

STUDIJA SLUČAJA ASPEKATA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PRIMJERU TVRTKE IKEA

Šklopan, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **EFFECTUS university / EFFECTUS veleučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:281:896977>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

[Repository of EFFECTUS University of Applied Sciences - Final and graduate theses of EFFECTUS University of Applied Sciences](#)



image not found or type unknown

EFFECTUS veleučilište

ANA ŠKLOPAN

ZAVRŠNI RAD

**STUDIJA SLUČAJA ASPEKATA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA
PRIMJERU TVRTKE IKEA**

Zagreb, 2023.

EFFECTUS veleučilište

PREDMET: POSLOVNA ANALIZA

ZAVRŠNI RAD

KANDIDAT: Ana Šklopan

TEMA ZAVRŠNOG RADA: Studija slučaja aspekata organizacijske kulture na primjeru tvrtke IKEA

MENTOR: mr. sc. Ratka Jurković

ZNANSTVENO PODRUČJE: Društvene znanosti

TEMATSKO POLJE: Ekonomija

Zagreb, listopad 2023.

SAŽETAK

Završni rad obrađuje temu organizacijske kulture s naglaskom na organizacijsku kulturu na primjeru organizacije IKEA. Svaka organizacija ima svoju organizacijsku kulturu, neovisno o tome o kojoj se vrsti organizacije radi. Organizacijska kultura podrazumijeva obrasce ponašanja djelatnika, vodstva te svih onih koji dolaze u doticaj s organizacijom. Postoji vidljiva razina organizacije koja se sastoji od vidljivih elemenata i obrazaca te nevidljiva koja se sastoji od uvjerenja koja nose članovi organizacije. Organizacijska se kultura definira u odnosu na pet glavnih parametara: vodstvo, zaposlenici, etička uvjerenja, prilagodljivost i željena reputacija. Četiri su osnovne organizacijske strukture koje definiraju pet parametara: adhokracijska, hijerarhijska, klanska i tržišna struktura. Svako poduzeće i organizacija organizirana je kao jedna ili više navedenih struktura. Poduzeće IKEA, tradicionalno objedinjuje dvije organizacijske strukture – klansku i tržišnu strukturu. U svojoj dugoj tradiciji IKEA se usredotočila na zadovoljstvo djelatnika i na prilagodljivost tržištu.

Ključne riječi: organizacija, struktura, IKEA

ABSTRACT

The final paper deals with the topic of organizational culture with an emphasis on organizational culture on the example of the IKEA organization. Every organization has its own organizational culture, regardless of the type of organization it works in. Organizational culture implies behavior patterns of employees, leadership of all those who come into contact with the organization. There is a visible level of the organization, which consists of visible elements and patterns, and an invisible level, which consists of the beliefs carried by the members of the organization. Organizational culture is defined in relation to five main parameters: leadership, employees, ethical beliefs, adaptability and desired reputation. There are four basic organizational structures that define five parameters: adhocratic, hierarchical, clan and market structure. Every company and organization is organized as one or more of the listed structures. The company IKEA traditionally combines two organizational structures - clan and market structure. In its long tradition, IKEA has focused on employee satisfaction and market adaptability.

Keywords: organization, structure, IKEA

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet istraživanja	1
1.2. Cilj istraživanja.....	1
1.3. Izvori podataka i metodologija.....	1
1.4. Definiranje hipoteze	1
1.5. Struktura rada	1
2. ORGANIZACIJA	3
2.1. Vrste organizacija.....	4
2.2. Proces projektiranja organizacije.....	6
2.3. Formalna i neformalna organizacija	8
2.3.1. Neformalna organizacija	8
2.3.2. Formalna organizacija	9
2.4. Metode organizacije	10
2.4.1. Opće metode organiziranja	11
2.4.2. Posebne metode organiziranja	11
3. TEMELJNE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE	13
3.1. Povijest pojma organizacijska kultura	14
3.2. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture	16
3.3. Nevidljiva razina korporativne kulture.....	17
4. VRSTE ORGANIZACIJSKIH KULTURA I NJIHOVE KARAKTERISTIKE	19
4.1. Adhokratska kultura.....	19
4.2. Kultura klana.....	21
4.3. Hijerarhijska kultura.....	23
4.4. Tržišna kultura	25
4.5. Ostale organizacijske kulture kulture	27
5. PARAMETRI VAŽNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA POSTOJANJE ORGANIZACIJA	30
6. ORGANIZACIJSKA KULTURA NA PRIMJERU TVRTKE IKEA	32
6.1. Model poslovanja.....	32
6.2. Kultura i vrijednost	33

6.3. Vrsta organizacijske kulture u poduzeću IKEA.....	36
7. ZAKLJUČAK	39
8. POPIS LITERATURE	40

TABLE OF CONTENTS

1. Introduction.....	Error! Bookmark not defined.
1.1. Paper object.....	1
1.2. Paper goal.....	1
1.3. Dana source and methodology.....	1
1.4. Defining hypothesis.....	1
1.5. Paper structure	1
2. Organization.....	3
2.1. Organization types.....	4
2.2. Organization planning	6
2.3. Formal and informal organization.....	8
2.3.1. Informal organization	8
2.3.2. Formal organization.....	9
2.4. Organization methods	10
2.4.1. General organization methods	11
2.4.2. Specific organization methods.....	11
3. Organization culture fundamentals	13
3.1. History of notion of organizational culture	14
3.2. Visible and invisible level of organizational culture.....	16
3.3. Invisible level of organizational culture.....	17
4. Types and characteristics of organizational culture	19
4.1. Afhocracy culture	19
4.2. Clan culture.....	21
4.3. Hierarchy culture.....	23
4.4. Market culture	25

- 4.5. Other types of organizational culture27
- 5. Importance perimeters of organizational culture30
- 6. Organizational culture on the example of IKEA32
 - 6.1. Business model32
 - 6.2. Culture and values33
 - 6.3. Types of organizational structures in IKEA.....36
- 7. Conclusion39
- 8. Bibliography41

1. UVOD

Otkada je IKEA došla na Hrvatsko tržište, neupitno je na njega utjecala i transformirala pristup kupovini. Kad netko ide kupiti kauč ili ormar, reći će da ide kupiti taj komad namještaja, a ne će isticati ide li u Lesninu, Primu, Momax ili kod privatnika. S druge strane, ako ide kupiti dio namještaja u IKEA-u reći će upravo to: „Idem u IKEA-u“. IKEA je otvaranjem restorana u dućanu, brojnim malim proizvodima koji se nalaze posvuda u trgovini, zanimljivim cijenama, iskustvom kupovine u samom dućanu, namještajem praktično pakiranim i namještajem koji svakog čovjeka čini majstorom na jedan dan, uvela potpuno nove paradigme kupovine i poslovanja u Hrvatskoj. Utjecaj koji je IKEA imala na Hrvatsko tržište sličan je onome kao kad profesionalni sportaš pokazuje svoje vještine među skupinom amatera.

1.1. Predmet istraživanja

Organizacijska kultura tvrtke IKEA predmet je proučavanja brojnih marketinških stručnjaka, a brojni stručnjaci i stoje iza takve organizacijske kulture. Ta organizacijska kultura i predmet je istraživanja ovog rada.

1.2. Cilj istraživanja

Cilj je rada definirati što je to specifično u organizacijskoj kulturi tvrtke IKEA što ju čini specifičnom i privlačnom za kupce i djelatnike.

1.3. Izvori podataka i metodologija

Primarna metoda istraživanja bit će deskriptivna metoda proizišla iz analizirane literature. Istraživana literatura bazirat će se na relevantnim znanstvenim člancima, knjigama i internetskim stranicama. Sekundarna metoda istraživanja bit će istraživanje u užem smislu. U tom će se dijelu istraživanja prikazati organizacijska kultura tvrtke IKEA. Istraživanje će se provesti na bazi službene internetske stranice tvrtke te na bazi relevantne znanstvene i publicističke literature. U ovom će dijelu rada publicistička literatura biti vrlo važna, budući da će novinski naslovi i naslovi portala uvelike otkriti podatke o percepciji organizacijske kulture poduzeća. U zaključnom dijelu rada evaluirat će se doneseni zaključci te će se preporučiti područja za daljnja istraživanja.

1.4. Definiranje hipoteze

Polazne hipoteze su:

H1: organizacijska kultura vrlo je važan element u uspješnosti poslovanja nekog poduzeća

H2: poduzeće IKEA ima specifičnu organizacijsku kulturu.

H3: organizacijskoj kulturi podjednako doprinose uvjerenja djelatnika i organizacija koju postavlja vodstvo poduzeća

1.5. Struktura rada

Kako bi se moglo istražiti organizacijsku kulturu tvrtke IKEA, prvo će biti postavljen teoretski okvir za istraživanje. U teoretskom okviru поближе će se definirati pojmovi organizacija,

organizacijska kultura, vrste organizacijskih kultura i glavni koncepti vezano uz organizacijsku kulturu. Nakon provedenog teoretskog dijela usporedit će se djelovanje tvrtke IKEA s teoretskim dijelom te će se pobliže definirati organizacijska kultura tog poduzeća.

2. ORGANIZACIJA

Pojam organizacija nije jednostavno definirati. Iz tog razloga, u pokušaju da se definira pojam organizacija, koristit će se opisne definicije pomoću kojih će se doći do jasnijih odrednica što je pojam organizacija.

Pojam organizacija dolazi od starogrčke riječi *orgizomai* što znači djelovati. Od grčke riječi *orgizomai* razvila se riječ *organon* koja se koristila prvenstveno u glazbenoj umjetnosti, a označavala je skupinu ljudi koji skladno pjevaju. Etimološka definicija riječi organizacija otkriva bitne elemente pojma organizacija – djelovanje i harmonizirani pristup.¹

Organizacija je strukturirana skupina pojedinaca koji rade zajedno kako bi postigli određene ciljeve. Još jedna od definicija organizacije koja obuhvaća značajan dio opsega pojma ona je koju donosi Čičin-Šain: organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom i to na bilo kojem području društvenog života te, nastavlja, pojam organizacija se koristi za označavanje:

- procesa organiziranja
- rezultata organiziranja
- organizacije kao poduzeća ili ustanove
- znanstvene discipline²

Ovisno o motivu stvaranja organizacije, ciljevi radi kojih je organizacija stvorena mogu biti vrlo različiti. U rasponu od ciljeva usmjerenih na profit u poduzećima do društvenih ili humanitarnih ciljeva u neprofitnim organizacijama. Organizacija ima jednu od najvažnijih uloga za opstanak ljudske vrste, a ovisnost ljudi jednih o drugima sve je veća, čime se i broj organizacija povećava.

Svaka organizacija ima jasnu svrhu ili misiju koja definira razlog njezina postojanja. Poslovne organizacije obično imaju hijerarhijsku strukturu koja ocrta lanac zapovijedanja i odnose odgovornosti. Manje formalne organizacije ne moraju uopće imati strukturu ili imaju strukturu drukčije vrste. Organizacije postavljaju specifične ciljeve i misije koje daju jasan smjer za njihovo djelovanje. Ti su ciljevi često povezani s misijom i vizijom organizacije i pomažu u mjerenju njezina uspjeha.

Organizacije se sastoje od pojedinaca koji svojim vještinama, znanjem i naporima doprinose postizanju ciljeva organizacije. Ti članovi mogu biti zaposlenici, volonteri ili samo dionici organizacije. Među najvažnijim članovima organizacije su osobe koje spadaju u vodstvo organizacije. Vodstvo je temeljni element organizacije. Lideri daju smjernice, donose važne odluke i inspiriraju druge da rade prema ciljevima organizacije. Vrlo je često sam osnivač organizacije ujedno i voditelj organizacije, no to nije pravilo. Uloga voditelja organizacije

¹ Organizacija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45461>, pristup: 01.08.2023.

² Čičin Šain, D. (2016) *Sustav organiziranja i organizacijske strukture*, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf, pristup: 01.08.2023.

podrazumijeva i najveću količinu odgovornosti koju netko mora imati u odnosu na druge članove organizacije.

Između članova organizacije vrlo je važno uspostaviti komunikaciju i kulturu organizacije koja se može definirati formalno, kroz niz pravila i zakonskih odredbi ili neformalno, oslanjajući se na uloge koje pojedinci imaju u organizaciji. Obično veće organizacije zahtijevaju i veću količinu formalnih pravila. Učinkovita komunikacija ključna je za neometano funkcioniranje organizacije. Ona osigurava odgovarajući protok informacija između članova i olakšava suradnju. Osim komunikacijskih obrazaca svojstvenih za neku organizaciju, u svakoj se organizaciji razvija i specifična organizacijska kultura. Organizacijska kultura odnosi se na zajedničke vrijednosti, uvjerenja i norme koje oblikuju ponašanje i stavove njezinih članova. Zdrava organizacijska kultura može pozitivno utjecati na učinak organizacije. Pojam organizacijska kultura upotrebljava se u različitim organizacijama te u različitim organizacijama ima različito značenje.

Organizacije zahtijevaju različite resurse, kao što su financijski kapital, fizička imovina, tehnologija i ljudski resursi, da bi učinkovito poslovale. U odnosu na resurse pomoću kojih se financiraju, razlikuju se i profitne i neprofitne organizacije, a profitne organizacije još se mogu profilirati ovisno o tome tko ih financira, odnosno financiraju li se same.

Motivi zbog kojih su osnovane organizacije, kako je istaknuto, mogu biti vrlo raznoliki. S vremenom se razlog postojanja organizacije može izmijeniti, kao i misija i vizija. Što se tiče organizacija u poslovnom svijetu, neke organizacije u potpunosti su izmijenile svoje djelatnosti kako bi opstale na tržištu koje je promjenjivo. Organizacije moraju biti prilagodljive promjenjivim okruženjima, tehnologijama i tržišnim uvjetima. Prilagodba često zahtijeva sposobnost inoviranja i razvoja tijekom vremena.³

2.1. Vrste organizacija

Ovisno o brojnim čimbenicima, postoje različite vrste organizacija. Neke organizacije ne mogu se smjestiti u jednu kategoriju. Postoje organizacije koje su, primjerice, državne i poslovne ili međunarodne i humanitarne...

U odnosu na generiranje prihoda, organizacije se mogu podijeliti na poslovne odnosno profitne i neprofitne organizacije.⁴

Pri pomisli na organizaciju mnogi će odmah pomisliti na poslovne organizacije. Pojam poslovna organizacija uključuje korporacije, partnerstva i samostalne poduzetnike koji posluju za profit. Poslovne organizacije imaju jasnu viziju – iz djelatnosti kojom se bave generirati profit. Poslovna organizacija u užem je fokusu ovog završnog rada.

