Organizacijska kultura u poslovnom komuniciranju

Moravski, Andrea

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:263576

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

University of Zadar Institutional Repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti
Preddiplomski sveučilišni studij kulture i turizma (jednopredmetni)

Andrea Moravski

Organizacijska kultura u poslovnom komuniciranju

Završni rad

Zadar, 2019.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti
Preddiplomski sveučilišni studij kulture i turizma (jednopredmetni)

Organizacijska kultura u poslovnom komuniciranju

Završni rad

Student/ica:
Andrea Moravski

Mentor/ica:
Doc. dr. sc. Marijana Ražnjević Zdrilić

Zadar, 2019.

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Andrea Moravski,** ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Organizacijska kultura u poslovnom komuniciranju** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 1. listopada 2019.

SADRŽAJ:

1.UVOD 1
2. KULTURA, ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA 3
2.1. KULTURA 3
2.2. ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA 5
2.3. VRSTE ORGANIZACIJA 6
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA 7
4. MODELI, VRSTE I TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE 10
5. SIMBOLIČKI ELEMENTI POSLOVNE KULTURE 12
6. ORGANIZACIJSKA KULTURA U KONTEKSTU OKRUŽJA 13
7. PRINCIPI I NORME ORGANIZACIJSKE KULTURE 16
7.1. ETIKA U POSLOVNOJ PRAKSI 16
7.2. ZNAČENJE ETKE U POSLOVANJU 16
7.3. NEETIČKO DJELOVANJE U POSLOVNOJ PRAKSI 17
7.4. STANDARDI I NORME DOBROG POSLOVNOG PONAŠANJA 17
7.5. KULTURA POSLOVNIH ODNOSA 18
8. INSTITUCIONALIZIRANJE ETIKE 20
8.1. ETIKA U ORGANIZACIJSKOJ KULTURI 20
8.2. RAZLIČITOST ETIČKIH STANDARDA U ORGANIZACIJAMA 21
9. OSNOVNI STILOVI VOĐENJA 22
9.1. AUTOKRATSKI I DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA 22
9.2. KARIZMATSKO VOĐENJE 22
10. PROMJENA ORGANIZACIJSKE KULTURE 24
11. TREBA LI SE MIJENJATI ORGANIZACIJSKA KULTURA? 26
11.1. ZAŠTO MIJENJATI ORGANIZACIJSKU KULTURU? 26
11.2. KAKO MIJENJATI ORGANIZACIJSKU KULTURU? 26
12. UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA POSLOVANJE 28
13. ORGANIZACIJSKA KULTURA U HRVATSKOJ 30
14. ORGANIZACIJSKA KULTURA U BUDUĆNOSTI 32
15. ZAKLJUČAK 34
SAŽETAK 36
SUMMARY 38

LITERATURA 40
POPIS TABLICA 41
POPIS ILUSTRACIJA 42
ŽIVOTOPIS 43

1. UVOD

Ovaj završni rad bavit će se tematikom organizacijske kulture u poslovnom komuniciranju. Opisat će se i pobliže objasniti temeljni pojmovi kulture, komuniciranja, organizacije te organizacijske kulture. Nadalje, u radu će se govoriti o vrstama organizacija te će se prikazati različite definicije, teorije i elementi organizacijske kulture.

Organizacijska kultura mnogoznačan je pojam koji razlikuje jednu organizaciju od druge, a organiziranje se smatra nužnim za funkcioniranje i opstanak društva. Da bi organizacija mogla uspješno funkcionirati, najvažniji je proces komunikacije koji članovima zajednice, odnosno organizacije, omogućuje sporazumijevanje. Postoje dva tipa organizacije - formalna i neformalna, čije će se značajke pobliže opisati u radu. Postoje tri faze razvoja kulture, od kojih svaka ima određene specifičnosti. Snaga organizacijske kulture najviše dolazi do izražaja u razdobljima promjena kad zaposlenicima pruža ohrabrenje i omogućuje im da se lakše nose s novonastalom situacijom. Također, vrlo je bitan i etički kodeks koji omogućuje razvoj bolje organizacijske kulture te bolje međuljudske odnose, ali samo ako ima potporu vrhovnog menadžmenta. Suvremeno okruženje zaslužno je za ubrzani tempo promjena i nesigurnu okolinu, koja danas zahtijeva sve više organizacijskih promjena i sve bržu prilagodbu kao uvjet za opstanak.

Rad se sastoji od dva dijela. U prvome dijelu opisuju se pojmovi kulture, organizacije i komunikacije te se pojašnjavaju temeljne značajke organizacijske kulture, njezine funkcije, modeli, vrste i tipologija. Također se u radu navode i simbolički elementi kulture u koje između ostalog spada i ponašanje zaposlenika, odijevanje, interijer i slično.

Drugi dio rada bavi se pitanjem nastanka i razvoja organizacijske kulture, utjecajem kulture na zaposlenike te načinom na koji organizacijska kultura utječe na organizacijsku strategiju i obrnuto. Također se spominju i etička načela koja bi nadređeni i podređeni trebali slijediti kako bi se olakšalo funkcioniranje organizacije i poboljšali odnosi između zaposlenika međusobno, kao i između zaposlenika i organizacije. U različitim razdobljima i organizacijskim fazama dolazi i promjena u organizacijskoj kulturi, koja bi se trebala mijenjati radi prilagodbe sve varijabilnijem okruženju. Nadalje, rad će opisati utjecaj organizacijske kulture na poslovanje te vezu između organizacijske kulture i uspješnosti organizacije. Također, opisat će

se organizacijska kultura u Hrvatskoj te suvremeni trendovi u organizacijskoj kulturi i organizacija budućnosti.

Cilj je ovoga rada prikazati značaj organizacijske kulture u poslovnom okruženju te opisati glavne značajke i elemente organizacijske kulture, kao i njen utjecaj na zaposlenike, ali i općenito na uspješnost poduzeća uz prikaz svih relevantnih informacija o prethodno navedenim obilježjima.

Tijekom izrade ovoga završnog rada koristila se stručna literatura i internetski izvori koji su u skladu sa zadanom tematikom.

2. KULTURA, ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA

2.1. KULTURA

Kada govorimo o organizacijskoj kulturi, svakako je kultura pojam od krucijalne važnosti.

U svome najširem značenju pojam kulture odnosi se na usavršavanje i preradu određenog materijala ili građe pa onda sukladno tome imamo i različite kulture - kulturu tla, kulturu biljaka itd. U užem značenju kultura se može opisati kao nešto u čemu se čovjek ostvaruje, neodjeljivi dio čovjeka u kojem se iskazuje njegova ljudskost i duhovnost te označava sveukupno postignuće čovječanstva.[1]

Kad se kultura promatra u užem smislu, postoje različite kategorije koje se mogu istaknuti:

„- lijepo i pristojno ponašanje pojedinca (kulturan dječak),

- društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret, nogometni navijači, mladi konzervativci),

- način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda ...“[2]

[1] ŽUGAJ, M., et al: **Organizacijska kultura,** TIVA Tiskara, Varaždin, 2004., p. 5.
[2] Ibid

Tablica 1. Temeljni elementi poslovne kulture

KOGNITIVNI ELEMENTI	SIMBOLIČKI ELEMENTI
Vizija i misija	Tradicija
Simboli	Način komunikacije
Stavovi	Modeli ponašanja
Vjerovanja	Ceremonije
Uvjeti rada	Anegdote
Poslovna etika	Način obavljanja poslova
Zajednička očekivanja	Navike
Osjećanja	Povijest
Identitet	Govor i jezik
Ideologija	Interijer
Norme vrijednosti	Infrastruktura
Neformalna pravila	Participativni odnosi
Ugled poslovnog subjekta	Rituali i običaji u poslovnom subjektu
Način mišljenja	Priče i legende

Izvor: VUJIĆ, V., et al: **Poslovna etika i multikultura**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016., p.146.

