

# Inovacijska organizacijska kultura

---

**Bešić, Sabina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:764551>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-12-05**



*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet Zagreb  
Odsjek za sociologiju

Sabina Bešić  
**INOVACIJSKA ORGANIZACIJSKA KULTURA**  
Diplomski rad

Mentor:  
dr. sc. Jasminka Lažnjak

Zagreb, kolovoz, 2019

## SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	3
<b>1. ORGANIZACIJA</b> .....	<b>6</b>
1. 1. DEFINIRANJE POJMA.....	6
1. 2. POVIJEST POJMA.....	8
1. 3. ZNAČAJ I ULOGA ORGANIZACIJE U SUVREMENOM SVIJETU.....	9
<b>2. ORGANIZACIJSKA KULTURA</b> .....	<b>11</b>
2. 1. DEFINIRANJE POJMA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	11
2. 2. ZNAČAJ I FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	15
2. 3. SADRŽAJI I ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	17
2. 4. TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	19
2. 4. 1. SCHOLZOVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	20
2. 4. 2. HANDYJEVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	21
2. 5. ORGANIZACIJSKA KULTURA PREMA HOFSTEDEU.....	25
<b>3. INOVACIJSKA ORGANIZACIJSKA KULTURA</b> .....	<b>31</b>
3. 1. POJAM I VRSTE INOVACIJA.....	31
3. 2. INOVACIJSKA ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	32
3. 3. ORGANIZACIJSKA KULTURA I KLIMA.....	40
3. 4. KARAKTERISTIKE INOVATIVNE ORGANIZACIJE.....	43
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>48</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>51</b>
<b>POPIS LITERATUR</b> .....	<b>53</b>

## UVOD

Današnje suvremeno društvo karakterizira simultani razvoj znanosti i tehnologije, neprestani napredak i brze promjene. Neki autori tako govore o *društvu znanja* tj. društvu čije su aktivnosti i napredak većinom utemeljeni na proizvodnji, distribuciji i uporabi znanja. U tim društvima znanje i inovacije se tretiraju kao jedne od najvažnijih vrijednosti, odnosno znanje i inovacije se smatraju glavnim pokretačem gospodarskog i društvenog razvoja. Sve više znanstvenih disciplina kao što su ekonomija, sociologija, psihologija i poslovno upravljanje prepoznale su važnost koncepta inovacija. Svaka od navedenih disciplina analizira koncept inovacija sa svog gledišta. Sociologiju, između ostalog, zanima na koji način inovacije utječu na uspješnost organizacije. Kada govorimo o uspješnosti organizacije, svakako moramo spomenuti koncept organizacijske kulture. Najjednostavnije rečeno, organizacijska kultura je opći model ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje su zajedničke njezinim članovima. Ona utječe na način organiziranja, vrstu strukture, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, standardizaciju postupaka, način kontrole, vrstu ljudi koji se zapošljavaju, sistem nagrađivanja, na poslovnu strategiju i slično. Organizacijska kultura predstavlja najznačajniji segment organizacije kao socijalnog sistema te određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije, usmjerava odluke i ponašanje pojedinca (Bahtijarević - Šiber, 1991). Uspješne organizacije u pravilu imaju jake kulture koje dominiraju nad svim aspektima organizacijskog djelovanja. Uz koncept organizacijske kulture u literaturi se javlja i koncept organizacijske klime.

Organizacijska klima se definira kao koncept koji opisuje subjektivnu kvalitetu unutar organizacijske okoline koja utječe na ponašanje ljudi unutar te okoline, tj. određuje se kao emocionalna osnova organizacije (Bahtijarević et al., 1991). Iako su naizgled slični, pojmove organizacijske klime i organizacijske kulture treba razlikovati. Organizacije u današnjem svijetu moraju biti inovativne i spremne na stalne promjene. Proces inovacije definira se kao razvoj i primjena novih ideja od ljudi, koji ih tijekom vremena šire u određenom institucionalnom okviru. Da bi bile uspješne, organizacije moraju imati takvu organizacijsku kulturu koja će poticati inovativnost. Često se ističe kako je povoljna kultura osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja organizacije te je pritom važna njezina funkcionalnost. Kultura može biti i disfunkcionalna te služiti kao barijera uspješnosti. Organizacijska kultura predstavlja izvor snage i stabilnosti organizacije, a njeno mijenjanje je često pretpostavka uspjeha i razvoja. U suvremenom društvu

inovacije su od vitalne važnosti, ne samo za rast već i za opstanak organizacije. Inovativnost zahtijeva organizacijsku kulturu koja njeguje inovaciju i pridonosi kreativnosti. Kreativnost i inovacije važne su za organizacijski razvoj, a time i ekonomski i društveni razvoj (Westwood, Low, 2003). Dakle, inovacijska kultura je takva da podrazumijeva stav prema inovacijama, novim idejama, tehnološkim napretkom i promjenama. Sociologija kao znanost ključna je u proučavanju inovacijske organizacijske kulture jer proučava okolinu organizacije i na taj način može dati odgovor kako će inovacije utjecati na uspješnost. Sociologija u istraživanjima inovacijske organizacijske kulture naglašava socio- kulturni kontekst, odnosno podsjeća nas da promjene u ekonomskoj i tehnološkoj sferi nikad nisu odvojene od društva. Kulturu organizacije (kao i društva) čine: vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, običaji i rituali, komunikacije i jezik, mitologija i simboli, a empirijski se najčešće istražuje preko koncepta nacionalne kulture. Kultura predstavlja ključan faktor u proučavanju inovacija, jer kulturni uvjeti određuju da li će, kada i u kojoj formi inovacija biti usvojena. Inovativnost je veća u onim društvima koje karakterizira veći individualizam, spremnost riskiranja, prihvaćanja promjena. Ako su ponašanja i ideje koje moraju pratiti uporabu inovacije već prisutni u kulturi, mogućnost prihvaćanja inovacija je veća (Herbig, Dunphy, 1998). Rad je teorijski i bazira se na kritičkoj analizi postojeće literature koja govori o inovacijskoj organizacijskoj kulturi. Cilj ovog rada je napraviti pregled dosadašnjih teorija i ključnih konceptata inovacijske organizacijske kulture, te objasniti njezinu važnost, tj. pokazati na koji način inovacije utječu na uspješnost organizacija. Sintezom literature želi se doći do osnovnih karakteristika inovacijske organizacijske kulture i pokazati na koji je način inovacijska kultura povezana s okruženjem organizacije, odnosno sa socio- kulturnim kontekstom i društvenim vrijednostima. Metode koje su korištene prilikom pisanja ovog teorijskog rada su slijedeće: metoda sinteze i analize, deskripcije, klasifikacije, komparacije te metoda indukcije i dedukcije. Prema Zeleniki metoda sinteze i analize omogućava nam uočavanje i izučavanje znanstvene istine na način da raščlanjuje pojmove na jednostavnije elemente i izučava svaki dio zasebno u odnosu na druge. Metodom sinteze povezivali smo jednostavnije pojmove u složene, povezujući izdvojene pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu, prilikom objašnjavanja određenih pojava i procesa. Metodom deskripcije opisali smo najvažnija obilježja predmeta i procesa, te njihovih veza i odnosa, a metodom klasifikacije koristili smo se prilikom sistematiziranja općih pojmova na posebne. Komparativnom metodom uspoređivali

smo iste ili srodne pojmove te utvrđivali njihove sličnosti i razlike. Induktivno-deduktivnu metodu koristili smo za objašnjavanje utvrđenih te otkrivanje novih spoznaja i zakonitosti za dokazivanje postavljenih teza te za provjeravanje hipoteza i znanstvenih istraživanja (Zelenika, 2000).

Ovim radom željeli smo odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

1) Na koji način dosadašnja pitanja i teorije objašnjavaju ulogu kulture za organizaciju?

2) Kako je definiran odnos između inovacija i organizacijske kulture?

3) Koje su sličnosti i razlike između koncepata organizacijske kulture i organizacijske klime?

4) Na koji način sociološki aspekti objašnjavaju načine kreiranja inovacijske kulture u različitim društvima?

Strukturno rad se sastoji od pet dijelova: uvod, poglavlje o organizaciji, zatim poglavlje o organizacijskoj kulturi te poglavlje o inovacijskoj organizacijskoj kulturi i zaključka. U uvodnom dijelu definiran je problem i cilj rada te relevantnost teme za sociologiju. U prvom poglavlju definiran je pojam organizacije i njezina uloga u suvremenom društvu te je prikazana povijest pojma. U drugom dijelu koje govori o organizacijskoj kulturi također smo definirali pojam, značaj i funkcije te nabrojali i opisali elemente i tipove organizacijske kulture. U posljednjem poglavlju istaknuli smo značaj inovacija za uspješnost organizacije, komparirali pojmove klime i kulture te opisali inovativnu organizaciju. U zadnjem dijelu donesen je zaključak. Na samom kraju navedena je korištena literatura.

# 1.ORGANIZACIJA

## 1. 1. DEFINIRANJE POJMA

Pojam organizacije veoma je složen i teško ga je jednoznačno definirati. Riječ organizacija danas se vrlo često upotrebljava u znanstvenom ali i svakodnevnom govoru. Prema autorima Kapustić i Buble sam naziv potječe od grčke riječi *ergon* što u prijevodu znači rad, djelo ili čin (Kapustić, Buble, 1991). Iz navedene osnove u engleskom jeziku razvile su se riječi *organize* i *organization* da bi se njima označilo najprije oblikovanje živih bića, a kasnije općenito koordiniranje dijelova u sistemsku cjelinu (The Oxford English Dictionary, 1993). Autori Sikavica i Novak navode kako se određivanjem sadržaja pojma organizacije bave mnogi autori organizacijske literature i kao rezultat njihova rada nastaju raznovrsna tumačenja. Tom različitom definiranju organizacije pridonijela je i činjenica da su se u svakodnevnom životu mnoge tvorevine (od privrednih do društvenih i sportskih) nazivale organizacijom ili identificirale s njome. Doda li se tome i poistovjećivanje pojma organizacije s drugim pojmovima, posebno s organizacijom rada odnosno znanstvenom organizacijom rada, onda su te razlike još i razumljivije. Ako se u početku stvaranja takozvane znanstvene organizacije radilo više-manje o razlikama koje su proistjecale iz različitog pristupa organizaciji, s vremenom su te razlike u poimanju organizacije dobivale sve izrazitije klasne i znanstvene argumente. Kako bi se barem donekle prikazala sva različitost shvaćanja organizacije, Novak i Sikavica navode neke bitne razlike koje ih karakteriziraju, a to su:

a) Velik broj pisaca razlikuje organizaciju u užem i širem smislu. Organizacija u širem smislu jest svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, dok je organizacija u užem smislu- udruživanje ljudi radi postizanja privrednih ciljeva (organizacija rada).

b) Za neke autore organizacija je znanost, a za neke vještina, ali ima dosta i onih za koje je organizacija i jedno i drugo, tj. i znanost i vještina. Kao znanost organizacija formulira principe koji omogućavaju da se postignu optimalni rezultati u realizaciji zadataka organizacije. U tom smislu ona znači uklanjanje proizvoljnosti, slučajnosti i običaja. Kao vještina organizacija je sposobnost kojom čovjek upotrebom pogodnih sredstava i metoda usklađuje konkretne činioce proizvodnje radi ostvarivanja postavljenih ciljeva.

c) Neki autori smatraju da je organizacija stanje, drugi smatraju da je proces, a treći misle da je i prvo i drugo. Kao stanje organizacija pokazuje postojeću situaciju, a kao proces utječe na promjenu određenog organizacijskog stanja.

d) Organizacija se bavi isključivo ljudima i njihovim odnosima. Nasuprot tome drugi smatraju da se organizacija bavi sukladnim povezivanjem i ljudi i sredstava.

e) I konačno, jedni smatraju da je organizacija uspostavljanje i održavanje hijerarhijskih rukovodnih odnosa, dok drugi smatraju da se njome potpuno regulira rad i život svih pripadnika neke zajednice.

Sociološka literatura organizaciju definira kao veliku skupinu ljudi, strukturiranih prema impersonalnim linijama i okupljenih radi postizanja specifičnih ciljeva. Često imamo osjećaj kako organizacije djeluju tako da nam oduzimaju stvari iz ruku i stavljaju ih pod nadzor službenika ili stručnjaka na koje imamo malo ili nimalo utjecaja. Od čovjeka se često zahtjeva da učini ono što vlast naređuje, primjerice da plati poreze i poštuje zakone jer u suprotnom će biti kažnjen. Glavne značajke organizacije su: specifičan cilj, definirano članstvo, pravila ponašanja, odnos autoriteta i trajnost.

Prema Maxu Weberu, jednom od najpoznatijih sociologa, organizacija predstavlja način stabilne koordinacije u prostoru i vremenu ljudskih aktivnosti, ili robe koju ljudi proizvode. Weber u organizacijsku literaturu uvodi ideal- tip organizacije, a to je birokracija. Birokraciju možemo shvatiti kao društvenu strukturu sastavljenu od hijerarhije položaja i uloga, koja djeluje na osnovi pravila i procedura. Glavne značajke idealnog tipa birokracije prema Weberu su: precizna podjela rada (svaki položaj u organizaciji ima jasno određene obaveze i odgovornosti), hijerarhija autoriteta (moć je na vrhu organizacije), precizan sustav pisanih pravila i propisa (time se određuju obaveze i dužnosti članova), naobrazba službenika (moraju biti kvalificirani za obavljanje svog posla), službenici ne smiju posjedovati sredstva na kojima rade (oni su zaposleni na puno radno vrijeme i primaju plaću za svoj posao), zaposlenje se smatra karijerom (osigurano je napredovanje prema zaslugama) te impersonalnost i objektivnost (svi osobni osjećaji su isključeni). Prema Weberu moderna je birokracija izuzetno racionalan i učinkovit način organiziranja velikoga broja ljudi te je njezina



ekspanzija u modernom društvu neizbježna. Ona omogućava da se odluke donose na osnovi određenih pravila. Te da ih provode stručnjaci, dok su birokrati lišeni mogućnosti da iskažu bilo kakvu inicijativu i kreativnost (Giddens, 2007).

Prema Keytonu, još jedan od načina da se definira organizacija jest identifikacija njezinih zajedničkih elemenata. Prvo, organizaciju čine ljudi. Bez ljudi i njihovih interakcija, organizacija ne bi mogla postojati; članovi organizacije neprestano komuniciraju međusobno ali i *prema van*. Ljudi u organizacijama ne djeluju nasumično, umjesto toga, organizacije predstavljaju mjesta kontrolirane i koordinirane aktivnosti, svatko ima svoju ulogu. Naša organizacijska uloga pruža nam očekivanja i strukture za naše ponašanje dok smo uključeni u tu ulogu (dakako, ponekad mogu postojati i povremene varijacije u očekivanjima). Treba napomenuti kako nisu svi članovi uvijek povezani jedni sa drugima te je moguće da ponekad čak i u malim organizacijama neki članovi neće međusobno komunicirati. Međutim, obrasci naučene aktivnosti i komunikacijski kanali koji podržavaju tu aktivnost sami stvaraju veze između članova organizacije pa su unatoč nedostatku izravne povezanosti, članovi neizravno povezani preko neke vrste mrežne strukture (Keyton, 2011).

Iz svega ovoga možemo zaključiti da nijedno od navedenih shvaćanja organizacije, samo po sebi, ne održava u potpunosti njezin stvarni sadržaj i ne uključuje sve njezine komponente i aspekte. Tog problema svjesni su mnogi auori koji se slažu kako organizaciju treba proučavati s više stajališta. Da bi mogli pravilno definirati organizaciju, potrebno je izdvojiti njezine osnovne karakteristike što postoje u svim organizacijama, bez obzira na područje u kojem egzistira, razlike u veličini te razlike u njezinoj strukturi. Kao bitna obilježja organizacije možemo navesti slijedeća: cilj, odnosno zadatak koji se želi ostvariti te racionalno korištenje materijalnih i ljudskih resursa. Nakon ovog relativno je lako definirati organizaciju: "Organizacija kao opća kategorija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života" (Novak, Sikavica, 1992, 8-9).

