

# PREFERRED ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGEMENT ACCOUNTING AS FEATURES OF EFFECTIVE AND HEALTHY COMPANY IN CROATIA

## PREFERIRANA ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJA KO RA UNOVODSTVO KAO OBILJEŽJA EFEKTIVNOG I ZDRAVOG PODUZE A U REPUBLICI HRVATSKOJ

RUDELJ, Sinisa & RUDELJ, Milan

**Abstract:** *The concept of effective and healthy organization has a link with organizational development. In this paper these problems are applied to enterprises in Croatia with special emphasis on organizational culture and management accounting. In fact, earlier research has shown that the basic problems of companies in Croatia in the field of organizational culture and management attributes. Organizational development, organizational culture and management accounting are highly related constructs. Companies in Croatia have much room for improvement of the organizational culture and management accounting is very poorly represented.*

**Key words:** *preferred organizational culture, management accounting, effective and healthy company, company in Croatia*

**Sažetak:** *Pojam efektivne i zdrave organizacije ima poveznicu s organizacijskim razvojem. U radu se navedena problematika aplicira na poduze a u Hrvatskoj s posebnim naglaskom na organizacijsku kulturu i upravlja ko ra unovodstvo. Naime, ranije istraživanje je pokazalo kako su temeljni problemi poduze a u Hrvatskoj na planu organizacijske kulture i upravlja kih atributa. Organizacijski razvoj, organizacijska kultura i upravlja ko ra unovodstvo su vrlo povezani konstrukti.*

**Ključne riječi:** *preferirana organizacijska kultura, upravlja ko ra unovodstvo, efektivna i zdrava poduze a, poduze a u Hrvatskoj*



**Authors' data:** Sinisa **Rudelj**, dr. sc., Bravo, Vukovarska 27, Makarska, bravomakarska@st.t-com.hr; Milan **Rudelj**, B. Sc. (st.), Ekonomski fakultet Zagreb, 10 000 Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6.

## 1. Uvod

Poslovne organizacije u suvremenim uvjetima posluju na kompleksnom i *klizavom* terenu. Imperativ dinami ke sposobnosti poslovne organizacije, što ima poveznicu s nužnoš u promjena te balansiranja izme u reda, nereda i kaosa, pored svega mora još uvažiti i dimenzije duhovnosti, eti nosti i društveno odgovornog poslovanja. Potrebe suvremenog ovjeka, kao dionika poslovnih organizacija, nadišle su njegovu svijest, pa ak i njegove percepcije. Takvo stanje cijelu stvar gura u smjeru neodrživosti, jer želje i zahtjevi tog istog ovjeka uskra uju mjesto duhovnosti i eti nosti. Potrebe koje nadilaze stvarnost i iska u izvan realiteta zauzimaju prostor organizacijskom u enju, organizacijskoj kulturi te kolektivnoj duhovnosti, pa i odre ena znanja u organizacijama postaju tacitna. Kulturološki pomaci u smjeru autopoieti nosti nisu dostatni u znanosti i filozofiji, ve su oni prakti na nužnost, kao i nelinearna logika, intuicija, mašta i strast. ovjekova evolucijska logika prosje no ne stiže revoluciju poslovnih organizacija, a što za posljedicu može imati organizacijsku alijenaciju i izostanak realizacije potreba za samopotvr ivanjem i samonadilaženjem.

U takvim organizacijskim uvjetima, u kojima su ljudi temeljni imbenik, performansa i ishod, postavlja se pitanje organizacijskog razvoja, odnosno uspješnih organizacija prvenstveno s aspekta vo enih promjena i izvrsnih performansi. Tu se dolazi do problematike efektivnosti i zdravlja organizacije te obilježja koja treba imati efektivno i zdravo poduze e. Ovakav pristup, koji se prvenstveno odnosi na ekonomski razvoj poduze a koji preferira ulogu ljudi je danas nužnost. U suvremenim poduze ima ljudi direktno utje u na ulima dostupno i nedostupno, unutarnju integraciju i vanjsku adaptaciju te organizacijski razvoj i održivost, pa posebna pozornost mora biti usmjerena na meke varijable i informacije. Dakle, organizacijska kultura i upravlja ko ra unovodstvo bi mogli biti važni parametri efektivnog i zdravog poduze a.

