima te u drugim stručnim i uslužnim djelatnostima (Državni zavod za statistiku RH, 2021b).

#### 4.3. Prikaz istraživanja organizacijske kulture u organizacijama iz privatnog i javnog sektora

Ukupno gledano, malo je dostupnih istraživanja koja su usmjerena na usporednu analizu organizacijske kulture između privatnog i javnog sektora, već se dominantno istražuju pojedini elementi iste te vrijednosti, motivacija, ponašanje i performanse zaposlenika, uslijed čega se niže navode tek neka od istraživanja koja najbliže dotiču temeljni interes i fokus ovog rada.

Stoga, pođemo li od vrijednosti, koje predstavljaju središnji element organizacijske kulture, vrijedno je spomenuti empirijsko istraživanje koje su proveli Van der Wal et al. (2008, str. 465-474). Istraživanje je obuhvatilo preko 350 rukovoditelja u različitim organizacijama iz privatnog i javnog sektora u Nizozemskoj. Rezultati su pokazali djelomično preklapanje između ova dva sektora kada je riječ o vrijednostima koje ispitanici smatraju najvažnijima; tako su, primjerice, ispitanici iz oba sektora među pet najvažnijih vrijednosti preklapili se u njih čak tri – *odgovornost, pouzdanost i stručnost*. Jedna od zanimljivosti među rezultatima je svakako i činjenica da se vrijednost koju su predstavnici privatnog sektora, ukupno gledano, izdvojili kao najvažniju – *profitabilnost*, iz perspektive njihovih kolega u javnom sektoru, pokazala kao najmanje važna. S druge strane, dok su, primjerice, ispitanici iz javnog sektora, ukupno gledano, svrstali *zakonitost* na drugo mjesto po važnosti, ispitanici iz privatnog sektora tu vrijednost smatraju osrednje važnom, odnosno svrstali su je tek na jedanaesto mjesto. Predmetno istraživanje, iako ne sagledava organizacijsku kulturu kao cjelinu, zasigurno predstavlja važan doprinos izučavanju iste, jer se brojne odluke u svezi organizacijske kulture i upravljanja njome svode upravo na valjano razumijevanje i upravljanje vrijednostima koje prevladavaju među (rukovodećim) članovima neke organizacije.

Sličnom temom, ali s razine vrijednosti koje njeguju sami zaposlenici organizacije, pozabavili su se Lyons et al. (2006, str. 605-613), koji su istražili postoji li neki univerzalan set vrijednosti (s obzirom na opće vrijednosti, radne vrijednosti te organizacijsku predanost) koji razlikuje pojedince koji biraju karijeru u javnom sektoru naspram pojedinaca koji se opredjeljuju za karijeru u privatnom sektoru. Istraživanje je obuhvatilo preko 500 visokoobrazovanih stručnjaka zaposlenih u velikim kanadskim organizacijama u oba sektora. Rezultati istog su pokazali da po pitanju općih vrijednosti koje njeguju zaposlenici iz privatnog, javnog i

parajavnog sektora ne postoje značajnije razlike među ispitanicima. S druge strane, po pitanju radnih vrijednosti razlike su uočljive u odnosu na pojedinačne setove vrijednosti koji su bili istraženi, pri čemu su najveće razlike uočene u odnosu na (i) tzv. intrinzične radne vrijednosti (intelektualna stimulativnost, izazovnost, zanimljivost i kreativnost posla te mogućnost iskorištavanja vlastitih potencijala i učenja kroz posao), koje su se pokazale od veće važnosti ispitanicima iz javnog sektora u usporedbi s ostalim ispitanicima, (ii) tzv. altruistične radne vrijednosti (rad za opće dobro, rad koji je sukladan moralnim vrijednostima pojedinca te pravednost u primjeni različitih politika), za koje se ispostavilo da su mnogo važnije zaposlenima u javnom i parajavnom sektoru nego osobama u privatnom sektoru te (iii) tzv. prestižne radne vrijednosti (autoritet, prestižnost posla, utjecaj i prilike za napredovanje), što se pokazalo najbitnije (posebno prilike za napredovanje) zaposlenima u privatnom sektoru. Konačno, po pitanju organizacijske predanosti, pokazalo se da ne postoje značajnije razlike između zaposlenika javnog i parajavnog sektora, ali da postoje istaknute razlike između njih i zaposlenika privatnog sektora, pri čemu su potonji iskazali veću predanost organizacijama u kojima su zaposleni.

Rman (2004, str. 258-262), pak, prikazuje rezultate istraživanja pojedinih aspekata organizacijske klime i kulture, koje je 2003. godine provedeno u odnosu na Upravnu jedinicu Trebnje u Sloveniji. Rezultati su potom stavljeni u komparativni odnos s prosječnim podacima dobivenim prethodne godine za organizacije iz gospodarstva, odnosno iz privatnog sektora, te isti pokazuju slične vrijednosti po većini promatranih aspekata klime i kulture. Međutim, osjetne razlike, i to u korist organizacija u privatnom sektoru, vidljive su kod poznavanja misije i vizije organizacije, pripadnosti organizaciji te mogućnosti profesionalnog napredovanja, tj. razvoja karijere, odnosno u korist javnog sektora kod unutarnjeg komuniciranja i informiranja (prije svega po pitanju jasnoće i količine razmjenjivanih informacija) te ukupnog zadovoljstva zaposlenika.

S druge strane, Bozeman i Kingsley (1998, str. 110-115) istražili su razlike između privatnog i javnog sektora po pitanju *kulture rizika* – pod kojom podrazumijevaju sklonost neke

organizacije ka preuzimanju rizika<sup>25</sup> i to iz percepcije rukovodećeg kadra te organizacije, odnosno jesu li rukovoditelji u privatnom sektoru skloniji preuzimanju rizika od njihovih kolega u javnom sektoru. Istraživanje je obuhvatilo preko 350 rukovoditelja srednje i visoke razine. Kao ključne rezultate istraživanja, autori navode da, iako rukovoditelji iz privatnog sektora imaju tendenciju percipirati svoje organizacije kao sklonije preuzimanju rizika, stvarne razlike između privatnog i javnog sektora u tom smislu su praktički zanemarive i statistički beznačajne te dodatno ističu da (i) osobe od političke važnosti i utjecaja značajno utječu na kulturu rizika i to često na način da destimuliraju preuzimanje rizika, (ii) percepcija povjerenja u organizaciji, mnogo više od interne organizacijske kontrole, utječe na kulturu rizika, (iii) stupanj formalizacije i birokracija su također bitne odrednice kulture rizika i to na način da što su izraženiji to više umanjuju sklonost članova organizacije ka preuzimanju rizika, (iv) iz percepcije rukovoditelja, organizacije koje provode promoviranje i nagrađivanje zaposlenika osnovom rezultata su sklonije preuzimanju rizika, odnosno organizacije koje isto provode temeljem pravila i podataka o tome koliko je netko dugo u organizaciji, a što je često odlika organizacija u javnom sektoru, su manje sklone preuzimanju rizika, te, konačno, (v) jasnoća svrhe postojanja, ciljeva i zadataka organizacije je, također, bitna odrednica kulture rizika.

Rus i Rusu (2015, str. 566-569) su, nadalje, proveli istraživanje na osnovi komparativne analize organizacijskih kultura jedne organizacije iz javnog sektora i jedne organizacije iz privatnog sektora u Rumunjskoj. Proveli su istraživanje na 80-ak ispitanika unutar svakog sektora. Rezultati istraživanja su pokazali kako ispitanici na strani javnog sektora dominantno vjeruju da je mnogo toga (odlučivanje, vodstvo, svrha rada, motivacija, vrednovanje i napredovanje...) u organizaciji podređeno formalnostima, poštivanju hijerarhije i pravila te udovoljavanju zahtjevima nadređenih, dok ispitanici na strani privatnog sektora djelomično dijele takvo viđenje na radno okruženje, ponajprije u dijelu formaliziranosti sustava te procesa odlučivanja i vođenja ljudi. Po pitanju organizacije rada i očekivanja nadređenih u odnosu na radnike, ispitanici na strani javnog sektora su dominantno mišljenja kako su ta područja ponajviše osobno motivirana od strane nadređenih, dok su ispitanici na strani privatnog sektora više mišljenja kako su ta područja ponajprije uvjetovana organizacijskim potrebama. U odnosu na

---

<sup>25</sup> Pritom rizik definiraju kao „izloženost prema mogućnosti gubitka uslijed nečijih odluka ili postupanja“.  
(Bozeman i Kingsley, 1998, str. 110)



suradnju između organizacijskih odjela, ispitanici na strani javnog sektora većinski smatraju da se ona odvija prema potrebi, korektno i s namjerom zajedničkog ostvarivanja cilja, dok ispitanici na strani privatnog sektora takvu suradnju doživljavaju više konkurentski nastrojenu, ali je ostvaruju kada im je tako rečeno ili kada služi istom cilju, a po pitanju mogućih sukoba među članovima organizacije, ispitanici na obje strane iste izbjegavaju kad je to moguće i to ponajprije uslijed utvrđenih pravila ponašanja, no u slučaju kada do sukoba ipak dođe, ispitanici iz javnog sektora više pribjegavaju rješenju istih kroz hijerarhiju (putem intervencije osoba od autoriteta), dok ispitanici iz privatnog sektora više naginju rješavanju sukoba kroz konstruktivnu raspravu koja pridonosi pronalasku najboljeg rješenja spornog pitanja. Rus i Rusu u zaključku navode kako se pokazalo da promatrana organizacija iz javnog sektora nema tendenciju zadovoljenja potreba građana, a radi čega postoji, dok je promatrana organizacija iz privatnog sektora demonstrirala homogenost vrijednosti koje, između ostalog, potiču pozitivnu motivaciju za rad te vrednovanje organizacijske učinkovitosti.

Slično istraživanje, ali u Srbiji, provele su Drašković, Krstić i Trbović (2018, str. 644-649). Istraživanje je provedeno na uzorku od ukupno 100 ispitanika u svakom sektoru. Analiza prikupljenih odgovora pokazala je ujednačene rezultate među promatranim sektorima; odnosno, ispostavilo se da je u smislu postojeće kulture u oba sektora dominantno izražena *kultura uloga* (iako jače na strani javnog sektora), a najmanje prisutna *kultura osoba*, dok se u smislu željene kulture najviše teži uspostavljanju *kulture zadataka*, a najmanje *kulture moći* (tipologija prema C. Handyu).

Konačno, Thompson (2013, str. 69-112) je provela istraživanje organizacijske kulture i odgovornosti vodstva u odnosu na tip organizacije i to usporedbom američkih organizacija u privatnom i javnom sektoru. Istraživanjem je obuhvaćeno nešto više od 100 ispitanika u svakom sektoru. U istraživanju je korišten Denisonov upitnik te su ispitanici iz javnog sektora za sve varijable (misija, prilagodljivost, uključenost i postojanost) iskazali više razine organizacijske kulture u usporedbi s ispitanicima iz privatnog sektora. Ukupno gledano, ispitanici iz javnog sektora su svoje organizacijske kulture ocijenili kao snažne i pozitivne mnogo više nego li su to učinili njihovi kolege u privatnom sektoru.

## 5. KOMPARATIVNO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE U PRIVATNOM I JAVNOM SEKTORU U REPUBLICI HRVATSKOJ

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje organizacijske kulture u privatnom i javnom sektoru u Republici Hrvatskoj, iz perspektive opće radne populacije, a kako bi se uočile sličnosti te posebno razlike u poimanju i manifestiranju organizacijske kulture u organizacijama različitih djelatnosti unutar ta dva sektora. Slijedom toga, u nastavku su istaknuti metodologija i ograničenja istraživanja te su ujedno predočeni dobiveni rezultati istraživanja.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe istraživanja, korištena je metodologija kvantitativne prirode, odnosno Instrument vrednovanja organizacijske kulture, opće poznat kao OCAI (op.a. OCAI je akronim naziva instrumenta na izvornom, engleskom jeziku – Organizational Culture Assessment Instrument).

OCAI je višestruko validiran upitnik (Heritage, Pollock i Roberts, 2014) te je ujedno jedan od najčešće korištenih instrumenata u svijetu za potrebe dijagnosticiranja i vrednovanja organizacijske kulture, a koji je svoju primjenu podjednako uspješno potvrdio u različitim industrijama i djelatnostima (Cameron i Quinn, 2011, str. 27).

Predmetni upitnik razmatra i vrednuje kulturu organizacije kroz šest dimenzija koje predstavljaju temeljne manifestacije organizacijske kulture; kako navode Cameron i Quinn (2010, str. 28), one nisu sveobuhvatne, ali adresiraju ključne pretpostavke i vrijednosti, interakcijske obrasce i smjer organizacije, kao temeljne odrednice kulture. Pritom se posebnost OCAI-a ogleda u tome što istovremeno vrednuje postojeću kulturu organizacije i identificira tzv. željenu kulturu, odnosno kulturu za koju članovi promatrane organizacije smatraju da bi trebalo razviti kao odgovor na zahtjeve okruženja i prilike za organizaciju u predstojećem petogodišnjem razdoblju.

OCAI upitnik sadrži šest tematskih skupina pitanja, pri čemu svaka skupina sadrži četiri različite tvrdnje, od kojih se svaka odnosi na jedan tip kulture (*vidjeti poglavlje 3.2.1. i Sliku 3.5.*). Upitnik pritom koristi ipsativnu skalu; drugim riječima, unutar svake tematske skupine,

ispitanici raspodjeljuju ukupno 100 (postotnih) bodova na četiri ponuđene tvrdnje (označene A/B/C/D ili 1/2/3/4), pri čemu dodjeljuju više bodova tvrdnjama koje po njihovoj ocjeni više odgovaraju postojećem/željenom stanju u organizaciji, odnosno manje bodova tvrdnjama koje po njihovoj ocjeni manje odgovaraju postojećem/željenom stanju u organizaciji.

Konačno vrednovanje, temeljem ispunjenog upitnika, provodi se koristeći jednostavne aritmetičke kalkulacije. Preciznije, zbrajaju se bodovi dodijeljeni svakoj skupini tvrdnji (A/B/C/D ili 1/2/3/4) iz ukupno šest tematskih skupina te se zatim tako dobiveni zbroj dijeli s brojem 6 kako bi se utvrdila prosječna vrijednost svake skupine tvrdnji – isto se prvo čini za postojeće stanje, a potom i za željeno stanje. Tako dobivene četiri prosječne vrijednosti skupno određuju postojeću, odnosno željenu organizacijsku kulturu.

Za potrebe istraživanja, korišten je hrvatski prijevod OCAI upitnika, koji predstavlja samostalni prijevod autora rada, uvažavajući smisao i namjeru izvornog jezika upitnika (engleski), kao i već postojeće prijevode u pojedinim znanstvenim radovima (Šmider i Petr Balog, 2012, str. 94-96). Predmetni upitnik ponuđen je ispitanicima za ispunjavanje u cijelosti online putem, koristeći Jotform platformu za izradu različitih upitnika, uključujući i OCAI upitnik. Sadržaj upitnika prikazan je u Prilogu 1: Korišteni OCAI upitnik.