## **1. 2. POVIJEST POJMA**

Organizacija rada stara je koliko i ljudski rod pa je stoga i razumljivo da povijest

organizacije počinje s pojavom čovjeka. Izučavanje organizacije počelo je davno u prošlosti, ali odnosilo se samo na neke aspekte organizacije bez veće teoretske vrijednosti. Dujanić smatra da su određena saznanja o organizaciji postojala još u starom Egiptu i Babilonu, a dokaz tome su zapisi koji potvrđuju da je pri izgradnji piramide sudjelovalo i do sto tisuća ljudi kojima je trebalo uspješno upravljati kako bi ispunili ciljeve svojih vladara. U Europi se prvi puta riječ organizacija spominje kod Grka u pisanim radovima gdje se opisuju načela upravljanja domaćinstvom, u ono vrijeme, jednom od osnovnih aktivnosti. Kasnije veliki mislioci poput Platona i Aristotela opisuju sistem kasti koji se temeljio na odgovarajućoj podjeli rada i većoj efikasnosti rada specijaliziranih pojedinaca. Leonardo da Vinci također ističe u svojim radovima potrebu planiranja zadataka te ukazuje na mogućnost racionalizacije putem njegova raščlanjivanja. Galileo Galilei izučavao je prirodu umora koja negativno utječe na efikasnost čovjekova rada, dok je francuski filozof i matematičar Rene Descartes smatrao kako svaki problem treba podijeliti na toliko dijelova koliko je to moguće i potrebno kako bi ih se lakše riješilo. Značajno je naglasiti i doprinos ekonomske znanosti u razvoju organizacijske misli jer je omogućila da se istražuju odnosi između elemenata proizvodnje. Socijalutopisti su također svojom kritikom kapitalističkog sistema pokušali formulirati organizaciju budućeg društva i budućeg poduzeća. Dujanić također navodi kako se u literaturi spominje veliki doprinos Marxa i Engelsa u razvoju organizacijske misli jer se u njihovim radovima razrađuju znanstvene metode koje analiziraju proizvodne snage koje bitno utječu na organizaciju poduzeća, a to su: podjela rada, specijalizacija i kooperacija, stupanj međuzavisnosti pojedinih radnih procesa (Dujanić, 1991). Ovaj kratak povijesni pregled razvoja misli o organizaciji važno je spomenuti kako bi shvatili koliko je organizacija oduvijek bila bitna za ljudski život.

### **1. 3. ZNAČAJ I ULOGA ORGANIZACIJE U SUVREMENOM SVIJETU**

U prethodnom poglavlju dan je kratak povijesni pregled o razvitku misli o organizaciji, no međutim, intenzivniji razvoj znanosti o organizaciji i upravljanju, započinje na prijelazu iz devetnaestog u dvadeseto stoljeće. Tada, pod utjecajem razvoja tehnike i tehnologije, proučavanje organizacije dobiva šire razmjere i započinje privlačiti pažnju sve većeg broja stručnjaka iz raznih područja, kao što su ekonomisti, inženjeri, psiholozi, pravnici i naposljetku sociolozi. Prema Dujaniću od 1960. godine

dolazi do revolucionarnih promjena u tehnologiji, tehnici, složenosti proizvoda, informatici, robotici, nuklearnoj tehnici, svemirskim istraživanjima; te do teoretskih dostignuća određenih znanstvenih disciplina, kao što su: matematika, elektrotehnika, kibernetika, teorija informacija i dr. (Dujanić, 1991). Dakle, sve intenzivnijim tehničko-tehnološkim, a time i društvenim razvojem, razvija se i organizacija. Znanstveni interes za organizaciju vezan je za činjenicu da je ona stalno prisutna u svakodnevnom životu. U posljednjih nekoliko desetljeća izučavanje organizacije dobiva središnje mjesto u razvoju društvenih znanosti. Stoga danas postoje različite discipline koje se bave fenomenom organizacije. "Suvremeni čovjek ne može pobjeći od organizacije. Ona ga prati od trenutka rođenja do smrti. Čovjek je okružen organizacijama, ili kao njihov član, ili se s njima suočava, čak im se eventualno i suprotstavlja. Kod najranije mladosti do podmakle dobi čovjek je uključen u ovu ili u onu vrstu organizacije, u kojoj provodi veći dio svog vremena. No i u ovo vrijeme kada se nalazi izvan fizičkih okvira organizacije, na njegov život utječu, na ovaj ili onaj način, proizvodi ili odluke raznih organizacija" (Perko – Šeparović, 1975, 5). Još jedna od uloga organizacije, osim što u njima provodimo čitav svoj život, smatraju Novak i Sikavica jest i to da nam organizacije omogućuju realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje naše individualne snage te ubrzavaju proces ostvarivanja zadataka (Novak, Sikavica, 1992). Iz svega gore navedenog možemo zaključiti kako je uloga organizacije oduvijek bila važna za čovjeka i društvo u cjelini, a pogotovo je važna danas, u modernom suvremenom svijetu, koji je sam po sebi složen i u kojemu je nužno da postoje razne organizacije. Tek sada kada smo definirali sam pojam organizacije i ukratko prikazali njezin povijestan razvoj te pokazali kolika je njezina uloga i značaj za čovjeka i za cjelokupno društvo, možemo govoriti o njezinim elementima, tj. jednom od njih, a to je kultura organizacije.

## 2.ORGANIZACIJSKA KULTURA

### 2.1. DEFINIRANJE POJMA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kao što smo u prethodnom poglavlju vidjeli, pojam organizacije teško je jednoznačno definirati, a isto tako je i sa pojmom organizacijske kulture. Među stručnjacima koji se bave ovom temom ne postoji konsenzus što je to točno organizacijska kultura, pa tako brojni autori nude svoje definicije organizacijske kulture. No prije nego što definiramo organizacijsku kulturu, moramo definirati što je to kultura uopće. Pojam kulture često se koristi u sociologiji te predstavlja vrlo kompleksan koncept, a za potrebe ovog rada, izdvojit ćemo slijedeću definiciju kulture:

*"U najširem značenju, kultura predstavlja cjelokupno društveno naslijeđe neke grupe ljudi, to jest odnosi se na stečene oblike mišljenja, osjećanja i djelovanja. Kultura svakoj grupi daje njezinu jedinstvenost i razlikuje je od drugih grupa. Ona daje ljudima svijest o tome tko su, kamo pripadaju, kako se trebaju ponašati i što trebaju raditi"* (Leitner, 2016.)

Definicije kulture primarno se odnose ili na "način kako se ljudi ponašaju ili na način kako misle" (Williams i sur.,1989). Kultura se definira kao "način kako ovdje radimo" (Deal i Kennedy, 1982) ili "način kako ovdje mislimo" (Geertz, 1973). Prema jednom od najjednostavnijih određenja, kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja (Handy, 1986).

Ujedinjenjem riječi organizacija i riječi kultura, dobivamo jedan sasvim novi koncept koji postaje dominantan i nezaobilazan u analizi organizacijske uspješnosti i razvoja, a to je koncept organizacijske kulture. Autorica Bahtijarević- Šiber smatra da iako u teoriju organizacije i menagementa koncept organizacijske kulture, u značenju koje mu se danas pridaje, ulazi u novije vrijeme, njegovi korijeni su mnogo dublji i sežu do Weberovog pojma *protestantske etike*. Pomoću njegove teorije birokracije možemo promatrati i analizirati pojmove kao što su: racionalnost, efikasnost, kompetentnost i impersonalnost. Stvarnu naznaku koncepta kulture daje teorija međuljudskih odnosa s pojmom *ideološke organizacije*. Ona se odnosi na sistem ideja i vjerovanja pomoću kojih se izražavaju vrijednosti koje postoje u cijeloj organizaciji i simboli oko kojih se

te vrijednosti organiziraju (Bahtjerević- Šiber, 1992, 1991). Iako se većina znanstvenika koji su razmatrali organizacijsku kulturu slaže da je ona sastavni dio svake organizacije, poduzeća ili institucije te je njeno dugo postojanje kao i postojanje same organizacije neupitno, u znanstvenim se krugovima počinje analizirati tek u drugoj polovici dvadesetog stoljeća. Prvi autori koji su ukazali na važnost organizacijske kulture bili su Peters i Waterman koji 1972. godine u svojoj knjizi *U potrazi za izvrsnošću* savjetuju:

*“Smislite što bi vaša kompanija trebala predstavljati što bi vaše ljude učinilo ponosnima. Zatim ih aktivno vodite prema tom sustavu vrijednosti”* (Peters, Waterman, 2008, 11).

Nakon toga dolazi do naglog porasta zanimanja za organizacijskom kulturom.

Osamdesetih godina prošlog stoljeća javila se kao znanstvena disciplina te je tada i uvedena kao predmet na Harvard Business School.

Dva su važna razloga za povećani interes za organizacijskom kulturom, a to su:

1. velika naftna kriza s početka 70-tih godina
2. brz i snažan prodor japanskog gospodarstva na svjetski vrh i njegova velika konkurentnost na mnogim područjima (Barišić, 2017).

S obzirom da bi lista definicija organizacijske kulture mogla biti tolika koliko ima i druga koja se bave organizacijskom kulturom, navest ćemo neke od njih:

1) *“Organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi”* (Harris, Moran, 1981, 103-104).

2) *“Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja”* (Handy, 1986, 187).

3) *“Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja”* (Scholz, 1987, 80).

4) *“Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji”* (Petz, Šulak, 1991, 97).

5) *“Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i*

*usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Važno je istaknuti relativnu trajnost i stabilnost organizacijske kulture. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje*” (Bahtijarević- Šiber, 1991, 202).

6) *“Organizacijska kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije, tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije”* (Vila, 1992, 527).

7) *“Organizacijska kultura je skup temeljnih pretpostavki i priča koje su zajedničke članovima organizacije i koji je temeljni način percepcije samog sebe i svoje okoline”* (Schein, 1992, 87).

8) *“Organizacijska kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije”* (Kavčić, 1992, 78).

9) *“Organizacijska se kultura izražava ponašanjem zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, miks racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti, te servisu i održavanju proizvoda”* (Cingula, 1992, 498).

10) *“Organizacijska je kultura način života i rada u poduzeću. Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja osobnost odnosno karakter ili 'personality' poduzeća”* (Sikavica, Novak, 1993, 633).

11) *“Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači daje organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi”* (Weihrich, Koontz, 1994, 334).

12) “Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije” (Bennet, 1994, 101).

Linda Smircich smatra kako je koncept kulture izravno povezan sa konceptom organizacije posljednjih godina te kako će ta tema samo dobivati na važnosti i u budućnosti. Ona kulturu tretira kao zavisnu, internu varijablu (*root metaphor*), što bi značilo da kulturu smatra integrativnim dijelom organizacije koji prožima sve njene dijelove. Prema tome, Smircich organizacijsku kulturu definira kao *društveno ljepilo* koje drži organizaciju na okupu; to su vrijednosti i ideali te vjerovanja koja članovi organizacije dijele, a koji se manifestiraju kroz mitove, rituale, priče, legende i poseban jezik (Smircich, 1983). U literaturi također postoji i oprečno mišljenje koje kulturu tretira kao nezavisnu, eksternu varijablu, *uvezenu* u organizaciju izvana, putem njezinih članova. Tek tada se ona usmjerava na sve organizacijske vrijednosti koje se razvijaju izvan organizacijskog konteksta (Sušanj, 2005).

Sergiovanni i Corbally navode standardnu definiciju, kako su ju okarakterizirali, prema kojoj je organizacijska kultura sustav vrijednosti, simbola i zajedničkih značenja grupe, uključujući njihove materijalizirane manifestacije i ritualizirane prakse (Sergiovanni, Corabally, 1986).

Becker i Geer veliku pažnju pri definiranju organizacijske kulture pridaju jeziku, te ju na jedinstven način definiraju kao skup zajedničkih razumijevanja izraženih u jeziku (Becker, Geer).

Armstrong definira organizacijsku kulturu kao obrazac vrijednosti, normi, vjerovanja, stavova i pretpostavki koje ne moraju biti artikulirane, ali oblikuju način na koji se ljudi u organizaciji ponašaju (Armstrong, 2009).

Hodson i Sullivan u svojoj knjizi *The social organization of work* ističu kako svaka organizacija, baš kao i društvo ima svoju vlastitu kulturu. Prema autorima glavne odrednice organizacijske kulture su: organizacijska klima, vodstvo i grupa. Ti elementi uvelike utječu na uspješnost organizacije (primjerice smanjuju proizvodne troškove, a povećavaju financijske dobiti) i također utječu na ponašanje i zadovoljstvo članova organizacije (Hodson, Sullivan, 1990).

Keyton u svom radu *Organizacije i organizacijska kultura* definira organizacijsku kulturu kao set artefakta, vrijednosti i pretpostavki koje proizlaze iz interakcije članova organizacije. Smatra kako je organizacijsku kulturu teško opisati, ali navodi kako bi članovi organizacije uvijek mogli prepoznati vlastitu organizacijsku kulturu. Iako je

nevidljiva, upravo organizacijska kultura predstavlja razlog zbog kojeg bi se pridružili nekoj organizaciji jer smatramo kako ta organizacija ima takvu organizacijsku kulturu u kojoj bi se osjećali zadovoljno i uspješno. Upravo organizacijska kultura može biti razlog zbog kojeg se konstantno vraćamo u iste trgovine, restorane, kafiće. Članovi organizacije nositelji su organizacijske kulture, pa stoga možemo reći da posjećujemo isti restoran, ne samo zato jer nam se sviđa hrana koju poslužuje, već zato jer *odiše posebnom atmosferom*, radnici su uvijek nasmiješeni, složni i djeluju kao tim. Keyton navodi kako menadžeri i rukovoditelji organizacija koji su prepoznali značaj organizacijske kulture imaju prednost nad menadžerima i rukovoditeljima organizacija koji ne pridaju značaj organizacijskoj kulturi. Razlog tome jest veća uspješnost organizacija koje su prepoznale značaj organizacijske kulture za vlastiti uspjeh (Keyton, 2011).

Kao što iz navedenog vidimo, lista definicija organizacijske kulture zaista je dugačka i svaki ju autor objašnjava na sebi svojstven način. Ono što možemo sažeti iz njihovih definicija jest da organizacijska kultura predstavlja specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje.

## **2. 2. ZNAČAJ I FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Organizacijska kultura jedan je od najznačajnijih elemenata organizacije. Prema autorici Bahtijarević- Šiber ona je utkana u sve aktivnosti organizacije te utječe na način organiziranja, vrstu strukture i stupanj decentralizacije, ispoljavanje i primjenu autoriteta, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, standardizaciju postupaka, način kontrole, alokaciju resursa, kadrovsku politiku (vrstu ljudi koji se zapošljavaju, način napredovanja), sistem nagrađivanja, opseg i način planiranja poslovanja i strategiju; jednom riječju, utječe na ukupnu praksu i ponašanje organizacije. Ona predstavlja najznačajniji element organizacije kao društvenog sistema i glavna je poveznica između tehničkog i socijalnog sistema. Kultura predstavlja svojstvo organizacije kojem se pojedinci trebaju prilagođavati kao i radnim postupcima. Neke ličnosti jednostavno ne mogu prihvatiti određene tipove kulture. Tako jake, kreativne i nezavisne ličnosti jednostavno ne mogu opstati u birokratskoj kulturi isto kao što i submisivne ličnosti teško prihvaćaju kreativnu i dinamičnu organizacijsku kulturu. U pravilu uspješne organizacije imaju jaku kulturu koja dominira nad svim aspektima



organizacijskog djelovanja. Često se ističe da je jaka kultura osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja poduzeća u suvremenim uvjetima. Treba, međutim, napomenuti da nije dovoljan samo intenzitet kulture nego i njena kompatibilnost sa strategijom organizacije, odnosno njezina funkcionalnost. Jaka kultura može biti i disfunkcijska, usmjerena na 'krive stvari'. Istraživanja pokazuju da neuspješne, slabe kompanije imaju jaku ali disfunkcijsku kulturu. One su usmjerene na internu politiku umjesto na tržište, na 'brojeve' umjesto rezultat i ljude. Dakle, organizacijska kultura je izvor i snage i slabosti organizacije, a njeno mijenjanje je često pretpostavka uspjeha i razvoja (Bahtjarević- Šiber, 1991). "Danas sa sigurnošću možemo ustvrditi da se samo dio uspjeha poduzeća može svesti na kvantitativne elemente. Ostali dio određuju kvalitativni, organizacijsko- kulturni elementi (Jokić, 1994, 15).

