

# Organizacijska kultura-usporedba dva poduzeća

---

**Bartolović, Anita**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:237065>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

Odjel za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

**ANITA BARTOLOVIĆ**

***ORGANIZACIJSKA KULTURA - USPOREDBA DVAJU ORGANIZACIJA***

ZAVRŠNI RAD

PULA, 2017.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

Odjel za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

**ANITA BARTOLOVIĆ**

***ORGANIZACIJSKA KULTURA - USPOREDBA DVAJU ORGANIZACIJA***

ZAVRŠNI RAD

**JMBAG:**0303052990 , redoviti student

**Studijski smjer:** Kultura i turizam

**Predmet:** Menadžment u kulturi i turizmu

**Mentorica:** izv. prof. dr. sc. Tea Golja

Pula, rujan, 2017.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Anita Bartolović, studentica na Odjelu za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, dolje potpisana Anita Bartolović, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom *Organizacijska kultura – usporedba dvaju organizacija* koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	2
1.1. Definiranje termina „organizacijska kultura“ .....	2
1.2. Razvoj i njegovanje organizacijske kulture .....	4
1.2.1. Oblikovanje organizacijske kulture .....	4
1.2.2. Promjene u organizacijskoj kulturi .....	8
1.3. Pokazatelji organizacijske kulture .....	10
1.4. Uloga organizacijske kulture .....	12
1.5. Funkcije organizacijske kulture .....	13
2. MODELI ,VRSTE I TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	16
2.1. Modeli organizacijske kulture .....	16
2.2. Vrste organizacijske kulture .....	18
2.3. Tipovi organizacijske kulture .....	21
3. ORGANIZACIJA UGOSTITELJSKI OBJEKATA .....	29
3.1. Hotel „Ružica Grad“ .....	29
3.2. Planinarski dom „Jankovac“ .....	30
3.3. Uporedba hotela „Ružica Grad“ i Planinarskog doma „Jankovac“ .....	31
3.3.1. Rezultati istraživanja .....	32
ZAKLJUČAK .....	44
LITERATURA .....	45
SAŽETAK .....	46
SUMMARY .....	47
POPIS SLIKA	
Slika 1. Čimbenici koju utječu na organizacijsku kulturu .....	5
Slika 2. Četiri funkcije organizacijske kulture .....	10
Slika 3. Shematski prikaz Američke i Japanske organizacije .....	18
Slika 4. Shematski prikaz kulture moći .....	29

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Tipologija organizacijske kulture prema Dealu i Kenediju .....	22
Tablica 2. Tipovi kulture prema prema učinku i brizi za ljude .....	24
Tablica 3. Tipovi kulture prema riziku i okolini .....	26
Tablica 4. Orijentiranost prema gostu.....	35
Tablica 5. Odnos prema gostu.....	35
Tablica 6. Sigurnost.....	36
Tablica 7. Izvršavanje zadataka.....	36
Tablica 8. Timski rad.....	37
Tablica 9. Povijest i tradicija.....	37
Tablica 10. Svečanosti organizacije.....	38
Tablica 11. Rituali organizacije.....	39
Tablica 12. Komunikacija.....	39
Tablica 13. Donošenje odluka.....	40
Tablica 14. Nagrađivanje i napredovanje.....	41
Tablica 15. Mišljenje i stav.....	41
Tablica 16. Odnos s kolegama.....	42
Tablica 17. Neforlamni odnosi.....	43

## UVOD

Tema ovoga završnoga rada je organizacijska kultura i usporedba dvaju organizacija koje djeluju u turizmu. Unazad par godina termin „organizacijska kultura“ bio je veoma nepoznat i nedovoljno istražen. Smatra se jednim od glavnih čimbenika organizacije i njezinog postojanja, a veže se uz organizaciju, zaposlenike, njihovo ponašanje, uvjerenja, vrijednosti, njezine simbole, ceremonije, citate, loga, slogane i dr. To je pojam koji se veže uz način rada i života organizacije te ga je upravo zbog toga potrebno što jasnije i detaljnije definirati.

U ovome radu nije se tražila poveznica između organizacijske strategije i kulture, ali je bitno navesti da ih se često poistovjećuje jer su ovisne jedna o drugoj te njihovo postojanje rezultira uspješnošću poslovanja organizacije. Ovdje se je najviše fokusiralo na organizacijsku kulturu kao jednom od komponenti organizacijskog poslovanja. Samo poimanje organizacijske kulture može biti teško jer se u nekim literaturama navodi kao „korporacijska kultura“, „kultura poduzeća“, „poslovna kultura“, no u ovom radu koristio se termin „organizacijska kultura“.

U ovome radu usporedilo se dvije odabrane organizacije, hotel „Ružica Grad“ u Orahovici s planinarskim domom „Jankovac“ koji se nalazi u sklopu Parka prirode Papuk. U istraživanju korištena je metoda ispitivanja i razne statističke metode kojima su se analizirali dobiveni rezultati. Usporedba je provedena kako bi se uočile razlike, ali i sličnosti ovih dvaju ugostiteljskih objekata, naravno, vezane uz njihovu organizacijsku kulturu. Na kraju rada izneseni su rezultati istraživanja te ono što je zajedničko, ali i ono što se razlikuje kod odabranih ugostiteljskih objekata.



## 1. ORGANIZACIJSKA KULTURA

U ovome dijelu rada definiraju se termin „organizacijska kultura“, prikazuju koji su njeni pokazatelji i simboli, koja je njena uloga u organizaciji te kojim se funkcijama služi prilikom svoga djelovanja.

### 1.1. Definiranje termina „organizacijska kultura“

Povijesni trenutak pojavljivanja organizacijske kulture dogodio se još davne 1972. godine kada su objavljena djela autora Petersa i Waltermana. Upravo ova dva autora bili su prvi koji su stavili organizacijsku kulturu u kontekst poduzeća/organizacije kao jednog od najvažnijih čimbenika.<sup>1</sup> Objavljivanjem djela „*U potrazi za izvrsnošću*“ potaknuli su zanimanje i ostalih organizacija u razvijenim zemljama. Organizacijska kultura poznata je još od samih začetaka organizacije, ali nedovoljno je istražena upravo zbog toga što je istraživanje organizacije tada bilo vezano uz klasične i neoklasične teorije pa sve do modernih gdje se najveća pažnja pridavala strukturi, tehnologiji, veličini, lokaciji odnosno na one „tvrde“ varijable organizacije. Pojavom decentralizacije, širenjem gospodarstva i oblikovanjem novih organizacijskih struktura, rast i razvoj organizacije mogao se osigurati samo putem „mekih“ varijabli organizacije, tj. onim suptilnijima.

Godine 1981. istraživanja i radovi na tu temu pojavljuju se i u Americi i sveučilištu Harvard gdje uvode kolegij pod nazivom „Korporacijska kultura“, što pokazuje da su ljudi postali svjesniji onoga što čini organizacijsku kulturu.<sup>2</sup>

Kako bi što bolje shvatio termin „organizacijska kultura“ možemo ju povezati s onime što nam je najbliže, a to smo upravo mi sami. Osobnost je ono što predstavlja pojedinca, što dovodi do zaključka da je organizacijska kultura upravo osobnost neke organizacije. Ona pokazuje kakvi smo, što nam je bitno, koje su nam vrijednosti, stavovi i sl. Ako je pojedinac neuljudan i neiskren vrlo vjerojatno će biti usamljen, isto tako ako je kultura neke organizacije povezana s jednom od tih osobina, malo je onih koji će željeti biti njezin partner, suradnik, ali i potrošač.<sup>3</sup> Organizacijska kultura je danas postala jedna od bitnijih elemenata organizacije i čimbenika koji

---

<sup>1</sup> Sikavica P., Novak M.,(1999.) *Poslovna organizacija.*, Informator, Zagreb, str. 580.

<sup>2</sup> Sikavica P., Novak M.,(1999.) *Poslovna organizacija.*, Informator, Zagreb, str. 580.

<sup>3</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin, str. 13-16.

utječu na njezino poslovanje i identitet. Pitanja kojima se bavimo prilikom istraživanja su: njena definicija, kako ju prepoznati, postoji li mogućnost njenog mjerenja i koji su načini, postoji li mogućnost mijenjanja, koji čimbenici utječu na nju, kakav je njen razvoj i uloga u organizaciji.<sup>4</sup>

Puno je autora koji su se bavili definiranjem organizacijske kulture kako bi ju što vjernije objasnili i približili samoj organizaciji. Robert M. Donnelly ističe kako ju je „*teško obuhvatiti jer je zatvorena u plimu i oseku života i kao takva je utjelovljena u ljudima u bilo kojoj organizaciji*“.<sup>5</sup> Prema njemu organizacijska kultura je shvaćanje, vrijednosti, etika, životni stil i u velikoj mjeri karakter izvršnih direktora, ali i neposredno podređenih, što stvara kulturu svake organizacije. Jedan od najvećih stručnjaka organizacijske kulture Howard M. Schwartz zagovara kako kultura ljudima daje smisao, načine na koje se trebaju ponašati i ono što trebaju činiti. Sličnog mišljenja su i Kurt Glucksberg i Martin Ochner koji definiraju organizacijsku kulturu kao pojam koji obuhvaća dugogodišnje jednako održavanje vrijednosti vezanih uz nekih proizvod ili marku.<sup>6</sup> Promatranjem kulture organizacije i njezinih karakteristika istraživanja su istaknula njezinih sedam glavnih karakteristika, a to su:<sup>7</sup>

- inovacija i preuzimanje rizika,
- usredotočenost na detalje,
- orijentacija na rezultate,
- orijentacija na ljude,
- timska orijentacija,
- agresivnost i
- stabilnost.

Svaka od tih karakteristika se odnosi na stupanj ohrabrivanja, očekivanja, usredotočenosti zaposlenika, organizaciju, kolege, koliko su voljni raditi, jesu li spremni na inovacije i preuzimanje rizika.<sup>8</sup>

Organizacijska kultura predstavlja niz temeljnih pretpostavki koje je radna grupa razvila u svladavanju svakodnevnih zadataka u organizaciji. Funkcioniranjem tih pretpostavki one se

---

<sup>4</sup> Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb, Inovator, str. 593-600.

<sup>5</sup> Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb, Inovator, str. 595.

<sup>6</sup> Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb, Inovator, str. 595-596.

<sup>7</sup> Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb, Inovator, str. 596.

<sup>8</sup> Robbins Stephen P.,(2009.), Judge Timothy A., *Organizacijsko ponašanje.*, Mate., Zagreb., str. 573-574.

smatraju valjanima te se prenose na nove članove kao ispravan način izvršavanja obveza, mišljenja, percipiranja i sl. U konačnici ona predstavlja trajan i specifičan sustav vrijednosti, uvjerenja, zajedničkih spoznaja, normi i običaja kojima se određuje ponašanje, tj. mišljenje. Njome se usmjeravaju aktivnosti pojedinca ili radne grupe.<sup>9</sup> Iz svega do sada navedenoga može se zaključiti da je organizacijska kultura specifična za svaku organizaciju. Svaka organizacija kreira, određuje i definira ju prema danim karakteristikama. Ona predstavlja karakter i osobnost istih.

