



ORGANIZACIJSKA KULTURA

Doc. dr. sc. Maja Klindžić

SADRŽAJ PREDAVANJA

- **Određenje i povijesni** razvoj koncepta
- **Čimbenici** utjecaja na organizacijsku kulturu
- **Vidljivi** simboli organizacijske kulture
- **Nevidljivi** simboli organizacijske kulture
- **Karakteristike** organizacijske kulture
- **Vrste** organizacijske kulture
- **Promjena** organizacijske kulture
- **Nacionalna** kultura



ODREĐENJE I POVIJESNI RAZVOJ KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KULTURE

- Osobnost *pojedince* (engl. Personality) – sustav relativno stabilnih i trajnih čovjekovih osobina
- Osobnost *organizacije* – organizacijska kultura, korporacijska kultura, kultura poduzeća

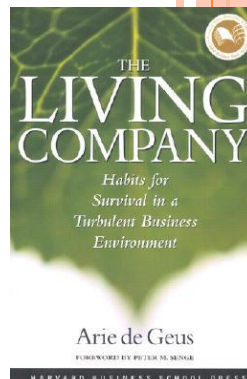
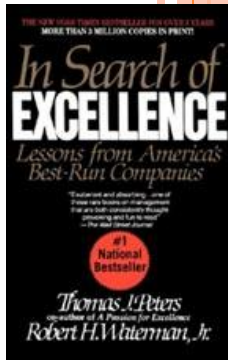
Sustavih zajedničkih pretpostavki i značenja/ niz vrijednosti, normi i uvjerenja koji u velikoj mjeri određuju na koji način će se ljudi u organizaciji ponašati
(Mallak, 2001.)

- Također je **relativno stabilna** tijekom vremena
- Uobičajeno reflektira **viziju/ misiju** utemeljitelja organizacije

