

UDK 65.01+316.43

Izvorni znanstveni članak

Prof. dr. sc. Miroslav Žugaj*

Prof. dr. sc. Benedikt Bojanić-Glavica

Doc. dr. sc. Ruža Brčić

ORGANIZACIJSKA KULTURA U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ORGANIZACIJE¹

U novijoj organizacijskoj teoriji organizacijska kultura zauzima vrlo visoko mjesto. Dovođenje organizacijske kulture u svezu s uspješnošću poslovanja, organizacijska kultura postaje predmet mnogih istraživanja, kao i disciplina koja se izučava na mnogim sveučilištima u svijetu. U ovom radu autori su, uz neophodne teorijske spoznaje, dali rezultate svojih istraživanja i tako ukazali vlasnicima i menadžmentu organizacije što im je činiti žele li poboljšati poslovanje svojih organizacija.

Ključne riječi: organizacije, organizacijska kultura, istraživanje, uspješnost poslovanja, učinkovitost poslovnog sustava, menadžment

* Fakultet organizacije i informatike Varaždin

¹ Rad je rezultat istraživanja na projektu 0016013 – «Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti organizacije», financiranom od Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa.

1. Uvod

Među važnije čimbenike poslovanja i razvoja neke gospodarske organizacije svrstava se i organizacijska kultura. U literaturi je poznata i kao korporacijska kultura ili kultura poduzeća. Smatra se da je ona jedan od najsloženijih koncepata organizacijske teorije. Pojam organizacijske kulture nalazi se u stručnoj literaturi o organizaciji i menadžmentu već nekoliko desetljeća, ali joj se tek u posljednje vrijeme posvećuje veća pozornost. Povećan rad na istraživanju tog područja teorije organizacije i menadžmenta počinje u zapadnoj Europi i sjevernoj Americi tijekom sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Smatra se da su dva događaja bitno utjecala na povećan interes za organizacijsku kulturu. Prvi je velika naftna kriza s početka sedamdesetih godina. Drugi događaj je brz i snažan prodor japanskoga gospodarstva na svjetski vrh i njegova velika konkurentnost na mnogim područjima [21, 1].

U analizi organizacijske djelotvornosti i razvika koncept organizacijske kulture postaje dominantan i nezaobilazan. Kultura je svojstvo organizacije kojem se njezini članovi trebaju prilagođavati. Ona je multidimenzionalni koncept koji se izražava u mnoštvu različitih motrišta organizacijskog života i stila ponašanja. Sve organizacije u okviru makro-kulturnih uvjeta razvijaju svoju specifičnu kulturu.

Organizacijska kultura utječe na načine organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, normizaciju postupaka i način kontrole [22, 93].

2. ŠTO JE ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kultura u najširem smislu riječi označava preradbu i usavršavanje nečega, neke građe, nekog materijala za određenu svrhu. U tom se smislu onda i govori o, na primjer, kulturi tla, kulturi bilja, tj. agrikulturi i sl. Najkraće, riječ je o oplemenjivanju. U užem smislu riječi kultura znači ostvarivanje

humanih vrednota u čovjeku i njegovim djelima. Za razliku od djela koja obuhvaćaju sredstva za proizvodnju i ostale materijalne tvorevine, što čini materijalnu kulturu, duhovna kultura nosi svoje vrednote same u sebi. Duhovna kultura je ukupnost rezultata znanosti, umjetnosti, filozofije, moralnih čina i običaja [7, 183].

“Kultura je, najšire shvaćeno, svekoliko postignuće ljudskog roda od prapovijesti do naših dana i obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra. Kultura se, međutim, može promatrati i u užem smislu, a tada se pod tim pojmom razumijeva čitav niz različitih pojmova i kategorija, od kojih navodimo samo neke:

- ❑ lijepo i pristojno ponašanje pojedinca (kulturan dječak),
- ❑ ponašanje društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret, nogometni navijači, mladi konzervativci),
- ❑ vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura, kultura renesanse, romantizam),
- ❑ način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda (kultura Inka, zapadnoeuropska kultura, anglosaksonska kultura),
- ❑ stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura, židovska kultura)” [24, 207].

Ovaj opći pojam kulture predstavlja temelj za razumijevanje organizacijske kulture, jer je organizacijska kultura u pravilu sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava društva u cjelini.

Definicija organizacijske kulture ima velik broj, moglo bi se reći, koliko autora koji se njome bave, toliko i definicija. Potpune i precizne definicije nema. U ovom članku navode se samo neke:

- a) “Organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi” [10, 103-104];
- b) “Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja” [9, 187];
- c) “Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja” [16, 80];

- d) “Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji” [15, 97];
- e) “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” [1, 202]. Važno je istaknuti relativnu trajnost i stabilnost organizacijske kulture. “Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje” [1; 202];
- f) “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” [20, 527];
- g) Po Scheinu “organizacijska kultura je skup temeljnih pretpostavki i priča koje su zajedničke članovima organizacije i koji je temeljni način percepcije samog sebe i svoje okoline” [12, 78];
- h) “Organizacijska kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije” [12, 78];
- i) 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 [4, 498];
- j) 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 proizvođači norme ponašanja. O. k. predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća” [17, 633];
- k) “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 da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi” [25, 334];

- 1) “Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije” [2, 101].

Kultura se može tretirati i kao niz osebnih svojstava pojedine organizacije. Neke su dinamične i moderne, okrenute stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu, dok su druge tradicionalne, krute i trome, sporo se mijenjaju i prilagođavaju promjenama. Razmotrimo, pobliže, kako se kultura može identificirati u nekoj organizaciji.

Poznata američka tvrtka 3M provodi takvu politiku da barem četvrtina godišnjih prihoda potječe od prodaje proizvoda koji su mlađi od pet godina. Ako ova poslovna filozofija izgleda obeshrabrujuće nedostižno, možda djeluje utješno činjenica da se novim proizvodom smatra i poznati “Post-it” blokić koji umjesto žutih papirića nudi papiriće u nekoj drugoj boji. Ostaje dakako činjenica da je u ovom slučaju riječ o inovativnoj, stvaralačkoj, poticajnoj kulturi koja ohrabruje nove prijedloge, promjene i brzu adaptaciju.