## 2. Efektivne i zdrave organizacije kao cilj organizacijskog razvoja

Pojam *efektivne i zdrave organizacije* povezan je s konstruktom *Organizacijski razvoj*, a nastao je zbog potrebe da se definira ciljna razina, odnosno idealan tip, organizacija koja po iva na ostvarivanju, djelotvornosti i koja stvari radi na efektivan na in. Efektivnost poslovanja je prvenstveno povezana s ostvarivanjem poslovnih ciljeva i esto je prisutan termin u poslovnoj domeni, kao i sintagma *zdrave organizacije* (za razliku od toga, rijetko se spominju *nezdrave organizacije*). Sam termin organizacijski razvoj pojavio se 50-ih godina prošlog stolje a, iako se konceptualno naslanja na ranije radove istraživa a, a posebno Kurta Lewina. Istraživanja i eksperimenti nastali 30-ih godina prošlog stolje a (studija ljudskih odnosa - E. Mayo i suradnici istražili su individualne motivacije i grupno ponašanje) otkrila su postojanje neformalne organizacije i važnost motivacije zaposlenika te potakla istraživa e da obrate pozornost na meke varijable organizacija, socio-psihološke komponente i organizacijski razvoj. Važan doprinos tom procesu dali su i Rensis Likert, Edgar Schein, Richard Beckhard i Bob Tannerbaum. Zahvaljuju i i njima dogodio se odmak od neoklasi ne teorije organizacije prema *modernoj*.

Organizacijski razvoj je koncept koji povezuje teoriju i praksu s ciljem mijenjanja ljudi i organizacija u smjeru boljih performansi i uspjeha te unaprjeđuje njihove sposobnosti. Cilj organizacijskog razvoja u domeni poduzeća su promjene u smjeru stvaranja efektivne i zdrave poslovne organizacije, odnosno poboljšanje zdravlja, uinkovitosti i samoobnavljanja sposobnosti organizacije.[1]

Richard Beckhard je dao klasičnu definiciju organizacijskog razvoja[7], koja sadrži pet elemenata: Pod organizacijskim razvojem podrazumijevamo sveobuhvatne planirane organizacijske promjene, koje se vode s vrha organizacijske piramide, u svrhu unaprjeđivanja organizacijske uinkovitosti i sveobuhvatnog 'zdravstvenog stanja' organizacije, kroz planirane intervencije u organizacijske procese, koristeći i znanja bihevorističkih znanosti.

Problematici obilježja zdravih poduzeća u Hrvatskoj akademskoj domeni pridaje se vrlo mala pozornost. Najčešće spominjanje je u kontekstu konzultantskih pristupa i financijskog zdravlja poduzeća (npr. Altmanov model po kojem se poduzeća sa Z-faktorom iznad graničnih vrijednosti smatraju zdravim poduzećima u financijskom smislu).[2] S druge strane, navedeni koncept je aktivan i živ u zapadnom svijetu. Jedni predlažu niz univerzalnih vrijednosti koje prenose iz velikih svjetskih religija, kao osnovu za stvaranje zdrave organizacije [3], dok drugi dovode promjenu jedne organizacije u direktnu vezu s promjenom svijeta [4], a treći idu tako daleko da konstruiraju model zdravog lidera (*zdravog lidera* krasi fizičko, emocionalno, intelektualno, socijalno, stručno i duhovno zdravlje) za zdrave organizacije.[5]

