

# UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA POSLOVNE REZULTATE

---

**Stojanović, Antonela**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:014872>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Antonela Stojanović

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA POSLOVNE  
REZULTATE**

diplomski rad

Rijeka, 2023.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poduzetništvo

## **UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA POSLOVNE REZULTATE**

diplomski rad

MENTOR

Drago Pupavac

STUDENTICA

Antonela Stojanović

MBS: 2423000050/21

Rijeka, 2023.

## SAŽETAK

U ovom diplomskom radu istražuje se utjecaj organizacijske kulture na poslovne rezultate. Organizacijska kultura, kao temelj rasta, načina života i rada u poduzeću, bitno utječe na proces selekcije kandidata prilikom procesa zapošljavanja. Da bi se osigurao pravilan odabir zaposlenika, potrebno je održati barem tri kruga razgovora uz rješavanje raznih upitnika osobnosti. Uz adekvatno pribavljanje ljudskih potencijala, poduzeća imaju izazov privući i zadržati ljude koji se uklapaju u njihove organizacijske vrijednosti. Upravo kultura privlači ili odbija ljude, a svaka organizacija na kraju dana je temeljena na ljudima. Osim toga u ovom radu se ukazuje na to da organizacijska kultura postaje glavna strateška odrednica u suvremenom poslovanju. U skladu s navedenim činjenicama, u praktičnom dijelu ovog rada istražuje se i ispituje organizacijska kultura na primjeru jednog od najuspješnijih inženjerskih poduzeća na području Europe.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, poslovni rezultati, pribavljanje ljudskih potencijala, organizacijske vrijednosti, strateška odrednica

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Problem i predmet diplomskog rada.....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja diplomskog rada.....	1
1.3. Struktura diplomskog rada.....	1
<b>2. ORGANIZACIJSKA KULTURA</b> .....	3
2.1. Pojmovno određenje organizacijske kulture.....	3
2.2. Elementi organizacijske kulture.....	5
2.3. Modeli i vrste organizacijske kulture.....	7
2.4. Tipovi organizacijske kulture.....	10
2.5. Funkcije organizacijske kulture.....	17
2.6. Stilovi kulture.....	18
<b>3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKOM KULTUROM</b> .....	21
3.1. Nastajanje i oblikovanje organizacijske kulture.....	22
3.2. Mjerenje organizacijske kulture.....	23
3.3. Održavanje organizacijske kulture.....	25
<b>4. POSLOVNI REZULTAT I USPJEŠNOST POSLOVANJA</b> .....	26
4.1. Utvrđivanje i iskazivanje poslovnog rezultata.....	26
4.2. Pokazatelji uspješnosti poslovanja.....	27
4.2.1. Produktivnost rada.....	27
4.2.2. Ekonomičnost.....	28
4.2.3. Rentabilnost poslovanja.....	29

<b>5. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE U PODUZEĆU AITAC D.O.O.....</b>	<b>30</b>
5.1. Opći podaci o poduzeću AITAC.....	30
5.2. Postignuća AITACa.....	31
5.3. Organizacijska struktura AITACa.....	32
5.4. Analiza zaposlenika u AITACu.....	33
5.5. Značaj organizacijske kulture kao glavne strateške odrednice za poslovanje tvrtke.....	36
5.6. Ispitivanje: Trenutna organizacijska kultura u AITACu.....	37
5.7. Proces implementacije organizacijske kulture u poduzeću AITAC.....	44
<b>6. ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO ČINITELJ USPJEŠNOSTI I UČINKOVITOSTI POSLOVANJA.....</b>	<b>45</b>
6.1. Povezanost organizacijske kulture i poslovne uspješnosti.....	45
6.2. Načini utjecaja organizacijske kulture na poslovne rezultate.....	46
6.3. Zašto je organizacijska kultura važna?.....	47
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>48</b>

POPIS LITERATURE

POPIS TABLICA

POPIS GRAFIKONA

POPIS SLIKA

# **1. UVOD**

U uvodnom dijelu ovog rada prikazani su problem i predmet diplomskog rada. Osim toga prikazana je svrha i cilj samog istraživanja te nakraju metodologija odnosno struktura rada.

## **1.1. Problem i predmet diplomskog rada**

Predmet istraživanja diplomskog rada leži u samom naslovu koji glasi utjecaj organizacijske kulture na poslovne rezultate. Organizacijska kultura ima veliku ulogu u poslovanju stoga ju je potrebno jasno definirati, razumijeti i održavati. Kao problem istraživanja postavlja se:

- zašto je organizacijska kultura važna?
- koja je funkcija organizacijske kulture?
- kako upravljati organizacijskom kulturom?
- na koji način organizacijska kultura utječe na poslovne rezultate?
- kako oblikovati organizacijsku kulturu?

## **1.2. Svrha i cilj istraživanja diplomskog rada**

Svrha i cilj istraživanja ovog diplomskog rada je prikazati značaj i utjecaj organizacijske kulture kao glavne strateške odrednice na poslovanje tvrtke.

## **1.3. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad strukturiran je u sedam poglavlja. Prvi dio se odnosi na Uvod koji čini problem, predmet, svrhu i cilj istraživanja te strukturu diplomskog rada. Zatim u drugom poglavlju se pojmovno određuje i definira organizacijska kultura. Osim toga određuju se elementi, modeli, vrste, tipovi, funkcije i stilovi organizacijske kulture kako bi se pobliže objasnila njena svrha u



poslovanju. U trećem poglavlju prikazano je upravljanje organizacijske kulture koje započinje njenim nastajanjem i oblikovanjem, zatim mjerenjem i nakraju samim održavanjem. U četvrtom poglavlju utvrđuje se i iskazuje poslovni rezultat putem pokazatelja uspješnosti poslovanja. U petom poglavlju prikazan je praktični primjer ispitivanja organizacijske kulture u poduzeću AITAC d.o.o. U šestom poglavlju se zagovara o utjecaju organizacijske kulture na poslovne rezultate kao što glasi sami naslov diplomskog rada. Također u ovom dijelu se odgovara na pitanje zašto je važna organizacijska kultura. U sedmom odnosno završnom poglavlju se donosi zaključna riječ o organizacijskoj kulturi koja danas ima sve veći utjecaj u poslovanju.

## **2. ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Za početak važno je definirati organizaciju kao svaki sustav koji sadrži više dionika sa zajedničkim ciljem, a to mogu biti poduzeća, javne institucije, država, odjel marketinga, sportski klub itd... Danas se organizacijska kultura uzima „zdravo za gotovo“, ali kada budući klijent ili zaposlenik uđe u organizaciju prvo ga dočeka ta kultura prije nego mu se da opis radnog mjesta, pravila i procedure. Organizacijska kultura je upravo ono što će vas privući ili odbiti od posla, a definira se kao ozračje u organizaciji koje je posljedica utjecaja prošlih i sadašnjih zaposlenika koji djeluju na stavove, razmišljanje i ponašanje ljudi.

### **2.1. Pojmovno određenje organizacijske kulture**

Pojam organizacijske kulture pojavljuje se 1972. godine u djelima autora Petersa i Waltermana koji po prvi put progovaraju o organizacijskoj kulturi kao bitnom činitelju uspješnosti poduzeća (Sikavica, Novak, 1999, 580). Peters i Walterman u svojoj knjizi pod nazivom „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).

Devet godina nakon ovog djela organizacijska kultura kao znanstvena disciplina organizacije pojavljuje se 1981. godine kao kolegij pod nazivom „Koropracijska kultura“ na Harvard Business School. (Sikavica, Novak, 1999, 580).

U Europi 70-ih godina velika naftna kriza izazvala je recesiju i povećani broj nezaposlenih, dok u Japanu dolazi do povećanja zaposlenih, nakon toga japansko gospodarstvo postaje konkurentno. Ova dva povijesna događaja bitno su utjecala na povećani interes za organizacijskom kulturom.

Danas organizacijska kultura postaje značajan činitelj uspjeha i samog postanka organizacije. Masovnim zapošljavanjem u tercijarne i kvartalne djelatnosti dovelo je do stalnog

istraživanja psihofizičkog rada zaposlenika. Uvođenjem u suvremene organizacije, organizacijska kultura postaje novi koncept analize i razumijevanja organizacijskog ponašanja te čini osobnost neke organizacije.

Početkom 70-tih godina sve do danas brojni autori spominju organizacijsku kulturu u svojim djelima, stoga slijedi nekoliko definicija koje će pobliže pojasniti njezinu svrhu.

Općenito organizacijska kultura se definira kao temeljne pretpostavke, zajedničke vrijednosti i vjerovanja koja određuju način na koji se članovi organizacije ponašaju i ophode jedni prema drugima kao i način na koji pristupaju svojim aktivnostima.

Prema 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“ (Kavčić, 1992. prema Žugaj et al., 2004, 6).

Cingula ističe „organizacijska se kultura izražava kroz ponašanje 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. prema Žugaj et al., 2004, 7).

Zatim Weihrich i Koontz navode „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“ (Weihrich, Koontz, 1994. prema Žugaj et al., 2004, 7).

Navedene definicije ukazuju na činjenicu da organizacijska kultura čini niz vrijednosti, normi, vjerovanja i stila ponašanja. Bitno je spomenuti da same vrijednosti pružaju osjećaj zajedničkog usmjerenja svih zaposlenika k ostvarenju organizacijskih ciljeva kroz određenu misiju i viziju. Grupa McKinseyevih savjetnika je došla do zaključka: „uspješna su ona poduzeća koja u

nešto vjeruju“ (Megginson et. al., 1989. prema Žugaj et al., 2004, 9). U nastavku ovog diplomskog rada prikazano je poslovanje uspješnog poduzeća u Hrvatskoj, točnije u Rijeci, po imenu AITAC d.o.o. AITAC-ove vrijednosti su: avantura, integritet, timski rad, postignuće i kreativnost. Više o tome je razrađeno u nastavku rada.

## **2.2. Elementi organizacijske kulture**

U prethodnom poglavlju definirana je organizacijska kultura no za kvalitetnije razumijevanje važno je znati njezine temeljne elemente. Postoje brojne teorije o elementima organizacijske kulture. Autor Armstrong ih je podijelio u tri skupine:

1. organizacijske vrijednosti
2. organizacijska klima
3. menadžerski stil (Žugaj, Cingula, 1992. prema Žugaj et al., 2004, 10).

Postoje različita tumačenja organizacijskih vrijednosti, neki ih nazivaju središnjim vrijednostima, a drugi korporacijskim vrijednostima. Woodcock i Francis organizacijske vrijednosti definiraju uspoređivanjem s temeljima kuće kao građevine. Zanimljiva je činjenica da o stanju temelja ovisi stabilnost kuće. Također organizacijske vrijednosti se mogu definirati kao načela koja povezuju grupu u cjelinu ili zajednička usmjerenja koja pružaju smjernice ponašanja u određenoj organizaciji.

Drugi element organizacijske kulture čini organizacijska klima, jedan od najvažnijih čimbenika koji djeluje na psihološka stanja zaposlenika. Ona utječe na komunikaciju, donošenje odluka, rješavanje konflikta, efikasnost i produktivnost organizacije. Organizacijska klima je radna atmosfera koja utječe na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenika. Bitno je da postoji dobra organizacijska klima koja će motivirati zaposlenike i povećati njihovu produktivnost.

Treći element čini menadžerski stil, iz samog naziva može se zaključiti da se radi o ponašanju menadžera u poduzeću. Postoje dva stila stila: autokratski i demokratski. Menadžer koji ima usvojen autokratski stil, ne komunicira s podređenima te donosi odluke sam bez konzultacija

s drugim zaposlenicima. Takvom menadžeru je samo važan profit. S druge strane, demokratski stil predstavlja menadžera koji je prijateljski nastrojen prema svim zaposlenicima. Postoji obostrana komunikacija, prihvaćanje savjeta od strane zaposlenike što rezultira zajedničkim donošenjem odluka. Ovaj menadžer je fokusiran na brigu za ljude te njihovu dobrobit i zadovoljstvo.

Dok Bahtijarević- Šiber dijeli organizacijsku kulturu na: vrijednosti, norme, stavove, uvjerenja, običaje, rituale, jezik, komunikaciju te simbole.

Nadalje Megginson, Mosley i Pietri Jr. smatraju da organizacijsku kulturu čine: obredi, rituali, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi i legende.

Iz navedenih podjela različitih autora može se reći da su glavni elementi organizacijske kulture i pokazatelji same razvijenosti i izrađenosti pojedinog poduzeća:

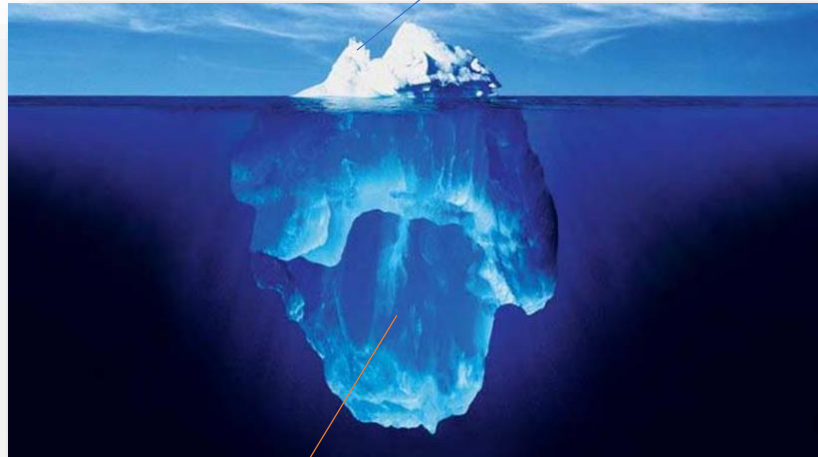
- trajne vrijednosti
- norme i običaji
- komunikacije i jezik
- simboli i rituali
- priče i mitovi
- tabui i obredi (Buble et al., 1997. prema Žugaj et al., 2004, 12).

Svi iznad spomenuti elementi imaju moć stvaranja osobnosti nekog poduzeća. Zato se može reći da su oni podloga za oblikovanje i korištenje organizacijske kulture u svrhu postizanja strateških ciljeva poduzeća.

Na Slici 1 slikovito je prikazana organizacijska kultura te njeni formalni i neformalni aspekti.

Slika 1. Razine organizacijske kulture

**Formalni aspekti:** Kako kažemo da rješavamo stvari



**Neformalni aspekti:** Kako zaista rješavamo stvari

Izvor: podatak iz AITAC d.o.o.

Također elementi organizacijske kulture mogu biti vidljivi i nevidljivi. Vidljivu razinu čine simboli, ceremonije, rituali, žargon i jezik, dok nevidljivu razinu čine vrijednosti, norme stavovi i uvjerenja.