Neprofitne organizacije usmjerene su na društvene, dobrotvorne ili humanitarne svrhe i ne raspodjeljuju dobit vlasnicima ili dioničarima. Sukladno misiji, neprofitne organizacije uvelike

³ Jurendić, K.: *Plansko rješavanje organizacijskih problema*, završni rad, Ekonomski fakultet, Osijek, 2020.

⁴ Čičin Šain, D. (2016) *Sustav organiziranja i organizacijske strukture*, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf, pristup: 01.08.2023.

se oslanjaju na pomoć volontera. Činjenica da je neka organizacija neprofitna ne isključuje razvijenost organizacijske kulture.

U odnosu na osnivača, organizacije mogu biti privatne ili javne, odnosno državne i međunarodne. Privatne organizacije osnovao je pojedinac ili skupina pojedinaca te je njihovo djelovanje usmjereno na osobne ciljeve koje odaberu osnivači. Državne ili javne organizacije nešto su drukčiji subjekti. Ti su subjekti dio javnog sektora i pružaju javne usluge i upravljanje. Državne organizacije vitalne su za odvijanje svakodnevnog života unutar neke države jer u državne organizacije pripadaju sveučilišta, bolnice, ministarstva i drugi subjekti kojima je svrha povećanje kvalitete života. Još veće od državnih su međunarodne organizacije. Organizacije poput Ujedinjenih naroda, Svjetske banke i Crvenog križa djeluju globalno kako bi se bavili međunarodnim problemima i izazovima. Međunarodne organizacije najčešće su nastajale kao reakcija na određenu situaciju u svijetu. Liga naroda nastala je kao reakcija na Prvi svjetski rat, Ujedinjeni narodi nastali su kao reakcija na Drugi svjetski rat, Međunarodna trgovinska organizacija nastala je kako bi se uredili trgovinski uvjeti na međunarodnoj razini...⁵

Organizacije se mogu klasificirati i prema svrsi osnivanja. Tako postoje obrazovne ustanove, pravosudne ustanove, sigurnosne organizacije... Klasifikacija organizacija prema svrsi osnivanja vrlo je raznolika zbog toga što su brojni razlozi zbog kojih bi se osnovala neka organizacija.

Postoji puno različitih podjela organizacija te je u sistematizaciji uvijek potrebno naglasiti prema kojem se kriteriju organizacije klasificiraju. Organizacija predstavlja ključni koncept u različitim sferama ljudskog djelovanja, bilo da se radi o poslovnim poduzećima, vladinim agencijama, neprofitnim organizacijama ili društvenim grupama. U suštini, organizacija predstavlja strukturu koja omogućuje ljudima da djeluju zajedno prema određenim ciljevima. Bez organizacije, ljudi bi radili nekoordinirano, što bi rezultiralo gubicima resursa i smanjenom produktivnošću.

Usklađivanje unutar organizacije je ključno za postizanje njezinih ciljeva. Usklađivanje uključuje ne samo ljude i njihove aktivnosti, već i sve materijalne i nematerijalne resurse potrebne za ostvarivanje ciljeva. U suvremenom poslovnom okruženju, gdje je konkurencija snažna, promjena pravila brza, a tehnološki razvoj i globalizacija konstante poslovanja, usklađivanje postaje još važnije. Učinkovito usklađivanje može pomoći organizaciji da ostvari konkurentske prednosti i prilagodi se promjenama na tržištu.

Optimalni rezultati rada znače postizanje najboljih mogućih rezultata s obzirom na raspoložive resurse. Ovo podrazumijeva efikasnost (raditi stvari ispravno) i učinkovitost (raditi prave stvari). Organizacije često teže optimizaciji svog rada kako bi postigle konkurentske prednosti. To obuhvaća bolje iskorištavanje resursa, smanjenje gubitaka i povećanje produktivnosti zaposlenika.

⁵ Čičin Šain, D. (2016) *Sustav organiziranja i organizacijske strukture*, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf, pristup: 01.08.2023.

Menadžerski pristup organiziranju proizlazi iz potrebe da se postignu definirani ciljevi i strategije organizacije. Menadžeri imaju najvažniju ulogu u postavljanju ciljeva, planiranju resursa, usmjeravanju aktivnosti i nadzoru kako bi se osiguralo da organizacija radi u skladu s planovima. Organizacija rada postaje ključni alat kojim se ostvaruju navedeni ciljevi. Pristup organiziranju uvelike ovisi o strategijama i filozofiji organizacije, te se može razlikovati od organizacije do organizacije.

2.2. Proces projektiranja organizacije

Proces projektiranja organizacije je ključan korak u upravljanju i vođenju organizacije. Ovaj proces ima za cilj stvaranje optimalne organizacijske strukture, definiranje odgovornosti i autoriteta unutar organizacije te postavljanje temeljnih smjernica za ostvarivanje ciljeva organizacije. U procesu projektiranja važno je da se postavi jasna vizija i smjer razvoja organizacije, no treba ostaviti i dovoljno fleksibilnosti kako bi se organizacija mogla brzo prilagoditi izazovima i prilikama koje ju okružuju. Četiri su glavna aspekta koje je potrebno definirati u procesu osnivanja organizacije:

1. Organizacijska struktura
2. Lanac odgovornosti i autoriteta
3. Organizacijski postupci
4. Organizacijska sredstva⁶

Organizacijska struktura predstavlja način na koji su različite funkcije i dijelovi organizacije povezani i raspoređeni. Cilj je uspostaviti strukturu koja će omogućiti učinkovitu koordinaciju i suradnju među različitim dijelovima organizacije. Organizacijska struktura varirat će ovisno o brojnim čimbenicima kao što su veličina organizacije, vlasništvo, uloga...

Jasnije definiranje odgovornosti i ovlasti unutar organizacije ključno je za izbjegavanje konfuzija i dvostrukih zadataka. Svaki zaposlenik treba znati što se od njega očekuje i koje su mu ovlasti u obavljanju svojih zadataka. Većina je poslovnih organizacija uređena hijerarhijski te je potrebno vrlo jasno podijeliti poslove između voditelja kao i između zaposlenika. Vrlo je važno jasno komunicirati sa svim članovima organizacije kako funkcionira lanac odgovornosti te koji se postupci primjenjuju u određenoj situaciji kako bi se izbjegla područja koja obavljaju dva zaposlenika istovremeno ili područja posla koja ne obavlja nitko.

Definiranje operativnih postupaka obuhvaća definiranje standardnih operativnih postupaka i procesa unutar organizacije. Jasniji postupci olakšavaju donošenje odluka, rješavanje problema i upravljanje resursima. Operativni postupci trebaju varirati ovisno o izazovima s kojima se neka organizacija ili poslovni subjekt suočavaju.

Termin organizacijska sredstva u najširem opsegu obuhvaća sve one aspekte koji se tiču materijalne i financijske imovine potrebne za svakodnevno i izvanredno funkcioniranje organizacije. Ovaj aspekt obuhvaća resurse kao što su financije, ljudske resurse, tehnologiju i

⁶ Dujanić, M.: *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 12-21.

opremu. Projektiranje organizacije treba osigurati da organizacija raspolaže potrebnim sredstvima za postizanje svojih ciljeva.

Marin Buble definira projektiranje organizacije kao proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanje organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava⁷. Ova definicija naglašava važnost uspostavljanja strukture, postupaka i korištenje resursa kako bi se organizacija usmjerila prema svojim ciljevima.

Projektiranje organizacije osigurava ostvarenje sklada između organizacijskih sredstava i ljudi kako bi se ostvario optimalan rezultat što znači da organizacija treba ravnotežu između resursa i ljudskog kapitala kako bi postigla najbolji mogući učinak. Ostvarenje interesa svih zaposlenih po hijerarhijskim interesnim grupama podrazumijeva da se prilikom projektiranja organizacije uzimaju u obzir interesi i potrebe svih članova organizacije, neovisno o njihovom položaju unutar hijerarhije. Također, podrazumijeva se ostvarenje preduvjeta za efikasno rukovođenje što ukazuje na to da organizacija treba postaviti strukturu i procese koji će omogućiti efikasno vođenje i upravljanje resursima, drugim riječima rečeno, učinkoviti menadžment. Dobra organizacija predstavlja preduvjete za efikasno upravljanje. Jasni postupci, hijerarhijska struktura te dobro raspoređeni resursi omogućuju da se organizacijom upravlja na optimalan način. Sve ove komponente projektiranja organizacije doprinose uspješnom vođenju i upravljanju organizacijom te postizanju njezinih ciljeva.

Neka organizacija može biti izvanredno postavljena, no nikada nisu svi elementi idealni. Zbog toga je zadatak dobrog menadžmenta da organizacijom što bolje upravlja na zadani način. Zaduženje je menadžmenta da vodi računa o mogućim otporima koji se mogu pojaviti iz okoline tijekom procesa realizacije projektirane organizacije. Otpori mogu proizaći iz različitih izvora, uključujući interne (unutar same organizacije) i eksterne (iz okoline organizacije) faktore.

Prije nego što se projektiranje organizacije započne provoditi, menadžer treba analizirati okolinu i identificirati moguće izvore otpora. To može biti otpor zaposlenika prema promjenama, konkurencija na tržištu, promjene u zakonodavstvu itd. Definiranje ovih mogućih otpora omogućuje organizaciji da se bolje pripremi za njihovu pojavu. Unatoč predviđanju otpora, uvijek će se javiti i dodatni otpori koje je nemoguće unaprijed predvidjeti.

Nakon što su identificirani mogući otpori, menadžer treba razviti strategiju provođenja kojom će se ublažiti ili umanjiti otpori. Strategija obuhvaća planiranje komunikacije, obuke i edukacije zaposlenika, upravljanje promjenama te druge aktivnosti usmjerene na podršku realizaciji projekta. Strategija provođenja obično je podijeljena na vremenske periode u kojima se implementira određeno rješenje u organizacijskom procesu kako bi se rasteretio pritisak na osobe zadužene za provođenje procesa organizacije te kako bi se učinkovitije rasporedio otpor u provođenju procesa.

Otpori i izazovi mogu se mijenjati tijekom vremena, stoga je važno da organizacija kontinuirano prati promjene u okolini. To obuhvaća praćenje konkurencije, promjene u zakonodavstvu, ekonomske promjene i sl. Na taj način organizacija može brzo reagirati na nove izazove i

⁷ Buble, M.: *Management*, Sveučilište u Splitu, Split, 2000.

prilagoditi svoju strategiju provođenja. Otpori koji se javljaju tijekom vremena mogu biti interni i eksterni. Interni, oni koji dolaze iz same organizacijske strukture često su uvjetovani otporom od strane djelatnika, a eksterni su uvjetovani čimbenicima proizišlim iz okoline organizacije.

Svijest o otporima iz okoline i planiranje kako se nositi s njima ključno je za uspješnu implementaciju projektirane organizacije. Otpori se često javljaju pri promjenama, pa je važno da menadžeri budu sposobni upravljati njima kako bi osigurali glatku tranziciju i ostvarili ciljeve organizacije.

2.3. Formalna i neformalna organizacija

Formalne i neformalne organizacije dvije su različite vrste društvenih struktura koje postoje unutar zajednica, radnih mjesta i raznih drugih konteksta. Služe različitim namjenama i imaju različite karakteristike. Brojne su razlike između formalnih i neformalnih organizacija.⁸ U ovom će se radu istaknuti četiri najznačajnije razlike ove dvije vrste organizacija:

- Svrha
- Struktura
- Članstvo
- Vodstvo

Tvrtka Ikea primjer je formalne organizacije. Iz tog će se razloga više istraživanja posvetiti formalnoj organizaciji.

2.3.1. Neformalna organizacija

Neformalne organizacije nastaju prirodno unutar svake grupe ljudi. One nisu stvorene namjerno za postizanje specifičnih ciljeva, već nastaju kao rezultat društvenih interakcija i odnosa. Primarni cilj ne mora im biti svladavanje neke prepreke ili nekog izazova, nego samo udruživanje u organizaciju na bazi sličnih interesa.⁹

Neformalnim organizacijama nedostaje formalna hijerarhija i karakteriziraju ih fleksibilni odnosi koji se razvijaju. Vodstvo i utjecaj unutar neformalnih organizacija često se temelje na povjerenju, stručnosti ili osobnim vezama, a ne na službenim titulama. Unatoč tome, pogrešno je misliti da neformalne organizacije nemaju strukturu. Kao i u formalnim organizacijama, i u neformalnim organizacijama postoje članovi, osnivači, vodstvo, misija i vizija, no sve navedeno ne manifestira se nužno u zakonodavnom i propisanom obliku, nego se oslanja na povjerenje u pojedinca ili skupinu.

Članstvo u neformalnoj organizaciji često je implicitno i dobrovoljno. Ljudi se pridružuju ili sudjeluju na temelju zajedničkih interesa, prijateljstava ili zajedničkih ciljeva. Članovi organizacije mogu imati različita zaduženja koja obavljaju, a koja su posljedica pridruživanja organizaciji. Neformalna organizacija također ne može funkcionirati ako članovi ne izvršavaju svoje dužnosti.

⁸ Pintar, B.: *Usporedba formalne i neformalne hijerarhijsko-organizacione strukture poduzeća*, Zagreb, 1973.

⁹ *Neformalna organizacija - što je to, definicija i koncept*, <https://hr.economy-pedia.com/11039836-informal-organization>, pristup: 05.09.2023.

Vodstvo je u neformalnoj organizaciji vrlo često bazirano na karizmatičnosti pojedinca. Karizmatičan voditelj organizacije najbolje može motivirati ljude da sudjeluju u organizaciji i obavljaju svoje dužnosti ukoliko nije jasno propisana struktura zaduženja. Nedostatak je takvog vodstva što kad organizaciju napusti osoba koja ju je osnovala, i sama organizacija se nerijetko urušava.

U mnogim slučajevima formalne i neformalne organizacije koegzistiraju unutar šireg društvenog ili profesionalnog konteksta. Razumijevanje dinamike obje vrste organizacija ključno je za učinkovitu komunikaciju i suradnju u različitim okruženjima i unutar samih organizacija.

Formalna organizacija je ključni koncept u upravljanju i organizaciji, koji se odnosi na strukturiranu i planiranu organizacijsku strukturu unutar poduzeća ili organizacije.