## 1.2. Razvoj i njegovanje organizacijske kulture

Iz poglavlja o definiranju organizacijske kulture vidljiv je njezin razvoj, nastanak, ali i vrijednost koju je poprimila u organizaciji. Organizacijska kultura uz strukturu postala je jednom od najvažnijih komponenti djelovanja i poslovanja organizacije. Poželjno je da svaka organizacija razvije svoju specifičnu kulturu, onu koja će podsjećati i asociirati baš na nju. Nekada to stvarno nije lako, jer često će se dobre i odlične organizacijske kulture nastojati kopirati i upotrijebiti u drugim organizacijama. Menadžerski stručnjaci trebali bi se pobrinuti da razviju takvu kulturu koja je specifična za to određenu organizaciju i onu koju je teško imitirati.

Kada se govori o organizacijskoj kulturi njezino nastajanje i razvoj može se podijeliti na tri razine. U prvoj, začetnici organizacije odabiru i zapošljavaju zaposlenike koji su slični njima, koji slično razmišljaju i osjećaju. Nadalje, oni te iste zaposlenike socijaliziraju i navode da misle i osjećaju jednako. Te na kraju, isti ti začetnici organizacije su ti koji svojim ponašanjem djeluju i daju primjer koji potiče zaposlenike da budu jednaki ili barem slični njima samima.<sup>10</sup> Kada se to postigne, kada vizija začetnika postane shvaćena kao glavna odrednica uspjeha, tada se ta ista osobnost postavlja kao temelj kulture organizacije.

### 1.2.1. Oblikovanje organizacijske kulture

Ponašanje, vladanje, povjerenje, samostalnost, poštovanje glavni su elementi koje svaki zaposlenik u nekoj organizaciji treba imati. Skladnim odnosom i usklađivanjem tih elemenata pokazuje se da je organizacijska kultura neke organizacije uspješna, što u konačnici može rezultirati samo pozitivnim ishodom.

---

<sup>9</sup> Sikavica P., Novak M., Vokić Pološki N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 420.

<sup>10</sup> Sikavica P., (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 729.

Začetnici neke organizacije imaju najveći utjecaj za uspostavljanje i razvoj kulture. Oni su ti koji imaju viziju kakva će biti organizacija, koji su im ciljevi i misija. Oblikovanje organizacijske kulture predstavlja neku vrstu prilagođavanja upravo ciljevima i misiji. Treba naglasiti da se organizacijskom kulturom uvijek može upravljati i oblikovati. Postoji nekoliko čimbenika kako se odnositi prema kulturi:

- kultura se može ignorirati
- pomoću kulture može se upravljati
- elementi kulture mogu se promijeniti i prilagoditi strategiji
- strategija se može podrediti kulturi<sup>11</sup>

Svaki od ovih čimbenika može imati svoje prednosti i nedostatke, samo ovisi o načinu kako joj se pristupa. Treba se pristupiti onom načinu koji najbolje odgovara organizaciji i njenim dionicima.

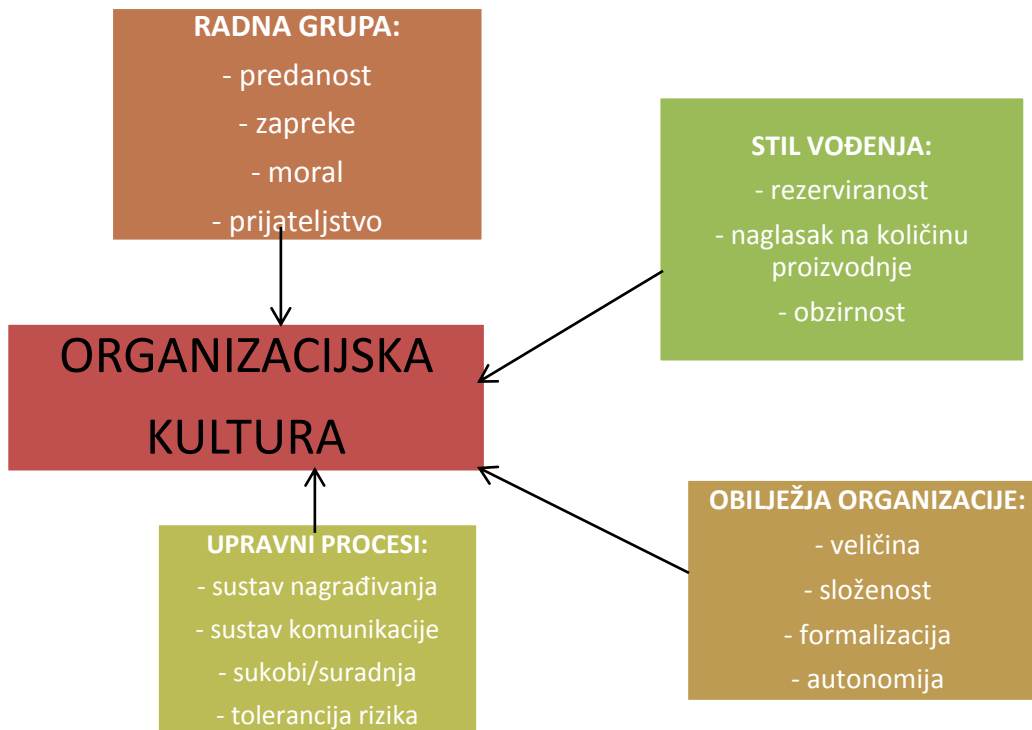
Na organizacijsku kulturu, kao i na strukturu organizacije, djeluju mnogobrojni čimbenici, a najbitniji su: radna grupa, stil vođenja, obilježja organizacije i upravni procesi. Ovdje svakako treba naglasiti kako se organizacijska kultura razlikuje od organizacije do organizacije. Ona nikada neće biti ista za sve. Što se tiče radne grupe, organizacijska kultura ovisi o tome koliko je radna grupa predana obavljanju zadataka, o tome da li postoji prijateljstvo između kolega te nadređenih i podređenih. Nadalje, koliko je radna grupa vješta u prelaženju zapreka, koliko su moralni, spremni pomoći ili voljni raditi u timskom radu. Što se tiče stila vođenja, ovdje se misli na ponašanje šefa, odnosno nadređenoga, je li mu bitna samo zarada, koliko se posla napravilo ili uz sve to brine i za onoga tko mu taj posao obavlja. Postavlja se pitanje obzirnosti prema svojim zaposlenicima prilikom traženja slobodnih dana, bolovanja i sl. Što je to sve usklađenije i odnosi i posao mogu biti samo bolji. Kada se govori o obilježjima organizacije zapravo se misli na njenu veličinu, složenost, formalnost i autonomiju. Koja je veličina te organizacije, te je li s obzirom na njenu veličinu moguće imati i neformalnu organizacijsku kulturu ili ipak je sve formalno, odnosno nepostojanje nikakvih odnosa nakon radnog vremena. Zadnji, ali možda i najvažniji čimbenik je vezan uz upravni proces. Uz njega se prvobitno misli na sustav

---

<sup>11</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin, str. 17.

nagrađivanja, sustav komunikacije, suradnju i odnošenje prema riziku. Postoji li u određenoj organizaciji sustav nagrađivanja zaposlenika i na koji način se ostvaruje komunikacija.<sup>12</sup>

Slika 1. Čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu



Izvor: Sikavica P., Novak M.,(1999.) *Poslovna organizacija.*, Informator, Zagreb str. 728.

Iz prethodnog prikaza moguće je vidjeti da se organizacijska kultura razlikuje od organizacije do organizacije jer ovisi od predanosti i savjesnosti radne grupe prilikom izvršavanja zadataka, stupnju morala, prijateljstva i komunikacije između kolega i nadređenih. Prema svakom ovom čimbeniku ona će se razlikovati jer svaki pojedinačno može na nju djelovati. Postavlja se pitanje je li u svemu ovome najveći faktor upravo čovjek. Što se same veličine, formalizacije ili složenosti organizacije tiče ona je tu opet svaka za sebe. Stupanj formalizacije se određuje prema radnoj skupini te koliko su oni spremni imati komunikaciju izvan poslovnih aktivnosti. Ovdje se može reći da sve zapravo ovisi o čovjeku. Kako će se on postaviti prema organizaciji, svojim

<sup>12</sup>Sikavica P., Novak M.,(1999.) *Poslovna organizacija.*, Informator, Zagreb, str. 727-728.

kolegama i nadređenima. Tek tada, kada se uzmu svi čimbenici u obzir, može se reći da neka organizacija ima svoju oblikovanu organizacijsku kulturu.

Isto tako ti čimbenici se mogu rangirati kao unutarnji ili vanjski. Oni će jednako utjecati na ponašanje, samopouzdanje, djelovanje i iskustvo. Prema tome unutarnji i vanjski čimbenici su:<sup>13</sup>

Unutarnji čimbenici oblikovanja jesu:

- osobe
- tradicije
- rituali/ pokazatelji
- način i intenzitet rukovođenja i komuniciranja
- postojeći organizacijski sustavi
- poduzetnička koncepcija

Vanjski čimbenici oblikovanja su:

- tržište i tržišne promjene
- gospodarski, tehnološki i ekološki uvjeti
- društveni, kulturni, pravni i politički uvjeti

Svaki od tih čimbenika djeluje u nekom određenom trenutku. Nekada je njihov intenzitet jači, a nekada manji. Sve ovisi o promijeni i koliko će neka organizacija dopustiti ili otkloniti utjecaj na svoju kulturu.

Također, oblikovanje organizacijske kulture može se temeljiti prema određenim pretpostavkama, a to su: prikladno definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta, definiranje ponašanja organizacije prema kupcima, dobavljačima i široj javnosti, odnos prema zaposlenima, odabir i napredovanje zaposlenih, stav prema organizaciji i njenom ustroju. Nakon analize glavnih pretpostavki slijedi definiranje njezinih glavnih elemenata, a to su vrijednosti, klima i upravljački stil. Niti jedan od ovih elemenata nema autonomnu vlast, ali su međusobno ovisni i imaju i takav utjecaj. U analizu vrijednosti obuhvaća se sagledavanje odnosa zaposlenih prema glavnom proizvodu, kvaliteti, inovativnosti, stvaralaštvu, povećanju međuljudskih odnosa.

---

<sup>13</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin, str. 17.

Analiziranje klime odnosi se na: odnos zaposlenih prema odgovornosti, ciljevima organizacije, načinu upravljanja organizacijom, osjećaji zaposlenih prema njihovom položaju i mogućnosti napredovanja, zapažanja o ponašanju rukovoditelja, svi oblici komuniciranja te odnosa u organizaciji. Organizacijska klima je psihološki pristup koji je usmjeren na pojedinca, odnosno atmosfera koja se izražava iskustvom i shvaćanjem zaposlenih. Organizacijsku klimu često se poistovjećuje s organizacijskom kulturom. To je pogrešno jer je klima samo segment organizacijske kulture koja uključuje i oblikuje ponašanje, komuniciranje i sl.<sup>14</sup> Upravo zbog toga ona nije detaljnije kao pojam definirana. Što se tiče upravljačkog dijela u njemu se analiza odnosi na raspon demokratskog i birokratsko-autokratskog načina vođenja, gdje se uočavaju odnosi u smislu poticanja straha, povjerenja, suradništva, zavisti, centralizacije ili decentralizacije.<sup>15</sup>

Oblikovanje organizacijske kulture nikada neće biti završeno. Ona će uvijek biti sklona promjenama i ovisna o svojim elementima i utjecajima. Ono što je bitno je da njezino oblikovanje započinje već samim oblikovanjem organizacije, postavljanjem misije, vizije i ciljeva.