### 2.3. Modeli i vrste organizacijske kulture

Prema Moorheadu i Griffnu (1989.) postoje tri modela organizacijske kulture:

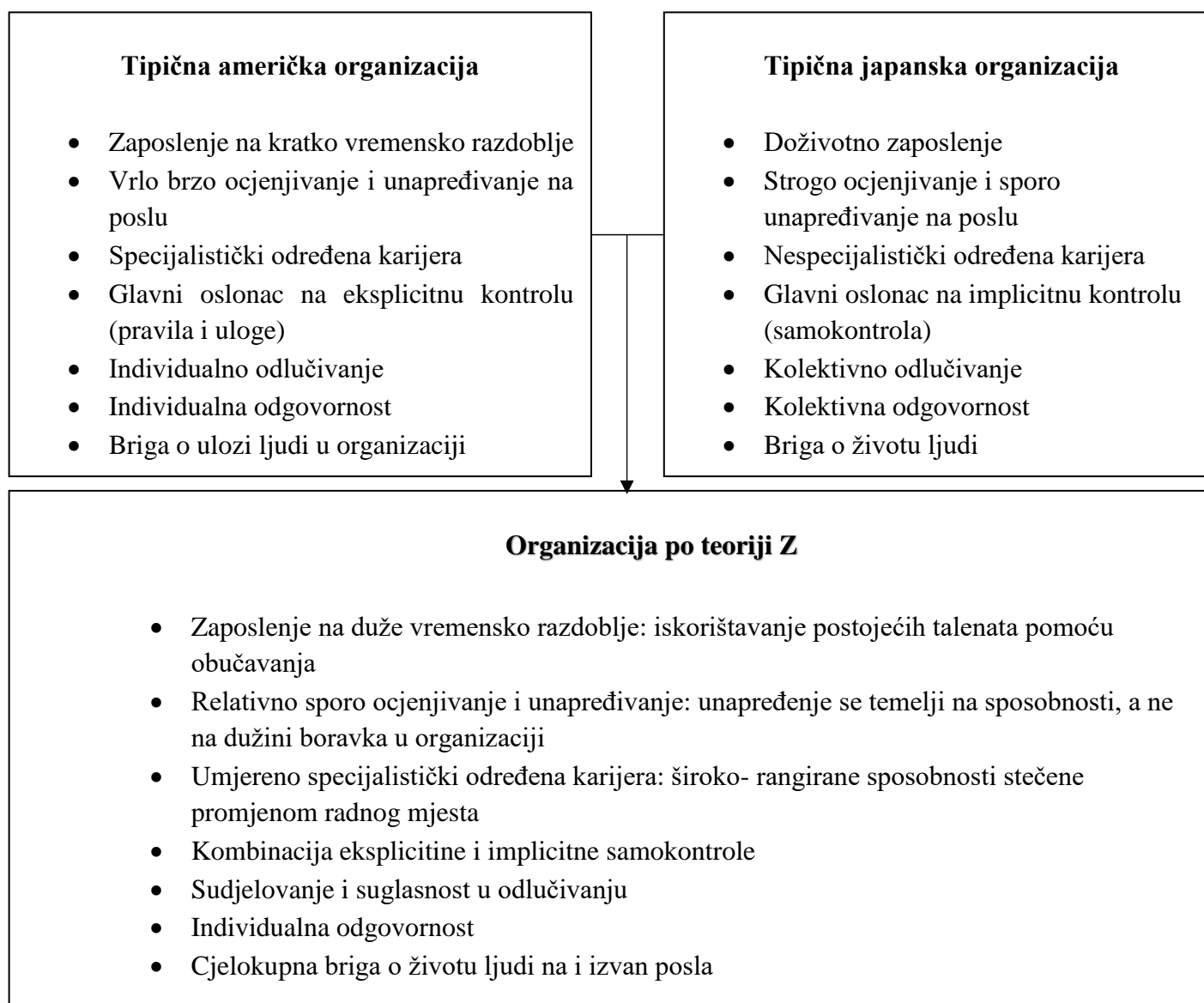
- a) Parsonsov „AGIL“ model
- b) Ouchi-jev model
- c) Peters- Watermanov pristup

a) „Parsonov „AGIL“ model poznat već od 60-tih godina koji je usmjeren na razvitak okosnice, okvira za objašnjenje i razumijevanje sadržaja te vrijednosti u kulturalnom sustavu“

(Žugaj et al., 2004, 19). Ovaj model sadrži nekoliko funkcija: prilagodba (sposobnost prilagodbe određenim promjenama), postignuće cilja (sposobnost postizanja ciljeva), povezivanje (sposobnost integracije različitih dijelova sustava) i zakonitost (pravo opstanka i prihvaćanja).

(b) Ouchi-jev model je model kojeg je izradio autor Ouchi i predstavio osnovne razlike između američke i japanske organizacije te organizacije po teoriji „Z“. Teorija „Z“ je hibridni model između američkog i japanskog poduzeća, kao što je vidljivo na Slici 2.

Slika 2. Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“



Izvor: Izradila autorica prema Žugaj et al., 2004, 20

c) Peteres- Watermanov pristup opisuje uspješna poduzeća:

- usmjerenost na akciju
- njeguje dobre odnose s klijentima i dobavljačima
- potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo
- potiču proizvodnost ljudi
- razvijaju dobar, neposredni, kooperativni menadžment
- dobri su i prisni odnosi i kontakti, diversifikacija
- jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje
- stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju (Jurina, 1994, 173).

Svaka organizacija je jedinstvena na svoj način te iz njih proizlazi specifična organizacijska kultura, zato postoji šest osnovnih vrsta organizacijske kulture:

- a) dominantna kultura i supkultura
- b) jaka i slaba kultura
- c) jasna i nejasna kultura
- d) izvrsna i užasna kultura
- e) postojana i prilagodljiva kultura
- f) participativna i neparticipativna kultura (Sikavica, Novak, 1999, 600-607).

„**Dominantne kulture** su one kulture koje dijele poglede većine članova organizacije. Unutar većih organizacija postoje i supkulture, tj. kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno grupa unutar organizacije“ (Gordon et al., 1990. prema Žugaj et al., 2004, 21).

Poduzeće kad ima **jaku kulturu** znači da posjeduje opširnu i preciznu dominantnu kulturu koja je prihvaćena od članova organizacije. Ova vrsta organizacijske kulture se teže mijenja i nije sklona promjenama. Suprotno jakoj kulturi jest **slaba kultura**, koja nije prihvaćena od članova organizacije.



Poduzeća koja imaju **jasnu kulturu** su prepoznatljiva kako članovima tima tako i ljudima izvan samog poduzeća. Dok imati **nejasnu kulturu** znači da zaposleni ne prepoznaju i ne znaju kakva je njihova kultura.

„**Izvršnu kulturu** je moguće prepoznati po nekim značajkama: planiranje života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposlenik se osjeća članom velike obitelji. U izvršnoj kulturi postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti“ (Žugaj et al., 2004, 22). Suprotnost izvršne kulture je **užasna kultura** koja je prepoznatljiva po kriznom menadžmentu i konfuziji.

Poduzeća koja posluju u stabilnim uvjetima imaju **postojanu kulturu**, a ona poduzeća koja posluju ili djeluju u promjenjivoj okolini imaju **prilagodljivu kulturu**.

Zatim postoji **participativna kultura** koja potiče sudjelovanje svih zaposlenih u proces odlučivanja i obrnuto **neparticipativna kultura** u kojoj samo menadžment donosi odluke bez uključenja ostalih zaposlenika.

## 2.4. Tipovi organizacijske kulture

Postoji četiri tipa organizacijske kulture koji su prikazani u nastavku teksta:

1. Scholzova tipologija
2. Handyjeva tipologija
3. Deal i Kennedyjeva tipologija
4. Edwards i Kleinerova tipologija (Žugaj et al., 2004, 24).

Prva tipologija dobila je ime po autoru Scholzu koji je tvrdio da organizacijska kultura postoji u tri dimenzije: prva dimenzija je evolucijski inducirana kultura (Tablica 1) što znači da je evolucijski povezana i sklona stabilnosti ili promjeni. Zatim druga dimenzija se naziva interno inducirana kultura što znači da je okrenuta prema unutrašnjosti poduzeća. Dok je treća dimenzija,

eksterno inducirana kultura koje se odnosi na vanjsku okolinu poduzeća. Na svakoj od ovih dimenzija postoje različiti tipovi kulture.

Tablica 1. Scholzova tipologija kulture prema evolucijski induciranoj dimenziji

<b>TIP KULTURE</b>	<b>OSOBNOST</b>	<b>VREMENSKA ORIJENTACIJA</b>	<b>SKLONOST RIZIKU</b>	<b>ORIJENTACIJA PREMA PROMJENAMA</b>
<b>Stabilna</b>	Introvertirana	Okrenuta prošlosti	Nesklona riziku	Ne prihvaća nikakve promjene
<b>Reaktivna</b>	Introvertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća minimalne rizike	Prihvaća minimalne promjene
<b>Anticipirajuća</b>	Djelomično introvertirana, djelomično ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća uobičajene (poznate) rizike	Prihvaća postupne promjene
<b>Istraživačka</b>	Ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost i budućnost	Djeluje prema načelu „nema dobiti bez rizika“	Prihvaća radikalne promjene
<b>Kreativna</b>	Ekstrovertirana	Orijentirana na budućnost	Preferira neuobičajene rizike	Traži neuobičajene promjene

Izvor: Izradila autorica prema Žugaj et al., 2004, 26

Iz Tablice 1 može se iščitati osobnost, vremenska orijentacija, sklonost riziku i orijentacija prema promjenama za pet tipova kultura: **stabilna** („ne talasaj“), **reaktivna** („ljuljanjem ublaži

pritisak“), **anticipirajuća** („planiraj unaprijed“), **istraživačka** („budi tamo gdje je akcija“) i **kreativna** („kreiraj budućnost).

Druga Scholzova tipologija kulture prema interno induciranoj dimenziji dijeli se na:

- a. **Proizvodnu kulturu** - odnosi se stalne proizvodne procese gdje je visok stupanj rutinizacije i standardizacije uz niske zahtjeve stručnosti i slaba prava pojedinaca.
- b. **Birokratsku kulturu** - odnosi se na povećani odnosno srednji stupanj rutinizacije i standardizacije u odnosu na proizvodnu kulturu. Vrste poslova, specifikacije, prava i obveze proizlaze iz pozicije u hijerarhiji.
- c. **Profesionalna kultura** - zahtjeva niski stupanj rutinizacije i standardizacije uz visoku stručnost. Zadaci se dodjeljuju pojedincima na temelju vještina i znanja koja posjeduju (Žugaj et al., 2004, 27).

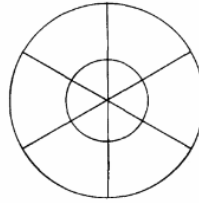
Treću dimenziju po imenu eksterno inducirana kultura predstavlja odnos organizacije i okoline. Ova dimenzija sadrži četiri vrste organizacijske kulture koje je Scholz preuzeo od autora Deala i Kennedyja, a to su:

- a. **Kultura čvrstih i hrabrih momaka („Macho kultura“)** – ovu kulturu karakteriziraju visoke ambicije, a posljedica toga je visok rizik i brzi protok povratnih informacija. Dakle kao što i sami naziv kulture govori o čvrstim i hrabrim momcima, odnosno pojedincima koji su spremni preuzeti rizik, takvom odlukom se dolazi do brže i veće zarade. Ovakva vrsta kulture popularna je u SAD-u, a ponajviše u djelatnostima poput graditeljstva, propagande, kozmetike i zabave.
- b. **Kultura „puno rada – puno zabave“** – temelji se na timskom radu uz težak i ozbiljan rad s ugodnom atmosferom. Uz veliki broj aktivnosti odnosno zadataka, pojedinci zajedno odlučuju i rješavaju postojeće probleme sve to uz zabavu. Ova kultura sadrži nizak stupanj rizičnosti i preporučuje se poduzećima koji se bave prodajom iz masovne proizvodnje.

- c. **Kultura „kladi se na svoju organizaciju“** – prepoznatljiva je po zahtjevnim odlukama visoko rizične i profitabilne prirode koje imaju dugoročni učinak na organizaciju. Ovakve odluke donose ključne osobe s posebnim znanjem i iskustvom s obzirom na velik rizik. Najbolji primjer ove kulture odnosi se na poduzeća koja se bave naftom i zrakoplovom.
  
- d. **Procesna kultura** – kao što i sami naziv govori radi se o procesu odnosno o kontinuitetu aktivnosti i njihovoj predvidljivosti. Upravo radi toga ova vrsta kulture fokusirana je na to da se posao obavlja, a ne na rezultate i učinkovitost poduzeća. Primjer ove kulture nalazi se u birokratiziranim državnim agencijama, također i u poduzećima koja se bave financijama, računovodstvom te bankarstvom (Žugaj et al., 2004, 28).

Handyeva tipologija organizacijske kulture dijeli se na četiri vrste. **Kultura moći** – naziva se i poduzetničkom kulturom. U ovoj kulturi veliki utjecaj na organizaciju ima centralna figura i pojedinci oko nje. Ta moć se širi poput zraka prema van. Centralna figura ili jezgra moći je sami osnivač koji određuje pravila, norme i procedure unutar organizacije. Važno da su pravi ljudi unutar jezgre i da postoji međusobno povjerenje, razumijevanje i dobra komunikacija što je preduvjet za uspjeh. Kulturu moći se može pronaći u malim poduzećima iako je danas to sve rjeđe. U današnjem suvremenom svijetu, velike i uspješne organizacije razvijaju ovaj tip kulture, ali kroz visoku decentralizaciju i organizacijsku strukturu koja ima male autonomne i fleksibilne organizacijske jedinice. Također ova kultura je poželjna u brokerskim transakcijama, u kriznim situacijama, u politici i sl. Kulturu moći se slikovito prikazuje kao „paukova mreža“ (Slika 3).

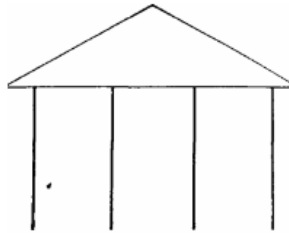
Slika 3. Shematski prikaz kulture moći



Izvor: Žugaj et al., 2004, 29

**Kultura uloga ili birokratska kultura** – zasniva se na formalnim pravilima i procedurama. Osim toga ključni pojmovi kulture uloga jesu logika, racionalnost i formalnost. Ljude se ne gleda kao pojedince već kao nositelje uloga. Shematski prikaz ove kulture je poput grčkog hrama (Slika 4).