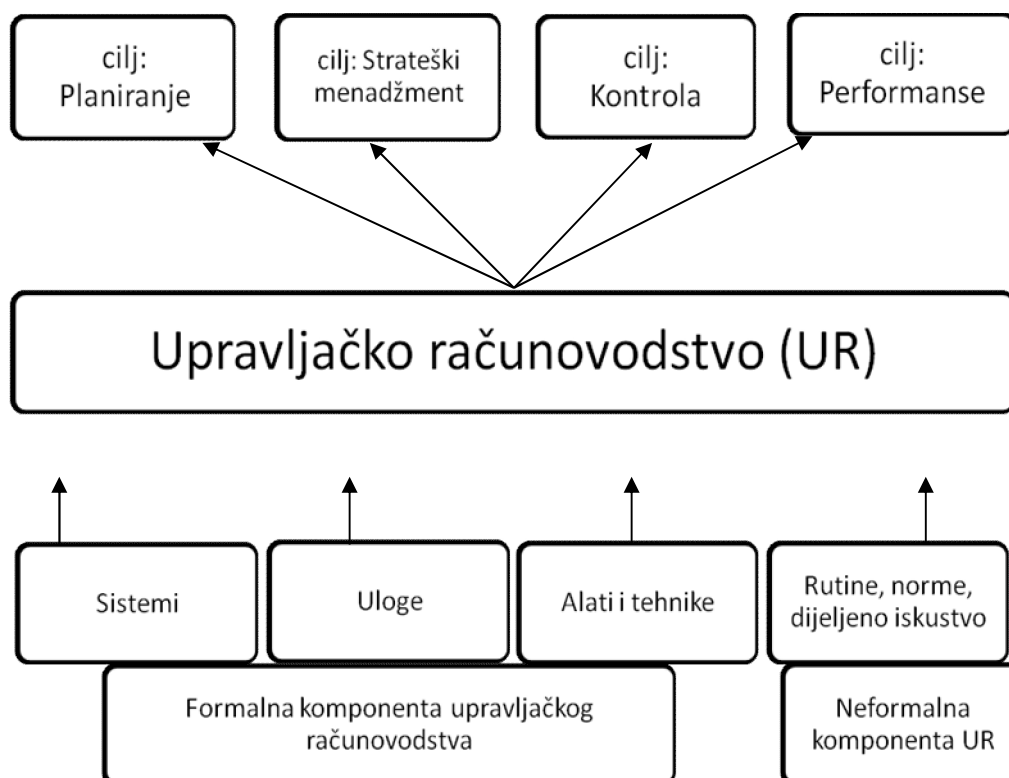
Postoje i nove tvrdnje kako je zdravlje organizacije ultimativna konkurentna prednost, odnosno zdrave organizacije nisu samo naučile prilagodbu trenutnoj situaciji ili odgovoru na izazove, već su one stvorile sposobnost učenja i stalnog mijenjanja s vremenom, a u tome leži krajnja konkurentna prednost.[6]

### 3. Upravljačko raunovodstvo

Iako poznati autori iz područja troškovnog i upravljačkog raunovodstva C. T. Johnson i R. S. Kaplan vide stvarni porast u organiziranju i djelovanju troškovnog raunovodstva 20-tih godina prošlog stoljeća. Stvarni porasti su u zadnjoj trećini prošlog stoljeća, a sama sintagma Management Accounting (Upravljačko raunovodstvo) skovana je nedavno (krajem prošlog stoljeća) [8] i od tada je sve prisutnija. S automatizacijom operacijskih procesa, pojavom informatičko-komunikacijske revolucije, potrebom za kalkuliranjem jediničnih troškova u uvjetima enormno rasta njihovih indirektnih troškova, pojavom problema transfernih cijena te stvaranjem velikih korporacija koje sa sobom nose problematiku korporativnog upravljanja i odnosa principal-agent, upravljačko raunovodstvo je dobivalo na važnosti. To je eskaliralo do te mjere da su domene suvremenog upravljačkog raunovodstva: planiranje (vizija, misija, okolina; organizacijski ciljevi; strateški menadžment), kontrola (organizacijska kontrola) i performanse (mjerenje performansi na relaciji stvarna izvedba planirana izvedba; konkurentnost; razina postizanja ciljeva) što ima direktnu poveznicu s efektivnošću i zdravljem organizacije.[9] Prema drugom pristupu radi se o četiri domene: proces poslovnog