### 1.2.2. Promjene u organizacijskoj kulturi

Organizacijska kultura je dio organizacije koje se stalno mora mijenjati, razvijati i prilagođavati svojoj okolini. U slučaju kada je organizacijska kultura već postojana, prema utjecajima, vanjskim ili unutarnjim, ona se više ne oblikuje nego mijenja. Odnosno nastaju promijene u njenoj strukturi. Vanjski utjecaji zbog koji se mijenja kultura su: socijalni, politički, kulturni, tehnološki, dok su unutarnji: promjene u politici poslovanja, strategiji, ciljevima i međuljudskim odnosima. Promjene u organizacijskoj kulturi su planski proces, koje predstavljaju razvijanje strategije kojima se primjenjuju promjene u društvu ili na tržištu. Alan Kennedy je definirao nekoliko situacija u kojima se kultura treba mijenjati:<sup>16</sup>

- Ako organizacija ima strogo definirane vrijednosti koje se više ne uklapaju u dinamičnu okolinu
- ako se djelatnost kojom se bave razvija brzo i dinamično

---

<sup>14</sup> Sikavica P., Novak M., Vokić Pološki N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 418.

<sup>15</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin str. 18-19.

<sup>16</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin, str. 277.

- ako je organizacija u prosjeku ili niže od prosjeka
- ako se organizacija širi i razvija, tj. postaje veća

Zahvaljujući navedenim razlozima vidljivo je kada se organizacijska kultura treba mijenjati. U takvim slučajevima potrebno je pripaziti na cijelu okolinu, vanjsku i unutarnju.

Organizacija ne smije ignorirati promjene koje se događaju u okolini, ali i unutar nje same. Prilikom njenog mijenjanja javljaju se razne specifičnosti jer to nekada može biti dugotrajan i zahtjevan posao. Specifičnosti koje se koriste prilikom mijenjanja su: reorganizacija, komuniciranje, trening, organizacijski razvoj, odabir novih ljudi, upravljanje pomoću ciljeva, upravljanje pomoću nagrada i upravljanje pomoću rezultata. U nastavku je svaka od specifičnosti kratko definirana<sup>17</sup>.

- a) Reorganiziranje: promjene koje se odnose na cijeli sustav organizacije, stvaranje novih radnih mjesta, ciljevi, vrste poslova i sl. Potpuno reorganiziranje nastaje kada se promjene događaju u cjelokupnoj strukturi, a djelomična kada se obuhvate pojedini odjeli, divizije, pogoni i dr.
- b) Komuniciranje: prenošenje informacija od jedne osobe do druge, komunikacija olakšava spoznaje o interesima, ciljevima, odnosima, metodama organizacije. Komuniciranjem se prenose vrijednosti i stavovi gdje se uključuje veći broj ljudi i moguće je iskazati vlastite interese. Također, komuniciranjem se uključuje veći broj ljudi koji pomažu pri rješavanju problema i stvaranju novih ideja.
- c) Trening: aktivnosti gdje se provode nove ideje, spoznaje, donose odluke i stavovi o odnosima između ljudi. Treninzi se odnosi na kontroliranje kvalitete proizvoda, usluge i radnog mjesta. Također, koriste se kako bi se promovirala kvaliteta, odnosi prema kupcima, izobrazba ili usavršavanje vještina.
- d) Organizacijski razvoj: utječe na povećanje djelotvornosti, a sastoji se od timskog rada, koordinacije i izbjegavanja sukoba. Takvim razvojem utječe se na razvoj novih ideja i kreativnih rješenja za poboljšanje rezultata.
- e) Odabir novih ljudi: vrši se tako da se već postojeći timovi oblikuju prema novonastalim potrebama i osposobe za nove izazove. U sebi svatko krije neke talente,

---

<sup>17</sup> Žugaj M., (2004.), Organizacijska kultura., Tiva, Varaždin, str. 277-278.



sposobnosti i posebnosti, te se u ovome slučaju odabiru oni koju su najkreativniji, najspособniji i oni koji će pridonijeti tipu organizacijske kulture.

- f) Upravljanje pomoću ciljeva: upravljanje koje u nekom razdoblju ima temelj u postavljanju ciljeva za svaku jedinicu ili grupu gdje se kontroliraju njihove realizacije i djelotvornost.
- g) Upravljanje pomoću nagrada je upravljanje kojim se određuju nagrade za pojedince ili dijelovi organizacije prema njihovim učincima i rezultatima. Ono postavlja trajni odnos vrijednosti gdje nagrade i pohvale ovise i o vlastitim postignućima.
- h) Upravljanje pomoću rezultata. Pomoću ovog upravljanja prevladavaju se slabosti, a obrazovanje se koristi kako bi se što bolje iskoristili resursi. Time se potiče brzina i realizacija zadatka.

Sve ove specifičnosti pomažu prilikom promjena u organizaciji. Olakšavaju zapošljavanje, prenošenje informacija, obrazovanje, kontrola izvršavanja zadataka i nadvladavanje slabosti koje otežavaju ostvarivanje ciljeva. Pomoću njih lakše se otkrivaju talenti u zaposlenicima koji su zaposleni te se potiče na timski rad i inovativnost.

### 1.3. Pokazatelji organizacijske kulture

Prilikom definiranja organizacijske kulture uočena su dva pristupa organizacijskoj kulturi. Jedan je pristup na vidljivoj razini, kao što je dugogodišnji tijek poslovanja, povjerenje zaposlenicima, stil odijevanja i sl. Drugi pristup organizacijskoj kulturi je onaj na nevidljivoj razini, pristup usmjeren prema sustavima vrijednosti, uvjerenju, etici, osobnosti i karakteru organizacije. Razlika između ova dva pristupa i definiranja je ta što su vidljivi znaci kulture lako prepoznatljivi, očitiji ne samo zaposlenicima nego i ljudima izvan organizacije, dok nevidljivi pokazatelji manje su očiti i teže prepoznatljivi svima i članovima organizacije i ljudima izvan nje. Pokazatelji organizacijske kulture su zapravo elementi i simboli koju su detaljnije objašnjeni. Ovakvim izdvajanjem uočljiviji su, što daje organizacijama priliku da im se što više posvete. U nastavku su navedeni i pojašnjeni vidljivi i nevidljivi pokazatelji organizacijske kulture:<sup>18</sup>

- a) Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja simboli su nevidljive razine organizacije, no iako nisu vidljivi imaju snažan utjecaj jer su najvažniji dio organizacijske kulture. Pod te simbole ubrajamo: filozofija poduzeća (ideje i uvjerenja o organizacijskim

---

<sup>18</sup> Sikavica P., Novak M., (1999.) *Poslovna organizacija.*, Informator, Zagreb, str. 608-612.

ciljevima), stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u organizaciji, maksimalnu orijentaciju prema kupcu, upravljanje s pomoću ciljeva, sklonost promjenama, preferiranje timskog rada, sudjelovanje radnika u upravljanju i zajedničkom rješavanju problema, poslovnu etiku, način informiranja i komuniciranja, podršku novozaposlenim radnicima, upoznavanje novih radnika s organizacijom, ponašanje menadžmenta, odanost organizaciji. Stavovi i uvjerenja najneuhvatljiviji su dijelovi kulture organizacije jer se odnose na osnovne ideale i načela ponašanja organizacije (lojalnost, odnos prema kupcima/gostima, uvjerenje da smo najbolji i da se sve možemo i sl).<sup>19</sup>

- b) Simboli su jedan od vidljivijih i prepoznatljivijih znakova organizacije. Preko njih se može vidjeti pozicija u društvu osobe u odnosu na druge. Općeniti statusni simboli bi bili: automobil najskuplje marke, biti prisutan svugdje i sl. No govoreći o organizacijskoj kulturi simboli su: visina plaće, bonusi, radno mjesto, veličina ureda, opremljenost ureda, lokacija za parkiranje, pravo na asistenta, privilegije i sl. Razvojem kulture odjeća je postala sve veći izraz i raznolikost organizacijskih kultura.
- c) Tradicija i povijest su simboli koji predstavljaju organizaciju od njenog nastanka. Gotovo svaka organizacija koja ima kraću ili dužu povijest prepoznatljiva je okolini koja ju okružuje. Uz pomoć tradicije i povijesti postiže se identifikacija organizacije. Razne priče, anegdote i zgode koje su se događale postaju dio povijesti i legendi koje se onda prenose iz generacije u generaciju.
- d) Rituali, ceremonije i igre često će možda podsjećati na povijesti i tradiciju, ali treba naglasiti kako su povijest i tradicija bogatije od ceremonije i rituala. Rituali su pravila koja određuju ponašanja u organizaciji, oni su nešto poput navika. Uz rituale vežu se običaji jer su oni nešto što se događa redovito, svakodnevno i stalno. Ceremonije su nešto novo, izuzetno, nešto što je u sklopu neke svečanosti i što će zaposlenici pamtili dugo vremena, a razvijaju se kako bi se označila kultura neke organizacije. Uz ove simbole također su nam vezane i igre. One su nešto poput sredstva za ublažavanje koji potiče inovacije. U svojim oblicima one mogu zbližavati ljude, suzbijati konflikte te stvoriti nove vrijednosti kulture.

---

<sup>19</sup> Sikavica P., Novak M., Vokić Pološki N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 427.

- e) Jezik i žargon su simboli organizacije koji često nisu prepoznatljivi svima, osobito onima izvan organizacije. Jezik svake organizacije razlikuje ovisno kojom se djelatnosti bavi jer će svaka od tih organizacija biti specifična u svom izražavanju i međusobnom komuniciranju. Specifičan jezik na kojemu komuniciraju uže skupine bio bi žargon te je on upravo ono što je prepoznatljivo u kulturi organizacije. Ono što je specifično za žargon je to što ga razumije i služi se samo određena skupina ljudi.
- f) Fizička okolina je zapravo mikro i makro lokacija organizacije i njegovih pojedinih odjela. Pod time se najviše misli upravo na razmještaj pojedinih odjela, razmještaju ureda ili lokaciji same organizacije.

#### 1.4. Uloga organizacijske kulture

Za neke organizacije, kultura predstavlja glavnu sastavnicu za razvoj i uspjeh organizacije. Pod utjecajem različitih čimbenika razvija se organizacijska kultura koja onda snažno utječe na njenu djelatnost. Upravo ta djelatnost i organizacijska kultura međusobno se prožimaju jer ona uz različite čimbenike utječe na djelatnost, dok ista ta djelatnost povratno djeluje na nju.

Njena uloga vidljiva je i kroz simbole prilikom stvaranja imidža organizacije. Svaka organizacijska kultura ima svoju zadaću i misiju, ovisno kojom se djelatnošću organizacije bave. Kako bi se što bolje prikazala njena uloga navodi se primjer organizacijske kulture UPS-a.<sup>20</sup> Njene četiri osnovne funkcije su davanje identiteta članovima organizacije, tj. osjećaj pripadnosti, zatim postizanje odanosti od strane zaposlenih, stvaranje stabilnosti u socijalnom smislu te strukturiranje zaposlenih davajući im do znanja u kakvoj se okolini nalaze. Odanost kompaniji postižu tako da svi odjeli menadžmenta imaju priliku za napredovanje u karijeri, te su jako tolerantni prema greškama na kojima uče i time stvaraju još veće povjerenje kod zaposlenika. Još jedna pozitivna strana UPS-a je ta što između 40000 studenata zapošljavaju samo one koji najviše obećavaju, ali zapošljavaju ih tako da kreću on najnižih poslova, bez obzira na svoje znanje. Time im daju mogućnost učenja i stručnosti u svakom segmentu organizacije.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> United Parcel Service of America., (<https://www.ups.com/content/hr/en/about/index.html?WT.svl=Footer>)  
15.6.2017

<sup>21</sup> Sikavica P., Novak M.,(1999.) *Poslovna organizacija.*, Informator, Zagreb, str. 613-116.