Slika 4. Shematski prikaz kulture uloga



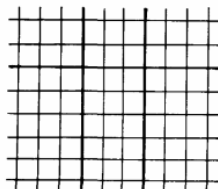
Izvor: Žugaj et al., 2004, 29

Hram se sastoji od stupova koji čine određene funkcije, dok vrh hrama predstavlja najviši položaj u odlučivanju i upravljanju. Ova kultura djeluje u organizacijama koje su stabilne i otporne na promjene te koje se bave proizvodnjom. Zaposlenici se osjećaju sigurno.

**Kultura zadataka ili timska kultura** – u toj kulturi pojedinci djeluju timski odnosno dijele svoje znanje, kompetencije i iskustvo radeći u grupama i projektnim timovima. Atmosfera je ugodna i prijateljska jer pojedinci međusobno surađuju, komuniciraju te imaju obostrano povjerenje i poštovanje. U ovom tipu kulture nije važan radni staž već kompetencije grupe i timova. Njihovi članovi su mladi, samouvjereni, kreativni ljudi koji vole izazove. Kreativnost je važnija od

kvantitete. Za kulturu zadataka preporučuje se matrična organizacija. Na Slici 5 je vidljiv shematski prikaz kulture zadataka.

Slika 5. Shematski prikaz kulture zadataka

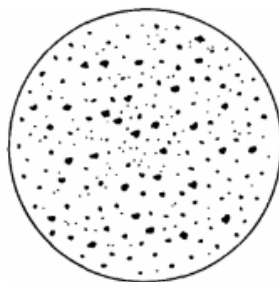


Izvor: Žugaj et al., 2004, 30

Strukturni reprezentat jest mreža u kojoj su neke linije izraženije od drugih. No postoje i problemi poput problema skupoće, resursa i kontrole. Problem skupoće se ponajviše odnosi na projektni rad zbog čestog alociranja ljudi i resursa. Problem resursa se odnosi na manjak ljudi, opreme, licenci, vremena itd... Problem kontrole se odnosi na preveliku raspodjelu odgovornosti na sve članove tima gdje se teže utvrđuju pojedinačne odgovornosti i obveze.

**Kultura pojedinca** – za razliku od prethodnih tri tipa kulture, kultura pojedinca ima najveći fokus na individualce i njihove pojedinačne talente, dok su struktura i organizacija samo pomoćni instrument za lakše ostvarivanje ciljeva individualaca. Dakle središnja točka ove kulture su upravo sami pojedinci koji žude za poštovanjem i ugledom. Primjer kulture pojedinca se pojavljuje u konzultantskim tvrtkama, odvjetničkim komorama, bolnicama, projektnim biroima i sl. Shematski prikaz kulture pojedinca se predstavlja kao galaksija individualnih zvijezda (Slika 6).

Slika 6. Shematski prikaz kulture pojedinca



Izvor: Žugaj et. al., 2004, 31

Deal i Kennedyjeva tipologija kulture se djeli na dvije situacijske značajke:

- prema vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka (brzi, spori)
- prema visini rizika nekog posla (mali, visoki) (Žugaj et al., 2004, 23).

Prema tim značajkama, Deal i Kennedy navode četiri tipa organizacijske kulture i to: **Kultura „sve ili ništa“** - obilježava visoki rizik i brzi feedback. Pojedinaac dolazi u centar pažnje radi svojih inovativnih ideja, visokih ciljeva i uspješnog poslovanja. Takvi pojedinci sadrže moć i prihode. Dok rad u timovima pada u drugi plan.

**Kultura „kruha i igara“** – ima mali rizik i brzi feedback. Dakle to su aktivnosti koje su puno sigurnije, zbog malih rizika. Ovaj tip kulture karakterizira ubrzanost, prijateljstvo i rad u timovima. Također se njeguju razni događaji zabavnog tipa poput slavljenje rođendana, dodjeljivanje nagrada i domjenaka u svrhu jačanja integriteta, timskog rada, motivacije i odnosa između zaposlenika.

Analitičko projektna kultura (**„kladi se na svoju kompaniju“**) – ova kultura karakterizira visoki rizik i spori feedback radi velikih ulaganja i donošenja dugoročnih odluka koja pružaju značajan uspjeh u poslovanju.

**Procesna kultura** – sadrži male ili niske rizike odluka te spori ili mali feedback. Orijentiranost na proces radnih zadataka te postoji mala tolerancija prema greškama u samom izvođenju procesa. Ovaj tip kulture se vodi prema hijerarhijskim načelima (Žugaj et al., 2004, 24).

Četvrta tipologija prema Edwards-u i Kleinerovu temelji se prema dva kriterija: briga za ljude i briga za učinak. Iz toga proizlaze četiri tipa organizacijske kulture:

- **Ravnodušna kultura** karakteristična je za organizacije koje su u silaznoj fazi svog životnog ciklusa. Postojanje apatije i izostanak vizije glavne su karakteristike ove kulture.
- **Brižna kultura** prvenstveno brine o ljudima. Naglasak je na timskom radu, suradnji i skladu između zaposlenika.
- **Stroga kultura** orijentirana je na uspjeh organizacije. Ovu kulturu karakteriziraju visoke plaće, stimulacije i razne nagrade radi veće odgovornosti prema radnim aktivnostima.
- **Integrativna kultura** po samom nazivu kulture može se zaključiti da se radi o poštivanju moralnih vrijednosti ljudi te o njihovoj brizi. Cilj je postići zadovoljavajuće rezultate uz maksimalno iskorištavanje ljudskih sposobnosti i vještina. Glavne karakteristike su visoka odgovornost prema izazovnim zadacima uz nagrađivanje zaposlenika za njihovu produktivnost (Žugaj et al., 2004, 26).

## 2.5. Funkcije organizacijske kulture

Mnogi autori su se bavili organizacijskom kulturom i njenim funkcijama, a u nastavku su navedene funkcije prema mišljenju Fikrete Bahtijarević- Šiber i Robbinsu.

Fikreta Bahtijarević- Šiber spominje nekoliko funkcija organizacijske kulture, a to su:

- određivanje ukupne uspješnosti i razvoja organizacije
- pomoć pri realizaciji strategije



- omogućavanje upoznavanja i prihvaćanja vizije
- eliminacija formalnih pravila i propisa
- adaptacija organizacije okolini
- osiguravanje integriteta i određivanje identiteta organizacije
- unificiranje socijalne dimenzije organizacije
- obrazac ponašanja
- filtriranja i kodiranje utjecaja okoline
- usmjeravanje energije prema postizanju misije i ciljeva
- određivanje imidža organizacije o samoj organizaciji
- učvršćivanje socijalnih podsustava
- osiguravanje autonomije djelovanja pojedinaca
- stvaranje motivacije
- izvor svrhe i stabilnosti organizacije i kontinuitet djelovanja (Bahtijarević- Šiber, 1993, 118-119).

Prema Robbinsu organizacijska kultura ima velik broj funkcija:

- organizacijska kultura ima ulogu određivanja granica i stvara razlike između organizacija
- prenosi misao svoga identiteta članovima organizacije
- kultura olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od pojedinčeva samointeresa, organizacijska kultura povećava postojanost društvenog sustava (Robbins, 1995, 256).

Iz navedenih funkcija može se zaključiti da kultura poduzeća određuje pravila ponašanja pojedinaca. Dok sa gledišta zaposlenika, vrijednost kulture proizlazi iz njihovih funkcija što im omogućuje na koji način trebaju djelovati u određenoj situaciji. Upravo iz funkcija poduzeća može se uočiti korelacija između organizacijske kulture i uspješnosti poslovanja.

## 2.6. Stilovi kulture

U tekstu ispod opisano je 12 stilova kulture koji utječu na organizacije i njihove članove.

1. **KONSTRUKTIVNI STILOVI**- zaposleni ulaze u međusobnu interakciju i prilaze zadacima na način koji im omogućavaju da ostvare više ciljeve i potrebe satisfikacije. Stilovi:
  - a. **Kultura postignuća**- karakterizira efektivne i zdrave organizacije u kojima se posao uspješno obavlja. Zaposlenike se cijeni radi postizanja vlastitih ciljeva.
  - b. **Samo - aktualizirana kultura**- karakterizira kreativne i inovativne organizacije koje pruža kvalitetne proizvode i usluge. Kvaliteta je iznad kvaniteta.
  - c. **Humanističko - ohrabrujuća kultura**- karakterizira organizacije koje potiču zadovoljstvo i uključenost zaposlenika što dovodi do efektivnog poslovanja. Zaposlenici u središtu pozornosti i od njih se očekuje da pružaju pomoć i podršku kolegama.
  - d. **Kultura druželjublivosti**- karakterizira otvorene i prijateljske organizacije u kojima su najvažniji međuljudski odnosi i timski rad. Potrebno je da su zaposlenici druželjublivi i iskreni te da otvoreno komuniciraju s drugim kolegama.
  
2. **PASIVNO/ OBRAMBENI STILOVI**- zaposleni se međusobno ophode na način na koji neće ugroziti njihovu sigurnost. S drugima ulaze u interakciju na obazriv i pažljiv način kako bi osigurali vlastitu sigurnost. Stilovi:
  - a. **Kultura prihvaćanja**- opisuje organizacije koje potiču međusobnu suradnju i prihvaćanje između zaposlenika. Sukobi i međuljudski odnosi se izbjegavaju.
  - b. **Konvencionalna kultura**- opisuje konzervativne, tradicionalne i birokratske organizacije. Od zaposlenih se očekuje da slijede pravila i ostave dobar dojam.

- c. **Ovisna/zavisna kultura**- opisuje organizacije nastrojene prema hijerarhiji bez aktivnog sudjelovanja. Donošenje odluka je centralizirano te sve odluke moraju biti odobrene od strane nadređenih.
  - d. **Kultura izbjegavanja**- opisuje organizacije u kojim se kažnjavaju pogreške, a uspjeh ne nagrađuje.
3. **AGRESIVNO/ OBRAMBENI STILOVI**- zaposleni prilaze zadacima energično i nametljivo kako bi zaštitili svoj status i sigurnost. Stilovi:
- a. **Opozicijska kultura**- opisuje organizacije u kojima prevladavaju kritike i provokacije. Odnosno pojedinci zauzimaju kritički stav te se suprotstavljaju idejama drugih.
  - b. **Kultura moći**- opisuje organizacije bez prava glasa koje su orijentirane na moć i autoritet pojedinaca. Ove organizacije su manje efektivne.
  - c. **Natjecateljska kultura**- opisuje organizacije koje su natjecateljski nastrojene što dovodi do ne suradnje između kolega. Jedino što je bitno je pobijediti. Zato se zaposlenici osjećaju kao da rade protiv svojih kolega, a ne sa njima.
  - d. **Perfekcionistička kultura**- opisuje organizacije koje zagovaravaju perfekcionizam, naporan rad i istrajnost. Zaposlenici dobivaju osjećaj da ne smiju napraviti pogreške i da trebaju raditi prekovremeno da bi predano ostvarivali zadane ciljeve (interni podaci iz poduzeća AITAC).

### 3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKOM KULTUROM

Organizacijska kultura se smatra neophodnom u svim vrstama organizacije te je od velike važnosti znati pravovremeno i kvalitetno upravljati njome. U upravljanju organizacijskom kulturom svi članovi organizacije bez obzira na hijerarhijski položaj trebaju biti dobro upoznati s normama, vrijednostima i pravilima ponašanja poduzeća. Stoga je upravljanje organizacijskom kulturom iznimno važan zadatak za menadžere koji to moraju prenijeti na cjelokupnu organizaciju odnosno na sve članove. Ukoliko se na adekvatan i odgovoran način upravlja, pojedinci će izvršiti svoje radne dužnosti na zadovoljavajući način i time doprinijeti uspješnom poslovanju. Kako bi doprinos bio što učinkovitiji, potrebno je međusobno razumijevanje i suradnja između članova.

Upravljanje organizacijskom kulturom provodi se već pri selekciji i zapošljavanju novih kandidata na način da se izvršavaju razni testovi nad kandidatom. Primjer upitnika osobnosti je vidljivo na Slici 7.

Slika 7. Upitnik osobnosti

		Upitnik osobnosti	
		Ime i prezime	
	NAJVIŠE	NAJMANJE	
1.	C	C	umjeren, ljubazan
	B	E	uvjeravač, uvjerljiv
	D	D	ponizan, rezerviran, skroman
	E	A	originalan, inventivan, individualist
2.	B	B	atraktivan, šarmantan, privlačim druge
	D	D	kooperativan, spreman na dogovore
	A	A	tvrdoglav, odlučan, nepopustljiv
	E	C	slatkorječiv, onaj koji ugađa
3.	E	D	jednostavan za vođenje, onaj koji prati
	A	A	smion, hrabar, neustrašiv
	C	E	lojalan, vjeran, odan
	B	B	šarmantan, ugodan

Izvor: Primjer upitnika osobnosti iz poduzeća AITAC d.o.o.

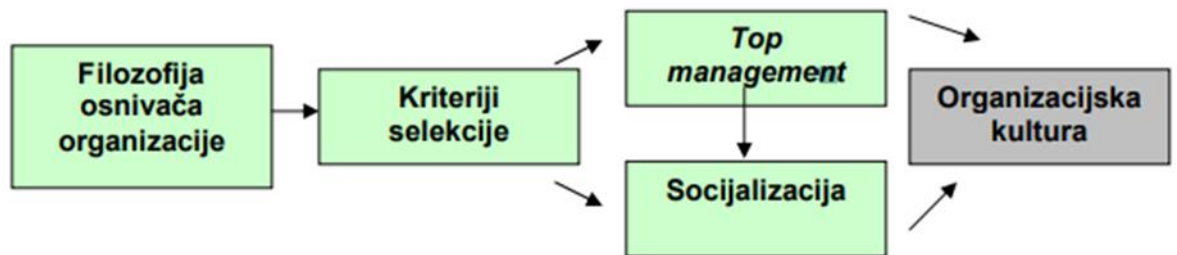
Primjer jednog od testa koji provodi poduzeće AITAC d.o.o. jest upitnik osobnosti koji može predočiti karakter kandidata i odgovoriti na pitanje oće li se potencijalni kandidat uklopiti u organizacijske vrijednosti poduzeća.

### 3.1. Nastajanje i oblikovanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura je nematerijalnog tipa, no ima snažnu silu u nekoj zajednici ljudi. Koliko je teško definirati, implementirati, mjeriti i kontrolirati organizacijsku kulturu toliko je težak zadatak menadžera promijeniti postojeću. Kanter je izrekao drugim riječima da je „mijenjati kulturu isto što i promijeniti smjer velikom preookeanskom brodu“ (Morris et., al., 2008, 251.).