Uspostavljeni raspored poslova i sustav međusobnih veza: formalna organizacija je rezultat procesa organiziranja u kojem su unaprijed utvrđeni rasporedi poslova i sustav međusobnih veza između različitih funkcija i dijelova organizacije. Ovaj raspored poslova definira tko je odgovoran za obavljanje određenih zadataka i kako će se te funkcije povezivati.

2.3.2. Formalna organizacija

Formalne organizacije su ciljano stvorene strukture dizajnirane za postizanje specifičnih ciljeva. Uspostavljene su za učinkovito izvršavanje zadataka i zadovoljavanje prepoznatih potreba. Glavna im je zadaća učinkovitost, a nerijetko su to poslovne organizacije kojima je cilj i profitabilnost. Takve organizacije osnovane su prema shemi izazov – rješenje, odnosno, osnovane su kako bi se uspješno riješio određeni problem koji se postavlja.¹⁰

Strukturalno formalne organizacije imaju dobro definiranu hijerarhiju i jasne linije ovlasti. Često imaju pisana pravila, propise i postupke koji upravljaju njihovim radom. Osim inicijalno propisanih pravila i načela, formalne organizacije neprestano mijenjaju svoje načela u skladu s internim i eksternim promjenama. Iako su pravila i propisi unutar formalnih organizacija jasno postavljeni, zbog različitih izazova potrebno je da formalne organizacije imaju i veliku razinu fleksibilnosti.

Članstvo u formalnoj organizaciji obično se temelji na određenim kriterijima, kao što su zaposlenje, članarine ili ugovorni sporazumi. Od člana formalne organizacije očekuju se točno određeni zahtjevi, a s druge strane, svaki član u odnosu na organizaciju ima točno određene obveze.

Vodstvo je u formalnoj organizaciji jasno definirano. Uloge koju obavlja svaki član organizacije i linija odgovornosti i ovlasti koju ima svaki član jasno su definirani. U tom je smislu potpuno jasno koji član organizacije kojem članu odgovara. Vodstvo organizacije prvo mora prepoznati izazove s kojima se susreće organizacija te ih što učinkovitije otkloniti.

¹⁰ *Formalna organizacija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=20148>, pristup: 05.08.2023.*

Formalna organizacija jasno definira zadatke i odgovornosti svakog pojedinca ili odjela unutar organizacije. To obuhvaća utvrđivanje onoga što se očekuje od svakog zaposlenika i kako se njihovi poslovi povezuju s ciljevima organizacije. Svaki djelatnik takve organizacije treba znati svoje zadatke i treba znati da je i njegovo zaduženje neophodno za ispravno funkcioniranje organizacije. U okviru formalne organizacije, različiti čimbenici proizvodnje, kao što su radna snaga, kapital i tehnologija, usklađuju se kako bi se postigli ciljevi organizacije. Formalna organizacija utvrđuje hijerarhijsku strukturu organizacije, odnosno odnos između izvršnih rukovoditelja, srednjeg menadžmenta i operativnih zaposlenika. To uključuje definiranje tko ima ovlasti i odgovornosti za donošenje odluka i vođenje organizacije. Uz to, važno je odrediti i kanale komunikacije između različitih hijerarhijskih razina kako bi svaki djelatnik točno znao koje je njegovo zaduženje. Obrasci komunikacije definiraju se kroz pravila ponašanja u organizaciji.

U svakoj formalnoj organizacijskoj jedinici pojavljuju se i manje, neformalne organizacijske jedinice. Pravila i norme ponašanja, jasni komunikacijski kanali te ispravna korporativna kultura uvelike mogu pomoći u smanjenju internih smetnji u funkcioniranju neke organizacije. Formalna organizacija je osnovna struktura koja omogućava organizaciji da postigne svoje ciljeve i uskladi svoje resurse. Neformalna organizacija je koncept koji se odnosi na strukturu i odnose koji nastaju spontano unutar formalne organizacije tijekom njezinog funkcioniranja. Ova neformalna struktura često se razvija paralelno s formalnom organizacijskom strukturom, koja je službeno uspostavljena i definirana. Isto tako, unutar neformalne organizacije dugoročno je moguće stvoriti određene formalnosti kako bi organizacija mogla bolje i duže funkcionirati.

2.4. Metode organizacije

Organizacijsko strukturiranje se odnosi na način na koji se razdvajaju i organiziraju različite funkcije i resursi unutar organizacije kako bi se postigla efikasnost i ciljevi. Osnovna podjela metoda organiziranja dijeli se na opće i posebne organizacijske metode.

Opće metode organiziranja bave se širim aspektima organizacije, kao što su cjelokupna struktura poduzeća ili organizacije, kao i njezini globalni procesi i funkcije. Ove metode usmjerene su na rješavanje problema na razini organizacije kao cjeline ili na razini njezinih većih dijelova. Primjeri općih metoda organiziranja su postavljanje hijerarhijske strukture, određivanje odgovornosti, utvrđivanje procesa donošenja odluka i prilagođavanje organizacije promjenjivim uvjetima na tržištu.¹¹

Posebne metode organiziranja usredotočene su na rješavanje specifičnih problema ili izazova unutar organizacije. Ove metode se primjenjuju na manje dijelove organizacije ili pojedinačna radna mjesta, funkcije ili procese. Primjeri posebnih metoda organiziranja obuhvaćaju izradu detaljnih opisa radnih mjesta, razvoj posebnih timova ili odjela za rješavanje određenih zadataka ili problema te prilagodbu specifičnih politika ili pravila za određene situacije.

¹¹ Burke, A. (2019) *Examples of Methods of Organizations*, <https://smallbusiness.chron.com/examples-methods-organization-18982.html>, pristup: 05.10.2023.

2.4.1. Opće metode organiziranja

Nekoliko je općih metoda organiziranja. Analitičke metode temeljene na analizi rezultata poslovanja preko raznih indikatora fokusiraju se na analizu rezultata poslovanja kroz različite pokazatelje. Efikasnost poslovanja mjeri se kroz iskorištenost kapaciteta, ekonomičnost troškova proizvodnje i vrijeme obrta kapitala. Svi ti indikatori utječu na način na koji se organizacija strukturira.

Opće metode organiziranja su:

1. analitičke metode temeljene na analizi rezultata poslovanja preko raznih indikatora
2. analitičke metode temeljene na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja
3. kompleksna analitička metoda
4. metoda procesnih funkcija
5. grafičko-matrične metode
6. kompleksna matrična metoda¹²

Analitičke metode temeljene na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja temelje se na pretpostavci da svaka organizacija mora posjedovati odgovarajuće komponente u procesu reprodukcije. Kroz prolazak ovih komponenti kroz proces reprodukcije, ocjenjuju se promjene koje se rangiraju ocjenama od 0 (postupci se ne izvršavaju prema propisima, nego su oslonjeni na procjenu pojedinca) do 3 (postupci se izvršavaju prema propisima, izvršava ih određena osoba, te se provodi priprema i kontrola). Ukupni zbroj dodijeljenih ocjena ukazuje na razinu strukturiranosti organizacije.

Kompleksna analitička metoda kombinira različite analitičke metode kako bi se kvantitativno ocijenila postojeća organizacija i planirala nova organizacija.

Metoda procesnih funkcija proširuje prethodnu metodu uvodeći procesne funkcije kao važan aspekt upravljanja. To uključuje obavještanje, kontroliranje, analiziranje, odlučivanje, planiranje, usklađivanje, organiziranje i izvođenje.

Grafičko-matrične metode su alati koji pomažu u razgraničavanju nadležnosti i odgovornosti između organizacijskih jedinica i radnih mjesta unutar tih jedinica. Najpoznatiji primjeri uključuju tabele podjele aktivnosti, funkcijske dijagrame, linearne grafikone odgovornosti i dijagramske metode organizacije.

Kompleksna matrična metoda se temelji na detaljnom raščlanjivanju cjelokupnog poslovanja i primjeni matrično-grafičkog sustava za regulaciju odnosa među nositeljima poslova.

2.4.2. Posebne metode organiziranja

Za razliku od šest općih metoda organiziranja, postoji znatno više posebnih metoda organiziranja. Najčešće su slijedeće:

¹² Hernaus, T.: *Teorije organizacije*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2018., str. 8-16.

Funkcionalno organiziranje je kad se organizacija strukturira oko funkcionalnih područja ili odjela, kao što su marketing, financije, proizvodnja ili ljudski resursi. Svaki odjel se specijalizira za svoju funkciju, što može olakšati usklađivanje s ciljevima u svakom području.

U modelu linijskog organiziranja, organizacija se strukturira prema hijerarhijskoj liniji s jasno definiranim nadređenima i podređenima. To je tradicionalni model organiziranja koji se često koristi u malim i srednjim poduzećima. Nasuprot linijskom modelu je timsko strukturiranje. Ova metoda potiče suradnju i timski rad. Organizacija se strukturira oko timova ili projekata, a članovi timova zajedno rade na postizanju ciljeva. U timskoj strukturi ne postoji pojedinac koji je nadređen, nego samo pojedinci koji su koordinatori različitih projekata.

Matrična struktura kombinira funkcionalne i projektne orijentirane timove. Zaposlenici imaju dva seta odgovornosti - prema svojoj funkcionalnoj jedinici i projektu na kojem rade.¹³

U organizacijama s globalnim prisustvom, može se koristiti geografsko organiziranje kako bi se bolje upravljalo resursima i potrebama različitih regija ili zemalja. Ne radi se o strukturiranju prema geografskoj pripadnosti članova, nego prema geografskoj pripadnosti onih prema kojima se kreira proizvod. Kako je istaknuto, spomenute posebne metode organizacije nisu prikazale sve vrste posebnih metoda, nego samo najčešće.

¹³ Čičin Šain, D. (2016) *Sustav organiziranja i organizacijske strukture*, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf, pristup: 01.08.2023.

3. TEMELJNE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Osobnost odnosno karakter pojedinca (engl. personality) je sustav relativno stabilnih i trajnih osobina svake osobe. Osobnost, odnosno karakter organizacije odnosi se na organizacijsku kulturu, korporacijsku kulturu ili kulturu poduzeća. To je sustav zajedničkih pretpostavki, vrijednosti, normi i uvjerenja koji u velikoj mjeri utječe na ponašanje ljudi unutar organizacije.¹⁴

Organizacijska kultura također stječe relativnu stabilnost tijekom vremena i obično odražava viziju i misiju utemeljitelja organizacije. Organizacijska kultura je skup vrijednosti, uvjerenja i očekivanja kojeg dijele članovi organizacije. Ona utječe na mnoge aspekte poslovanja – od načina na koji se ljudi ponašaju u organizaciji i načina na koji obavljaju posao do načina na koji se odnose jedni prema drugima i prema ljudima izvan organizacije.

Postoje različite teorije o tome što čini organizacijsku kulturu. Tri najznačajnije teorije su teorija vrijednosti, teorija uvjerenja i teorija očekivanja.

Teorija vrijednosti ističe da je organizacijska kultura zasnovana na skupu vrijednosti kojeg dijele članovi organizacije. Ove vrijednosti mogu biti eksplicitne ili implicitne, ali one utječu na način na koji ljudi razmišljaju i ponašaju se u organizaciji. Teorija vrijednosti oslanja se na to da vrijednosti pojedinaca koji su dio organizacija formiraju i organizacijsku kulturu.

Teorija uvjerenja tvrdi da je organizacijska kultura zasnovana na skupu uvjerenja kojeg dijele članovi organizacije. Ova uvjerenja mogu biti o organizaciji, njenom poslu ili o svijetu u cjelini. Teorija uvjerenja u prvi plan stavlja uvjerenje zaposlenika, a teorija vrijednosti upravo vrijednosti koje dijele zaposlenici. Teorija uvjerenja znatno se više oslanja na ideju da se organizacijska kultura može nametnuti pojedincima koji čine organizaciju, budući da se dionike organizacije može uvjeriti u važnost misije i vizije s kojima organizacija djeluje.

Teorija očekivanja upućuje na to da je organizacijska kultura zasnovana na skupu očekivanja kojeg dijele članovi organizacije. Ova očekivanja mogu biti o tome kako se ljudi trebaju ponašati u organizaciji, o tome što se od njih očekuje ili o tome kako će biti nagrađeni za svoj rad. Teorija očekivanja bazira se na ideji da je najbolja motivacija za čovjekovo djelovanje nagrada, odnosno izostanak nagrade.

Organizacijska kultura može imati značajan utjecaj na uspjeh organizacije. Organizacije sa snažnom kulturom koja podržava inovacije i kreativnost vjerojatnije će biti uspješnije od organizacija s kulturom koja je rigidna ili inhibira rizik. Način na koji organizacijska kultura oblikuje intrinzične odnose projicira se i na ekstrinzične odnose te se vrijednosti koje usvajaju dionici organizacije može manifestirati i prema klijentima.

Organizacijska kultura može se promijeniti, ali to je često težak zadatak. Organizacije koje žele promijeniti svoju kulturu moraju biti svjesne svoje trenutne kulture i onoga što žele postići promjenom. Također moraju biti spremne uložiti vrijeme i napore u promjenu kulture. Također,

¹⁴ Mallajk, L.: *Understanding and changing your organization's culture*, Michigan, 2001. str. 18-24.

neka organizacija može biti prepoznata po svojoj organizacijskoj kulturi te upravo na bazi toga generirati profit.

3.1. Povijest pojma organizacijska kultura

Pojam organizacijske kulture prvi put je korišten u ranim 1970-ima kada su se znanstvenici počeli zanimati za utjecaj kulture na ponašanje u organizacijama. Jedan od najvažnijih pionira u proučavanju organizacijske kulture bio je Edgar Schein, koji je definirao organizacijsku kulturu kao „sustav zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki koje dijele članovi organizacije.“¹⁵

Schein je predložio da se organizacijska kultura može promatrati na tri razine:

- Artefakti: vidljivi elementi kulture, kao što su pravila, procedure, način govora i odijevanja.
- Norme i vrijednosti: skriveni elementi kulture, kao što su očekivanja ponašanja, vrijednosti i norme.
- Temeljne pretpostavke: najdublje razine kulture, koje su često nesvjesne, ali koje utječu na način na koji ljudi razmišljaju i na način na koji se ljudi ponašaju u organizaciji.

Schein je također sugerirao da se organizacijska kultura može promijeniti, ali da je to često težak zadatak. Organizacije koje žele promijeniti svoju kulturu moraju biti svjesne svoje trenutne kulture i onoga što žele postići promjenom. Također moraju biti spremne uložiti vrijeme i napore u promjenu kulture.