Japanski Sony bio je mala radionica kad je, sredinom pedesetih godina, započeo svjetsku ekspanziju prilagođavanjem lokalnim običajima na onim područjima koja su bila zanimljivo tržište. Zbog toga danas u Beču, u popularnoj rekreacijskoj zoni Donauinsel, postoji brončani spomenik Walkmanu, a u Alsaceu se pokraj nove tvornice njeguje stari vinograd koji godišnje daje oko četiri tisuće butelja bijelog pinota “Clos Sony”. Mnogi su pripravnici reći kako je Sonyjev uspjeh posljedica poštovanja koje su Japanci pokazali prema drugim kulturama i lokalnim običajima.

Ovi primjeri pokazuju način na koji djeluju uspješna poduzeća, a to je potvrdilo i istraživanje grupe McKinseyevih savjetnika: Uspješna su ona poduzeća koja u nešto vjeruju [14, 376]. Identificirati ono što je važno i pokušati da se to provede u život, predstavlja temelj dobrog gospodarenja i temelj razvoja. Zato svaka uspješna tvrtka može s ponosom iskazati svoj životni credo po kojem se razlikuje od konkurencije.

Ako su kvaliteta proizvoda i točnost isporuke “trivijalne” kategorije koje se same po sebi podrazumijevaju u poslovanju, onda diferentia specifica nastaje u širokom sklopu različitih činitelja, na prvi pogled nevažnih sitnica, koje utječu na funkcioniranje poduzeća, ali istovremeno i definiraju odnos vanjskog svijeta prema tom istom poduzeću.

Odnos prema inovacijama i progresu, odnos prema očekivanim životnim stavovima potrošača ili vlastitih radnika, odnos prema očuvanju ljudske okoline i poštovanje prema prirodi, želja da se poslovanjem olakša i uljepša život, sve su to fluidni pokazatelji mogućeg svjetonazora u poduzeću. Ono što predstavlja način na koji se posluje, ono što iskazuje ljestvicu vrijednosti u nekom poduzeću ili, drugim riječima, skup svih činitelja kojima se definiraju životna filozofija i specifičan stil nekog poduzeća može se smatrati kulturom tog poduzeća.

Kultura poduzeća jednako je važna za pojedinca u organizaciji, kao i za poslovnu strategiju. Pojedinaac može prihvatiti kulturu, adaptirati se i biti uspješan, može i sam udariti pečat kulturi poduzeća, ali ako se ne uspije prilagoditi postojećoj kulturi, niti je može promijeniti, tada mora napustiti organizaciju. Za poslovnu strategiju kultura je važna jer utječe na njezin odabir i zato jer predstavlja jedan od načina na koji se odabrana strategija ostvaruje.

Implementacija i izvršenje poslovne strategije toliko su važni za uspjeh poduzeća da zahtijevaju mobilizaciju cjelokupne kulture poduzeća. Doduše, filozofija, stavovi, uvjerenja i zajedničke vrijednosti zaposlenih u poduzeću, te njihovi osjećaji koji emaniraju u radnu okolicu, teško se mogu izraziti egzaktno. Tim više je važno da se kultura poduzeća tretira kao osjetljiv i značajan činitelj ostvarivanja poslovne strategije i tržišnog uspjeha.

Kultura uključuje i materijalne i apstraktne elemente, tako da je praćenje kulturnih trendova jednako teško kao i važno za marketing. Osim toga, kultura je činitelj koji nastaje i djeluje kroz generacije.

Kultura je važna za organizaciju jer definira većinu onoga što se radi i kako se radi u toj organizaciji. Ona je isprepletana s cijevima i životnim filozofijom organizacije, a izražava se njezinim sloganima koji kondenziraju svrhu, misiju i poslovnu strategiju.

Za menadžera je poznavanje kulture bitno, a mogućnost prilagođavanja kulturi poduzeća presudan je činitelj opstanka unutar organizacije. Ako se dobro upoznaju elementi organizacijske kulture i ako se uspiju uskladiti s ciljevima organizacije, tada će biti stvoreni glavni preduvjeti za uspješno djelovanje organizacije. Osobne vrijednosti, izražene u stavovima i uvjerenjima zaposlenih, utječu na sve aspekte menadžmenta i definiraju ono što razlikuje jednu organizaciju od druge. Zato je elemente organizacijske kulture potrebno preciznije definirati [24, 207-208].

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO ČINITELJ USPJEŠNOSTI I UČINKOVITOSTI POSLOVNOG SUSTAVA

Bez obzira na organizacijsku formu, kultura je moćna sila u organizacijama u toj mjeri da može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh poduzeća. Uloga organizacijske kulture je velika i zbog toga što ona preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan dojam poduzeća. Povezanost organizacijske kulture za uspješnost i efektivnost poslovnog sustava uvijek je jedno od čestih područja istraživanja organizacijske kulture. Zbog sve veće konkurencije poslovni sustavi traže putove povećanja svoje uspješnosti.

3.1. Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije

Već je nekoliko puta naglašena čvrsta veza između kulture i poslovne strategije u organizaciji. U nastavku će se obraditi temeljne kategorije vezane uz poslovnu strategiju, ali s posebnim naglaskom na važnost organizacijske kulture za poslovnu strategiju. Već spominjani Thompson i Strickland [12, 13] u oblikovanju strategijskog menadžmenta navode ovih pet faza:

1. definicije osnovne djelatnosti i oblikovanje strategijske misije,
2. postavljanje strategijskih i operativnih ciljeva,
3. formuliranje politike za postizanje strategijskih i operativnih ciljeva,
4. implementacija i izvršenje strategijskog plana,
5. vrednovanje rezultata i preispitivanje strategijskog plana i/ili njegove implementacije.

Definiranje osnovne svrhe poduzeća, postavljanje strategijskih ciljeva i formuliranje politike za njihovo ostvarivanje smatra se osnovnom i najvažnijom poduzetničkom djelatnošću.

Menadžment mora odlučiti što se u nekom razdoblju želi postići i koji će se resursi upotrijebiti za postizanje globalnih ciljeva. U odnosu na organizaciju to povlači čitav niz pitanja koja su važna za odabir tehnologije, organizacijskih oblika i ljudi. Definiranje tržišta i način njegova osvajanja, podešavanje organizacijske strukture, odnos prema konkurenciji, inovacijama i okolišu, sve su to pitanja koja ulaze u širok sklop definiranja poslovne strategije.