Osim na samu djelotvornost organizacijska kultura utječe i na strategiju poslovanja. Još nije točno definirano, nastaje li organizacijska kultura iz strategije poslovanja ili obrnuto, ali je jasno da su međusobno ovisne te da se prožimaju. Dobro osmišljena i jaka organizacijska kultura zaposlenima daje osjećaj pripadnosti, povećava osjećaj samopoštovanja, samokontrole, postaju zadovoljniji sobom i poslom koji obavljaju. Prilikom takve organizacijske kulture uočeni su bolji radni učinci te na kraju i profit. No, ne postoji uvijek takva kultura. Nekada su organizacije usmjerene na brojke, a ne na ljude što onda stvara veliku negativnost, otpor i nezadovoljstvo zaposlenika.<sup>22</sup>

### 1.5.Funkcije organizacijske kulture

Kultura organizacije dio je svih aktivnosti u organizaciji. Njome se određuje način organiziranja, stupanj decentralizacije, vrsta moći, stupanj formalizacije, menadžment ljudskih potencijala i dr. Upravo zbog toga ima puno funkcija kojima pomaže u njezinom razvoju.<sup>23</sup> Funkcije organizacijske kulture vidljive su zapravo iz onog što ona čini za organizaciju i njene zaposlenike. Ona nam pomaže u održavanju odnosa, što i kada netko treba napraviti, što dovodi do toga da je ključna za usmjeravanje i oblikovanje stavova i ponašanja ljudi. Na prvi pogled njezina uloga je definiranje granica, odnosno stvaranje razlika s drugim organizacijama, zatim ona je ta koja svojim članovima prenosi identitet, daje priliku za stvaranje interesa za druge, a ne samo za sebe, a zadnja možda i najvažnija funkcija je ta da podržava stabilnost društvenog sustava. To je kultura koja djeluje tako da osmišljava mehanizam prema kojemu se zaposlenici trebaju ponašati.<sup>24</sup> Postoje razne teorije koliko ih ima i koje su funkcije organizacijske kulture. U ovome dijelu rada koristit ćemo se knjigom Žugaj, Miroslava, *Organizacijska kultura*, gdje su navedena tri autora i njihova tumačenja. Prvi je Michael Beer koji navodi sljedeće funkcije organizacijske kulture:<sup>25</sup>

1. postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima organizacija upravlja, koji će poslužiti kasnije za mjerenje njene uspješnosti
2. propisivanje odnosa između pojedinaca i organizacije

---

<sup>22</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin, str. 55-56.

<sup>23</sup> Sikavica P., Novak M., Vokić Pološki N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 141.

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge., (2009.), *Organizacijsko ponašanje.*, Mate d.d., Zagreb., str. 582.

<sup>25</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin., str. 14.

3. utvrđivanje kontrole ponašanja, načini vrednovanja ili kažnjavanja kvalitete osobina članova organizacije
4. uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za savladavanje prijetnji koje dolaze iz okolice, a svaka od njih barem je u maloj mjeri zastupljena u organizaciji.

Nadalje, prema Fikreti Bahtijarević-Šiber funkcije organizacijske kulture su:<sup>26</sup>

1. određivanje ukupne uspješnosti razvoja organizacije,
2. pomoć pri realizaciji strategije,
3. omogućavanje i upoznavanje vizije, adaptacija organizacije okolini,
4. obrazac ponašanja, usmjeravanje energije prema postizanju misije i ciljeva,
5. određivanje imidža organizacije i
6. učvršćivanje socijalnih podsustava stvaranje motivacije i stabilnosti organizacije.

Poznavanjem upravo ovih funkcija upoznaje se i oblikuje kultura organizacije. Stvara se prema okolini koja onda utječe na ponašanje, stajališta i angažiranost djelatnika, pomaže pri decentralizaciji te stvara strukturu.

Zatim Žugaj Miroslav navodi da organizacijska kultura dolazi do izražaja u svakodnevnom životu i poslovanju organizacije. Njen utjecaj je vidljiv kroz autoritet, provođenje strategije, načinu organiziranja i strukturi. Specifične funkcije organizacijske kulture su:<sup>27</sup>

1. utjecaj na ukupnu uspješnost i razvoj organizacije,
2. temelj prilikom ostvarenja strategije,
3. njenom primjenom misija je transparentna i jednako dostupna svim zaposlenicima i
4. omogućuje da se menadžment usmjeri na konkretne rezultate i aktivnosti.

Prema tome može se reći da eliminira pravila i propise te predstavlja mehanizam prema kojemu se organizacija prilagođava okolini, ljudski potencijal usmjerava prema postizanju ciljeva te djeluje na učvršćivanje socijalnih odnosa. Njenim djelovanjem određuje se kako će nas vidjeti

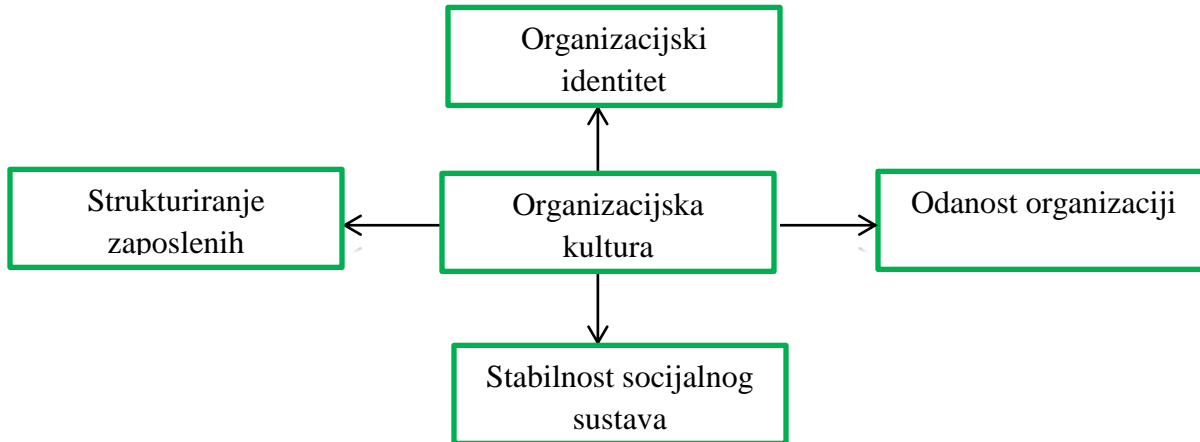
---

<sup>26</sup>Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin., str 15.

<sup>27</sup>Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin., str. 16.

okolina (kupci, konkurencija, druge organizacije i sl.) i predstavlja temelj svrhe i stabilnosti organizacije.<sup>28</sup>

Slika 2. Četiri funkcije organizacijske kulture



Prema: Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin., str 16.

Iz slike 1. može se vidjeti da postoje osnovne funkcije prema kojima se može orijentirati kada se govori o organizacijskoj kulturi. Svojom funkcijom ona zapravo određuje načine ponašanja pojedinca ako želi djelotvorno sudjelovati u razvoju organizacije. Usvajanjem njezinih funkcija zapravo se spaja organizacijska kultura s uspješnosti poslovanja. Također potrebno je promatrati i kako se organizacija odnosi prema svojim zaposlenicima te kako se zaposlenici odnose prema organizaciji u kojoj su zaposleni.

Kultura je „vrsta društvenog ljepljiva“, pomoću koje se održavaju odnosi povezanosti organizacije, tj. da se odnosi na ono što zaposlenici trebaju raditi, govoriti ili kako se ponašati. Ona u konačnici djeluje kao kontrola koja usmjerava, stvara i oblikuje stavove i ponašanja ljudi.<sup>29</sup>

Prema do sada navedenom osnovne funkcije organizacijske kulture bile bi davanje članovima organizacije osjećaj identiteta, postizanje odanosti, stvaranje stabilnosti te strukturiranje zaposlenih. Prema ranije spomenutim autorima svaki od njih naveo je ove četiri funkcije, pa se stoga moglo doći do ovoga zaključka. Još treba nadodati da treba pripaziti na prilagođavanje okolini, odnosno našim partnerima, dobavljačima i potrošačima jer na neki način i oni su dio organizacije.

<sup>28</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin., str. 13-16.

<sup>29</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge., (2009.), *Organizacijsko ponašanje.*, Mate d.d., Zagreb, str. 587.

## 2. MODELI ,VRSTE I TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kako je i ranije navedeno organizacijska struktura i kultura su dosta slične i prožimaju se pa tako ne postoji univerzalan, odnosno općeprihvaćen oblik strukture i kulture organizacije. Svaka ju organizacija kreira prema sebi i unaprjeđuje. Svaka organizacija ima nekakav oblik organizacijske kulture pa se tako i ono nepostojanje kulture može nazvati nekom vrstom kulture. Oni su takvi kakvi jesu te upravo to čini njihovu kulturu organizacije. Unapređivanjem i istraživanjem organizacijske kulture stvorilo se nekoliko modela, vrsta i tipova organizacijske kulture.

### 2.1. Modeli organizacijske kulture

Prema Moorheadu i Griffinu postoje tri modela organizacijske kulture, a to su: Parsonov „AGAIL“ model, Ouchi-jev model i model Peters-Watermana.<sup>30</sup>

- a) Parsonov „AGAIL“ model je model koji je usmjeren na razvitak, objašnjenje, razumijevanje i vrijednost u kulturnom sustavu. Ovaj model svoju je popularnost stekao 1960.-ih kao model koji je imao klasični sociološki pristup. U kratici "AGAIL" svako slovo označava određeni termin.

A – (engl. Adaption), prilagodba                      G – (engl. Goal Attainment), postignuće ciljeva

I – (engl. Integration), povezivanje                      L – (engl. Legitimacy), zakonitost

Prilagodba označava sposobnost organizacije na promjene zbog okolnosti koje nas okružuju, zatim postignuće ciljeva predstavlja sposobnost postizanja ciljeva sustava odnosno cijele organizacije. Nadalje, povezivanje je sposobnost povezivanja različitih dijelova sustava ili dijelova organizacije, dok je zakonitost sposobnost prava na opstanak i prihvaćanje od strane drugih, ali i prihvaćanje drugih s naše strane.

- b) Ouchi-jev model je model koji je nastao iz intervjua u kojima je intervjuirao predstavnike velikih američkih kompanija koje posluju u SAD-u i Japanu. Ti intervjui pomogli su mu da dođe do modela kojega je oblikovao, odnosno teorije Z. Ta teorija

---

<sup>30</sup> Žugaj M., (2004.), Organizacijska kultura., Tiva, Varaždin, str. 19.

zapravo predstavlja model napravljen od tipičnih američkih i japanskih organizacija koje je intervjuirao. Ovim modelom on je htio ukazati koliku važnost zapravo ima organizacijska kultura na organizaciju. Može se zaključiti kako je spojio sve prednosti od obje i stvorio svoj, jedinstveni. Model koji je na kraju i dobio ime po svome autoru. U nastavku je shematskim prikazom prikazana Američka i Japanska organizacija kako bi se lakše mogle usporediti.