Iako se pojam organizacijske kulture prvi put pojavio u ranim 1970-ima, znanstvenici su već proučavali utjecaj kulture na ponašanje u organizacijama mnogo prije toga. Na primjer, antropolozi su proučavali kulture u organizacijama kao što su vojska i crkve. Prelaskom s 19. u 20. stoljeće, na počecima masovne proizvodnje, organizacijska kultura postala je razlikovni čimbenik između dva konkurentna poduzeća. Poduzeće s razvijenijom organizacijskom kulturom ostvarivalo je puno bolji profit jer su i radnici bili znatno zadovoljniji svojim poslom.

U 1980-ima, interes za organizacijsku kulturu je rastao. To je djelomično bilo zbog uspjeha nekih organizacija koje su bile poznate po svojoj snažnoj kulturi. Značaju organizacijske kulture jako je pomogao proces globalizacije. Ne samo da su proizvodi postali dostupni na različitim tržištima, nego su i poduzeća počela otvarati proizvodne pogone te prodajne objekte u drugim državama. To je utjecalo na percepciju proizvoda, bilo u pozitivnim, bilo u negativnom smislu, no snažno je utjecalo i na položaj radnika unutar njegove poslovne organizacije. Proces globalizacije i seobe proizvodnih pogona masovno je započeo u 80-ima, a još značajniji uspon doživio je u narednom desetljeću.

¹⁵ Sridharan, M. (2023) *Schein's Organizational Culture Model*, https://www.google.com/search?q=projektiranje+organizacije&rlz=1C1AVFC_enHR1069HR1069&oq=projektiranje+organizacije&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg90gEINzc4M2owajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8, pristup: 07.09.2023.

U 1990-ima, interes za organizacijsku kulturu je nastavio rasti. To je bilo zbog sve veće konkurencije na globalnom tržištu i potrebe organizacija da se razlikuju od svojih konkurenata. U ovom se razdoblju počela osjećati i snažna dihotomija u organizacijama koje su svoje proizvodne procese preselile u siromašne zemlje u kojima je jeftina radna snaga, a ta dihotomija ostala je prisutna do danas. Poduzećima je bilo potpuno jasno kako na mjestima gdje prodaju svoj proizvod po visokoj cijeni moraju i cijeliti radnika koji radi u prodaji i kupca koji proizvod kupuje te su u odnosu na te dvije skupine poduzeća razvila vrlo visoku razinu organizacijske kulture. Nasuprot tome, ta ista poduzeća na drugim su dijelovima svijeta do granica ljudskosti izrabljivala radnu snagu u proizvodnim pogonima.

S prijelazom stoljeća, interes za organizacijsku kulturu je ostao visok. Znanstvenici su nastavili proučavati utjecaj organizacijske kulture na niz različitih područja, a poduzeća su nastavila sve više ulagati u menadžment organizacijske kulture. I u javnosti se počeo prepoznavati problem iskorištavanja radne snage i prirodnih resursa te se u proteklih nekoliko godina sve više ističe klimatska neutralnost proizvoda i dobar odnos prema radnicima. Ljudi su sve zahtjevniji po pitanju organizacijske kulture te se ona i u odnosu na radnike i u odnosu na druge sudionike sve više poboljšava.

Danas se organizacijska kultura smatra jednim od najvažnijih čimbenika u uspjehu organizacije. Organizacije koje razumiju svoju kulturu i namjerno je razvijaju vjerojatnije će biti uspješne u postizanju svojih ciljeva. Izazovi koje tržište radnika i tržište kupaca stavlja pred poduzeća prisiljava poduzeća da sve više rade na usavršavanju organizacijske kulture.

Danas se vrlo često koristi Inovativna struktura u organizacijskoj kulturi koja se temelji na 7-S. Inovacijska struktura na temelju McKinseyeva modela 7-S je okvir za upravljanje promjenama koji se koristi za stvaranje i održavanje inovativne kulture u organizacijama. Model je razvio McKinsey & Company, globalna konzultantska tvrtka, i temelji se na njihovim istraživanjima o organizacijskoj učinkovitosti.

Model 7-S se sastoji od sedam ključnih područja koja su međusobno povezana:

S1. Strategija: Obuhvaća viziju, misiju i ciljeve organizacije.

S2. Struktura: Obuhvaća organizacijsku hijerarhiju, timski rad i komunikaciju.

S3. Sustav: Obuhvaća politike, procedure i procese.

S4. Sposobnosti: Obuhvaća znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika.

S5. Stil: Obuhvaća liderstvo, komunikaciju i motivaciju.

S6. Suradnici: Obuhvaća zaposlene, njihova znanja i vještine.

S7. Sustav vrijednosti: Obuhvaća vrijednosti i norme organizacije.

Kako bi se stvorila inovativna kultura, organizacija mora osigurati da su sva ova područja usklađena i da podržavaju inovacije. Na primjer, organizacija mora imati strategiju koja potiče inovacije, strukturu koja podržava timski rad i komunikaciju, sustave koji podržavaju eksperimentiranje i učenje, vještine zaposlenika koje su potrebne za inovacije, stil vodstva koji

potiče rizik i kreativnost, osoblje koje je motivirano za inovacije i vrijednosti koje cijene inovacije.

Inovacijska struktura na temelju McKinseyeva modela 7-S je korištena u raznim organizacijama, uključujući Google, Apple i Tesla. Ove organizacije su poznate po svojoj inovativnosti i uspjehu, a mnoge od njih su priznale da su McKinseyev model koristile kao okvir za stvaranje i održavanje svoje organizacijske kulture.

U nastavku se nalazi specifičan primjer primjene inovativne strukture.

Strategija: Organizacija može razviti strategiju koja potiče inovacije, na primjer, strateškom usmjerenošću na inovacije, stvaranjem kulture rizika i nagradama za inovacije.

Struktura: Organizacija može stvoriti strukturu koja podržava timski rad i komunikaciju, na primjer, decentralizacijom moći, poticanjem horizontalne komunikacije i stvaranjem timova za inovacije.

Sustav: Organizacija može stvoriti sustave koji podržavaju eksperimentiranje i učenje, na primjer, pružanjem sredstava za eksperimentiranje, stvaranjem sustava za povratne informacije i omogućavanjem zaposlenicima da pohađaju tečajeve i seminare.

Sposobnosti: Organizacija može razviti vještine zaposlenika koje su potrebne za inovacije, na primjer, pružanjem obuke u kreativnom razmišljanju, rješavanje problema i timskom radu.

Stil: Organizacija može stvoriti stil vodstva koji potiče rizik i kreativnost, na primjer, poticanjem zaposlenika da iznose nove ideje, davanjem povratnih informacija u pozitivnom tonu i nagrađivanjem uspješnih inovacija.

Suradnici: Organizacija može zaposliti i zadržati osoblje koje je motivirano za inovacije, na primjer, nudeći atraktivna radna mjesta, pružajući prilike za razvoj karijere i stvarajući kulturu u kojoj se cijeni inovacija.

Sustav vrijednosti: Organizacija može definirati vrijednosti koje cijene inovacije, na primjer, vrijednosti kao što su riskiranje, kreativnost i timski rad.¹⁶

Stvaranje inovativne kulture je izazovan zadatak, ali McKinseyev model može biti koristan okvir za organizaciju koja želi stvoriti i održavati kulturu koja potiče inovacije.

3.2. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture

Uspostavljena organizacijska kultura i iznutra i prema van može se podijeliti na dvije razine: vidljiva razina organizacijske kulture i nevidljiva razina organizacijske kulture.

Vidljiva razina organizacijske kulture

Jedan od najprepoznatljivijih elemenata organizacijske kulture u nekoj korporaciji je simbol. Simboli su lako prepoznatljivi prikazi kulture tvrtke. To može uključivati logotipe, maskote ili ikone koje su povezane s organizacijom.

¹⁶ *Organization design*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/how-we-help-clients/organization-design>, pristup: 07.09.2023.

Svaka organizacija ima događaje koji su po nečemu posebni za tu organizaciju. Način obilježavanja tih događaja obično su različite ceremonije. Ceremonije su službeni događaji ili rituali koji odražavaju vrijednosti i tradiciju organizacije. Primjeri uključuju godišnje ceremonije dodjele nagrada, aktivnosti izgradnje tima ili događaje za odavanje priznanja zaposlenicima.¹⁷

Govori u organizaciji još su jedan vidljivi element u organizacijama. Govori su narativi koji se ponavljaju unutar organizacije. Često ističu značajne događaje, postignuća ili izazove u povijesti tvrtke. Ponavljane fraze ili govorni simboli mogu postati slogani korporacije. Slogani su kratke, pamtljive fraze koje sažimaju misiju, viziju ili vrijednosti tvrtke. Često se koriste u marketinškim materijalima i internim komunikacijama.

Vrlo upadljiv dio organizacijske kulture generalno se može smatrati i ponašanje dionika organizacije. Uočljivo ponašanje ključni je aspekt vidljive kulture. To uključuje način na koji zaposlenici komuniciraju jedni s drugima, s kupcima i sa svojim radnim zadacima. Ponašanje je opipljiv izraz temeljnih kulturnih vrijednosti.

Vizualno najistaknutiji element vidljive razine korporativne kulture je kodeks odijevanja. Neke organizacije imaju posebna pravila odijevanja koja odražavaju njihovu kulturu, poput ležernog odijevanja u tehnološkim startupovima ili formalnog odijevanja u odvjetničkim tvrtkama.¹⁸

3.3. Nevidljiva razina organizacijske kulture

Zajedničke vrijednosti predstavljaju duboko ukorijenjena uvjerenja i načela koja vode postupke i odluke zaposlenika. Te vrijednosti mogu uključivati iskrenost, integritet, inovativnost ili usmjerenost na kupca. Iako ne moraju biti toga svjesni, poslodavci kao i sami djelatnici nerijetko se odabiru na razini nevidljive korporativne kulture koja ih povezuje.

U nekoj organizacijskoj kulturi ili u nekom poduzeću postoje temeljne pretpostavke u organizacijskoj kulturi. Pretpostavke su uvjerenja koja su toliko duboko ukorijenjena u kulturi organizacije da se često uzimaju zdravo za gotovo. Ove pretpostavke oblikuju način na koji zaposlenici percipiraju svijet i svoje uloge unutar organizacije. Temeljne pretpostavke organizacijske i radne kulture preispituju se u početku stvaranja poslovnih odnosa.

Nerijetko djelatnici koji su duži vremenski period u istoj organizacijskoj kulturi razvijaju i jednake osobne stavove u odnosu na samu organizaciju, ali i u odnosu na sve druge probleme koji ih okružuju.¹⁹

Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture međusobno su povezane. Dok vidljivi elementi pružaju razumijevanje kulture na površinskoj razini, nevidljivi elementi predstavljaju temeljne vrijednosti i uvjerenja koja pokreću ponašanje i donošenje odluka. Kulturu organizacije oblikuju obje ove razine, a one zajedno rade na stvaranju jedinstvenog kulturnog

¹⁷ Sobirovna, K., Gafurovich, A.: *Forming A Management System Of Organizational Culture Of The Enterprise*, NVEO, br.4, 2022.

¹⁸ Golner, D.: *Organizacijska kultura*, završni rad, Sveučilište u Zagrebu, završni rad, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2002.

¹⁹ Bebek, B.; Šojat, Z.: *Projektiranje organizacije*, Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, Zagreb, 2002., str. 360-382.

identiteta tvrtke. Razumijevanje obje razine i upravljanje njima ključno je za njegovanje zdrave i učinkovite organizacijske kulture.

4. VRSTE ORGANIZACIJSKIH KULTURA I NJIHOVE KARAKTERISTIKE

Danas postoje različite sistematizacije organizacijske kulture. Može se pronaći podjela na dvije, četiri, devet pa i dvanaest vrsta organizacijskih kultura. Ipak, većina autora identificira četiri vrste organizacijskih kultura kao temeljne:

1. Adhokratska kultura
2. Kultura klana
3. Hijerarhijska kultura
4. Tržišna kultura²⁰

4.1. Adhokratska kultura

Pridjev adhokratska dolazi od latinske fraze *ad hoc* što znači *za ovo*. Fraza se koristi za primjenjivanje različitih rješenja na probleme koji se pojavljuju. Primjerice, ukoliko se u nekom radnom kolektivu pojavi problem za koji ne postoji propisana procedura, *ad hoc* rješenje bilo bi ono koje bi problem riješilo na način koji se do tada nije koristio. Ime adhokratska kultura, nastalo od latinske sintagme, samo po sebi najviše govori o ovoj organizacijskoj kulturi koju karakterizira velika potreba i mogućnost improvizacije.

Kultura adhokracije jedan je od tipova organizacijske kulture opisanih u Okviru konkurentskih vrijednosti (CVF), koji su razvili Robert E. Quinn i Kim S. Cameron. Karakterizira ju usmjerenost na inovacije, preuzimanje rizika i prilagodljivost. Organizacija je sama po sebi ustrojena na način da se neprestano javljaju izvanredne situacije te da se te iste situacije sukladno tome rješavaju na improvizirani način.

Kultura adhokracije stavlja snažan naglasak na inovacije i potiče zaposlenike na preuzimanje rizika. To znači da se od zaposlenika očekuje kreativno razmišljanje, smišljanje novih ideja i izmjene postojećeg stanja. Kultura se temelji na uvjerenju da preuzimanje proračunatih rizika može dovesti do značajnih nagrada. U financijskom smislu, rizično rješenje koje se ispostavi kao ispravno rješenje za neki problem znači i najveću financijsku zadovoljštinu, kako za poduzeće sveukupno, tako i za pojedinca.

Unutar kulture adhokracije, zaposlenici se potiču na široko i kreativno razmišljanje. *Brainstorming* strateški sastanci uobičajene su metode koje se koriste za stvaranje inovativnih ideja i pristupa rješavanju problema.

Kultura adhokracije može dovesti do visokih marži profita jer su zaposlenici motivirani za preuzimanje rizika i inovacije. Uspješne inovacije mogu dovesti do konkurentske prednosti i povećane profitabilnosti. Također, kultura adhokracije ona je koja rađa novu ideju koja još nije prisutna na tržištu. To može biti ili promašaj ili ideja koja će rezultirati značajnim financijskim uspjehom za poduzeće.

²⁰ Mečev, D.; Grubišić, D.: *Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ict sektora*, Ekonomska misao i praksa br. 2, Split, 2020.