Bez obzira koje su sve mogućnosti strategijskog razvoja, stagnacije ili gašenja poduzeća generirane u procesu strategijskog menadžmenta, nakon odabira jedne varijante započinje proces njezine implementacije.

Megginson i suradnici [14, 124] prikazali su strategijski proces u dvije faze: strategijsko planiranje i implementacija s kontrolom. Thompson i Strickland [12, 208] definirali su ove upravljačke aspekte strategijske implementacije:

1. Izgradnja organizacije koja je sposobna da ostvari strategijski plan, što podrazumijeva:
 - Razvoj organizacijske strukture za potporu strategiji,
 - oblikovanje i njegovanje sposobnosti na kojima se temelji strategija i
 - odabir ljudi za ključne položaje,
2. Alokacija i usmjeravanje resursa na strategijske ciljeve, što uključuje:
 - provjeru da li svaki organizacijski dio ima odgovarajući budžet i program za ostvarivanje svog dijela strategijskog plana i
 - postavljanje pojedinaca i organizacijskih dijelova u položaj da zajedničkim snagama doprinesu ostvarivanju strategijskih ciljeva,
3. Konkretizacija zajedničkih napora na odabrani strategijski plan pomoću:
 - motivacije pojedinaca i organizacijskih dijelova da doprinesu ostvarivanju strategije,
 - oblikovanja stvaralačke klime i **organizacijske kulture** kojom se podržava strategija,

- promocije upravljanja na temelju rezultata i osjećaja za postizanje vrhunskih performansi i
 - uspostavljanja uske veze između strukture nagrađivanja i strategije, odnosno postizanja ciljeva i zadataka,
4. Uspostavljanje unutarnjeg upravljačkog sustava za potporu, i to:
- prevođenjem politike i postupaka koji su u funkciji ostvarivanja strategije,
 - generiranjem pravovremenih i točnih informacija važnih za strategiju,
 - institucionaliziranjem interne kontrole koja ima zadatak da drži organizaciju na strateškijskom kursu i
 - uspostavljanjem zavisnosti između strategije i različitih putova da se nešto učini,
5. Izvršenje strateškijskog vođenja, a naročito:
- vođenjem procesa uspostavljanja vrijednosti, **oblikovanjem kulture** i energičnim prevođenjem strategije,
 - nastojanjem da organizacija bude inovativna, fleksibilna i adekvatna,
 - sudjelovanjem u glavnim bitkama za ostvarivanje strategije i održanjem konsenzusa i
 - iniciranjem korektivnih aktivnosti da bi se unaprijedilo izvršenje strategije.

Očigledno, organizacijska kultura javlja se kao značajan čimbenik ostvarivanja izabrane strategije u poduzeću. S obzirom da poslovna strategija predstavlja oblikovanje svrhe i globalnih ciljeva organizacije, kao i odabir putova za njihovo postizanje, može se zaključiti da organizacijska kultura mora biti u funkciji oživotvorenja strategije, i da je to jedini način da se postignu željeni rezultati.

Svaka organizacija ima specifičnu, originalnu kulturu, ali različite organizacije mogu odabrati istu poslovnu strategiju: rast, akviziciju, stagnaciju ili nešto drugo. Utjecaj kulture na poslovnu strategiju omogućit će da se strategija lakše ostvari i da se prilikom ostvarivanja strategije još više naglase originalne značajke svake organizacije. Dakako, čak i male razlike u ponašanju, vođenju, motivaciji, komuniciranju ili nagrađivanju, mogu izazvati veće promjene od postizanja rezultata i odraziti se na ostvarivanje poslovne strategije.

U organizacijskoj teoriji još nije dokraja utvrđeno da li odabrana i u organizaciji primijenjena strategija određuje organizacijsku kulturu ili se strategija oblikuje pod utjecajem prepoznatljive organizacijske kulture, praksa ukazuje na međuovisnost organizacijske kulture i strategije. Očito je da organizacijska kultura treba biti u funkciji kako izbora, tako i provedbe strategije organizacije. Organizacijska je kultura istovremeno i svojevrsna podrška izabranoj strategiji organizacije [3, 112].

Ako je odabir poslovne strategije rezultat želja rukovodstva da se postignu što bolji rezultati u poslovanju, onda je i oblikovanje organizacijske kulture najbolja potpora tim nastojanjima i zacijelo njegovanje organizacijske kulture ima smisla samo u kontekstu ostvarivanja strateškijskih ciljeva, ma kakvi oni bili. Ovakav pristup mogao bi implicirati i negativnim, odnosno društveno štetnim ciljevima, strategijom, pa i neprihvatljivom organizacijskom kulturom.

Time se, međutim, zalazi u područje etike i oblikovanja ljestvice vrijednosti unutar poduzeća, koja mora biti usklađena s prihvaćenim moralnim stavovima i etičkim načelima u društvu. Dapače, opravdano se podrazumijeva da oblikovanje poduzetničke kulture ne kolidira s temeljnim načelima organizacijske etike jer samo u tom slučaju može se podržavati društveno prihvatljiva strategija nekog poduzeća, a odbaciti strategija koja može izazvati štetne posljedice. I ovo pitanje, dakako, zahtijeva šire objašnjenje [24, 213-215].

Promjena organizacijske kulture dugotrajan je i vrlo opsežan posao. Scholz [16, 86] tvrdi: «Potrebno je 6-15 godina da se promjeni organizacijska kultura».

3.2. Utjecaj menadžmenta na organizacijsku kulturu poslovnog sustava

Menadžment organizacije uspostavlja organizacijsku kulturu i odgovoran je za njezino održavanje. Bitna pretpostavka za uspješnost organizacije, za zadovoljstvo i motivaciju njezinih članova ogleđa se u usklađenosti karakteristike i očekivanja tih članova s kulturom organizacije.