Specifične funkcije kulture u okviru organizacije su :

- 1) Određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije, usmjerava odluke i ponašanje pojedinca.
- 2) Osnovni je i najefikasniji instrument realizacije strategije. Bez odgovarajuće kulture strategiju jednostavno nije moguće realizirati.
- 3) Omogućava da vizija organizacijskog razvoja postane transparentna i zajednička svim članovima organizacije.
- 4) Zamjenjuje formalnu strukturu i omogućava da se pažnja rukovodstva sa strukture i procesa usmjeri na aktivnost i rezultate, dakle ključne faktore uspjeha i razvoja, eliminira formalna pravila i propise.
- 5) Mehanizam je adaptacije organizacije okolini.
- 6) Predstavlja specifičan distinktivni psihološki prostor koji osigurava integritet i određuje specifičan identitet organizacije prema unutra i prema van.
- 7) Njena svrha je „unificiranje socijalne dimenzije organizacije“.
- 8) Pruža zajednički obrazac ponašanja radnika u određenoj organizaciji.
- 9) Filtrira i kodira utjecaje okoline.
- 10) Usmjerava ljudsku energiju u postizanje specifične misije i ciljeva organizacije.
- 11) Određuje „image“ organizacije o sebi.
- 12) Učvršćuje socijalne odnose.
- 13) Kultura integrira različite podsisteme organizacije i društva, osim toga integrira organizacijske i individualne ciljeve.

- 14) Osigurava autonomiju djelovanja pojedinca.
- 15) Ima ulogu „katalizatora“ koji stvara motivaciju i inicira aktivnost.
- 16) Kultura je osnovni izvor svrhe i stabilnosti organizacije te osigurava kontinuitet djelovanja (Bahtjerević- Šiber, 1991, 203).

U literaturi se navode i još neke funkcije poput: davanja članovima organizacije osjećaj identiteta, odnosno pripadnosti organizaciji, postizanje odanosti organizaciji od strane zaposlenih, stvaranje stabilnosti u organizaciji kao socijalnom sustavu te strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze (Žugaj, 2004).

Alfirević i suradnici naglašavaju kako je poznavanje funkcija organizacijske kulture važno kako bi se oblikovala kultura, odredio odnos organizacije prema okolini i suradnicima, utjecalo na stajalište i angažiranost djelatnika organizacije te spriječilo stvaranje nereda unutar organizacije. Funkcije organizacijske kulture jako su važne kako za organizaciju tako i za zaposlene. Kultura organizacije pojačava privrženost zaposlenih organizaciji i povećava postojanost njihova ponašanja (Alfirević, Garbin Praničević, Talaja, 2014). Prema autorici Lovrinčević, korist organizacijske kulture za zaposlene jest u tome što ona smanjuje dvosmislenost i tako zaposlenicima daje do znanja kako se stvari trebaju obavljati i što je važno za organizaciju, također određuje pravila koja bi zaposleni trebali prihvatiti kako bi se što uspješnije integrirali u poduzeće, bili što kreativniji i inovativniji, sudjelovali u timskom radu i slično (Lovrinčević, 2017).

### **2. 3. SADRŽAJI I ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Kako bi bolje razumjeli organizacijsku kulturu, moramo dobro poznavati elemente od kojih je sačinjena. Različiti autori navode različite elemente koji čine organizacijsku kulturu, a navest ćemo neke od njih. Prema knjizi *Organizacijska teorija*, organizacijska kultura predstavlja *multidimenzijski koncept* koji obuhvaća i izražava se u mnoštvu različitih aspekata organizacijskog života i stila ponašanja. Kulturu društva, a time i kulturu organizacije čine: vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, običaji, rituali, komunikacije i jezik, mitologija i simboli.

*Vrijednosti* predstavljaju relativno stabilne, trajne i osnovne koncepcije onoga što je poželjno. One predstavljaju operacionalizaciju strategije. Vezane su uz prioritete i uz ono što organizacija smatra važnim za svoj opstanak i razvoj. Organizacijske vrijednosti naglašavaju vrijedan i odgovoran rad, obavljanje dužnosti, primjenu pravila, timski rad, pouzdanost, inovativnost, promjene. Vidljive su u korporacijskoj filozofiji, sloganima i simbolima. Vrijednosti predstavljaju osnovni okvir za ponašanje i njihovo pridržavanje na individualnoj razini pretpostavka je opstanaka čitave organizacije, dok je na organizacijskoj razini pretpostavka uspješne realizacije strategije.

*Norme* predstavljaju koncepcije poželjnih oblika ponašanja, odnosno one su standardi za radno ponašanje i očekivane efekte. Mogu biti pisane i nepisane, a ukazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje u organizaciji, a kakvo se kažnjava. Pridržavanje normi uvjet je za napredak i uspješnost organizacije.

*Stavovi i uvjerenja* odnose se na sistem uvjerenja i stavova za organizaciju kao cjelinu koji obuhvaća osnovne ideale i principe ponašanja. Stavovi vezani uz ponos, lojalnost, ekskluzivnost, profesionalnost sastavni su dio organizacijske kulture.

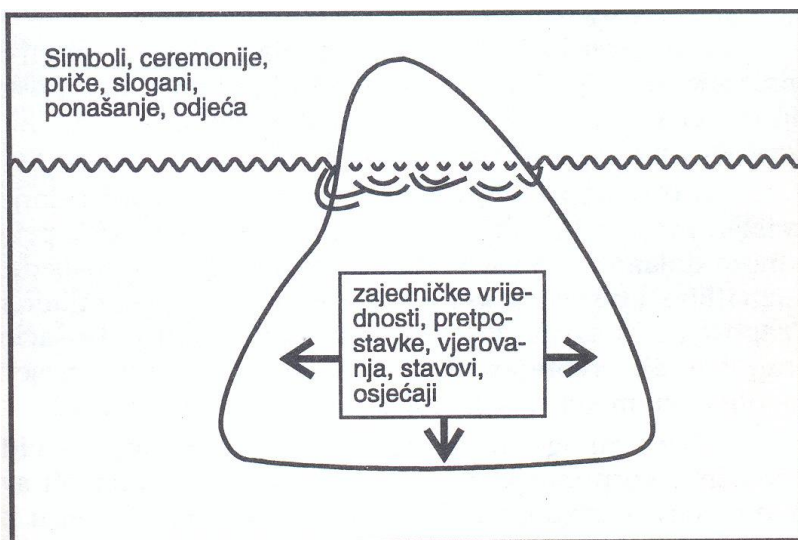
*Običaji i rituali* predstavljaju ustaljene oblike ponašanja kojima se pojačava identifikacija pojedinaca sa organizacijom, stvaraju se određene navike ponašanja, ophođenja i međuljudskih odnosa.

*Komunikacija i jezik* predstavljaju specifičan izraz kulture. Organizacije razvijaju svoj specifičan jezik sporazumijevanja koji je često onima 'izvana' potpuno nerazumljiv. Jezik je također i znak socijalnog statusa, a način na koji se ljudi oslovljavaju predstavlja stupanj formalnosti ili neformalnosti.

*Mitovi i mitologija* predstavljaju specifičan oblik informacija koji se razvija u organizacijama kao izraz njihove kulture (primjerice tko je uspio, na koji način, što direktor radi i slično).

*Simboli* su dio kulture kojima se prenose osnovne predodžbe o dominantnim vrijednostima. Kat na kojem je nečiji ured, kako je opremljen, broj ljudi, oznake na vratima, mjesto gdje se objeđuje, ispija kava, parkirno mjesto predstavlja važan simbol. Jedan od značajnih simbola jest i odjeća. Neka poduzeća imaju oštra formalna pravila odijevanja (odijela, košulje, kravate), dok druga prakticiraju ležeran način odijevanja (poput traperica i majice), a neke organizacije imaju i posebnu vrstu odjeće kojom se diferenciraju od ostalih profesija kao što su liječnici ili policajci u svojim specijalnim uniformama (Bahtjarević- Šiber, 1991).

Slika 1. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1993.) *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator

## 2. 4. TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Autorica Bahtjarević- Šiber napominje da osim sadržaja i elemenata organizacijske kulture za uspješnost i razvoj organizacije postaju relevantna pitanja i njezinog intenziteta, usklađenosti, odnosno kongurentnosti sa strategijom i strukturom organizacije i tipa kulture koji se razvija u organizacijama.

*Kongurentnost* zahtjeva detaljnu analizu određene strategije, strukture i kulture u svakoj pojedinačnoj organizaciji. *Nekongurentnost* je razlog zbog kojeg neke dobro koncipirane strategije ne daju očekivane rezultate (Bahtjarević- Šiber, 1991).

*Intenzitet* i snaga kulture očituju se u postojanju i čvrstoći pokazatelja kulture (vrijednosti, normi itd.) i njihovoj sposobnosti da reguliraju individualno i grupno ponašanje bez posebnih pisanih pravila. Što je kultura jača, to je izglednije da je uspješnija i orjentiranija na rješavanje bitnih problema.

Ipak, najviše pažnje u literaturi posvećeno je problemu dominantnog tipa kulture.

Postoje brojne tipologije organizacijskih kultura, a u literaturi se najčešće spominju Ansoffova, Handyjeva, Deal i Kennedyjeva, Scholzova te Edwards i Kleinerova

tipologija organizacijske kulture. Određeni tipovi organizacijske kulture zapravo predstavljaju čiste, idealne, teorijske tipove, dok se u praksi u svakoj organizaciji može naći mnoštvo njihovih varijacija i kombinacija (Bahtijarević-Šiber, 1991). U nastavku rada analizirat ćemo Scholzovu i Handyjevu tipologiju organizacijske kulture.

#### **2. 4. 1. SCHOLZOVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Žugaj u svojoj knjizi *Organizacija* navodi kako se Scholzova tipologija organizacijske kulture zasniva na tri dimenzije, pomoću kojih je moguće definirati niz različitih tipova kulture. Na svakoj od tih dimenzija mogu se diferencirati različiti tipovi kulture.

*Prva dimenzija* odnosi se na sklonost organizacije ka stabilnosti ili promjeni. Ona je povezana sa stupnjem razvoja organizacije. Na ovoj dimenziji može se diferencirati pet tipova kulture, a to su: *stabilna kultura*, *reaktivna kultura*, *anticipirajuća kultura*, *istraživačka kultura* i *kreativna kultura*.

*Stabilna kultura* je okrenuta prošlosti, pokazuje jaku averziju prema promjenama i u osnovi je introvertirana.

*Reaktivna kultura* također je introvertirana, ali za razliku od *stabilne kulture*, ona je okrenuta sadašnjosti. Teško prihvaća promjene, samo one minimalne.

*Anticipirajuća kultura* je tip kulture koji je jednim dijelom orijentirana prema unutra, a drugim dijelom prema okolini. Prihvaća postupne promjene i uobičajeni, poznat rizik.

*Istraživačka kultura* orijentirana je prema okolini i velikim dijelom prihvaća promjene. Funkcionira na temelju logike da nema dobiti bez uloženog rizika.

*Kreativna kultura* izrazito je orijentirana prema van te prihvaća neuobičajeni rizik. Inovacije i promjene nisu joj strane.

*Druga dimenzija* predstavlja unutarnje stanje organizacije, odnosno način rješavanja problema i donošenja odluka. Na ovoj dimenziji mogu se diferencirati tri tipa kulture, a to su: *proizvodna kultura*, *birokratska kultura* i *profesionalna kultura*.

*Proizvodna kultura* označava kulturu u kojoj su proizvodni procesi stalni, a stručni zahtjevi niski. U ovoj kulturi utjecaj pojedinca vrlo je malen.

*Birokratska kultura* označava kulturu gdje je raznolikost rada veća što zahtjeva i veće stručne zahtjeve, a time i raste uloga pojedinca.

*Profesionalna kultura* označava tip kulture koji zahtjeva visoko stručne ljude i

specijaliste jer je raznolikost zadataka velika. Što su ljudi stručniji, to je organizacija uspješnija.

*Treća dimenzija* predstavlja odnose organizacije s okolinom te je vezana za tip ljudi koji dominira u organizaciji. Na ovoj dimenziji možemo razlikovati četiri tipa kulture, a to su: *kultura čvrstih i hrabrih momaka*, *kultura mnogo rada- mnogo zabave*, *kultura kladi se na svoju kompaniju* i *procesna kultura*.

*Kultura hrabrih i čvrstih momaka* (još se naziva i *macho* kultura) je tip kulture koju stvara okolina s visokim rizikom te time podrazumijeva ljude koji su spremni prihvatiti rizik.

*Kultura mnogo rada* je tip kulture koja se stvara u okolini koju karakterizira nizak rizik. Zasniva se na timskom radu, stalnoj akciji i visokoj aktivnosti, ali i zabavi koju omogućuje timski rad i zajedničko rješavanje problema. Predstavlja kombinaciju ozbiljnog, teškog rada spojenog sa ugodnom, zabavnom radnom atmosferom.

*Kultura kladi se na svoju kompaniju* predstavlja tip kulture koji se javlja u okolini koja zahtjeva odluke s velikim ulogom i dugoročnim efektom. Ponekad zaposleni čekaju i do nekoliko godina kako bi provjerili efekte svojih odluka, odnosno da li se ulaganje isplatilo ili nije.

*Procesna kultura* tip je organizacijske kulture koji se razvija u okolini koja ne nameće nikakav rizik. Orijehtirana je prema hijerarhiji te se usredotočava na to kako se stvari rade, a ne na uspijeh i rezultate. Ovaj tip kulture karakteriziraju vrijednosti kao što su predvidljivost i kontinuitet (Žugaj, 2004).

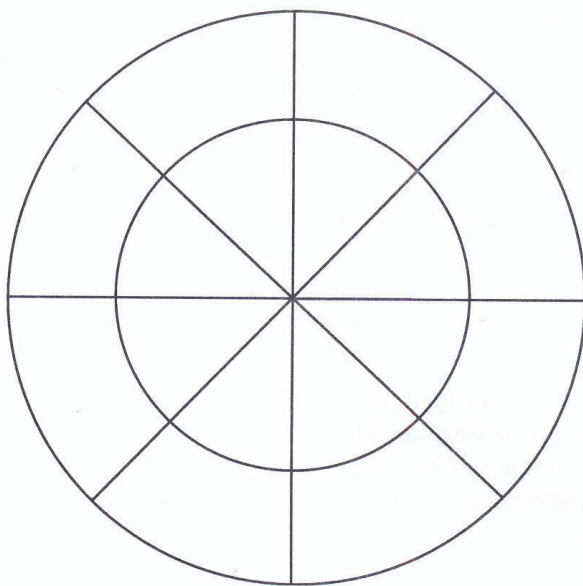
#### **2. 4. 2. HANDYJEVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Handyjeva tipologija organizacijske kulture mnogo je jednostavnija te razlikuje četiri tipa organizacijske kulture, a to su: *poduzetnička kultura (kultura moći)*, *birokratska kultura (kultura uloga)*, *timsku kulturu (kulturu zadataka)* i *kulturu pojedinaca (kulturu usmjerenu pojedincima)*.

*Poduzetnička kultura* ili *kultura moći* označava tip organizacijske kulture koja u središtu ima jaku centralnu figuru, odnosno jak centar moći. Navedena moć širi se kao zraka kroz organizaciju tvoreći na funkcionalnim ili specijalističkim *nitima* koje ih povezuju, centre aktivnosti i utjecaja. Strukturni predstavnik te kulture je paukova mreža. Ovaj tip organizacijske kulture danas je sve rjeđi, a nalazimo ga najčešće u

malim poduzetničkim organizacijama. To su organizacije s malo pravila i procedura čije djelovanje određuje centar, najčešće osnivač ili osnivači. Pretpostavka uspješnosti ovog tipa kulture jest izbor ključnih ljudi i njihovo međusobno povjerenje, visoko razumijevanje i osobne komunikacije. Uspješnost najviše ovisi o kvaliteti centralnih osoba. Bitna karakteristika je kompetitivna atmosfera i sklonost riziku. To su jake organizacije koje se brzo kreću i brzo reagiraju na prijetnje i opasnosti iz okoline. Glavni problem poduzetničke kulture je upravo njezina veličina, one su ograničene na male organizacije i svako širenje nužno dovodi do promjene kulture. Suvremene, velike uspješne kompanije razvijaju ovaj tip kulture kroz visoku decentralizaciju i organizacijsku strukturu koju čini mreža malih autonomnih i fleksibilnih organizacijskih jedinica. One su također orijentirane na ljude. Adekvatan naziv te suvremene verzije poduzetničke kulture je *intrapoduzetnička organizacijska kultura*.