Istraživanje je obuhvatilo ispitanike (i) starosti 18 godina i više, (ii) koji su radno aktivni, tj. zaposleni i (iii) koji su zaposleni u organizaciji s pet ili više zaposlenika<sup>26</sup>.

Kako je ciljna skupina bila opća radna populacija u Hrvatskoj, koja udovoljava prethodno istaknutim preduvjetima, nije postojalo ograničenje u smislu djelatnosti organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni.

---

<sup>26</sup> Za potrebe utvrđivanja veličine organizacija u kojima su ispitanici zaposleni, korištena je klasifikacija prilagođena prema članku 5. Zakona o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20). Drugim riječima, za potrebe određivanja veličine organizacije koristila se podjela na mikro (10 ili manje zaposlenih), male (11-50 zaposlenih), srednje velike (51-250 zaposlenih) i velike (251 i više zaposlenih) organizacije. Pritom je ujedno postavljena donja granica broja zaposlenih za mikro organizacije na 5 zaposlenika, kako bi se izbjegla situacija da upitnik ispunjavaju osobe zaposlene u poslovnim subjektima sa svega 1-4 zaposlenika, radi premalog broja osoba koje bi skupno odražavale kulturu organizacije.

U razdoblju od 2 mjeseca (od sredine prosinca 2021. godine do sredine veljače 2022. godine), prikupljeno je ukupno 216 uredno<sup>27</sup> ispunjenih upitnika. Pritom se 100 upitnika odnosi na javni sektor, dok se 116 upitnika odnosi na privatni sektor; drugim riječima, 46,30 % ispitanika zaposleno je u javnom sektoru, dok je 53,70 % ispitanika zaposleno u privatnom sektoru, odnosno njih 28,24 % je zaposleno u privatnim organizacijama s većinski domaćim vlasništvom, a 25,46 % u privatnim organizacijama s većinski stranim vlasništvom.

S obzirom na spol ispitanika, ispunjavanju upitnika odazvalo se 138 žena (64 % ispitanika) i 78 muškaraca (36 % ispitanika), pri čemu je najveći broj ispitanika (69,44 %) starosti 26 do 55 godina.

Pogledamo li profil ispitanika s obzirom na djelatnost, tj. područje rada organizacije u kojoj su isti zaposleni, može se uočiti da na strani javnog sektora najveći broj ispitanika (83,00 %) radi u (i) državnoj upravi, lokalnoj ili područnoj samoupravi i slično, (ii) području zdravstvene zaštite i socijalne skrbi te (iii) odgoja, obrazovanja i znanosti, dok na strani privatnog sektora najveći broj ispitanika (48 % ispitanika) radi u (i) području financija i računovodstva, (ii) području komunikacija i informiranja javnosti te u (iii) ugostiteljstvu.

S obzirom na veličinu organizacija u kojima su ispitanici zaposleni, na strani javnog sektora je preko 80 % ispitanika zaposleno u velikim (56 %) i srednje velikim (28 %) organizacijskim sustavima, dok je na strani privatnog sektora njih 40 % zaposleno u velikim organizacijama, a preostalih 60 % je podjednako podijeljeno na ostale veličine organizacija.

Konačno, s obzirom na poziciju radnog mjesta ispitanika u hijerarhijskoj strukturi organizacija u kojima su isti zaposleni, na strani javnog sektora 13 % ispitanika radi u redovima visokog i vrhovnog menadžmenta, 34 % ispitanika je zaposleno na razini nižeg i srednjeg menadžmenta, dok ostale zaposlenike čini 53 % ispitanika, a na strani privatnog sektora visoki i vrhovni menadžment (koji uključuje i vlasnike organizacija) čini 34,5 % ispitanika, niži i srednji menadžment čini također 34,5 % ispitanika, dok ostale zaposlenike čini 31 % ispitanika.

---

<sup>27</sup> Upitnik je bio elektronički postavljen na način da nije bilo moguće predati upitnik ako nije bio uredno ispunjen (sva pitanja odgovorena, automatski zbroj 100 za svaku tematsku skupinu i sl.).

## 5.2. Rezultati istraživanja

Rezultati provedenog istraživanja izdvojeni su i istaknuti s obzirom na ciljeve istraživanja kako su isti postavljeni u poglavlju 1.1. Svi rezultati istraživanja prikazani su putem tabličnih prikaza koji prikazuju strukturu organizacijske kulture za svaku istaknutu perspektivu, pri čemu su crvenom bojom označene najviše vrijednosti, a zelenom bojom najniže vrijednosti, što bi značilo da je crvenom bojom označen dominantan tip organizacijske kulture, a zelenom bojom najmanje izražen tip organizacijske kulture. Povremeno su tako iskazani podaci popraćeni i grafičkim prikazom organizacijske kulture, kako bi se još jasnije prikazali dobiveni rezultati.

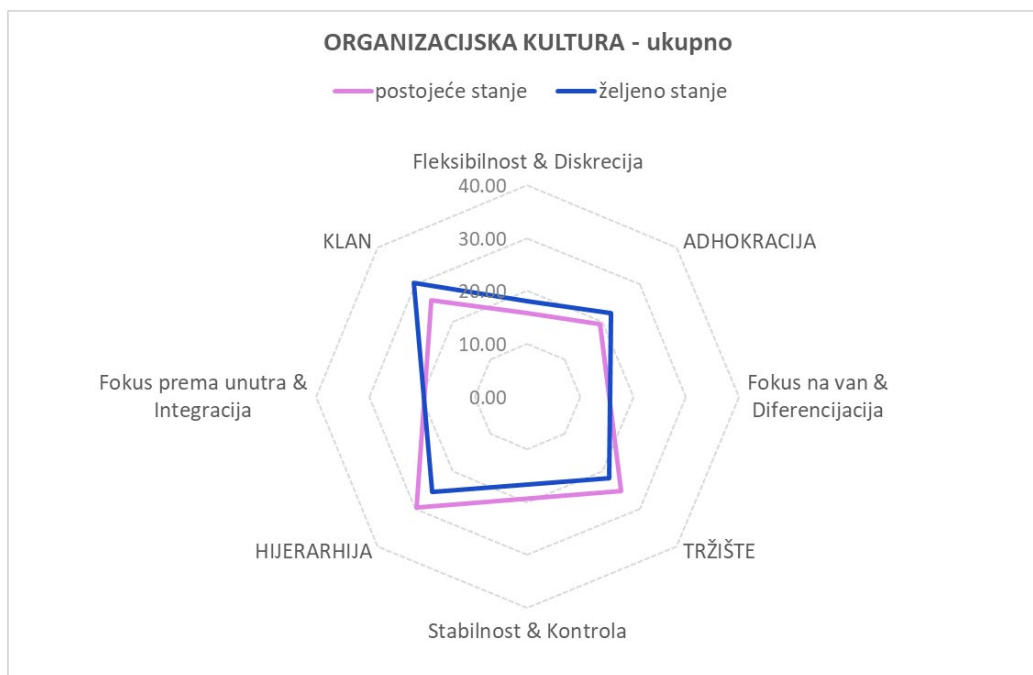
Iako je primarni fokus ovog istraživanja usporedba javnog i privatnog sektora<sup>28</sup> s obzirom na postojeću i željenu organizacijsku kulturu, čime se bavi većina rezultata istraživanja prikazanih u nastavku, za početak je razmotren cjelokupni uzorak koji obuhvaća ispitanike iz oba sektora.

U tom smislu, a kako prikazuju Tablica 5.1. i Grafikon 5.1., istraživanje je pokazalo da je u Hrvatskoj dominantno prisutna kultura hijerarhije, dok je najmanje izražena kultura adhokracije. Drugim riječima, prevladava kultura koja je orijentirana prema unutra i težište stavlja na stabilnost i kontrolu, a koju odlikuju formalna pravila i procedure, veća specijalizacija rada i dublja hijerarhijska struktura, formalnije radno okruženje i takav isti stil upravljanja i vođenja ljudi, fokus na učinkovitost rada i glatko funkcioniranje svakodnevnih stvari, bez previše promjena i izlaganja riziku. S druge strane, dominantno željena organizacijska kultura je kultura klana, koju, prije svega, odlikuju međusobna suradnja i veća bliskost članova organizacije, radno okruženje međusobnog uvažavanja i podrške, niži stupanj formalizma, timski rad i veća uključenost zaposlenika, izraženiji osjećaj pripadnosti organizaciji i naglasak na tome da su ljudi važniji od pravila i procedura, dok je najmanje željena kultura tržišta.

**Tablica 5.1. i Grafikon 5.1.: Organizacijska kultura na razini cjelokupnog uzorka**

	postojeće stanje	željeno stanje
Kultura KLANA	25.68	30.34
Kultura ADHOKRACIJE	19.47	22.24
Kultura TRŽIŠTA	25.15	21.91
Kultura HIJERARHIJE	29.71	25.51

<sup>28</sup> U naslovima tablica i grafikona, radi dužine istih, koristit će se oznaka JS za javni sektor i PS za privatni sektor.

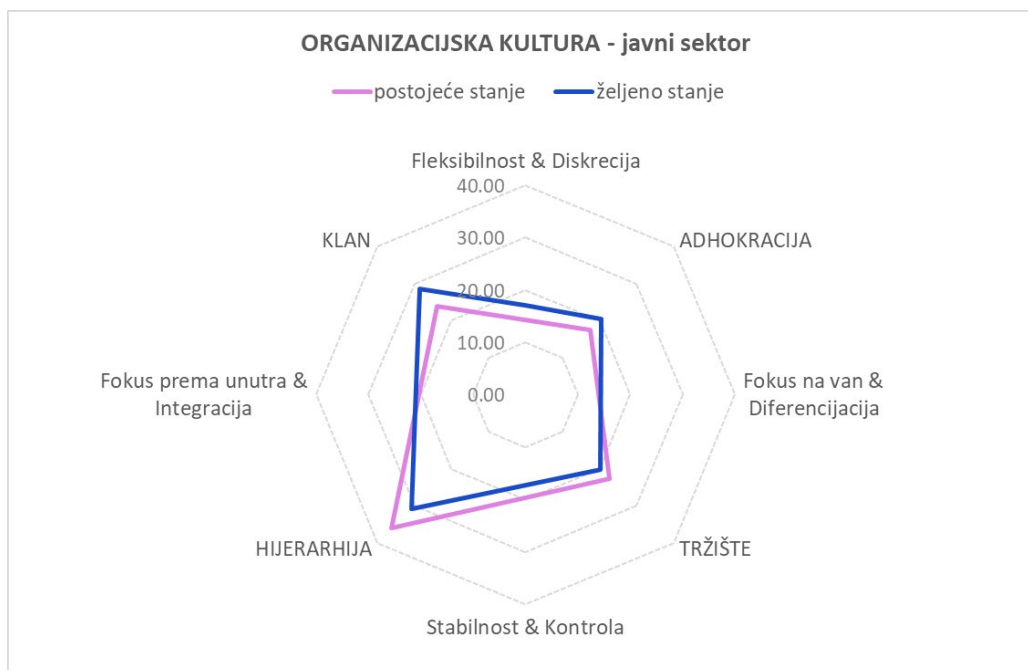


Izvor: Izrada autora

Pogledamo li sada rezultate na razini svakog od sektora, može se uočiti da osobe zaposlene u javnom sektoru (vidjeti Tablicu 5.2. i Grafikon 5.2.) percipiraju postojeću kulturu u svojim organizacijama slično prednje istaknutom za cjelokupni uzorak, ali je pritom kultura hijerarhije značajnije naglašena. Razlikuju se po pitanju željene kulture – tako ovdje također dominira kultura hijerarhije, ali ju vrlo blisko slijedi kultura klana; drugim riječima, osobe zaposlene u javnom sektoru bi htjele zadržati kulturu hijerarhije kao prevladavajući tip kulture, ali na način da ona bude smanjenog intenziteta u odnosu na trenutačno stanje i to u korist kulture klana.

**Tablica 5.2. i Grafikon 5.2.: Organizacijska kultura u JS-u**

	postojeće stanje	željeno stanje
Kultura KLANA	23.79	28.52
Kultura ADHOKRACIJE	17.43	20.49
Kultura TRŽIŠTA	22.68	20.25
Kultura HIJERARHIJE	36.09	30.75

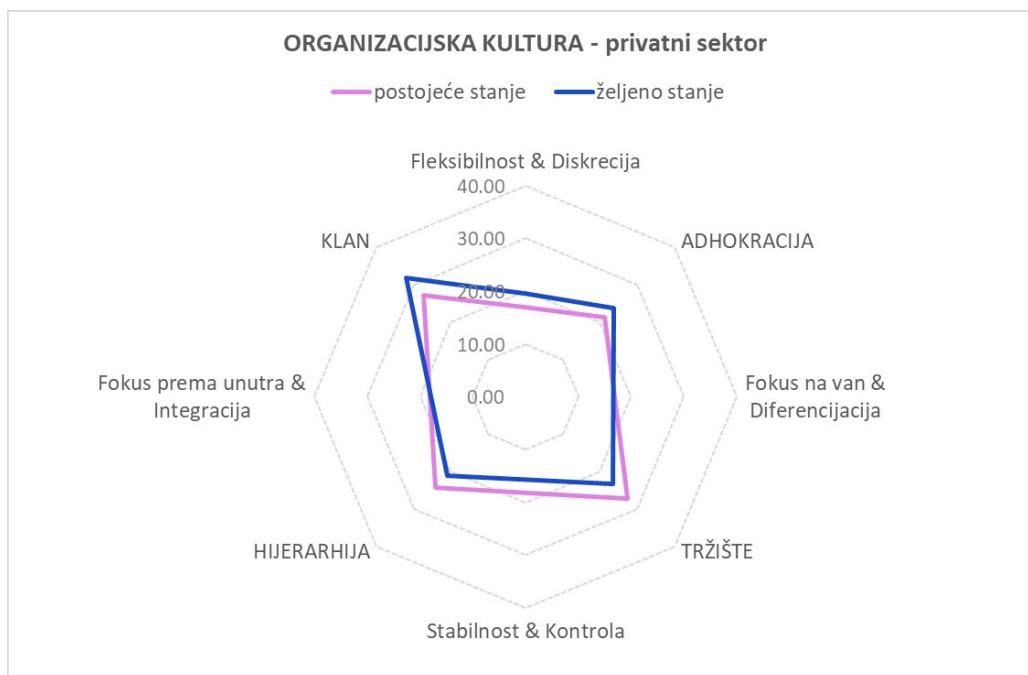


*Izvor: Izrada autora*

S druge strane, osobe zaposlene u privatnom sektoru (vidjeti Tablicu 5.3. i Grafikon 5.3.) percipiraju svoje radno okruženje nešto drugačije te rezultati pokazuju da je upravo kultura klana ta koja dominira i kao postojeća i kao željena organizacijska kultura. Ovdje ujedno treba napomenuti da je u smislu postojeće kulture gotovo u jednakom omjeru prisutna i kultura tržišta, koju odlikuje fokus na van i diferencijacija u odnosu na konkurenciju i gdje je skoro sve podređeno ostvarivanju ciljeva i osvajanju tržišta. Kada je riječ o željenoj organizacijskoj kulturi, uz kulturu klana, ova skupina ispitanika voljela bi vidjeti i nešto izraženiju kulturu adhokracije, koja bi unijela malo više poduzetničkog duha i osobne autonomije u njihovo radno okruženje, a istovremeno manje kulture hijerarhije i tržišta.