Organiziranje kao funkcija menadžmenta pretvara planove u aktivnosti. Za postizanje ciljeva

i realizaciju planova neophodna je stalna aktivnost menadžmenta na usklađivanje ljudskih i materijalnih resursa, podjela rada, delegiranje konkretnih zadataka i odgovornosti kako pojedinaca, tako i grupa. Ključni čimbenik u ostvarivanju organizacijskih planova i ciljeva jesu ljudi. Složenost ljudskog činitelja ogleda se u složenosti odnosa, procesa utjecaja, vođenja i iniciranja, aktivnosti članova organizacije, te osiguranja uvjeta za visoku motivaciju i organiziranost ljudi u realizaciji organizacijskih zadataka i ciljeva. Zbog toga je potrebno naglasiti da bez motiviranja ljudi nema uspješne organizacije. Organiziranje je, prema tome, proces kojim se uspješno povezuju ljudi i zadaci, te usklađuju individualne i grupne aktivnosti, da bi se postigli zacrtani ciljevi.

Može se reći da je pribavljanje i izbor ljudskih potencijala njihovo raspoređivanje i praćenje, briga o njihovom razvoju i napredovanju, naobrazbi i poticaju njihove kreativnosti jedan od najznačajnijih strategijskih zadataka menadžmenta. Stimuliranje zaposlenih osnovno je oruđe menadžmenta kojim usađuju u svijest spoznaju o djelovanju zaposlenih na načelu obostrane koristi. Ova stimulacija prvenstveno se odnosi na sustav napredovanja, temeljen na radnom učinku i zalaganju.

Menadžment i njegove razine u svakom poslovnom sustavu promatraju se s gledišta znanja i sposobnosti potrebnih za njihovo obavljanje. U svojoj analizi Katz [11, 90-102] i Bahtijarević-Šiber, [1, 234-235] ističu tri temeljne vrste sposobnosti, odnosno vještine neophodne za uspješan menadžment kojima menadžer svakako mora vladati da bi osigurao uspješno poslovanje. To su tehničke, socijalne i konceptijske (strategijske) vještine. Koncept vještina upotrebljavan je u značenju sposobnosti pretvaranja znanja u akciju.

Tehničke vještine menadžera sadrže njegova specijalizirana znanja, njegove analitičke sposobnosti unutar njegove specijalnosti, te sposobnosti korištenja sredstava i tehnika specifične discipline koja je predmet specijalnosti struke. Ove vještine, koje menadžer mora posjedovati, odnose se na dobro poznavanje posla, kao i tehničko stručnih problema posla kojim se menadžer bavi. Tehničke vještine najveću važnost imaju na nižim razinama upravljanja.

Socijalne vještine ogledaju se u sposobnosti menadžera da uspješno komunicira, motivira, uspješno uvodi pojedince i grupe, utječe na izgradnju odnosa suradnje i timskog rada, doprinosi atmosferi podrške i sigurnosti, djeluje na visoku participaciju svih članova u planiranju, te utječe na sve elemente koji su bitni u navedenim procesima.

Konceptijske (strategijske) vještine uključuju sposobnost menadžera da sagledava organizaciju (trgovačko društvo, poduzeće) kao cjelinu, visoke međuovisnosti mnogobrojnih funkcija i aktivnosti, kao i utjecaj promjena jednog dijela na druge organizacijske dijelove. Ove vještine odnose se i na sagledavanje povezanosti organizacije i njezinih poslovnih aktivnosti i sa širom i s užom okolinom. Značajnost konceptijskih razina raste s organizacijskim razinama, i kao takve one su najkritičniji čimbenik uspješnosti na najvišim upravljačkim pozicijama.

Vrhovni menadžment, tj. njegove glavne, osobe stvaraju i utječu na organizacijsku klimu u organizaciji. Vrijednosti koje oni posjeduju utječu na usmjerenost organizacije. Treba reći da vrijednosti u ovom kontekstu označavaju prilično trajno uvjerenje što je ispravno, a što nije. To drugim riječima znači da je riječ o uvjerenju koje usmjera va kako akcije, tako i ponašanje djelatnika prilikom postizanja ciljeva organizacije. Vrijednosti, prema tome, tvore ideologiju koja se svakodnevno proziva prilikom donošenja poslovnih odluka.

U mnogim uspješnim organizacijama menadžeri, koji se rukovode tim vrijednostima, služe kao model sa svojim ulogama. Oni postavljaju norme, razne performanse, motiviraju zaposlene, te tako čine organizaciju osobitom i simbolom za vanjsku okolinu. Organizacijska kultura, koju stvaraju vrhovni menadžeri, može u potpunosti promijeniti načine izvršavanja menadžerskih funkcija.

Dakle, učinkovitost menadžmenta uvelike ovisi o organizacijskoj kulturi koja utječe na način obavljanja menadžerskih funkcija, kao što su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu.

3.3. Još jedan pristup utjecaja organizacijske kulture na organizacijsku uspješnost i učinkovitost

Znanstvenici **Danison i Mishra** predstavili su **1995. godine** rezultate svog istraživanja vezanog za utjecaj kulture na organizacijsku uspješnost i učinkovitost, a oni su se temeljili na višegodišnjem istraživanju preko 39 kompanija iz 20 industrijskih sektora. Oni su istaknuli četiri obilježja kulture koja su bila vezana za uspješnost i učinkovitost tih organizacija, a to su: **uključenost (participacija) zaposlenika, konzistentnost, adaptabilnost i misija** organizacije [6]. Ova četiri obilježja vezana su za oblikovanje organizacije u procesu njezina suočavanja s problemom eksterne adaptacije i interne integracije.

Zahtjev za adaptacijom eksternoj okolini u suvremenim uvjetima poslovanja sve je značajniji zbog izražene promjenjivosti okoline koja presudno određuje opstanak i uspješnost organizacije. No, često zahtjev za vanjskom adaptacijom i unutarnjom integracijom vodi prema kontradiktornostima. Npr. tržišno orijentirane organizacije često imaju problema s internom integracijom, a dobro integrirane organizacije s jakim sustavom kontrole teško se adaptiraju. Jednako tako, organizacije s top-down vizijom upravljanja («od vrha prema dnu») često imaju poteškoća s usmjerenjem na osposobljenost (opunomoćenje, ovlaštenje), dok one koje provode bottom-up viziju, tj. participaciju nižih razina, imaju poteškoća s izdavanjem uputa, tj. vođenjem. Efektivne organizacije su one koje su sposobne razriješiti ove kontradiktornosti.