Svaka organizacija na samom početku svog razvoja ima mali broj zaposlenika te su oni ključni u nametanju svoje vizije, misije, normi itd... Oni se nazivaju osnivačima koji upravljaju odabirom i izradom poželjne organizacijske kulture. Također imaju utjecaj na postavljanje temelja organizacijske kulture, pod time se misli na vrijednosti i norme koje oni sami poštivaju i s kojima se vode u poslovanju. Zato su upravo oni prenositelji određenog načina ponašanja na sljedeće nove zaposlenike. Slika 8 prikazuje proces nastajanja organizacijske kulture.

Slika 8. Kako nastaje organizacijska kultura?



Izvor: Robbins, 1995, 523

Prilikom zapošljavanja najčešće odabiru zaposlenike prema određenim kriterijima selekcije odnosno hoće li se kandidat uklopiti i prihvatiti vrijednosti za koje se poduzeće zalaže. Ponekad to može ishoditi manjkom kreativnosti i inovacija u organizaciji.

Zatim top management kreira organizacijsku klimu odnosno definira prihvatljivo ponašanje zaposlenika i određuje vrijednosti organizacije. Osim toga određuje proces socijalizacije koji je zaslužan za uklapanje i prilagođavanje novih zaposlenika u organizacijsku kulturu.

Na nastajanje i oblikovanje organizacijske kulture utječu brojni vanjski i unutarnji činitelji:

- **Unutarnji činitelji:** ličnosti, tradicije, rituali, simboli, bačin i intenzitet rukovođenja i komuniciranja, postojeći organizacijski sustavi i poduzetnička koncepcija (ciljevi, strategija).
- **Vanjski činitelji:** tržište i tržišne promjene, gospodarski, tehnološki, ekološki, društveni, pravni, politički i kulturni uvjeti (Žugaj, Cingula, 1992, 211).

Za pravilno oblikovanje organizacijske kulture potrebno je definirati osnovnu djelatnost organizacije, prepoznati tržišne uvjete, definirati prihvatljivo ponašanje organizacije prema klijentima, dobavljačima, javnosti itd... Odrediti odnos, način selekcije i unaprijeđenja zaposlenih te naposljetku stav prema organizaciji (Žugaj et al., 2004, 548).

Kada se odredi organizacijska kultura to ne znači da je završen posao. Potrebno ju je kvalitetno održavati i razvijati, a ulogu u tome imaju upravo osnivači, top management i proces selekcije.

### 3.2. Mjerenje organizacijske kulture

Do danas mnogi su autori kvantitativno istraživali načine mjerenja organizacijske kulture. Također upozoravali su da je potrebno uložiti puno truda za njezino adekvatno mjerenje. No prema Alvessonu (1995.) postoje tri tipa istraživača za mjerenje organizacijske kulture:

- otvoreni (neposredni) promatrač- promatra i sve bilježi
- konzultant- savjetuje za neka poboljšanja u poduzeću
- akademski obrazovan istraživač- pruža objašnjenje (Žugaj et. al., 2004, 32).

Kroz povijest istraživanja su se mijenjala o organizacijskoj kulturi pa tako i o načinu njezinog mjerenja. S obzirom da postoje tri tipa istraživača tako su se i razlikovala njihova mišljenja. Prvi procesi mjerenja započeli su 60-ih godina prošlog stoljeća kada je fokus bio na situaciju u kojoj se nalazilo poduzeće. Danas je fokus na individualnost i liberalizam. Upravo zbog toga došlo se do zaključka da je potrebno ispitati i konzultirati sve članove organizacije kako bi se dobila što realnija slika o postojećoj organizacijskoj kulturi. U nastavku rada prikazano je nekoliko

načina mjerenja organizacijske kulture prema autorima Cooke, Rousseau, Hofstede i njegovi suradnici te Shein.

OCI (Organizational Culture Inventory), upitnik za mjerenje bihevioralnih normi i očekivanja, razvili su autori Cooke i Rousseau. Sastoji se od 120 čestica Likertova tipa s pet stupnjeva. Ovaj tip upitnika mjeri se na individualnoj, hijerarhijskoj i organizacijskoj razini. Osim toga koriste se tri faktora, a to su: „ljudi/ sigurnost“, „zadatak/ sigurnost“ i „zadovoljstvo“ (Zoran Sušanj, 2005., 58).

Nadalje, Hofstede i suradnici razvili su upitnik za mjerenje organizacijskih vrijednosti i prakse. Prvi dio upitnika sadrži izražavanje osobnog mišljenja o vrijednostima organizacije. Dok drugi dio upitnika traži osobni opis svakodnevne prakse. Ova analiza se izvodi na razini odjela. (Zoran Sušanj, 2005, 58).

Shein predlaže duži i teži proces mjerenja organizacijske kulture na način da se promatraju članovi organizacije. Ovaj proces sadrži deset koraka:

1. ulaz u poduzeće (organizaciju) i pripremanje na iznenađenje
2. sustavsko promatranje i provjeravanje cijele organizacije
3. pronalaženje motiviranog člana grupe
4. otkrivanje sitnih djelića organizacijske kulture te pronalaženje što više „skrivenih“ informacija
5. zajedničko istraživanje kako bi se pronašla objašnjenja za neke pojave
6. definiranje hipoteze
7. sustavska provjera i utvrđivanje dobivenih podataka
8. kretanje prema razinama pretpostavki
9. mjerenje osobina
10. formalni pismeni opis (Cooper, 1995. prema Žugaj et al., 2004, 33).

### 3.3. Održavanje organizacijske kulture

Da bi organizacijska kultura bila učinkovita potrebno ju je održavati. Uspješan način održavanja organizacijske kulture provodi se prilikom adekvatnog odabira ljudi pri zapošljavanju, zatim njihovom pravilnom educiranju u skladu s vrijednostima i normama poduzeća. U nastavku rada su prikazane tri najvažnije sile u održavanju organizacijske kulture:

- **Proces selekcije-** cilj svake organizacije je zaposliti pojedince sa traženim kompetencijama i znanjem za određeni tip posla no također potrebno je ispitati hoće li se kandidat uklopiti u vrijednosti koje zalaže poduzeće.
- **Akcije glavnih direktora-** akcije ili radnje menadžera su ključne jer upravo oni sudjeluju u procesu odlučivanja, a samim time i u donošenju odluka.
- **Metode i postupci socijalizacije-** se odnose na postupak prilagođavanja novih zaposlenika na kulturu neke organizacije i to u tri faze: faza dolaska, faza susreta i faza preobražaja. Provođenjem ovog postupka može se uvidjeti proizvodnost novog zaposlenika, njegova predanost u ostvarivanju ciljeva i rješavanja zadataka te naposljetku hoće li ostati u organizaciji (Žugaj et al., 2004, 34).

Novi zaposlenici uče i prisvajaju način ponašanja, poštivanja normi i vrijednosti poduzeća i time se prilagođavaju grupi ljudi. Takav proces je kružni te se primjenjuje na sljedeće nove zaposlenike. Sve naučene vrijednosti i norme postaju dio stava i ponašanja svih zaposlenika. Na taj način se dobiva jaka organizacijska kultura, no svaka organizacija ima poseban i jedinstven karakter, isto kao i ljudi.



## **4. POSLOVNI REZULTAT I USPJEŠNOST POSLOVANJA**

Poslovni rezultat je ostvarena uspješnost poslovanja neke organizacije ili pojedinca, a predstavlja razliku između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda koji su obračunati u određenom razdoblju. Obračuni se odnose na sve poslovne promjene u određenom razdoblju, ali najčešće se radi o razdoblju unutar jedne godine. Stoga poduzeće na kraju poslovne godine sastavlja dva financijska izvještaja, a to su bilanca stanja koja prikazuje financijski položaj poduzeća te bilancu uspjeha odnosno račun dobiti i gubitka koji predstavlja uspješnost poslovanja. Bilanca sadrži imovinu, obveze i kapital, dok račun dobiti i gubitka iskazuje prihode, rashode i ostvareni poslovni rezultat. Osim toga poslovni rezultat se odnosi na postignuća organizacije koja se mogu financijski izraziti kao prihod, dobit, neto profit ili prema drugim mjerilima kao što su tržišni udio, zadovoljstvo kupaca i broj prodajnih jedinica.

### **4.1. Utvrđivanje i iskazivanje poslovnog rezultata**

Poslovni rezultat utvrđuje i iskazuje se računom dobiti i gubitka na kraju obračunskog razdoblja. Stoga u prvoj fazi utvrđuju se prihodi i rashodi obračunskog razdoblja. Zatim u drugoj fazi se uspoređuju ukupni prihodi i rashodi te se utvrđuje poslovni rezultat prije oporezivanja. Cilj svakog poduzeća je da razlika između ukupnih prihoda i rashoda bude pozitivna odnosno da se ostvari pozitivan poslovni rezultat ili dobitak. Ukoliko neko poduzeće ima veće ukupne rashode od ukupnih prihoda, tada je poduzeće ostvarilo gubitak. U trećoj odnosno zadnjoj fazi, prvo se za poslovnu godinu utvrđuje porez na dobit potom se utvrđuje neto dobit.

Bolji poslovni rezultat se može ostvariti na nekoliko načina:

- povećanjem prihoda, dok rashodi ostaju nepromijenjeni
- smanjenjem rashoda, dok prihodi ostanju nepromijenjeni
- ukoliko se rashodi smanjuju više nego se smanjuju prihodi
- ukoliko se prihodi povećavaju više nego se povećavaju rashodi.

## 4.2. Pokazatelji uspješnosti poslovanja

Kada poduzeće uspješno posluje znači da ima pozitivne poslovne rezultate i sposobnost ostvarivanja ciljeva i profitabilnosti te održavanja konkurentske prednosti. U ekonomskom smislu biti uspješan znači kada se prihodima mogu pokriti svi rashodi i time ostvariti dobitak. Stabilno je ono poduzeće koje ostvaruje najveći udio poslovnih prihoda. Iz svega navednog može se zaključiti: „poslovni rezultat je činjenica o poslovanju pomoću kojeg se izračunavaju pokazatelji uspješnosti poslovanja“ (Holjevac, 2007, 285). „Pokazatelji uspješnosti poslovanja održavaju kvalitetu poslovnog uspjeha, ali i kvalitetu menadžmenta“ (Holjevac, 2007, 319). Odnosno pokazuju menadžerima jesu li adekvatno iskoristili sve resurse. Također omogućuju uspoređivanje ostvarenih i očekivanih rezultata. Pokazatelji uspješnosti poslovanja moraju biti istiniti, potpuni i ažurni, a to su: proizvodnost rada, ekonomičnost i rentabilnost.

### 4.2.1. Proizvodnost rada

Proizvodnost rada je jedan od pokazatelja uspješnosti koji mjeri učinak u odnosu na vrijeme. Odnosno pokazuje učinkovitost rada kroz odnos ostvarene količine učinaka ili proizvoda i količine ljudskog rada u proizvodnji. Pokazatelj proizvodnosti rada se može iskazati odnosom količine proizvoda i usluga, prihoda, dobiti (u brojniku) i brojem zaposlenika (u nazivniku). Također se iskazuje odnosom prihoda od prodaje po zaposleniku i vrijednosti utrošenog materijala po zaposleniku. Vrijednost pokazatelja proizvodnosti se može povećati zbog povećanja prihoda i dobitka te zbog smanjenja i otpuštanja zaposlenih. Povećanje proizvodnosti uslijed otpuštanja zaposlenih je znak poslovnog neuspjeha. U nastavku je prikazana formula i izračun proizvodnosti rada na temelju prihoda na primjeru poduzeća AITAC d.o.o.

- **proizvodnost rada** na temelju prihoda = **ukupan prihod/ broj zaposlenih krajem mjeseca**

2013. godine AITAC d.o.o. je imao 12.916.800,00 kn ukupnog prihoda i 18 zaposlenika što znači da je proizvodnost rada iznosila 717.600,00 kn. Dok je 2019. godine imao 52.154.793,00

kn ukupnog prihoda i 68 zaposlenika te je tad proizvodnost rada iznosila 766.982,25 kn. Time se može uvidjeti da AITAC d.o.o. posluje uspješno i održava snagu poduzeća jer se povećava vrijednost pokazatelja proizvodnosti rada. Na Grafikonu 4 koji se nalazi u 5. cjelini ovog rada prikazani su prihodi po zaposlenom od 2013. do 2022. godine.

#### **4.2.2. Ekonomičnost**

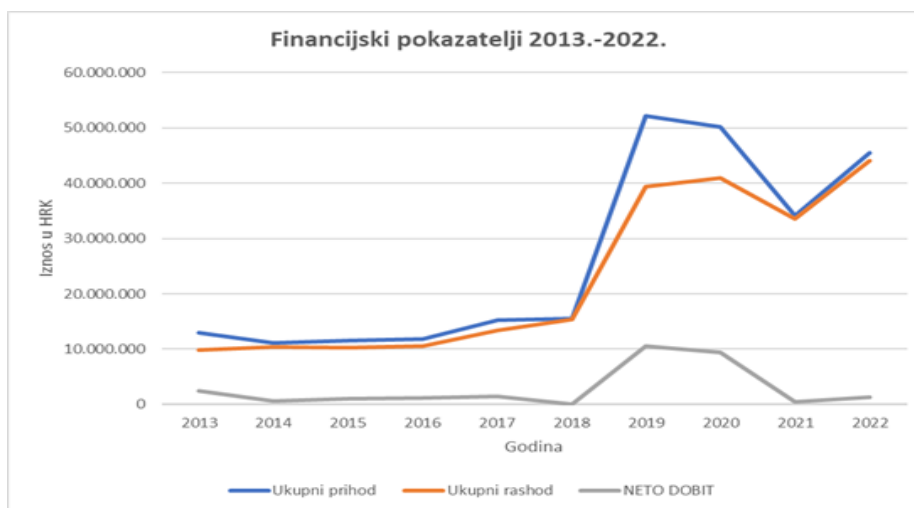
Ekonomičnost je odnos prihoda i rashoda, odnosno koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Svako poduzeće ima u cilju prihodima minimalno pokriti sve svoje rashode što je ujedno i temeljno ekonomsko načelo uspjeha. Pokazatelji ekonomičnosti moraju biti  $>1$  (što veći), a ako je  $<1$  poduzeće posluje s gubitkom. Može se prikazati kao ekonomičnost ukupnog poslovanja odnosom ukupnih prihoda i ukupnih rashoda zatim kao ekonomičnost prodaje odnosom prihoda od prodaje i rashoda od prodaje te kao ekonomičnost financiranja odnosom financijskih prihoda i financijskih rashoda. No također postoji i ekonomičnost izvanrednih aktivnosti koji se računa odnosom izvanrednih prihoda i izvanrednih rashoda. Formula ekonomičnosti ukupnog poslovanja glasi:

- **ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi / ukupni rashodi**

Na temelju podataka iz AITACa 2013. godine ukupni prihodi su iznosili 12.916.800,00 kn, a ukupni rashodi 9.822.900,00 kn i time se dobiva izračun ekonomičnosti ukupnog poslovanja koja iznosi 1,315. Zatim u 2019. godini ukupni prihod su bili 52.154.793,00 kn, a ukupni rashodi 39.316.069,00 kn, stoga ekonomičnost ukupnog poslovanja iznosi 1,327. Time se može uvidjeti da AITAC posluje s dobitkom jer je ekonomičnost ukupnog poslovanja u 2013. i 2019. godini veći od 1. U nastavku je dan pregled ključnih financijskih pokazatelja za razdoblje 2013.- 2022. (Slika 9) iz kojih je vidljiv nagli skok u poslovanju u 2019. godini koji se donekle održao i tijekom 2020. godine. U 2021. godini zabilježen je nagli pad (utjecaj pandemije COVID-19), dok se situacija u 2022. godini značajno popravila. U 2021. godini ostvareno je oko 34 mil. kuna prihoda uz neto dobit od 535.000 kn. Očekivani prihod na kraju 2022. godine iznositi će oko 45.5 mil kuna, dok će

očekivana neto dobit iznositi 1.4 mil. kuna – što ukazuje na ostvareni rast u prihodima od 33% dok je neto dobiti porasla za tri puta.