odlu ivanja, promjena konkurentskog okruženja, promjena životnog ciklusa proizvoda, fokusiranje na zadovoljstvo klijenata.[10] U suvremenim uvjetima globalizacije, upravlja ko ra unovodstvo se proteže na: strateški menadžment (pitanje budu nosti poduze a), organizacijsko planiranje (planirani ciljevi poduze a), organizacijsku kontrolu (akcije, organizacijski rezultati/output, ponašanje zaposlenika, kontrolu kulture), menadžment s menadžmentom performansi (poslovno odlu ivanje i upravljanje, performanse), pitanje troškova i njihove strukture (fiksni, varijabilni, marginalni, prosje ni), odlu ivanje, transferne cijene, obra un operacija, procjenu zaliha, itd. Na akademskoj razini, u definicijama upravlja kog ra unovodstva prevladavaju poveznice s informacijskom osnovom, donošenjem odluka i postizanjem organizacijskih ciljeva. Upravlja ko ra unovodstvo time ima poveznicu s temeljnim zna ajkama organizacije.[9] Me unarodna federacija ra unovodstva (IFAC), prihvatila je Revidirana na ela korporativnog upravljanja koje je odobrio OECD, prema kojima Management Accounting treba biti usmjeren prema onome tko ima izvorna upravlja ka prava (vlasnici, dioni ari), iako su prema C. T. Horngrenu menadžeri glavni informacijski klijenti ra unovo a.[11]

Na taj na in upravlja ko ra unovodstvo postaje temelj autenti nosti u odnosima menadžera i onih koji imaju korporativna vlasni ka i upravlja ka prava te dio korporativne kulture, odnosno *na ina kako se rade stvari ovdje i rješavaju problemi*. Ono nije obvezno, ali je neophodno i ima naglasak na procjeni budu ih doga aja i uop e perspektivi poslovne organizacije. Prikaz dvije osnovne komponente suvremenog upravlja kog ra unovodstva i tri njegova osnovna cilja je na slici 1).



Slika 1. Komponente i ciljevi upravlja kog ra unovodstva.

Upravljačka računovodstvo (Management Accounting) ima dvije osnovne komponente: formalnu i neformalnu, a obje su u funkciji proizvodnje brze, kompleksne, neformalizirane, pouzdane informacije (najčešće internog karaktera).

U Republici Hrvatskoj upravljačka računovodstvo je slabo zastupljeno. Izgleda kako taj koncept još nije zaživio. Hrvatska poduzeća zaostaju u pogledu implementacije sustava upravljačkog računovodstva, a razvoj tog važnog segmenta izraženiji je kod velikih i uspješnih poduzeća (u raznim oblicima), dok su mala i manje uspješna poduzeća osuđena na odsustvo prednosti koje ono stvara.[11]

#### 4. Preferirana organizacijska kultura

U organizacijama postoji svojevrstni involvirajući i, nevidljivi, intrinzičan integrativni memorandum o razumijevanju koji vrijedi između pripadnika organizacije i naziva se organizacijskom kulturom. Ona je duh i energija u poduzeću u koji zaposlenike usmjeravaju, osnažuju, prilagođavaju, akceleriraju i daju im smisao te osjećaj pripadanja i identiteta, a organizacijska kultura se stvara na temeljima prošlih vremena - u interakciji zaposlenika i skupina s organizacijom. To je projekcija, specifičan pogled kako se u organizaciji gleda na svijet oko nas te na inerciju koja se funkcionira i rješavaju problemi. Organizacijska kultura uglavnom pozitivno utječe na organizaciju. Iako i u uvjetima kompleksne okoline s turbulencijama i disipacijama organizacijska kultura je važan element funkcionalnosti i sposobnosti poslovne organizacije za njenom istovremenom stabilnošću i adaptabilnošću.[12]