Slika 2. Shematski prikaz poduzetničke kulture ili kulture moći

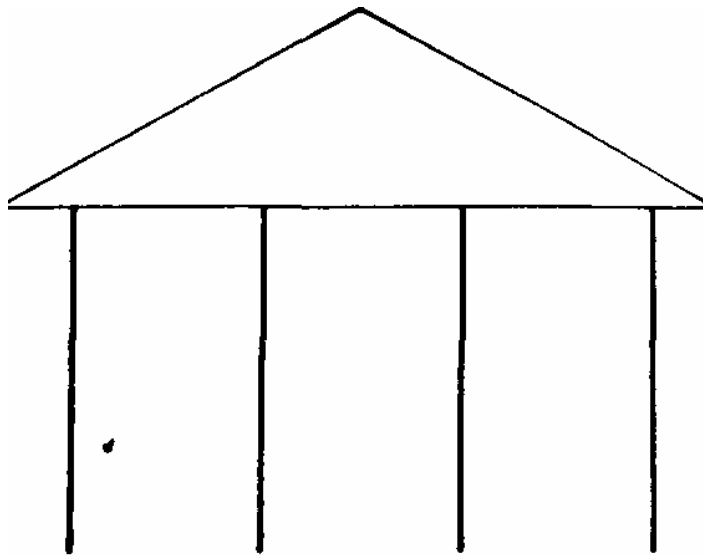


Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara  
Varaždin.

*Birokratska kultura* ili *kultura uloga* tip je organizacijske kulture koja se zasniva na logici i racionalnosti, ali i na naglasku na pravila i procedure. Slikovni predstavnik te kulture je grčki hram. Funkcije ili specijalnosti su stupovi na kojima se temelji snaga birokracije i snažne su u području svoga djelovanja, dok kontrolu između njih osiguravaju različite formalizirane i standardizirane procedure i pravila (primjerice opis

posla, izvješća, definiranje autoriteta). Na vrhu se definiraju pravila i procedure.

Slika 3. Shematski prikaz kulture uloge ili birokratske kulture



Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara  
Varaždin.

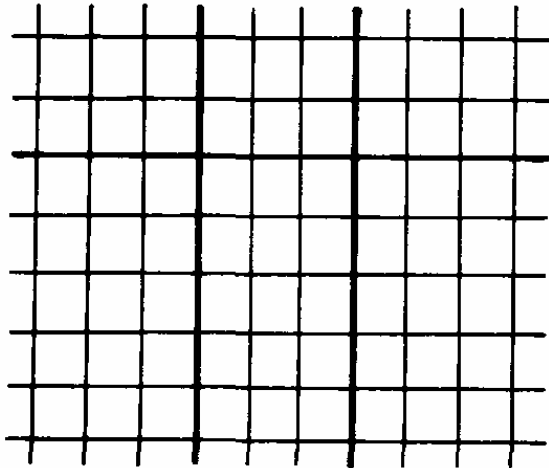
U ovom tipu kulture, uloge ili opis posla, pravila i procedure važnije su od ljudi. Od zaposlenih se očekuje izvršenje točno propisanog zadatka na točno predviđeni način, sve ostalo se smatra disfunkcionalnim i nepoželjnim. Birokratska kultura je stabilna i usmjerena na svoja pravila i metode, a ne na rezultate, a njezina moć se zasniva na poziciji koju netko zauzima u organizacijskoj hijerarhiji. Najčešće se javlja u organizacijama koje djeluju u stabilnoj okolini te je neosjetljiva na promjene. Svojim zaposlenicima pruža sigurnost, predvidljivost, izvjesnost, a potiskuje ambicioznost i kreativnost. Karakterizira ju velika usredotočenost ka procedurama i procesima, a premala ka individualnim sposobnostima i ljudima općenito. Izrazito je nefleksibilna i neprilagodljiva te ju svaka promjena destabilizira.

*Timska kultura* ili *kultura zadataka* označava tip organizacijske kulture koju karakterizira usmjerenost na zadatak ili projekt i timski rad koji onemogućava dominaciju individualnih ciljeva. Ovaj tip kulture izrazito je adaptibilan i dinamičan. Unutar ove kulture osnivaju se grupe, projektni timovi uz mogućnost brzog



restrukturiranja, prestanka ili nastavka djelovanja. Slikovni prikaz ove kulture je mreža u kojoj su neke linije izraženije od drugih.

Slika 4. Shematski prikaz timske kulture ili kulture zadataka



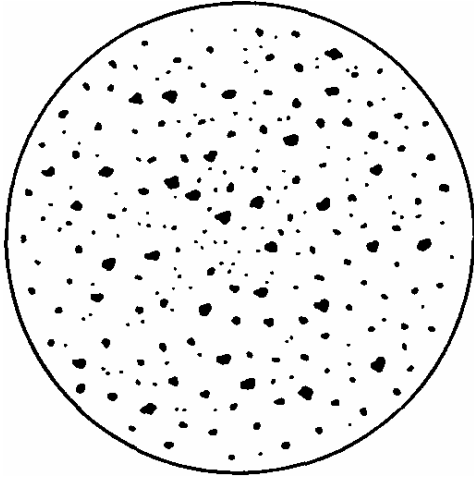
Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

Naglasak u ovoj kulturi jest na obavljanju posla, a to se postiže odgovarajućim resursima, u ovom slučaju pravih ljudi koji imaju autonomiju nad izvršavanjem zadataka, posjeduju sve resurse koji su im na raspolaganju. Prevladavaju međusobna suradnja i poštovanje vezano uz stručnost, a ne položaj. Ova kultura ističe grupu, stručnost i nagrade za rezultat. Kultura je orijentirana na okolinu i izrazito je adaptibilna. Razvija se u promjenjivoj okolini, gdje je kreativnost i kvaliteta puno važnija od kvantitete. Timska kultura onemogućava klasičnu kontrolu, a ograničenje razvoja predstavljaju resursi. Kad resursa nema dovoljno javljaju se tendencije prema standardnim mehanizmima i metodama kontrole, a to znači izmjena kulture prema birokratskoj.

*Kultura pojedinaca, odnosno kultura usmjerena pojedincima* označava tip organizacijske kulture koja je neuobičajena i vrlo se rijetko javlja kao prevladavajuća i dominantna oznaka cijele organizacije. Centralnu točku ove kulture predstavljaju pojedinci dok su struktura i organizacija samo instrument lakšeg ostvarivanja ciljeva.

Slikovni prikaz ove kulture jest galaksija individualnih zvijezda.

Slika 5. Shematski prikaz kulture pojedinca ili kulture usmjerene pojedincima



Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara  
Varaždin

Ovaj tip kulture dominira u organizacijama gdje pojedinci smatraju da nekim oblicima međusobnog povezivanja i osiguravanja zajedničkih usluga, kao što su prostor, oprema, pomoćna služba, mogu efikasnije ostvariti svoje ciljeve i djelatnost. Struktura ovog tipa kulture je minimalna, nemaju kontrolne mehanizme, niti hijerarhijsku strukturu, a postojanost je uvjetovana interesom pojedinaca koje objedinjuje. Iako se radi o relativno rijetkom tipu kulture, on je prisutan u organizacijama u nekim područjima, ali u segmentiranom obliku, ili kod nekih grupa zaposlenih koji organizaciju u kojoj rade vide kao sredstvo promicanja vlastite aktivnosti. Dakle, ova kultura je specifična za pojedine grupe unutar organizacije.

Razvojem organizacijske teorije različiti teorijski pristupi naglašavaju i bave se isključivo pojedinim tipovima kulture. Tako klasična teorija ističe i bavi se kulturom uloga. U modernoj teoriji sve više se ističe timska kultura ili kako je Handy označava *kultura zadataka*.

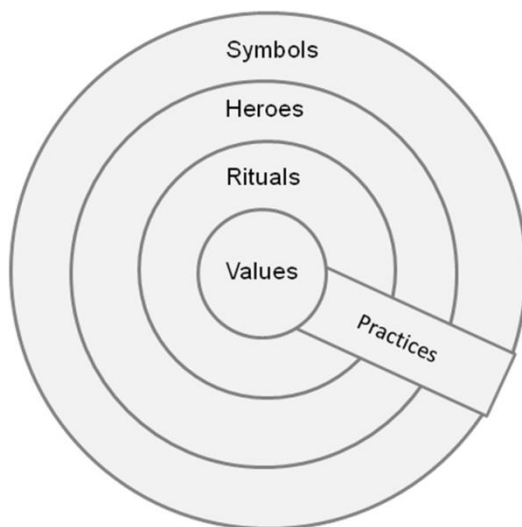
## 2. 5. ORGANIZACIJSKA KULTURA PREMA HOFSTEDEU

Kad govorimo o organizacijskoj kulturi, obavezno moramo spomenuti nizozemskog

socijalnog antropologa Geerta Hofstede, jednog od najpoznatijih autora na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja. On je osamdesetih godina dvadesetog stoljeća razvio svoj model *nacionalne kulture* koji je i danas jedan od najpoznatijih istraživačkih modela organizacijske kulture. Jenkić smatra kako o relevantnosti njegova modela najbolje govori podatak po kojem je prema bazi podataka o znanstvenim radovima i citatnoj bazi podataka *Web of Science*, Hofstedova knjiga *Culture's consequences* u razdoblju od 1980. do 2009. Godine citirana 5, 236 puta (Jenkić, 2011). Dvije su velike teme kojima se Hofstede bavi. Prva tema su dimenzije vrijednosti nacionalnih kultura, a druga tema su kulture u organizacijama, odnosno percepcija organizacijskih praksi i organizacijske subkulture. U svojoj knjizi iz 1991. godine, *Kulture i organizacije- software uma*, Hofstede kulturu definira kao *kolektivno programiranje uma (software uma)*, pri čemu se *mentalno programiranje* ne interpretira doslovno da su ljudi programirani kao računala, već time Hofstede naglašava da svaki pojedinac posjeduje ili nosi sa sobom određenu količinu *mentalnog programa* koja je relativno stabilna tijekom određenog razdoblja i vodi osobu da se ponaša na više ili manje sličan način u sličnim situacijama (Hofstede, 1991). Drugim riječima, svaki pojedinac posjeduje određene obrasce mišljenja, osjećanja i potencijalnog djelovanja koje je naučio tijekom života, najčešće u ranom djetinjstvu, u fazi primarne socijalizacije u obitelji i školi učeći obrasce svoje kulture. Koristeći analogiju s računalom Hofstede je takve obrasce mišljenja, osjećanja i djelovanja definirao kao *mentalni softver* koji *programira* ponašanje članova. Prema tome Hofstedova definicija kulture je "kolektivno programiranje uma koje razlikuje jednu grupu ili kategoriju ljudi od druge", a određena je sa pet značajka: prvo, "kolektivna je, a ne individualna"; drugo, zajednička je većini, a ne svim ljudima"; treće, "naučena je procesom socijalizacije"; četvrto, "ne može se direktno opaziti, već se manifestira kroz ponašanje" i peto, "jezgru kulture čine vrijednosti" (Hofstede, 1991, 5-7). Kulturne razlike manifestiraju se na nekoliko načina, a slijedeća četiri obuhvaćaju koncept u potpunosti, pa tako razlikujemo vrijednosti, rituale, heroje i simbole. Autor ove razlike prikazuje grafički kao cjelinu od četiri koncentrična kruga u čijem su središtu vrijednosti, zatim rituali, nakon njih heroji i na samom rubu simboli. Ovaj model autor još naziva i *modelom luka (onion model)*. "Simboli su riječi, geste, slike ili objekti koji nose značenje samo za one koji su dijelom iste kulture" (Hofstede, 1991, 7). Simboli jedne grupe često se prenose i *kopiraju* u drugim grupama, pa ih upravo iz tog razloga Hofstede prikazao kao krajnjim, odnosno četvrti sloj. Treći sloj kulture tvore heroji, odnosno žive ili mrtve, stvarne ili imaginarne

osobe koje posjeduju karakteristike koje su visoko cijenjene u kulturi te sluše kao modeli ponašanja. Drugi krug tvore rituali kao *kolektivne aktivnosti*, odnosno rituali predstavljaju način na koji odajemo poštovanje drugima i ostale društvene manifestacije. Jezgru kulture prema Hofstedeu čine vrijednosti. Vrijednosti su vjerovanja o dobrom i poželjnom, a bave se "dobrim nasuprot lošim", "prljavim nasuprot čistim", "ružnim nasuprot lijepim" i drugo (Hofstede, 1991, 8).

Slika 6. Shematski prikaz Hofstedovog modela luka (*onion model*)



Izvor: Hofstede, G.(1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*: HarperCollinsPublishers, London

Hofstede je jedan od prvih autora koji se počimje baviti organizacijskom, odnosno korporativnom kulturom te nam je iz tog razloga vrlo bitan za ovaj rad. Analogno njegovom ranijem određenju kulture, organizacijsku kulturu definira kao *holističku*, jer se odnosi na cjelinu, zatim *povijesno determiniranu* jer reflektira povijest organizacije, zatim govori kako je *u vezi s proučavanjem antropologa*, poput rituala i simbola, potom je *socijalno konstruirana*, odnosno stvorena je i čuvana od strane grupe ljudi koji zajednički tvore organizaciju te je *meka varijabla* organizacije, iako u svojem djelovanju može biti i tvrda i posljednje, *teško se mijenja*. Prema tome, organizacijska kultura je "kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne organizacije od članova druge organizacije" (Hofstede, 1991, 18). Prema tome, ona je karakteristika organizacije, a ne individua, uči se i stječe radom i socijalizacijom koja se razvija u

određenoj organizaciji i razlikuje se od kulture neke druge organizacije.

Hofstede pravi razliku između nacionalne i organizacijske kulture. Za njega su to različiti fenomeni i on ih određuje kao dva različita tipa kulture prema različitim vrijednostima i praksama, pri čemu su za nacionalnu kulturu ključne vrijednosti, a za organizacijsku kulturu prakse, odnosno rituali, heroji i simboli. Drugim riječima, nacionalna kultura prema Hofstedeu dio je mentalnog softvera kojeg usvajamo tijekom prvih desetak godina života, socijalizacijom tijekom djetinjstva, u obitelji i školi, kada usvajamo većinu naših temeljnih vrijednosti, dok se organizacijska kultura usvaja kada su te vrijednosti već formirane i kada postanemo dijelom radne organizacije kao odrasli, pri čemu se na radnom mjestu socijaliziramo prema praksi organizacije čiji smo dio (Hofstede et al., 2005).

Govoreći o nacionalnoj kulturi, bitno je napomenuti kako se ona sastoji od nekoliko dimenzije (primarno četiri) do kojih je autor došao velikim empirijskim istraživanjem pod radnim naslovom "Hermes" koje je uključivalo 116. 000 upitnika o vrijednostima i stavovima vezanim za rad i radno mjesto, podijeljenih IBM-ovim zaposlenicima u pedeset zemalja i tri regije. Iz tog istraživanja definirao je prvenstveno četiri dimenzije nacionalne kulture, a to su: *hijerarhijska distanca* (odnos prema moći; odnosno razina do koje društvo prihvaća nejednakosti među ljudima), *individualizam i kolektivizam* (razina do koje ljudi radije djeluju kao individue nego članovi društva), *ženstvenost i muževnost* (razina koja objašnjava jesu li u društvu poželjnije vrijednosti muškosti ili ženstvenosti), te *anksioznost* (ili kontrola neizvjesnosti, izbjegavanje nesigurnosti). S vremenom dodaje i petu dimenziju, pod nazivom *konfučijanski dinamizam* (dugoročna i kratkoročna životna usmjerenja). Peta dimenzija nastaje zahvaljujući Bondu koji je osamdesetih godina prošloga stoljeća proveo anketu koja je testirala kineske vrijednosti i koju je Bond prvotno nazvao konfučijanski dinamizam, ali ju je Hofstede kasnije preimenovao u dimenziju dugoročne i kratkoročne orijentacije. Dimenzije nacionalne kulture vrlo su važne jer služe kao svojevrsni okvir za razvijanje hipoteza u multikulturalnim organizacijskim studijama, i to s obzirom na različite načine strukturiranja organizacija, različite motivacije zaposlenika unutar organizacije, te različita pitanja i probleme s kojima se susreću ljudi i organizacije unutar društva (Jeknić, 2011).