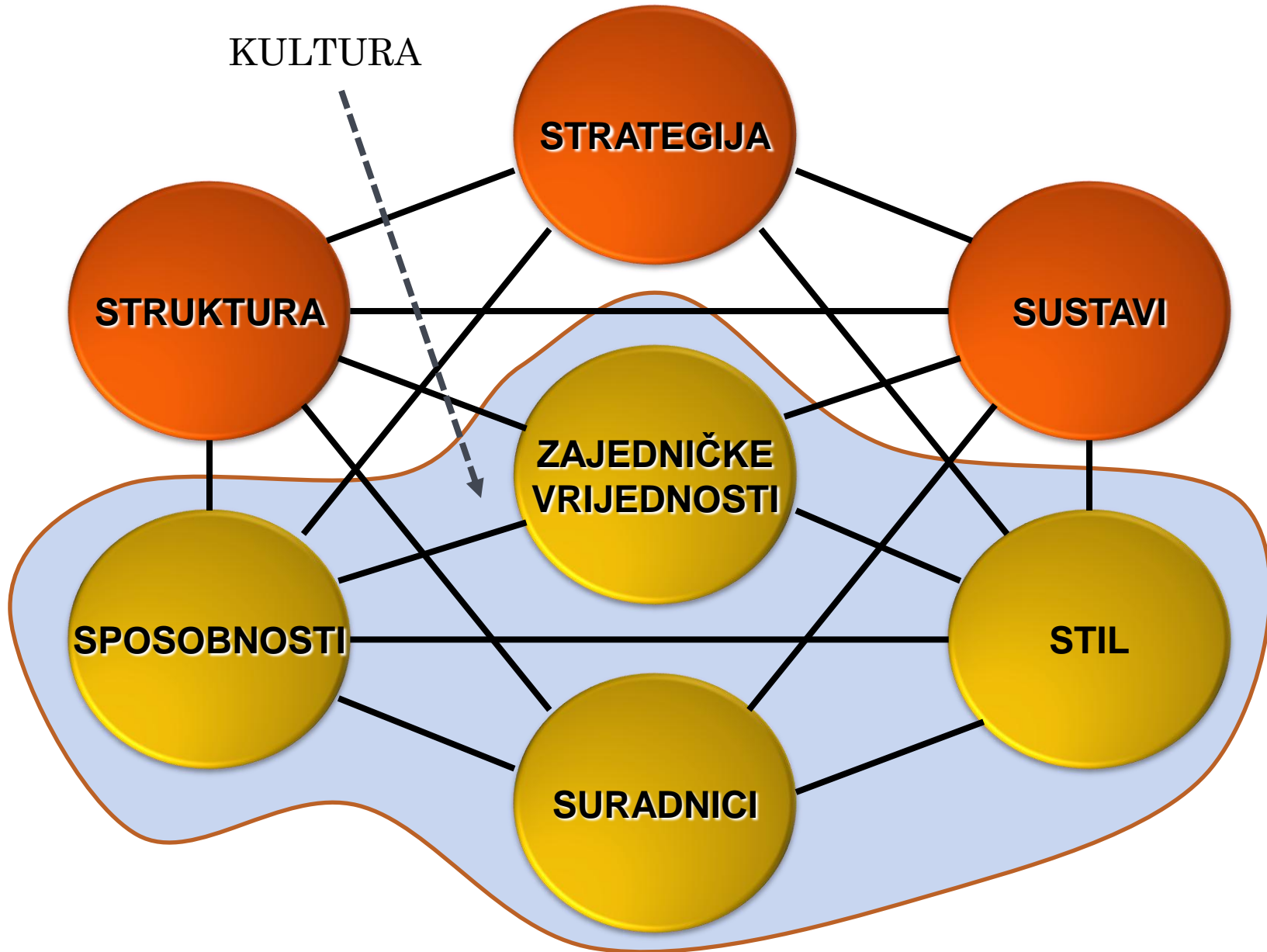


ODREĐENJE I POVIJESNI RAZVOJ KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KULTURE (2)

- odnedavno je u fokusu zanimanja istraživača (**Pettigrew, 1979.**); utjecaj Japana 80-ih godina
- u knjizi „*U potrazi za izvrsnošću*”, **Peters i Waterman** su 1982. godine identificirali 8 karakteristika uspješnih kompanija, među kojima je ***jaka kultura (zajedničke vrijednosti)***
- **Arie de Geus** (1997.) u knjizi „*Kompanija koja živi – navike preživljavanja u nestabilnom poslovnom okruženju*” proučava dugovječne kompanije te identificira njihove 4 zajedničke karakteristike, među kojima je ***snažan osjećaj identiteta i kohezije***



INOVATIVNA STRUKTURA NA TEMELJU MCKINSEYEVA MODELA 7-S



ODREĐENJE I POVIJESNI RAZVOJ KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KULTURE (5)

- Organizacijska **kultura** ≠ organizacijska **klima**
- **Organizacijska klima** se obično povezuje s prevladavajućom **atmosferom** koja okružuje organizaciju, razinom **morala** i jačinom osjećaja **pripadnosti, brige i dobre volje** među članovima
- **Subjektivna** kvaliteta radne okoline
- **Perceptivna** priroda
- **Emocionalna** osnova organizacije, a temelje čine *povjerenje i podrška*



ČIMBENICI UTJECAJA NA ORGANIZACIJSKU KULTURU

- **Vlasništvo** – državno, privatno, mješovito
- **Životni ciklus organizacije** – faza u životnom ciklusu
- **Veličina organizacije** – malo, srednje ili veliko poduzeće i njihove karakteristike
- **Tehnologija** – proizvodna ili uslužna, visoke tehnologije
- **Ciljevi** – rast, stabilnost i slično
- **Okolina** – stabilna ili nestabilna
- **Ljudi** – dobna, spolna, obrazovna struktura