Slika 3. Shematski prikaz Američke i Japanske organizacije

<p>Američka organizacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaposlenje na kratko razdoblje</li> <li>- Vrlo brzo ocjenjivanje i unaprjeđenje</li> <li>- Specijalistički određena karijera</li> <li>- Individualno odlučivanje i odgovornost</li> <li>- Briga o ljudima u organizaciji</li> </ul>	<p>Japanska organizacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doživotno zaposlenje</li> <li>- Sporo unaprjeđenje na poslu</li> <li>- Nespecijalistički određena karijera</li> <li>- Samokontrola</li> <li>- Kolektivno odlučivanje i odgovornost</li> <li>- Briga o životu ljudi</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Prema: Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin., str. 20.

Analiziranjem i prikupljanjem tih podataka W. Ouchi je oblikovao teoriju Z sa sljedećim elementima organizacijske kulture koje imaju utjecaj i značaj za organizaciju:<sup>31</sup>

- ✓ Zaposlenje na duže vremensko razdoblje
- ✓ Unaprjeđivanje na temelju sposobnosti, a ne zbog duljine boravka u organizaciji
- ✓ Umjereno specijalistički određena karijera
- ✓ Kontrola je vođena prema pravilima i ulogama
- ✓ Individualna odgovornost, što znači da je svatko odgovoran za svoje postupke
- ✓ Briga o životu ljudi u svoj okolini

<sup>31</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva, Varaždin., str. 19-20.



Iz ovoga je vidljivo da je uspio iskombinirati sve pozitivne strane koje bi trebala imati organizacijska kultura u organizaciji. Unaprjeđenje bi se trebalo odnositi na one koji su predani poslu i koji su najsposobniji, zatim svatko treba odgovarati za svoje postupke te ima pravo na specijalizaciju karijere. Brigom o životu ljudi u svojoj okolini pokazujemo koliko cijenimo one koji nas okružuju, ali i sebe, jer tek kada cijenimo sebe možemo i druge. Svaki zaposlenik ima pravo na napredovanje i unaprjeđenje što svakako ne bi smjelo ovisiti o duljini njegova boravka u organizaciji. Svako izvršavanje zadataka trebalo bi biti vođeno prema pravilima te svatko treba odgovarati za svoje zadatke i postupke.

c) Model Peterson-Watermana: ranije je već navedeno kako je prodor organizacijske kulture bio još davne 1982. godine objavljivanjem knjige Petersona i Watermana, „*U potrazi za izvrsnošću*“. Prema njima izvrsnost je vidljiva iz sljedećih elemenata:<sup>32</sup>

- ✓ usmjerenost na akcije
- ✓ njegovanje dobrih odnosa s klijentima i dobavljačima
- ✓ poticanje na samostalnost, inicijativu i poduzetništvo
- ✓ poticanje na proizvodnost
- ✓ razvijanje dobrog, kooperativnog menadžmenta
- ✓ odnosi su dobri i prisni
- ✓ osoblje je jednostavno i ljubazno
- ✓ organizacija je čvrsta i otvorena

Svaki od modela ističe sve ono dobro što organizacijska kultura nudi organizaciji. Razvojem i primjenom modela organizacijske kulture može se puno postići. Razviti odlične odnose s drugima i svojim zaposlenicima, steći povjerenje, specijalizirati svoje osoblje, dati priliku za napredovanje i sl. Imajući te sve karakteristike, organizacija bi trebala uspješno poslovati i rasti.

## 2.2. Vrste organizacijske kulture

Svaka organizacija za sebe gradi svoju kulturu, no, to ne znači da ne postoje opće ili univerzalne vrste organizacijske kulture. Organizacijska kultura vezana je uz njihove osnivače, tj. na sve one koji su pridonijeli razvoju organizacije. S obzirom na značenje koje ima u organizaciji

---

<sup>32</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva., Varaždin, str. 21.

razlikujemo: dominantnu i subkulturu, jaku i slabu kulturu, jasnu i nejasnu kulturu, odličnu i užasnu kulturu, postojanu i prilagodljivu kulturu te participativnu i neparticipativnu kulturu. Svaka navedena vrsta temelji se obilježju promatranja odnosno prihvaćanja. U nastavku svaka vrsta je navedena i pojašnjena.<sup>33</sup>

- a) Dominantna kultura i subkultura organizacije: kultura koja je promatrana brojem članova organizacije koji ju podržavaju. Dominantna kultura bi bila ona koja je podržana od strane većine članova organizacije, dok bi supkultura bila razne karakteristike pojedinca, skupina unutar organizacije. Subkulture izražavaju specifične vrijednosti i norme koje dijele neki članovi organizacije, a nastale su iz zajedničkih problema ili situacija. Takva kultura može nastati i zbog razlika u radnoj grupi, odnosno pojedincima (spol, obrazovanje, kultura, pozicija u organizaciji, položaj u procesu rada i sl.).<sup>34</sup> Svaka organizacija ima, odnosno trebala bi imati onu dominantnu nakon koje može slijediti i nekoliko subkultura. Pripadnost članova jednoj od subkultura ne dovodi u pitanje njihovu pripadnost dominantnoj kulturi organizacije.
- b) Jaka i slaba kultura organizacije: ako je neka kultura dominantna, onda je opsežna i podržana od članova organizacije za nju se onda kaže i da je jaka kultura. Je li neka kultura u organizaciji slaba ili jaka ovisi o konsenzusu, sporazumu, odnosno jedinstvo oko nekih zajedničkih vrijednosti. Ako jedinstvo postoji i veliko je, riječ je o jakoj kulturi, a u suprotnome može se govoriti o slaboj kulturi organizacije. Slabe kulture izraz su nejasno postavljenih ciljeva i temeljnih vrijednosti.
- c) Jasna i nejasna kultura organizacije: kako im i sam naziv govori, jasne kulture su one koje su prepoznatljive za članove, ali i ljude izvan organizacije, dok su one nejasne, one koje je teže prepoznati. Nejasne kulture češće će bit u organizaciji koja je sklona promjenama. Poseban problem za organizacije s nejasnom kulturom je taj što je lako prepoznatljiva ljudima izvana, nego onima koji su u njoj. Isto tako nejasnu kulturu imat će i organizacije sa slabije razvijenim menadžmentom, odnosno sa menadžerima koji su pred mirovinom, s onima koji su neodgovorni prema svome poslu, te s onima koji imaju lijene direktore.

---

<sup>33</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura.*, Tiva., Varaždin

<sup>34</sup> Sikavica P., Novak M., Vokić Pološki N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjigastr. 422-423.

- d) Odlična i užasna kultura organizacije: odličnu kulturu moguće je prepoznati po načinu planiranog života organizacije, poklanjanju pažnje razvoju komunikacije između zaposlenih i menadžmenta, načinu planiranja koje je na svim razinama organizacije. Ukratko rečeno, u njoj postoji određeni red koji pridonosi toj izvrsnosti. Prema nekim autorima odlična kultura je upravo takva jer smo uvjereni da smo najbolji, da su za uspjeh važni ljudi kao pojedinci, da postoji potpora i prilikom promašaja, te da njeguju i neformalnu komunikaciju jer smatraju da je jednako važna<sup>35</sup>. Užasna kultura je čista suprotnost odličnoj, u smislu kriznog menadžmenta, frustriranim i nezadovoljnim zaposlenicima. U takvim kulturama odnosi mogu biti trajno oštećeni i uzburkani.
- e) Prilagodljiva i postojana kultura organizacije: kako na organizaciju djeluju razni vanjski i unutarnji čimbenici tako oni djeluju i na njenu kulturu. Mijenjanjem tih čimbenika mijenjat će se i njihova kultura. Postojana kultura će biti ona koja je u stabilnoj okolini, dok će prilagodljiva biti ona gdje se djeluje u turbulentnoj tj. promjenjivoj okolini. Svaka postojana kultura najviše će ovisiti o unutarnjim čimbenicima, dok je prilagodljiva orijentirana na vanjske čimbenike. Onaj je ta koja se prilagođava zbog potreba kupaca.
- f) Participativna i neparticipativna kultura organizacije: kultura koja se odnosi na razinu sudjelovanja između članova organizacije. Participativna je ona gdje su članovi uključeni u proces donošenja odluka. Neparticipativna kultura je kultura gdje odluke donosi menadžment bez dogovora sa suradnicima, zaposlenicima. Otvorena, kako se još naziva participativna, karakterizira povjerenje suradnika, otvorenost i komunikativnost, skupno rješavanje problema, podjela i dostupnost informacija. Suprotnost ovome je neparticipativna ili kako se još naziva zatvorena ili autokratska kultura. To je kultura gdje vlada strogoća, striktna odanost, naglasak na pojedinca, individualna odgovornost. Participativna kultura proizašla je iz demokratskog stila vođenja te iako se možda ona čini kao najbolji odabir ima svoje nedostatke: uključivanje većeg broja zaposlenih povećavaju se troškovi, za donošenje odluka potrebno je više vremena.

---

<sup>35</sup> Sikavica P., (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str.739.

### 2.3. Tipovi organizacijske kulture

Kultura svake organizacije ima neke svoje karakteristike po kojima je prepoznatljiva. No, svaka od kultura ima svoj početni oblik, tj. tip. U ovome poglavlju razmatrat će se četiri tipologije organizacijske kulture, a to su: Deal i Kennedyjeva tipologija, Edwards i Kleinerova tipologija, Scholzova tipologija te Hadyjeva tipologija.

#### a) Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture

Organizacijsku kulturu organizacije oni određuju prema sljedećim značajkama: prema vremenu koje je potrebno za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka te prema visini rizika prilikom obavljanja nekog posla, zadatka. Takve organizacijske kulture mogu imati visoke ili niske razine rizika te brzo ili sporo vremensko razdoblje za dobivanje predodžbe. Tabličnim prikazom prikazani su tipovi organizacijskih kultura prema prethodno navedenom.<sup>36</sup>

Tablica 1. Tipologija organizacijske kulture prema Dealu i Kennedyju

VISOKI <b>RIZIK</b>	„sve ili ništa“ (kultura jakih momaka)	„kladi se na svoju kompaniju“ (analitičko-projektna organizacija)
NISKI	kultura „kruha i igara“	procesna kultura
	BRZI	SPORI

#### **FEEDBACK**

Preuzeto: Žugaj M., (2004.), Organizacijska kultura., Tiva., Varaždin, str. 23.

Iz prikazane tablice vidljivo je da su predstavljene četiri tipologije organizacijskih kultura: „sve ili ništa“ (kultura jakih momaka), kultura „kruha i igara“ (tvrda kultura), „kladi se na svoju kompaniju“ (analitičko-projektna kultura), procesna kultura.