Još jedan važan Hofstedov doprinos jest istraživački projekt IRIC, proveden tijekom 1985. i 1986. godine u dvadeset različitih organizacija Danske i Nizozemske koje je rezultiralo razlikovanjem šest dimenzija organizacijskih kultura, odnosno šest

organizacijskih praksi: 1) orijentacija na proces i orijentacija na rezultate, 2) orijentacija na zaposlene i orijentacija na posao, 3) parohijalni i profesionalni identitet zaposlenika, 4) otvoreni i zatvoreni sistem, 5) blaga i čvrsta kontrola, 6) normativni i pragmatični tip. Prva dimenzija odnosi se na razliku između orijentiranosti na proces i orijentiranosti na rezultate, a pokazuje da u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na proces, zaposlenici izbjegavaju rizike i ulažu samo ograničene napore u obavljanje svog posla i svaki im je dan sličan, dok u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na rezultate zaposlenici ulažu maksimalan trud u obavljanje posla i svaki dan im predstavlja novi izazov. Druga dimenzija odnosi se na razliku između orijentacije na zaposlene i orijentacije na posao, a pokazuje da u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na zaposlene, zaposlenici se osjećaju bolje i ugodnije, imaju osjećaj da ih organizacija štiti, a bitne odluke donose se grupno, dok u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na posao zaposlenici osjećaju da je organizacija zainteresirana samo i isključivo na posao. Treća dimenzija koja se odnosi na parohijalni i profesionalni identitet zaposlenika, razlikuje organizacije u kojima identitet zaposlenika proizlazi iz organizacije (parohijalni) i organizacije u kojima se zaposlenici identificiraju s vrstom posla kojeg obavljaju (profesionalni). Četvrta dimenzija odnosi se na razliku između otvorenih i zatvorenih sistema, a pokazuje da su zaposlenici u organizacijskim kulturama koje su otvorene, otvoreni i prema novozaposlenima i prema vani, te se smatra kako bi se u organizacije s otvorenim sistemom svatko mogao uklopiti, dok se u zatvorenom sustavu zaposlenici osjećaju zatvoreno i tajnovito i samo se posebni članovi mogu uklopiti u takve organizacije. Peta dimenzija razlikuje blagu i čvrstu kontrolu, odnosno zaposlenici u organizacijama blage kontrole ne paze na troškove, radno vrijeme smatraju fleksibilnim, dok zaposlenici organizacije čvrste kontrole izrazito paze na troškove, vrijeme dolaska na posao, vrijeme sastanka i sl. I konačno, česta dimenzija razlikuje organizacije koje imaju normativni tip organizacijske kulture sa onim koje imaju pragmatični tip organizacijske kulture. Pragmatičan tip orijentiran je na tržište, dok je kod normativnog naglasak na poštivanju organizacijskih procedura koje su važnije od rezultata (Hofstede, 1991, 188- 190).

Osim što postoji kulturna raznolikost između organizacija, Hofstede smatra kako postoji i kulturna raznolikost unutar organizacija, odnosno unutar organizacije postoje različite subkulture. Hofstede je subkulture empirijski testirao provodeći istraživanje tijekom 1988. godine u velikoj danskoj osiguravajućoj tvrtci gdje je potvrdio postojanje triju različitih organizacijskih subkultura: profesionalnoj, administrativnoj i subkulturi

orijentiranoj prema klijentima. Profesionalna supkultura obuhvaćala je većinom visokoobrazovane i menadžere, administrativnu subkulturu najčešće su činile žene zaposlene u upravnim i proizvodnim odjelima, dok su treću subkulturu činili zaposlenici koji se paze prodajom osiguranja na terenu i pripadaju različitim podružnicama organizacije, a zajedničko im je to da se nalaze izvan i daleko d sjedišta tvrtke i imaju stalan i neposredan kontakt s klijentima (Hofstede, 1998).

Iz ovoga možemo zaključiti kako Hofstede ima značajnu ulogu u teoriji o organizacijskoj kulturi. Njegovi primjeri najbolje ilustriraju koliko je bitno posvetiti se istraživanjima kulturne raznolikosti unutar organizacija i organizacija međusobno. Ističe veliku važnost organizacijske kulture i smatra kako bi sve veće organizacije trebale ulagati u znanstvene istraživačke metode i modele koji bi se bavili ovim pitanjima. Većim razumijevanjem organizacijske kulture, organizacije bi mogle razumjeti i raditi na smanjenju konflikata između zaposlenih, povećanju efikasnosti i time većoj uspješnosti organizacije.

### 3. INOVACIJSKA ORGANIZACIJSKA KULTURA

#### 3. 1. POJAM I VRSTE INOVACIJA

Iako se riječ inovacija danas koristi vrlo često, kako u svakodnevnom životu, tako i u akademskom svijetu, jednoznačna definicija ne postoji. Međutim, iako je riječ o složenom i širokom pojmu, svim definicijama je zajedničko to da se pod inovacijama podrazumijeva novina. Sam korijen riječi to i potvrđuje. Riječ inovacija dolazi iz latinske riječi *innovare* što bi u prijevodu značilo "nešto novo".

Na teoriju inovacija značajno je utjecao Joseph Schumpeter koji u svojoj *Teoriji gospodarskog razvoja* iz 1912. godine istaknuo kako inovacije predstavljaju dinamični proces u kojem nove tehnologije zamjenjuju stare, odnosno proces kojeg naziva *kreativna destrukcija* i koji postaje važan pokretač gospodarskog rasta i razvoja. Gospodarski sustav, naime, obilježavaju stalne promjene, a oni koji se ne prilagođavaju ne mogu opstati. (Schumpeter, 1912). Još jedan od autora koji je značajno utjecao na razvoj teorije o inovacijama jest austrijski menadžer i poduzetnik Peter Ferdinand Drucker. On u svom djelu *Poduzetništvo i inovacije* iz 1985. godine definira inovacije kao specifično oruđe poduzetnika, odnosno sredstvo koje koristi promjenu kao mogućnost izvršavanja različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti. Navodi kako bi svi poduzetnici trebali na učinkovit način istraživati moguće izvore inovacija i njihove karakteristike kako bi bili što uspješniji, odnosno za njega inovacije predstavljaju ključan element poduzetništva i napretka (Drucker, 1985). Jednu suvremeniju definiciju daje 2005. godine Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj- OECD. Prema definiciji Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (*Organisation for Economic Cooperation and Development- OECD*) inovacije se definiraju kao: "primjena novog ili značajno poboljšanog proizvoda (fizičkog dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili nove ustrojstvene metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima" (OECD, 2005). Također, još neki autori definiraju inovacije, pa tako prema Boddyu inovacija predstavlja proces stvaranja kreativnih ideja i njihova pretvaranja u koristan proizvod, uslugu ili metodu rada (Boddy, 2008). Jones inovaciju definira kao proces kojim organizacije koriste svoje vještine i resurse radi razvijanja novih proizvoda i usluga ili razvijanja novih proizvodnih i uslužnih sustava kako bi



bolje udovoljile potrebama kupaca (Jones, 2007). Prema priručniku *OECD-a* postoji nekoliko vrsta inovacija, a to su: inovacije proizvoda, inovacije procesa, marketinške inovacije i organizacijske inovacije. Inovacije proizvoda podrazumijeva poduzeća na tržištu koja se natječu u čiji će proizvod biti bolji, što znači stalno usavršavanje, odnosno stalno inoviranje svojih proizvoda i traženje novih rješenja. Inovacije procesa odnose se na inovacije vezane za znanje koje se dobivaju kombiniranjem različitih skupina znanja ili spoznaja. Marketinška inovacija podrazumijeva inovaciju u marketingu koja ima poseban značaj jer ona ima zadatak pozicionirati proizvod na tržište. I konačno, inovativne organizacije predstavljaju bitan segment razvoja poduzeća i praćenja trendova u gospodarstvu. Na taj se način organizaciji osigurava konkurentan položaj na tržištu i kao takve ovise o organizacijskoj kulturi poduzeća. Inovativne organizacije okrenute su prema zaposlenicima kako bi se oni osjećali ugodnije i bili u konačnici produktivniji. Poduzeća teže stalnom usavršavanju svojih zaposlenika pa ih potiču da dijele svoje ideje za nove proizvode i/ili usluge ili za poboljšanje postojeće organizacijske kulture. Okolina se stalno mijenja, tehnologija napreduje i sam taj proces treba nadopunjavati jer se pozicija na tržištu može u kratkom vremenskom roku izgubiti pa to dovodi do opadanja profita (OECD, 2005).

### **3. 2. INOVACIJSKA ORGANIZACIJSKA KULTURA**

U današnjem suvremenom društvu, kojeg karakteriziraju brze promjene i neprestan razvoj znanosti i tehnologije, organizacije da bi bile uspješne, moraju imati takvu organizacijsku kulturu koja će poticati inovativnost. Prema autorima Ahmed i Naranjo-Valencia inovacije danas zauzimaju važnu ulogu u poticanju organizacijske uspješnosti, odnosno organizacijska kultura smatra se primarnom odrednicom inovacije (Ahmed, 1998; Naranjo- Valencia, 2011). U knjizi *Inovacije i poduzetništvo* autori Carayannis, Samara i Bakouros navode kako je za uspjeh organizacije između ostalog bitna i organizacijska kultura. Navode kako je organizacijska kultura izravno povezana sa uspjehom organizacije. Određeni elementi organizacijske kulture potiču stvaranje novih, kreativnih ideja, omogućuju svim članovima organizacije bolje shvaćanje politike organizacije i određuju bolje izvođenje zadataka organizacije (Carayannis, Samara, Bakouros, 2015).

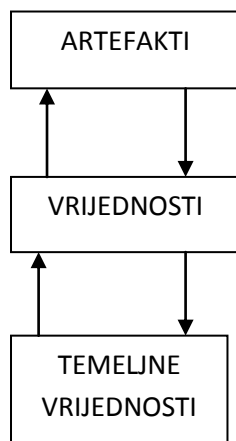
Jednostavnije rečeno, inovacijska ponašanja uvelike utječu na razvoj organizacije.

Autorice Švarc i Lažnjak u svojoj knjizi *Inovacijska kultura u banalnom nacionalizmu* upućuju na važnost pojma inovacijske organizacijske kulture navodeći brojne autore koji o tome govore (Lažnjak, Švarc, 2017). Pa tako, shodno tome mnogi autori smatraju da je inovacijska organizacijska kultura glavni izvor kompetitivne prednosti, a temeljena je na znanju i kreativnosti (Sanchez- Canizares at al., 2007). Za Abdi i Senin (2014) inovacije predstavljaju nerazdvojiv dio organizacijske kulture. Za Herbig i Dunphy (1998) kultura ima veliki utjecaj na inovativni kapacitet društva. "Kultura djeluje kao izvor autoriteta, odgovornosti i aspiracije, što utječe na smjer tehnološkog napretka kojeg može ubrzati ili usporiti. Specifičan mikro okoliš unutar organizacije može otežati ali i olakšati razvoj intelektualnog kapitala i inovacija te time utjecati na uspješnosti organizacije" (Švarc, Lažnjak, 2017, 63). Ovakva potreba da se definira, istraži i razvije efikasna inovacijska organizacijska kultura rezultirala je brojnim studijama i empirijskim istraživanjima organizacijske kulture, većinom u području poslovnog menadžmenta. Većina tih studija tretirala je kulturu samo kao još jednu od varijabli organizacijske djelatnosti. Međutim, taj pristup naišao je na kritike brojnih učenjaka jer kultura predstavlja kompleksan pojam koji nije moguće tako lako istražiti. Ipak, sama potreba za navedenim studijama pokazuje na dalekosežan i jak utjecaj koji kultura ima na inovacijske sposobnosti. Postoje mnogobrojne definicije o inovacijskoj organizacijskoj kulturi, a većina njih podrazumijeva norme, vrijednosti i stavove prema inovacijama, tehnologiji, poduzetništvu i poslovanju. Jedna od najznačajnijih definicija inovacijske organizacijske kulture jest ona Edgara H. Scheina. Schein u svojoj knjizi *Organizacijska kultura i vodstvo* iz 1992. godine ističe kako koncept organizacijske kulture podrazumijeva strukturalnu stabilnost, dubinu, širinu, stvaranje uzoraka i integraciju, te stvara multi- dimenzionalni model organizacijske kulture. Prema tom modelu kulturu možemo analizirati na tri nivoa. Prvi, površinski nivo je vidljiv nivo i njega čine artefakti, odnosno elementi dostupni opažanju: od fizičkog izgleda, načina odijevanja, kulture ophođenja među ljudima, mirisa i osjećaja koji se vežu uz mjesto do trajnijih manifestacija kao što su službeni dokumenti, proizvodi, filozofske postavke i godišnja izvješća. Drugi ili srednji nivo čine vrijednosti. One podrazumijevaju norme, ideologije i filozofije koje usmjeravaju i određuju ponašanje i osjećaje članova organizacije. Treći, ujedno i najdublji i najmanje vidljivi nivo predstavljaju bazične ili temeljne pretpostavke. One određuju percepciju, misli, osjećaje i ponašanje članova organizacije. Ove su vrijednosti na nesvjesnoj razini te se same po sebi podrazumijevaju (*taken for granted*) i ne propitkuju se. Temeljne ili bazične vrijednosti