VIDLJIVA I NEVIDLJIVA RAZINA KORPORACIJSKE KULTURE

Simboli, ceremonije, priče,
slogani, ponašanje, odjeća

Zajedničke vrijednosti,
pretpostavke, vjerovanja,
stavovi, osjećaji



ZNAKOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

- postoje vidljivi i nevidljivi znakovi kulture
- najznačajniji su:
 - Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja
 - Slogan i logotip
 - Statusni simboli
 - Tradicija, priče i povijest
 - Rituali i ceremonije
 - Žargon i jezik
 - Fizička okolina



VIDLJIVI SIMBOLI

- **Slogan** – kratke, atraktivne fraze ili rečenice koje jezgrovito izražavaju ključne organizacijske vrijednosti
- stalnim se ponavljanjem (sredstvima ekonomske propagande i publiciteta) populariziraju, da bi postali “svojina” potrošača i stalno ga podsjećali na proizvod i njegovu kvalitetu

Think different (Apple)

Iz ljubavi prema automobilu (VW)

- **Logotip** – grafički znak, ikona ili simbol čija je uloga prepoznavanje poduzeća ili organizacije



VIDLJIVI SIMBOLI (4)

- **Statusni simboli** – *visina plaće, automobili, mobiteli, lokacija, uređenje poduzeća i ureda*
- **Običaji i rituali** – ustaljeni oblici ponašanja kojima se stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međuljudskih odnosa
(npr. *način na koji se održavaju sastanci*)
- **Ceremonije** – posebna događanja
(npr. *nagrađivanje najboljih zaposlenika*)
- **Jezik i žargon** – način na koji se ljudi oslovljavaju
- **Priče, mitovi i legende** – specifičan oblik informacija
(npr. *Tko je uspio u organizaciji, na koji način i sl.*)
- **Odjeća** – npr. *Bijeli i plavi ovratnici*



NEVIDLJIVI SIMBOLI

- Vrijednosti, **norme** (radni standardi), **stavovi** i uvjerenja (ideali i načela ponašanja)
- **Vrijednosti** su relativno stabilne, trajne i temeljne koncepcije poželjnog; izražavaju ono što organizacija želi postići
- *Primjerice*, orijentacija prema klijentima, otvorenost prema okolini, točnost u pružanju usluge i slično
- Vrijednosti **Croatia osiguranja**:
društvena odgovornost, profesionalnost, jačanje međuljudskih odnosa i timskog rada, razvoj



VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE

- **dominantna kultura i supkultura**
- **jaka i slaba kultura** (kohezivnost vrijednosti)
- **jasna i nejasna kultura** – prepoznatljivost kulture unutar i izvan poduzeća s obzirom na simbole
- **izvrsna i užasna kultura** – s obzirom na karakteristike poput reda, planiranja, ugodne klime
- **postojana i prilagodljiva kultura** – s obzirom na okolinu
- **participativna i neparticipativna kultura** – ovisno o razini sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju

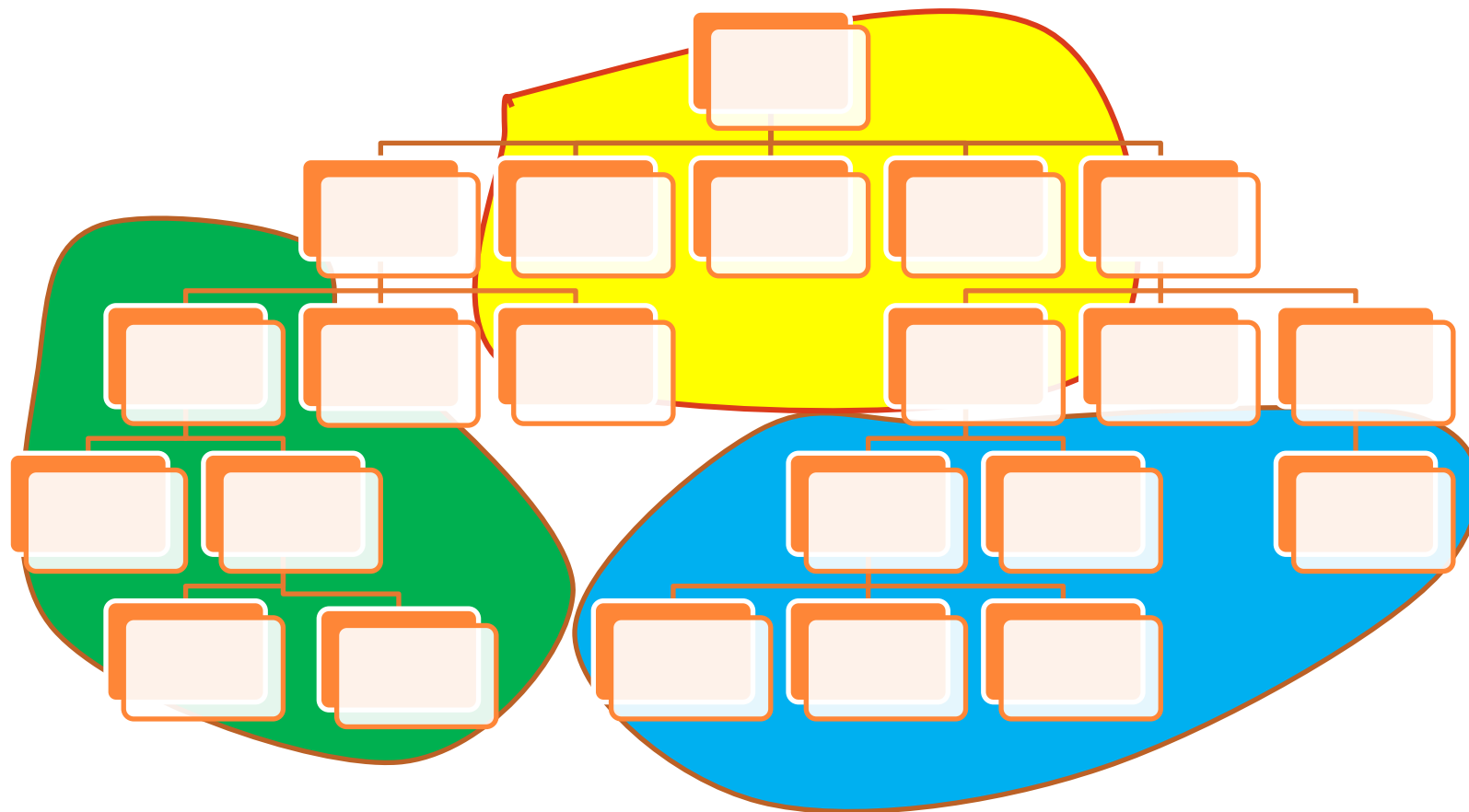


VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE (2) – DOMINANTNA KULTURA I SUPKULTURA

- **Dominantna kultura** – zajednička većini članova
- **Subkultura** – specifična kultura karakteristična za različite skupine ljudi
- Naziva se i mikrokultura ili minikultura
- **Razlozi** za formiranje supkultura (tablica)

Razlog formiranja	Opis
Demografske karakteristike zaposlenih	Dobne i spolne razlike, bračni status.
Profesija ili zanimanje	Čest izvor nerazumijevanja među ljudima (npr. ekonomisti i inženjeri)
Organizacijske jedinice	Različite vrijednosti i norme zaposlenika u, npr. odjelu za proizvodnju i odjelu za marketing
Geografsko područje	Posebno izraženo u međunarodnim i globalnim organizacijama (regionalno utemeljene razlike)
Etnička i kulturalna raznolikost	Na temelju osobnih i moralnih vrijednosti

MOGUĆI POLOŽAJ POJEDINIH SUPKULTURA



PROMJENA ORGANIZACIJSKE KULTURE

- Prema **Scheinu (1992.)**, organizacijska kultura je organizacijski atribut kojeg je **najteže** promijeniti
- Kulturu jedino može promijeniti **kriza** u poduzeću (**The Economist, 2013.**)
- Promjena kulture mora krenuti s **vrha** organizacije (**Kotter, 2013. Forbes Magazine**)