Prednosti adhokracijske organizacijske kulture

Zaposlenici u Adhokracijskim kulturama obično su visoko motivirani. Pokreće ih prilika da svojim inovativnim idejama teže višim ciljevima i doprinose uspjehu tvrtke. Visoka motivacija djelatnika potiče se i činjenicom da inovativna ideja obično označava i velik priljev sredstava.

Adhokracijska kultura promiče prilike za profesionalni razvoj zbog naglaska na kreativnosti i fleksibilnosti. Zaposlenici imaju priliku istražiti nove ideje i proširiti svoje vještine. Velika prednost adhokracijske kulture je to što je svaki djelatnik i svojevrсни menadžer te ima puno zaduženja i odgovornosti, no i velike ovlasti u izvršavanju svojih zaduženja.

Još jedna prednost ovakve kulture je što je konačni produkt *brainstorminga* nerijetko tržišno rješenje kakvo nije vidljivo nigdje kod konkurencije. Iz tog razloga rješenja proizišla iz takve kulture generiraju veliki profit u kratkom vremenu.

Nedostaci adhokracijske kulture

Jedan od značajnih nedostataka adhokracijske kulture je inherentni rizik uključen u preuzimanje velikih rizika. Ako inovativne ideje ne uspiju, to može imati štetan utjecaj na tvrtku, rezultirajući izgubljenim vremenom i resursima. Resursi koji su izgubljeni manifestiraju se kroz resurse izgubljene u vidu radne snage te u vidu materijala potrebnih za provedbu neuspjelog rješenja.

Naglasak kulture na pronalaženju sljedeće velike stvari i poboljšanju postojećih procesa može dovesti do povećane konkurencije među zaposlenicima. Ovo natjecateljsko ozračje može smanjiti povjerenje i suradnju unutar organizacije, potencijalno stvarajući toksično radno okruženje.

Neupitno je kako jednom pronađeno rješenje može puno značiti za financijsku stabilnost poduzeća, no isto tako, vrlo je rijetko takvo rješenje, a većina ideja ne donosi značajan financijski uspjeh za poduzeće.

Primjer kulture adhokracije

Dobro poznati primjer organizacije s adhokracijskom kulturom je Google. Google potiče svoje zaposlenike da provode dio svog vremena na inovativnim, kreativnim projektima, što je dovelo do razvoja proizvoda kao što su Gmail, Google Maps ili neka druga rješenja koja nisu prisutna kod konkurencije. Kao drugi primjer organizacije s adhokracijskom kulturom može se istaknuti

Amazon, koji je također je prepoznat kao organizacija koja neprestano traži načine za inovacije i poboljšanje svojih usluga i proizvoda.²¹

Adhokracijsku kulturu karakterizira snažan fokus na inovacije i preuzimanje rizika, s potencijalom za visoke nagrade, ali i rizikom neuspjeha. To može dovesti do visoko motivirane i kreativne radne snage, ali također može potaknuti intenzivnu konkurenciju. Kultura je prikladna za organizacije koje djeluju u dinamičnim industrijama koje se brzo razvijaju gdje su prilagodba i inovacija ključni za uspjeh.

4.2. Kultura klana

U suvremenom se javnom diskursu klanovi unutar neke organizacije mogu činiti kao suprotstavljene struje. Ipak, kultura klana označava da se cijela organizacijska kultura nekog poduzeća ponaša kao da se radi o jednom klanu odnosno, o jednoj zajednici.

Kultura klana jedna je od četiri vrste organizacijske kulture identificirane u Okviru konkurentskih vrijednosti (CVF) koji su razvili Quinn i Cameron. Kultura klana karakterizira obiteljska ili *klanska* atmosfera unutar organizacije. Naglašava suradnju, timski rad, zajedničke vrijednosti i snažan osjećaj pripadnosti.

Klanske kulture daju prednost suradnji i timskom radu među zaposlenicima. Članovi tima često blisko surađuju, dijele ideje i podržavaju jedni druge u postizanju zajedničkih ciljeva. Organizacija djeluje kao proširena obitelj u kojoj se visoko cijene odnosi i suradnja. Hijerarhijski sustav, iako je prisutan, koristi se kako bi se jasnije raspodijelile odgovornosti, a ne kako bi se izricale naredbe. Ideja je da svaki djelatnik osjeća pripadnost organizaciji te da joj bude odan jer je svjestan da uspjeh organizacije označava i njegov osobni uspjeh. Povezanost članova organizacije bazira se na zajedničkom interesu.

U klanskoj kulturi postoji snažan naglasak na zajedničkim vrijednostima i zajedničkoj misiji. Zaposlenici su u skladu s temeljnim vrijednostima organizacije, a te vrijednosti određuju donošenje odluka i ponašanje. Vrijednosti organizacije često se odražavaju u njezinim tradicijama. U klanskoj kulturi često se organiziraju *team buildingi*, a karakteriziraju ju i neformalna druženja među zaposlenicima.

Klanske kulture obično daju prioritet razvoju i dobrobiti zaposlenika. Fokus je na osobnom razvoju, mentorstvu i mogućnostima učenja. Zaposlenici se potiču da razvijaju svoje vještine i sposobnosti, a često postoji osjećaj zajedničkog ulaganja u uspjeh jednih i drugih. U ovakvim se organizacijama vrlo često naglašava ravnoteža između privatnog i poslovnog života djelatnika, no u konačnici je ideja da djelatnici i na poslu počnu stvarati obiteljsku atmosferu.

Komunikacija u klanskim kulturama obično je otvorena, transparentna i česta. Zaposlenici se osjećaju ugodno dijeleći svoje ideje, brige i povratne informacije jedni s drugima i s vodstvom. To potiče osjećaj povjerenja i međusobnog poštovanja.

²¹ Heinz, K. (2023) *The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits*, <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>, pristup: 10.09.2023.

Prednosti klanske kulture

Klanske kulture stvaraju osjećaj pripadnosti i prijateljstva među zaposlenicima. Ova snažna veza može poboljšati moral i zadovoljstvo poslom, što dovodi do viših stopa zadržavanja radnika na radnom mjestu.

Naglasak na timskom radu i otvorenoj komunikaciji promiče učinkovito rješavanje problema i donošenje odluka. Veća je vjerojatnost da će zaposlenici raditi zajedno na rješavanju izazova i pronalaženju rješenja. Generalno, osjećaj zaposlenika trebao bi biti bolji zbog toga što ne postoji komponenta represivnog vodstva.

Kulture klanova često rezultiraju visokim razinama angažmana zaposlenika jer se zaposlenici osjećaju cijenjenima, podržanima i dijelom veće zajednice. Angažirani zaposlenici obično su produktivniji i predaniji svom poslu. Ako se pojavi određeni problem na radnom mjestu, trebalo bi ga biti lakše komunicirati među djelatnicima te lakše pristupiti njegovom rješavanju.

Nedostaci klanske kulture

Dok bliska priroda odnosa kulture klana može biti snaga, ona također može dovesti do otpora kada se uvedu promjene. Zaposlenici mogu oklijevati usvojiti nove prakse ili strategije koje narušavaju uspostavljene norme i tradiciju.

Održavanje inkluzivnosti i raznolikosti može biti izazov u kulturama klana, budući da snažan naglasak na zajedničkim vrijednostima i tradicijama može nenamjerno isključiti pojedince koji se ne uklapaju u prevladavajuću kulturu. To posebno može biti problem kod zapošljavanja novih djelatnika koji bi se trebali uklopiti u takvu korporativnu kulturu. Nadalje, ustaljeni obrasci na poslu značajno otežavaju prihvaćanje novih poslovnih zadataka.

Primjeri klanske kulture

Jedan primjer organizacije s klanskom kulturom je Zappos, online prodavač obuće i odjeće. Zappos stavlja snažan naglasak na stvaranje atmosfere nalik obiteljskoj u kojoj se zaposlenici potiču da budu ono što jesu, prihvaćaju jedinstvenu korporativnu kulturu i blisko surađuju sa

svojim kolegama. Tvrtka je poznata po svojoj usmjerenosti na dobrobit i angažman zaposlenika. Zappos je primjer velike tvrtke koja ima klansku kulturu.²²

Klansku kulturu karakterizira fokus na suradnju, zajedničke vrijednosti, razvoj zaposlenika i otvorenu komunikaciju. Stvara obiteljsku atmosferu unutar organizacije, što dovodi do visoke razine kohezije i angažmana među zaposlenicima. Iako klanska kultura ima mnoge prednosti, ona se također može suočiti s izazovima kada se prilagođava promjenama.

4.3. Hijerarhijska kultura

Pojam hijerarhijska kultura sam je po sebi jasan. Radi se o pojmu koji označava jasno podijeljene zadatke, odgovornosti i izazove s kojima se djelatnici suočavaju.

Kultura hijerarhije još je jedna od četiri vrste organizacijske kulture identificirane u Okviru konkurentnih vrijednosti (CVF). Hijerarhijsku organizacijsku kulturu karakterizira naglasak na stabilnosti, kontroli i dobro definiranoj organizacijskoj strukturi. U ovoj organizacijskoj kulturi obično postoje jasni lanci zapovijedanja, pravila i procedure koje usmjeravaju donošenje odluka i operacije.

Hijerarhijske kulture imaju dobro definiranu organizacijsku strukturu s jasno razgraničenim ulogama, odgovornostima i odnosima izvještavanja i odgoavanja. Postoji formalna hijerarhija u kojoj su autoritet i donošenje odluka koncentrirani na najvišim razinama organizacije. Na svakoj nižoj razini organizacije obično je više djelatnika, odgovornost je raspoređena na veći broj ljudi te su ovlasti manje. Na kraju piramide najviše je djelatnika te djelatnici s dna hijerarhijske piramide imaju najmanje ovlasti i najmanje odgovornosti.

Ova kultura daje veliku vrijednost pravilima, procedurama i standardizaciji. Postoje utvrđeni procesi za obavljanje posla i od zaposlenika se očekuje da se pridržavaju ovih smjernica. Uspostavljeni su kontrolni mehanizmi koji osiguravaju usklađenost. Nasuprot adhokracijskoj organizaciji, vrlo je mali naglasak na inovativnosti i na uključivanju novih ideja od strane samih zaposlenika, budući da su procedure koje se provode obično stare i dobro uhodane.

Hijerarhijske kulture daju prednost učinkovitosti i stabilnosti. Fokus je na održavanju dosljednosti i predvidljivosti u operacijama. Ova se kultura često nalazi u organizacijama koje cijene pouzdanost i izbjegavanje rizika. Nerijetko se radi o organizacijama koje posluju dugi niz godina te o organizacijama koje imaju velik broj poslovnica. Jasno postavljena organizacijska kultura osigurava jednako iskustvo klijenata u svim poslovnicama takve organizacije u svijetu. Hijerarhijska kultura je nerijetko ono po čemu se neki brend prepoznaje.

Ovlasti za donošenje odluka obično imaju više rukovodstvo ili odabrana skupina vođa na vrhu hijerarhije. Odluke se često donose odozgo prema dolje, s malo doprinosa zaposlenika na nižim pozicijama. To može biti frustrirajuće za djelatnike koji su se tek zaposlili te imaju puno ideja ili za djelatnike koji rade već duže vremena pa su im poznati nedostaci u poslovanju ili u proizvodnim procesima.

²² Heinz, K. (2023) *The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits*, <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>, pristup: 10.09.2023.

Prednosti hijerarhijske kulture

Hijerarhijske kulture ističu se u održavanju učinkovitosti i dosljednosti u svakodnevnim operacijama. Jasna pravila i procedure pomažu osigurati da se zadaci izvršavaju na predvidljiv način. Učinkovitost se manifestira kroz vrlo mali gubitak resursa bilo u plaćama djelatnika, bilo u gubitku drugih materijalnih i nematerijalnih resursa. Vrijeme u takvim organizacijama iskorišteno je optimalno.

Dobro definirana hijerarhija uspostavlja jasne linije odgovornosti, što olakšava prepoznavanje odgovornih strana za određene zadatke ili rezultate. U dobro organiziranoj hijerarhijskoj kulturi ne događa se da postoji posao za koji nitko nije odgovoran ili posao za koji je odgovorno više ljudi istovremeno. Svaka pogreška koja se dogodi vrlo se brzo dijagnosticira i točno se zna tko je odgovoran za nju.

Hijerarhijske kulture su prikladne za stabilna okruženja i industrije u kojima postoji potreba za dosljednošću i izbjegavanjem rizika. Za poduzeća koja posluju dugi niz godina te su u svojem poslovanju uspješna karakteristična je hijerarhijska kultura.

Nedostaci hijerarhijske kulture

Kruta struktura i donošenje odluka odozgo prema dolje mogu ugušiti kreativnost i inovativnost. Zaposlenici mogu oklijevati predlagati nove ideje ili dovoditi u pitanje postojeće prakse. Također, zaposlenici koji nisu zadovoljni svojim položajem nisu u poziciji da donesu promjenu, nego najčešće napuštaju radno mjesto.

Hijerarhijske kulture mogu se teško prilagoditi okruženjima koja se brzo mijenjaju. Birokratska priroda ovih organizacija može spriječiti njihovu sposobnost da brzo odgovore na nove izazove ili prilike. Slabost takve kulture najjasnije se manifestirala u vrijeme korone kad je bilo potrebno u što kraćem roku donijeti velike promjene u poslovanju.

Zaposlenici u hijerarhijskim kulturama mogu se osjećati neangažiranim ili obespravljenim zbog ograničene uključenosti u procese donošenja odluka. To može dovesti do smanjenog zadovoljstva poslom i motivacije. Također, ako zaposlenici obavljaju repetitivne zadatke u kojima nema inovativnosti, i plaće za takve poslove obično su niže.

Na brojnim je svjetskim tržištima trenutno jedan od najvećih izazova zadržati radnu snagu. U hijerarhijskoj organizacijskoj kulturi to je vjerojatno najveći izazov upravo zbog malih mogućnosti i nekreativnih zadataka koje djelatnici obavljaju.