- Organizacijska kultura „sve ili ništa“ je kultura koju karakterizira visoki rizik i brzi *feedback*. Takva kultura ne mari za timski rad i u njoj vlada neprijateljstvo. U njoj se pojedinac najviše ističe, postaju zvijezde zbog svojih ideja i uspjeha čime se određuje njihov ugled, moć, prihodi i sl. Ovo je kultura gdje se treba dokazivati svoje sposobnosti, kojima se potpomažu cjelodnevni rad, imidž, ostvareni rezultati i dr. U njoj se neuspjesi,

<sup>36</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva, Varaždin, str 23.

pogreške i neinformiranost kritiziraju i naglašavaju. Svatko tko pristupi organizaciji gdje vlada ovakva kultura mora se što prije prilagoditi takvoj neprijateljskoj sredini i svojim nadmetanjem pokazati da je vrijedan i sposoban za tu organizaciju

- Organizacijska kultura „kruha i igara“ ili kako se još i naziva „tvrda kultura“ ima karakteristike s malim rizikom i brzim *feedbackom*. Osnovna obilježja ovakve kulture su timski rad, prijateljstvo i poticanje na aktivnosti. Kako bi se zaposlenici osjećali prihvaćenima i motiviranijima organiziraju se razna okupljanja, dodjeljivanje nagrada, zabave, slavlja i sl. Kod ove kulture često je upotrebljavanje skraćenica i sportskih izraza kao što su: crveni karton, prvi prekršaj, poluvrijeme (*time-out*) i dr.
- Analitičko-projektna organizacijska kultura je kultura u kojoj je rizik velik sa sporim *feedbackom*, još se može reći kultura gdje se donose dugoročne odluke, ali zaposlenici moraju duže čekati na ostvarene rezultate. Nastaje kao posljedica analiza i prognoza kojima se želi umanjiti opasnosti koje prijete organizaciji. Pojavljuje se u organizacijama koje imaju velika ulaganja u poslovne procese i time je neizvjesnost ishoda veća pa je zbog toga potrebno duže i temeljitije istražiti i donijeti određene odluke. U ovoj kulturi vlada promišljenost, racionalnost, mirna i staložena atmosfera. Odijevanje je neformalno, odnosno neupadljivo, jezik i komunikacija je prijateljska, ali iskazivanje emocija strogo je zabranjeno.
- Procesna organizacijska kultura je kultura u kojoj je prisutan mali rizik sa sporim *feedbackom*. Karakteristike ove kulture su proces, perfektno izvršenje raznih obaveza te niska tolerancija na pogreške. U samoj suštini kulture su nepovjerenje, spremnost, besprijekoran rad i osiguranje pozicije. Motivaciju potiče unapređenje koje prate mnogobrojni statusni simboli koji se vrednuju više od financijskih dobitaka.

#### b) Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture

Edwards i Kleiner svoju tipologiju organizacijske kulture temelje na dva ključna kriterija, a to su: briga za ljude i briga za učinak. Prema tim ključnim kriterijima zapravo su dobili četiri temeljna tipa organizacijske kulture: ravnodušna, brižna, stroga i integrativna.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva, Varaždin, str. 24

Sljedeći tablični prikaz prikazuje razinu učinka i brigu za ljude svakog pojedinog ranije navedenoga tipa.

Tablica 2. Tipovi kulture prema učinku i brizi za ljude

BRIGA ZA UČINAK		
BRIGA ZA LJUDE	Brižna kultura	Integrativna kultura
	Ravnodušna kultura	Stroga kultura

Prema: Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva., Varaždin str. 24.

- Stroga kultura: kultura koje je zahtjevna, te za svoje zaposlenike i samu organizaciju stvara veliki pritisak. Okrenuta je prema ostvarenju učinka i postizanju uspjeha. Stavlja se naglasak na iskorištavanje ljudskog potencijala i sposobnosti pojedinca. Kod ovakve organizacijske kulture odgovornost, plaće i bonusi su vrlo visoki.
- Integrativna kultura: kultura koja spaja brigu za ljude i brigu za učinak gdje se iskorištava ljudski potencijal koliko je to god moguće. Njezine glavne karakteristike su vođenje izazovnih poslova, prihvatljivi način nagrađivanja za uspjeh te želja za visokim stupnjem odgovornosti.
- Brižna kultura: kultura koja je jasna iz samog naziva. Ona je okrenuta uglavnom prema brizi za ljude. Briga za učinak cijele organizacije je u drugom planu jer se na prvo mjesto stavljaju izobrazbe zaposlenika, organizacijski sklad te timski rad.
- Ravnodušna kultura: karakteristike ove kulture da je briga za ljude i učinak organizacije vrlo mala ili nikakva, a kao glavna karakteristika ističe se to što takve kulture često nemaju viziju. Ova će kultura biti vidljiva u organizacijama koje se na silaznoj fazi životnog ciklusa.<sup>38</sup>

#### c) Scholzova tipologija organizacijske kulture

Ova tipologija je ona koja se zapravo temelji na dimenzijama pomoću kojih je može definirati više različitih tipova kulture. Prva od njih je dimenzija stabilnosti. Kontinuitet ili stabilnost promjenama, te stupanje razvoja organizacije su ono što ju predstavlja. Često se takva

<sup>38</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva, Varaždin, str. 25

organizacijska kultura naziva i „evolucijski inducirana kultura“. Nadalje, druga dimenzija je ona koja se odnosi na samo stanje organizacije, njezino odlučivanje i rješavanje problema. Takva organizacijska kultura prozvana je kao „interno inducirana kultura“. Posljednja dimenzija je ona koja je vezana uz odnose u organizaciji. Uz one odnose s okolinom, s posljedicama koje nastaju prilikom rješavanja problema tih odnosa, te na tip ljudi koji dominiraju u organizaciji. Za ovaj tip organizacijske kulture koristi se naziv „eksterno inducirana kultura“.

Za svaku ovu dimenziju Scholz je imenovao nekoliko kultura koje odgovaraju ranije navedenim dimenzijama. On je već postojeće tipove kulture temeljio prema ranije objavljenim literaturama.

Kod prve dimenzije, dimenzije stabilnosti i promjena, organizacija je okrenuta prema stalnosti ili promjenama te prema takvoj klasifikaciji i orijentaciji postoji pet tipova kulture, a to su:<sup>39</sup>

- Stabilna kultura – kultura koja je okrenuta prema unutra i prošlosti. Kod ovakvog tipa kulture nema promjena, te se isprekidanost i nepovezanost ne toleriraju.
- Reaktivna kultura – također kultura koja teško prihvaća promjene, ali ih dopušta uz što manji rizik. Okrenuta je prema unutra, kao i prethodna, ali se bavi sadašnjošću.
- Anticipirajuća kultura – kultura koja je jednim dijelom okrenuta prema unutra, a drugim prema van, prema okolini. Dopušta postupne promjene uz poznati rizik.
- Istraživačka kultura – kultura koja zagovara da dobiti nema bez rizika. Stroga je i okrenuta prema van, tj. prema okolini te prihvaća promjene u velikim omjerima.
- Kreativna kultura – kultura koja je okrenuta prema okolini i velike prednost pridodaje riziku koji je iznenađan i neuobičajen. Ona je jedina kultura koja traži promjene i zapravo je jedina koja je okrenuta prema budućnosti.

Tablica. 3. Tipovi kulture prema riziku i okolini

TIP KULTURE	OSOBNOST	VREMENSKA ORIJENTACIJA	SKLONOST RIZIKU	ORIJENTACIJA PREMA PROMJENAMA
STABILNA	Introvertirana	Okrenuta prošlosti	Nesklona riziku	Ne prihvaća nikakve promjene

<sup>39</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva, Varaždin, str. 25-26

<b>REAKTIVNA</b>	Introvertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća minimalne rizike	Prihvaća minimalne rizike
<b>ANTICIPIRAJUĆA</b>	Introvertirana + ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća uobičajene rizike	Prihvaća postupne promjene
<b>ISTRAŽIVAČKA</b>	Ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost i budućnost	„Nema dobiti bez rizika“	Prihvaća radikalne promjene
<b>KREATIVNA</b>	Ekstrovertirana	Orijentirana na budućnost	Preferira neuobičajene rizike	Traži neuobičajene promjene

Prema: Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva, Varaždin str. 26.

Svaki od navedenih tipova razlikuje se prema načinu pristupanja riziku i jesu li okrenute prema unutrašnjoj ili vanjskoj okolini te u kojoj mjeri su spremne prihvatiti promjene. Možda bi najbolja kombinacija bila stabilna i anticipirajuća kultura. Njihovom kombinacijom kultura je okrenuta prema unutra, ali i prema van te se dopuštaju promjene koje su predvidljive uz prethodno poznate rizike.

Druga dimenzija je dimenzija koja se ponaša s obzirom na stanje u organizaciji. Odnosno kako se rješavaju problemi, kako se donose odluke te osobnim pravima zaposlenika. Prema takvoj kategorizaciji postoji: proizvodna kultura, birokratska i profesionalna kultura.<sup>40</sup>

- Proizvodna kultura: u ovoj kulturi prava i utjecaji pojedinca su minimalni isto kao i stručni zahtjevi. U ovoj kulturi ističu se visoko normizirani postupci gdje su proizvodni procesi stalni.
- Birokratska kultura: kultura gdje su moć pojedinca, prava i obveze temelj. Kod ove kulture povećana je doza nerutiranosti zadataka što dovodi do povećanja obveza i prava izvršitelja zadataka.
- Profesionalna kultura: kultura u kojoj se zahtjeva stručnost specijalista i onih koji izvršavaju zadatak. Vidljiva je kroz razgranatost i različitost zadataka.

<sup>40</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva, Varaždin, sto 27.



Nadalje, treća i posljednja dimenzija se odnosi na odnose organizacije s okolinom. Vezana je uz odnose s okolinom i posljedice koje nastaju prilikom takvog odnosa. Posljedice se prvenstveno odnose na način rješavanja odnosa prema problemima i tipu ljudi koji dominiraju u organizaciji. Prema takvoj kategorizaciji postoje četiri tipa organizacijske kulture: kultura „čvrstih i hrabrih momaka“, kultura „puno rada – puno zabave“, kultura „kladi se na svoju organizaciju“ i procesna kultura. Kako se već na početku daje zaključiti, ovu tipologiju je Scholz preuzeo od Deala i Kennedyja. U nastavku je svaka od tih podjela pojašnjena kako bi se lakše razumjela:<sup>41</sup>

- Kultura „čvrstih i hrabrih momaka“ je kultura koja se odnosi na visoke ambicije i borbenost. Ovakvu kulturu stvara skupina individualistički usmjerenih pojedinaca kojima je vodilja izazov, visoki rizik te brza povratna informacija o vlastitoj djelatnosti. Prema tome, takva kultura zahtjeva ljude koji su spremni na preuzimanje rizika i žilavu borbu. Njezine karakteristike su brza i velika zarada, brzi uspon djelatnosti, te brze povratne informacije je li poduzeta akcija bila uspješna. Najprisutnija je u poduzećima ugostiteljstva, kozmetike i zabave.
- Kultura „puno rada-puno zabave“ je kultura koja se temelji na timskom radu, visokoj dnevnoj aktivnosti i stalnoj akciji, ali i zabavi prilikom obavljanja posla. Osnovna joj je funkcija kombinirati ozbiljan rad s ugodnom atmosferom kako bi učinkovitost bila veća. Ova kultura stvara se u okruženju gdje je rizik minimalan, a povratna informacija o poduzetoj akciji vrlo brza. Primjenjuju ju organizacije s velikim obujmom prodaje iz masovne proizvodnje.
- Kultura „kladi se na svoju organizaciju“ je kultura koju karakterizira donošenje zahtjevnih odluka s velikim ulogama koje imaju dugoročan učinak. Povratna informacija kod ove kulture je jako spora, što zapravo znači da se ona može čekati i po nekoliko godina. Rizik odlučivanja je relativno velik pa su u takvim organizacijama, s ovom kulturom, ključne visoko stručne osobe jer se zahtijevaju posebna znanja. Najbolji primjeri primjene ovakve kulture su naftne i zrakoplovne kompanije.
- Procesna kultura je kultura koja je okrenuta prema tome da se posao obavlja, a ne na njegove rezultate i djelotvornost. Vrijednosti ove kulture su kontinuitet i predvidljivost,

---

<sup>41</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva, Varaždin, str. 27

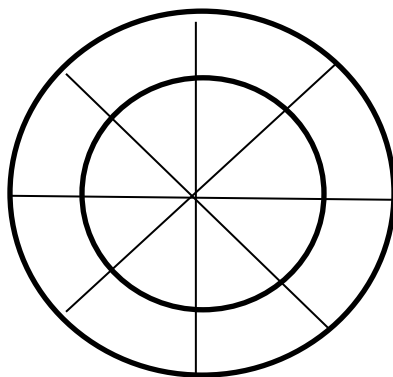
što dovodi do zaključka da takve organizacije imaju male ili nikakve rizike. Možemo ih susresti u računovodstvenim i bankarskim organizacijama.