Slika 9. Pregled financijskih pokazatelja za razdoblje 2013.-2022.godine



Izvor: Podatak preuzet iz AITACa

#### 4.2.3. Rentabilnost poslovanja

Rentabilnost je jedan od najvažnijih pokazatelja poslovne uspješnosti jer održava ukamaćenost uloženog ukupnog ili vlastitog kapitala. Vlastiti kapital čini razliku između imovine i obveza. Svakom poduzeću je cilj ostvariti što veći financijski rezultat, ali uz što manje uložениh sredstava. U odnosu na prethodna dva pokazatelja rentabilnost se izražava u postotku. Rentabilno je ono poslovanje koje ima prihode veće od rashoda, odnosno ostvarenu dobit. Dok je nerentabilno poslovanje kada su prihodi manji od rashoda odnosno tada je ostvaren gubitak, što poduzeće može dovesti do stečaja. Djelovanje ljudskih potencijala je uzrok rentabilnosti i nerentabilnosti poduzeća. Postoji rentabilnost ukupnog ulaganja (ROA, ROI), rentabilnost vlastitog ulaganja (ROE) i rentabilnost prometa (ROS). Opća formula pokazatelja rentabilnosti:

$$\text{Pokazatelj rentabilnosti} = \text{dobit} / \text{ukupna imovina}$$

## **5. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE U PODUZEĆU AITAC D.O.O.**

Za kvalitetno razumijevanje organizacijske kulture poduzeća AITAC d.o.o. potrebno je bilo istražiti opće podatke o poduzeću, organizacijsku strukturu i analizu zaposlenih. Nakon toga se ispitala i istražila trenutna i idealna organizacijska kultura AITACa i način njene implementacije.

### **5.1. Opći podaci o poduzeću AITAC**

Tvrtka AITAC d.o.o. osnovana je 2005. u Rijeci s vizijom stvaranja respektabilnog svjetskog *branda* u području projektiranja i dizajna plovnih objekata. U svakodnevnom radu kontinuirano ulaže u napredak i edukaciju vlastitog tima stručnjaka koji su temelj uspjeha tvrtke. Njihova znatiželja i kontinuirana potraga za inovativnim i inteligentnim rješenjima uz primjenu visoko tehnoloških alata omogućava izvršenje izazovnih, sofisticiranih i složenih projekata.

Aktivnosti AITAC d.o.o. usmjerene su na projektiranje brodova, naročito mega-jahti i *cruisera* visokog stupnja složenosti i vrhunskih zahtjeva u korist klijenata. Osim projektiranja u brodogradnji, tvrtka također pruža Konzultantske usluge i usluge podrške za Dassault Systèmes rješenja, primarno za 3DEXPERIENCE platformu te usluge 3D Skeniranja za potrebe brodogradnje i drugih komplementarnih industrija.

Međunarodni karakter poslovanja uvjetovao je otvaranje i tvrtki van RH, tako da je trenutno dio grupacije i tvrtka *kćer* u Njemačkoj (AITAC GmbH) primarno za potrebe klijenta Meyer Werft. U proteklom izvještajnom razdoblju, otvoren je i tvrtka *kćer* u Nizozemskoj (AITAC BV) za potrebe klijenta DAMEN Group te je akviziran mali projektni ured u Francuskoj (TVAN) s kojima smo surađivali dugi niz godina.

AITAC trenutno zapošljava sveukupno 129 visokoobrazovanih djelatnika, većinom inženjere strojarstva i brodogradnje, uključivo i menadžment te administrativno i pomoćno osoblje. AITAC je od početka svoje djelatnosti u potpunosti izvozno orijentiran.

Na AITAC-ovoj listi klijenata nalaze se najrespektabilnije svjetske tvrtke iz područja inženjerstva i brodogradnje poput: brodogradilišta Meyer Werft (Njemačka), NOBISKRUG (Njemačka), Constructions Mécaniques de Normandie (Francuska), PIRIOU (Francuska), NAOS (Italija), KLEVEN Verft (Norveška), DAMEN YACHTING (Nizozemska), DAMEN NAVAL (Nizozemska), NEVESBU (Nizozemska), Sinnex (Austrija), Tankoa (Italija), San Lorenzo (Italija) i mnoge drugih.

Vizija tvrtke, sve do 2023. godine bila je isključivo vezana za core poslovanje te je glasila ‘projektiranje plovnih izazova’. Usvajanjem nove strategije, tvrtka je proširila horizonte i mijenja viziju u: ‘Turning inspiring ideas into A products’ – odnosno pretvaranje kreativnih i inspirativnih ideja u konkretna rješenja koja će na kraju rezultirati A (AITAC) proizvodom.

Misija AITAC-a je sadržana je u stavu VALUES-CHALLENGES-SOLUTIONS, što dodatno apostrofira način na koji se vodi samo poslovanje tvrtke i način na koji se namjerava ostvariti svrha poslovanja. Pružanje pravovremenih i visokokvalitetnih usluga utemeljenih na korporativnim **vrijednostima**, uz primjenu najmodernijih tehnologija zadovoljimo očekivanja naših klijenata i uspješno rješavamo sve **izazove**, te nudimo efikasna **rješenja** na dobrobit naših klijenata i zaposlenika u svrhu ostvarenja pozitivnog financijskog rezultata. To je dakako moguće isključivo uz visoko ulaganje u razvoj znanja zaposlenika, te stvaranje dugoročnog povjerenje klijenata utemeljenog na demonstriranom iskustvu, kreativnom i otvorenom pristupu na obostrano i trajno zadovoljstvo.

To je dakako moguće isključivo uz visoko ulaganje u razvoj znanja zaposlenika, te stvaranje dugoročnog povjerenje klijenata utemeljenog na demonstriranom iskustvu, kreativnom i otvorenom pristupu na obostrano i trajno zadovoljstvo.

## 5.2. Postignuća AITACa

Tvrtka je naročito posebna na sljedeća postignuća:

- Odabrani kao vodeći inženjerski tim na projektiranju tehnički najizazovnije konverzije 135 m fregate u 141 m super-jahtu za naručitelja iz Abu Dhabi-a (UAE), koja je trenutno osma po veličini, ali najbrža megajahta na svijetu i suradnja sa **Privinvest** grupom koja u svom sastavu ima nekoliko brodogradilišta (CMN, Nobiskrug, GNY) s kojima su također surađivali na projektima jahti.
- Dugogodišnju kontinuiranu suradnju sa njemačkim brodogradilištem **Meyer Werft** na projektiranju i razvoju najluksuznijih putničkih brodova kao i sa **DAMEN Grupom** za implementaciju naprednih CAD-PLM rješenja ali i pružanje inženjerske podrške za potrebe vojnih brodograđevnih projekata.
- Partnerstvo s francuskom tvrtkom **Dassault Systems**, vodeća svjetska tvrtka za 3D softverska rješenja i Product Lifecycle Management (PLM); sa kojom surađuju kroz odjel Consultancy & Support (C&S) pružajući konzultantske usluge i podršku u fazi prodaje i implementacije njihove platforme 3DEXPERIENCE-a za potrebe njihovih klijenata i/ili partnera (Bureau Veritas, Unilever, SBM, VARD Marine, DAMEN, itd.)

Tvrtka je prepoznata u nacionalnoj i međunarodnoj brodograđevnoj zajednici te je dobitnik niza nagrada i priznanja među kojima se naročito ističu:

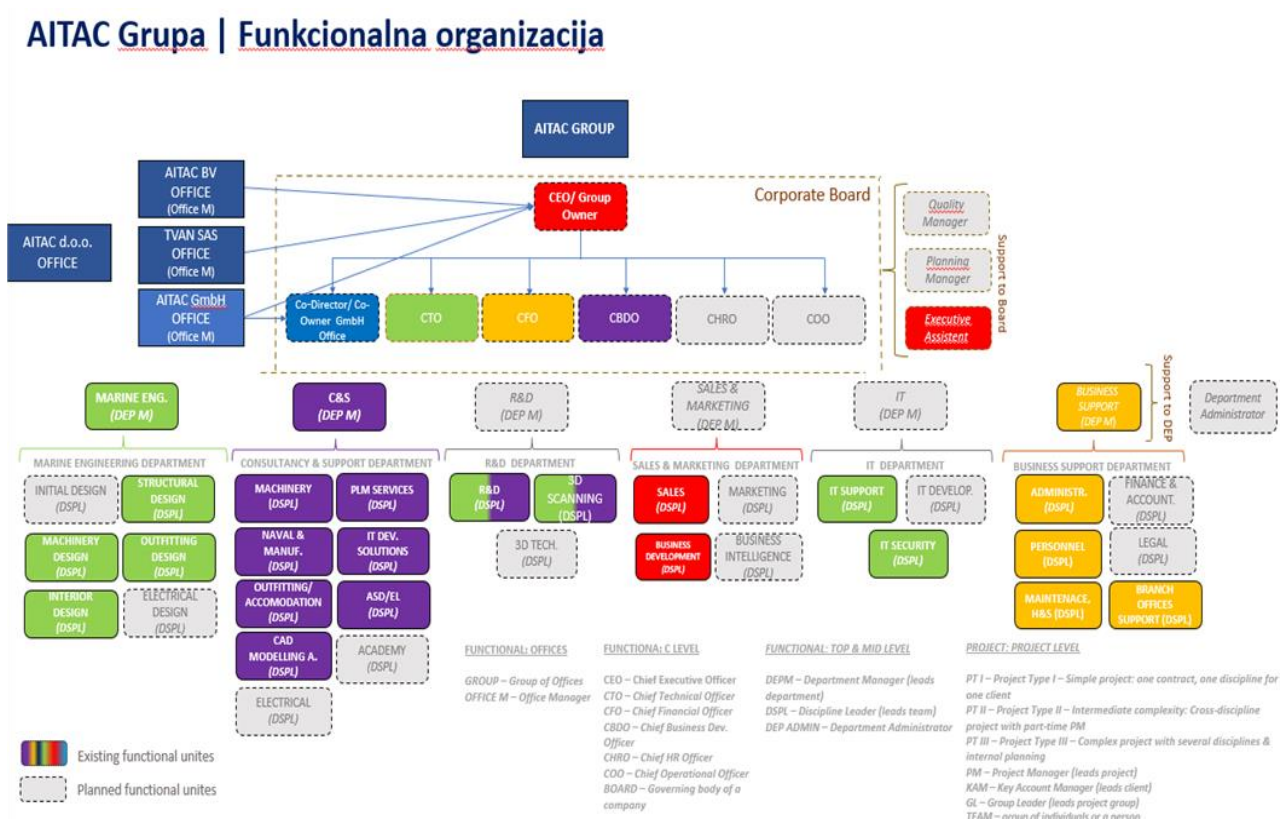
- najbrža rastuća tvrtka – Gazele (2008.),
- najbolji mali izvoznik u Hrvatskoj (2013.),
- national Champion for European Business Awards (2015.),
- EY Entrepreneur of the Year Award – finalist (2015.),
- CROMA - Menadžer godine (M. Lorencin, 2016.),
- zlatni indeks – najbolja studentska praksa (2022. godine).

### 5.3. Organizacijska struktura AITACa

Na Slici 10 prikazana je nova organizacijska shema AITAC-a, koja se odnosi na funkcionalnu organizaciju. Zbog prirode posla kojima se tvrtka bavi, uz funkcionalnu organizaciju

implementirana je i projektna organizacija. Iz slike se može uvidjeti da je na samom vrhu direktor (CEO) koji je s Upravom koju čine direktor u njemačkoj firmi AITAC GmbH, tehnički direktor, financijska direktorica te direktorica razvojnog poslovanja. Srednji menadžment čine voditelji odjela inženjeringa, konzultantskih usluga i podrške, istraživanja i razvoja, informatičkih tehnologija, prodaje i marketinga i podrške poslovanja. Zatim niži menadžment čine ukupno 21 disciplina unutar tih odjela.