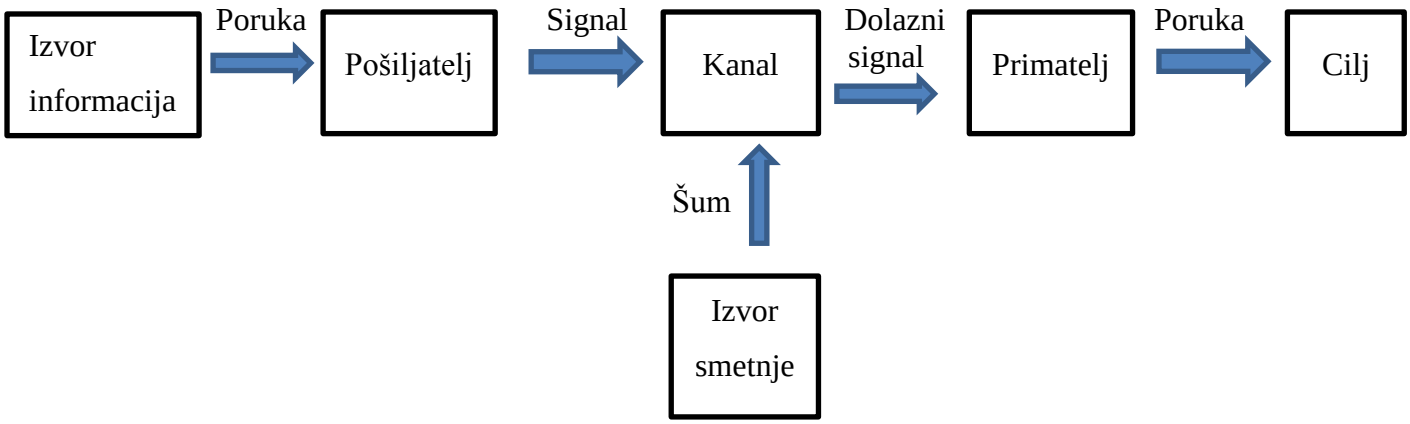
2.2. ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA

Organiziranje je jedna od temeljnih odlika ljudskog društva bez koje ono ne može funkcionirati niti opstati te se smatra temeljem svih oblika poslovanja.

Svaka vrsta zajednice (obitelj, pleme, poduzeće...) smatra se organizacijom, a temelj za nastanak bilo koje vrste organizacije svakako je komunikacija. Organizacija podrazumijeva društveni mehanizam koji se sastoji od ljudi i skupina ljudi.[3]

Komunikacija je „najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu.“[4] Komunikacija se smatra glavnim uvjetom za ostvarenje bilo kojeg ljudskog odnosa pa tako i za ostvarenje i opstanak organizacije. Pravilna komunikacija te poglavito komunikacija koju sugovornik razumije, temelj je za uspješno funkcioniranje svakog odnosa.[5] Komunikacija se očituje u govoru i pismu, odnosno postoji verbalna i neverbalna komunikacija. Verbalna funkcija izražava se u govoru i pismu, a neverbalna označava facijalnu ekspresiju, govor tijela, držanje, izbor odjeće... Pod osnovne sastavnice komunikacije ubrajaju se: poznavanje jezika, interakcijske vještine i kulturno znanje.[6]

Slika 1. Komunikacijski model Shannona i Weavera



Izvor: MILAS, Z.: **Uvod u korporativnu komunikaciju**, Novelti Millenium d.o.o., Zagreb, 2011., p. 19.

[3] ROUSE, J. M., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2005., p. 21.
[4] FOX, R.: **Poslovna komunikacija**, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., p. 13.
[5] Ibid
[6] FOX, R.: Op cit., p.14.

2.3. VRSTE ORGANIZACIJA

Kad govorimo o vrstama organizacije, postoje neformalne i formalne organizacije. Neformalna organizacija obuhvaća neslužbene vrste odnosa koji postoje u poduzeću - kao na primjer prijateljstva, ispijanje kave u društvu kolega, tračevi i slično. Neformalna organizacija ne samo da je nužna već je i poželjna jer pozitivno djeluje na organizacijsku strukturu. Za neformalne skupine u organizaciji karakteristična je neformalna komunikacija koja se dijeli u dvije temeljne kategorije: rekla-kazala i neformalne skupine.[7] Formalna organizacijska skupina podrazumijeva hijerarhijsku mrežu u organizaciji koja predstavlja odnose između odjela, ljudi i uloga te također njezin položaj određuje prava, ovlasti i zaduženja.[8]

[7] ROUSE, J. M., ROUSE, S.: Op cit., p. 22.
[8] ROUSE, J. M., ROUSE, S.: Op cit., p. 25.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Unatoč brojnim pokušajima, do danas nije unificirana definicija organizacijske kulture te postoje brojne definicije koje uglavnom više opisuju njezine funkcije, manje se fokusirajući na objašnjenje pojma organizacijske kulture.

Dok je definicija organizacijske kulture raznolika, definicija samog pojma kultura mnogo je unificiranija i ona označava skup različitih pravila, mitova, uvjerenja te običaja. Kultura u organizaciji predstavlja mišljenja i karakteristične obrasce ponašanja koji se provode u organizaciji te koji su uglavnom zajednički svim članovima te organizacije.[9]

Nadalje, organizacijska kultura smatra se sredstvom pomoću kojega se jedna organizacija razlikuje od druge te često uključuje vrijednosti i stavove koje dijele članovi određene organizacije. Većinom su to norme koje su unaprijed očekivane i predstavljene zaposlenicima kao obavezne. Jasno je već na početku da pojam organizacijske kulture nije niti jednoznačan niti dovoljno jasan, već je, naprotiv, dosta kompleksan.[10]

Organizacijska kultura označava relativno nov pojam u poslovanju kojim se pokušava pojasniti organizacijsko ponašanje te ono predstavlja faktor uspješnosti određene organizacije. Koliko će određeno poduzeće dobro poslovati u velikoj mjeri ovisi o tome kakva je organizacijska klima i kultura u poduzeću.[11] Sva pravila ponašanja, kodeksi, upute koje navode na određena ponašanja pojedinaca u organizaciji, vrijednosti, norme, sustavi ideja i koncepti smatraju se određenim društvenim ljepilom koje povezuje sve članove u organizaciji i sačinjava njezinu organizacijsku kulturu. Prema navedenim definicijama vidljivo je da postoje dva glavna pristupa koja definiraju organizacijsku kulturu - prvi pristup sačinjava onaj utjecaj koji na organizacijsku kulturu imaju karakter, osobnost, životni stil i ostalo, a drugi pristup satkan je od tradicije odnosno dugogodišnjeg načina na koji funkcionira određena organizacija.[12]

[9] SUŠANJ, Z.: **Organizacijska klima i kultura**, Naklada Slap, Zagreb, 2005., p. 35.
[10] SUŠANJ, Z.: Op cit., p. 36.
[11] SUŠANJ, Z.: Op cit., p. 35.
[12] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 6. - 7.

Dvoznačnost pojma organizacijske kulture velikim dijelom proizlazi iz dvoznačnosti samog pojma kulture. Kultura se promatra dvojako - kao nezavisna i zavisna varijabla. Na kulturu se u nezavisnoj varijabli gleda kao na skup određenih vrijednosti i običaja koji služi ljudima za neometano funkcioniranje zajednice, dok se u zavisnoj varijabli na kulturu gleda kao na rezultat ljudskog djelovanja i proizvod zajednice.[13]

Organizacijska kultura može se podijeliti na 3 razine. Prva razina, koja je ujedno i površinska, sastavljena je od ponašanja različitih članova zajednice odnosno organizacije. To su svi vidljivi oblici ljudskog izražavanja u koje spadaju i običaji, različite ceremonije, priče...

Druga odnosno srednja razina sastavljena je od vrijednosti kao što su primjerice sposobnosti za timski rad, spremnost na preuzimanje rizika i slično. Naposljetku, posljednja i ona osnovna, bazna razina sačinjena je od dubokih i tzv. neupitnih uvjerenja, uvjerenja koja su ukorijenjena duboko u svijesti a utječu na razmišljanje, ponašanje, donošenje odluka i slično.[14]

Nadalje, mogu se izdvojiti tri elementa kulture: „a) organizacijske vrijednosti, b) organizacijska klima i c) menadžerski stil.“ [15]

Pod organizacijske vrijednosti ubraja se sve ono što je vrijedno u organizaciji i sve ono čemu ona teži, kao što su npr. strateški odnosi s partnerima, stabilni i dobri odnosi među zaposlenima i sl. Organizacijska klima je pojam koji u najširem smislu označava radnu atmosferu među zaposlenima, dok menadžerski stil podrazumijeva način na koji menadžer upravlja poduzećem. Postoje dva glavna tipa, demokratski i autokratski stil vođenja, koja se odnose na količinu komunikacije s podređenima.