Svaka od navedenih temeljnih značajki organizacijske kulture, obrazložena je u tablici 1.

Denison i Mishra svojim su istraživanjem došli do zaključka da svako od četiri obilježja kulture pokazuje signifikantnu pozitivnu vezu s velikim brojem objektivnih i subjektivnih mjerila organizacijske uspješnosti i učinkovitosti. Posebno su mjereni:

- povrat na ukupni kapital (imovinu) – (Return on Assets – ROA),
- povrat na investirano (Return on investment – ROI), te manje egzaktni pokazatelji kao što su:

- razvoj i kvaliteta proizvoda,
- rast prodaje,
- tržišni udio i
- zadovoljstvo zaposlenika.

Zanimljivo je ova mjerila uspješnosti i učinkovitosti poslovanja povezivati s parovima obilježja objašnjenih u tablici 1, ovisno o tome je li riječ o stabilnoj ili fleksibilnoj organizaciji, odnosno interno ili eksterno usmjerenom organizaciji. Istraživanje spomenutih znanstvenika ukazuje na sljedeće odnose:

- **MISIJA I KONZISTENTNOST (stalna organizacija)** najviše se odražavaju na financijske pokazatelje (pokazatelje profitabilnosti) kao što su: povrat na imovinu (ROA), povrat na investiranje (ROI) i povrat na prodaju (Return on Sales – ROS) tj. u slučaju stabilne organizacije ovi pokazatelji imaju visoke vrijednosti.
- **UKLJUČENOST (PARTICIPACIJA) ZAPOSLENIKA I ADAPTABILNOST (fleksibilna organizacija)**. Obilježja fleksibilne organizacije omogućuju visoke razine proizvodnje i uslužne inovativnosti (kreativnosti), kao i brzi odgovor organizacije na promjenjive potrebe kupaca i zaposlenika.
- **KONZISTENTNOST I UKLJUČENOST ZAPOSLENIKA (interno usmjerenje organizacije)** najsnažnije utječu na kvalitetu, zadovoljstvo zaposlenika i povrat na investirano (ROI), odnosno interno usmjerenje organizacije vezano je za visoke razine kvalitete proizvoda, dobro iskorištenje resursa i visoku razinu zadovoljstva njezinih zaposlenika.
- **ADAPTABILNOST I MISIJA (eksterno usmjerenje organizacije)** kao posebno izražena obilježja odražavaju se u neprestano rastućem povećanju obujma prodaje i tržišnog udjela.

Tablica 1: Obilježja organizacijske kulture (prema istraživanju Daniela R. Denisona i Aneila K. Mishrae) [5]

1. UKLJUČENOST (PARTICIPACIJA) ZAPOSLENIKA	Empowerment (Opunomoćenje, ovlaštenje, osposobljenost)	<p>1. Većina zaposlenika znatno je uključena u svoj rad.</p> <p>2. Odluke se obično donose na razini gdje su dostupne najbolje informacije.</p> <p>3. Informacije se prenose cijelom organizacijom tako da svatko može dobiti informaciju gdje i kada mu je potrebna.</p> <p>4. Svatko vjeruje da može dati pozitivan doprinos.</p> <p>5. Poslovno planiranje uključuje do određenog stupnja svakog člana organizacije.</p>
	Timska orijentacija	<p>6. Aktivno se ohrabruje suradnja različitih dijelova organizacije.</p> <p>7. Ljudi rade kao da su dio tima.</p> <p>8. Rad je organiziran tako da svaki pojedinac može vidjeti vezu između svog posla i ciljeva organizacije.</p>
	Razvoj sposobnosti (vještina)	<p>9. Ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati.</p> <p>10. Kontinuirano se ulaže u unapređivanje znanja i vještina zaposlenika.</p> <p>11. Sposobnosti (karakteristike) ljudskih potencijala smatraju se važnim izvorom komparativnih prednosti.</p>
2. KONZISTENTNOST	Temeljne vrijednosti	<p>12. Vođe i menadžeri «practiciraju ono što propovijedaju».</p> <p>13. Razvijen je karakterističan stil menadžmenta.</p> <p>14. Postoji jasan i konzistentan sustav vrijednosti koji upravlja načinom poslovanja.</p> <p>15. Postoji i etički kodeks koji usmjerava ponašanje zaposlenika i pomaže da razlikuju dobro od lošeg.</p>
	Suglasnost (sporzumijevanje)	<p>16. Oblikovana je «snažna» kultura.</p> <p>17. Lako se postiže konsenzus čak i kod teških problema.</p>
	Koordinacija i integracija	<p>18. Ljudi iz različitih dijelova organizacije dijele zajedničke poglede prema budućnosti.</p> <p>19. Lako se koordiniraju projekti koji uključuju različite dijelove organizacije.</p> <p>20. Ciljevi različitih razina organizacije dobro su usklađeni.</p>
3. ADAPTAIBILNOST	Stvaranje promjena	<p>21. Način na koji se poslovi obavljaju veoma je fleksibilan i lako se mijenja.</p> <p>22. Organizacija se dobro prilagođava konkurenciji i drugim promjenama poslovne okoline.</p> <p>23. Novi i poboljšani načini poslovanja kontinuirano se usvajaju uz suradnju svih dijelova organizacije.</p>
	Usmjerenost prema potrošačima	<p>24. Mišljenja i preporuke potrošača često vode promjenama.</p> <p>25. Svi članovi veoma su dobro upoznati sa željama i potrebama potrošača.</p> <p>26. Organizacija potiče izravan kontakt svojih članova s potrošačima.</p>
	Organizacijsko učenje	<p>27. Inovativnost i preuzimanje rizika ohrabruju se i nagrađuju.</p> <p>28. Učenje je važan element svakodnevnog posla.</p>
4. MISIJA	Strateško usmjerenje	<p>29. Postoji jasna misija koja daje smisao i smjer našem radu.</p> <p>30. Oblikovana je jedna strategija za budućnost.</p>
	Ciljevi	<p>31. Vođe postavljaju ambiciozne, ali realistične ciljeve.</p> <p>32. Zaposlenici razumiju što se mora učiniti za dugoročan uspjeh.</p>
	Vizija	<p>33. Postoji jasna vizija o organizaciji u budućnosti.</p> <p>34. Vizija organizacije stvara zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.</p>

Kultura uspješne i učinkovite organizacije mora pokazivati sve ove četiri karakteristike. Stoga će uspješna i učinkovita organizacija najvjerojatnije imati kulturu koja je fleksibilna i adaptabilna. No, ipak u znatnoj mjeri konzistentna i predvidljiva, te koja će «njegovati» visok stupanj participacije svih članova, tj. u kontekstu jasnog zajedničkog razumijevanja organizacijske misije.