Primjeri hijerarhijske kulture

Mnoge tradicionalne i visoko regulirane industrije, poput vladinih agencija, financijskih institucija i proizvodnih tvrtki, često pokazuju hijerarhijsku kulturu. Na primjer, vojne organizacije poznate su po svojim strogim hijerarhijama i poštivanju utvrđenih protokola. U tim okruženjima lanac zapovijedanja i poštivanje utvrđenih procedura su ključni.²³

Hijerarhijska kultura stavlja snažan naglasak na strukturu, kontrolu i poštivanje pravila i procedura. Iako se ističe u održavanju učinkovitosti i stabilnosti, može se boriti s inovacijama i prilagodljivošću u okruženjima koja se brzo mijenjaju. Najčešće se nalazi u organizacijama u kojima su predvidljivost i smanjenje rizika najvažniji. Hijerarhijska je kultura prisutna u velikim trgovačkim lancima kao što su Muller ili DM u kojima je potrebno kupcima osigurati jednaku razinu kvalitete i jednako iskustvo kupnje u svim poslovnicama kako bi se stvorio prepoznatljiv brend.

4.4. Tržišna kultura

Posljednja od četiri vrste organizacijske kulture koja se nalazi u Okviru konkurentnih vrijednosti je tržišna kultura. Tržišnu kulturu karakterizira snažan vanjski fokus na konkurenciju, potrebe kupaca i postizanje rezultata. Organizacije s tržišnom kulturom često su vođene željom da nadmaše konkurente, povećaju profitabilnost i zadovolje zahtjeve kupaca.

Tržišne kulture su vrlo konkurentne i orijentirane na rezultate. Organizacije s ovom kulturom daju prednost nadmašivanju konkurenata, stjecanju tržišnog udjela i postizanju financijskog uspjeha. Takve kulture napreduju u izazovima i vide konkurenciju kao pokretačku snagu za napredak. Temeljna pokretačka snaga im je povratna informacija koju dobivaju sa svih razina tržišta – od konkurencije, od zakonodavnih regulatora i od samih kupaca.

Tržišne kulture stavljaju značajan naglasak na razumijevanje i ispunjavanje potreba i očekivanja kupaca. Zadovoljstvo i lojalnost kupaca ključni su, a strategije i radnje organizacije usmjerene su prema pružanju izvanredne usluge za kupce. Usmjerenost na kupce pruža mogućnost mjerljivosti učinka organizacije.

Postizanje specifičnih mjerljivih ciljeva i zadataka središnji je fokus u tržišnim kulturama. Od zaposlenika se očekuje da budu vođeni rezultatima i da neprestano teže ispunjavanju ili premašivanju ciljeva. Zaposlenici ne smiju biti sretni s onim kako rade, nego uvijek trebaju težiti za time da budu uspješniji. Zaposlenicima se mjere brojni parametri, od učinkovitosti, radnog vremena, trajanja pauze, prodanih usluga...

Iako su tržišne kulture orijentirane na ciljeve, one su također prilagodljive. Te su organizacije često spremne brzo promijeniti strategije i taktike kao odgovor na tržišne promjene i zahtjeve kupaca. Na agilnost se gleda kao na konkurentsku prednost. Agilnost u odnosu na tržište prenosi

²³ Heinz, K. (2023) *The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits*, <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>, pristup: 10.09.2023.

se i na agilnost djelatnika koji imaju na raspolaganju jako puno sredstava i najčešće nemaju fiksno radno vrijeme dokle god ispunjavaju postavljene ciljeve.

Prednosti tržišne kulture

Tržišne kulture su prikladne za konkurentne industrije u kojima organizacije moraju biti ispred svojih suparnika. Usredotočenost na nadmašivanje konkurenata može dovesti do tržišnog vodstva.

Snažan fokus na kupce u tržišnim kulturama može rezultirati višim razinama zadovoljstva kupaca, što može dovesti do lojalnosti kupaca i ponovnog poslovanja.

Naglasak na postizanju ciljeva može dovesti do visokih razina produktivnosti i odgovornosti među zaposlenicima. Zaposlenici koji su se zaposlili u takvim organizacijama te očekuju fiksno radno vrijeme ili fiksnu plaću uglavnom ne će biti zadovoljni na takvom radnom mjestu. Može se reći da je u tržišnoj kulturi svaki zaposlenik svoj mikro menadžer koji na raspolaganju ima veliku količinu odgovornosti, ali i sredstava, a jedino što se od njega očekuje je uspješnost u poslu.

Nedostaci tržišne kulture

Intenzivna usredotočenost na natjecanje i rezultate ponekad može dovesti do pretjeranog preuzimanja rizika, što može dovesti do neuspjeha i nazadovanja. Okruženje visokog pritiska tržišnih kultura može dovesti do stresa povezanog s poslom i izazova u postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života za zaposlenike. Također, mjerenje učinkovitosti pojedinog djelatnika može biti napravljeno nepravedno prema djelatniku i njegovim osobnim nedostacima.

Tržišne kulture mogu dati prednost kratkoročnim dobitcima na štetu dugoročnog strateškog planiranja i održivosti. Obično se tržišna kultura unutar neke organizacije razvija kao svojevrsna supkultura. Tako je u nekom dijelu organizacije određena vrsta kulture, a u prodaji se razvija tržišna kultura.

Primjeri tržišne kulture

Tvrtke u industrijama kao što su tehnologija, maloprodaja i telekomunikacije često pokazuju tržišnu kulturu. Jedan od najpoznatijih primjera tržišne kulture je British American Tobacco.

Drugi je primjer Amazon koji je poznat po svojoj intenzivnoj usredotočenosti na zadovoljstvo kupaca, svojoj konkurentskoj želji da dominira različitim tržištima i svojoj spremnosti da se brzo prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima. Slično tome, Apple je poznat po svom tržišno orijentiranom pristupu, težnji za inovacijama i ispunjavanju zahtjeva kupaca s novim proizvodima i tehnologijama.

Tržišnu kulturu karakterizira snažan vanjski fokus na konkurenciju i potrebe kupaca, pristup usmjeren na rezultate i prilagodljivost dinamici tržišta. Iako može dovesti do konkurentnosti i zadovoljstva kupaca, može doći i s izazovima povezanim s preuzimanjem rizika i ravnotežom između poslovnog i privatnog života. Tržišna kultura prevladava u industrijama u kojima su konkurencija i zadovoljstvo kupaca najvažniji.²⁴

4.5. Ostale organizacijske kulture

Organizacijske kulture mogu se opisati i na detaljnije načine. Razlog je taj što je svaka organizacija jedinstveno oblikovana svojom vizijom, misijom i vodstvom. Groysberg, Lee, Price i Cheng identificirali su sljedeće dodatne organizacijske kulture u svom istraživanju objavljenom u Harvard Business Review.

Kultura namjene

U kulturi namjene, čelnici i zaposlenici organizacije dijele snažan osjećaj altruizma i predanost pozitivnom utjecaju na svijet. Vjeruju u korištenje svojih resursa i sposobnosti za rješavanje društvenih i globalnih problema, poput siromaštva, nejednakosti ili održivosti okoliša.

Misija organizacije nadilazi stvaranje profita i fokusira se na doprinos poboljšanju društva. Tvrtke s kulturom namjene vrlo su često neprofitne volonterske organizacije.

Organizacijska kultura učenja

Kulture učenja daju prioritet istraživanju, inovacijama, kreativnosti te kontinuiranom učenju i razvoju. Zaposlenici se potiču na istraživanje novih ideja, eksperimentiranje i stjecanje novih vještina.

Organizacije koje njeguju kulturu učenja su vrlo prilagodljive i reagiraju na promjene u svojoj industriji ili na tržištu. Učenje i inovacije vide kao ključne pokretače uspjeha.

²⁴ Heinz, K. (2023) *The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits*, <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>, pristup: 10.09.2023.

Organizacijska kultura užitka

Kulture uživanja naglašavaju zabavu i poticanje smisla za humor na radnom mjestu. Zaposlenike se potiče da uživaju u svom poslu i stvaraju pozitivnu, bezbrižnu atmosferu.

Ova kultura može potaknuti motivaciju zaposlenika, angažman i zadovoljstvo poslom jer stvara opuštenije i ugodnije radno okruženje.

Organizacijska kultura usmjerena na rezultate

Organizacijsku kulturu usmjerenu na rezultate karakterizira snažan naglasak na ispunjavanju ciljeva, postizanju rezultata i mjerenju učinka. To je kultura koja cijeni rezultate i metriku.

Zaposlenici se smatraju odgovornima za svoj učinak, a često se fokus stavlja na učinkovitost i djelotvornost. Bliska je tržišnoj kulturi, no tržišna kultura prvenstveno je povezana s prodajom.

Organizacijska kultura autoriteta

Kulture autoriteta definirane su snažnim, autoritativnim vodstvom. Lideri su samouvjereni i asertivni te postavljaju visoke standarde za svoje zaposlenike. Lideri legitimnost najčešće dobivaju kroz karizmatičnost.

Često je natjecateljsko radno okruženje u kojem su zaposlenici motivirani da se ističu i budu najbolji u svojim područjima.

Organizacijska kultura sigurnosti

Kulture sigurnosti obično su nesklone riziku. Čelnici daju prednost sigurnosti kroz pažljivo planiranje, procjenu rizika i daju prednost strategijama i praksama koje su se u prošlosti pokazale učinkovitima.

Naglasak je na održavanju stabilnog i predvidljivog radnog okruženja kako bi se smanjila neizvjesnost i smanjili potencijalni rizici. Struktura je slična hijerarhijskoj, no ne postoji tako jasna podjela ovlasti i lanaca zapovijedanja.

Uređena organizacijska kultura

Kulturu uređenosti karakteriziraju jasna pravila, procedure i dobro definirane uloge zaposlenika. Organizacija cijeni strukturu i predvidljivost.

Kultura uređenosti često daje prioritet učinkovitosti i dosljednosti u operacijama. Prikladni su za industrije u kojima su preciznost i usklađenost kritični i u kojima ne postoji velika potreba za improvizacijom.

Brižna organizacijska kultura

Kultura brižnosti daje prednost dobrobiti i zadovoljstvu zaposlenika. Organizacija potiče osjećaj brige i podrške, što može dovesti do snažnog angažmana i lojalnosti zaposlenika.

Često ulaže u razvoj zaposlenika, mentorstvo i prilike za rast.

Važno je napomenuti da ovi tipovi kulture mogu koegzistirati unutar organizacije, a dominantna kultura može varirati ovisno o vodstvu, industriji i organizacijskim ciljevima. Razumijevanje i usklađivanje s prevladavajućom kulturom neophodno je za napredovanje zaposlenika i za postizanje ciljeva organizacija. Osim toga, organizacije mogu svjesno njegovati specifične kulturne elemente kako bi potaknule željene rezultate i vrijednosti.²⁵

²⁵ Gardner, R. (2022) *12 Types of Organizational Culture You Should Know*, pristup: 10.09.2023.

5. PARAMETRI VAŽNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA POSTOJANJE ORGANIZACIJA

Parametri važnosti organizacijske kulture za postojanje organizacije mogu biti različiti, ali ovdje će se razmotriti pet ključnih parametara. To su:

1. Upravljanje
2. Zaposlenici
3. Prilagodljivost
4. Željena etika
5. Željena reputacija

Navedeni parametri važnosti definiraju kakva će biti organizacijska kultura, odnosno, na što će sve organizacijska kultura utjecati u djelatnosti neke organizacije te što će sve utjecati na kreiranje organizacijske kulture.

Upravljanje

Parametar upravljanja odnosi se na ulogu vodstva i višeg menadžmenta u postavljanju pravila poslovanja. Obuhvaća vrijednosti, ponašanja i stil vođenja koje pokazuju najviši rukovoditelji i menadžeri.

Uprava postavlja kulturni ton modeliranjem ponašanja, donošenjem ključnih odluka i uspostavljanjem organizacijskih vrijednosti. Njihovi postupci i stil komunikacije mogu snažno utjecati na to kako zaposlenici doživljavaju i utjelovljuju kulturu. Učinkovito upravljanje usklađuje svoje postupke sa željenom kulturom.

Zaposlenici

Parametar zaposlenika predstavlja kolektivne vrijednosti, stavove i ponašanja pojedinaca unutar organizacije. Odražava način na koji zaposlenici međusobno komuniciraju, njihovu predanost ciljevima organizacije i njihovu usklađenost s njezinim kulturnim vrijednostima.

Zaposlenici imaju najvažniju ulogu u oblikovanju organizacijske kulture kroz svoje svakodnevne interakcije, radnu etiku i stavove. Njihovo ponašanje, suradnja i pridržavanje kulturnih normi pridonose ukupnoj kulturi. Organizacije često nastoje zaposliti, razviti i zadržati zaposlenike koji odgovaraju željenim kulturnim atributima.

Prilagodljivost

Prilagodljivost u kontekstu organizacijske kulture odnosi se na sposobnost organizacije da se prilagodi, razvije i odgovori na promjenjive unutarnje i vanjske čimbenike. Uključuje sposobnost prihvaćanja inovacija, promjena i kontinuiranog poboljšanja.

Kultura prilagodljivosti potiče zaposlenike da budu otvoreni za promjene, eksperimentiraju s novim idejama i prihvate inovacije. Organizacije koje daju prednost prilagodljivosti vjerojatnije će napredovati u dinamičnim okruženjima koja se razvijaju. Takve kulture njeguju osjećaj agilnosti i osjetljivosti.

Željena etika

Željena etika odnosi se na moralna i etička načela koja organizacija želi podržavati i promicati u svojoj kulturi. Obuhvaća etičke standarde, vrijednosti i ciljeve koji se očekuju od zaposlenika na svim razinama.

Etička razmatranja temeljni su aspekt organizacijske kulture. Organizacije često definiraju i komuniciraju svoje etičke smjernice i očekivanja kako bi osigurale da zaposlenici donose etičke odluke i posluju s integritetom. Željena etika postavlja temelje za povjerenje i kredibilitet unutar organizacije.

Željena reputacija

Parametar željene reputacije odnosi se na to kako organizacija želi da je percipiraju svi koji s njome dolaze u doticaj, uključujući kupce, klijente, partnere i javnost. To obuhvaća imidž i ugled koji organizacija želi njegovati.

Željena reputacija utječe na organizacijsko ponašanje i odluke. Organizacije često usklađuju svoje djelovanje i kulturu sa svojim željenim ugledom kako bi izgradile povjerenje i kredibilitet u javnosti. Pozitivna reputacija može privući kupce, investitore i kvalitetne djelatnike, dok neusklađenost može naštetiti imidžu organizacije.

Ovih pet parametara zajedno oblikuju kulturu organizacije i određuju kako ona djeluje, komunicira s dionicima i odgovara na izazove i prilike. Učinkovito upravljanje i usklađivanje ovih parametara važni su za poticanje zdrave i kohezivne organizacijske kulture.²⁶

²⁶ Klindžić, M. *Organizacijska kultura*
https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura_predavanje_2017.pdf,
pristup: 10.09.2023.