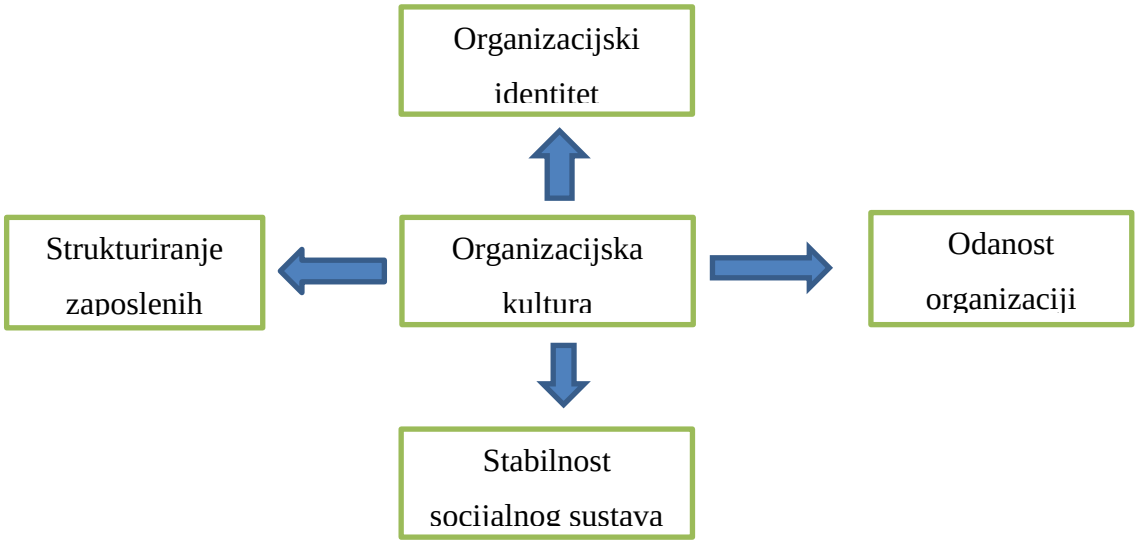
Iako su funkcije koje organizacijska kultura posjeduje mnogobrojne, kao neke od najbitnijih mogu se istaknuti:

„- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinaca i organizacije
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnima, a koji ne

[13] SUŠANJ, Z.: Op cit., p. 38.
[14] SUŠANJ, Z.: Op cit., p. 41.
[15] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 10.

- predočenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati
- pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno
- uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za savladavanje prijetnji.[16]

Slika 2. Četiri funkcije organizacijske kulture



Izvor: ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 13., prema: SMIRCICH, L.: **Concepts of culture and organizational analysis,** Administrative Science Quarterlly, 1983., p. 339. - 358.

[16] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 13.

4. MODELI, VRSTE I TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Od mnogobrojnih modela organizacijske kulture izdvojena su tri: „a) Parsonsov ´AGIL´ model; b) Ouchi-jev model i c) Peters Watermanov pristup.“[17]

Parsonsov model sociološki je pristup utemeljen na vrijednostima kulturnog sustava koji je razvijen 60-ih godina prošloga stoljeća. Ovaj model osobito ističe određene funkcije koje možemo iščitati iz slike.[18]

Tablica 2. Parsonsov „AGIL“ model

PRILAGODBA	POSTIGNUĆE CILJA
POVEZIVANJE	ZAKONITOST

Izvor: ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 19.

Ouchijev model nosi ime prema svome autoru W. Ouchiu koji je svoj model postavio nakon što je ispitao 20-ak predstavnika velikih američkih kompanija. Svoju teoriju nazvao je *Teorija Z* i ona predstavlja dvojni model koji se temelji na tipičnoj američkoj i tipičnoj japanskoj organizaciji.[19]

Posljednji pristup, Peters-Watermanov, zapravo je prvi koji je ukazao na veliku važnost organizacijske kulture kao važnog čimbenika organizacijskog i poslovnog uspjeha. Oni su potaknuli veliko zanimanje za organizacijsku kulturu i izvrsnost kao glavni faktor uspješnosti poduzeća. U svojem radu opisali su „izvrsna“ poduzeća i koje su to odlike koje ih čine takvima.[20]

U njihovom se radu među ostalim navode sljedeće osobine koje poduzeća čine uspješnima: „usmjerenost na akciju, ... potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo, potiču proizvodnost ljudi, ... stimuliraju otvorenu, ali i čvrstu organizaciju.“[21]

[17] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 19.
[18] Ibid
[19] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 20.
[20] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 21.
[21] Ibid

Svako poduzeće okarakterizirano je određenim tipom organizacijske kulture koji tu organizaciju definira.

Prema različitim obilježjima moguće je izdvojiti nekoliko glavnih vrsta organizacijske kulture: „dominantna kultura i supkultura, jaka i slaba kultura, jasna i nejasna kultura, izvrsna i užasna kultura, postojana i prilagodljiva kultura, participativna i neparcitipativna kultura.“[22]

Iz mnoštva tipova organizacijskih kultura mogu se izdvojiti sljedeći:

„1. Deal i Kennedy – jeva tipologija organizacijske kulture, 2. Edwards i Kleiner – ova tipologija organizacijske kulture, 3. Scholzova tipologija organizacijske kulture, i 4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture.“[23]

Tipologija organizacijske kulture prema Scholzu bazira se na tri dimenzije prema kojima su, nadalje, definirani različiti tipovi kultura. Prva dimenzija dijeli poduzeća na ona koja se sklona promjenama i ona koja su više naklonjena stabilnosti. Druga dimenzija povezana je s unutarnjim stanjem organizacije, a u trećoj dimenziji organizacije se dijele prema načinu na koji surađuju i djeluju s okolinom. Također, pronalazimo različite tipove kulture na svakoj od ove tri dimenzije. Nadalje, posljednja tipologija prema Handyju, kulturu dijeli na: poduzetničku ili kulturu moći, birokratsku kulturu, kulturu zadataka ili timsku kulturu i kulturu pojedinca. [24]

[22] Ibid
[23] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 22.
[24] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 25.-31.

5. SIMBOLIČKI ELEMENTI POSLOVNE KULTURE

Na simbolički značaj kulture odnosi se sve ono što u poslovnom smislu ima određeno značenje za djelatnike organizacije.

Simboli predstavljaju određene znakove koji za pojedince u poduzeću imaju određeno značenje. Oni čine uvjerenja, vrijednosti i pretpostavke koje dijele članovi organizacije.[25]

Simboli se mogu definirati kao „rezultat i manifestacija zajedničkih znanja te iskustava svih djelatnika u poslovnom subjektu, produkt su kognitivnog sadržaja poslovne kulture i kao takvi odražavaju pretpostavke, vrijednosti i vjerovanja koje čine taj sadržaj. Međutim, simboli aktivno sudjeluju u kreiranju tih pretpostavki“.[26]

U simboličke elemente kulture spada i ponašanje zaposlenika, obrada poslovnih dokumenata, izrada računa, izgled zaposlenika, interijer, postavljanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Poslovna kultura može se reflektirati u bilo kojem obliku poslovnog ponašanja i svi poslovni izričaji rezultat su poslovne kulture. Postoje tri kategorije simbola: semantički, bihevioristički i materijalni.[27]

Semantički simboli se „ prepoznaju u jeziku i načinu govora kao najznačajnijem simbolu kulture.“[28] Oni predstavljaju kulturni proizvod, ali su također i odgovorni za formiranje kulture. Razvoj interne komunikacije omogućuje zaposlenicima lakše sporazumijevanje i bolju suradnju. Bihevioristički simboli predstavljaju rituale koji su karakteristični za određenu organizaciju i koji se opetovano ponavljaju s ciljem prenošenja kulturnih vrijednosti. Naposljetku, materijalni simboli predstavljaju najvidljiviji dio organizacijske kulture koji je zaslužan za stvaranje povoljne slike o poduzeću u javnosti. To su, na primjer: logo, način oblačenja zaposlenika, interijer...[29]

[25] VUJIĆ, V.,et al: Op cit., p.151.
[26] Ibid
[27] VUJIĆ, V.,et al:Op cit., p.152.
[28] Ibid
[29] VUJIĆ, V.,et al: Op cit., p.152.-154.

6. ORGANIZACIJSKA KULTURA U KONTEKSTU OKRUŽJA

Organizacijska se kultura smatra jednim od glavnih čimbenika u poslovanju poduzeća. Dobra i jaka organizacijska kultura izravno i neizravno pridonosi ne samo boljim poslovnim rezultatima već i boljim odnosima između zaposlenika, boljoj radnoj atmosferi i većoj učinkovitosti.

Razvoj organizacijske kulture odvija se u tri faze: „ rođenje i rani razvoj, srednje doba i zrelost.“[30] U početnoj fazi, odnosno fazi ranog razvoja, organizacija se tek formira i kreira svoju početnu misiju i viziju te na sebe preuzima rizik neuspjeha. U početku osnivanja sigurnost je mala a svi zaposleni teže isključivo jednom cilju - probijanju na tržište i opstanku. Sukladno tome, pri samom početku, organizacijska kultura jedinstvena je i dominantna jer je formiranje stabilne tvrtke najvažniji cilj. Kad organizacija dođe u fazu srednjeg doba, dominantna kultura polako se gubi jer se i sama organizacija širi te se s dolaskom novih zaposlenih stvaraju nove ideje i kreiraju nove supkulture. To je potencijalno opasno razdoblje jer nastankom novih supkultura i novih poslovnih ideja može se izgubiti iz vida prvotni cilj i misija. Naposljetku dolazi faza zrelosti u kojoj se ponovno formira dominantna kultura i stvaraju stabilni poslovni odnosi i povoljna organizacijska klima kojom su zadovoljni svi zaposleni. Novi problemi koji mogu nastati u fazi zrelosti povezani su s inovacijama. Da bi se inovacije uspjele provesti, potreban je određeni odmak od kulture što stvara otpor i sukob između onoga starog i sigurnog i nečeg što je novo ali bi moglo dovesti do bolje budućnosti ako se preuzme rizik.[31]

U procesu uvođenja organizacijskih promjena veliku ulogu ima organizacijska kultura. Ovisno o tome kakva je organizacijska kultura u poduzeću, voditelji odnosno menadžeri otežano ili na lakši način uspijevaju provesti organizacijske promjene.