3.4. Suvremeni trendovi u organizacijskoj kulturi

U novijoj teoriji i praksi organizacija prisutni su izraziti trendovi koji naglašavaju timsku i poduzetničku kulturu. Trendovi su u svezi sa snažnim promjenama i utječu kako na unutarnju tako i na vanjsku okolinu organizacije. Treba naglasiti da je poslovna okolina sve nestabilnija, turbulentnija, na taj način neizvjesna i kompleksna, što utječe na uspjeh organizacije. Ovome treba dodati da porast naobrazbe, promjene sustava vrijednosti i težnje mladih idu u prilog naglašenom individualizmu, poduzetništvu, težnji za uspjehom, kreativnosti i inicijativi. Zbog toga postoje značajne konceptijske promjene glede uloge menadžera, postavljanja ciljeva, percepcije okoline te normi u organizaciji.

Dosadašnji razvoj organizacijske kulture obilježen je dominacijom organizacije nad ljudima. Današnji događaji i trendovi koji slijede naslućuju intenziviranje dominacije ljudi nad organizacijom [1, 217].

Moderna organizacijska kultura ima tendencije promjena postojećih jakih kultura. Ova vrsta organizacijske kulture postaje neadekvatna s obzirom na novonastale okolnosti glede uloge menadžera, postavljanja ciljeva, percepcije okoline i normi u organizaciji. U tablici 2. prikazane su karakteristike tradicionalne i moderne organizacijske kulture.

Iz tablice 2. mogu se uočiti tradicionalne i moderne vrijednosti i karakteristike organizacijske kulture. Tako na primjer, u klasičnoj odnosno tradicionalnoj organizacijskoj kulturi menadžer se doživljava kao policajac, časnik ili lopov. U modernoj organizacijskoj kulturi menadžer se doživljava kao vođu, prijatelja, trenera ili dirigenta naglašene moralnosti, vizije i smisla za suradnjom. Menadžer je apolitičan, susretljiv prema javnosti, kompetentan u pogledu donošenja odluka, on ima zavidnu razinu znanja i najčešće, karizmu.

Glede postavljanja ciljeva u tradicionalnoj organizacijskoj kulturi glavni je cilj proizvodnja i količina proizvoda u kratkoročno vremenskim okvirima. U pogledu orijentacije tradicionalna organizacijska kultura sadrži težnju za stabilnošću i preživljavanjem, a glede strategija za izbjegavanje rizika. Moderna organizacijska kultura kao glavni cilj preferira marketing i kvalitetu u dugoročnim vremenskim okvirima. Orijentacija je u sagledavanju rasta i uspjeha, dok se strategija očituje u sklonosti riziku.

Percepcija okoline u tradicionalnoj organizacijskoj kulturi lokalna je i autarhična s obzirom na pogled na svijet. U modernoj organizacijskoj kulturi pogled na svijet je globalan i kozmopolitski. Interesantno je navesti i činjenicu da se u tradicionalnoj organizacijskoj kulturi u raspodjeli preferira egalitarnost, a u modernoj ekskluzivnost i elitizam. Tradicionalnu organizacijsku kulturu, nadalje, glede odlučivanja karakterizira autoritativnost, a modernu participativnost. Svakako, ovo nisu jedine razlike što se tiče karakteristika tradicionalne i moderne organizacijske kulture (vidjeti tablicu 2).

Autori Sikavica i Novak [17, 229-269] u suvremene trendove u oblikovanju organizacije uvrštavaju:

- T-oblik organizacije,
- virtualnu organizaciju,
- mrežnu organizaciju,
- izvrmutu organizaciju,
- organizaciju paukove mreže,
- timsku organizaciju,
- front/back organizaciju,
- ameba organizaciju,
- fraktalnu organizaciju,
- klaster organizaciju,
- heterarhiju i
- hiper tekst organizaciju.

Autori smatraju da je u osnovi svih ovih novih trendova u oblikovanju organizacije informatička revolucija koja producira «informatičku ekonomiju». Može se reći da informatička tehnologija pomoću telekomunikacija doprinosi umrežavanju organizacija što utječe na «rušenje» granica između organizacija. Tipično je za proces umrežavanja organizacija da se organizacije orijentiraju na sržni (core) program s time da će se sve ostalo, bitno za poslovanje, rješavati eksternalizacijom aktivnosti (outsourcing), tj. nabavljati od drugih članica mreže.

Tablica 2: Karakteristike tradicionalne i moderne organizacijske kulture [18, 243].

PROBLEMI	TRADICIONALNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	MODERNA ORGANIZACIJSKA KULTURA
Uloga menadžera a) metafora b) značajke c) samopercepcija d) izvor autoriteta e) kriterij izbora	policijac, časnik, sudac, lopov iskustvo, lojalnost, odlučnost politiziran, izoliran od zaposlenih položaj u hijerarhiji iskustvo, godine službe	vođa, prijatelj, trener, dirigent moralnost, vizija, suradnja apolitičan, voli javnost kompetentnost, znanje, karizma naobrazba, rezultati
Postavljanje ciljeva a) glavni cilj b) vremenski okvir c) orijentacija d) strategija	proizvodnja, količina kratkoročan težnja stabilnosti i preživljavanju izbjegavanje rizika	marketing, kvaliteta dugoročan težnja rastu i uspjehu sklonost riziku
Percepcija okoline a) pogled na svijet b) kriterij uspjeha c) opći pristup d) odnos s drugima e) opće vrijednosti f) mjesto pojedinca	lokalan, autarhičan na domaćem tržištu konzervativnost, tradicionalizam suradnja jednakost, društvena pravda zajednica (organizacija)	globalan, kozmopolitski na međunarod- nom tržištu inventivnost konkurencija uspjeh, borba za opstanak individualizam
Norme u poduzeću a) raspodjela b) osobno ponašanje c) rješavanje konflikta d) odnos prema šefu e) stav u grupi f) odgovornost g) odlučivanje	egalitarnost predanost poslu, lojalnost kažnjavanje pogreški poslušnost, podčinjenost uniformnost, konformizam delegirana prema hijerarhiji autoritativno	ekskluzivnost, elitizam profesionalizam prilagodavanje, suradnja inicijativnost, samostalnost različitost, kreativnost podijeljena između svih participativno