Slika 10. Funkcionalna organizacijska shema AITACa



Izvor: Preuzeto iz poduzeća AITAC

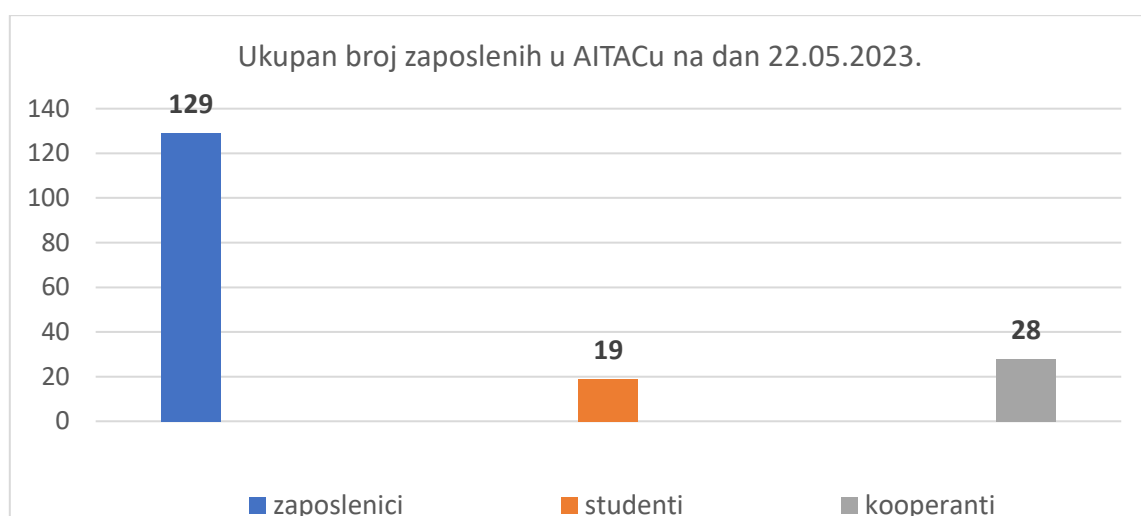
## 5.4. Analiza zaposlenika u AITACu

Danas AITAC d.o.o. uspješno posluje s 129 zaposlenika, 19 studenata i 28 kooperanata. Zbog tehničke struke veći omjer čine muškarci i to njih 113, dok žena 35. Iako sve više žena ima



interes na području brodogradnje i strojarstva. Prosječna dob AITACa je 38 godina. Prema stručnoj spremi u AITACu 97% zaposlenika ima visoku stručnu spremu odnosno završenih 5 godina fakulteta od kojih su najviše inženjeri strojarstva, brodogradnje i IT-a, a potom i administracija. Zatim 2% zaposlenika koji ima višu stručnu spremu i 1% zaposlenika ima srednju stručnu spremu. Iz Grafikona 1 vidljivo je iščitati sveukupan broj ljudi koji rade u AITACu, a u Grafikonu 2 je vidljiva podjela zaposlenika prema stručnoj spremi.

Grafikon 1. Broj zaposlenika u AITACu na dan 22.05.2023.



Izvor: Istraživanje autorice, svibanj 2023.

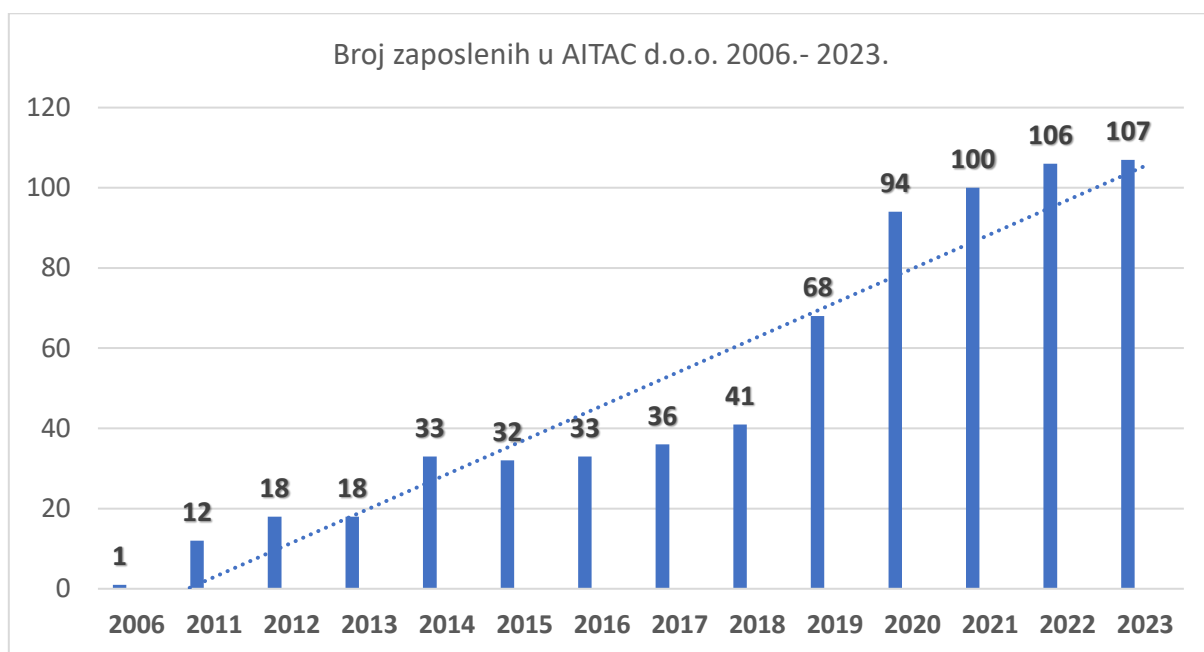
Grafikon 2. Stručna sprema zaposlenika AITACa



Izvor: Istraživanje autorice, svibanj 2023.

Iz izvještaja od 2006. do 2023. godine može se vidjeti da je broja zaposlenih u pozitivnom rastu. Od 2006. godine do 2023. porastao je broj zaposlenih za nevjerojatnih 128. Nadalje, od 2018. do 2023. rezultat je još uspješniji budući da u samo 5 godina razmaka se zaposlilo još 70 ljudi. Pretpostavlja se da će se ovaj broj mijenjati ubrzano prema uzlaznoj putanji. Grafički prikazano na Grafikonu 3.

Grafikon 3. Broj zaposlenih 2013.- 2020. u AITAC d.o.o.



Izvor: Istraživanje autorice, svibanj 2023.

Prema sve većem broju novo zaposlenih u kratkom periodu, može se zaključiti da postoji sve veći broj projekata što istiskuje povećani broj angažmana ljudi. Time se i prihodi poduzeća ubrzano povećavaju. Na Grafikonu 4 se može vidjeti prihodi po zaposlenom od 2013. do 2020. godine. U 2013. godini prihodi su bili relativno mali od 100.000 kuna po zaposlenome, zatim se postepeno povećavaju do 2017. godine. Potom dolazi do velikog vrhunca od 2017. do 2019. kada se prihodi povećavaju za oko 700.000 kuna po zaposlenom. Godinu dana kasnije dolazi do pada prihoda zbog utjecaja epidemije COVID-19.

Grafikon 4. Prihodi po zaposlenom 2013.- 2022.



Izvor: Istraživanje autorice, svibanj 2023.

### 5.5. Značaj organizacijske kulture kao glavne strateške odrednice za poslovanje tvrtke

Organizacijska kultura je sastavni dio poslovne strategije što znači da misija, vizija i organizacijski ciljevi nisu ostvarivi bez snažne kulture. Upravo radi toga postoji jaka povezanost između kulture i strategije, odnosno uvjerenja stavovi zaposlenih treba biti u skladu sa strategijom poduzeća.

Na organizacijsku kulturu utječe nekoliko čimbenika poput vlasništva, životnog ciklusa organizacije, veličine organizacije, tehnologije, ciljeva, okoline i ljudi. Ona je glavna strateška odrednica za poslovanje svake organizacije iz nekoliko razloga:

1. Organizacijska kultura jasno definira **identitet, imidž i vrijednosti** poduzeća koje pomažu u usmjerenju svih aktivnosti prema organizacijskim ciljevima. Dakle održava zajednička uvjerenja te osigurava usklađenost u radu.

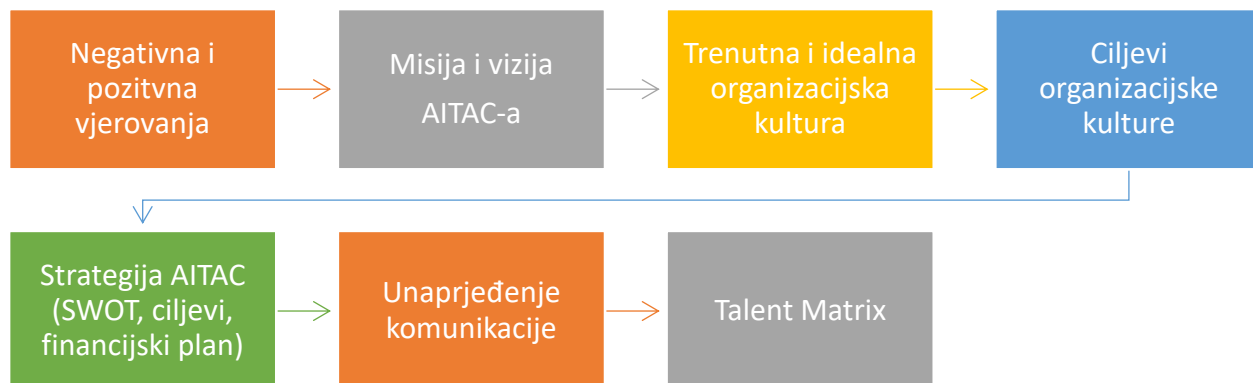
2. Organizacijska kultura utječe na **ponašanje i stavove zaposlenika** prema svakodnevnom obavljanju radnih zadataka. Kultura potiče na timski rad, otvorenu komunikaciju, suradnju, integritet i na ostale komponente. Pozitivna organizacijska kultura motivira ljude da daju svoj maksimum u rješavanju zadataka, da se osjećaju ugodno na radnom mjestu te im pruža osjećaj zadovoljstva i sigurnosti.
3. Organizacijska kultura utječe na **imidž i reputaciju tvrtke**. Ukoliko je poduzeće na dobrom glasu time će privući mlade, talentirane i sposobne ljude. Privlačenje i zadržavanje kvalitetnih ljudi postaje važan strateški cilj svake organizacije.
4. Organizacijska kultura utječe na **inovativnost i kreativnost** zaposlenika što omogućuje brzom prilagođavanju na promjene. Kada je zaposlenicima dopušteno izražavati svoje mišljenje i ideje, tvrtka će biti sposobna brzo reagirati na unutarnje i vanjske promjene te će posjedovati na konkurentsku prednost.
5. Organizacijska kultura može imati izravan utjecaj na **kvalitetu proizvoda i usluga** koje pruža neka organizacija. Zato ako kultura potiče na pozitivne vrijednosti poput timskog rada, integritet, otvorene komunikacije, suradnju i brojne druge, tada će tvrtka omočiti proizvode i usluge visoke kvalitete. Time se postiže strateški cilj zadovoljavanja potreba i želja kupaca.

## **5.6. Ispitivanje: Trenutna organizacijska kultura u AITACu**

Edukacije u vezi organizacijske kulture u AITACu započele su 2014. godine informativnim razgovorom s g. Kenfeljom, konzultantom s područja razvoja menadžmenta, upravljanja ljudskim resursima, organizacijskog razvoja te uvođenja i razvoja timova i vodstva.

Zatim su se održavale interaktivne radionice jednom mjesečno u trajanju od 8 sati i paralelno formirale određene grupe sa 10 članova (Uprava, voditelji) za rješavanje konkretnih zadataka. AITAC je započeo s edukacijama radi nedostatka efikasne komunikacije, rasta tvrtke te promjene organizacijske kulture. Slijed aktivnosti u izradi adekvatne organizacijske kulture, vidljivo na Slici 11.

Slika 11. „Što su radili“



Izvor: Istraživanje autorice, svibanj 2023.

Proces ispitivanja organizacijske kulture započeo je detektiranjem vjerovanja. Zaposlenici AITACa su imali zadatak napisati na papir što im se ne sviđa u AITACu što bi predstavljalo negativna vjerovanja „koja ih koče“ i napisati ono što im se sviđa u AITACu odnosno pozitivna vjerovanja „kamo žele doći“, vidljivo u Tablici 2. Danas su ova vjerovanja stavljena u svaki ured i služe kao podsjetnik zaposlenicima da se ponašaju u skladu s njima.

Tablica 2. Pozitivna i negativna vjerovanja AITACa

<b>POZITIVNA VJEROVANJA</b>	<b>NEGATIVNA VJEROVANJA</b>
Sudjeluj u zajedničkoj viziji	Ne vjeruj sebi
Prihvati izazov	Ne vjeruj drugima
Kontinuirano uči	Odbaci odgovornost
Komuniciraj	Šuti

Suraduj s povjerenjem	Ne kritiziraj
Preuzmi odgovornost	Tehnika je sve
Riješi	Samo tvoj tim je važan
Veseli se	Plaši se klijenta

Izvor: Istraživanje autorice, svibanj 2023.

Također prilikom ovog procesa bilo je važno odrediti jasnu misiju, viziju i ciljeve poduzeća koje su opisane pod općim podacima o poduzeću AITAC. Potom sljedeći korak je napraviti trenutnu i idealnu organizacijsku kulturu.

Nakon se provodilo ispitivanje trenutne organizacijske kulture AITACa putem upitnika (Slika 12).