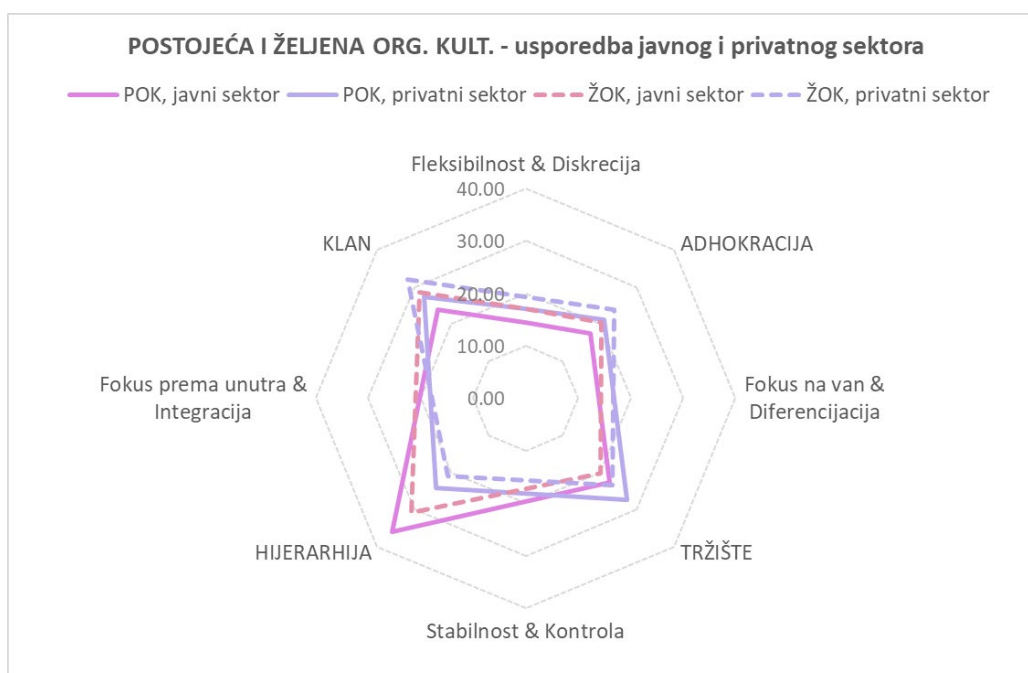
**Tablica 5.3. i Grafikon 5.3.: Organizacijska kultura u PS-u**

	postojeće stanje	željeno stanje
Kultura KLANA	27.31	31.91
Kultura ADHOKRACIJE	21.21	23.75
Kultura TRŽIŠTA	27.27	23.34
Kultura HIJERARHIJE	24.21	21.00



Izvor: Izrada autora

**Grafikon 5.4.: Usporedba postojeće i željene organizacijske kulture u JS-u i PS-u**



Izvor: Izrada autora

Po pitanju intersektoralne usporedbe, a kako je vidljivo iz Tablica 5.2. i 5.3. te Grafikona 5.4., na strani privatnog sektora je postojeća situacija više uravnotežena u smislu različitih tipova



kulture, za razliku od javnog sektora gdje je posebno uočljivo odstupanje u smislu prevladavajuće kulture hijerarhije, dok im je zajedničko to da žele vidjeti najmanje kulture adhokracije. U smislu željene organizacijske kulture, percepcije javnog i privatnog sektora se također razlikuju – dok javni sektor želi vidjeti najviše kulturu hijerarhije (iako blisko praćeno kulturom klana), dotle je taj tip kulture najmanje poželjan u privatnom sektoru, a kultura klana je najpoželjniji tip kulture i to s povećom razlikom u odnosu na ostale tipove kulture.

Pogledamo li, pak, detaljnije unutar privatnog sektora (vidjeti Tablice 5.4. i 5.5.), mogu se uočiti značajne razlike između organizacija u većinski domaćem vlasništvu (u daljnjem tekstu: VDV organizacije) i onih u većinski stranom vlasništvu (u daljnjem tekstu: VSV organizacije).

**Tablica 5.4.: Organizacijska kultura u PS-u s većinski domaćim vlasništvom**

	postojeće stanje	željeno stanje
Kultura KLANA	32.66	35.01
Kultura ADHOKRACIJE	22.32	23.54
Kultura TRŽIŠTA	22.15	20.91
Kultura HIJERARHIJE	22.87	20.55

*Izvor: Izrada autora*

**Tablica 5.5.: Organizacijska kultura u PS-u s većinski stranim vlasništvom**

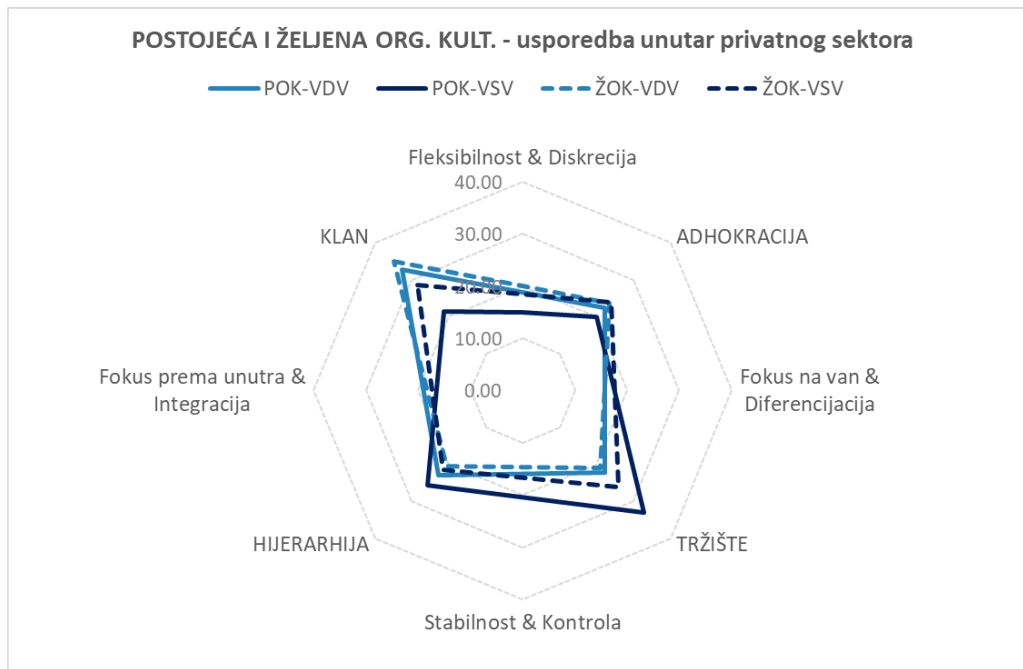
	postojeće stanje	željeno stanje
Kultura KLANA	21.39	28.47
Kultura ADHOKRACIJE	19.99	23.99
Kultura TRŽIŠTA	32.94	26.05
Kultura HIJERARHIJE	25.69	21.50

*Izvor: Izrada autora*

Tako je kod VDV organizacija vidno izražena kultura klana kao dominantan tip postojeće organizacijske kulture, dok je kod VSV organizacija vidno izražena kultura tržišta. S druge strane, kada je u pitanju željena kultura, zaposlenici VDV organizacija žele u budućnosti još ojačati kulturu klana, dok zaposlenici VSV organizacija žele u jednom dijelu umanjiti prisutnost kulture tržišta, ali i kulture hijerarhije, u korist kulture klana i kulture adhokracije. Ono u čemu

su svi zaposleni u privatnom sektoru suglasni jest da žele raditi u okruženju kojeg najviše karakterizira kultura klana, a najmanje kultura hijerarhije, iako su te težnje više naglašene u VDV organizacijama. Slijedom navedenog, vizualna usporedba postojeće, odnosno željene organizacijske kulture unutar privatnog sektora prikazana je na Grafikonu 5.5.

**Grafikon 5.5.: Usporedba postojeće i željene organizacijske kulture unutar PS-a**



*Izvor: Izrada autora*

Pogledamo li rezultate istraživanja po osnovi radne pozicije ispitanika u hijerarhijskoj strukturi organizacije (vidjeti Tablice 5.6. i 5.7.), može se uočiti da sve osobe zaposlene u javnom sektoru najviše u svom radnom okruženju opažaju kulturu hijerarhije, a najmanje kulturu adhokracije, iako se intenzitet opažene kulture nešto razlikuje pa je tako kultura hijerarhije najviše izražena iz perspektive nižeg i srednjeg menadžmenta. Odnosna situacija se nešto mijenja kada se promatra željena organizacijska kultura pa se tako može uočiti da sve skupine zaposlenika žele više uravnotežiti prisutnost kultura hijerarhije i klana, pri čemu je najveća promjena priželjkivana kod nižeg i srednjeg menadžmenta i to u vidu značajnog umanjavanja prisutnosti kulture hijerarhije i vidnog uvećanja prisutnosti kulture klana. Razmotrimo li isto na strani privatnog sektora, a u odnosu na postojeću organizacijsku kulturu, može se uočiti vidna razlika

u perspektivi između visokog/vrhovnog menadžmenta<sup>29</sup> i ostalih skupina zaposlenika; dok prvo spomenuta skupina dominantno percipira kulturu klana, a najmanje kulturu hijerarhije, dotle niži i srednji menadžment te ostali zaposlenici dominantno prisutnom ocjenjuju kulturu tržišta, a najmanje prisutnom kulturu adhokracije.

**Tablica 5.6.: Usporedba postojeće organizacijske kulture u JS-u i PS-u, s obzirom na radnu poziciju ispitanika u hijerarhijskoj strukturi organizacije**

POSTOJEĆA ORGANIZACIJSKA KULTURA			
	visoki i vrhovni menadžment	niži i srednji menadžment	ostali zaposlenici
<b>JAVNI SEKTOR</b>	(N=13)	(N=34)	(N=53)
Kultura KLANA	28.85	20.74	24.52
Kultura ADHOKRACIJE	19.42	15.24	18.36
Kultura TRŽIŠTA	21.48	22.44	23.13
Kultura HIJERARHIJE	30.26	41.59	34.00
<b>PRIVATNI SEKTOR</b>	(N=40)	(N=40)	(N=36)
Kultura KLANA	31.59	24.75	25.42
Kultura ADHOKRACIJE	21.88	21.65	20.00
Kultura TRŽIŠTA	25.04	28.62	28.24
Kultura HIJERARHIJE	21.50	24.98	26.34
<b>PRIVATNI S. – domaće (N=61)</b>	(N=33)	(N=8)	(N=20)
Kultura KLANA	34.32	40.58	26.75
Kultura ADHOKRACIJE	22.85	24.17	20.71
Kultura TRŽIŠTA	21.52	17.36	25.13
Kultura HIJERARHIJE	21.31	17.90	27.42
<b>PRIVATNI S. – strano (N=55)</b>	(N=7)	(N=32)	(N=16)
Kultura KLANA	18.69	20.79	23.75
Kultura ADHOKRACIJE	17.26	21.02	19.12
Kultura TRŽIŠTA	41.67	31.43	32.13
Kultura HIJERARHIJE	22.38	26.76	25.00

Izvor: Izrada autora

<sup>29</sup> UKljučuje i vlasnike organizacija.

Po pitanju željene organizacijske kulture, zaposleni u privatnom sektoru su složni te svi u svojem radnom okruženju najviše žele vidjeti kulturu klana. Oko najmanje poželjnog tipa kulture slažu se osobe zaposlene na rukovodećim pozicijama te tako najmanje priželjkuju kulturu hijerarhije, dok osobe zaposlene na izvršiteljskim pozicijama približno podjednako kao najmanje poželjne ocjenjuju kulturu hijerarhije i kulturu adhokracije.

**Tablica 5.7.: Usporedba željene organizacijske kulture u JS-u i PS-u, s obzirom na radnu poziciju ispitanika u hijerarhijskoj strukturi organizacije**

<b>ŽELJENA ORGANIZACIJSKA KULTURA</b>			
	<b>visoki i vrhovni menadžment</b>	<b>niži i srednji menadžment</b>	<b>ostali zaposlenici</b>
<b>JAVNI SEKTOR</b>	(N=13)	(N=34)	(N=53)
Kultura KLANA	<b>28.52</b>	26.70	29.68
Kultura ADHOKRACIJE	<b>21.22</b>	<b>20.39</b>	20.37
Kultura TRŽIŠTA	22.25	20.49	<b>19.61</b>
Kultura HIJERARHIJE	28.01	<b>32.43</b>	<b>30.34</b>
<b>PRIVATNI SEKTOR</b>	(N=40)	(N=40)	(N=36)
Kultura KLANA	<b>33.32</b>	<b>33.16</b>	<b>28.95</b>
Kultura ADHOKRACIJE	24.27	24.56	<b>22.27</b>
Kultura TRŽIŠTA	22.88	21.98	25.37
Kultura HIJERARHIJE	<b>19.55</b>	<b>20.29</b>	23.41
<b>PRIVATNI S. – domaće (N=61)</b>	(N=33)	(N=8)	(N=20)
Kultura KLANA	<b>34.98</b>	<b>46.34</b>	<b>30.54</b>
Kultura ADHOKRACIJE	24.70	21.35	<b>22.50</b>
Kultura TRŽIŠTA	20.88	16.27	22.79
Kultura HIJERARHIJE	<b>19.44</b>	<b>16.04</b>	24.17
<b>PRIVATNI S. – strano (N=55)</b>	(N=7)	(N=32)	(N=16)
Kultura KLANA	25.48	<b>29.87</b>	26.98
Kultura ADHOKRACIJE	22.27	25.37	<b>21.98</b>
Kultura TRŽIŠTA	<b>32.26</b>	23.41	<b>28.60</b>
Kultura HIJERARHIJE	<b>20.00</b>	<b>21.35</b>	22.45

Izvor: Izrada autora

Usporedimo li dobivene rezultate između javnog i privatnog sektora, ali i unutar privatnog sektora, moguće je uočiti kako je kultura hijerarhije u javnom sektoru dominantan tip kulture iz perspektive visokog i vrhovnog menadžmenta, dok je kod iste skupine u privatnom sektoru to najmanje zastupljeni tip kulture; istovremeno, povećanje razlike između sektora moguće je uočiti i na razini nižeg i srednjeg menadžmenta, gdje se je razlika u zastupljenosti kulture hijerarhije (promatrano u odnosu na javni sektor) u privatnom sektoru više-manje podjednako raspodijelila na preostala tri tipa kulture.

S druge strane, kako se kultura hijerarhije pokazala kao dominantan tip kulture unutar javnog sektora za sve tri skupine osoba, tako jednaku ujednačenost kod dominantnog tipa kulture, samo za kulturu tržišta, pokazuju i VSV organizacije u privatnom sektoru, a koju kulturu tržišta, također ujednačeno, slijedi kultura hijerarhije. Kod VDV organizacija u privatnom sektoru, iz perspektive menadžmenta na svim razinama, dominira kultura klana, i to sa značajnom razlikom u odnosu na kulturu hijerarhije, dok, zanimljivo, ostali zaposlenici ne dijele istu perspektivu već dominantnom vide kulturu hijerarhije i tek blisko iza kulturu klana.