Sam konstrukt organizacijska kultura je nastao prije tridesetak godina, a utemeljen je na radovima koje su objavili: Pettigrew (1979.); Ouchi (1981.); Schein (1981.); Peters i Waterman (1982.); Pascale i Athos (1982.); Deal i Kennedy (1982.); Hofstede (1980.).[13]

Organizacijska kultura je kohezivna sila (nastala na bazi zajedničkog: rada, razumijevanja, vrijednosti, pretpostavki, življenja i poslovanja), koja rutinira izvedbe poslovnog sustava i najčešće djeluje kontra njegove abrazije te ga locira u zonu dominantne neentropije, a zahvaljujući svojoj snazi samoorganiziranja i poticanja, istovremeno utječe na funkcioniranje i performanse poslovne organizacije. Moguće je identificirati onu kulturu u poduzeću ima, koja je dobra, kreativna, vrijedna za poduzeće u smislu doprinosa njegovom razvoju i održivosti. Takva organizacijska kultura se može nazvati preferiranom, jer pripada u red poželjnih, izvrsnih svojstava i izvora konkurentne prednosti poduzeća.[14] U Republici Hrvatskoj razna istraživanja stupnja razvijenosti organizacijske kulture u poduzeću imala su prosječan rezultat u intervalu od 2,8 do 3,7 (na ljestvici od 1 do 5).

#### 5. Diskusija

Komparaciju elemenata iz modela preferirane organizacijske kulture, koji je definirao Rudelj[15] i obilježja efektivne i zdrave organizacije prema autorima:[16] Beckhard, Miller, Fordyce, Weil, Brunelle i Grayson prikazuje tablica 1.

	<i>Efektivno i zdravo poduzeće</i>	<i>Preferirana organizacijska kultura</i>
1	2	3
1	Menadžment podržava i promiče zajedničke vrijednosti i jasan korporacijski smjer (plan, cilj)	Kultura orijentirana na uspjeh, vrijednosti (misija, vizija, jasni ciljevi i standardi uspješnosti, strategija)
2	Karakteristika je timski rad	Poduzeće je skup uspješnih pojedinaca
3	Visoki moral zaposlenika	Etičnost je važnija čak i od dobitka
4	Otvoreni sustav prema okolini	Moralna i zakonska odgovornost za okoliš
5	Malo energije se troši na interne odnose, pozitivna klima	Kreativne sposobnosti ljudi se cijene i uvažavaju (učinak i kompetencije pojedinaca)
6	Članovi organizacije dijele vrijednosti i provode strategiju	Zasnovanost na vrijednostima (odgovornost na svim razinama i timska disciplina)
7	Treninzi osoblja, certificiranje, poboljšanje sposobnosti	Ulaganje u ljude je nužna investicija i daje rezultat s vremenskim pomakom
8	Komunikacije su otvorenih kanala - ljudi se suočavaju s problemima i dijele važne informacije	Komunikacije su slobodne i umrežene - intenzivno komuniciranje na suvremene načine i razgovor te lateralne komunikacije
9	Ljudi su spremni dijeliti osjećaje	Preferira se prisnost i uzajamno poštovanje
10	Ulaže se u održavanje integriteta pojedinaca, visoka stopa inovacija	Posebno se cijeni znanje, kompetentnost, izvrsnost, različitost i inovativnost
11	Znaju kako se prilagoditi tehnološkim promjenama	Raspolaganje poduzeća suvremenom tehnologijom i tehnikom te učinkovitost objekata
12	Ljudi su otvoreni i odgovorni, kontrola ima disperziran karakter	Samokontrola i samodisciplina - bitna je sposobnost ulaza, obrade i uporabe informacija
13	Odlučivanje se premješta u blizinu izvora informacija	Decentralizacija
14	Struktura slijedi funkciju	Pojednostavnjenje strukture i smanjenje uprave
15	Ljudi i lideri izlaze u susret, fleksija	Fleksibilnost organizacije
16	Osjećaj reda ne ograničava inovacije, ideje i želju za rastom	Poticanje na inovativnost, pozitivan stav za nove ideje
17	Ljudi su dio momčadi koja surađuje	Ljudi su kapital, aktiva i izvor znanja
18	Zaposlenici djeluju i samostalno s ciljem realizacije ciljeva i planova	Autonomija zaposlenika
19	Dobro vodstvo je jedan od temeljnih elemenata, odnosi povjerenja	Menadžeri su koordinatori, treneri, konzultanti timova, (kooperativni i kompetentni)
20	Odnosi su poštjeni, zaposlenici su optimistični i zainteresirani za ishod	Zaposlenici su lojalni poduzeću i zadovoljni šefovima, poslom i plaćom.
21	Mišljenja zaposlenika su tražena i cijanjena - model suradnja i sloboda	Zaposlenici imaju slobodu odlučivanja na temelju znanja i vještina
22	Ljudi žele raditi dugo vremena i cijene svoju poziciju i performanse poduzeća	Ljudi se najradije poistovjećuju s organizacijom
23	Razumiju rizik, konstruktivna kritika je moguća od strane lidera	Sklonost riziku i toleranciji pogrešaka, akciji i eksperimentiranju
24	Učue iz vlastitog iskustva	Organizacija koja učue - kolektivno učue
25	Timovi, timski rad i učinkovito dijeljenje zajedničkih ciljeva	Zaposlenici imaju zajedničke ciljeve i vjeruju u zajedničke vrijednosti - timski rad temelj rada.