Tijekom same provedbe organizacijskih promjena glavni je ograničavajući faktor upravo strah zaposlenih od promjene i onoga što im ona sa sobom donosi. Upravo povoljna organizacijska kultura umanjuje taj strah i čini promjenu podnošljivijom i lakše izvedivom ulijevajući na određeni način povjerenje zaposlenicima.[32]

---

[30] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 54.
[31] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 54., 55.
[32] **Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene**, https://hrcak.srce.hr/file/201619 (30. 08. 2014.)

Otporom, koji prijeti kao sputavajući faktor organizacijskoj promjeni, smatramo bilo koji oblik odnosno pokušaj zaposlenika da održe nepromijenjeno stanje, onakvo kakvo je u sadašnjem trenutku. Do otpora često dolazi jer zaposlenici i menadžeri imaju različito gledište vezano uz organizacijske ciljeve i načine njihova postizanja. Rukovodeći dio organizacije nerijetko na promjene gleda s puno više entuzijazma negoli ostatak zaposlenika, koji su puno skeptičniji prema promjenama. Zaposlenici koji su dosad svoje radne zadatke obavljali na jedan način dolaskom promjene morali bi napustiti svoju dosadašnju praksu i prilagoditi se novim metodama što vrlo često zna biti jako stresno jer rutina predstavlja sigurnost a gubitkom rutine stvara se određena doza straha. Ukoliko zaposlenima promjene predstavljaju nepremostiv stres i nelagodu, nerijetko dolazi i do izostanaka s posla, pobune, smanjene količine rada, ostavki i sl. Uloga je vrhovnog menadžmenta odnosno vodstva poduzeća u takvoj situaciji svojim zaposlenicima pokušati maksimalno olakšati stvari i stvoriti takvu organizacijsku kulturu i klimu koja će doprinijeti lakšem prolasku kroz promjene.[33]

Iako nije jasno određeno izabire li se strategija prema organizacijskoj kulturi ili se kultura formira prema postojećoj strategiji, postoji velika međuovisnost između organizacijske kulture i organizacijske strategije. Također organizacijska kultura treba biti u skladu i pružati potporu izabranoj strategiji. Organizacije s jakom kulturom stvaraju uvjete u kojima se radnici osjećaju sigurno i zadovoljni poslom kojeg moraju obavljati te tako direktno bolje doprinose i provođenju organizacijske strategije.[34]

[33] Ibid

[34] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 55., 56.

Tablica 3. Potencijalni problemi povezani s organizacijskom kulturom

PROBLEMI POVEZANI S ORGANIZACIJSKOM KULTUROM	
Neuspijevanje ostvarenja strategije zbog neprikladne organizacijske kulture Sukobi između zaposlenika poduzeća Otežana komunikacija	Nepostizanje ciljeva socijalizacije Nemogućnost prilagodbe novih članova organizacije na postojeću kulturu

Izvor: ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 56.

7. PRINCIPI I NORME ORGANIZACIJSKE KULTURE

7.1. ETIKA U POSLOVNOJ PRAKSI

Uz već dobro poznata pravila ponašanja koja su implementirana u poslovnu praksu, svaka organizacija ima, ili bi trebala imati, i etički kodeks. Etički kodeks sačinjavaju određena pravila koja su specifična za poduzeće a olakšavaju provođenje poslovne prakse, donošenje odluka te poboljšavaju odnose između kolega. Da bi se etički kodeks mogao uspješno implementirati i provoditi, nužna je svijest svih zaposlenika o njemu te podrška vrhovnog menadžmenta. Njime se određuju smjernice koje predstavljaju okvir za djelovanje unutar organizacije i daju određena načela kojih bi se djelatnici organizacije trebali pridržavati. Kako bi se mogao lako sprovesti u djelo, etički kodeks mora biti jasan i točno specificiran. Također, u svrhu djelotvornosti kodeksa potrebno je i odgovarajuće sankcioniranje prekršitelja pravila kodeksa. Cilj uvođenja kodeksa u prvom je redu poboljšanje odnosa među zaposlenicima i bolja radna atmosfera te, također, poboljšanje odnosa s kupcima, posrednicima i sl.[35]

7.2. ZNAČENJE ETKE U POSLOVANJU

Etika na različite načine pozitivno pridonosi organizaciji, ali samo ako ju se pravilno primjenjuje. Za uspješno provođenje etike od krucijalnog je značaja dobro promišljanje i donošenje odluka koje su u skladu s etičkim načelima. Ponekad je vrlo teško donijeti etički ispravnu odluku jer poslodavac mora sam i prema svom nahođenju u određenom trenutku odlučiti što je ispravno a što pogrešno. Etika rasuđuje između moralnog i nemoralnog te između ponašanja koje je prihvatljivo i onoga neprihvatljivog, i poslodavcu je ponekad vrlo teško donijeti odluku. Nadalje, etika je sveprisutna u svijetu, u svakoj zajednici, društvu i organizaciji postoje određena pravila ponašanja koja usmjeravaju članove. Etičko ponašanje od iznimne je važnosti jer organizacija koja se ponaša etički štiti interese javnosti, svojih kupaca i zaposlenika - naposljetku time štiti i svoje interese.[36]

[35] VUJIĆ, V., et al: Op cit., p. 63., 64.
[36] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 64.

7.3. NEETIČKO DJELOVANJE U POSLOVNOJ PRAKSI

Poslovanje organizacija nerijetko je prožeto neetičnim djelovanjem u svrhu ostvarenja vlastite koristi te se pritom oštećuje okolina. Etičnost pojedinaca postaje upitna kad isti rade isključivo za svoje ciljeve ne obazirući se na norme i pravila.

Mnogobrojni zakoni koji do određene mjere, može se reći, dopuštaju pojedine oblike nemoralnog i neetičkog ponašanja i stvaraju iluziju kako su takvi postupci opravdani i dopušteni. Glavni cilj i mjerilo učinkovitosti postalo je ostvarenje uspjeha pri čemu se ne biraju ni cilj ni sredstva. Postoje brojni oblici nemoralnoga ponašanja koji nisu navedeni kao kaznena djela te se na taj način dopuštaju i ne sankcioniraju a odgovornima se omogućuje da prođu bez posljedica. Takvo ponašanje ozbiljno narušava odnose među kolegama te međuljudske odnose u organizaciji i posljedično dovodi do srozavanja organizacijske kulture i klime.[37]

7.4. STANDARDI I NORME DOBROG POSLOVNOG PONAŠANJA

Načelo koje bi trebalo biti vodilja u obavljanju poslovne prakse jest voditi računa i uvažavati tuđa mišljenja i osjećaje. Ponašanje zaposlenih trebalo bi iskazivati poštovanje i empatiju prema drugim ljudima. Ponekad, u određenim situacijama neće biti moguće reagirati idealno i na najbolji način, ali je nužno i poželjno prilagoditi se situaciji i reagirati na što bolji način.[38]

Tablica 4. Temeljni standardi dobrog poslovnog ponašanja

[37] **Poslovna etika u funkciji managementa,** https://hrcak.srce.hr/file/152321, (21.05.2003.)
[38] VUJIĆ, V., et al: Op cit., p. 193.

TEMELJNI STANDARDI DOBROG POSLOVNOG PONAŠANJA	
IZGLED	Način odijevanja, ton i boja glasa, držanje
MANIRI	Pristojnost, nesebično ponašanje, kontroliranje emocija
POŠTENJE	Iskrenost i poštenje
UVAŽAVANJE	Uvažavanje i poštivanje drugih i njihova mišljenja
OSOBNOST	Iskazivanje snage vlastite osobnosti
STIL I AKT	Govoriti ono što mislimo, ali bez pretjerivanja i oprezno, taktično

Izvor: VUJIĆ, V., et al: Op cit., p. 193., 194.