6. ORGANIZACIJSKA KULTURA NA PRIMJERU TVRTKE IKEA

IKEA je jedan od najvećih svjetskih proizvođača namještaja, a vjerojatno je najveći kad se uzme u obzir da osigurava materijal za sastavljanje kao i potreban pribor. Godine 1943. Ingvar Kamprad je sa 17 godina osnovao IKEA-u kao tvrtku za prodaju ručno izrađenog namještaja po narudžbi. Prva fizička trgovina, Möbel-IKÉA, otvorena je u Älmhultu, Småland, u Švedskoj 1958. godine. IKEA se proširila izvan Švedske trgovinama u Norveškoj (1963.) i Danskoj (1969.). U 1970-ima trgovine su otvorene u drugim dijelovima Europe - Švicarska, Zapadna Njemačka, a kasnije i Japan, Australija, Hong Kong, Kanada, Singapur i Nizozemska. U 1980-ima IKEA je nastavila svoju globalnu ekspanziju, otvarajući trgovine u zemljama poput Francuske, Španjolske, Belgije, Sjedinjenih Država, Ujedinjenog Kraljevstva i Italije.

Njemačka i Sjedinjene Države danas su prepoznate kao IKEA-ina najveća tržišta sa značajnim brojem trgovina. IKEA se 2010. proširila na Latinsku Ameriku, s trgovinama u Dominikanskoj Republici, Mexico Cityju i Indiji (Hyderabad, Bengaluru, Mumbai). U studenom 2021. IKEA je otvorila svoju najveću trgovinu na svijetu na Filipinima, a u kolovozu 2022. otvorila je svoju prvu trgovinu u Čileu. 2022. IKEA je najavila zatvaranje svih 17 trgovina u Rusiji zbog sukoba u Ukrajini. Kasnije se planirala vratiti na rusko tržište u roku od dvije godine. Način na koji IKEA posluje kupci su očito prepoznali, budući da IKEA 2023. posluje u više od 50 zemalja.

Prema dostupnim podacima, IKEA ima 433 trgovine i zapošljava 211.000 suradnika. 2020. IKEA je ostvarila 39.6 milijardi eura prihoda od maloprodaje. U 2021. ostvarila je 41.9 milijardi eura prihoda od maloprodaje, a 2022. ostvarila je 44.6 milijardi eura prihoda od maloprodaje. Tri uzastopne godine takvog rasta predstavljaju jako dobar trend.²⁷

6.1. Model poslovanja

IKEA koristi model franšize, što joj omogućuje međunarodno širenje uz zadržavanje svog temeljnog koncepta i poduzetničkog duha. Samo 24 od 433 trgovine u vlasništvu su i izravno pod upravom IKEA-e; ostale su trgovine franšize. Primatelji franšize doprinose IKEA-i s 3% svoje godišnje neto prodaje.

IKEA ima dug životni ciklus proizvoda i doživjela je brzi rast, što je čini stabilnim igračem na globalnom tržištu. Pri dolasku na neko novo tržište, IKEA koristi snažan marketing kojim unaprijed gradi svoju reputaciju. Na tržište ne dolazi samo kao proizvođač namještaja, nego kupcima nudi čitav niz drugih usluga kao što je restoran, prodaja hrane te prodaja drugih kućnih potrepština.

IKEA-ina strategija dolaska na neko tržište najbolje se može analizirati pomoću Ansoffove matrice.

Prodor na tržište

IKEA koristi svoju jaku marku (samo ime IKEA) za prodaju visokokvalitetnih, standardiziranih proizvoda i inovativnog dizajna.

²⁷ About us, <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/>, pristup: 15.09.2023.

Razvoj proizvoda

Tvrtka kontinuirano razvija nove proizvode i ulaže u istraživanje i razvoj. Uz neprestani razvoj novih proizvoda ima bazne proizvode po kojima je prepoznatljiva u cijelome svijetu.

Razvoj tržišta

IKEA nastoji ući na nova tržišta i ulaže u tehnologiju. Po dolasku na neko tržište IKEA prati ponašanje potrošača te modificira način poslovanja.

Diverzifikacija

Produkt analize ponašanja potrošača je diverzifikacija. IKEA se prilagođava uvjetima tržišta na koje je došla, a to najčešće radi otvarajući restorane, igrališta za djecu, igraonice za djecu, veliki parking... Kupovina u IKEA-i postaje sasvim novo iskustvo.

Uspjeh IKEA-e krije se i u fenomenu globalizacije. Globalizacija označava proces povezivanja cijelog svijeta u jednu cjelinu. To podrazumijeva i brz protok informacija što omogućava bolji marketing, ali i otvaranje svjetskih tržišta.

Globalizacija je iz temelja transformirala poslovanje, a franšizing je postao prihvatljiv format za globalno širenje. Franšiza je omogućila IKEA-i globalni rast, jačanje njezine marke i održavanje konkurentnih cijena. IKEA-in opskrbeni lanac uključuje brojne dobavljače i urede trgovačkih usluga diljem svijeta. Iako franšizing nudi prednosti, on također predstavlja izazove vezane uz kulturu, upravljanje međukulturalnim razlikama, motivaciju, etiku i održivost. Održavanje dosljedne organizacijske kulture u franšiznim podružnicama može biti izazovno. Kultura klana kakvu promovira IKEA ponekad mora biti zamijenjena hijerarhijskom kulturom jer je određene prakse potrebno nametnuti kako bi se održala komponenta IKEA-e.

IKEA je poduzeće koje ima snažno izraženu organizacijsku kulturu. Na internetskoj stranici poduzeća istaknuti su brojni elementi do kojih IKEA kao organizacija drži. Temelj organizacijske kulture leži u kulturi i vrijednostima koje poduzeće promovira.²⁸

6.2. Kultura i vrijednost

IKEA, svjetski poznati multinacionalni trgovac namještajem, stvorio je jedinstveno prostor za sebe na globalnom tržištu po kojem je lanac i prepoznatljiv. Osim zanimljivog namještaja i minimalističkog dizajna, IKEA-ina kultura duboko je ukorijenjena u njenom švedskom podrijetlu te njezina organizacijska kultura podjednako doprinosi uspješnosti poduzeća kao i sami proizvodi koje prodaje. Konkretno, kulturni obrazac tvrtke odražava vrijednosti i tradiciju koja proizlazi iz Smålanda, slikovite regije u južnoj Švedskoj, kako poduzeće kaže samo o sebi. Naposlijetku je teško reći koliko se radi o tradiciji proizišloj iz južne Švedske, a koliko o dugo proučavanim i kreiranim marketinškim obrascima. IKEA o sebi smatra da je prvo bliže istini.

IKEA ističe svoju duboku povezanost s prirodom koja proizlazi iz činjenice da poduzeće dolazi iz Švedske, zemlje u kojoj se jako njeguje odnos s prirodom. Ova povezanost s prirodom često

²⁸ About us, <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/>, pristup: 15.09.2023.

se pretvara u poštovanje okoliša i održivosti, vrijednosti koje IKEA cijeni. Nasuprot ovim tvrdnjama, IKEA se već godinama bori da dođe do mogućnosti da eksploatira zaštićene hrastove šume u Rumunjskoj koje su zaštićene od strane UNESCO-a.²⁹

„Ključni dio karaktera onih koji potječu iz Smålanda i Švedske općenito je snažna radna etika i prizeman pristup životu. IKEA, kao tvrtka, odražava te vrijednosti u svom poslovanju. Osnivač tvrtke, Ingvar Kamprad, odrastao je u Smålandu, gdje su marljivost i praktičnost usađeni od malih nogu. Ova predanost marljivosti i pragmatizmu očita je u IKEA-inim proizvodima i njenom etosu pružanja praktičnih, pristupačnih rješenja za svakodnevni život.“³⁰

„Osjećaj zajedništva i uzajamne podrške koji obilježavaju švedsku kulturu još je jedna dimenzija koja nalazi svoj put u srž IKEA-ine kulture. Šveđani imaju reputaciju da pomažu jedni drugima, surađuju i njeguju osjećaj zajedništva. IKEA također cijeni timski rad, suradnju i inkluzivnost. Ovaj aspekt švedske kulture pretočen je u IKEA-in naglasak na stvaranju proizvoda i okruženja koji potiču osjećaj pripadnosti i udobnosti u domu.“³¹

Iz navedenih citata jasno je kako se IKEA predstavlja na način da legitimitet svoje kulture povezuje sa svojim geografskim podrijetlom. Ipak, već iz površnog proučavanja djelatnosti tvrtke, jasno je kako se primarno radi o marketinškom *brendiranju*.

Na istoj stranici IKEA ističe načela kojima se vodi.

„IKEA-ina vodeća načela: nasljeđe izvrsnosti u opremanju doma“

Od svog osnutka, IKEA je ostala ustrajna u svojoj misiji: „stvoriti bolji svakodnevni život za mnoge ljude nudeći široku ponudu dobro dizajniranih, funkcionalnih proizvoda za opremanje doma po tako niskim cijenama da si što više ljudi može priuštiti kvalitetu“, kako je artikulirao vizionarski osnivač IKEA-e, Ingvar Kamprad, u svom Testament of a Furniture Dealer. Ova predanost poboljšanju svakodnevnog života pojedinaca srž je IKEA-ine kulture i prožima vrijednosti i načela tvrtke. Nadalje, IKEA ističe slijedeće vrijednosti kao ključne:

Zajedništvo

Zajedništvo je u srcu IKEA-ine kulture. Vjeruje se da tvrtka napreduje kada zaposlenici vjeruju jedni drugima, kohezivno rade prema zajedničkim ciljevima i uživaju u zajedničkom putu. Ovaj osjećaj jedinstva i prijateljstva pokretačka je snaga IKEA-inih zajedničkih napora. Naglašavajući zajedništvo, IKEA ističe kako njeguju kulturu klana u svojim poslovnicama i u svojoj proizvodnji.

²⁹ Sammon, A. (2022) *Ikea's Race for the Last of Europe's Old-Growth Forest*,

<https://newrepublic.com/article/165245/ikea-romania-europe-old-growth-forest>, pristup: 15.09.2023.

³⁰ *Culture and values*, <https://www.ikea.com/in/en/this-is-ikea/culture-and-values-pubd0e72f31>, pristup: 15.09.2023.

³¹ *Culture and values*, <https://www.ikea.com/in/en/this-is-ikea/culture-and-values-pubd0e72f31>, pristup: 15.09.2023.

Briga za ljude i planet

IKEA teži biti snaga za pozitivne promjene, ne samo za svoje kupce već i za svijet u kojem djeluje. Tvrtka prepoznaje svoj potencijal za stvaranje trajnog utjecaja na okoliš i društvo. Ova se obveza proteže na održive postupke proizvodnje te za očuvanje planeta.

Svijest o troškovima

Pristupačnost je kamen temeljac IKEA-ine filozofije. Tvrtka je nepokolebljiva u svojoj odlučnosti da lijep i funkcionalan kućni namještaj učini dostupnim što većem broju ljudi. Stalno postavlja sebi izazov učiniti više s manje, a sve to bez kompromisa u kvaliteti.

Iako ističe svoju cjenovnu pristupačnost, u stvarnosti je situacija nešto drukčija. Cijene koje IKEA nudi na tržištu u Hrvatskoj porasle su znatno više od stope inflacije. Neki proizvodi povećali su cijenu i za više od 50 %.

Jednostavnost

Vraćajući se svom naslijeđu Smålanda, IKEA cijeni jednostavnost, izravnost i prizeman pristup. Ova neformalnost i pragmatizam vode IKEA-ino poslovanje, a birokracija se smatra glavnim protivnikom učinkovitosti i napretka.

Obnova i poboljšanje

IKEA-ina kultura je kultura stalne evolucije. Tvrtka neprestano traži nove i poboljšane metode i rješenja. Prihvaća naizgled nepremostive izazove kao prilike za rast i inspiraciju, neprestano težeći napretku.

Različit sa značenjem

IKEA se ponosi svojom nekonvencionalnošću i jedinstvenošću. Njeguje kulturu koja potiče preispitivanje utvrđenih normi, razmišljanje izvan okvira, eksperimentiranje, pa čak i spremnost na pogreške. Ovi nekonvencionalni pristupi usmjereni su na pružanje smislenih i inovativnih rješenja.

Isitčujući svoju spremnost na rizik, na nekonvencionalnost i naglašavajući inovativnost, u IKEA poduzeću mogu se pronaći elementi adhokrativne organizacijske kulture u kojoj djelatnici mogu ponuditi svoje mišljenje. Unatoč tome, čini se kako je u velikom broju trgovina nužna hijerarhijska struktura, premda ne u najstrožem smislu te riječi.

Daj i preuzmi odgovornost

Osnaživanje je središnje načelo IKEA-ine kulture. Tvrtka vjeruje u davanje ovlasti i autonomije pojedincima za donošenje odluka. Preuzimanje i dijeljenje odgovornosti potiče osobni rast i razvoj, a sve podupire uzajamno povjerenje, pozitivnost i stav okrenut prema budućnosti.

Ovim načelom IKEA još izravnije ističe da je cilj stvoriti adhokracijsku organizaciju u kojoj će se zauzetost i volja pojedinca, na kojoj god stepenici hijerarhije bio, uvijek znati cijeliti.

Vođenje primjerom

Za tvrtku IKEA vodstvo je djelovanje, a ne samo titula. Tvrtka cijeni karakter i vrijednosti svojih vođa ispred puke kompetencije i iskustva. Od čelnih ljudi IKEA-e se očekuje da daju pozitivan primjer. Ovaj pristup je nastojanje da budu najbolja verzija sebe i inspiriranje najboljeg u drugima.

6.3. Vrsta organizacijske kulture u poduzeću IKEA

IKEA-ina organizacijska kultura najčešće se opisuje kao mješavina dviju vrsta kulture: kulture klana i kulture tržišta. Uz te dvije kulture, prisutni su i elementi hijerarhijske i adhokratske kulture u određenim aspektima poslovanja.

Kultura klana

Kulturu klana, kako je istaknuto, karakterizira obiteljska ili timska atmosfera unutar organizacije. Prioritet se daje suradnji, zajedničkim vrijednostima i osjećaju pripadnosti.