Tablica 1. Obilježja efektivnog i zdravog poduzeća i preferirana kultura poduzeća.

Usporedbom prikazanih 25 elemenata iz modela preferirane organizacijske kulture s obilježjima efektivnog i zdravog poduzeća a uo čega se relativno velika sukladnost. Upotrebom metode komparacije, dolazi se do zaključka kako se većina usporedivih elemenata djelomično (23, 22, 21, 20, 15, itd.) ili u cijelosti podudaraju (npr. elementi: 25, 24, 19, 18, 16, itd.). U ovom slučaju kriterijska varijabla je *efektivno i zdravo poduzeće*. To govori u prilog tezi kako ima smisla uspoređivati efektivno i zdravo poduzeće (kao iskaz ekonomskog i organizacijskog razvoja) i preferiranu organizacijsku kulturu poduzeća.

Prema istraživanjima koja su proveli Denison, D. R. i Mishra, A. K. (1995) i Yazici, (2008) kultura organizacije je usko povezana s izvedbom organizacije. Također postoje dokazi da organizacijska kultura bitno utječe na organizacijski razvoj, a time i na stupanj efektivnosti i zdravlja poduzeća, tj. ona je *najvažniji imbenik razvoja tvrtke* prema autorima Protecea, V. i Cebuc, G. (2009), što je povezano i s činjenicom da ona može biti specifičan izvor konkurentске prednosti kako je pokazano u radovima koje su objavili autori: Carpenter, M. et al. (2010); Xu, Z. (2009) i Tureac, E. C. (2005).[12]

Upravljačka unovodstvo usmjereno prema planiranju, strateškom menadžmentu, organizacijskoj kontroli i performansama ima poveznicu preko niza elemenata (1, 6, 11, 12, 18, 22, 24, 25) s efektivnim i zdravim poduzećem, odnosno ono predstavlja njegovo obilježje. Neka druga istraživanja [6] su dokazala jaku pozitivnu koreliranost između zdravlja organizacije i performansi te organizacije (performanse su cilj upravljačkog unovodstva). Za efektivne i zdrave korporacije potrebno je upravljačko unovodstvo, kako bi dionici (koji su često i zaposlenici), menadžeri i svi koji su povezani s upravljanjem osigurali funkcije planiranja, kontrole, strateškog menadžmenta i mjerenja performansi organizacije. U hrvatskim poduzećima upravljačko unovodstvo u svojoj najsuremenijoj formi gotovo nije prisutno. Izuzetak su uglavnom neke globalne korporacije koje su preko matičnih kompanija to pitanje sustavno riješile.