7.5. KULTURA POSLOVNIH ODNOSA

Parola *kupac je kralj* glavna je misao kojom se organizacije vode, ili je to tako samo u teoriji. Budući da su organizacije u konačnici usmjerene na kupca odnosno konzumenta usluga, ova tvrdnja u tome upravo ima svoje uporište. Profitna poduzeća pokušavaju osmisliti proizvod ili uslugu koja će odgovarati kupcima; neprofitne organizacije također postoje i opstaju zbog svoje publike, odnosno korisnika te je stoga potpuno jasno zašto bi se organizacije trebale odnositi prema kupcu s velikim poštovanjem i uvažavanjem.[39]

Prilikom ophođenja s gostima, kupcima, korisnicima usluga i dr. potrebno je obraćati im se s uvažavanjem i poštovanjem te raditi u njihovu najboljem interesu. Također je i vrlo bitno ne podcijeniti niti ismijati kupca tijekom razgovora, već ga pažljivo saslušati i nakon toga iznijeti svoje stavove i prijedloge. Nadalje, neverbalna komunikacija isto tako jedan je od vrlo bitnih čimbenika jer često govor tijela, mimika i držanje iskazuju i više nego ono što je izgovoreno. Ukoliko je prema kupcu učinjena šteta, vrlo je bitno priznati pogrešku i naglasiti da će se učiniti sve kako bi se ona ispravila. Međutim, osim u najboljem interesu korisnika, organizacija također mora raditi i u svom najboljem interesu te ne obećavati stvari koje neće

[39] VUJIĆ, V., et al: Op cit., p. 201.

biti u mogućnosti ispuniti. Naposljetku cilj svakog kontakta i komunikacije s kupcima odnosno korisnicima usluga jest taj da se neovisno o tome kakva je situacija iz nje pokuša izvući najbolje i da se pokuša izbjeći konflikt.[40]

[40] VUJIĆ, V., et al: Op cit., p. 202.

8. INSTITUCIONALIZIRANJE ETIKE

8.1. ETIKA U ORGANIZACIJSKOJ KULTURI

Kako je neetičko ponašanje, u novije vrijeme, postalo sve češće pravilo a ne iznimka, došlo je do potrebe za formiranjem institucionalnog okvira koji će oblikovati i korigirati ponašanje zaposlenih. Ključnu ulogu u provođenju toga ima etički kodeks, koji bi, kako bi se učinkovito provodio, trebao biti podržan od strane vrhovnog menadžmenta.

Organizacije su odgovorne za odabir pravila koja bi trebala pridonositi razvoju organizacijske klime i kulture te poticati ponašanje koje se ne protivi etičkim načelima. Sadržaj etičkog kodeksa obuhvaća pravila i standarde koji su karakteristični za određenu organizaciju, smjernice koje korigiraju ponašanje zaposlenika te služi kao svojevrsni primjer dobre poslovne prakse.[41]

Od zaposlenika se ni u kojem slučaju ne bi smjelo zahtijevati postupanje suprotno etičkim i moralnim načelima, već bi ih se, naprotiv, trebalo ohrabrivati i poticati na ponašanje u skladu s etičkim kodeksom. Nadalje, ukoliko pri obavljanju poslovne prakse dođe do delikatne situacije, podređeni bi trebali u svojim nadređenima pronaći oslonac i pomoć pri rješavanju takvih problema. Promjene, ali isto tako i pravila, kao i etički kodeks, dolaze od strane vrhovnog menadžmenta, koji je također odgovoran za njihovo provođenje. Postojanje etičkog kodeksa ne označava nužno i njegovu implementaciju, niti to da ga se zaposlenici pridržavaju. Stoga je, kako bi organizacija poslovala poštujući etičke principe, potrebno više od samoga donošenja etičkog kodeksa. Osnivanje etičkog odbora jedan je od osnovnih preduvjeta koji omogućuje implementaciju etičkog kodeksa te osigurava da će organizacija uistinu provoditi donesena pravila. Etički odbor u funkciji je etičkog kodeksa te olakšava njegovo provođenje, ali i raspravlja o problemima te nastoji riješiti dvojbene situacije na najbolji mogući način.[42]

[41] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 67.
[42] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 68.

8.2. RAZLIČITOST ETIČKIH STANDARDA U ORGANIZACIJAMA

Različita društva i kulture karakteriziraju različita pravila i etički standardi, što posebno dolazi do izražaja u međunarodnom poslovanju.

U takvom kontekstu, u kojem dolazi do dodira između mnogobrojnih kultura i običaja, te različitosti dolaze do posebnog izražaja pa je vrlo bitna dobra komunikacija koja pomaže u međusobnom razumijevanju i ostvarenju zajedničkih ciljeva. Nadalje, postoje velike razlike, primjerice, između poslovne prakse zapadnih i istočnih zemalja. Dok su kod nekih i najmanji oblici mita zabranjeni, u nekim zemljama takav je oblik poslovanja prisutan, ponekad čak i poželjan.[43]

Različiti običaji i prakse mogu dovesti do nesporazuma i nesuglasica te nerazumijevanja između poslovnih partnera. Ponekad poslovni partner može pogrešno protumačiti znakove koje dobiva te potpuno krivo protumačiti poruku koju mu sugovornik želi prenijeti. Najbolji način za rješavanje takvih problema svakako je upoznavanje s kulturom poslovnog partnera te dobra komunikacija koja neće ostaviti prostora za nesporazume.[44]

[43] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 69.
[44] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 69.

9. OSNOVNI STILOVI VOĐENJA

9.1. AUTOKRATSKI I DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA

Razvoj određene organizacijske kulture u velikoj je mjeri uvjetovan menadžerskim stilom vođenja, koji može varirati od izrazito autokratskog do demokratskog stila vođenja.

Autokratsko vođenje karakterizira samostalno donošenje većine odluka te veliku koncentraciju moći u jednoj osobi, a autokratski tip vođe je osoba koja izbjegava delegiranje ovlasti na podređene i pribjegava samostalnom rješavanju poslovnih problema. Nerijetko se kod ovakvog tipa vodstva koriste nagrade i pohvale, kao i kazne, kako bi se postigli željeni rezultati. Autokratski vođa ima veliku odgovornost i velike ovlasti, što kod podređenih koji nemaju nikakav utjecaj na donošenje odluka, niti mogućnost davanja sugestija, ponekad može izazvati otpor.[45]

Demokratski tip vodstva, s druge pak strane, potpuno je oprečan autokratskom te omogućuje suradnju i komunikaciju između podređenih i nadređenih. Konflikti i odluke rješavaju se udruženim naporima te se mišljenje podređenih uvažava, za razliku od autokratskog vođenja gdje je menadžerovo mišljenje jedino bitno mišljenje. Konzultiranje, međusobno uvažavanje i dobri međuljudski odnosi glavne su odrednice ovog stila vođenja.[46]

9.2. KARIZMATSKO VOĐENJE

Karizmatski vođe su osobe koje svoj autoritet zasnivaju na svojim iznimnim sposobnostima koje ih ističu među drugim ljudima dajući im određenu vrstu moći. Posjedovanje tih sposobnosti i karakternih crta omogućuje im da se nametnu te preuzmu vodstvo jer u drugim ljudima izazivaju pozitivne emocije. Karizmatski vođe svoju moć ne temelje na prijetnjama, prisili ili drugim oblicima, već na dobrovoljnom pristanku ostatka ljudi da ih slijede i slušaju.[47]

---

[45] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 73.
[46] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 74.
[47] **Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama,** https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=165259, (2013.)

Uz karizmatski tip vođenja povezano je neuobičajeno ponašanje koje se u određenoj mjeri kosi s postojećim društvenim pravilima i konvencijama te izaziva oprečne reakcije - izrazito negativne ili pak izrazito pozitivne. Smatra se kako samo rijetki, odnosno manjina, posjeduje takve moći koje mogu zaintrigirati većinu i privoljeti ju na poslušnost te kako ovakve vrste vođa posjeduju tzv. „nadljudsku“ energiju i posebnosti uz pomoć kojih provode svoje vodstvo. Sljedbenici prihvaćaju ideje i odluke karizmatskog vođe više zbog samih vođa, a manje zbog kvalitete i vrijednosti njihovih ideja. Nadalje, visoko samopouzdanje također je jedna od odlika koja karakterizira ovakav tip vodstva, zajedno s vizijom koja je često formirana i kao viši cilj čijem se ispunjenju teži pod svaku cijenu.[48]

[48] **Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama,** https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=165259, (2013.)

10. PROMJENA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Današnja okolina, koju karakteriziraju učestale promjene i velika varijabilnost te nesigurnost, rezultira potrebom za sve češćim promjenama u organizacijskoj kulturi. Promjene su nerijetko nužne kako bi se organizacija prilagodila na nove uvjete u poslovnom okruženju i kako bi opstala i održala svoju konkurentnost.