- **Najčešći razlozi** za promjenu organizacijske kulture:
 - *Ako kompanija ima izražene vrijednosti koje se više **ne uklapaju u okolinu***
 - *Ako se **industrija** (djelatnost) **strelovito razvija***
 - *Ako je **kompanija osrednja ili lošija** u djelatnosti*
 - *Ako se predviđa **spajanje ili pripajanje drugima***
 - *Ako je kompanija manja, a **brzo raste***

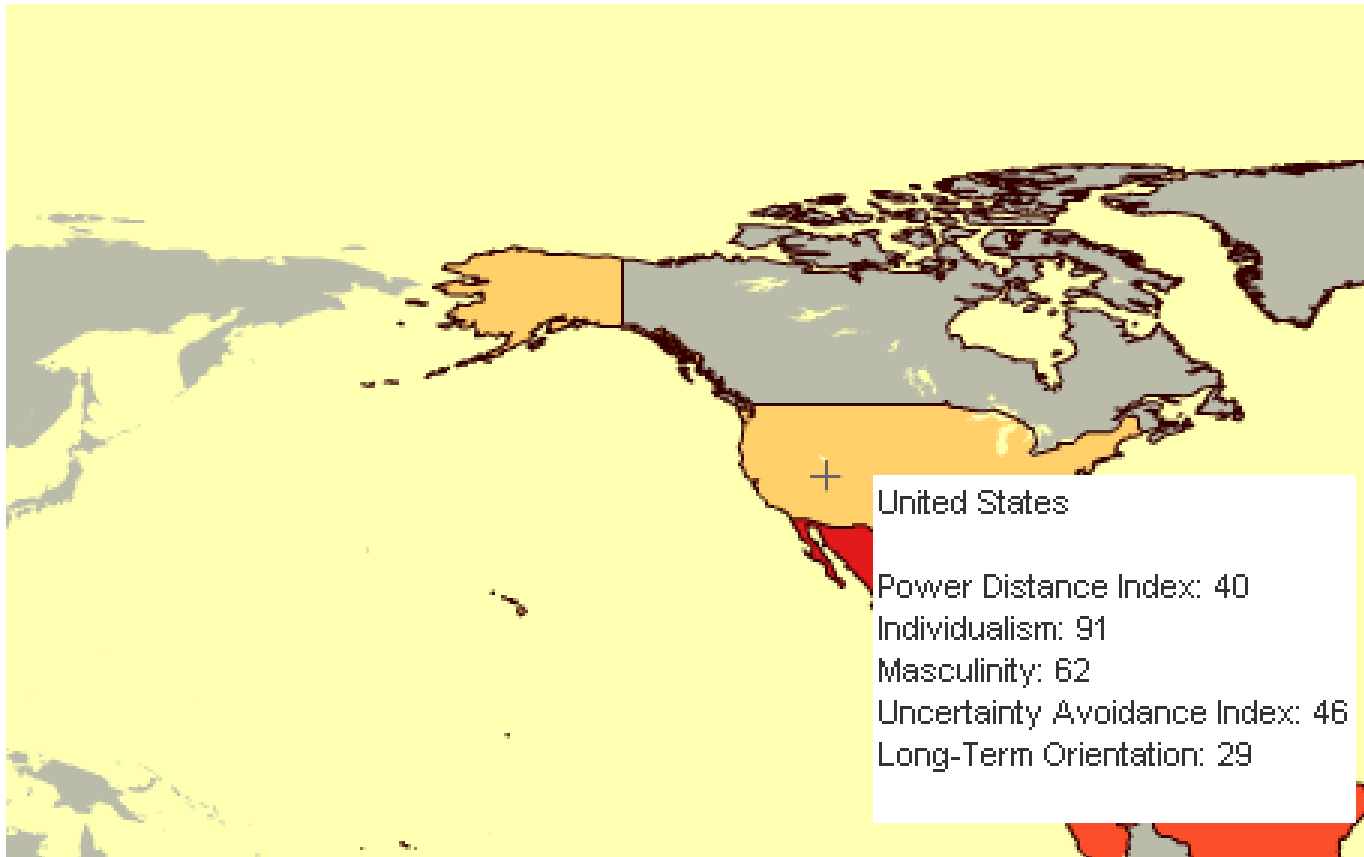