## 6. Zaključak

Pojam efektivne i zdrave organizacije kao kriterijske varijable utemeljen je na cilju organizacijskog razvoja. Danas postoji veliki broj alata organizacijskog razvoja koji se koriste za programiranje promjena poduzeća u smjeru zdravije organizacije. Problematika dinamičkih konkurentskih sposobnosti poduzeća ima poveznicu sa sve većom konkurencijom u domeni operacija pa se efektivnost i zdravlje poduzeća prvenstveno ogleda u njegovom izvrsnom snalaženju u sadašnjosti i kontinuiranom programiranju budućnosti (nužan uvjet je da to poduzeće radi bolje od konkurenata). Navedena zavisna varijabla kod hrvatskih istraživača se uglavnom ne pojavljuje, a rijetko i kod konzultanata. Za razliku od toga, pitanje zdravlja i efektivnosti organizacije u svjetskoj literaturi je vrlo prisutno.

Organizacijska kultura je u ovom radu predstavljena preko poželjnih karakteristika definiranih prema modelu preferirane organizacijske kulture. pa se je pokazalo kako postoji izražena podudarnost s efektivnim i zdravim poduzećem i kako se u stvari radi o njegovu poželjnom obilježju. S druge strane efektivno i zdravo poduzeće ne može

ni bez organizacijskog planiranja, strateškog menadžmenta, organizacijske kontrole, informacija i mjerenja performansi što su ciljevi upravlja kog ra unovodstva. Efektivno i zdravo poduze e koje nema natprosje no razvijenu organizacijsku kulturu i upravlja ko ra unovodstvo ne e krasiti dvadesetpet njegovih obilježja predstavljenih u tablici 1.

Koriste i metode analize i komparacije te predstavljaju i dokaze preko drugih istraživanja, dolazi se do zaklju ka kako postoji poveznica izme u organizacijske kulture i upravlja kog ra unovodstva na na in da su to u stvari obilježja efektivnog i zdravog poduze a.

Ranije empirijsko istraživanje u hrvatskim velikim poduze ima pokazalo je kako velika poduze a u Hrvatskoj ne mogu biti zadovoljna percepcijom njihovih zaposlenika o poduze u. Najniže ocjene (prosjek 2,35 od 5) bile su na elementu strateškog menadžmenta i po pitanju upravlja kih atributa, dok snaga organizacijske kulture ovih poduze a tako er ne zadovoljava (zaposlenici ispodprosje no vjeruju u niz zajedni kih vrijednosti za suradnju i postizanje zajedni kih ciljeva).[17]

Zdravlje i efektivnost poduze a u Republici Hrvatskoj i njegov daljnji tijek u bitnom e zavisiti o upravlja kom ra unovodstvu i stupnju razvijenosti organizacijske kulture koja pomiruje potrebe za unutarnjom stabilnoš u i vanjskom prilagodbom poduze a.

Hrvatska poduze a moraju intenzivirati implementaciju upravlja kog ra unovodstva iz više razloga. Bez toga ni organizacijski razvoj niti razvoj strateškog menadžmenta u tim poduze ima ne e funkcionirati, jer je za održivost i razvoj potreban veliki broj naro itih informacija, kao podloga poslovnom odlu ivanju, planiranju, kontroli i mjerenju. U pronalaženju odgovora poduze a na složeno okruženje i potrebu za dinami kom sposobnoš u poduze a - upravlja ko ra unovodstvo svakako može dati svoj doprinos te zna ajno utjecati na opstanak i održivost poduze a.

Ograni enja u ovom istraživanju odnose se na nedostatak empirijskog istraživanja na reprezentativnom slu ajnom uzorku poduze a, koje bi moglo pružiti dodatne egzaktne dokaze za navedene zaklju ke. To je ujedno i smjernica za daljnja istraživanja o efektivnim i zdravim poduze ima op enito, a s posebnim akcentom na poduze a u Republici Hrvatskoj.

## 7. Literatura

[1] Rothwell, W. J. & Sullivan, R. L., (2005). *Practicing Organization Development*. Pfeiffer, ISBN: 0-7878-6238-4, San Francisco.