Različite faze u razvoju organizacije zahtijevaju različite oblike organizacijske kulture. Višestruki su razlozi promjene organizacijske kulture koji variraju od vanjskih čimbenika pa do onih unutarnjih. Od vanjskih čimbenika koji utječu na kulturu ubrajaju se politički, socijalni, kulturni itd., dok unutarnji čimbenici mogu biti promjena strategije, politike organizacije te mnogi drugi. Do promjene u današnje vrijeme najčešće dolazi zbog same dinamike poslovanja. Okolina u kojoj poduzeća djeluju vrlo je promjenjiva te da bi opstala ona stoga moraju biti sposobna brzo se prilagoditi. Nadalje, ukoliko poduzeća ne posluju zadovoljavajuće, također su potrebne promjene kako bi se održala konkurentnost.[49]

Postoje tri gledišta koja daju tri različita odgovora na pitanje može li se organizacijska kultura mijenjati. Prema prvom gledištu organizacijska je kultura osnovica tj. stup na kojem počiva poduzeće i nije podložna promjenama, odnosno mijenja se jako sporo. Drugo gledište smatra da je kultura promjenjiva varijabla na koju velik utjecaj ima okolina te da se ta promjena događa slučajno, odnosno usporedno, kako se i okolina mijenja. Naposljetku, prema trećem gledištu kultura u organizaciji trebala bi se oblikovati i mijenjati sukladno ljudima koji su zaposleni unutar pojedine organizacije. Menadžeri bi ustvari trebali poticati na promjene i ohrabrivati svoje podređene da do određene granice sami kreiraju organizacijsku kulturu.[50]

Unatoč tome što su određene organizacije priklonjene tradiciji i održavanju već postojeće organizacijske kulture, jako je bitno da se u današnje doba brzih i dinamičnih zbivanja u okolini organizacija može brzo prilagoditi na nastale promjene. Ukoliko organizacija to nije sposobna uraditi, ona propada i ostaje iza svoje konkurencije.[51]

[49] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 277.
[50] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 280.
[51] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 281.

Nadalje, da bi došlo do promjene postojeće, nužno je vrlo dobro poznavanje trenutne kulture. Promjene su nužne kada organizacijska kultura posjeduje određene vrijednosti koje višu nisu aktualne i koje se ne uklapaju u današnje okvire. Također, kad poduzeće zaostaje za drugim poduzećima u svojoj grani, potreban je odmak od dotadašnjih navika i kreiranje novih koje će omogućiti uspješnije poslovanje i bolju konkurentnost. Proces samog mijenjanja kulture sastoji se od tri faze. U prvoj fazi shvaća se potreba za promjenom, druga faza obuhvaća sam proces promjene i u trećoj se fazi usvaja novostvorena organizacijska kultura.[52]

[52] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 282.

11. TREBA LI SE MIJENJATI ORGANIZACIJSKA KULTURA?

11.1. ZAŠTO MIJENJATI ORGANIZACIJSKU KULTURU?

Kao i sama organizacija, i organizacijsku kulturu karakterizira prolaznost - i ona ima svoj životni ciklus. Organizacijske promjene također zahtijevaju i promjene u organizacijskoj kulturi koja se, ukoliko želi održati konkurentnost na tržištu, mora prilagoditi na nove uvjete.

Uzrok promjena može biti višestruk, bilo da se radi o kompletnoj promjeni organizacijske strategije ili o promjeni koja nastaje kao reakcija na određene događaje iz vanjske ili unutarnje okoline poduzeća. Na sve promjene koje se dešavaju u okolini vrlo je bitno reagirati na vrijeme jer je mijenjanje kulture opsežan i dugotrajan pothvat. Promjena organizacijske kulture može uključivati različite metode: razgovor sa zaposlenicima, zapošljavanje novih djelatnika, obučavanje podređenih u cilju implementiranja novog oblika organizacijske kulture, sustav nagrađivanja i kažnjavanja...[53]

11.2. KAKO MIJENJATI ORGANIZACIJSKU KULTURU?

Komuniciranje s podređenima i njihovo obučavanje najblaži je oblik organizacijske promjene, a može rezultirati značajnim pomacima. Nadalje, poslodavci kroz različite nagrade i kazne mogu također stimulirati i potaknuti promjene - ali ako takve metode ne pomažu, nerijetko dolazi i do potrebe za upošljavanjem novih kadrova. Najdrastičniji potez je potpuna reorganizacija koja uključuje izmjenu organizacijske strategije te izmjenu poslovnih politika i organizacijske kulture u cijelosti. Na takav se potez organizacije odlučuju kada žele u potpunosti promijeniti svoje poslovanje, ako su im proizvodi i metode zastarjele u odnosu na konkurenciju ili također ako je njihov proizvod „izašao iz mode“, odnosno za njim više ne postoji potražnja kao prije.[54]

[53] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 278.
[54] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 279.

Proces promjena često je praćen i negativnim reakcijama te otporom zaposlenika. Do otpora najčešće dolazi stoga što su zaposlenici navikli na postojeću organizacijsku strukturu i rutinu, koja sada biva narušena. Proces organizacijske promjene sa sobom donosi mnogo noviteta te zahtijeva angažman i trud od strane djelatnika, odnosno cijele organizacije. Cilj je formiranje nove, poboljšane organizacijske kulture, potpomaganje i osiguravanje lakšeg ostvarenja organizacijskih ciljeva. Tijekom samog procesa promjene ključnu ulogu ima vrhovni menadžment, koji bi trebao biti na raspolaganju podređenima te ih ohrabrivati i olakšati im prolazak kroz nužne promjene.[55]

[55] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 280.

12. UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA POSLOVANJE

Dugoročan uspjeh poduzeća uvelike ovisi o organizacijskoj kulturi. Jaka i prepoznatljiva organizacijska kultura doprinosi dobrom imidžu i nastanku pozitivne slike poduzeća u okolini, što poduzeću sveukupno stvara višestruku korist.

Snažna poslovna odnosno organizacijska kultura doprinosi olakšanom i ubrzanom ostvarenju zacrtanih ciljeva te postoji velika povezanost između organizacijske kulture i efektivnosti poslovnog sustava.[56]

Pri oblikovanju strategijskog menadžmenta ističe se slijedećih pet faza: „1. Definicija osnovne djelatnosti i oblikovanje strategijske misije, 2. Postavljanje strategijskih i operativnih ciljeva, 3. Formuliranje politike za postizanje strategijskih i operativnih ciljeva, 4. Implementacija i izvršenje strategijskog plana, i 5. Vrednovanje rezultata i preispitivanje strategijskog plana i/ili njegove implementacije.“[57]

Organizacija mora odlučiti koji su njezini ciljevi i na koji način ih misli postići te sukladno tome oblikuje svoju organizacijsku kulturu koja mora biti u funkciji zadanih ciljeva. Ukratko se može reći da postoje dvije faze - faza oblikovanja poslovne strategije i faza usklađivanja odabrane strategije s kulturom. Postoje različite vrste strategija koju organizacije mogu odabrati, ali upravo će izbor organizacijske kulture biti presudan u tome hoće li se strategija brže ili sporije razvijati te hoće li doprinijeti njezinu oživotvorenju.[58]

Organizacijska kultura, da bi bila funkcionalna, mora se održavati. Taj cilj najučinkovitije se ostvaruje preko zaposlenih u poduzeću. Upravo izborom kvalitetnih radnika, njihovim obučavanjem te socijalizacijom u skladu s organizacijskom kulturom postiže se to da se kultura uspješno održava. [59]

Tri procesa koja se smatraju glavnima za održavanje kulture u organizaciji jesu: „1. Proces selekcije; 2. Akcije (postupci) glavnih direktora (top menadžmenta); i 3. Metode i postupci socijalizacije.“[60]

[56] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 38.
[57] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 39.
[58] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 40.
[59] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 34.
[60] Ibid

Proces selekcije sastoji se od izbora kvalitativnog radnog kadra koji posjeduje vještine i znanja koja su potrebna za rad u organizaciji. Već na samom početku potencijalne radnike se obavještava o organizacijskoj kulturi da bi se ustanovilo jesu li podobni i odgovaraju li poduzeću. Ukoliko dolazi do raskoraka u mišljenju potencijalnog zaposlenika i politike organizacije, osoba se najčešće ne uzima u obzir za traženo radno mjesto. Nadalje, nakon odabira i popunjavanja kadrova vrlo je bitno i postupanje vrhovnog menadžmenta prema podređenima. Nadređeni određuju koliko će slobode omogućiti podređenima, kakvo ponašanje će tolerirati a kakvo kažnjavati, kako će se radnici oblačiti, hoće li poticati ili kritizirati rizik, inovacije itd. Zadnja faza koja utječe na održavanje organizacijske kulture faza je socijalizacije, odnosno upoznavanje i prihvaćanje organizacijske kulture od strane zaposlenika.[61]

[61] ŽUGAJ, M.,et al: Op cit., p. 35.

13. ORGANIZACIJSKA KULTURA U HRVATSKOJ

Organizacijska kultura u Hrvatskoj ima svoja obilježja koja ju razlikuju od ostalih organizacijskih kultura u drugim zemljama. Za organizacijsku kulturu u Hrvatskoj karakteristična je neracionalna birokracija, balkanska administracija, retradicionalizacija te negativni društveni junaci.