Slika 12. Upitnik za utvrđivanje trenutne/ idealne kulture AITACa

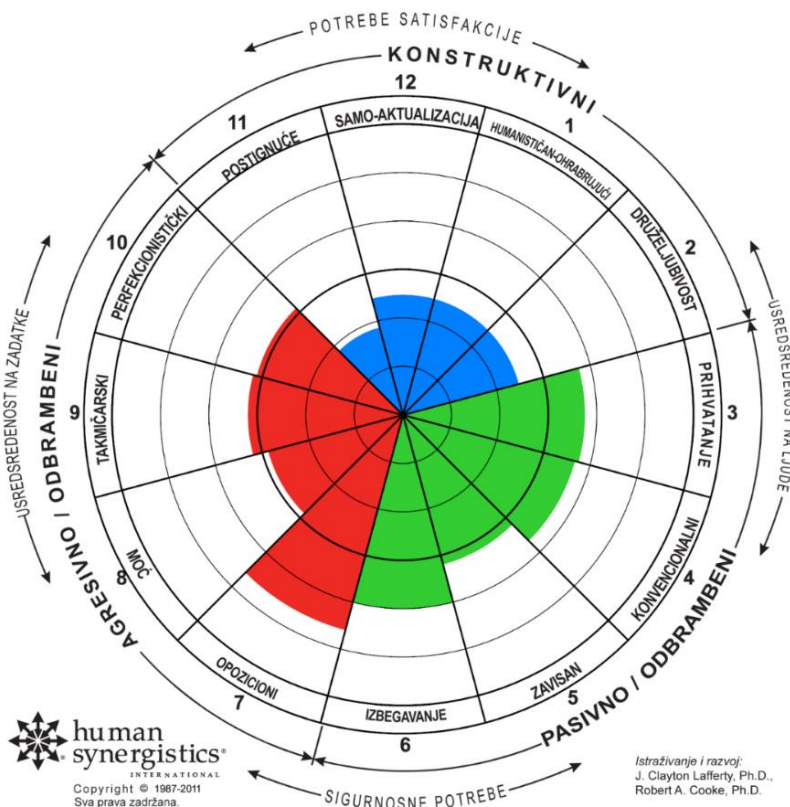
<u>3</u> ukazuju na nedostatke	<u>2</u> budu rezervisani i savršeno objektivni	<u>3</u> budu teški za impresioniranje	<u>1</u> preispituju tuđe odluke
<u>5</u> pokazuju brigu za potrebe drugih	<u>1</u> se protive novim idejama	<u>2</u> traže greške	<u>1</u> situaciju drže na odstojanju
<u>3</u> u odlučivanju uključuju one kojih se odluke tiču	<u>5</u> pomažu drugima da napreduju i razvijaju se	<u>1</u> indirektno iskazuju protivljenje	<u>1</u> odbijaju da prihvate kritiku
<u>4</u> konstruktivno rešavaju konflikte	<u>5</u> umeju da saslušaju druge	<u>5</u> posvete vreme drugima	<u>1</u> budu u ulozi stalne opozicije
<u>5</u> pružaju podršku drugima	<u>4</u> pohvale druge	<u>5</u> ohrabruju druge	<u>5</u> pomažu drugima da razmišljaju samostalno
<u>4</u> se ne zameraju drugima	<u>1</u> su saglasni sa svima	<u>3</u> podržavaju one koji imaju najviša ovlašćenja	<u>1</u> se svima dopadaju

Izvor: Preuzeto iz poduzeća AITAC

Upitnik sadrži 120 tvrdnji koje opisuju neka ponašanja koja se mogu očekivati ili implicitno zahtjevati u nekoj organizaciji. Zajedničke vrijednosti i vjerovanja kojima se članovi neke

organizacije rukovode u razmišljanju i ponašanju održavaju njenu kulturu. Također se fokusira na mišljenje članova o tome kako bi trebalo da komuniciraju jedni s drugima prilikom obavljanja posla o ospunjavanja očekivanja pretpostavljenih. Ovaj upitnik su ispunjavali Uprava i određeni voditelji te su dobiveni rezultati pravog stanja AITACa u tom trenutku, vidljivo na Slici 13.

Slika 13. Trenutna organizacijska kultura



Izvor: Preuzeto iz poduzeća AITAC

Profil prikazuje dvanaest međusobno povezanih setova ponašanja i normi. Kulturne norme na vrhu profila promoviraju **potrebe satisfikacije** članova organizacije kao i ponašanja koja im omogućavaju da ispunjavaju te potrebe (npr. potrebe za postignućem i druželjubljivošću). Norme u donjem dijelu promoviraju **sigurnosne potrebe** i zahtjevaju ponašanja usmjerena na osobnu zaštitu, koja su povezana sa potrebama (npr. prihvaćanje, izbjegavanje neuspjeha). Kulturne norme s desne strane profila promoviraju **usredotočenost na ljude**, dok s lijeve strane je **usredotočenost**

na **zadatke**. Zasnovane na ovim razlikama, dvanaest ponašajnih normi su povezane sa konstruktivnim, pasivno/odbrambenih i agresivno/odbrambenim organizacijskim kulturama.

**Konstruktivne kulture** potiču članove organizacije da ulaze u interakciju sa drugima i pristupaju zadacima na način koji im pomaže da zadovoljavaju potrebe višeg reda. **Pasivno/odbrambene kulture** zahtjevaju da članovi ulaze u interakciju s ostalima na odbrambene načine tako da to ne ugrozi njihovu osobnu sigurnost. **Agresivno/ odbrambene kulture** navode članove da pristupaju radu na nametljiv način kako bi zaštitili svoj status i poziciju.

Može se zaključiti da u trenutnoj organizacijskoj kulturi najviše ljudi je u opoziciji (agresivno/ odbrambenoj kultura) te u izbjegavanju odgovornosti (pasivno/ odbrambena kultura) što su tada bili najveći problemi AITACa.

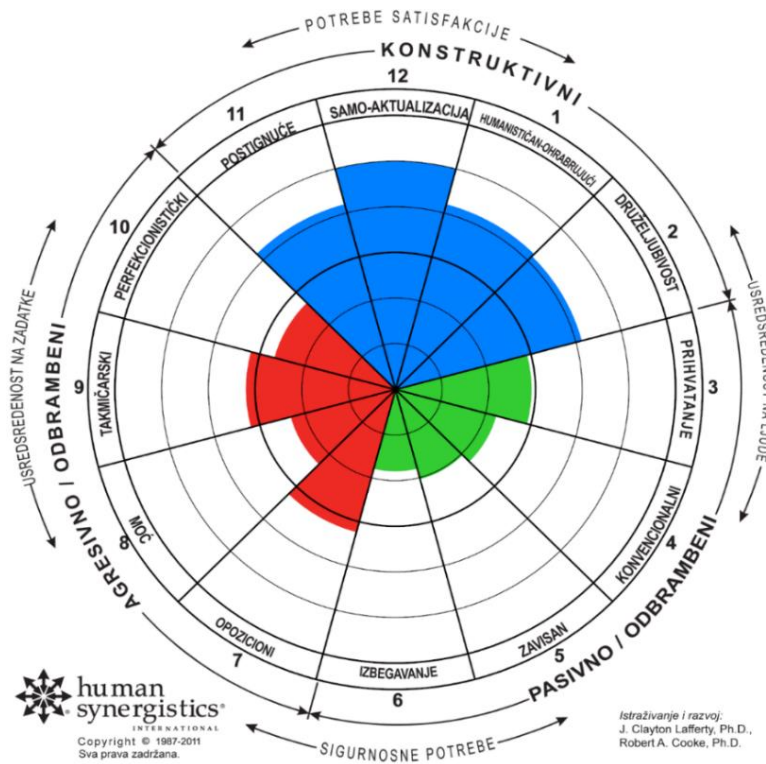
Idealna organizacijska kultura se utvrđuje ispunjavanjem istog upitnika na način da se fokusira na očekivanja za koja se vjeruje da bi bila idealna za organizaciju. Zadatak je utvrditi mjeru u kojoj bi svako od ovih ponašanja trebalo da se očekuje od članova u organizaciji. Dakle tvrdnje u upitniku se odnose na način na koji bi se ljudi unutar organizacije trebali ponašati jedni prema drugima, a ne sa ljudima van organizacije. Primjer upitnika za utvrđivanje idealne organizacijske kulture je isti kao i za trenutnu (Slika 12).

Nakon rješenog upitnika dobiva se konačni profil idealne organizacijske kulture koji daje sliku ponašanja normi i očekivanja za koje AITAC smatra da bi promovirali efektivnost organizacije.

Bez obzira na zemlju u kojoj se idealna kultura koristi, prevladajuće su društvene vrijednosti koje vode ispitanike da naglašavaju značaj konstruktivnih normi za osobnu i organizacijsku efektivnost. U mnogim (ali ne u svim) zemljama, idealni profil teži minimalnim očekivanjima za pasivno/ odbrambena ponašanja i umjerena očekivanja za agresivno/odbrambena ponašanja (uglavnom opozicijski i natjecateljski). Idealna organizacijska kultura AITACa je vidljiva na Slici 14.



Slika 14. Idealna organizacijska kultura



Izvor: Preuzeto iz poduzeća AITAC

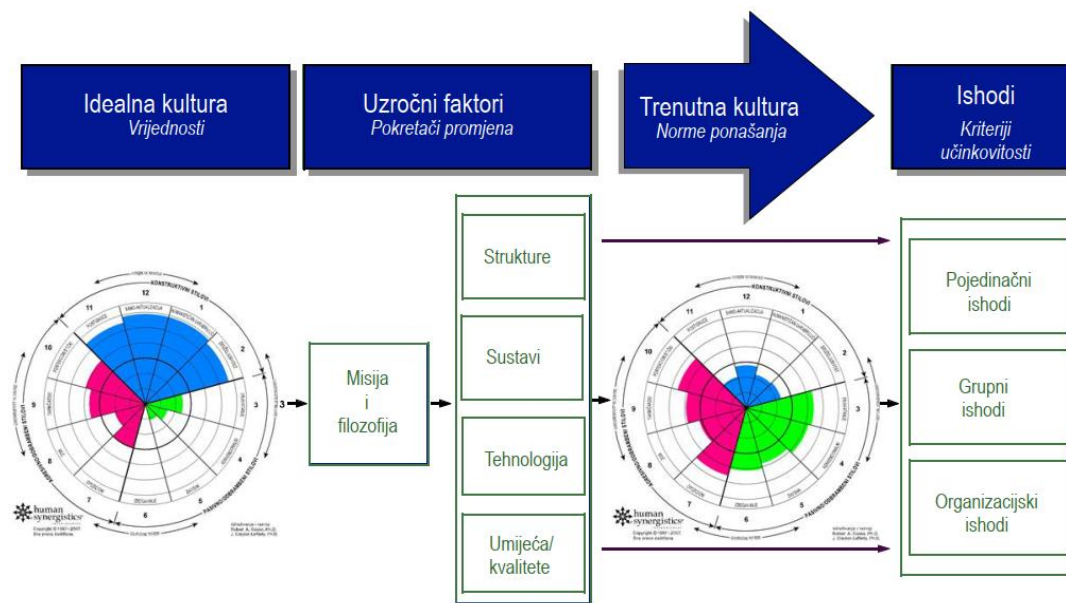
Može se uvidjeti razlika između idealne i trenutne organizacijske kulture. Konstruktivni stilovi idealne organizacijske kulture su dosta povećani u odnosu na trenutnu. To je pozitivna promjena jer su ljudi bili svjesni da se to treba promijeniti i da žele biti u boljem AITACu. Iz konstruktivnog stila se izdvaja samo-aktualizacija odnosno zaposlenici u idealnom AITACu teže samoostvarenju u privatnom i poslovnom životu što je pozitivna promjena. Dok su agresivno/odbrambeni stilovi idealne organizacijske kulture smanjeni u odnosu na idealnu no međutim opozicija je idalje visoka. Nakraju pasivno/odbrambeni stilovi idealne su smanjeni s obzirom na profil trenutne organizacijske kulture što je pozitivna promjena jer zaposlenici teže k zavisnosti i prihvaćanju odgovornosti. AITAC d.o.o. je odredio aktivnosti kojih će se pridržavati da bi se ostvarila idealna slika organizacijske kulture. Navedene aktivnosti su prikazane u nastavku rada. Karakteristike idealne kulture su: težnja prema ostvarenju cilja, osjećaj ispunjenosti, kreativan i s uživanjem obavljen posao, podržavajući/ ohrabrujući odnosi i timski rad.

Zatim su oformirili manju grupu ljudi od 5 članova koja se bavila samo organizacijskom kulturom. Cilj im je bio približiti se idealnoj organizacijskoj kulturi i odabrati područje iz trenutne organizacijske kulture koji se želi unaprijediti, primarno je bilo smanjenje opozicije. Zatim definirati ciljeve akcijskog plana, definirati aktivnosti koje će pomoći ostvariti postavljene ciljeve i provesti anketu o zadovoljstvu djelatnika.

Potom su sve dosadašnje aktivnosti uvrstili u jedan strateški dokument i oformili radnu grupu za strategiju. U sadržaju strategije su bili definirani: SWOT analiza, ciljevi i financijski plan.

Sljedeći korak je bio unaprijediti komunikaciju upravljanjem internom i utjecajnom komunikacijom, vještinama postavljanja uspješnih ishoda i podizanjem osjetilne izoštrenosti. Zadnji korak je bio napraviti Talent Matrix odnosno definirati ljestvicu kompetencija svih zaposlenih u AITACu. U nastavku je slikovno prikazan model kako kultura radi (Slika 15).

Slika 15. Model kako kultura radi



Izvor: Preuzeto iz poduzeća AITAC

Na idealnu kulturu utječu misija i filozofija organizacije. Također ostali uzročni faktori su: struktura, sustavi, tehnologija i umijeća/kvalitete. Dok na trenutnu organizacijsku kulturu AITACa čine kriteriji učinkovitosti odnosno pojedinačni, grupni i organizacijski ishodi.

## 5.7. Proces implementacije organizacijske kulture u poduzeću AITAC

Ciljevi radne grupe za organizacijsku kulturu su: smanjiti razinu izbjegavanja odgovornosti, smanjiti opozicioni stav. Definirani plan aktivnosti radnih grupa za organizacijsku kulturu su:

- angažiranje mentora prilikom zapošljavanja nove osobe u AITAC (vanjskog/interni povremeno)
- definiranje matrice kompetencija svih djelatnika
- sistematizacija radnih mjesta
- definiranje sustava nagrađivanja i napredovanja
- definiranje strategije poslovanja s jasno definiranim ciljevima i očekivanjima
- uvođenje kulture prezentacija rada odjela te prezentacija aktivnosti pojedinaca po završetku istih
- redovni brifinzi, sastanci odjela i grupa
- redovni monitorinzi, evaluacija projektnog zadatka, povratna informacija i analiza
- definiranje procedura za iznošenje konstruktivnih ideja za unaprijeđenje poslovanja i/ili projektnih ideja
- spremnost na promjene i uključenost svih djelatnika s jedne strane, ali i spremnost Uprave na promjene, naročito u pogledu komuniciranja i usuglašavanja stavova
- provođenje godišnje ankete o stupnju zadovoljstva djelatnika te definiranje akcijskog plana (za Radničko vijeće) sukladno rezultatima anketiranja što će doprinijeti povećanju zadovoljstva djelatnika (interni podaci iz AITACa)

## **6. ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO ČINITELJ USPJEŠNOSTI I UČINKOVITOSTI POSLOVANJA**

Iz prethodnih poglavlja dalo se zaključiti da je cilj organizacijske kulture promicanje jedinstva i kohezije te poticanje entuzijazma i inovacije zaposlenika radi ekonomske učinkovitosti poduzeća. Iako je organizacijska kultura nematerijalnog tipa, no ima snažnu silu u nekoj zajednici ljudi kada je u pitanju uspješnost i učinkovitost poslovanja.

„Poslovna uspješnost poduzeća definira se kao „operativna sposobnost zadovoljavanja želja ključnih organizacijskih interesnih skupina“ (Smith & Reece, 1999, 153).

Četiri bitna obilježja organizacijske kulture koja utječu na uspješnost i učinkovitost poslovnog sustava su: uključenost (participacija) zaposlenika, konzistentnost, adaptibilnost i misija organizacije (Žugaj et al., 2004, 23). U nastavku je detaljnije prikazana poveznica između organizacijske kulture i uspješnosti poduzeća.