Slijedom prikazanog i navedenog, najveće razlike moguće je uočiti na razini nižeg i srednjeg menadžmenta i to posebno između javnog sektora i VDV organizacija u privatnom sektoru. Pritom je zanimljivo da je kultura tržišta više zastupljena u perspektivi javnog sektora nego u perspektivi privatnih VDV organizacija, iako bi „natjecateljski duh“, diferencijaciju u odnosu na konkurenciju, osvajanje tržišta i slično, koji karakteriziraju kulturu tržišta, bilo prije za očekivati da su jače izraženi na „privatnoj“ strani (kao što i je slučaj na razini ukupnog privatnog sektora).

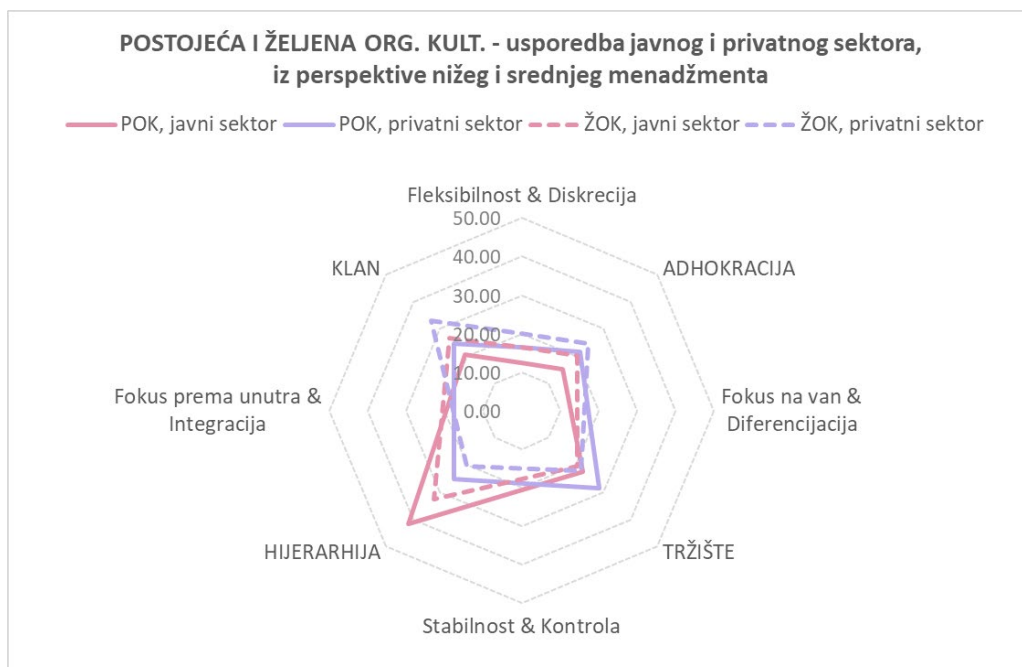
Pogledamo li, pak, usporedne rezultate s obzirom na željenu organizacijsku kulturu, može se uočiti da je naspram relativne dominantnosti kulture hijerarhije u javnom sektoru (relativne jer je kod vrhovnog i visokog menadžmenta i ostalih zaposlenika bliska s kulturom klana), kultura klana preferirani tip kulture u privatnom sektoru; iako, to najviše odražava visoku zastupljenost tog tipa kulture u perspektivi VDV organizacija u privatnom sektoru, s obzirom na to da se kod VSV organizacija u privatnom sektoru ti omjeri više pomiču u korist kulture tržišta. S tim u svezi, u oba sektora – javnom i privatnom, na svim hijerarhijskim razinama teži se snažnijoj kulturi klana i slabijoj kulturi hijerarhije. Iako, zanimljivo, kultura hijerarhije ostaje

najpoželjniji tip kulture za niži i srednji rukovodeći kadar i nerukovodeći kadar u javnom sektoru, što bi značilo da tim razinama zaposlenika struktura i jasno definirana pravila, kao i formalniji stil međusobnog ophođenja, i dalje ostaju iznimno važan faktor njihove radne svakodnevice i ne žele ga podrediti toplijim i bliskijim međuljudskim odnosima i interakcijama, koji karakteriziraju kulturu klana, kao što je to, nasuprot tome, slučaj u privatnom sektoru.

Kao i kod postojeće organizacijske kulture, najveće razlike moguće je uočiti na razini nižeg i srednjeg menadžmenta i, također, između javnog sektora i VDV organizacija u privatnom sektoru, pri čemu se te razlike najviše očituju u odnosu na kulturu klana i kulturu hijerarhije.

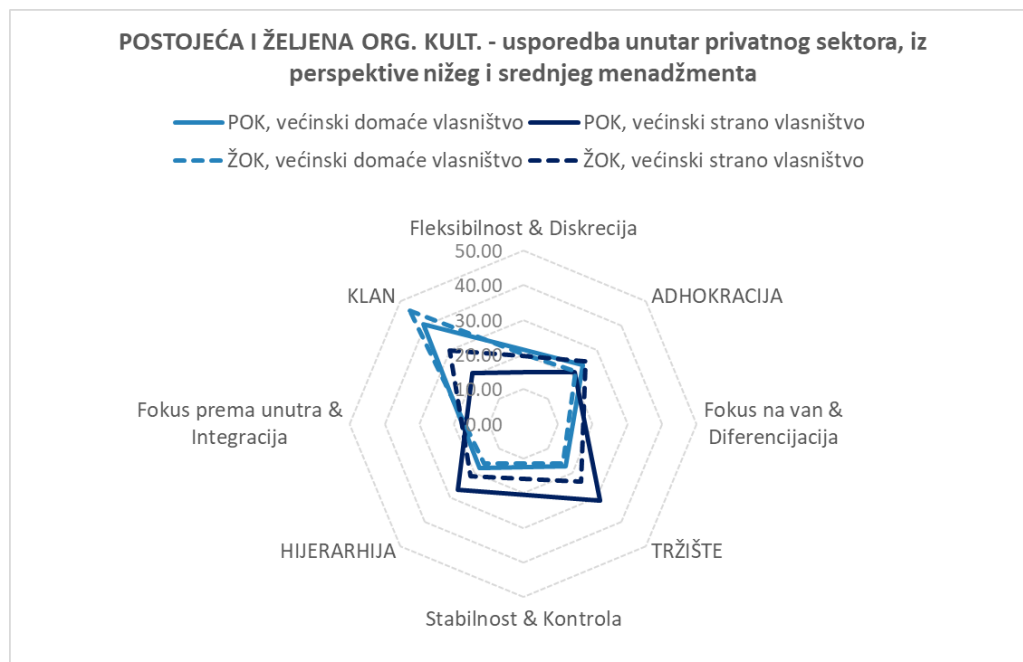
S obzirom na to da su najveće razlike uočene na razini nižeg i srednjeg menadžmenta, Grafikon 5.6. prikazuje vizualnu usporedbu postojeće i željene organizacijske kulture između javnog i privatnog sektora iz perspektive upravo te skupine zaposlenika, dok Grafikon 5.7. prikazuje isto samo unutar privatnog sektora.

**Grafikon 5.6.: Usporedba postojeće i željene organizacijske kulture u JS-u i PS-u, iz perspektive zaposlenih na razini nižeg i srednjeg menadžmenta**



Izvor: Izrada autora

**Grafikon 5.7.: Usporedba postojeće i željene organizacijske kulture unutar PS-a, iz perspektive zaposlenih na razini nižeg i srednjeg menadžmenta**



*Izvor: Izrada autora*

Pogledamo li dalje rezultate istraživanja i to one dobivene osnovom najzastupljenijih djelatnosti organizacija, odnosno područja njihova rada (vidjeti Tablicu 5.8.), potrebno je prvo istaknuti da nije moguće učiniti intersektoralnu usporedbu jer se radi o različitim djelatnostima. No, istovremeno, tih šest područja rada (tri za svaki sektor) predstavljaju šest ukupno najzastupljenijih područja rada za cjelokupni uzorak.

Unutar javnog sektora, a u odnosu na postojeću organizacijsku kulturu, moguće je uočiti ujednačenost perspektiva za sva promatrana područja rada; drugim riječima, svugdje je dominantno prisutna kultura hijerarhije, dok je najmanje prisutna kultura adhokracije. Pritom je najveća razlika između prisutnih tipova kulture izražena kod organizacija koje predstavljaju javnu upravu, odnosno gdje su vlasnik država, jedinice lokalne i regionalne samouprave i/ili slično njima. S druge strane, rezultati vezani za željenu organizacijsku kulturu nisu više tako ujednačeni. Unutar prve skupine organizacija (javna uprava), željeno stanje više-manje korespondira s postojećim stanjem, ali u nešto drugačijim omjerima, gdje se smanjuje dominacija kulture hijerarhije u korist kulture klana i nešto manje u korist kulture adhokracije,

dok preostale dvije skupine organizacija imaju jednaku prioritetnost kultura, ali u nešto drugačijim omjerima, pri čemu je kultura klana ona koja je najviše željena, dok je kultura tržišta najmanje poželjna. Potonje je zanimljivo iz razloga što se radi o područjima zdravstvene zaštite te obrazovanja i povezanog, za koja područja danas već postoji obimnija konkurencija na tržištu pa bi svakako bilo korisno ne zanemariti pozitivne aspekte kulture tržišta.

**Tablica 5.8.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na 3 najzastupljenija područja rada organizacija**

<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA – javni sektor</b>			
	<b>javna uprava</b>	<b>zdravstvena zaštita i socijalna skrb</b>	<b>odgoj, obrazovanje i znanost</b>
<b>POSTOJEĆE STANJE</b>	(N=36)	(N=26)	(N=21)
Kultura KLANA	19.88	26.46	29.70
Kultura ADHOKRACIJE	15.63	19.93	17.39
Kultura TRŽIŠTA	23.49	22.23	19.25
Kultura HIJERARHIJE	41.01	31.38	33.66
<b>ŽELJENO STANJE</b>			
Kultura KLANA	25.08	30.19	35.95
Kultura ADHOKRACIJE	18.40	23.08	19.07
Kultura TRŽIŠTA	21.58	19.90	15.48
Kultura HIJERARHIJE	34.94	26.83	29.49
<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA – privatni sektor</b>			
	<b>financije i računovodstvo</b>	<b>novinarstvo, informiranje, komunikacije i emitiranje programa</b>	<b>ugostiteljstvo</b>
<b>POSTOJEĆE STANJE</b>	(N=32)	(N=13)	(N=10)
Kultura KLANA	19.13	36.07	26.33
Kultura ADHOKRACIJE	17.93	23.46	20.75
Kultura TRŽIŠTA	32.08	23.63	27.25
Kultura HIJERARHIJE	30.86	16.85	25.67
<b>ŽELJENO STANJE</b>			
Kultura KLANA	27.53	41.27	30.58
Kultura ADHOKRACIJE	23.41	24.94	23.33
Kultura TRŽIŠTA	25.31	18.47	22.50
Kultura HIJERARHIJE	23.75	15.32	23.58

Izvor: Izrada autora



S druge strane, u privatnom sektoru je ujednačenost perspektiva vidljiva po pitanju željene kulture (kultura klana), pri čemu je najveće odstupanje od sljedećeg tipa kulture u redu prioriteta/želja vidljivo unutar područja rada koje se u srži bavi komunikacijom i informiranjem javnosti. Po pitanju postojeće organizacijske kulture, sva tri područja rada pokazuju različite ishode. Tako su, primjerice, u ugostiteljstvu međusobna odstupanja između četiri tipa kulture mnogo manja nego u ostala dva područja rada i skoro su podjednako zastupljena u ukupnoj slici; u financijama i računovodstvu, koji su tradicionalno percipirani kao više formalna područja rada, dominiraju kulture tržišta i hijerarhije u skoro sličnim omjerima, dok su kultura klana i kultura adhokracije mnogo manje zastupljene u tim organizacijama; najveća odstupanja među prisutnim tipovima kultura vidljiva su u području komunikacija i informiranja javnosti, gdje je kultura klana dominantno izražena, a podosta iza nje su kultura adhokracije i tržišta, dok je na začelju, s velikim odmakom od prethodnih tipova kulture, kultura hijerarhije.

Na osnovi gotovo cjelokupnog uzorka, s obzirom na to da se radi o ukupno šest najzastupljenijih područja rada, neki ponavljajući obrazac moguće je uočiti tek u odnosu na željenu organizacijsku kulturu, odnosno u čak pet od šest područja rada (gdje je izuzetak samo javna uprava) se kultura klana ističe kao dominantna željena kultura.

Po osnovi veličine organizacija (vidjeti Tablicu 5.9.), u javnom sektoru moguće je uočiti ujednačenost u percipiranju postojeće organizacijske kulture i to na način da svi ispitanici iz organizacija koje imaju više od 10 zaposlenika (a to je čak 97 % uzorka za javni sektor) ističu kulturu hijerarhije kao dominantno prisutnu, a kulturu adhokracije kao najmanje prisutnu, što se ujedno podudara s perspektivom po osnovi područja rada organizacija. Iznimku, dakle, čine mikro organizacije, u kojima su sva četiri tipa kulture podjednako prisutna u organizacijama, ali ove mikro organizacije ujedno čine tek 3 % uzorka na strani javnog sektora pa ostaje otvoreno pitanje bi li ta iznimka uistinu ostala iznimkom da je taj segment uzorka nešto veći i time značajniji. S druge strane, kada je u pitanju željena organizacijska kultura, ujednačenu perspektivu iskazuju organizacije koje zapošljavaju do 250 zaposlenika, a koje kulturu klana ističu kao preferirani tip kulture, dok kulturu tržišta vide kao najmanje poželjan tip kulture. Istovremeno, velike organizacije preferiraju kulturu hijerarhije, a najmanje teže inovativnosti i osobnoj autonomiji koju omogućava kultura adhokracije; mikro organizacije, kao najmanje zastupljene u uzorku, ne iskazuju želju za promjenom u nekom posebnom smjeru.