Osnovna načela Weberova modela birokracije, koja između ostalog podrazumijevaju nepristranost pri poslovanju, jasno određen hijerarhijski ustroj, specijalizaciju zadataka i drugo, ne mogu se pronaći u hrvatskoj birokraciji. Nadalje, balkanska administracija podrazumijeva političku moć koja se ne temelji na ideološkim uvjerenjima već na korupciji. Društvo i kultura u organizacijama temelji se na korupciji i onemogućuje se napredak. Također, dominantna je autoritarna kultura koja onemogućuje demokraciju. Realnost biva zanemarena i ignorira se, a znanje pada u drugi plan. Kako autoritarna kultura sprječava razvoj društva, tako i autoritarni menadžeri i autoritarna organizacijska kultura onemogućuju razvoj proizvoda te održavanje pozitivnog imidža poduzeća. Sve to skupa dovodi do otežanog probijanja na strano tržište i dehumanizacije radnih mjesta. Fokusiranje na prošlost umjesto na budućnost također je jedna od bitnih odrednica hrvatskog društva i organizacijske kulture u Hrvatskoj, koja onemogućuje napredak i ostvarenje organizacijskih ciljeva. Naposljetku, kao još jedna od odrednica organizacijske kulture u Hrvatskoj, postojanje je negativnih društvenih junaka koji su se pomoću korupcije uspjeli popeti na društvenoj ljestvici te ih društvo istovremeno prezire i divi im se. Organizacijska kultura u Hrvatskoj nije popraćena odgovarajućim etičkim principima već se njezina poslovna praksa uglavnom svodi na neetičko poslovanje.[62]

Kod društava s viškom devijantnog ponašanja događa se proces u kojem ono ponašanje koje se prije označavalo kao devijantno postaje normalno i društvo ga prihvaća. Rezultat je to i uzastopnih nastojanja da se određeno ponašanje koje ne bi trebalo biti prihvatljivo u javnosti opetovano predstavlja kao nešto normalno i u skladu sa zakonom. Stvara se društvena i organizacijska klima u kulturi u kojoj se prihvaćaju neetičke vrijednosti a pošteni rad i znanje se omalovažavaju i njihova se vrijednost umanjuje.

[62] PENDE, H.: **Moć neetičkog poslovanja**, Hrvatska sveučilišna naklada, 2008., p. 42. - 47.

Izbor nadređenih karakterizira izbor po podobnosti, a ne po znanju i sposobnostima. Takav oblik funkcioniranja dugoročno dovodi do velikih nestabilnosti u funkcioniranju društva.[63]

Iako znanje treba biti temelj razvoja svake zajednice i društva, ono nije jedino što je potrebno da bi društvo napredovalo i ostvarilo boljitak. Vrlo često su mnogo bitniji karakter i etika, koji su u današnje vrijeme velikim dijelom zanemareni i preskočeni. Obrazovni sustavi podložni su promjenama koje nastaju dolaskom novih aktera na vlast, a pedagoški pristup često je zapostavljen.[64]

[63] PENDE, H.: Op cit., p. 35.
[64] PENDE, H.: Op cit., p. 37.

14. ORGANIZACIJSKA KULTURA U BUDUĆNOSTI

U novijim i suvremenim organizacijskim kulturama naglasak se stavlja na timski rad i zajedništvo kao sredstvo kojim se uspješno ostvaruju organizacijski ciljevi. Također, na organizacijsku kulturu jak utjecaj imaju i aktualni trendovi koji mijenjaju unutarnju i vanjsku organizacijsku okolinu.

Poslovna okolina pod utjecajem današnjih trendova postala je jako varijabilna i nestabilna, događaju se brze promjene i opstaju ona poduzeća koja uspijevaju pratiti i dobro odgovoriti na nastale promjene. Uspjeh organizacije ovisi o sposobnosti prilagodbe i brzini odgovora na promjene. Kako se kroz godine mijenjaju ljudski stavovi i razmišljanja, te uostalom i pogledi na poduzetništvo, tako se i poslovne kulture mijenjaju i sve više do izražaja dolaze individualizam, kreativnost, inicijativa...[65]

Organizacijsku kulturu karakterizirala je podređenost ljudi organizaciji dok je danas sve više primjetna obrnuta pojava. Zaposlenici postaju ti koji imaju dominaciju nad organizacijom te se organizacijska kultura postupno mijenja prema njihovim interesima, sukladno novonastalim promjenama u okolini. Stvaraju se nove organizacijske kulture koje polako zamjenjuju stare, dugogodišnje kulture. Do promjena dolazi jer su stari oblici organizacijskih kultura u novonastalim poslovnim okruženjima jednostavno neučinkoviti. Različita obilježja karakteriziraju moderne i tradicijske organizacijske kulture. U prijašnjim organizacijskim kulturama, na primjer, na menadžera se gledalo kao na autoritarnu osobu koju se mora slušati bez pogovora dok u novijim oblicima organizacija na menadžera gleda kao na vođu i osobu koja dirigira i usmjerava svoje podređene prema ostvarenju zajedničkog cilja. On ima veliko znanje, ali i iznimne sposobnosti vođenja i snalaženja u nepredvidivim situacijama kakve donosi novo poslovno okruženje. Nadalje, promijenio se i način proizvodnje te je glavni cilj organizacija postao težnja što bržem rastu i što dužem opstanku poduzeća dok je tradicionalne organizacije karakterizirala proizvodnja roba i usluga u što kraćem roku te opstanak na tržištu uz nastojanje da se izbjegne rizik.[66]

[65] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 47.
[66] Ibid

Novonastale promjene i okruženja zahtijevaju i nove organizacijske oblike. U budućnosti poduzeća će se fokusirati na formiranje manjih organizacijskih oblika i na povećanje prilagodljivosti. Razvoj tehnologije olakšat će funkcioniranje organizacije te doprinijeti lakšem obavljanju zadataka. Organizacija budućnosti bit će podijeljena na male radne jedinice koje će biti povezane s glavnom matičnom tvrtkom. Broj zaposlenika u grupama također će se smanjivati dok se ne postigne ona veličina grupe u kojoj su zaposlenici najučinkovitiji. Pretpostavlja se da će organizacije budućnosti biti i djelotvornije jer će djelatnici aktivnije sudjelovati u manjim radnim grupama te će ih se plaćati po učinkovitosti. Naposljetku, sve promjene koje budu utjecale na organizaciju utjecat će također i na organizacijsku kultura te će ju nastojati poboljšati. [67]

[67] ŽUGAJ, M., et al: Op cit., p. 57.-58.

15. ZAKLJUČAK

Organizacijska kultura sastoji se od nekoliko neodvojivih elemenata - kulture, organizacije i komuniciranja, koji djeluju simultano i sinergijski. Za funkcionalnost bilo kojeg društva zaslužna je organizacija, a da bi organizacija mogla opstati nužna je komunikacija. Razlikuju se dvije vrste organizacije - formalna i neformalna. Pojam organizacijske kulture ima više definicija i značenja, a njezina je glavna odrednica ta da ističe i izdvaja jednu organizaciju od druge te pokazuje vrijednosti, stavove i obilježja koje ta organizacija posjeduje. Može ju se promatrati dvojako - kao zavisnu i nezavisnu varijablu, koja je također podijeljena na tri razine te posjeduje mnogobrojne funkcije. Funkcije organizacijske kulture uključuju određivanje pravila, definiranje odnosa između zaposlenih, definiranje odnosa između organizacije i podređenih te također i određivanje nedopuštenog ponašanja. Razvijeni su mnogobrojni tipovi i modeli organizacijske kulture.

Razvoj organizacijske kulture odvija se u tri faze: faza rođenja i ranog razvoja, srednjeg doba i faza zrelosti, a svaka faza sa sobom nosi svoja obilježja i određene izazove za organizaciju. Uloga organizacijske kulture posebno je vidljiva kod procesa organizacijskih promjena gdje ona potiče zaposlenike da se lakše nose s promjenama ili ih obeshrabruje. Etika i etički kodeks za uspješno funkcioniranje organizacije i dobre međuljudske odnose također su neophodni. Odabir organizacijske kulture jedan je od krucijalnih čimbenika, jer odabrana kultura mora podržavati i oživotvoriti organizacijsku strategiju te posljedično pridonijeti ostvarenju dugoročnih organizacijskih ciljeva. Prilikom provođenja organizacijskih promjena veliku ulogu ima i snaga organizacijske kulture u poduzeću stoga što ona ohrabruje ili sputava zaposlenike da se lakše nose s novonastalim promjenama. S obzirom da zaposlenici na promjene gledaju s puno manje entuzijazma nego vrhovni menadžment, zadatak je organizacijske kulture da svojim podređenima osigura što lakši prolazak kroz predstojeće promjene. Osim na zaposlene, kultura također ima utjecaj i na formiranje strategije te postoji velika međuovisnost između organizacijske kulture i strategije.

Na temelju obrađenih podataka može se zaključiti da je organizacijska kultura neodvojiva i nužna za djelotvorno funkcioniranje organizacije te da velikim dijelom pridonosi ostvarenju dugoročnih ciljeva organizacije, ako se uskladi sa strategijom poduzeća. Također, iz rada se može iščitati i kako suvremeni trendovi donose promjenjivo i nesigurno okruženje koje je uzrok sve češćih promjena organizacijske kulture i, naposljetku, poduzeća koja se uspijevaju prilagoditi sve učestalijim promjenama poduzeća su koja opstaju.