Schein smatra najvažnijim dijelom organizacijske kulture jer one podupiru norme za inovaciju i artefakte inovacija. Schein je primijenio svoj model prilikom analiziranja organizacijske kulture unutar dvije tvrtke, a to su *Digital Equipment Corporation (DEC)* i *Ciba-Geigy Company*. Istraživanjem je pokazao kako temeljne vrijednosti stvaraju kulturni obrazac ili paradigmu koja utječe na organizacijsku kulturu. U prvom slučaju, u tvrtci Digital Equipment Corporation (DEC), Schein su zamolili da pomogne menadžerskoj grupi kako bi poboljšali svoju komunikaciju, međuljudske odnose i donošenje odluka. Nakon određenog vremena koje je Schein proveo prisustvujući na mnogim sastancima, zamijetio je kako unutar organizacije postoji visoka razina sukoba i rasprava, prekomjerna emocionalnost zbog predloženih načina djelovanja, velika frustracija zbog poteškoća iskazivanja mišljenja te osjećaj da je svaki član grupe cijelo vrijeme želio biti najbolji, odnosno postojalo je natjecanje između članova tvrtke. Schein je nakon toga dao prijedloge za bolje slušanje, manje ometanje, poboljšanje dnevnog reda te prijedloge za smanjenje sukoba i frustracije. Članovi grupe smatrali su prijedloge korisnima, a neki su zbog njih i promijenili; primjerice, više su uvažavali mišljenje kolega i pozornije su slušali. Međutim, osnovni obrazac se nije promijenio. Bez obzira na vrstu intervencije koju je Schein predložio, osnovni stil grupa je ostao isti. U drugom slučaju, tvrtke Ciba-Geigy Company, velike multinacionalne kemijske i farmaceutske tvrtke smještene u Baselu u Švicarskoj, Schein je bio zadužen, za projekt koji će stvoriti uvjete pogodne za inovacije u organizaciji jer se smatralo kako će inovacije doprinijeti tvrtci da postane fleksibilnija i uspješnija te kako bi time odgovorila na sve dinamičnije poslovno okruženje i zahtjeve tržišta. Organizacija se sastojala od mnogo različitih poslovnih i geografskih jedinica te funkcionalnih grupa. Kako je upoznao sve više o tim jedinicama i njihovim problema, primijetio je da se događaju neke vrlo inovativne stvari na mnogim mjestima u društvu. Napisao je nekoliko bilješki o tome, opisao te inovacije i iznio svoje ideje iz vlastitog iskustva. Bilješke je dao svojoj kontakt osobi u tvrtci sa zahtjevom da ih raspodijeli između menadžera. Nakon nekoliko mjeseci otkrio je da su menadžeri smatrali ideje korisnima, ali rijetko su ih, ako ikad, prenijeli dalje. Predložio je i sastanke menadžera iz različitih jedinica za poticanje bočne komunikacije, ali nije postojala nikakva podrška za takve sastanke. Bez obzira što je činio, nije mogao postići to da informacije protječu, posebno bočno preko odjeljenja, funkcionalne ili zemljopisne granice. Ipak, načelno su se svi složili da će inovacija biti potaknuta bočnom komunikacijom i potaknuli su ga da nastavi „pomagati“. Na Ciba-Geigyju je

na kraju otkrio da postoji jaka pretpostavka da je posao svakog menadžera njegov privatni "travnjak" te da ne smije biti narušen. Također je postojao i snažan dojam da je nečiji posao poput nečijeg doma i da ako netko daje vlastite sugestije, to je poput ulaska u tu kuću nepozvan. Rukovoditelji ove tvrtke smatrali su uvredljivim primati savjete jer su smatrali da oni sami znaju najbolje obavljati svoj posao. Što možemo zaključiti iz ova dva istraživanja? Schein navodi kako je najvažnija spoznaja to da je kultura duboka, prodorna, složena, uzorna i moralno neutralna. U oba je slučaja morao svladati svoje vlastite kulturne predrasude o ispravnom i pogrešnom putu i naučiti da kultura jednostavno postoji. Obje tvrtke dugo su bile uspješne u svojim tehnološkim, političkim, ekonomskim i širim kulturnim okruženjima, ali i jedno i drugo poduzeće su također doživjele promjene u okolišu koje su dovele do toga da moraju uvesti inovacije u svoje poslovanje kako bi opstale na tržištu. Schein je zaključio da uloga organizacijske kulture u veliko utječe na prihvaćanje inovacija u organizaciji. U oba slučaja vidljiv je snažan utjecaj ranijih vođa i povijesnih okolnosti. Kulturne pretpostavke imaju svoje korijene u ranom grupnom iskustvu i u obrascu uspjeha i neuspjeha kojeg su doživjele ove tvrtke. Njihovi trenutni vođe snažno su cijenili njihove kulture, bili su ponosni na njih i smatrali da je važno da članovi njihovih organizacija prihvate osnovne pretpostavke. U obje su se organizacije pričale priče o zaposlenicima koji su otišli jer im se nije svidio način na koji je tvrtka poslovala, odnosno nisu mogli prihvatiti kulturu organizacije (Schein, 1992). Dakle, iz ovoga zaključujemo da je inovacijska organizacijska kultura: "obrazac vrijednosti ili temeljnih pretpostavki kojeg je izumila, otkrila ili razvila određena grupa dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, a koji se pokazao dovoljno dobrim da je smatran valjanim, pa stoga tom obrascu treba poučiti nove članove kao ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme" (Alpez, 2019:2).

Slika 6. Razine kulture prema Scheinu



Izvor: Schein, E.H. (1992.) *Organizational Culture and Leadership.*: Jossey-Bass Publishers, Second Edition, San Francisco, str. 17.

Hogan i Coote su u svom članku iz 2014. godine *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model* primijenili Scheinov multi- dimenzionalni model kod istraživanja inovacija. Prema njima inovacije predstavljaju ključ za organizacijski opstanak i smatraju kako bi proučavanje procesa koji potiču inovacije trebalo biti jednako zanimljivo i istraživačima i stručnjacima. Osnovna pretpostavka ovog istraživanja jest ta da Scheinov model nudi objašnjenje kulturnih procesa koji potiču organizacijske inovacije, posebno u tvrtkama koje se bave uslužnim djelatnostima. Podatci su prikupljeni na uzorku od sto ravnatelja odvjetničkih kompanija na području Australije, pretežito Sydneya. Njihov rad predstavlja empirijsku provjeru Scheinovog konceptualnog modela. Dobiveni podatci uglavnom potvrđuju postavljene hipoteze. Ključni rezultat je taj da slojevi organizacijske kulture, posebno norme, artefakti i ponašanja, djelomično posreduju učinke temeljnih vrijednosti koje podupiru inovaciju (Hogan, Coote, 2014). "Schein tvrdi kako se inovacijska teorija razvila kroz industriju visoke tehnologije gdje je inovativni *output* vidljiv i mjerljiv, odnosno postoji novi proizvod ili novi tehnološki proces. Za razliku od toga, u organizacijama koje se bave uslužnim djelatnostima teško je odijeliti proizvod od procesa inovacije, jer on ne uključuje fizički i tehnološki aspekt već dolazi u obliku znanja i informacija" (Švarc, Lažnjak, 2017: 65). "Zbog složene prirode inovacija u uslužnim djelatnostima, mjerenje inovativnog ponašanja u tim djelatnostima mora uključivati više dimenzija inovacijskog ponašanja: inovacijske aktivnosti usmjerene na

klijenta, aktivnosti usmjerene na marketing i tehnološki usmjerene aktivnosti" (Hogan, Coote, 2014, 1611). Švarc i Lažnjak upućuju kako su inovacijska ponašanja i Scheinovi slojevi kulture prikazani kroz 8 dimenzija organizacijske kulture, a uključuju: uspjeh, otvorenost i fleksibilnost, interne komunikacije, kompetenciju i profesionalizam, interfunkcionalnu suradnju, odgovornost zaposlenika i preuzimanje rizika. Da bi se poboljšala inovativnost organizacije, vrijednosti koje potiču inovaciju same po sebi nisu dovoljne već moraju biti uparene sa navedene tri dimenzije. Odnosno, inovacijsku organizacijsku kulturu treba poticati kroz organizacijske vrijednosti, norme i artefakte. To u praksi znači da menadžment ima ulogu u poticanju inovativnih ponašanja (Švarc, Lažnjak, 2017). "Hogan i Coote potvrdili su da organizacijska kultura može podržavati inovativno ponašanje kroz menadžment, koji oblikuje organizacijsku kulturu. Drugim riječima, menadžeri postavljaju standarde i smjernice za ponašanje i stvaraju snažne mehanizme za komunikaciju i potvrde vrijednosti koje podržavaju inovacije" (Cepoi, 2018, 30).

Uzkurt i suradnici 2013. godine proučavaju inovacije u turskim bankama te dolaze do sličnog zaključka, a to je da su inovacijska kultura i inovacije pozitivno povezane sa uspješnošću organizacije. Cilj njihovog istraživanja bio je istražiti odnos između organizacijske kulture i uspješnosti poduzeća i uloge organizacijskih inovacija u tom odnosu. Smatraju kako su inovacije postale jedno od najvažnijih sredstava tvrtki da ostanu konkurentne i osiguraju nastavak dobrog poslovanja. Organizacije troše mnogo vremena i truda njegujući organizacijsku kulturu koja doprinosi održavanju dobrog poslovanja. Dakle, njihovo istraživanje proučavalo je odnos između organizacijske kulture, njenih inovacija i organizacijske uspješnosti. Opća pretpostavka istraživanja bila je da organizacijska kultura može pozitivno utjecati na poticanje i povećanje inovacija u organizaciji, što bi zauzvrat bilo povezano s dobrim poslovanjem poduzeća. Treba napomenuti kako su njihovi rezultati strogo primjenjivi na bankarsku industriju u turskom sektoru finansijskih usluga. Međutim, opsežni pregled literature proveden u ovoj studiji upućuje na očekivanje da će se možda rezultati primijeniti i na bankarski sektor u ostalim kulturama, iako će za takvu generalizaciju biti potrebno buduće istraživanje. Organizacijska kultura, kao i inovacije unutar organizacije, imali su značajno pozitivan odnos s postignućima tvrtke. Također je postojala značajna i pozitivna veza između organizacijske kulture i organizacijskih inovacija. Pored toga, vrlo su značajni bili i rezultati koji su pokazali da organizacijske inovacije imaju posredničku ulogu u odnosu između organizacijske kulture i uspješnosti tvrtke.

Rezultati pokazuju da je vrlo korisno za organizacije da njeguju inovativnu organizacijsku kulturu uspostavljanjem mehanizama i struktura koje potiču nove ideje i načine razmišljanja i djelovanja, jer će to vjerojatno poboljšati rad. Otkrili su kako inovacije potiče inovativna organizacijska kultura. Rezultati također naglašavaju da se uvođenje, usvajanje i difuzija inovacija može olakšati u organizacijama koje imaju mehanizme za poticanje i njegovanje inovativne kulture (Uzkurt et al., 2013).

Primijenimo li njihovo istraživanje u praksu, to bi značilo kako menadžeri mogu značajno doprinositi inovativnosti organizacije tako da "njeguju inovacijsku organizacijsku kulturu koja podrazumijeva: otvorenost ka rizicima i prilikama za nove ideje, njegovanje jedinstvenosti zaposlenih i predanosti njihovim vizijama" (Švarc, Lažnjak, 2017, 66).

Deshpandé i suradnici u svom članku 1993. godine opisuju jedan od najkorisnijih modela koji povezuje organizacijsku kulturu i inovacije. Naime, njihov model uključuje četiri različite kategorije, a to su: klan, hijerarhija, adhokracija i tržište. Dominantni tip kulture u organizaciji je određen na temelju dominantnih atributa, stilova vodstva i povezivanja. Kultura klana funkcionira tako da povezuje skupinu ljudi. Zaposlenici u ovoj organizacijskoj kulturi imaju tendenciju da dijele vezu poput jedne velike obitelji. Oni najčešće imaju iste interese, slični su te imaju jak osjećaj povezanosti. Jedna od najboljih prednosti ove kulture je ta što donosi sinergiju cijeloj organizaciji jer se povjerenje izgrađuje kroz pozitivne odnose u organizaciji. Kultura adhokracije jest najkreativniji tip kulture. Zaposlenici i vođe u ovoj organizacijskoj kulturi spremni su na rizike i prihvaćaju inovacije te neprestano pronalaze kreativna rješenja. Dakle, članovi organizacije s ovim tipom kulture su kreativni, poduzetni i vizionari te lako preuzimaju inicijativu. Temeljne vrijednosti kulture tržišta temelje se na važnosti pobjede pa su poslovne strategije, mjere i postupci dobro usklađeni sa zahtjevima tržišta. Članovi organizacije s ovim tipom kulture su često agresivno konkurentni, a vođe su općenito imaju velika očekivanja od svojih članova. Osnove hijerarhijske organizacijske kulture su struktura i kontrola. Hijerarhijski tip organizacijske kulture još je poznat i kao birokratska organizacija, a karakterizira ga visok stupanj formalnosti, obično sa strogim protokolima, pravilima, propisima i politikama kako bi se osigurao red, učinkovitost i dosljednost. Prednosti ove kulture leže u stabilnosti, kontroli procesa i predvidivosti. Dakle, dominantne karakteristike klan kulture su sudjelovanje i timski rad, dok za tržišnu kulturu prevladavaju karakteristike konkurentnosti i postizanja ciljeva. Kultura adhokracije teži inovacijama dok kultura hijerarhije teži stabilnosti. Kultura koja ima najveći pozitivan utjecaj na

uspješnost organizacije jest kultura tržišta, dok najmanji utjecaj ima hijerarhijska kultura (Deshpande, 1993). Ulijn i Weggeman 2001. godine razvili su još jednu značajnu teoriju o inovacijskoj organizacijskoj kulturi. Prema njima inovacijska kultura jest kultura koja je građena od sume svojih organizacijskih načela koja povećavaju prilike za kreiranje profitabilnih novina. Pokušali su identificirati kulturne elemente koji imaju najveći utjecaj na uspješnost organizacije i zaključili kako ti elementi uključuju dugu listu karakteristika koje potiču kreativnost i inicijativnost kao što su: fleksibilan stil menadžmenta, mala moć distance, balans između tehnologije i tržišta, demokratski stil vodstva, veliki nivo slobode i mala birokracija, orijentacija ka budućnosti itd. Ovi autori također su otkrili povezanost inovacijske kulture sa nacionalnom i profesionalnom kulturom. Naime, postoji utjecaj nacionalne kulture na organizacijsku kulturu, odnosno način na koji ljudi vode organizaciju uvjetovan je njihovom nacionalnom kulturom (je li osoba Nijemac, Francuz i sl.). Primjerice, njemačke organizacije imaju strogu organizacijsku kulturu, dok je za Francusku karakteristična tehnološka superiornost i visoka centralizacija (sva moć dolazi sa vrha). Francuske i Belgijske organizacije imaju *Eiffel/ Apollo* korporacijsku kulturu gdje su hijerarhija i birokracija iznimno važne, dok japanske organizacije imaju orijentalnu kulturu gdje se cijene lojalnost i dugoročni odnosi. Prema autorima, ljudi su rođeni u nacionalnom kulturnom kontekstu, a zatim stjeću određenu profesionalnu kulturu od svoje osamnaeste godine ili ranije/ kasnije (ovisno o stupnju obrazovanja) i napokon, izloženi su organizacijskoj kulturi poduzeća u kojem rade. Iako individue iskuse različite kulture tokom života, Ulijn i Weggeman zaključuju kako je inovacijska kultura najčešće oblikovana korporativnom kulturom s obzirom da predstavlja organizacijski kontekst u kojem je inovacijska kultura razvijena. Profesionalna kultura također može biti pod utjecajem korporativne kulture kroz sektorsku kulturu, pa tako razlikuju: nacionalnu kulturu, korporativnu kulturu, sektorsku kulturu i profesionalnu kulturu. Za njih, korporativna kultura predstavlja ultimativnu prekretnicu gdje vrijednosti nisu toliko duboko ukorijenjene kao što su primjerice u nacionalnoj ili profesionalnoj kulturi i upravo iz tog razloga ona može dovesti do inovacija. (Ulijn, Weggeman, 2001). U svom članku *Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture* iz 2009. godine Tellis i suradnici također ističu kako je korporativna (organizacijska) kultura presudan faktor za inovacije. Nakon istraživanja na uzorku od 759 kompanija otkrili su kako je korporativna kultura zaslužna za inovacije više nego vlada, kapital ili nacionalna kultura. Razlog tome jest globalizacija i usklađivanje ekonomije (proces koji



dopušta mobilnost kapitala i radne snage, često praćen brzom prilagodbom najboljih praksi i vladinih politika) (Tellis et al., 2009).