Tablica 5.9.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na veličinu organizacija

ORGANIZACIJSKA KULTURA – javni sektor				
	mikro organizacija	mala organizacija	srednje velika organizacija	velika organizacija
<b>POSTOJEĆE STANJE</b>	(N=3)	(N=13)	(N=28)	(N=56)
Kultura KLANA	25.56	26.48	26.38	21.79
Kultura ADHOKRACIJE	23.89	23.14	15.10	16.93
Kultura TRŽIŠTA	25.28	23.40	20.33	23.54
Kultura HIJERARHIJE	25.28	26.99	38.19	37.74
<b>ŽELJENO STANJE</b>				
Kultura KLANA	25.00	34.04	31.22	26.07
Kultura ADHOKRACIJE	24.45	23.78	20.08	19.72
Kultura TRŽIŠTA	25.56	19.81	19.44	20.47
Kultura HIJERARHIJE	25.00	22.37	29.26	33.74
ORGANIZACIJSKA KULTURA – privatni sektor				
	mikro organizacija	mala organizacija	srednje velika organizacija	velika organizacija
<b>POSTOJEĆE STANJE</b>	(N=20)	(N=26)	(N=23)	(N=47)
Kultura KLANA	34.96	36.17	24.09	20.74
Kultura ADHOKRACIJE	22.88	21.57	23.95	18.97
Kultura TRŽIŠTA	20.71	20.56	32.79	31.06
Kultura HIJERARHIJE	21.46	21.69	19.17	29.23
<b>ŽELJENO STANJE</b>				
Kultura KLANA	35.75	38.33	29.13	28.09
Kultura ADHOKRACIJE	23.46	22.82	25.65	23.46
Kultura TRŽIŠTA	19.46	20.04	26.12	25.46
Kultura HIJERARHIJE	21.33	18.82	19.09	23.00

Izvor: Izrada autora

U privatnom sektoru, pak, u manjim organizacijama<sup>30</sup> vidno dominira kultura klana, a najmanje kultura tržišta, dok u srednje velikim i velikim organizacijama dominira kultura tržišta. Kada je u pitanju željena kultura, ispitanici svih skupina iskazuju naklonost prema

<sup>30</sup> Mikro organizacije na strani privatnog sektora čine 17,24 % uzorka, dok male organizacije čine 22,41 % uzorka, odnosno zajedno čine više od trećine ukupno uzorka na strani privatnog sektora (39,65 %).

kulturi klana, što je posebno izraženo kod manjih organizacija, dok, najmanje priželjkuju kulturu hijerarhije (s iznimkom mikro organizacija, koje najmanje teže kulturi tržišta).

Kada se usporede ova dva sektora, posebno je uočljivo da sve veličine organizacija, s izuzetkom velikih organizacija u javnom sektoru, ističu kulturu klana kao željenu organizacijsku kulturu, dok se u ostalim aspektima međusobno podosta razlikuju.

Nadalje, rezultati istraživanja s osnove spola ispitanika prikazani su u Tablici 5.10.

**Tablica 5.10.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na spol ispitanika**

	POSTOJEĆA ORG. KULTURA		ŽELJENA ORG. KULTURA	
	muško (N=30)	žensko (N=70)	muško	žensko
<b>JAVNI SEKTOR</b>				
Kultura KLANA	24.11	23.66	23.23	30.78
Kultura ADHOKRACIJE	17.03	17.61	20.72	20.39
Kultura TRŽIŠTA	22.29	22.85	22.00	19.50
Kultura HIJERARHIJE	36.57	35.89	34.06	29.33
<b>PRIVATNI SEKTOR</b>	(N=48)	(N=68)		
Kultura KLANA	27.37	27.28	31.49	32.20
Kultura ADHOKRACIJE	20.41	21.78	23.73	23.76
Kultura TRŽIŠTA	25.87	28.25	23.33	23.35
Kultura HIJERARHIJE	26.35	22.69	21.44	20.69
<b>PRIVATNI S. - domaće</b>	(N=25)	(N=36)		
Kultura KLANA	31.97	33.14	34.20	35.57
Kultura ADHOKRACIJE	22.40	22.27	24.50	22.87
Kultura TRŽIŠTA	22.53	21.89	21.77	20.31
Kultura HIJERARHIJE	23.10	22.70	19.53	21.25
<b>PRIVATNI S. - strano</b>	(N=23)	(N=32)		
Kultura KLANA	22.37	20.68	28.55	28.41
Kultura ADHOKRACIJE	18.25	21.23	22.90	24.77
Kultura TRŽIŠTA	29.49	35.42	25.04	26.77
Kultura HIJERARHIJE	29.89	22.67	23.51	20.06

Izvor: Izrada autora

Iz prikazanog je razvidno da javni sektor prikazuje prilično ujednačen pogled na postojeću organizacijsku kulturu i nije moguće uočiti razliku u perspektivi između ženskih i muških ispitanika, dok u privatnom sektoru postoje mala odstupanja te ženska populacija jače izraženom percipira kulturu tržišta, dok muška populacija tako percipira kulturu hijerarhije. Pritom ispitanici iz VDV organizacija u privatnom sektoru dominantno prisutnom ocjenjuju kulturu klana, a ispitanici iz VSV organizacija kulturu hijerarhije (muške osobe), odnosno kulturu tržišta (ženske osobe). U intersektoralnoj usporedbi postojeće organizacijske kulture, najveća razlika je vidljiva između organizacija u javnom sektoru i VDV organizacija u privatnom sektoru, gdje u sličnim omjerima prvi dominantno prisutnom ocjenjuju kulturu hijerarhije, a drugi kulturu klana.

S obzirom na željenu organizacijsku kulturu, ženska populacija konzistentno preferira kulturu klana, kako u javnom sektoru tako i u oba privatna podsektora, dok se glavna razlika očituje kod muške populacije u javnom sektoru – oni ističu kulturu hijerarhije kao značajnije poželjnu naspram ostalih tipova kulture, dok je kod ostalih muških ispitanika (posebno onih koji su zaposleni u VDV organizacijama u privatnom sektoru) vidno preferirana kultura klana, a kultura hijerarhije je na začelju ili pri dnu prioriteta/želja.

Pogledom na Tablicu 5.11., koja prikazuje rezultate istraživanja po osnovi mjesta rada ispitanika (dominantno u uredu / na radnom mjestu, od doma ili na terenu), moguće je uočiti da ispitanici zaposleni u javnom sektoru prilično ujednačeno percipiraju postojeću organizacijsku kulturu, pri čemu kulturu hijerarhije iskazuju kao dominantno prisutnu, a kulturu adhokracije kao najmanje prisutnu, što uglavnom korespondira s prethodno razmatranim osnovama. Pritom nešto veće težište na kulturu hijerarhije stavljaju zaposlenici koji rade u uredu / na radnom mjestu. Ujedno je zanimljivo da zaposlenici koji dominantno rade od doma (dakle, gdje su na neki način sami u svom radu tokom dana i izolirani od društvenog kontakta uživo) nešto jače od svojih kolega stavljaju težište na kulturu tržišta, čak skoro u jednakom omjeru kao i za kulturu hijerarhije. Po pitanju željene kulture, osobe koje rade u uredu / na radnom mjestu žele zadržati kulturu hijerarhije kao prevladavajući tip kulture, ali u smanjenom intenzitetu i to ponajprije u korist kulture klana, dok bi osobe koje rade od doma željele značajno umanjiti kulturu hijerarhije i kulturu tržišta, također, u korist

kulture klana, ali djelomično i u korist kulture adhokracije; osobe koje svoj posao obavljaju najviše na terenu ne priželjkuju neke konkretnije promjene u smislu organizacijske kulture.

**Tablica 5.11.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na mjesto rada ispitanika**

<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA – javni sektor</b>			
	<b>u uredu / na radnom mjestu</b>	<b>rad od doma</b>	<b>na terenu</b>
<b>POSTOJEĆE STANJE</b>	(N=88)	(N=6)	(N=6)
Kultura KLANA	23.97	21.28	23.75
Kultura ADHOKRACIJE	17.12	18.78	20.61
Kultura TRŽIŠTA	22.12	29.11	24.53
Kultura HIJERARHIJE	36.79	30.83	31.11
<b>ŽELJENO STANJE</b>			
Kultura KLANA	28.58	30.42	25.70
Kultura ADHOKRACIJE	20.07	26.39	20.70
Kultura TRŽIŠTA	20.00	22.36	21.81
Kultura HIJERARHIJE	31.35	20.83	31.81
<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA – privatni sektor</b>			
	<b>u uredu / na radnom mjestu</b>	<b>rad od doma</b>	<b>na terenu</b>
<b>POSTOJEĆE STANJE</b>	(N=91)	(N=17)	(N=8)
Kultura KLANA	25.79	32.50	33.65
Kultura ADHOKRACIJE	21.37	20.76	20.42
Kultura TRŽIŠTA	28.43	22.89	23.34
Kultura HIJERARHIJE	24.41	23.85	22.60
<b>ŽELJENO STANJE</b>			
Kultura KLANA	30.68	36.57	36.04
Kultura ADHOKRACIJE	23.92	23.58	22.19
Kultura TRŽIŠTA	24.27	19.56	20.84
Kultura HIJERARHIJE	21.14	20.29	20.94

*Izvor: Izrada autora*

Kod osoba zaposlenih u privatnom sektoru moguće je, po pitanju postojeće organizacijske kulture, uočiti razliku između onih koji rade u uredu / na radnom mjestu i onih koji rade izvan

tog okruženja. Tako prvi ocjenjuju da je najviše prisutna kultura tržišta, dok potonji, zanimljivo, ocjenjuju kulturu klana kao dominantno prisutnu (kao da odmakom od mjesta gdje je većina kolega fizički prisutna više osjećaju zajedništvo i ostvaruju bolje međuljudske interakcije); istovremeno su svi složni u tome da je najmanje prisutna kultura adhokracije. S druge strane, kada je u pitanju željena organizacijska kultura, privatni sektor, ujednačeno ističe kulturu klana kao najpoželjniju, i to posebno oni koji rade izvan ureda / radnog mjesta, dok ostale tipove kulture žele vidjeti u nekom međusobno uravnoteženom, tj. podjednakom omjeru.

Usporede li se međusobno rezultati oba sektora, još jedanput je moguće uočiti razliku po osnovi prevladavajuće kulture hijerarhije na strani javnog sektora te kultura klana i tržišta na strani privatnog sektora, dok istovremeno dijele pogled u odnosu na najmanje prisutnu kulturu adhokracije. No, po pitanju željene kulture značajno se razlikuju, jer je tu privatni sektor složan oko kulture klana, kao najpoželjnijeg tipa kulture, dok javni sektor, uz iznimku osoba koje rade od doma (i čine mali dio uzorka za javni sektor – 6 %), ipak težište stavlja na kulturu hijerarhije.

Konačno, po pitanju posljednje osnove razmatranja – duljine trajanja rada kod trenutnog poslodavca, rezultati istraživanja prikazani su u Tablici 5.12. Ovdje je korisno istaknuti da je najveći postotak ispitanika u javnom sektoru, njih čak 56 %, zaposlen 10 ili više godina kod trenutnog poslodavca, dok na strani privatnog sektora ta skupina također čini najveći dio uzorka, ali u manjem postotku (42 %).

Kao i ranije, u javnom sektoru moguće je uočiti dominaciju kulture hijerarhije i najmanju prisutnost kulture adhokracije, kada je u pitanju postojeća organizacijska kultura; iznimku u tom smislu čini samo skupina ispitanika koja je tek u prvoj godini rada kod trenutnog poslodavca, a koja najzastupljenijom vidi kulturu klana. Po pitanju željene kulture, kao i u ranijim slučajevima, izražena je težnja smanjenja kulture hijerarhije u korist kulture klana, čime ta dva tipa kulture ostaju kao najpoželjnija u njihovom radnom okruženju.

S druge strane, u privatnom sektoru, svaka skupina ispitanika drugačije percipira postojeću organizacijsku kulturu, ali je moguće uočiti da i ovdje prevladavaju kultura klana i kultura tržišta. No, kada je u pitanju željena organizacijska kultura, privatni sektor još jedanput

pokazuje ujednačenost te ponovno iskazuje težnju prema kulturi klana kao dominantnom tipu kulture, uz uravnoteženu prisutnost ostalih tipova kulture. Iznimku u potonjem čini samo skupina osoba koje su kod trenutnog poslodavca zaposlene 1 do 3 godine, a koje, uz kulturu klana, izdvajaju još i kulturu tržišta kao preferencijalni tip kulture.

**Tablica 5.12.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na godine rada ispitanika kod trenutnog poslodavca**

<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA - javni sektor</b>					
	manje od				10 i više
	1 god.	1-3 god.	4-6 god.	7-9 god.	god.
<b>POSTOJEĆE STANJE</b>	(N=6)	(N=15)	(N=10)	(N=13)	(N=56)
Kultura KLANA	32.64	22.56	24.62	27.23	22.23
Kultura ADHOKRACIJE	19.17	17.50	14.50	14.77	18.37
Kultura TRŽIŠTA	20.97	25.89	20.88	17.48	23.53
Kultura HIJERARHIJE	27.22	34.06	40.00	40.53	35.86
<b>ŽELJENO STANJE</b>					
Kultura KLANA	34.17	29.33	30.00	33.40	26.30
Kultura ADHOKRACIJE	25.14	20.06	21.42	18.66	20.36
Kultura TRŽIŠTA	19.72	22.45	17.25	16.73	21.07
Kultura HIJERARHIJE	20.97	28.17	31.33	31.22	32.27
<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA - privatni sektor</b>					
	manje od				10 i više
	1 god.	1-3 god.	4-6 god.	7-9 god.	god.
<b>POSTOJEĆE STANJE</b>	(N=7)	(N=17)	(N=31)	(N=12)	(N=49)
Kultura KLANA	31.43	26.94	26.72	26.42	27.45
Kultura ADHOKRACIJE	22.86	21.23	22.67	21.57	19.97
Kultura TRŽIŠTA	23.10	30.47	28.01	25.42	26.73
Kultura HIJERARHIJE	22.62	21.36	22.60	26.60	25.85
<b>ŽELJENO STANJE</b>					
Kultura KLANA	33.57	30.92	33.55	32.22	30.90
Kultura ADHOKRACIJE	27.98	19.66	24.71	25.49	23.54
Kultura TRŽIŠTA	19.88	29.37	20.83	22.92	23.44
Kultura HIJERARHIJE	18.57	20.05	20.91	19.37	22.13

Izvor: Izrada autora

Usporedimo li međusobno sektore, moguće je uočiti da koliko javni sektor odlikuje ujednačenost u pogledu na postojeće stanje, toliko privatni sektor odlikuje raznolikost i okruženje bez dominantno prevladavajućeg tipa kulture. S druge strane, kada je u pitanju željeno stanje, privatni sektor demonstrira ujednačenost i još jedanput stavlja ljude, bliskost i suradnju ispred svega ostalog, dok je javni sektor, iako ima slične težnje, još uvijek dosta opterećen kulturom hijerarhije i traži balans između ljudi-odnosa i pravila-formalizma.

### **5.3. Ograničenja istraživanja**

Istraživanje za potrebe ovog rada izvorno je bilo zamišljeno drugačije nego li je na kraju provedeno. Naime, istraživanje je prvotno trebalo biti provedeno na uzorku četiri različite, ali međusobno usporedive organizacije koje djeluju u Republici Hrvatskoj i to dvije iz privatnog sektora i dvije iz javnog sektora. Nažalost, organizacije iz javnog sektora nisu odobrile provedbu istraživanja među njihovim zaposlenicima te je tako izvorno definirani uzorak postao prvo, i ujedno nepremostivo, ograničenje istraživanja. Slijedom toga, uzorak za istraživanje obuhvatio je opću radnu populaciju u Hrvatskoj, sve kako je pobliže utvrđen u poglavlju 1.2.