### **6.1. Povezanost organizacijske kulture i poslovne uspješnosti**

Brojna istraživanja sugeriraju da postoji izravna povezanost između organizacijske kulture i poslovne uspješnosti. 80-tih godina prošlog stoljeća autori su se zalagali da je snaga kulture ključan faktor koji utječe na poslovnu učinkovitost odnosno uspješnost poduzeća. Nadalje, 90-ih godina prošlog stoljeća intenzivnije se istraživalo i došlo do zaključka da je potrebno detaljnije istražiti tipove kultura koji različito utječu na rezultate.

Organizacijska kultura čini konkurentsku prednost, a samim time i snagu poduzeća. Zato postoje mnogi empirijski dokazi o tome da kompetitivni tipovi kulture imaju pozitivan učinak na poslovnu uspješnost, suprotno tome, hijerarhijski tipovi kulture imaju negativan učinak. Karakteristike hijerarhijskog tipa kulture jesu strogo definirana pravila, propisi, norme i procedure te orijentiranost na unutrašnjost poduzeća. Poduzeća koja imaju hijerarhijski tip kulture puno teže i sporije reagiraju na vanjske promjene te su prema tome značajno manje poslovno uspješna.

Navedeno upućuje na zaključak da je potrebno veliku pažnju posvetiti k odabiru i izradi organizacijske kulture jer upravo ona ima ključnu funkciju u poboljšanju i ostvarivanju ciljeva.

## 6.2. Načini utjecaja organizacijske kulture na poslovne rezultate

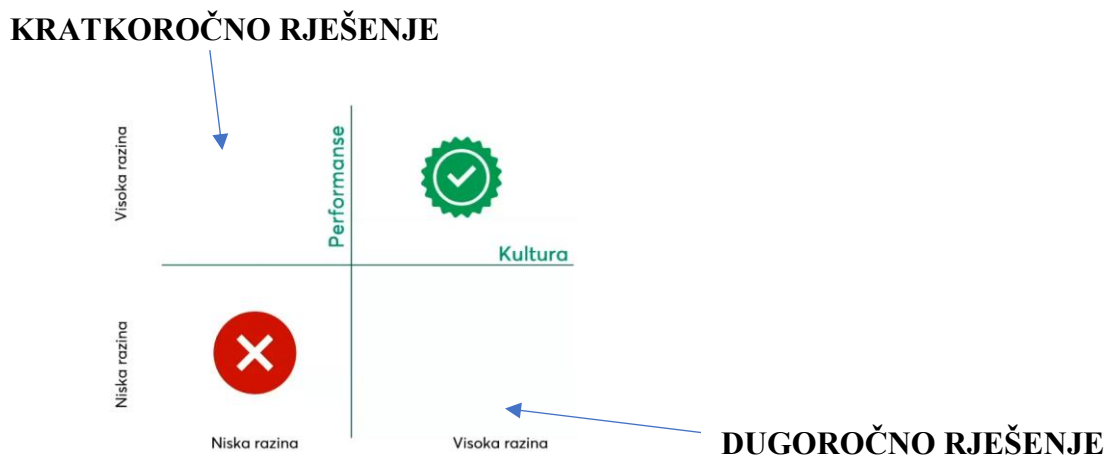
Postoji nekoliko načina na koje organizacijska kultura može utjecati na poslovne rezultate neke organizacije, a to su:

1. **Motivacija zaposlenika:** organizacijska kultura motivira i nagrađuje ljude za ostvarene rezultate te potiče osobni razvoj zaposlenika što rezultira visokom učinkovitosti organizacije.
2. **Timski rad i suradnja:** organizacijska kultura koja potiče i razvija timski rad i međusobnu suradnju između zaposlenika zasigurno imaju bolje rezultate. Međusobnim dijeljenjem informacija, ideja i zajedničkim rješavanjem problema se postiže bolja sinergija.
3. **Povjerenje i otvorena komunikacija:** organizacijska kultura u kojoj postoji povjerenje i otvorena komunikacija zaposlenicima pruža osjećaj sigurnosti i slobode prilikom izražavanja svog stava i mišljenja. Upravo to pomaže pri brzom rješavanju problema i u procesu donošenja odluka gdje se prihvaćaju sugestije podređenih.
4. **Fleksibilnost i prilagodljivost:** organizacijska kultura koja je fleksibilna i prilagodljiva puno brže reagira na promjene i spremna je za nove prilike, a samim time i na ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu.
5. **Inovacija i učenje:** organizacijska kultura koja potiče inovativnost i kreativnost kod zaposlenika te kontinuirano učenje putem raznih edukacija, unaprijeđuje postojeće procese, proizvode i usluge.
6. **Usmjerenost na klijenta:** organizacijska kultura koja je usmjerena na klijenta i na njegove želje i potrebe, treba adekvatno obavljati svoje aktivnosti u zadanom roku. Posebno projektnim organizacijama važno je zadovoljiti klijenta kako bi projekt bio uspješan realiziran.

### 6.3. Zašto je organizacijska kultura važna?

Organizacijska kultura je vrlo važna jer je upravo ona temeljni rast svake organizacije. Na kraju dana organizacija je temeljena na ljudima koji ju sačinjavaju, a kultura je ono što ljude privlači ili odbija. U nastavku je prikazana matrica performansi i kulture (Slika 16) koja pomaže prilikom odabira kvalitetnog kandidata. Idealno je odabrati kandidata s visokom razinom performansi i kulture, dok je najgora opcija za organizacije zaposliti osobu s niskom razinom performansi i kulture. Ukoliko se odabere osoba s visokom razinom performanse i niskom razinom kulture, postojat će nesigurnost hoće li se ukopiti u organizacijsku kultru zato je to kratkoročno rješenje. Ta osoba će svojom neprilagodbom krenuti mijenjati organizacijsku kulturu. Dok je dugoročno rješenje izabrati osobu koja se slaže s organizacijskim vrijednostima, ali s manje stručnog znanja. Ta osoba će raznim edukacijama postati stručnjak u svom području posla, također to su osobe s integritetom i od povjerenja. U poslovnom svijetu sve više se zagovara da je kultura iznad performansi.

Slika 16. Matrica performansi i kulture



Izvor: Preuzeto iz poduzeća AITAC

## 7. ZAKLJUČAK

Od 70-ih godina prošlog stoljeća sve do danas u odjelima ljudskih potencijala razvija se sve veća svijest o potrebi organizacijske kulture u poslovanju. Organizacijska kultura je nematerijalnog tipa, a njeno djelovanje je vidljivo kroz vođenje ljudi, pravila i procedure organizacije, pribavljanje i selekciju ljudskih potencijala, nagrađivanja i educiranja zaposlenika. Dakle može se reći da je organizacijska kultura osobnost neke organizacije i da se odnosi na sustav vrijednosti i vjerovanja, tradiciju i običaje organizacije i način ponašanja ljudi. Upravo iz toga proizlaze ključni elementi organizacijske kulture poput vrijednosti, normi, običaja, komunikacije, jezika, simbola, rituala, priča, mitova, tabua i obreda koji ju upotpunjuju i čine zajednički identitet poduzeća.

Menadžeri imaju važnu ulogu u oblikovanju i razvijanju organizacijske kulture te oni predstavljaju primjer načina ponašanja pred ostalim zaposlenicima. Njihov zadatak je približiti se idealnoj organizacijskoj kulturi koja bi trebala najviše težiti maksimalnim očekivanjima za konstruktivnim stilovima, minimalnim očekivanjima za pasivno/ odbrambenim stilovima i umjerenim očekivanjima za agresivno/ obrambenim stilovima. Održavanje kulture je u samom procesu pronalaženja i zapošljavanja kandidata koji se uklapaju u vrijednosti organizacije. Smatra se da su uspješnije one organizacije koje zapošljavaju ljude koji posjeduju integritet nego one koji imaju potrebno stručno znanje i iskustvo. Razlog tomu je što se znanje može nadograditi i naučiti, dok se karakter ljudi puno teže može promijeniti. Organizacijska kultura ima značajnu ulogu u poslovanju jer oblikuje identitet organizacije, usmjerava ponašanje zaposlenika, povećava produktivnost i efikasnost te utječe na reputaciju i privlačenje novih kandidata. To je kada govorimo o pozitivnoj organizacijskoj kulturi, dok negativna kultura može negativno utjecati na radnu atmosferu, suradnju i performanse zaposlenika.

Na poslovni rezultat i uspješnost poslovanja bitno može utjecati organizacijska kultura unutar poduzeća. Bitno utječu na rast, razvoj i opstanak poduzeća. Cilj svakog poduzeća je ostvarivanje pozitivnih rezultata na kraju poslovne godine, a utvrđuju se računom dobiti i gubitka. Pozitivan rezultat omogućuje financijsku stabilnost uz povećani rast prihoda i dobiti, zatim pomaže pri ostvarenju konkurentske prednosti na tržištu. Također utječe na privlačenje novih klijenata i partnera za suradnju, zatim pružaja mogućnosti rasta i razvoja, ulaganjem u nove projekte i ideje.

Osim toga uspješnost poduzeća bitno utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Ukoliko poduzeće postiže dobre rezultate to može dovesti do povećanja plaća, dodatnih bonusi, stimulacija te stabilnosti i unaprijeđivanja radnih mjesta. U financijskim izvještajima se izračunavaju pokazatelji uspješnosti, a to su: proizvodnost rada, ekonomičnost i rentabilnost poslovanja. Postoji međusobna ovisnost između ova tri pokazatelja na način da porastom proizvodnosti rada, ekonomičnost pada zatim kada ekonomičnost raste, uglavnom raste i rentabilnost te povećanjem proizvodnosti rada se povećava rentabilnost. No promjenom tržišnih cijena, uzrokuje različito kretanje proizvodnosti rada i rentabilnosti.

U ovom diplomskom radu se zalaže da postoji snažna veza između organizacijske kulture i poslovnih rezultata i to na nekoliko načina: kultura koja potiče suradnju između članova i timski rad, može rezultirati povećanom produktivnošću, motiviranošću i učinkovitošću zaposlenika, zatim ako se kultura zalaže za povjerenje, otvorenu komunikaciju i fleksibilnost, rezultat toga je brzo rješavanje problema i reagiranje na promjene te donošenje odluka. Također kultura koja potiče inovativnost i kreativnost, rezultirat će unaprijeđenjem postojećih procesa, nadalje kultura koja potiče dobar odnos s klijentom, rezultirat će izvršavanjem aktivnosti u zadanom roku. No potrebno je odabirati adekvatan tip organizacijske kulture kako bi rezultat bio što uspješniji. Navedeno upućuje na zaključak da danas organizacijska kultura postaje dio poslovne strategije poduzeća te ju je potrebno razumijeti, razvijati i njegovati na pravilan način.

U praktičnom dijelu rada prikazan je proces ispitivanja organizacijske kulture AITACa u trajanju od 3 godine. Taj proces započet je 2014. godine kada je Uprava primjetila nedostatak komunikacije između članova tima, tada je AITAC imao samo 33 zaposlenika. Adekvatnom odlukom angažiranja g. Kenfelja, danas AITAC d.o.o. nakon 9 godina uspješnog rada ima 129 zaposlenika koji djeluju u skladu s vrijednostima AITACa i to na području Hrvatske, Nizozemske, Njemačke i Francuske. Cilj im je da se potiče konstruktivna i pozitivna organizacijska klima i kultura te zdravi međuljudski odnosi kao i *wellbeing* pojedinca na privatno-poslovnom planu. Kao što i sam AITAC zalaže da je njihov proizvod ujedno i usluga koju pružaju njegovi zaposlenici te su upravo oni sami AITAC. Može se zaključiti da je AITAC d.o.o. pravi primjer uspješnog poduzeća na prostoru Europe koji pruža izvrsne rezultate na području pomorskog i offshore inženjerstva zahvaljujući adekvatnoj organizacijskoj kulturi koju čine zadovoljni zaposlenici.



## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević- Šiber, F., Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzeću „Računovodstvo i financije“, Zagreb, 1993.
2. Holjevac, I. A., Kontroling- Upravljanje poslovnim rezultatom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007.
3. Jurina, M., Rukovođenja i organizacijsko ponašanje, Ministarstvo unutarnjih poslova Hrvatske, Zagreb, 1994.
4. Morris, M. H., Kuratko, D.F., Covin, J.G., Corporate Entrepreneurship and Innovation, Thomson South-Western; Second Edition, 2008.
5. Peters, T., Waterman, R. H., U potrazi za izvrsnošću, lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike, Zagreb, 2008.
6. Robbins, S. P., Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. izdanje, MATE, Zagreb, 1993.
7. Robbins, S. P., Organizational Behavior – concepts, controversies, applications, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1995.
8. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
9. Smith, T. M., Reece, J. S., The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. Journal of Operations Management, 1999.
10. Sušanj, Z., Organizacijska klima i kultura, Jastrebarsko, 2005.
11. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović, J., Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004.
12. Žugaj, M., Cingula, M., Temlji organizacije, FOING, Varaždin, 1992.

### Internetski izvori:

13. Mečev, D., Grubišić, D., Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora, znanstveni rad, Veleučilište u Šibeniku i Ekonomski fakultet u Splitu, 2023., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/360824> (25.04.2023.)

14. Osnove poslovne ekonomije – Poslovni rezultat, Sveučilište u Splitu, 2014., dostupno na:

[13 Predavanja \(unist.hr\)](#) (01.06.2023.)

15. Interni podaci iz poduzeća AITAC d.o.o.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Scholzova tipologija kulture prema evolucijski induciranoj dimenziji

Tablica 2. Pozitivna i negativna vjerovanja AITACa

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Broj zaposlenika u AITACu na dan 22.05.2023.

Grafikon 2. Stručna sprema zaposlenika AITACa

Grafikon 3. Broj zaposlenih 2013.- 2020. u AITAC d.o.o.

Grafikon 4. Prihodi po zaposlenom 2013.- 2022.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Razine organizacijske kulture

Slika 2. Ouchijev model organizacije po teoriji „Z“

Slika 3. Shematski prikaz kulture moći

Slika 4. Shematski prikaz kulture uloga

Slika 5. Shematski prikaz kulture zadatka

Slika 6. Shematski prikaz kulture pojedinca

Slika 7. Upitnik osobnosti

Slika 8. Kako nastaje organizacijska kultura?

Slika 9. Pregled financijskih pokazatelja za razdoblje 2013.-2022.godine

Slika 10. Funkcionalna organizacijska shema AITACa

Slika 11. „Što su radili“

Slika 12. Upitnik za utvrđivanje trenutne/ idealne kulture AITACa

Slika 13. Trenutna organizacijska kultura

Slika 14. Idealna organizacijska kultura

Slika 15. Model kako kultura radi

Slika 16. Matrica perforomansi i kulture