IKEA utjelovljuje kulturu klana kroz svoj naglasak na timskom radu, suradnji zaposlenika i snažnom osjećaju zajedništva. Tvrtka svoje zaposlenike često naziva suradnicima i potiče osjećaj zajedništva među njima. IKEA njeguje poticajno radno okruženje i cijeni inicijativu, dopuštajući zaposlenicima da izraze svoje ideje i preuzmu odgovornosti. Ovaj timski orijentirani pristup usklađen je s fokusom kulture klana na dobrobit zaposlenika. I na primjeru recenzija zaposlenika na svim razinama prepoznaje se da IKEA ulaže u svoje djelatnike. Djelatnici koji su zaposleni u poduzeću, uglavnom su zadovoljni svojim radnim mjestom. To je najbolje vidljivo na portalima na kojima se ocjenjuje poslodavac, a na kojima IKEA kao poslodavac uvijek kotira vrlo visoko. Inicijativa djelatnika vidljiva je i u rasporedu IKEA asortimana koje je u određenoj mjeri isto u svim trgovinama, no u različitim odjelima moguće je primijetiti i odstupanja od zadanih normi.³²

Tržišna kultura

Tržišnu kulturu karakterizira konkurentan pristup i pristup usmjeren na rezultate. Organizacije s tržišnom kulturom vođene su postizanjem mjerljivih rezultata, pobjedom nad konkurencijom i zadovoljstvom kupaca.

IKEA-ina elementa tržišne kulture vidljivi su u snažnoj usmjerenosti na kupca i predanosti pružanju pristupačnih i visokokvalitetnih proizvoda. Vizija tvrtke o stvaranju bolje svakodnevice za ljude kroz ponudu široke palete proizvoda po pristupačnim cijenama odražava tržišno orijentiran pristup. IKEA kontinuirano nastoji razumjeti potrebe i preferencije potrošača te sukladno tome prilagođava svoju ponudu. Također stavlja značajan naglasak na svjesnost troškova i učinkovitost kako bi ostali konkurentni na tržištu.

³² Ericsson, A.: *Organizational Culture and Employee Loyalty: The Case of IKEA*, Business Administration, br. 10, Gavle.

IKEA-ina jedinstvena mješavina klanske i tržišne kulture često se povezuje s njezinim uspjehom. Tvrtka cijeni svoje zaposlenike kao dio blisko povezane zajednice, a istovremeno je visoko usmjerena na kupca i konkurentna na globalnom tržištu. Ova kulturna kombinacija omogućila je IKEA-i da zadrži svoj identitet i vrijednosti uz postizanje svojih poslovnih ciljeva. Kupac koji uđe u IKEA-u osjetit će jednak miris u svakoj trgovini, proizvodi će se nalaziti na približno sličnim lokacijama, djelatnici će biti jednako informirani, a ako treba zamijeniti robu, u svim će poslovnica biti jednaka politika. Na novom tržištu tržište će se promijeniti prema IKEA-i, a ne IKEA prema tržištu.³³

Hijerarhijska kultura

IKEA se obično ne povezuje s hijerarhijskom kulturom. Ipak, u određenim aspektima, IKEA mora koristiti hijerarhijsku strukturu u svojoj organizaciji. To je posebno prisutno pri otvaranju novih trgovina u kojima se procesi karakteristični za lanac moraju provoditi u svakoj poslovnici u vlasništvu IKEA-e i u svakoj franšizi.

Adhokratska kultura

Na primjeru poduzeća IKEA vrlo je dobro analizirati teškoću implementacije adhokratske kulture u ovako velike sustave. Veličina poduzeća rezultira činjenicom da za sve situacije postoje propisani postupci. Eventualne nove situacije prosljeđuju se nadređenima.³⁴

6.4. Parametri važnosti organizacijske kulture u poduzeću IKEA

Menadžment

Uprava IKEA-e značajniju ulogu u oblikovanju kulture imala je u povijesti, nego danas. Osnivač, Ingvar Kamprad, imao je snažan utjecaj na IKEA-ine vrijednosti i kulturu. Naglasio je štedljivost, svijest o troškovima i fokus na pružanje pristupačnih i funkcionalnih proizvoda.

Kampradov stil vođenja i vrijednosti pridonijeli su IKEA-inoj kulturi učinkovitosti, jednostavnosti i inovativnosti. Menadžment IKEA-e tradicionalno pokazuje predanost ovim vrijednostima, što je pomoglo u oblikovanju identiteta organizacije. Danas menadžment IKEA-e više se oslanja na uhodana pravila što dopušta otvorene ruke u prihvaćanju novih ideja zaposlenika.

Zaposlenici

IKEA svoje zaposlenike naziva suradnicima i naglašava osjećaj zajedništva i suradnje. Tvrtka pridaje važnost zapošljavanju pojedinaca koji dijele njezine kulturne vrijednosti i mogu pridonijeti pozitivnom radnom okruženju.

IKEA-ini zaposlenici imaju važnu ulogu u održavanju kulture timskog rada, suradnje i usmjerenosti na kupca. Potiče ih se da preuzmu inicijativu, izraze svoje ideje i prihvate osjećaj

³³ Markus, L., Ritloft, M.: *Perceptions of Organizational Culture among Retail Workers A qualitative study of the corporate culture at IKEA*, GUPEA, br.2, Gothenburg, 2018.

³⁴ Dudovskiy, J. (2022) *IKEA Organizational Culture: simplicity, teamwork and diversity*, <https://research-methodology.net/ikea-organizational-culture-simplicity-teamwork-diversity/>, pristup: 20.09.2023.

pripadnosti zajednici IKEA. Snažna usklađenost zaposlenika s IKEA-inom kulturom vrlo je važna za iskustvo kupaca u samim trgovinama.

Prilagodljivost

IKEA je pokazala prilagodljivost kontinuiranim razvojem svoje ponude proizvoda, dizajna trgovina i poslovnih strategija kako bi zadovoljila promjenjive preferencije potrošača i dinamiku tržišta. Tvrtka ulaže u istraživanje i razvoj kako bi inovirala svoj asortiman proizvoda.

IKEA-ina kultura prilagodljivosti potiče zaposlenike da prihvate promjene i traže inovativna rješenja. Ova prilagodljivost omogućila je IKEA-i da ostane relevantna u maloprodajnom okruženju koje se brzo mijenja.

U situaciji kad se pojavila pandemija izišlo je na vidjelo da IKEA nema niti približno dobro razvijen sustav internetskog poslovanja kao poslovanja uživo. U kratkom roku morali su povećati kvalitetu internetske kupovine što im je djelomično uspjelo.

Željena etika

IKEA stavlja snažan naglasak na etičke i održive poslovne prakse. Tvrtka se posvetila raznim inicijativama održivosti, kao što su nabava održivih materijala i promicanje obnovljive energije.

IKEA-ina kultura pod utjecajem je predanosti etičkim i održivim praksama. Od zaposlenika se očekuje da donose etičke odluke i doprinose ciljevima održivosti tvrtke. Ova predanost pomaže u izgradnji povjerenja kupaca i drugih dionika. Etika poslovanja u aspektu popravka robe, otklanjanja kvarova i reklamacija među najboljima je u svijetu, a sustav nagrađivanja djelatnika razvijen je tako da je etika poslovanja s IKEA-om generalno vrlo pozitivna, kako za djelatnike, tako i za kupce.

Željena reputacija

IKEA nastoji održati reputaciju dobavljača pristupačnog, visokokvalitetnog i održivog namještaja za dom. Tvrtka nastoji biti promatrana kao društveno odgovorna i ekološki osviještena marka.

IKEA-ina kultura usklađena je s njezinom željenom reputacijom jer nastoji ispuniti očekivanja kupaca u pogledu pristupačnosti, kvalitete i održivosti. Unatoč želji da uvijek nudi visoku kvalitetu za male novce, može se reći da se u posljednje vrijeme IKEA nije snašla te da je, na primjeru Hrvatske postavila previsoke cijene, što je rezultiralo padom poslovanja. Odluka o povisivanju cijena donekle je ispravljena.

IKEA-inu kulturu karakterizira mješavina klanske kulture (s naglaskom na suradnju i zajednicu) i tržišne kulture (s fokusom na zadovoljstvo kupaca i konkurentnost). Menadžment, zaposlenici, prilagodljivost, etika i reputacija sastavni su dio IKEA-ine kulture, doprinoseći njezinom uspjehu kao globalnog lidera u maloprodaji.³⁵

³⁵ Ziyad Alzghool, M.: *Case study: IKEA's organizational culture and rewards management*, New York.

7. ZAKLJUČAK

Na primjeru tvrtke IKEA potvrdila se hipoteza 1 prema kojoj je kultura vrlo važan element u uspješnosti poslovanja nekog poduzeća, no i hipoteza 2 i 3. Organizacijska kultura je ono što IKEA-u čini prepoznatljivom i na primjeru IKEA-e vidljivo je da dobro odabrana organizacijska kultura u koju vjeruju i djelatnici koji ju čine i vodstvo koje poduzećem upravlja čine uspješnu organizacijsku strukturu i uspješan poslovni subjekt.

Organizacijska kultura višestruk je koncept koji obuhvaća zajedničke vrijednosti, uvjerenja, ponašanja i norme unutar organizacije. Utječe na način na koji zaposlenici komuniciraju, donose odluke i doprinose cjelokupnom identitetu organizacije. Razumijevanje organizacijske kulture i upravljanje njom bitno je za stvaranje kohezivnog i produktivnog radnog okruženja. Organizacijska kultura može se kategorizirati u različite vrste, kao što su klanska, tržišna, adhokracija i hijerarhijska kultura, od kojih svaka ima svoje jedinstvene karakteristike i vrijednosti. Učinkovito upravljanje, usklađivanje kulturnih parametara i prilagodljivost presudni su za oblikovanje i održavanje zdrave organizacijske kulture.

Brojne organizacije prepoznatljive su upravo po svojoj organizacijskoj kulturi, kako profitne, tako i neprofitne. Među profitnim organizacijama u ovom je radu prikazano poduzeće IKEA. To je poduzeće koje ima izrazito naglašenu organizacijsku kulturu koja ga razlikuje od svih drugih poduzeća i upravo je organizacijska kultura ono što kupcima IKEA-e pruža jedinstven ugođaj.

U odnosu na svoje djelatnike i u odnosu na svoje kupce, IKEA se odnosi s poštovanjem. Isti djelatnici koji rade u IKEA-i zadovoljni su svojim poslom i svojim radnim okruženjem te iz tog razloga kupcima također pružaju jedinstveno iskustvo.

Može se reći kako je organizacijska kultura ono što je najveći marketinški trik IKEA-e, no nije nužno zaključiti da se radi o pomno planiranoj strategiji, nego su osnivači i vlasnici IKEA-e bili među prvima koji su shvatili da ako se radnik i kupac tretiraju što bolje, da će biti i zadovoljniji zaposlenici na radnom mjestu i kupci u trgovini, a na kraju i samo vrhovno vodstvo organizacije.

8. POPIS LITERATURE

Knjige

1. Bebek, B.; Šojat, Z.: *Projektiranje organizacije*, Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, Zagreb, 2002., str. 360-382.
2. Buble, M.: *Management*, Sveučilište u Splitu, Split, 2000.
3. Dujanić, M.: *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
4. Hernaus, T.: *Teorije organizacije*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2018.
5. Mallajk, L.: *Understanding and changing your organization's culture*, Michigan, 2001.
6. Ziyad Alzghool, M.: *Case study: IKEA's organizational culture and rewards management*, New York.

Članci

1. Ericsson, A.: *Organizational Culture and Employee Loyalty: The Case of IKEA*, Business Administration, br. 10, Gavle, 2019.
2. Markus, L., Ritloft, M.: *Perceptions of Organizational Culture among Retail Workers A qualitative study of the corporate culture at IKEA*, GUPEA, br.2, Gothenburg, 2018.
3. Mečev, D.; Grubišić, D.: *Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ict sektora*, Ekonomska misao i praksa br. 2, Split, 2020.
4. Pintar, B.: *Usporedba formalne i neformalne hijerarhijsko-organizacione strukture poduzeća*, Zagreb, 1973.
5. Sobirovna, K., Gafurovich, A.: *Forming A Management System Of Organizational Culture Of The Enterprise*, NVEO, br.4, 2022.

Internet izvori

1. *About us*, <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/>, pristup: 15.09.2023.
2. Burke, A. (2019) *Examples of Methods of Organizations*, <https://smallbusiness.chron.com/examples-methods-organization-18982.html>, pristup: 05.10.2023.

3. Culture and values, <https://www.ikea.com/in/en/this-is-ikea/culture-and-values-pubd0e72f31>, pristup: 15.09.2023.
4. Dudovskiy, J. (2022) *IKEA Organizational Culture: simplicity, teamwork and diversity*, <https://research-methodology.net/ikea-organizational-culture-simplicity-teamwork-diversity/>, pristup: 20.09.2023.
5. *Formalna organizacija*. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=20148>, pristup: 05.08.2023.
6. Gardner, R. (2022) *12 Types of Organizational Culture You Should Know*, pristup: 10.09.2023.
7. Heinz, K. (2023) *The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits*, <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>, pristup: 10.09.2023.
8. Klindžić, M. *Organizacijska kultura* https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura_a_predavanje_2017.pdf, pristup: 10.09.2023.
9. *Neformalna organizacija - što je to, definicija i koncept*, <https://hr.economy-pedia.com/11039836-informal-organization>, pristup: 05.09.2023.
10. *Organizacija*. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45461>, pristup: 01.08.2023.
11. *Organization design*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/how-we-help-clients/organization-design>, pristup: 07.09.2023.
12. Sammon, A. (2022) *Ikea's Race for the Last of Europe's Old-Growth Forest*, <https://newrepublic.com/article/165245/ikea-romania-europe-old-growth-forest>, pristup: 15.09.2023.
13. Sridharan, M. (2023) *Schein's Organizational Culture Model*, https://www.google.com/search?q=projektiranje+organizacije&rlz=1C1AVFC_enHR1069HR1069&oq=projektiranje+organizacije&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYO TIGCAEQRRg90gEINzc4M2owajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8, pristup: 07.09.2023.

Ostalo

1. Čičin Šain, D. (2016) *Sustav organiziranja i organizacijske strukture*, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf, pristup: 01.08.2023.
2. Golner, D.: *Organizacijska kultura*, završni rad, Sveučilište u Zagrebu, završni rad, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2002.
3. Jurendić, K.: *Plansko rješavanje organizacijskih problema*, završni rad, Ekonomski fakultet, Osijek, 2020.