#### d) Handyjeva tipologija organizacijske kulture

Ovakva tipologija organizacijske kulture je ona koja je povezana s određenom organizacijskom strukturom. Svoju tipologiju Handy je uspio stvoriti uz pomoć Harrisonovih četiri osnove tipologije organizacijske kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka, kultura osoba. Svako od njih Handy je pridružio i odgovarajuću organizacijsku strukturu, a u nastavku svaka od kultura je pojašnjena:<sup>42</sup>

- Poduzetnička kultura ili kultura moći je kultura koja u svojoj osnovi ima središnju figuru. Ta figura označava aktivnu ličnost koja je glavna, koja određuje pravila i procedure. Ona oko sebe postavlja ekipu stručnjaka s kojima intenzivno komunicira. Iako je središnja figura glavnina svega, ovo je organizacijska kultura kojoj su bitni ljudi, njihovi rezultati i međusobna komunikacija. Što se tiče promjena, ovdje su one dobrodošle i ostvaruju se ostvarivanjem prihvaćanja ključnih ljudi oko sebe. Ovakav tip kulture poželjan je u novim poslovnim situacijama ili pak u kriznim situacijama. Najviše ju koriste malene organizacije koje su zapravo jake i pouzdane organizacije. Organizacije s takvom kulturom brzo reagiraju na promjene i opasnosti koje dolaze iz okoline. Jedini problem s kojim se susreću je veličina jer s promjenom veličine organizacije, treba se mijenjati i organizacijska kultura.

Slika 4. Shematski prikaz kulture moći



<sup>42</sup> Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva, Varaždin, str. 28

Iz slike 4. vidljivo je da kultura moći nalikuje na paukovu mrežu, gdje svi u konačnici imaju kontakt s jednom osobom. Bilo da su izvana ili iznutra. Uvijek je ta središnja figura prisutna i okružena stručnjacima koje si je ranije postavila u svoju organizaciju.

- Kultura uloga ili birokratska kultura je kultura u kojoj se naglasak stavlja na formalna pravila i procedure. U ovome slučaju od zaposlenih se traži izvršenje točno propisanih i zadanih zadataka na propisan način. Ovakva kultura je stabilna, predvidljiva i fleksibilna na promjene. Njezin nedostatak je taj što se više ne promatraju ljudi kao pojedinci već kao nositelji uloga. Više se gleda sama organizacija, a ljudi nemaju priliku iskazati svoje ličnosti i mogućnosti za napredovanje.
- Kultura zadataka ili timska kultura je kultura koja uvelike razlikuje od prethodne. Razlika je upravo u stavljanju naglaska na ljude, tj. zaposlenike. Ovdje se poštuju sposobnosti, a ne položaj i radni staž. U takvoj kulturi mogu se sresti kompetentni ljudi koji su voljni podijeliti svoje vještine i odgovornosti. Članovi ovakve kulture su najčešće mladi, energični, samouvjereni, sposobni ljudi koji vole izazove. Takve ljude treba čuvati jer oni smatraju da se svaki problem može riješiti u dobrome smislu. Ova kultura razvijat će se tamo gdje je kreativnost jako važna, a orijentiranost je prema tržištu i potrošaču. Koliko god ova kultura zvučala dobro i korisno i ona ima svoje nedostatke, a to su: kontrola, skupoća te problem resursa. Što se tiče kontrole, tu nastaje problem jer su odgovornosti raspodijeljene na više ljudi te je teže kasnije utvrditi tko je za što odgovoran. Ovaj slučaj riješit će se ako se dobro i pozorno odaberu osobe koje su sposobne i odgovorne. Zatim slijedi problem resursa. Javlja se kada nedostatak resursa djeluje na ograničenost kulture, kada se ona mora mijenjati zbog tih nedostataka. Treći problem je skupoća, koja se javlja ako su u pitanju neki projekti, jer je potrebno prikupiti sposobne ljude, dovoljno resursa, ali i pravu lokaciju.
- Kultura pojedinca je kultura koja se do sada najviše razlikuje. To je kultura koja cijeni i u prvi plan stavlja pojedinca, jer je upravo taj jedan talent najvažniji. Osobe u takvim kulturama ne teže za moći, već im je bitno poštovanje i ugled. Zadatke obavljaju na svoj način, čime pokazuju svoju kreativnost i vlastiti identitet. Za ovu kulturu se još može reći da je rijetko kada dominirajuća, većinom je ona dio nje.

### 3. ORGANIZACIJA UGOSTITELJSKI OBJEKATA

Kako se dio ovog rada odnosi na uspoređivanje dvaju organizacija, u ovom poglavlju ćemo se posvetiti upravo njima. Za usporedbu odabrani su turistički ugostiteljski objekti, a to su Hotel „Ružica Grad“ i planinarski dom „Jankovac“. Kako su oba objekta različitih kategorija za svaki su navedene osnovne karakteristike. Za kategorizaciju, prava i uvjete uzeti su u obzir svi zakoni, pravilnici i ostali akti kojima je uređeno poslovanje odabranih organizacija.

Ugostiteljstvo je uslužna gospodarska djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja, prehrane, točenja pića i napitaka. Ono se dijeli na hotelijerstvo, restoraterstvo i kavanarstvo. Ugostiteljska djelatnost je pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu od mjesta sjedišta hotela. Šire gledano pod ugostiteljstvo se ubraja kampiranje i smještaj u apartmanima.<sup>43</sup>

Ugostiteljski objekt iz skupine hotela poslovni je objekt u kojemu se obavlja ugostiteljska djelatnost u određenim ugostiteljskim sadržajima. Usluge u ugostiteljstvu pretežito su: smještaj, hrana, piće i napitci, a ugostiteljski sadržaji predstavljaju recepciju, sanitarni čvor i smještajne jedinice.<sup>44</sup>

#### 3.1. Hotel „Ružica Grad“

Hotel „Ružica Grad“ smješten je u samoj jezgri grada Orahovice u Virovitičko-podravskoj županiji. Sadržaji koji se nude su: caffe i noćni bar *Royal* veličine 250 m<sup>2</sup>, a sastoji se od šanka, bilijara i sjedećih garnitura. Restoran *Ružica* koji ima kapacitet od 200 gostiju, uslugu pripremanja hrane, domjenaka i sl. Nadalje, smještajne jedinice koje su kategorije 4 zvjezdice: dva apartmana s odvojenim spavaćim sobama površine 45/50 m<sup>2</sup>, četiri dvokrevetne sobe površine 30 m<sup>2</sup> te četiri jednokrevetne sobe površine 22 m<sup>2</sup>. Svaka soba posjeduje

---

<sup>43</sup> Tomašević A., (2006.), *Korporativna kultura – čimbeniki uspješnog hotelskog menadžmenta*, doktorska disertacija, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija str. 8-9

<sup>44</sup> Tomašević A., (2006.), *Korporativna kultura – čimbeniki uspješnog hotelskog menadžmenta*, doktorska disertacija, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija str. 8-9

kupaonicu, sušilo za kosu, TV i klimu. Za sve posjetitelje i turiste osiguran je parking u dvorištu hotela.<sup>45</sup>

Prema kategorizaciji vrste objekta i uvjetima za vrste hotel „Ružica Grad“ pripada kategoriji hotel. U tom smislu znači da pružaju uslugu smještaja i doručka. *„Hotel je funkcionalna cjelina sa zasebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama koju čini dio građevine, jedna građevina ili najviše četiri građevine povezane zatvorenom vezom. Recepcija i obvezni ugostiteljski sadržaji za pripremu i usluživanje jela, pića i napitaka u Hotelu ne mogu se nalaziti u građevini u kojoj se ne nalaze smještajne jedinice“*.<sup>46</sup> Također, sastoji se od prijemnog hola s recepcijom, smještajnih jedinica, sanitarnog čvora i restorana. Iz prethodno navedenoga vidljivo je da odabrani hotel odgovara danoj kategorizaciji.

### 3.2. Planinarski dom „Jankovac“

Planinarski dom „Jankovac“ smješten je na obroncima planine Papuk na 475 m nadmorske visine, gdje se nalazi i istoimeni Park prirode „Papuk“. Okružen je velikim geološkim, prirodnim, kulturnim i sportskim sadržajima. Uz objekt nalaze se tri jezera okružena stoljetnim bukovačkim šumama. Jankovački potok, obrušavajući se u blizini doma preko velike stijene u kanjon potoka Kovačice, stvara slap Skakavac koji predstavlja turističku atrakciju ovog parka-šume zbog vodopada visokog 28 metara. Vodopad se spušta preko visoke stijene u kanjon Kovačice<sup>47</sup>. U blizini planinarskog doma nalaze se dvije poznate pećine. U donjoj pećini nalazi se sarkofag grofa Jankovića po kojem je ovaj dio Papuka još u 19. stoljeću dobio naziv. Druga pećina poznata je kao špilja u kojoj se skrivao znani papučki hajduk Maksim Bojanić. Za šetnju okolicom i putem do pećina nalazi se „Grofovska staza“ s poučnim tablama s nizom zanimljivosti o prirodnoj i kulturnoj baštini ove prekrasne gorske doline. Staza je označena planinarskim markacijama, strelicama i putokazima te osim edukativnog karaktera dobiva sve više i rekreativni karakter. U prizemlju doma nalazi se velika blagovaonica, koja pruža ugođaj topline obližnjih

---

<sup>45</sup> Hotel „Ružica Grad“, (<http://www.hotel-ruzica.net/index.php/smjestaj>), 31.08.2017.

<sup>46</sup> Ministarstvo turizma., (2016.), *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli*

<sup>47</sup> Tz Čačinci, (<https://tz-cacinci.hr/smjestaj/planinarski-dom-jankovac/>) 31.08.2107.

bukovih šuma. Restoran se sastoji od dva dijela s ukupnim kapacitetom od 60 sjedećih mjesta. Nudi smještaj u sobama, spavaonicama i apartmanima s ukupno 60 ležaja.<sup>48</sup>

Prema kategorizaciji za razvrstavanje, prema minimalnim uvjetima i kategorizaciji drugih vrsta smještajnih objekata iz skupine »kampovi i druge vrste objekata za smještaj« ubraja se u planinarski dom što znači da je: „*smještajni objekt u kojem se gostima, u prirodnom brdsko-planinskom okruženju, pružaju usluge smještaja, a mogu se pružati i usluge prehrane, pića, napitaka i slastica, kao i usluge korištenja zasebne prostorije i/ili prostora za pripremanje jela s jednostavnom pripremom, u kojima gosti sami na svoj način i na svoju odgovornost pripremaju i konzumiraju jela, i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu. Planinarski dom se sastoji od: smještajnih jedinica, prostorije za boravak, sanitarija uz ugostiteljske i ostale sadržaje, zajedničkih sanitarija za goste uz smještajne jedinice, zajedničkih kompletnih kupaonica uz smještajne jedinice (ulaz iz hodnika), i kompletnih kupaonica u smještajnim jedinicama (ulaz iz smještajne jedinice) i ugostiteljskih sadržaja, ako ovim Pravilnikom nije drukčije propisano*“.<sup>49</sup> Iz prethodno navedenog vidljivo je da planinarski dom „Jankovac“ odgovara svim navedenim uvjetima kategorizacije.