Nadalje, u novoodabranom uzorku, a kako bi on bio iole smislen, trebalo je osigurati zastupljenost svakog od sektora s najmanje stotinu ispitanika, pri čemu se u stvarnosti pokazalo da je odaziv osoba na strani javnog sektora bio slabiji i vidno dugotrajniji u usporedbi s odazivom osoba iz privatnog sektora. S tim u svezi, bilo je ujedno nemoguće utjecati na strukturu uzorka u smislu minimalnog broja ispitanika po određenim osnovama ispitivanja (veličina organizacije, godine rada kod trenutnog poslodavca, mjesto obavljanja posla i dr.), kao i u smislu pribavljanja približno jednakog broja upitnika po tim osnovama na strani oba istraživana sektora.

Sljedeće ograničenje istraživanja ogleda se u načinu provođenja, tj. u načinu prikupljanja upitnika. Radi lakše dostupnosti i šireg dosega, upitnik je izrađen u elektroničkom obliku i ponuđen ispitanicima putem interneta (online). Taj način, iako omogućava jednostavno pristupanje upitniku, od širokog kruga ljudi i to iz različitih dijelova Hrvatske, ujedno onemogućava provjeru (i) tko stvarno ispunjava upitnik te da li odgovori ispitanika odgovaraju



stvarnosti (spol, godine i dr.) i (ii) da li je ispitanik valjano razumio upute za ispunjavanje upitnika i pitanja u upitniku.

Konačno, jedno od ograničenja istraživanja ogleda se i u primjeni ipsativnog mjerenja, na koje mnoge osobe nisu navikle ili nisu imale prilike susresti se s njime ranije, jer je učestala upotreba normativnih mjerenja. Ovdje su ispitanici umjesto ocjenjivanja pojedinačnih tvrdnji trebali samostalno sagledati i procijeniti cjelokupnu situaciju više puta, a zatim je svaki put iznova ocijeniti raspodjelom sto bodova, što za neke osobe može predstavljati veći izazov u usporedbi s dodjelom neke već ponuđene ocjene pojedinačnim tvrdnjama. Stoga su i upute za ispunjavanje upitnika trebale biti pažljivije sročene, da obuhvate sve bitno, ali u dovoljno malo teksta da potencijalni ispitanici ne odustanu od ispunjavanja upitnike već na samom početku prilikom čitanja uputa. Tu ujedno postoji i rizik da neki ispitanici nisu potpuno i valjano pročitali i/ili razumjeli upute (s obzirom na to da ova vrsta mjerenja nije toliko intuitivna kao npr. učestalo korištena likertova ljestvica) pa su, slijedom toga, možda i odgovore davali nedovoljno promišljeno. Istovremeno, iako vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika, objektivno gledajući, nije duže od 15-ak minuta, moguće je da je, zbog svega naprijed istaknutog, sam upitnik pojedinim ispitanicima djelovao teže i iz njihove perspektive zahtijevao više vremena, čime se potencijalno kvaliteta odgovora smanjivala kako su dalje odmicala pitanja (primjerice pitanja koja se odnose na željeno stanje).

## 6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Organizacijska kultura integralni je dio svake organizacije. Bile organizacije svjesne ili ne njezinog postojanja, ona je prisutna u svakoj od njih, neovisno o industriji i o tome djeluje li organizacija u javnom ili privatnom, odnosno profitnom ili neprofitnom sektoru. Iako je u svojem najvećem dijelu nevidljiva, sila kojom djeluje na svakodnevni život organizacija iznimno je snažna i sveprožimajuća.

Upravo stoga što ju je teško „uhvatiti“, odnosno vidjeti i opipati, njezino konačno definiranje predstavlja izazov za sve koji su se uhvatili u koštac s time. Tako danas postoji mnogo, često značajno različitih, definicija organizacijske kulture, ali ne postoji jedna definicija oko koje bi se svi složili. Dok su neki fokusirani na njezine vidljive elemente i manifestacije, drugi su zagrebali mnogo dublje ispod površine. Međutim, ostaje nesporno da ona predstavlja snažnu polugu svakog organizacijskog sustava, koja usmjerava ponašanje i međusobni suživot članova organizacije, a time, u konačnici, i smjer razvoja te poslovne performanse organizacija.

Ovaj rad nastojao je sažeto prikazati kompleksan teorijski obuhvat istraživanja organizacijske kulture te dati praktičan doprinos kroz istraživanje usmjereno na usporedbu postojeće, ali i željene organizacijske kulture u javnom i privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj. Razmatrajući percepciju organizacijske kulture iz različitih kuteva unutar svakog od sektora, bilo je moguće uočiti sličnosti i razlike između njih.

Ono što govori teorija, a potvrđuje praksa, pa tako i ovdje provedeno istraživanje, organizacijska kultura bilo koje organizacije, u pravilu, je isprepletana sa sva četiri tipa kulture, pri čemu jedan do eventualno dva tipa prevladaju i budu dominantnije izraženi. To, naravno, nije ništa loše, već je dapače i poželjno, jer svaki od tih tipova kulture donosi svoje koristi i poželjne karakteristike za život i djelovanje neke organizacije. Stoga su rijetka okruženja koja će drastično ispoljavati samo jedan tip kulture.

Analizirajući ukupne rezultate provedenog istraživanja moguće je zaključiti kako u organizacijama javnog sektora prevladava kultura hijerarhije, i to dosta izraženo u odnosu na ostale tipove kulture. Jasna struktura, stroga pravila i svojevrsni red, popraćeni visokom

dozom formalizma, pokazuju se kao prevladavajuća obilježja radnog okruženja u hrvatskom javnom sektoru. Istovremeno, i neovisno o kutu gledanja, inovativnost, poduzetnički duh i osobna autonomija zaposlenika, kao neka od ključnih obilježja kulture adhokracije, najmanje su prisutni u organizacijama javnog sektora. Pogled u budućnost prema željenoj organizacijskoj kulturi, pak, pokazuje da je hijerarhijska realnost javnog sektora poprilično duboko ukorijenjena u tom sektoru te se kultura hijerarhije često pokazuje i kao željeni tip kulture, ali uz važnu napomenu da ipak postoji očigledna težnja prema kulturi klana; težnje su zapravo usmjerene na balansiranje između kulture klana i kulture hijerarhije, odnosno na postizanje zdrave ravnoteže između ljudi i procesa, međuljudskih odnosa i pravila, osobnog i timskog rada te opuštenosti i formalizma.

S druge strane, organizacije privatnog sektora svoju radnu svakodnevicu žive kroz kombinaciju kulture klana i kulture tržišta; ovisno o kutu gledanja, prevladat će jedan od ta dva tipa kulture. Ta podijeljenost posebno je izražena kada se privatni sektor sagleda iz perspektive vlasništva nad organizacijama – organizacije u većinski domaćem vlasništvu više ispoljavaju obilježja kulture klana, dok organizacije u većinski stranom vlasništvu više ispoljavaju obilježja kulture tržišta. No, u smislu željene kulture, privatni sektor je ujedinenog stajališta te, vrlo izraženo, priželjkuje raditi u okruženju koje karakterizira kultura klana, odnosno prisniji međuljudski odnosi, povjerenje i podrška, pripadnost organizaciji, timski rad te razvoj, mentoriranje i osnaživanje ljudi, dok najmanje priželjkuju kulturu hijerarhije.

Iz navedenog je razvidno kako je u ovom trenutku hrvatski javni sektor dominantno usmjeren prema unutra, na održavanje stabilnosti kroz strogo postavljene strukture, jasna pravila ponašanja, formalnije međuljudsko ophođenje, detaljnu organizaciju i kontrolu, dok je privatni sektor više okrenut prema tržištu, postizanju konkurentnosti, ostvarivanju ciljeva i profita, uz sve veću istovremenu pažnju i usmjerenost na ljudski kapital unutar organizacije. Ono što povezuje oba sektora je želja zaposlenika na obje „strane“ da ljudi uistinu budu percipirani i tretirani kao najvažniji resurs svakog poslovnog subjekta, kako bi iz toga crpili motivaciju i elan za budući rad. Iako postoje svojevrstne razlike između javnog i privatnog sektora, kako je to detaljno prikazano u poglavlju 5.2., poruka za sve organizacije, a time i poslodavce, je jasna i prilično glasno izražena – neovisno o sektoru, području rada i veličini organizacija, zaposleni u Hrvatskoj žele vidjeti više kulture klana u svojem radnom okruženju.

## POPIS LITERATURE

- 1) Allaire, Y., Firsirotu, M. E. (1984.), Theories of Organizational Culture, *Organization Studies*, 5(3), 193-226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- 2) Alvesson, M. (2002.), *Understanding organizational culture*, London: SAGE Publications
- 3) Alvesson, M., Sveningsson, M. (2008.), *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*, New York, NY: Routledge
- 4) Baarspul, H. C., Wilderom, C. P. M. (2011.), Do Employees Behave Differently In Public-Vs Private-Sector Organizations?, *Public Management Review*, 13(7), 967-1002. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589614>
- 5) Bagić, D., Kroflin, M., Matković, T., Mačkić, V. (2020.), *Odnos plaća u javnom i privatnom sektoru u Hrvatskoj*, Zagreb: Matica hrvatskih sindikata, preuzeto 17. 9. 2021. s <https://ptr.socijalni-dijalog.hr/files/2020/03/MHS-1-publikacija-web-1.pdf>
- 6) Baldwin, N. (1990.), Public Versus Private Employees: Debunking Stereotypes, *Review of Public Personnel Administration*, 11(1-2), 1-27. <https://doi.org/10.1177/0734371X9001100101>
- 7) Bakotić, D., Bušić, J. (2014.), Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor, *Ekonomski pregled*, 65(3), 222-240.
- 8) Bate, P. (1994.), *Strategies for Cultural Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- 9) Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V. (2011.), Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 11(1), 99-125.
- 10) Birukou, A., Blanzieri, E., Giorgini, P., Giunchiglia, F. (2013.), A Formal Definition of Culture, *Models for Intercultural Collaboration and Negotiation*, vol. 6, 1-26. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5574-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5574-1_1)
- 11) Boisnier, A., Chatman, J. A. (2003.), The Role of Subcultures in Agile Organizations, u: Peterson, R. S., Mannix, E. A. (ur.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization* (str. 87-112.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- 12) Boyne, G. A. (2002.), Public and Private Management: What's the Difference?, *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- 13) Bozeman, B., Kingsley, G. (1998.), Risk Culture in Public and Private Organizations, *Public Administration Review*, 58(2), 109-118. <https://doi.org/10.2307/976358>

- 14) Burnes, B. (2020.), The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- 15) Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011.), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3. izd., San Francisco, CA: Jossey-Bass
- 16) Chatman, J. A., Jehn, K. A. (1994): Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?, *The Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553. <https://doi.org/10.5465/256699>
- 17) Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. (2016.), Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture, *Research in Organizational Behavior*, volumen 36, 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- 18) Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982.), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company
- 19) Denis, J.-L., Ferlie, E., Van Gestel, N. (2015.), Understanding Hybridity in Public Organizations, *Public Administration*, 93(2), 273-289. <https://doi.org/10.1111/padm.12175>
- 20) Denison, D. R. (1984.), Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- 21) Denison, D. R. (1996.), What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.2307/258997>
- 22) Denison Consulting (b. d.), Organisational Culture Surveys, preuzeto 7. 9. 2021. s <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
- 23) Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995.), Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- 24) direktno.hr (2014.), „Kultura“ – riječ godine prema izboru Merriam-Webster rječnika, preuzeto 21. 1. 2020. s <https://direktno.hr/zivot/kultura-rijec-godine-prema-izboru-merriam-webster-rjecnika-4766/>
- 25) Drašković, B., Krstić, N., Trbović, A. (2018.), Organizaciona kultura u procesu tranzicije u Srbiji: Usporedna analiza državne uprave i privredne organizacije, *Sociologija*, 60(3), 635-652. <https://doi.org/10.2298/SOC1803635D>

- 26) Državni zavod za statistiku RH (2021.), Statističke informacije 2021, preuzeto 17. 9. 2021. s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2021.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2021.pdf)
- 27) Državni zavod za statistiku RH (2021.), Zaposlenost – Aktivno stanovništvo, preuzeto 17. 9. 2021. s <https://www.dzs.hr/hrv/publication/StatisticsInLine.htm>
- 28) Ehrhart, M. G., Schneider, B., Macey, W. H. (2014.), *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*, New York, NY: Routledge
- 29) Ekonomski Lab (2018.), B2B Ekonomika javnog sektora 2: obuhvat i veličina javnog sektora u Hrvatskoj, preuzeto 17. 9. 2021. s <https://arhivanalitika.hr/blog/b2b-ekonomika-javnog-sektora-2-obuhvat-i-velicina-javnog-sektora-u-hrvatskoj/>
- 30) Featherston, E. (2018.), In Search of Excellence: Is the book still relevant 36 years on?, preuzeto 26. 1. 2020. s <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/search-excellence-book-still-relevant-36-years/>
- 31) Galetić, L., Cingula, M. (2011.), Određenje organizacije i velikih poduzeća, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća* (str. 1-19.), Zagreb: Sinergija-nakladništvo
- 32) Ghinea, V. M. (2015.), Organizational Culture Dynamics: A Critical Overview of the Organizational Culture, *Quality – Access to Success*, 16(145), 72-78.
- 33) Ghinea, V. M. (2015.), Organizational Culture Dynamics: Factors that influence the Organizational Culture, *Quality – Access to Success*, 16(146), 63-70.
- 34) Gonçalves, J. M., da Silva Gonçalves, R. P. (2012.), Overcoming Resistance to Changes in Information Technology Organizations, *Procedia Technology*, vol. 5, 293-031. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.032>
- 35) Gray, R. J. (2001.), Organisational Climate and Project Success, *International Journal of Project Management*, 19(2), 103-109. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00060-5)
- 36) Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, J. Y-J. (2018.), The Leader's Guide to Corporate Culture: How to manage the eight critical elements of organizational life, *Harvard Business Review*, siječanj - veljača 2018.
- 37) Handy, C. B. (1995.), *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*, New York, NY: Oxford University Press
- 38) Handy, C. B. (1985.), *Understanding Organizations*, 3. izd., Harmondsworth: Penguin
- 39) Harrison, R. (1993.), *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*, San Diego, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer

- 40) Harrison, R. (1994.), Organization Culture and Quality of Service: A Strategy for Releasing Love in the Workplace, u: Harrison, R. (ur.), *Collected Papers of Roger Harrison*, Version 94.10.02, preuzeto 2. 3. 2020. s <https://bschool.pepperdine.edu/masters-degree/organization-development/content/parttwo-chaptertwelve.pdf>
- 41) Harrison, R. (1994.), Understanding Your Organization's Character, u: Harrison, R. (ur.), *Collected Papers of Roger Harrison*, Version 94.10.02, preuzeto 2. 3. 2020. s <https://bschool.pepperdine.edu/masters-degree/organization-development/content/parttwo-chapterten.pdf>
- 42) Hatch, M. J. (1993.), The Dynamics of Organizational Culture, *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- 43) Haviland, W. A. (2004.), *Kulturna antropologija*, Jastrebarsko: Naklada Slap
- 44) Heritage, B., Pollock, C., Roberts, L. D. (2014.), Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument, *PLoS ONE*, 9(3):e92879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- 45) HNB (2015.), Međunarodni monetarni fond, preuzeto 13. 9. 2021. s <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/medunarodni-odnosi/medunarodni-monetarni-fond>
- 46) Hoban, M. (2012.), The Most Influential Business Book Of The Last 30 Years?, preuzeto 26. 1. 2020. s <https://www.fastcompany.com/1813817/most-influential-business-book-last-30-years>
- 47) Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010.), *Cultures and Organizations: Software of the mind – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 3. izd., New York, NY: McGraw-Hill Professional
- 48) Hofstede Insights (b. d.), Organisational Culture Scan, preuzeto 7. 9. 2021. s <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture-scan>
- 49) Human Synergistics (b. d.), Organizational Culture Inventory, preuzeto 7. 9. 2021. s <https://www.humansynergistics.com/en-ca/change-solutions/organizations/assessments/organizational-culture-inventory>
- 50) Jacobsen, D. I. (2021.), Motivational Differences? Comparing Private, Public and Hybrid Organizations, *Public Organization Review*, 2021, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00511-x>

- 51) Jermier, J. M, Slocum, J. W. Jr., Fry L. W., Gaines J. (1991.), Organizational subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and facade of an official culture, *Organisation Science*, 2(2), 170-193. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.170>
- 52) Johns, G., Saks, A. M. (2014.), *Organizational behaviour – understanding and managing life at work*, 9. izd., Toronto: Pearson Canada
- 53) Jung. T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., Mannion, R. (2007.), *Instruments for the Exploration of Organisational Culture (Working Paper)*, preuzeto 25. 8. 2021. s <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=4966FF48ED791A7B0DE61EB2565FECE6?doi=10.1.1.465.4707&rep=rep1&type=pdf>
- 54) Kane, E. (2010.), *Trickster: an anthropological memoir*, Toronto: University of Toronto Press
- 55) Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992.), *Corporate Culture and Performance*, New York, NY: The Free Press – A division of Macmillan
- 56) Kuppler, T. (2014.), Culture Fundamentals – 9 Important Insights from Edgar Schein, intervju s Edgar H. Scheinom, preuzeto 13. 2. 2020. s <https://www.humansynergistics.com/blog/culture-university/details/culture-university/2014/03/03/culture-fundamentals---9-important-insights-from-edgar-schein>
- 57) Langton, N., Robbins, S. P., Judge, T. A. (2016.), *Organizational Behaviour – Concepts, Controversies, Applications*, 7. Izdanje, Toronto: Pearson Canada
- 58) Lienert, I. (2009.), *Where does the Public Sector End and the Private Sector Begin?*, Working paper, International Monetary Fund, preuzeto 24. 9. 2021. s <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Where-Does-the-Public-Sector-End-and-the-Private-Sector-Begin-23003>
- 59) Lumen Learning (b. d.), Results of the Hawthorne Studies, preuzeto 26. 1. 2020. s <https://courses.lumenlearning.com/baycollege-introbusiness/chapter/video-hawthorne-studies-at-att/>
- 60) Lyons, S. T., Duxbury, L. E., Higgins, C. A. (2006.), A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector and Parapublic Sector Employees, *Public Administration Review*, 66(4), 605-618. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x>



- 61) Martin, J., Siehl, C. (1989.), *Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis*, u: Leavitt, H. J., Pondy, L. R., Boje, D. M. (ur.), *Readings in Managerial Psychology*, 4. izd. (str. 498-512.), Chicago, IL: The University of Chicago Press
- 62) Maseko, T. S. B. (2017.), Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-5. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000287>
- 63) McAleese, D., Hargie, O. (2004.), Five Guiding Principles of Culture Management: A Synthesis of Best Practice, *Journal of Communication Management*, 9(2), 155-170. <https://doi.org/10.1108/13632540510621399>
- 64) McKinsey & Company (2003.), Company philosophy: „The way we do things around here“, preuzeto 23. 1. 2020. s <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/company-philosophy-the-way-we-do-things-around-here#>
- 65) Menger, M. (2018.), Razvoj shvaćanja “javnosti” organizacija u organizacijskoj teoriji, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 39(2), 989-1012. <https://doi.org/10.30925/zpfsr.39.2.10>
- 66) Merriam-Webster internetski rječnik (b. d.), Culture, preuzeto 21. 1. 2020. s <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>
- 67) Miljenović, D., Kutnjak, G., Jakovac, P. (2020.), Determiniranje obilježja djelatnosti javnog sektora i javnog menadžmenta, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 8(1), 295-311. <https://doi.org/10.31784/zvr.8.1.22>
- 68) Mintzberg, H. (1979.), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- 69) Načinović, I. (2011.), Organizacijska kultura i klima, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća* (str. 401-433.), Zagreb: Sinergija-nakladništvo
- 70) Nature (2018.), The cooperative human, *Nature Human Behaviour* 2, 427-428. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0389-1>
- 71) Novak, I. (2008.), *Bogovi i junaci u grčkoj i rimskoj mitologiji*, Zagreb: Mozaik knjiga
- 72) Oparanma, A. O. (2015.), Organizational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success in Health Care Organizations in Nigeria, *Developing Country Studies* (Online), 5(17), 15-19.

- 73) O'Reilly III, C. A., Chatman, J. A., Caldwell, D. F. (1991.), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit, *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- 74) Ortega-Parra, A., Sastre-Castillo, M. A. (2013.), Impact of perceived corporate culture on organizational commitment, *Management Decision*, 51(5), 1071-1083.
- 75) Ostroff, C., Kinicki, A. J., Tamkins, M. M. (2003.), Organizational Culture and Climate, u: Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J. (ur.), *Handbook of Psychology: Vol. 12 Industrial and Organizational Psychology* (str. 565-593.), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- 76) Ostroff, C., Kinicki, A. J., Muhammad, R. S. (2013.), Organizational Culture and Climate, u: Weiner, I. B., Schmitt, N. W., Highhouse, S. (ur.), *Handbook of Psychology: Vol. 12 Industrial and Organizational Psychology* (str. 643-676.), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- 77) Ott, J. S. (1989.), *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company
- 78) Ouchi, W. G., Price, R. L. (1978.), *Hierarchies and Clans: A New Perspective on Organizational Development*, istraživački rad br. 466, Stanford Graduate School of Business, Stanford, CA
- 79) Ouchi, W. G., Price, R. L. (1978.), Hierarchies, Clans, And Theory Z: A New Perspective on Organizational Development, *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90036-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90036-0)
- 80) Perry, J. L., Rainey, H. G. (1988.), The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy, *The Academy of Management Review*, 13(2), 182-201. <https://doi.org/10.2307/258571>
- 81) Peters, T. J., Waterman, R. H. Jr. (1997.), *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Thorndike, ME: G.K. Hall & Co.
- 82) Pettigrew, A. M. (1990.), Conclusion: Organizational Climate and Culture: Two Constructs in Search of a Role, u: Schneider, B. (ur.), *Organizational Climate and Culture* (str. 413-434.), San Francisco, CA: Jossey-Bass
- 83) Pettigrew, A. M. (1979.), On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), *Qualitative Methodology* (12/1979), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>

- 84) Rafaeli, A., Worline, M. (2000.), Symbols in Organizational Culture, u: Ashkanasy, N. M. Wilderom, C., Peterson, M. F. (ur.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (str. 71-84.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- 85) Rainey, H. G., Bozeman, B. (2000.), Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), Tenth Anniversary Issue, 447-469. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.ipart.a024276>
- 86) RH Ministarstvo pravosuđa i uprave (b. d.), Popis županija, gradova i općina, preuzeto 17. 9. 2021. s <https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-opcu-upravu/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/popis-zupanija-gradova-i-opcina/22319>
- 87) RH Ministarstvo pravosuđa i uprave (2021.), Statistički prikaz Ministarstva pravosuđa i uprave broj 20, preuzeto 17. 9. 2021. s [https://mpu.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/Statisti%C4%8Dki%20prikaz//MPU\\_i\\_avnava%20uprava%20vama%20na%20usluzi\\_statisticki%20prikaz%2020%20.pdf](https://mpu.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/Statisti%C4%8Dki%20prikaz//MPU_i_avnava%20uprava%20vama%20na%20usluzi_statisticki%20prikaz%2020%20.pdf)
- 88) Rman, M. (2004.), Javna uprava i organizacijska kultura, *Anali Hrvatskog politološkog društva: časopis za politologiju*, 1(1), 253-265.
- 89) Roșca, D., Sîrbu, M., Roșca, C. (2008.), The organizational culture and the factors of its formation, *Academic Journal*, 17(4), 559-562.
- 90) Rus, M., Rusu D. O. (2015.), The Organisational Culture in Public and Private Institutions, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 187(2015), 565-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.105>
- 91) Saffold III, G. S. (1988.), Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond “Strong” Culture, *The Academy of Management Review*, 3(4), 546-558. <https://doi.org/10.2307/258374>
- 92) Schabracq, M. J. (2007.), *Changing Organizational Culture: The Change Agent's Guidebook*, Chichester: John Wiley & Sons
- 93) Schachter, D. (2005.), The Importance of Understanding Organisational Culture, *Information Outlook*, 9(6), 18-19.
- 94) Schein, E. H. (2010.), *Organizational culture and leadership*, 4. izd., Hoboken, NJ: Jossey-Bass

- 95) Schein, E. (1999.), *Sense and Nonsense about Culture and Climate*, Commentary for Handbook of Culture and Climate, preuzeto 20. 2. 2020. s <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.844.5131&rep=rep1&type=pdf>
- 96) Schein, E. H. (2009.), *The corporate culture survival guide*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- 97) Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2012.), Organizational Climate and Culture, *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- 98) Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., West, M. (2017.), Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP, *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- 99) Schwartz, H., Davis, S. M. (1981.), Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, ljetao 1981, 30-48.
- 100) Shonubi, A. O., Akintaro, A. A. (2016.), The Effect of Organizational Culture on Organizational Economic Performance, *Elixir Org. Behaviour*, 93(2016), 39930-39935.
- 101) Sikavica, P., Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, 3. izd., Zagreb: Informator
- 102) Silverthone, C. P. (2005.), *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York, NY: New York University Press
- 103) Smircich, L. (1983.), Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), *Organizational Culture (9/1983)*, 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- 104) Strategy& (2013.), Culture's role in enabling organizational change, preuzeto 3. 9. 2021. s <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2011-2014/cultures-role-organizational-change.html>
- 105) Sułkowski, Ł. (2012.), Elements of Organizational Culutre – theoretical and methodological problems, *Management*, 16(2), 63-71. <https://doi.org/10.2478/v10286-012-0056-y>
- 106) Szczepańska, K., Kosiorek, D. (2017.), Factors influencing organizational culture, *Organizacja i zarządzanie z. 100*, 457-468. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.100.34>

- 107) Šmider, M., Petr Balog, K. (2012.), Kakvu vrstu organizacijske kulture imaju naše knjižnice? Primjer Gradske I sveučilišne knjižnice u Osijeku, *Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije, Baranje i Srijema*, 15/16(1-2), 71-96.
- 108) Tharp, B. M. (2009.), Defining „Culture“ and „Organizational Culture“: From Anthropology to the Office, preuzeto 26. 1. 2020. s [https://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizational-Culture\\_5.pdf](https://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizational-Culture_5.pdf)
- 109) Thompson, L. M. (2013.), *A quantitative comparative study of organizational culture and leadership accountability within public and private organizations*, doktorski rad, Sveučilište u Phoenixu, Phoenix, AZ
- 110) Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993.), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- 111) Van der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K. (2008.), What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector, *Public Administration*, 86(2), 465-482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>
- 112) Walker, B., Soule, S. A. (2017.), Changing Company Culture Requires a Movement, Not a Mandate, preuzeto 11. 9. 2021. s <https://hbr.org/2017/06/changing-company-culture-requires-a-movement-not-a-mandate>
- 113) Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999.), The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values, *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-564. <https://doi.org/10.1108/09513559910305339>
- 114) Wilson, P., Bates, S. (2003.), *The Essential Guide to Managing Small Business Growth*, Chichester: John Wiley & Sons
- 115) Žmegač, D., Ostojić, A. (2014.), Značajke organizacije javnih i privatnih poslovnih sustava, u: Katalinić, B. (ur.), *Proceedings of 4th International Conference „Vallis Aurea“, Focus on: Regional & Innovation Development* (str. 801-809.), Požega: Polytechnic in Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria

## POPIS SLIKA

1)	Slika 3.1.: Tri razine organizacijske kulture prema Scheinu .....	21
2)	Slika 3.2.: McKinseyev 7-S model .....	23
3)	Slika 3.3.: Vrste organizacijskih kultura prema Dealu i Kennedyu .....	28
4)	Slika 3.4.: Vrste organizacijskih kultura prema Handyu .....	30
5)	Slika 3.5.: Vrste organizacijskih kultura prema Cameronu i Quinnu .....	31
6)	Slika 4.1.: Javni sektor u Republici Hrvatskoj .....	59

## POPIS GRAFIKONA

1)	Grafikon 5.1.: Organizacijska kultura na razini cjelokupnog uzorka .....	69
2)	Grafikon 5.2.: Organizacijska kultura u JS-u .....	70
3)	Grafikon 5.3.: Organizacijska kultura u PS-u .....	71
4)	Grafikon 5.4.: Usporedba postojeće i željene organizacijske kulture u JS-u i PS-u .....	71
5)	Grafikon 5.5.: Usporedba postojeće i željene organizacijske kulture unutar PS-a .....	73
6)	Grafikon 5.6.: Usporedba postojeće i željene organizacijske kulture u JS-u i PS-u, iz perspektive zaposlenih na razini nižeg i srednjeg menadžmenta .....	77
7)	Grafikon 5.7.: Usporedba postojeće i željene organizacijske kulture unutar PS-a, iz perspektive zaposlenih na razini nižeg i srednjeg menadžmenta .....	78

## POPIS TABLICA

1)	Tablica 4.1.: Razgraničenje privatnog i javnog sektora osnovom koncepta vlasništva ...	53
2)	Tablica 5.1.: Organizacijska kultura na razini cjelokupnog uzorka .....	68
3)	Tablica 5.2.: Organizacijska kultura u JS-u .....	69
4)	Tablica 5.3.: Organizacijska kultura u PS-u .....	70
5)	Tablica 5.4.: Organizacijska kultura u PS-u s većinski domaćim vlasništvom .....	72
6)	Tablica 5.5.: Organizacijska kultura u PS-u s većinski stranim vlasništvom .....	72
7)	Tablica 5.6.: Usporedba postojeće organizacijske kulture u JS-u i PS-u, s obzirom na radnu poziciju ispitanika u hijerarhijskoj strukturi organizacije .....	74
8)	Tablica 5.7.: Usporedba željene organizacijske kulture u JS-u i PS-u, s obzirom na radnu poziciju ispitanika u hijerarhijskoj strukturi organizacije .....	75
9)	Tablica 5.8.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na 3 najzastupljenija područja rada organizacija .....	79
10)	Tablica 5.9.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na veličinu organizacija .....	81
11)	Tablica 5.10.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na spol ispitanika .....	82
12)	Tablica 5.11.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na mjesto rada ispitanika .....	84
13)	Tablica 5.12.: Usporedba organizacijske kulture unutar svakog od sektora, s obzirom na godine rada ispitanika kod trenutačnog poslodavca .....	86



## ŽIVOTOPIS STUDENTA

Ana-Marija Marić rođena je 2. rujna 1980. godine u Zagrebu.