SAŽETAK

Kultura u svome najširem značenju označava uzgoj određenog materijala, a u užem značenju odnosi se na nedjeljivi dio čovjeka u kojem se on ostvaruje. Temeljni elementi kulture dijele se na kognitivne i simboličke elemente.

Organiziranje se smatra jednom od temeljnih odrednica društva koje je neophodno za funkcioniranje zajednice, društva te i poslovne organizacije.

Da bi bilo koja organizacija mogla opstati i održati se, potrebna je komunikacija. Organizacijska kultura mnogoznačan je pojam koji u svojoj suštini predstavlja sredstvo uz pomoć kojeg se određena organizacija razlikuje od drugih organizacija te uključuje vrijednosti koje posjeduju njezini članovi. Mnogobrojne su funkcije organizacijske kulture, od kojih se ističu postavljanje norma i vrijednosti kojima organizacija teži, određivanje pravila te načina na koji će se zaposlenici odnositi jedni prema drugima. Nadalje, sve ono što u poslovnom smislu ima određeno značenje za djelatnike organizacije odnosi se na simbolički značaj kulture. Simboli predstavljaju određene znakove koji za pojedince u poduzeću imaju određeno značenje. Prilikom provođenja organizacijskih promjena veliku ulogu ima i snaga organizacijske kulture u poduzeću jer ona ohrabruje ili sputava zaposlenike da se lakše nose s novonastalim promjenama. Osim na zaposlene, kultura također ima utjecaj i na formiranje strategije te postoji velika međuovisnost između organizacijske kulture i strategije. Za dobro funkcioniranje organizacijska kultura vrlo je bitna. Za uspješno provođenje etike od velikog je značaja dobro promišljanje i donošenje odluka koje su u skladu s etičkim načelima te potpora vrhovnog menadžmenta u donošenju i provođenju etičkog kodeksa. Različite faze u razvoju organizacijske kulture zahtijevaju različite oblike organizacijske kulture. Promjene nastaju zbog utjecaja vanjskih i unutarnjih čimbenika, ali također i sve dinamičnijih događanja u okolini koji zahtijevaju prilagodbu. Jaka i prepoznatljiva organizacijska kultura doprinosi stvaranju pozitivne slike poduzeća te pomaže organizaciji da lakše ostvari svoje ciljeve. Odabir organizacijske kulture uvijek mora biti u skladu sa strategijom te mora potpomagati njezino provođenje. Osim odabira bitno je i održavanje organizacijske kulture, koje se najbolje provodi preko zaposlenih. Osnovna načela Weberova modela birokracije, koja između ostalog podrazumijevaju nepristranost pri poslovanju, jasno određen hijerarhijski ustroj, specijalizaciju zadataka i drugo, ne mogu se pronaći u hrvatskoj birokraciji koju uglavnom karakterizira korupcija. Nove i suvremene organizacijske kulture naglasak stavljaju na timski rad i zajedništvo, a na organizacijsku kulturu jak utjecaj imaju i aktualni trendovi koji mijenjaju

unutarnju i vanjsku organizacijsku okolinu. Okolina je nestabilna te se brzo mijenja što zahtijeva sposobnost brze prilagodbe poduzeća, a sve se više cijene kreativnost, inovacije i sl. U budućnosti će se poduzeća fokusirati na formiranje manjih organizacijskih oblika i na povećanje prilagodljivosti. Razvoj tehnologije olakšat će funkcioniranje organizacije te doprinijeti lakšem obavljanju zadataka.

Ključne riječi: kultura, organiziranje, komunikacija, informacija, norme i vrijednosti, organizacijska promjena, strategija, etika, organizacijska kultura, okolina, prilagodba, tehnologija.

SUMMARY

ORGANIZATIONAL CULTURE IN BUSINESS COMMUNICATION

Culture in its widest meaning indicates cultivation of certain material and in its narrower meaning indicates the inseparable part of human in which he finds his sense. The fundamental elements of culture are divided on cognitive and symbolic ones.

Organisation is considered to be one of the society's fundamental features which is necessary for community, society and also for the business organization in order to function well. For any organisation to survive and maintain itself, communication is obligatory. Organizational culture is multifaceted term which in its essence presents a mean of differentiation from other organizations and also includes values owned by its members. Organizational culture has many functions such as: setting the standards and values that the organization strives for, setting the rules and ways employees relate to one another and setting the relationships between the organization and employees. Moreover, the symbolic significance of culture refers to everything which in business sense has a certain meaning for the organization employees. Symbols represent certain characters which have specific meaning for individuals in organization and symbolic, cultural elements include employee's behaviour, processing business documents, account creation, employee's appearance, interior... While implementing organizational changes the strength of organizational culture plays a big role because it either encourages or restrains employees in dealing with new changes. Business culture has its impact on the employees as well as on the strategy formation and there is a great interdependence between organizational culture and strategy. Moreover, for the good functioning of the company ethics is also very important. For successful implementation of ethics, wise deliberation and making decision in accordance with ethical principles, as well as the support of the top management is from crucial significance. Different phases in organizational development demand different types of organizational culture. Changes occur because of the impact of external and internal factors but also because of increasingly dynamic events in environment which demand adjustment. Strong and recognizable organizational culture contributes to creating company's positive image and helps the organization to achieve its goals more easily. The selection of culture has to be in accordance with the strategy and help its implementation. New and contemporary organizational cultures put emphasis on team work and community. Current trends which are changing the internal and external environment have

a great impact on the organizational culture. The environment is very unstable and variable which demands ability of quick adjustment and creativity and innovations are becoming more valued. In the future companies will be more focused on formation of smaller organizational shapes and increasing adaptability. The development of technology will facilitate the functioning of the organization and contribute to making tasks easier.

Key words: culture, organisation, communication, information, rules and values, organizational change, strategy, ethics, organizational culture, environment, adjustment, technology.

LITERATURA

KNJIGE

1. ŽUGAJ, M., et al: **Organizacijska kultura,** TIVA Tiskara, Varaždin, 2004.
2. MILAS, Z.: **Uvod u korporativnu komunikaciju**, Novelti Millenium d.o.o., Zagreb, 2011.
3. SUŠANJ, Z.: **Organizacijska klima i kultura**, Naklada Slap, Zagreb, 2005.
4. VUJIĆ, V., et al: **Poslovna etika i multikultura**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016.
5. ROUSE, J. M., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2005.
6. FOX, R.: **Poslovna komunikacija**, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
7. PENDE, H.: **Moć neetičkog poslovanja**, Hrvatska sveučilišna naklada, 2008.

INTERNETSKI IZVORI

1. UŠLJEBRKA, I.: **Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene,** https://hrcak.srce.hr/file/201619, (30.08. 2014.)
2. **Poslovna etika u funkciji managementa,** https://hrcak.srce.hr/file/152321, (21.05.2003.)
3. **Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama,**https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=165259, (2013.)

POPIS TABLICA

Tablica	Stranica
1. Temeljni elementi poslovne kulture	4
2. Parsonsov „AGIL“ model	10
3. Potencijalni problemi povezani s organizacijskom kulturom	15
4. Temeljni standardi dobrog poslovnog ponašanja	18

POPIS ILUSTRACIJA

Slika	Stranica
1. Komunikacijski model Shannona i Weavera	6
2. Četiri funkcije organizacijske kulture	9

PRILOZI

Životopis

Osobni podaci

Prezime / Ime	**Moravski, Andrea**
Adresa(e)	Skradinska ulica 31, Zadar
Broj mobilnog telefona:	092 304 3893
E-mail	amoravski@student.unizd.hr
Datum rođenja	21. 3. 1994.
Spol	Žensko

Radno iskustvo

Srpanj 2010. - kolovoz 2010.	Djelatnik na recepciji u hotelu „Jure”, Solaris, u sklopu školske prakse
Lipanj 2012. - rujan 2012.	Konobar u *beach* baru „ Palma“ Solaris, Šibenik
Srpanj 2016. - rujan 2016.	Konobar na otoku Krapnju, Šibenik
Srpanj 2018. - rujan 2018.	Konobar u kafiću, Zadar
Lipanj 2019. - rujan 2019.	Referent u Adriaticum travel agenciji

Obrazovanje i osposobljavanje	
2008. - 2012.	Turističko-ugostiteljska škola Šibenik
2016. -	Studij Kulture i turizma, Sveučilište u Zadru
Materinski jezik(ci)	Hrvatski
Drugi jezik(ci)	Engleski - aktivno u govoru i pisanju Talijanski - aktivno u govoru i pisanju Njemački - osnovno znanje
Računalne vještine i kompetencije	Dobro poznavanje Microsoft Office paketa
Druge vještine i kompetencije	Komunikativna, vrijedna, entuzijastična i sposobna za timski rad