NACIONALNA KULTURA

- Vrijednosti i stavovi zajednički ljudima iz iste zemlje koji oblikuju njihovo ponašanje i uvjerenja o tome što je važno
- Dimenzije nacionalne kulture (**Hofstede**)
 - distanca moći (PDI)
 - izbjegavanje nesigurnosti (UNA)
 - individualizam vs. kolektivizam (IDV)
 - maskulinitet vs. feminitet (MAS)
 - vremenski horizont ciljeva (LTO)



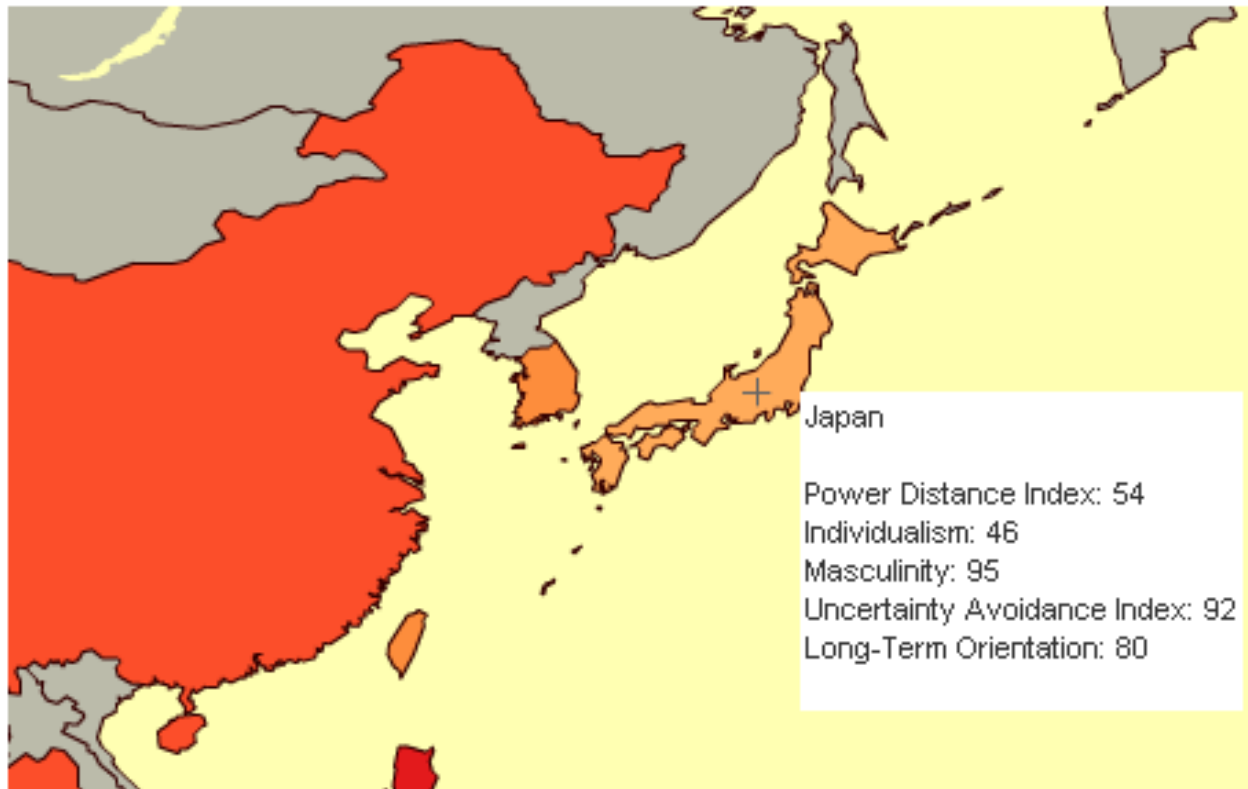
NACIONALNA KULTURA (2)