### 3. 3. ORGANIZACIJSKA KULTURA I KLIMA

Organizacijska kultura i klima dva su pojma koja neki autori koriste naizmjenično, dok su drugi skloni razlikovanju. Denison uspoređuje literaturu o organizacijskoj klimi i kulturi usredotočujući se na njihovu definiciju, epistemologiju, metodologiju i teorijske temelje te dolazi do zaključka da su organizacijska klima i kultura u suštini isti fenomeni i da glavna razlika proizlazi iz interpretacije i epistemološke tradicije. Denison kulturu definira kao duboku strukturu organizacije koja je duboko usađena u vrijednosti, vjerovanja i pretpostavke do kojih drže članovi organizacije. Smatra da ju je teško mjeriti i mijenjati baš iz tog razloga jer je povezana sa skrivenim strukturama organizacije utemeljenim kroz socijalizaciju sa različitim identifikacijskim grupama koje kulturi daju stabilnost i otpornost promjeni (Denison, 1996). Među brojnim definicijama organizacijske klime postoje dvije zajedničke značajke koje omogućavaju njezino jasno razlikovanje od ostalih konstrukata. Prva, ključna riječ većine definicija jest *percepcija*, odnosno doživljaj organizacijske okoline, to jest način na koji će pojedinci doživljavati okolne predmete i pojave. Drugo, organizacijska klima je *deskriptivna*. Ovdje se radi o osobnim opisima koje daju članovi organizacije o tome kako *doživljavaju* organizacijsku okolinu (Sušan, 2005). "Četiri su temeljne pretpostavke koje je potrebno znati o organizacijskoj klimi: prvo, pozitivna organizacijska klima može značajno povećati produktivnost organizacije, zatim, produktivnost organizacije je usko povezana sa osobnom i grupnom motivacijom zaposlenika, nadalje, organizacijska klima povećava ili ograničava motivaciju zaposlenika i posljednje, organizacijsku klimu oblikuju menadžeri" (Peruško, 2015, 13). Mnogo autora tvrdi kako je razlika između kulture i klime korisna i važna za istraživanje inovacija i sposobnosti izvedbe tvrtke kako pokreće istraživačku metodologiju korištenu u ovom području. U svojoj knjizi *Organizacijska klima i kultura* Sušan navodi da je znanstveno proučavanje kulture gotovo je nezavisno od istraživanja klime. Tek se u novije vrijeme naglašava komplementarnost i međuzavisnost tih konstrukata. Temeljno je sadržano razlikovanje među njima: *klima* se

odnosi na percepciju karakteristika organizacijske okoline, a *kultura* na sustav vrijednosti koji dominira organizacijom (Sušanj, 2005). James također tvrdi kako je bitno razlikovati pojam organizacijske kulture od pojma organizacijske klime, jer se ti pojmovi još koriste naizmjenično (James et al., 2008). Klima je, kao što smo već naveli, opis onoga što ljudi vide i što navode da im se događa u organizacijskom okruženju (James i Jones, 1974). Organizacijska klima je usmjerena na situaciju i njezinu vezu s percepcijama, osjećajima i ponašanjima zaposlenika (Ostroff, Kinicki i Tankins, 2003). Kraćeg je trajanja, subjektivna je i lakša za manipulaciju od strane autoriteta (Denison, 1996). Nasuprot toga, organizacijska kultura je stabilnija, ima korijene u prošlosti, kolektivna je i otpornija na manipulacije (Denison, 1996), odnosi se na "dublje slojeve vrijednosti i temeljnih pretpostavki" organizacije (Sušanj, 2005, 73). Ukratko, organizacijska klima daje odgovor na pitanje što se u organizaciji događa, dok organizacijska kultura daje odgovor na pitanje zašto se to događa (Ostroff i sur., 2003). Ekvall, jedan od tvoraca teorije o organizacijskoj klimi, definira organizacijsku klimu kao "ispoljenje kulture", odnosno on smatra kako se organizacijska klima može razumjeti kao svojstvo organizacije, konglomerat stavova, osjećaja i ponašanja koji karakteriziraju život u organizaciji. Dakle, klima utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivaciju. Upravo na taj način klima posredno ili neposredno utječe na efikasnost i produktivnost organizacije, njenu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih, odnosno klima utječe na zaposlenike i njihovo ponašanje te ih može usmjeriti da prihvate inovaciju kao bitan faktor potreban za uspješnost organizacije (Ekvall, 1996). Isaken smatra kako analiza slabosti i prednosti organizacijske klime ima praktičnu primjenu. Primjerice istraživanjem organizacijske klime možemo identificirati slabosti unutar organizacije, identificirati ih te raditi na njihovom sprječavanju i poboljšanju. Upravo je to razlog zašto se sve više istraživača fokusiralo na istraživanja organizacijske klime umjesto organizacijske kulture (Isake, 2001). Kao rezultat tome, razvijeni su brojni modeli koji istražuju odnos i ulogu klime u organizaciji. Švarc i Lažnjak navode kako je jedan od najpopularnijih modela za mjerenje klime *Situational Outlook Questionnaire (SOQ)*. Ovaj upitnik temeljen je na pedesetogodišnjem istraživanju Gorana Ekvalla koji je izučavao organizacijske uvjete koji su poticali ili kočili kreativnost i inovacije u švedskim organizacijama tijekom 1980-ih godina. SOQ jedan je od rijetkih modela koji se pokazao pouzdanim, valjanim i korisnim. Upitnik se sastoji od deset dimenzija koje

omogućuju konceptualnu osnovu za mjerenje inovacijske klime. Tih deset dimenzija uključuje: izazov/uključenost, dinamiku, slobodu, povjerenje/otvorenost, zaigranost/humor, vrijeme za ideje, konflikt, podržavanje ideja, raspravu i preuzimanje rizika (Švarc, Lažnjak, 2017). Prema Buršić ovih devet dimenzija predstavlja faktore klime koji potiču inovacije i vrijednosti najinovativnijih poduzeća. *Izazov/uključenost* odnosi se na stupanj do kojeg su zaposlenici uključeni u svakodnevne zadatke, dugoročne ciljeve i viziju. Što je stupanj izazova i uključenosti veći, zaposlenici su više motivirani i predani da daju doprinos poduzeću, klima je dinamična i inspirativna, te zaposlenici nalaze veselje i važnost u svom poslu. U suprotnom, zaposlenici nisu angažirani i prisutni su osjećaj udaljenosti i apatije, nisu zainteresirani za svoj posao, a međusobni razgovor nalaze dosadnim i besmislenim. *Sloboda* predstavlja faktor koji imaju pojedinci u organizaciji. S dovoljno slobode zaposlenicima je dana autonomija i resursi da si sami definiraju većinu posla, te potpuna autonomija u obavljanju svakodnevnih aktivnosti. Zaposlenicima se također daje prilika da poduzmu inicijative i prikupljaju informacije o svom poslu. U klimi u kojoj je sloboda izrazito mala sve je regulirano pravilnicima i u obavljanju posla zaposlenici nemaju baš veliku autonomiju. *Povjerenje/otvorenost* jest faktor koji se odnosi na emocionalnu sigurnost s obzirom na druge zaposlenike. Kad je u organizaciji razina povjerenja visoka, pojedinci mogu biti otvoreni i iskreni jedni prema drugima. Pojedinci računaju jedni na druge za poslovnu i individualnu podršku, međusobno se cijene i daju pohvale kad su one prikladne. U organizacijama koje imaju nisku razinu povjerenja i otvorenosti, članovi su sumnjičavi, zatvaraju se u sebe, a svoje planove i ideje drže za sebe, te im je teško otvoreno komunicirati. *Vrijeme za ideje* predstavlja vrijeme koje pojedinci upotrebljavaju za razvoj novih ideja. U situacijama kada ima dosta vremena za ideje, ima mogućnosti da se diskutira i testiraju ideje koje nisu u sklopu svakodnevnih zadataka. U suprotnom, kada nema dovoljno vremena i svaka minuta je isplanirana, nije moguće istraživati nove. *Zaigranost/humor* je faktor koji se odnosi na spontanost i lakoću na radnome mjestu, profesionalnu ali relaksirajuću klimu u kojoj ima dobronamjernih šala i smijeha, gdje je ljudima zabavnije raditi i gdje je rad lakši. Nasuprot tome, postoji i klima koja u kojoj se šale i smijeh smatraju neprimjerenima i ne toleriraju se. Kod faktora *konflikt* misli se na prisutnost osobnih i emocionalnih tenzija unutar organizacije. Kad su konflikti i tenzije jake, članovi se ne vole ili, štoviše, mrze se te prevladavaju spletke i podmetanja, a osobne razlike izražavaju se tračevima. U suprotnom, ljudi su zreli i znaju se kontrolirati te prihvaćaju osobne razlike. *Podržavanje ideja* je način kako se

nove ideje prihvaćaju. U podražavajućoj klimi i nadređeni i kolege prihvaćaju ideje i sugestije vrlo profesionalno i s velikom pažnjom. Također, pojedinci slušaju jedni druge i potiču se međusobno, te se javljaju mogućnosti za nove ideje, atmosfera je pozitivna i teži se razmatranju novih ideja. U organizacijama gdje je podrška novim idejama slaba, pojedinci samo traže greške ostalim članovima i razloge zašto njihova ideja ne bi uspjela. *Rasprava* je faktor pri kojem se podrazumijeva pojavljivanje različitih mišljenja, ideja, različitih iskustva i znanja u organizaciji. Organizacije u kojima se raspravlja, svi imaju pravo na riječ i svako mišljenje je jednako važno. Ukoliko u organizaciji nema rasprave, pojedinci slijepo slijede hijerarhiju naređivanja. *Preuzimanje rizika* predstavlja faktor koji se odnosi na toleranciju prema neizvjesnosti na radnome mjestu. U organizacijama gdje je sklonost ka riziku veća poduzimaju se hrabri pothvati čak i kada se ne zna ishod. Članovi se osjećaju tako da mogu riskirati sa svojim idejama, te će dati sve od sebe da njihova ideja uspije. Ako je sklonost riziku malena, u organizaciji prevladava oprez i ustručavanje. U takvom okruženju pojedinci žele biti sigurni i obično ne iznose svoje ideje (Buršić, 2015). Također, bitno je napomenuti kako su organizacijska klima i kultura blisko povezani sa konceptom intelektualnog kapitala. Santos- Rodrigues i suradnici smatraju kako je intelektualni kapital percipiran kao sposobnost organizacije ili poduzeća da transformira znanje i ostala nemjerljiva dobra u isplative resurse te ga percipiraju kao izvor održive kompetencije (Santos- Rodrigues et al., 2011). Nadalje Sanches- Canizares i suradnici ističu kako razlika između glavnih komponenata intelektualnog kapitala, odnosno ljudskih resurasa, strukture i kapitala i organizacijske kulture nije uvijek tako jasno vidljiva. Analiza uloge kulture u glavnim modelima koji mjere intelektualni kapital otkrila je da je organizacijska kultura često shvaćena kao kritički dio intelektualnog kapitala i ujednačena je sa njegovim glavnim komponentama. Primjerice, u prvim istraživanjima na tu temu, kultura je shvaćena kao posljedica ljudskog kapitala tvrtke (Sanches- Canizares et al., 2007).

### **3. 4. KARAKTERISTIKE INOVATIVNE ORGANIZACIJE**

Štengl Šušnjar i Zimanji u svojem radu *Organizacijsko ponašanje* postavljaju pitanje što su to zapravo inovativne organizacije. Odgovor predlažu navođenjem

osnovnih karakteristika inovativnih organizacija, a to su: inovativne organizacije permanentno ispituju i kritično promatraju postojeću situaciju i način na koji se rješavaju problemi u organizacijama. Zatim, u inovativnim organizacijama dominira shvaćanje da su ljudi koji rade na operativnim poslovima proizvodnje, distribucije i prodaje upućeniji i više znaju o konkretnim problemima nego njihovi nadređeni. Inovativne organizacije aktivno tragaju za novim rješenjima, kako bi se postojeće znanje, više iskoristilo u svim dijelovima organizacije, i trude se da se znanje (informacija) što prije nađe na mjestu, gdje se za to nađe najveća potreba. Inovativne organizacije troše velike resurse kako bi savladale granice postojećih mogućnosti (Štangl Šušnjar, Zimanji, 2005).

Prema autorima Torringtonu, Hallu i Tayloru opstanak organizacije u suvremenom društvu određen je njezinom sposobnošću da se prilagodi okruženju i/ili da to okruženje prilagodi sebi. Prilagođavanje brojnim i raznovrsnim promjenama, rast konkurentnosti i stalno poboljšanje performansi, predstavlja osnovni uvjet za opstanak i uspjeh suvremenih organizacija. Razvoj u sferi tehničko- tehnoloških dostignuća uvjetovao je i značajnu transformaciju organizacijskog ponašanja i djelovanja te utjecao na promjene kulture unutar organizacije. Novonastale promjene zahtijevaju neophodno stjecanje znanja i implementacije tih znanja u svim funkcionalnim organizacijskim područjima. Suvremene organizacije prema njima zahtijevaju inovativnu organizacijsku kulturu koja adekvatno i pravovremeno može reagirati u nepredvidivim uvjetima, a glavna pretpostavka takvog djelovanja jest da članovi organizacije posjeduju naviku učenja, sposobnosti i znanja, kao i želju da uče. Razvoj intelektualnog kapitala predstavlja preduvjet za uspješno djelovanje organizacije, a kada govorimo o poduzećima koja su stekla konkurentsku prednost i žele ju zadržati, iznimno je nužno da konstantno razvijaju znanje, inovativnost i kreativnost kod svojih zaposlenika, jer će uspješno poduzeće u budućnosti biti *sjecište znanja, kvaliteta i sposobnosti* zbog kojih će uvijek moć odgovoriti turbulentnim zahtjevima tržišta. Autori također savjetuju kako je mnogo važnije koncentrirati se na razvijanje i usavršavanje ovakvih sposobnosti, umjesto usmjeriti se samo na rezultate koje zahtjeva tržište (Torrington, Hall, Taylor 2004). Svaki član organizacije može imati inovativne ideje koje bi dovele do veće uspješnosti poslovanja organizacije. Inovacijska organizacijska kultura je ta koja omogućava njihovo uočavanje za razliku od tradicionalne organizacijske kulture. Organizacije koje imaju inovativnu kulturu karakterizira pozitivan stav prema promjenama, prihvaćanje rizika i toleranciju grešaka (greške su moguće jer se iz njih uči), niska specijalizacija

poslova, maksimalna decentralizaciju i minimalni broj hijerarhijskih nivoa, intenzivna komunikaciju, timski rad, otvorenost i fleksibilnost. Prema portalu Lider, uvođenje kulture inovativnosti stvara kompetitivnu prednost za organizaciju, a cijeli proces počinje podrškom nadređenih, uz volju i spremnost da se ulaže u ljude koji prepoznaju vrijednost inovacija. Pojedini članovi organizacije s vremena na vrijeme naprave neke male inovacije, ali su one najčešće vezane uz zadatke koji su važni samo njima.

Inovativna kultura potiče takva ponašanja te stvara radno okruženje u kojem ljudi mogu slobodno iznositi svoje ideje. Glavna razlika između organizacija koje uspješno uvode inovacije i organizacije to ne čine jest podrška inovacijama od strane nadređenih, odnosno izvršnih direktora i menadžera. Bez njihove podrške, inovacije se ne bi događale same od sebe, a pri tom se stvara i vrlo teško radno okruženje za one koji teže biti više kreativni, inovativni i poduzetnički orijentirani. Uspješan menadžment, odnosno dobro vodstvo ima važan utjecaj na to kakva se kultura stvara na razini organizacije iz razloga što utječe na osobna vjerovanja, vrijednosti i općenito na odnos prema inovacijama. Glavni cilj inovativne kulture jest taj da svi članovi organizacije razviju svoj puni potencijal te da aktivno pridonose svim aktivnostima koje su vezane uz uspješnost organizacije. Pojedinaac ostvaruje svoj puni potencijal u trenutku kada postane odgovoran za razvoj novih proizvoda i usluga koji se uvode na tržište, a što stvara prepoznatljivu prednost za organizaciju (Lider, 2016).

U literaturi koja se bavi inovacijskom organizacijskom kulturom i menadžmentom ljudskih resursa, ističe se kako današnje organizacije sve više ulažu u znanje i obrazovanje svojih zaposlenika nudeći im brojne programe za stjecanje i unapređivanje različitih znanja i vještina. Samo one organizacije koje su uvidjele važnost ulaganja u znanje i izobrazbu zaposlenika, potičući time njihovu kreativnost i inovativnost ostvarit će uspješne poslovne rezultate. Vodeće svjetske organizacije počele su osnivati i vlastite škole ili posebne centre za učenje za obuku i razvoj svojih postojećih, ali i potencijalnih radnika. Razina investiranja u znanje i obrazovanje postaje sve važniji pokazatelj razumijevanja suvremenih tendencija i preduvjet ostvarivanja konkurentske prednosti. U suprotnom, neadekvatno i nedovoljno ulaganje u razvoj zaposlenika i njegovanje organizacijske klime koja teži inovativnosti može dovesti do velikih gubitaka na tržištu. Navedena spoznaja rezultat je brojnih i brzih promjena u okolini suvremenih organizacija koje znanje, stalno inoviranje i učenje novog stavljaju u prvi plan. Trend ulaganja u znanje i inovirane konstantno raste i poduzeća koja redovno ulažu dio ostvarenog prihoda na znanje ostvaruju veću uspješnost. U suvremenoj

literaturi o organizaciji sve češće se spominju pojmovi poput učeće organizacije (*learning organization*), inovativne organizacije (*innovative organization*), organizacije koja kreira znanje (*knowledge creating company*) (Premović, 2011).