4. KAKO KORISTITI REZULTATE ISTRAŽIVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA POBOLJŠANJE UČINKOVITOSTI ORGANIZACIJE

Ukoliko zaposleni u nekoj organizaciji (trgovačko društvo, poduzeće i sl.) nisu zadovoljni svojom radnom okolinom ili nedostaju vizija i motivi, doći će do zastoja njihovih kreativnih i mentalnih sposobnosti. Zbog toga organizacije treba brižno njegovati svoju organizacijsku kulturu u sastavu cjelokupnoga organizacijskog ponašanja. Dobro riješeni problemi radne okoline, vizije organizacije u budućnosti, kao i sveprisutnih motiva zaposlenih, doprinose uspješnosti organizacije s naznačenim efektima sveukupnog poslovanja.

Navedeni razlozi upućuju na činjenicu da organizacijsku kulturu organizacije ne treba smatrati statičkim procesom. Ona se mijenja i u vremenu poprima manje ili više značajnu razinu, što se odražava na ukupnost organizacijskog ponašanja i učinaka koji su rezultat jake organizacijske kulture [23, 21].

Istraživanje organizacijske kulture izvođa se ispitivanjem stajališta ispitanika po pojedinim sastavnicama elemenata organizacijske kulture. Tako se istraživanje gradi na temeljima znanstvenih metoda anketiranja uz primjenu odgovarajućih matematičko-statističkih metoda i modela. U istraživanje se može ući sveobuhvatnim ispitivanjem svih zaposlenih. Često se u ovakvim slučajevima ne odazove značajan broj anketiranih,

te su rezultati istraživanja upitni. Da se izbjegne ovakvo stanje, pribjegava se, vrlo često, istraživanju pomoću reprezentativnog uzorka.

Za potrebe istraživanja organizacijske kulture pomoću reprezentativnog uzorka potrebno je izračunati veličinu takvog uzorka poštivanjem vjerojatnosti s kojom se ulazi u procjenu, standardne devijacije skupa (ukupno zaposlenih), te veličine apsolutne pogreške procjene [13, 77].

Rezultati obrade ankete, u ovakvim slučajevima, rezultiraju definiranjem intervala procjene prosječne sredine (aritmetičke sredine) u kojem će se naći prosječna vrijednosti pojedinog elementa organizacijske kulture. Granice intervala povjerenja (pouzdanosti, vjerojatnosti) definirane su na osnovi aritmetičke sredine reprezentativnog uzorka, koeficijenta pouzdanosti i standardne pogreške procjene sredine populacije (svih zaposlenih). [8, 270].

Istraživanja koja su provedena u svrhu ocjene prosječne rezine organizacijske kulture u tri gospodarska subjekta i državnoj upravi zasnovana su na primjeni reprezentativnih uzoraka i anketnih upitnika. U ovim upitnicima postavljena su pitanja i predloženi stupnjevi po Likertovoj skali po pojedinim sastavnicama vanjskih i unutarnjih elemenata organizacijske kulture.

Rezultate ovih istraživanja sadrže tablice 3 i 4. U tablici 3. dani su rezultati istraživanja po organizacijama preko karakteristika uzoraka kao što su aritmetička sredina, standardna devijacija i koeficijent varijacije. U stupcima 5 i 6 ove tablice dana je veličina reprezentativnog uzorka i godine kada je istraživanje obavljeno. Temeljem aritmetičkih sredina i naznačenih prosječnih odstupanja (apsolutnih i relativnih) može se uočiti mišljenje ispitanika o razini organizacijske kulture u pojedinim organizacijama. Unatoč tome što se usporedbe ne mogu izvesti zbog različitih pripadnosti ovih organizacija u okolini, treba naglasiti da je najveći prosječni stupanj, po Likertovoj skali, dobiven u državnoj upravi. No, i najveća prosječna odstupanja anketiranih upravo su kod anketiranih u državnoj upravi. Ovo govori o dosta značajnoj razlici, glede zadovoljstva organizacijskom kulturom ove uprave. Ima odgovora u provedenoj anketi koji određenu sastavnicu organizacijske kulture u ovoj upravi stavlja na dno ljestvice po Likertovoj skali. Istraživači i menadžeri, na osnovi ovih rezultata i svih detalja o sastavnicama elemenata organizacijske kulture imaju trasirani put kako utjecati na zadovoljstvo zaposlenika kako bi se povećala uspješnost njihova djelovanja.

Tablica 3: Karakteristike reprezentativnih uzoraka za četiri promatrana skupa (stupnjevi po Likertovoj skali) glede organizacijske kulture

ORGANIZACIJA (SKUP)	KARAKTERISTIKA			VELIČINA UZORKA (n)	GODINA OBAVLJENOG ISTRAŽIVANJA
	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT VARIJACIJE		
1	2	3	4	5	6
Banka «I»	2,36	1,14	48,23	35	1992.
TRGOVAČKO DRUŠTVO «K» d.d	2,53	0,93	36,61	85	2003.
Državna uprava	1,83	1,07	58,46	306	2000.
TRGOVAČKO DRUŠTVO «O» d.o.o	3,26	1,39	42,53	57	2004.

U tablici 4 dani su rezultati procjena prosječnog stupnja, po Likertovoj skali, zadovoljstva razinom organizacijske kulture u pojedinim organizacijama. Procjena se odnosi za sve djelatnike promatranih

organizacija te je u tablici 4 uz donju i gornju granicu procjene dana procjena standardne devijacije po pojedinim populacijama (skupinama), standardna pogreška procjene aritmetičke sredine po organizacijama te ukupan broj djelatnika po organizacijama.