Power Distance Index



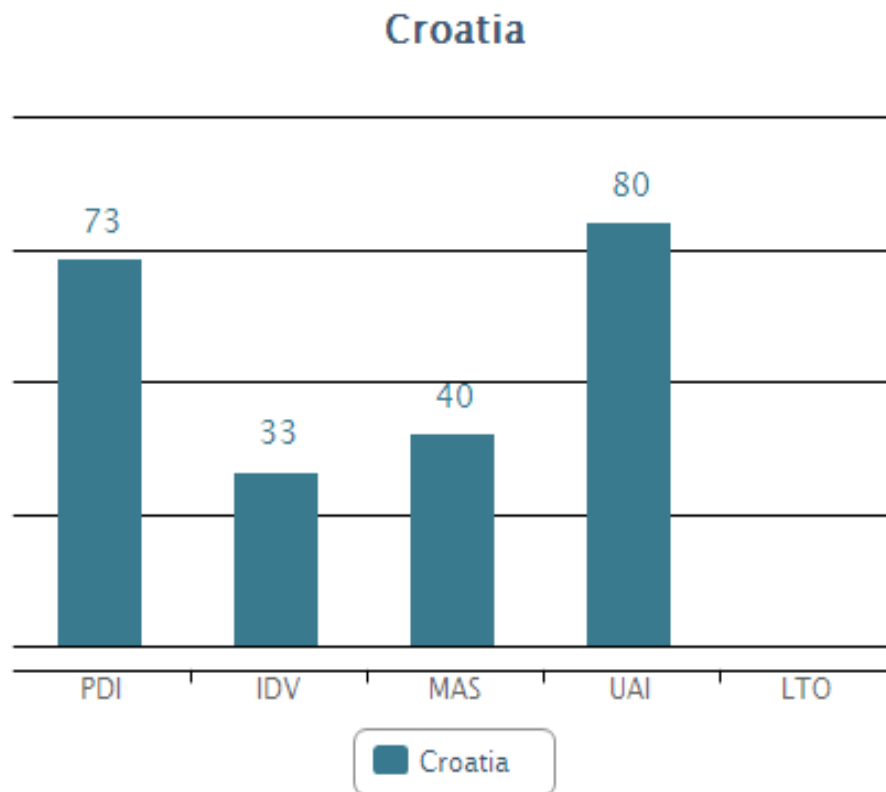
NACIONALNA KULTURA (3)



Power Distance Index



NACIONALNA KULTURA (4)



ORGANIZACIJSKI MODEL PO “Z” TEORIJI – W. OUCHI (1981.)

Američka kompanija

Zaposlenje na kratko vremensko razdoblje

Vrlo brzo ocjenjivanje i napredovanje

Specijalistički određena karijera

EksPLICITNA kontrola (pravila i uloge)

Individualno odlučivanje

Individualna odgovornost

Briga o ljudima u organizaciji

Japanska kompanija

Doživotno zaposlenje

Rigorozno ocjenjivanje i sporo napredovanje

Univerzalistička karijera

IMPLICITNA kontrola (samokontrola)

Kolektivno odlučivanje

Kolektivna odgovornost

Briga o ljudskom životu općenito

“Z” kompanija

Zaposlenje na duže razdoblje: iskorištavanje talenata odlučivanjem

Relativno sporo ocjenjivanje i napredovanje: sposobnost, a ne staž

Umjereno specijalistička karijera: široko rangirane sposobnosti stečene promjenom radnog mjesta

Kombinacija eksplicitne i implicitne kontrole: samokontrola vođena pravilima i ulogama

Sudjelovanje i suglasnost u odlučivanju: svi kojih se odluke tiču

Individualna odgovornost: svatko za svoje postupke

Briga o ljudima na poslu i izvan posla