[2] Altman, E. (1968). Financial ratios, Discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy, *The Journal of Finance*, Vol. XXIII, No. 4, 589-609, ISBN: 00221082.

[3] Kriger, M. P. & Hanson, B. J. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 4, 302 – 317, ISSN: 0953-4814.

[4] Brubaker, D. & Zimmerman, R. H. (2009). *The Little Book of Healthy Organizations: Tools for Understanding and Transforming Your Organization*, Good Books, ISBN 978-1-56148-664-9, Intercourse.



- [5] Healthy Companies International (2014). The Healthy Leader Model, *Dostupno na*: <http://healthycompanies.com/resources/our-model/> *Pristup*: 18-03-2014.
- [6] Keller, S. & Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage (*McKinsey Quarterly, June 2011*), *Dostupno na*: [http://www.mckinsey.com/insights/organization/organizational\\_health\\_the\\_ultimate\\_competitive\\_advantage](http://www.mckinsey.com/insights/organization/organizational_health_the_ultimate_competitive_advantage) *Pristup*: 10-03-2014.
- [7] Stanford, N. (2011). *Corporate Culture: Getting it right*, John Wiley & Sons, ISBN 978-0-470-93219-3, New Jersey.
- [8] Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, ISBN 978-087-584-2547, Boston.
- [9] Burns, J. et al. (2013). *Management Accounting*, McGraw-Hill Education, ISBN: 978-0-077-121617, Berkshire.
- [10] Gulin, D. et al. (2011). *Upravlja ko ra unovodstvo*, Hrvatska zajednica ra unovo a i financijskih djelatnika, ISBN 978-953-277-056-8, Zagreb.
- [11] Rudelj, M. (2013). *Uloga upravlja kog ra unovodstva u poduze ima u Republici Hrvatskoj (završni rad)*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
- [12] Rudelj, S. (2011). *Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduze ima (doktorska disertacija)*. Ekonomski fakultet u Splitu. Split.
- [13] Guti , D. & Rudelj, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika, ISBN 978-953-244-0178-2, Osijek.
- [14] Rudelj, S. (2012). Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduze ima. *Ekonomski vjesnik*, Vol. XXV, No. 1/2012 (lipanj 2012), 63-79, ISSN: 0353-359X, e-ISSN 1847-2206.
- [15] Rudelj, S. (2012). Model of the Preferred Organizational Culture. *Strategic Management - International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, Vol. 17, No. 1 (April 2012), 27-41, ISSN: 1821-3448.
- [16] Fordyce, J. K. & Weil, R. (1971) *Managing with People: a manager's handbook of organization development methods*, Addison-Wesley Pub. Co., ISBN 978-0201007237, Reading; Miller, G. J. (1984). Organization Change and Development, U: *Managing Administration*, Rabin, J, Humes, S., Morgan, S. B., 121-150, Marcel Dekker, Inc., ISBN 0-8247-7096-X, New York; Grayson, L. (2014). Traits & Characteristics of an Effective Organization, *Dostupno na*: <http://smallbusiness.chron.com/traits-characteristics-effective-organization-42512.html> *Pristup*: 15-03-2014; Brunelle, K. (2011). Characteristics of a Healthy Organization, *Dostupno na*: <http://www.d.umn.edu/~dfalk/hbse/matrix/orghealth.pdf> *Pristup*: 05-03-2014.
- [17] Rudelj, S. & Barbir, V. (2012). Percepcija zaposlenika kao sociopsihološki imbenik ponašanja – empirijsko istraživanje u hrvatskim velikim poduze ima, *Zbornik radova (Proceedings 5<sup>th</sup> October 2012) sa 3<sup>rd</sup> International conference "Vallis Aurea" focus on: Regional development*, Katalinic, B. (urednik), 885-893, ISBN 978-3-901509-78-0, Požega, listopad 2012., Polytechnic of Pozega & DAAAM International Vienna, Pozega – Vienna.



Photo 071. Diocese in Požega / Biskupija u Požegi