Osnovnu i srednju školu (opća, IX. gimnazija) završila je u Zagrebu. Studirala je Poslovnu ekonomiju, smjer Marketing na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, a studij je završila i stekla stručni naziv Diplomirani ekonomist 2010. godine. 2016. godine upisala je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu poslijediplomski specijalistički studij Strategija i korporativno upravljanje.

Dodatno na formalno obrazovanje, Ana-Marija se tijekom godina stručno usavršavala iz područja projektnog menadžmenta (aktivni je nositelj PMP certifikata, koji izdaje američki Institut za projektni menadžment), područja financija i računovodstva (jednogodišnji stručni program na Poslovnom učilištu Experta u Zagrebu), leadershipa i coachinga (dvogodišnja NLP Leadership akademija, u organizaciji Ramiro d.o.o.), organizacijske kulture (radionice, tečajevi i treninzi u organizaciji nizozemskih OCAI Online i Positive Culture Academy), javne nabave (neaktivni nositelj certifikata za javnu nabavu) i drugog.

Aktivno se služi engleskim jezikom u privatnom i poslovnom životu, kao i različitim informatičkim programima za potrebe posla i privatne interese (korištenje specijaliziranih softvera kao npr. MS Project, dizajniranje internetskih stranica i slično).

Svoj profesionalni put započela je 2001. godine, kao tajnica i prevoditelj te kasnije osobni pomoćnik izvršnog direktora u nekoliko različitih domaćih i inozemnih društava iz područja proizvodnje građevinskog materijala i kasnije rasvjete, 2005. godine nastavila je raditi za švicarsko-engleskog investitora u području razvoja nekretnina kao projektni menadžer zadužen za neke od prvih privatno-javnih projekata u Hrvatskoj, a potom je 2012. godine nastavila raditi zasebne srednjoročne angažmane za različite domaće i inozemne nalogodavce i poslodavce u različitim industrijama.

Krajem 2021. godine Ana-Marija je pokrenula vlastiti obrt za poslovno savjetovanje, usluge i edukacije (AMM CONSULTING) i ujedno priprema poduzetničku priču iz područja dugogodišnje strasti.

PRILOZI

Prilog 1: Korišteni OCAI upitnik ..... 106

## ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Poštovani/a,

provodim istraživanje za potrebe izrade poslijediplomskog specijalističkog rada na temu **Komparativna analiza organizacijske kulture u privatnom i javnom sektoru u Republici Hrvatskoj**, u sklopu poslijediplomskog specijalističkog studija Strategija i korporativno upravljanje na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

Ukoliko **radite u organizaciji u kojoj je zaposleno 5 ili više osoba**, ovim putem ljubazno molim za Vašu pomoć u vidu ispunjavanja predmetnog upitnika te Vam se unaprijed zahvaljujem na tome.

Pripremljeni anketni upitnik je tzv. **OCAI upitnik** (eng. Organizational Culture Assessment Instrument) te isti predstavlja jedan od najkorištenijih upitnika u svijetu za procjenu organizacijske kulture. Upitnik je na **hrvatskom jeziku**. Vrijeme potrebno za izdvojiti u svrhu ispunjavanja upitnika je približno **15 minuta**. Ispunjavanje upitnika je **anonimno** (nigdje ne upisujete svoje ime i prezime ili ime organizacije). Ne postoje ispravni ili pogrešni odgovori, jer je to Vaš pogled na sadašnje, odnosno željeno stanje u organizaciji u kojoj ste zaposleni. Prikupljeni podaci koristit će se isključivo skupno i samo za naprijed navedenu potrebu. Upute za ispunjavanje upitnika dane su u nastavku.

Srdačan pozdrav,  
Ana-Marija Marić

## UPUTE ZA ISPUNJAVANJE UPITNIKA:

Upitnik se sastoji od dva dijela.

**Prvi dio** sastoji se od 8 pitanja koja se tiču Vas osobno te organizacije u kojoj ste zaposleni. Za svako od tih pitanja trebate odabrati samo jedan odgovor koji se odnosi na Vas u trenutku ispunjavanja upitnika.

**Drugi dio** sastoji se od 6 tematskih skupina, od kojih svaka sadrži 4 različite tvrdnje. Ovdje odgovore dajete ukupno 2 puta – prvi put u odnosu na to kako Vi vidite **sadašnje stanje** u Vašoj organizaciji, a drugi put u odnosu na **željeno stanje** u Vašoj organizaciji (kako biste Vi željeli da bude u budućnosti). Za svaku ponuđenu tvrdnju unutar jedne tematske skupine odgovarate u kojoj postotnoj (%) vrijednosti od 0 do 100 se ista, po Vašem viđenju, odnosi na organizaciju u kojoj ste zaposleni, vodeći pritom računa da zbroj Vaših odgovora za svaku tematsku skupinu treba iznositi ukupno 100 %; drugim riječima, ukupnih 100 % treba raspodijeliti na 4 tvrdnje unutar svake tematske skupine. Iznose treba izraziti cijelim brojevima. Pritom ćete najveći postotak dodijeliti onoj tvrdnji koja, po Vašem viđenju, najviše odgovara sadašnjem stanju u organizaciji, odnosno najviše odgovara Vašem željenom stanju u organizaciji; i obrnuto, najmanji postotak dodijelit ćete onoj tvrdnji koja, po Vašem viđenju, najmanje odgovara sadašnjem stanju u organizaciji, odnosno najmanje odgovara Vašem željenom stanju u organizaciji. U iznimnim slučajevima, moguće je da neka tvrdnja, po Vašem viđenju, baš niti malo ne odgovara sadašnjem stanju u organizaciji, odnosno Vašem željenom stanju u organizaciji, te ćete u tom slučaju takvoj tvrdnji dodijeliti 0 %; i obrnuto, kada samo jedna tvrdnja, po Vašem viđenju, odgovara sadašnjem stanju u organizaciji, odnosno Vašem željenom stanju u organizaciji, tada ćete takvoj tvrdnji dodijeliti 100 %.

## ANKETNI UPITNIK

### Prva skupina pitanja

#### 1) Spol?

- a) muško
- b) žensko

#### 2) Dobna skupina?

- a) 18-25 godina
- b) 26-35 godina
- c) 36-45 godina
- d) 46-55 godina
- e) 56 i više godina

#### 3) Djelatnost / područje rada organizacije u kojem ste zaposleni?

- državna uprava, lokalna i područna (regionalna) samouprava (uključuje sva tijela povezana s time)
- zaštita i sigurnost (policija, vatrogasci, zaštitarska služba i sl.)
- zdravstvena zaštita i socijalna skrb (uključuje i dentalnu medicinu)
- odgoj, obrazovanje, edukacija i usavršavanje, znanost (uključuje sve razine pružanja ovih usluga)
- energetske djelatnosti (električna energija, nafta i naftni derivati, plin, toplinska energija, obnovljivi izvori energije i sl.)
- rudarstvo, strojarstvo i metalurgija
- poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- gospodarenje vodama i otpadom te zaštita okoliša
- transport, promet, logistika i skladištenje
- građevinarstvo te razvoj i promet nekretninama
- prehrambena industrija (uzgoj, proizvodnja, prodaja i ostalo)
- farmaceutska i kemijska industrija (R&D, proizvodnja, prodaja i ostalo)
- tekstilna i kožna industrija (proizvodnja, prodaja i ostalo)

- motorna vozila (proizvodnja, prodaja i ostalo te rad s rezervnim dijelovima i servisne usluge)
- telekomunikacije
- informatička djelatnost (uključuje razvoj, proizvodnju, prodaju, servisiranje i sl.)
- proizvodnja (za djelatnosti koje nisu ovdje obuhvaćene)
- trgovina na veliko i malo (uključuje internetsku trgovinu)
- ugostiteljstvo
- turizam (uključujući usluge smještaja)
- novinarstvo, informiranje, komunikacija i emitiranje programa (radio, televizija, tiskani i internetski mediji)
- tisak i izdavaštvo
- odnosi s javnostima i marketing (uključuje oglašavanje)
- financije i računovodstvo (uključuje banke i druge financijske institucije)
- osiguranje i povezano
- pravno savjetovanje, podrška i zastupanje
- psihologija, rad s ljudskim resursima, coaching i slična savjetovanja
- poslovno upravljanje i savjetovanje, administrativne usluge i pomoćne uslužne djelatnosti
- prevođenje, copywriting i druge slične djelatnosti
- veterinarske usluge i zaštita životinja
- umjetnost i kultura (uključuje sve kreativne i umjetničke djelatnosti, kao i sve povezano s time)
- osobne uslužne djelatnosti (kemijsko čišćenje, kozmetičke i frizerske usluge, organizacija vjenčanja i dr.)
- sport i rekreacija
- usluge zabave i razonode
- kockanje i klađenje
- alternativa i neklasificirane usluge (astrologija i sl.)
- neprofitni sektor i humanitarno djelovanje
- politička, sindikalna i druga članska udruženja
- ostalo (ovu opciju odabrali samo ako niti jedna od naprijed navedenih opcija nije primjenjiva na organizaciju u kojoj ste zaposleni)

**4) Vlasnička struktura organizacije u kojoj ste zaposleni?**

- a) Organizacija ima većinski javno vlasništvo (većinski vlasnik je država, JLS ili JRS i sl.)
- b) Organizacija ima većinski privatno domaće vlasništvo (većinski vlasnik je domaća privatna fizička ili pravna osoba)
- c) Organizacija ima većinski privatno strano vlasništvo (većinski vlasnik je strana privatna fizička ili pravna osoba)

**5) Veličina organizacije u kojoj ste zaposleni?**

- a) mikro organizacija (10 ili manje zaposlenih)
- b) mala organizacija (11 do 50 zaposlenih)
- c) srednje velika organizacija (51 do 250 zaposlenih)
- d) velika organizacija (251 i više zaposlenih)

**6) Kojoj razini organizacijske strukture pripada Vaša sadašnja radna pozicija?**

- a) vlasnik
- b) visoki i vrhovni menadžment
- c) niži i srednji menadžment
- d) ostali zaposlenici

**7) Koliko dugo ste zaposleni kod sadašnjeg poslodavca?**

- a) manje od 1 godine
- b) 1-3 godine
- c) 4-6 godina
- d) 7-9 godina
- e) 10 ili više godina

**8) Gdje dominantno obavljate radne zadatke vezane uz Vašu sadašnju radnu poziciju?**

- a) u uredu / na radnom mjestu
- b) doma (rad od kuće)
- c) na terenu

## **Druga skupina pitanja**

*Prvo ide cijeli set pitanja za sadašnje stanje, a potom isti set pitanja za željeno stanje.*

### **Tematska skupina 1: Dominantne karakteristike organizacije**

*Unesite vrijednost 0-100 za svaku ponuđenu tvrdnju, ovisno o tome koliko navedeno smatrate istinitim/prisutnim u Vašoj organizaciji. Zbroj sve četiri vrijednosti mora iznositi 100. (ova napomena se ponavlja uz svaku skupinu)*

- T1: Organizacija gaji vrlo osobnu atmosferu te je poput proširene obitelji, a ljudi su vrlo otvoreni jedni prema drugima.
- T2: Organizacija je dinamično i poduzetnički nastrojeno mjesto. Ljudi su spremni izložiti se i preuzimati rizike.
- T3: Organizacija je značajno usmjerena na rezultate; glavna briga je da posao bude obavljen. Ljudi su vrlo natjecateljski nastrojeni i usmjereni su na postignuća.
- T4: Organizaciju karakterizira visok stupanj strukture i kontrole. Ljudi se u svojem radu dominantno vode formalnim procedurama.

### **Tematska skupina 2: Vođenje u organizaciji (leadership)**

- T1: Vođenje u organizaciji se primarno temelji na mentoriranju, pomaganju i osnaživanju ljudi.
- T2: Vođenje u organizaciji se primarno temelji na poticanju poduzetnosti, inovativnosti i preuzimanja rizika.
- T3: Vođenje u organizaciji se primarno temelji na poticanju ozbiljnog, agresivnog i na rezultate usmjerenog djelovanja.
- T4: Vođenje u organizaciji se primarno temelji na koordiniranju, organiziranju te osiguravanju glatkog i učinkovitog rada.

### **Tematska skupina 3: Upravljanje zaposlenicima**

- T1: Stil upravljanja u organizaciji karakteriziraju timski rad, suglasje i uključenost.
- T2: Stil upravljanja u organizaciji karakteriziraju individualno preuzimanje rizika, inovacije, sloboda i jedinstvenost.
- T3: Stil upravljanja u organizaciji karakteriziraju izražena kompetitivnost, visoki zahtjevi i postignuća.
- T4: Stil upravljanja u organizaciji karakteriziraju sigurnost zaposlenja, konformizam, predvidljivost i stabilnost odnosa.



#### Tematska skupina 4: Organizacijsko „ljepilo“

- T1: „Ljepilo“ koje „čuva“ organizaciju su lojalnost i međusobno povjerenje. Izražen je osjećaj predanosti organizaciji.
- T2: „Ljepilo“ koje „čuva“ organizaciju je predanost inovaciji i razvoju. Velik naglasak se stavlja na djelovanje u skladu s najnovijim trendovima.
- T3: „Ljepilo“ koje „čuva“ organizaciju je naglasak na postignuća i ostvarivanje ciljeva.
- T4: „Ljepilo“ koje „čuva“ organizaciju su formalna pravila i organizacijske politike. Održavanje glatkog funkcioniranja organizacije je jako važno.

#### Tematska skupina 5: Strateški fokus

- T1: Organizacija naglašava razvoj ljudi. Prevladavaju povjerenje, otvorenost i uključenost.
- T2: Organizacija naglašava usvajanje novih resursa i kreiranje novih izazova. Vrednuju se isprobavanje novih stvari i traženje novih prilika.
- T3: Organizacija naglašava kompetitivno djelovanje i postignuća. Izražena je usmjerenost na dostizanje izazovnih ciljeva i osvajanje tržišta.
- T4: Organizacija naglašava stabilnost i održivost. Važnima se smatraju učinkovitost, kontrola i glatko funkcioniranje.

#### Tematska skupina 6: Kriteriji uspjeha

- T1: Organizacija definira uspjeh na temelju razvoja ljudskih resursa, timskog rada, predanosti zaposlenika i brige za ljude.
- T2: Organizacija definira uspjeh na temelju posjedovanja jedinstvenih ili najnovijih proizvoda te je ujedno inovator i lider u proizvodima/uslugama.
- T3: Organizacija definira uspjeh na temelju osvajanja tržišta i prestizanja konkurencije. Ključnim smatra konkurentnost i tržišno liderstvo.
- T4: Organizacija definira uspjeh na temelju učinkovitosti. Ključnima smatra pouzdanu isporuku, glatko funkcioniranje te niske troškove proizvodnje.