Tablica 4: Granice intervalnog procjenitelja sredine organizacijske kulture promatranih skupova na razini pouzdanosti od 95%

ORGANIZACIJA (SKUP)	GRANICA [23, 43]		PROCJENA STANDARDNA DEVIJACIJA SKUPA	STANDARDNA POGREŠKA PROCJENE ARITMETIČKE SREDINE	BROJ DJELATNIKA (n)
	DONJA	GORNJA			
1	2	3	4	5	6
Banka «b»	2,31	2,41	1,15	0,0246	253
TRGOVAČKO DRUŠTVO «K» d.d	2,35	2,71	0,94	0,0891	357
Državna uprava	1,71	1,95	1,07	0,0612	3558
TRGOVAČKO DRUŠTVO «O» d.o.o	2,99	3,53	1,41	0,1359	120

Na temelju tablice 4 mogu se iščitati granice zadovoljstva razinom organizacijske kulture po pojedinim organizacijama. Evidentno je da će se u državnoj upravi prosječan stupanj zadovoljstva organizacijskom kulturom nalaziti između 1,71 i 1,95 uz vjerojatnost od 95%. Ostale organizacije granice projekta imaju u nižem stupnju po Likertovoj skali.

Svi rezultati provedenih istraživanja dani su, sa svim svojim detaljima, menadžmentu tih organizacija. Menadžment treba svoje odluke temeljiti na četiri obilježja kulture koja su vezana za uspješnost i učinkovitost svojih organizacija. Trebaju razmatrati, na osnovi dobivenih rezultata istraživanja uključenost (participaciju) zaposlenika, konzistentnost, adaptabilnost i misiju svoje organizacije. Na taj način moguće je oblikovati organizaciju i njezinu kulturu u procesu njezina suočavanja, kako s problemima elastične adaptacije, tako i s problemom interne integracije. Respektiranje ovih obilježja utječe u velikoj mjeri na uspješnost organizacije i njezine vizije o ulozi unutar okoline

5. ZAKLJUČAK

Provedena istraživanja u navedenim organizacijama ukazala su na određene nedostatke i određene prednosti u postojećoj njihovoj kulturi. Prema rezultatima istraživanja nailazi se na elemente organizacijske kulture koji nisu primjerno postavljani, te ih zaposlenici nisko ocjenjuju. Kod ovih elemenata menadžment organizacije želi li povećati uspješnost i učinkovitost rada, treba značajno istražiti uzroke zbog kojih zaposleni tako nisko stupnjuju te elemente. Ne može se reći da u svim navedenim organizacijama jedni te isti elementi imaju nizak stupanj po Likertovoj skali. Ovo upućuje da se organizacijska kultura svake organizacije uspostavlja na sebi svojstven način. To uvelike ovisi o sredini u kojoj organizacija djeluje, o području svog djelovanja (proizvodno i uslužno), o top menadžmentu i vlasnicima. No, ne treba zaboraviti da razini organizacijske kulture doprinose i njezini zaposlenici.

LITERATURA:

- [1] Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić S., (red. Kapustić S.) (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb.
- [2] Bennet, R. (1994): Management, Informator i Potecon, Zagreb.
- [3] Buble et.al. (1997): Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split.
- [4] Cingula, M. (1992): Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije, XI. posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja, Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1, 2. i 3. april 1992.
- [5] <http://www.denisonculture.com/articles/Validity.pdf> (25.11.2002.)
- [6] http://www.denisonculture.com/culture/culture_def.html (25.11.2002.)
- [7] ... (1984): Filozofijski rječnik (redakcija Vladimir Filipović), NZMH, Zagreb.
- [8] Freund, E. J. (2004): Modern Elementary Statistics, 11th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- [9] Handy, C. B. (1986): *Understanding Organizations*, 3rd ed., Penguin Books, Harmondsworth.
- [10] Harris, P. R., Moran R. T. (1981): *Managing Cultural*, 2nd ed., Gulf Publ. Co., Huston.
- [11] Katz, R. L. (1974): *Skills of an effective administrator*, Harvard Bussiness Review, Vol. 52, No 5.
- [12] Kavčić, 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.
- [13] Kero, K., Bojanić-Glavica, B. (2003): *Statistički modeli i metode, odabrana poglavlja, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003.*
- [14] Megginson, L. C., Mosley D. C., Pietri Jr. P. H. (1989): *Management, Concepts and Applications*, Harper and Row, New York.
- [15] Petz, B., Šulak F. (1991): *Psihologija u robnom prometu, Školska knjiga, Zagreb.*
- [16] Scholz, C. (1987): *Corporate culture and strategy – problem of strategic fit*, Long Range Planning, vol. 20, No 4.
- [17] Sikavica, P., Novak M. (1993): *Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.*
- [18] Srića, V. (1994): *Inventivni menadžer*, Croman i Mep Consult, Zagreb.
- [19] Thompson, Jr. A. A., Strickland III A. J. (1987): *Strategic Management, Concepts and Cases*, BPI, IRWIN, Homewood, Boston.
- [20] Vila, A. (1992): *Japanski principi organizacije i rukovođenja*, XI. posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja, Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1, 2. i 3. april 1992.
- [21] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. (1996): *Upravljanje organizacijama: članci, FOI, Varaždin.*
- [22] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Hip, O. (1997): *A Research Into Organization Culture in a Corporation With Limited Responsibility, Quo Vadis management – Zbornik referatov, 16. posvetovanje organizatorjev dela, Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Portorož, 2. – 4. april, 1997.*
- [23] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004): *Organizacijska kultura, TIVA i FOI, Varaždin.*
- [24] Žugaj, M., Cingula, M. (1992): *Temelji organizacije, FOING, Varaždin.*
- [25] Weihrich, H., Koontz H. (1994): *Menadžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb.*

Miroslav Žugaj, Ph. D., Benedikt Bojanić-Glavica, Ph.D., Ruža Brčić, Ph.D.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN FUNCTION OF ORGANIZATION BUSINESS SUCCESS

Summary

Current organization theory places organizational culture very highly. By bringing organizational culture in connection with business success, organizational culture became the object of wide research and a discipline being taught in many world's universities. This paper sees the authors, along with necessary theoretical input, offering results of their research and in this way instructing organization owners and managers what they should do in order to improve business in their organizations.

Key words: organizations, organizational culture, research, business success, effectiveness of business system, management