Prema Watkinsu i Marsich kontinuirano provođenje procesa učenja i obrazovanja postaje jedan od najvažnijih oblika razvoja ljudskog potencijala i upravljanja u suvremenim organizacijama. Učenje je neophodno u svakoj modernoj organizaciji. Za stvaranje inovativne kulture, čiji je sastavni i neodvojivi dio učenje, važniji je razvoj strateških sposobnosti, nego usmjeravanje članova organizacije na postizanje definiranih ciljeva. Smatraju kako organizacije moraju izgraditi inovativnu organizacijsku kulturu, kulturu kojoj je jasno da je današnje vrijeme, vrijeme promjena i izazova i da se ti izazovi moraju prihvatiti kao šanse, a ne kao prijetnje (Watkins, Marsick, 1999).

Prester u svojoj knjizi *Menadžment inovacija* smatra kako inovativne organizacije obično uvode pravila ili smjernice za poticanje inovativnosti, kao što su: razvijanje tolerancije prema pogreškama, nagrađivanje onih koji imaju dobru ideju, poticanje slobodnog izražavanja mišljenja i tako dalje. Nagrađivanje je najjači alat za ugrađivanje organizacijske kulture, te bi svaku inovaciju trebalo nagraditi. Inovacije se stvaraju sposobnošću da se vide veze, uviđanjem prilika i iskorištavanjem viđenih prilika. Ima inovativnih poduzeća koja su stara i više od stoljeća, gdje spadaju 3M, Corning, Proctor&Gamble, Reuters, Siemens, Philips, Royal Dutch Shell, čija se uspješnost temelji na sposobnosti da stalno unaprjeđuju svoje poslovanje (Prester, 2010). Potrebno je naglasiti da oblikovanje organizacijske kulture počinje već samim osnivanjem organizacije, odnosno kada se postavlja glavni cilj, ideja o tome kakva bi organizacija trebala biti i čemu teži. Tijekom vremena, organizacijska kultura se konstantno razvija, ali i mijenja. Prema Robbins, novi članovi organizacije koji nisu upoznati s kulturom poduzeća moraju je naučiti, prilagoditi joj se te proći proces socijalizacije u organizaciji. U organizaciju će se uklopiti tek onda kad će prihvatiti sva njezina pravila. U suprotnom, ako ih ne poštuju, bit će otpušteni (Robbins, 1996).

Tablica 1. Karakteristike inovativnih organizacija

AUTORI TEORIJA O INOVACIJSKOJ	KARAKTERISTIKE INOVATIVNE	UTJECAJ NADREĐENIH	ULAGANJE U INOVATIVNU
----------------------------------	------------------------------	-----------------------	--------------------------

ORGANIZACIJSKOJ KULTURI	ORGANIZACIJE		ORGANIZACIJU
Štangl Šušnjar i Zimanji	-konstantno ispitivanje situacije -traganje za najboljim rješenjima	-ljudi na nižim pozicijama imaju više znanja o konkretnim problemima od svojih nadređenih	-troše velike resurse na svoju inovativnost
Torrington, Hall i Tayloru	-sposobnost prilagodbe organizacije okruženju i okruženja organizaciji -prilagodba promjenama -stjecanje znanja, stalno učenje -pravodobno reagiranje u nepredvidivim uvjetima	-nadređeni vode svoje zaposlenike i potiču ih na stalno rade na sebi kako bi doveli do što boljih rezultata	-fokus je stavljen na ulaganje u članove organizacije, a ne na konkretne rezultate
Watkins i Marsich	-promjene i izazove prihvaćaju kao šanse, a ne kao prijetnje -stalno uče i razvijaju strategije	-nadređeni djeluju tako da potiču svoje zaposlenike na napredak, više nego što su usmjereni na rezultate na tržištu	-neprestano ulaganje u učenje i izobrazbu članova
Prester	- razvijanje tolerancije prema pogreškama -poticanje slobodnog izražavanja mišljenja	-nagrađivanje je najjači alat nadređenih	-fokus je stavljen na uviđanje prilika
Robbins	-prilagodba organizacijskoj kulturi od iznimne je važnosti	-nadređeni potiču zaposlene da se prilagode k. o., u suprotnom otpuštanje	-socijalizacija članova je iznimno bitna



U tablici možemo vidjeti osnovne karakteristike inovativnih organizacija iz čega možemo zaključiti da su osnovne karakteristike inovativnih organizacija općenito prilagodba organizacije na vanjsku okolinu i prilagodba vanjske okoline na organizacije, neprestano ulaganje u obrazovanje članova putem različitih seminara, *team buildinga*, tečajeva, podupiranje dobrih ideja i njihovo nagrađivanje.

## ZAKLJUČAK

Organizacija je stara koliko i ljudski rod, čovjek od malih nogu pripada raznim organizacijama i ne može bez njih. Organizacija ima razne funkcije, a najvažnija od njih je ta da omogućuje čovjeku realizaciju najsloženijih zadataka te ubrzava proces ostvarivanja zadatka. U organizaciji sudjeluje velik broj ljudi različitih znanja, sposobnosti i sklonosti. Svaka organizacija ima svoju vlastitu organizacijsku kulturu koja predstavlja pravila ponašanja, vrijednosti i norme koje vrijede u nekoj organizaciji. Organizacijska kultura ima velik i jak utjecaj na svoje članove jer određuje ostanak tog člana u organizaciji. Ako se neki član organizacije ne može prilagoditi organizacijskoj kulturi, odnosno pravilima ponašanja, vrijednostima i normama, vjerojatno će vrlo brzo prestati bit njezinim članom. Postoje različiti tipovi organizacijskih kultura i neće sve ličnosti moći prihvatiti sve tipove kulture. Jake, kreativne ličnosti neće moć opstat u birokratskoj kulturi isto kao što će i submisivne ličnosti teško prihvatiti kreativnu i dinamičnu kulturu. U pravilu uspješne organizacije imaju jaku kulturu koja dominira nad svim aspektima organizacijskog djelovanja. Često se ističe da je jaka kultura osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja organizacije u suvremenim uvjetima. Još jedna važna pretpostavka uspješnosti poduzeća jest inovativnost. Samo organizacije koje imaju motivirane ljude, spremne na inovacije mogu biti uspješne i konkurentne. Organizacije sa inovativnom organizacijskom kulturom spremne su na učenje, promjene, poduzimanje rizika i dugoročna ulaganja. Organizacije teže stalnom usavršavanju svojih članova pa ih potiču da slobodno iznose svoje ideje bez da ih itko kritizira bez pokrića. Inovativna kultura znači dobru komunikaciju i prijateljski odnosi između članova organizacije, pouzdanost, preuzimanje odgovornosti, tehnološko usavršavanje i stalna želja za napretkom i učenjem. Možemo zaključiti da inoviranje predstavlja prilagođavanje promjenama u okolini što je jedan od najvažnijih izazova u suvremenom svijetu. Okolina se stalno mijenja, tehnologija napreduje i organizacije trebaju doći u korak s tim promjenama, a to će jedino uspjeti ako će bit inovativne. Inovativne organizacije okrenute su prema zaposlenicima kako bi se oni osjećali ugodnije i bili u konačnici produktivniji. Mnoga istraživanja potvrđuju ove teze i sve više organizacija danas troši mnogo vremena i truda njegujući inovativnu organizacijsku kulturu koja doprinosi uspješnosti organizacije. Bitno je još napomenuti kako glavnu ulogu u poticanju inovativnosti imaju nadređeni u organizaciji, odnosno menadžeri. Oni značajno doprinose inovativnosti tako da njeguju inovacijsku

organizacijsku kulturu koja podrazumijeva i njegovanje jedinstvenosti članova i predanosti njihovim vizijama. Smatramo kako će se u budućnosti sve više istraživanja baviti ovom bitnom temom inovacijske organizacijske kulture jer će uvidjeti koliki je njezin utjecaj za uspješnost cjelokupne organizacije. Najveći problem vidimo u tome što većina autora koja govori o inovativnosti organizacije dolazi iz ekonomske sfere. Smatramo kako bi se i sociologija trebala posvetiti ovoj temi i više se baviti istraživanjima inovacijske organizacijske kulture jer živimo u svijetu u kojem je to prijeko potrebno.

## SAŽETAK

Rad daje glavne preglede teorija o inovacijskoj organizacijskoj kulturi. Navodi se značaj koji organizacija ima u suvremenom društvu. Čovjek u organizaciji provodi čitav svoj život, organizacija nam omogućuje realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje naše individualne snage i ubrzava proces ostvarivanja zadataka. Njezina uloga od iznimne je važnosti, pogotovo danas u suvremenom svijetu koji je sam po sebi složen i u kojem je nužno postojanje organizacija. Ali, da bi jedna organizacija opstala u stalno promjenjivoj okolini današnjice, ona mora biti inovativna. To znači da se mora prilagoditi uvjetima okoline i da uvjete okoline mora prilagoditi sebi. Ona mora imati takvu organizacijsku kulturu koja će poticati svoje članove na neprestan napredak i stalno učenje. Organizacijska kultura očituje se kroz vrijednosti, norme, pravila i jezik koji je zajednički svim njezinim članovima. Iako je možda nevidljiva, organizacijska kultura predstavlja glavni preduvjet za uspješnost svake organizacije.

Ključne riječi: organizacija, inovacijska organizacijska kultura, inovativnost, suvremeno društvo

## SUMMARY

The paper gives major overviews of theories on innovative organizational culture. The importance of organization in contemporary society is stated. The person in the organization spends his whole life, the organization enables us to accomplish the most complex tasks, expands our individual strengths and speeds up the process of accomplishing tasks. Its role is of paramount importance, especially today in the modern world, which is complex in itself and in which the existence of organizations is necessary. But for an organization to survive in the ever-changing environment of today, it must be innovative. This means that it must adapt to environmental conditions and that it must adapt to environmental conditions. It must have an organizational culture that will encourage its members to continually thrive and learn constantly. Organizational culture is manifested through values, norms, rules and language common to all its members. Although it may be invisible, organizational culture is a major prerequisite for the success of any organization.

Keywords: organization, innovative organizational culture, innovation, modern society

## POPIS LITERATURE:

### KNJIGE:

Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page

Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Informator, Zagreb

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Masmedia, Zagreb

Bennet, R. (1994) *Management*. Informator i Potecon, Zagreb.

Boddy, D. (2008) *Management*. Prentice Hall, London

Drucker P.( 2000) *Inovacije i poduzetništvo*. Globus nakladni zavod 1985

Elias G. Carayannis. Elpida T. Samara. Yannis L. Bakouros (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Springer, London

Giddens, Anthony (2007). *Sociologija*. Nakladni zavod Globus, Zagreb

Handy, C. B. (1986). *Understanding Organizations*, 3rd ed., Penguin Books, Harmondsworth

Harris, P. R., Moran R. T. (1981): *Managing Cultural*, 2nd ed., Gulf Publ. Co., Huston.

Hodson, R., & Sullivan, T. A. (1990). *The social organization of work*. Belmont, Calif: Wadsworth Pub. Co.

Hofstade, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. HarperCollinsPublishers, London

Hofstede, Geert and Hofstede, Gert Jan (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw - Hill Companies (UK).

Jones, G.R. (2007), *Organisational Theory, Design and Change* (5. izdanje), Pearson

Hall

Keyton, J. (2011). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work*, SAGE Publications, California

Perko – Šeparović, I. (1975): *Teorije organizacije*, Školska knjiga, Zagreb

Peters, Thomas, J., Waterman, Robert H. (2008): *U potrazi za izvrsnošću: lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike*. Zagreb : Profil International

Petz, B., Šulak F. (1991): *Psihologija u robnom prometu*, Školska knjiga, Zagreb

Prester, J. (2010.) *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija

Robbins, S., P. (1996): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Treće izdanje, MATE, Zagreb, str. 260-262.

Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2004.

Sergiovanni, T. J., Corabally, J. E. (1986). *New perspectives on administrative theory and practice*. Chicago: Illini Books,

Sikavica, P., Novak, M.(1999): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb

Sikavica, P. (1999): *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly* 28

Sušanj, Z. (2005), *Organizacijska klima i kultura*, Jastrebarsko: Naklada Slap

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa* (5. izd.), Beograd: Data status

Weihrich, H., Koontz H. (1994): *Menadžment*, Deseto izdanje, MATE, Zagreb

The Oxford English Dictionary (1993)

Zelenika, R. (2000): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. Izdanje

Zimanji, V., Štangl Šušnjar, G. (2005). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet.

Žugaj, M. (2004.), *Organizacijska kultura*, TIVA Tiskara, Varaždin

Članci:

Bahtijarević-Šiber, F. (1992). Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju*, 23 (1-2), 27-39.

Becker, Howard S. Geer, Blanche (2009). *Participant observations and interviewing: A comparasion*. Human Organization

Cingula, M. (1992): Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije, XI. posvetovanje organizatoijev delà, Organizacija, informatika, kadri - perspektive razvoja, Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1, 2. i 3. april 1992.

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

Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37

Ekvall, Göran. (1996). The Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology - EUR J WORK ORGAN PSYCHOL*. 5. 105-123

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.

Isaksen, S. G., Lauer, K., J., Ekvall, G. (2001): Situational Outlook Questionerie: A measure of the climate for creativity and change, *Psychological Reports*, 85, 665- 674

James, L.R. i Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.



James, L.R., Choi, C.C., Ko, C.H.E., McNeil, P.K., Milton, M.K., Wright, M.A. i Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1). 5-32

Jeknić, R. (2011). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48 (1), 103-123

Kavčič, B., (1992): Organizacijska kultura i uspešnost podjetja, XI. posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija, informatika, kadri - perspektive razvoja, Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1, 2. i 3. april 1992

Marsick, V. and Watkins, K. (1999), *Looking again at learning in the learning organization: a tool that can turn into a weapon!* The Learning Organization, Vol. 6 No. 5, str. 207-211.

Ostroff, C., Kinicki, A.J. i Tamkins, M.M. (2003). Organizational culture and climate. U: I.B. Weiner, W.C. Borman, D.R. Ilgen i R.J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology*, Vol. 12 (str. 565-593). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

OECD, Eurostat, (2005), Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Joint Publication, 3rd Edition  
Sanches- Canizares, S., Munoz, A., A., Lopez- Guzman, T., (2007): Organizational culture and intellectual capital: a new model, *Journal of intellectual capital*, 8 (3): 409-430

Premović, J., (2011). *Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentskih prednosti*, Montenegrin Journal of Economics, No 11, str: 157- 163

Santos- Rodriguez, H., Figueroa- Dorrego, P., Fernandez- Jardon, C. M., (2011): The main intellectuall capital components that are relevant to the product, process and managment firm innovativness, *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, 1 (3): 271- 301

Scholz, C. (1987): Corporate culture and strategy - problem of strategic fit, *Long Range Planning*, vol. 20, No 4.

Schumpeter, J. (1912.): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin 1912;  
Neuausgabe hrgg. von Jochen Röpke und Olaf Stiller, Berlin 2006

Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23

Ulijn, J. and M. Weggeman (2001), *Towards an Innovation Culture: What are its national, corporate, marketing and engineering aspects, some experimental evidence*, In: C. Cooper, S. Cartwright and C. Early, eds., *Handbook of Organisational Culture and Climate*, London

Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H. and Eminoğlu, G. (2013), "Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 92-117

Vila, A. (1992): Japanski principi organizacije i rukovođenja, XI. posvetovanje organizator] ev dela, Organizacija, informatika, kadri - perspektive razvoja, Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1, 2. i 3. april 1992

Wejnert, B. (2002): Interating models of diffusion of innovations: A conteptual framework, *Annual review of sociology*, 28: 297- 326

Internet članci:

<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1263/preview>

pristupljeno: 12. 06. 2019.

<https://lider.media/preporuceno/improvizacijama-je-kraj-inovacije-postaju-dio-osmisljenih-sustava/>

pristupljeno: 12. 06. 2019.

<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1263/preview>

pristupljeno: 24. 06. 2019.

<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:609>

pristupljeno: 23. 08. 2019.

[http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2013/04/Korp\\_2012\\_Alpeza\\_poduzetnicka-kultura-struktura\\_obavezno-citanje.pdf](http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2013/04/Korp_2012_Alpeza_poduzetnicka-kultura-struktura_obavezno-citanje.pdf)

pristupljeno: 11. 08. 2019.