### 3.3. Usporedba hotela „Ružica Grad“ i Planinarskog doma „Jankovac“

Za usporedbu ovih dvaju ugostiteljskih objekata korištene su metode ispitivanja i statistička metoda. Ispitivanje je provedeno putem ankete, a statistička metoda je korištena kako bi se prikazali rezultati ispitivanja. Prije samog čina ispunjavanja anketa razgovarala sam s voditeljicama oba objekta kako bi im objasnila o čemu se radi i zašto se anketa provodi. Njihovi zaposlenici rado su izašli u susret i ispunili ovu kratku anketu.

Od svih ranije navedenih definicija, bitno je u ovome dijelu naglasiti kako je provođenje istraživanja vođeno sljedećom definicijom: *kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja, odnosno odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja*.<sup>50</sup> Također, promatra ju se još i kao zajednički sustav značenja po kojima se organizacije razlikuju.

<sup>48</sup> Hrvatske šume, (<http://portal.hrsume.hr/index.php/hr/turizam/nai-objekti/jankovac>) 31.8.2017.

<sup>49</sup> Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka., (2005.), *Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima o kategorizaciji drugih vrsta smještajnih objekata iz skupine "Kampovi i druge vrste objekata za smještaj"*, Zagreb.

<sup>50</sup> Sikavica P., Novak M., Vokić Pološki N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 419

Anketni upitnik se sastojao od nekoliko osnovnih pitanja: spol, dob, stručna sprema i staž u trenutnoj organizaciji (na ovo pitanje nije zahtjevan odgovor). Sastojala se od ukupno 14 pitanja pomoću kojih se može odrediti način ponašanja, shvaćanja i djelovanja zaposlenika organizacije, ali i djelovanje organizacije na zaposlenike. Iako su ova dva objekta prema kategorizaciji različita imaju dosta zajedničkih elemenata. Zajedničko im je ugostiteljstvo, ponuda hrane i točenje pića i napitaka te usluga smještaja. Pitanja su sastavljena tako da ih se može usporediti upravo po tim sličnostima i vidjeti koje su im razlike, koje prednosti, a koji nedostaci.

### 3.3.1. Rezultati istraživanja

Kako je i u prethodnom poglavlju navedeno u istraživanje su bila uključena dva ugostiteljska objekta: hotel „Ružica Grad“ i Planinarski dom „Jankovac“. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom kojega su ispunjavali zaposlenici istih. U hotelu „Ružica“ ukupno je zaposleno deset osoba, dok je u planinarskom domu četrnaest zaposlenika, zajedno s voditeljem. Svi su sudjelovali u istraživanju i ispunjavanju ankete.

Prema ispunjenoj anketi u hotelu „Ružica Grad“ je zaposleno ukupno 10 zaposlenika od kojih je šest muškaraca, a četiri žene. Što se tiče godina može se reći da imaju zaposlenike svih uzrasta. Po troje zaposlenih je u razdoblju od 18 do 25 godina te od 46 pa nadalje. Zatim, dvoje je zaposlenih u godinama od 26 do 35, a ostalih dvoje od 36 do 45 godina. Prema ispunjenoj anketi ukupno zaposlenih u planinarskom domu „Jankovac“ je 14 osoba, od kojih je šest muškaraca, a osam žena. Jednako kao i kod hotela može se reći da u planinarskom domu imaju zaposlenike svih uzrasta. U razdoblju od 18 do 25 godina zaposleno je 4 osobe, zatim od 26 do 36 zaposleno je tri osobe, nadalje od 36 do 45 zaposlene su dvije osobe dok je najviše zaposleno onih od 46 pa nadalje, a to je ukupno 5 osoba. Ostatak rezultata bit će prikazan tablično, a svaki rezultat će biti objašnjen ispod tablice.

Tablica 4. Orijentiranost prema gostu:

ORIJENTIRANOST PREMA GOSTU:	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Potpuno sam orijentiran/a prema gostu	7	13
2. Djelomično sam orijentiran/a prema gostu	3	1
3. Nisam orijentiran/a prema gostu	0	0

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice je vidljivo da u je hotelu njih sedam orijentirano potpuno prema gostu, a njih troje je samo djelomično orijentirano, dok je u planinarskom domu njih 13 potpuno orijentirano prema gostu, a samo jedan djelomično. Ovo pitanje se zapravo odnosilo na njihovu spremnost i uslugu usmjerenu prema gostu. Djelomično u ovom slučaju znači da ponekad zaborave što je gost naručio ili koji je gost naručio i sl. Stoga možemo zaključiti da su zaposlenici planinarskog doma predaniji i uslužniji prema gostu kojega poslužuju.

Tablica 5. Odnos prema gostu

PREMA SVAKOM GOSTU ODNOSIM SE JEDNAKO:	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Odnosim se jednako	6	14
2. Neke goste poslužim prije od drugih	4	0
3. Imam određenu skupinu gostiju koju ću uvijek prvo poslužiti	0	0
4. Neke goste odbijam poslužiti	0	0
5. Ne volim posluživati nikoga od gostiju	0	0

Izvor: Izrada autorice

Ovim pitanjem se zapravo željelo vidjeti kako se zaposlenici odnose prema gostu, jer upravo su oni ono zbog čega oni i postoje. Šest zaposlenika iz hotela odnosi se prema svim gostima jednako, dok će četiri zaposlenika neke goste poslužiti prije ostalih, bilo to zbog poznanstva ili nekih drugih razloga. U planinarskom domu svih 14 zaposlenika prema gostima se odnosi jednako, bez obzira na sve. Svaki gost je jednako vrijedan i zaslužuje da ga se tako tretira. Ovdje se opet vidi da se zaposlenici planinarskog doma ponašaju jednako prema svakom gostu.



Tablica 6. Sigurnost

OSJEĆAJ SIGURNOSTI:	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Osjećam se potpuno sigurno i zaštićeno	10	12
2. Djelomično se osjećam sigurno i zaštićeno	0	1
3. Organizacija mi ne djeluje dovoljno sigurno	0	1
4. U Organizacija ne postoji sigurnost i zaštita	0	0

Izvor: Izrada autorice

Ovo pitanje se najviše odnosilo na neke hitne slučajeve kao što su požar, poplava, potres i dr. Postoji li plan evakuacije, plan bijega, neka sigurnosna tipka u slučaju pljačke i sl. Što se tiče sigurnosti iz tablice je odmah vidljivo da hotel pruža svim zaposlenicima sigurnost i zaštitu te da se oni tako i osjećaju. Dok je kod planinarskog doma malo drukčija situacija. Njih 12 se osjećaju potpuno sigurno i zaštićeno, jedan se osjeća djelomično sigurno i zaštićeno, dok se jedna osoba izjasnila kako u organizaciji ne postoji sigurnost i zaštita. Tu se sada može zaključiti kako je sigurnost i zaštita bolja, ali i vidljivija kod hotela.

Tablica 7. Izvršavanje zadataka

IZVRŠAVANJE ZADATAKA:	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Zadatke obavljam zajednički	9	11
2. Zadatke obavljam s odabranim kolegama	1	0
3. Zadatke obavljam samostalno	0	3
4. Zadatke ne želim ni s kim podijeliti	0	0

Izvor: Izrada autorice

Zadatke u hotelu u većini slučajeva zaposlenici obavljaju zajednički, svi, no ipak postoji jedna osoba koja zadatke voli obavljati samo s odabranim kolegama. Što je možda i čudno, jer ostalih

devet rado obavlja zadatke zajednički. Jedanaest osoba u planinarskom domu zajednički obavlja zadatke, dok tri osobe zadatke obavljaju samostalno. Pitanjem se željelo doznati jesu li voljni svoje zadatke podijeliti s kolegama ili ih zbog nekih razloga zadržavaju za sebe.

Tablica 8. Timski rad

TIMISKI RAD:	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Volim raditi u timu	9	13
2. Samo nekada mi odgovara raditi s kolegama	1	1
3. Timski rad mi je najgora opcija za izvršavanje zadataka	0	0
4. Svoje zadatke volim izvršavati sam/a, ali mi je drago kada se netko ponudi da mi pomogne	0	0

Izvor: Izrada autorice

U hotelu devet od deset zaposlenika voli raditi u timu dok opet ta jedna osoba ističe kako samo nekada voli raditi s kolegama. To vjerojatno ovisi u vrsti i načinu izvršavanja zadataka. U planinarskom domu imamo istu situaciju, 13 osoba voli raditi u timu i podijeliti svoje zadatke, dok jedna osoba samo nekada voli raditi s kolegama.

Tablica 9. Povijest i tradicija

ORGANIZACIJA GDJE SAM ZAPOSLEN/A IMA SVOJU TRADICIJU I POVIJEST (anegdote, mitovi, priče, legende i sl.)	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Ima svoju tradiciju i povijest	9	12
2. Djelomično ima tradiciju i povijest	0	1
3. Nema tradiciju i povijest	0	0
4. Nisam o tome nikada razmišljao/la	1	1

Izvor: Izrada autorice

Prema danoj anketi rezultati pokazuju da devet zaposlenika hotela zna i ističe da njihova organizacija ima tradiciju i povijest, bilo to da su anegdote, mitovi, priče i sl. Jedan od zaposlenika zaokružio je da nikada o tome nije razmišljao. Dvanaest zaposlenika planinarskog doma također ističu i znaju za tradiciju i povijest svoje organizacije, dok je jedna osoba zaokružila da organizacija djelomično ima svoju tradiciju i povijest. Ovo djelomično u ovome pitanju se odnosilo na to da organizacija ima svoju tradiciju i povijest, koja nije u dovoljnoj mjeri istražena ili predstavljena i objašnjena. Ono što je najviše iznenađujuće da jedna osoba nikada nije razmišljala o tome ima li ili nema organizacija gdje je zaposlen/a tradiciju i povijest. Taj odgovor je stavljen više kao neka kušnja, jer se smatra kada se ide zaposliti u neku organizaciju da se istraži njegova povijest i tradicija. To se ovdje smatralo tako, jer će svakom poslodavcu ili direktoru biti drago što smo upoznati s njihovom organizacijom i ono čime se bave, čime su se bavili i sl.

Tablica 10. Svečanosti organizacije

POSTOJE LI U ORGANIZACIJI ODREĐENE SVEČANOSTI PRILIKOM ROĐENDANA, BOŽIĆNE VEČERE I SL.?	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Postoje svečanosti prilikom takvih događaja	10	10
2. Samo djelomično postoje svečanosti prilikom takvih događanja	0	2
3. U poduzeću nikada nije bilo nikakvih svečanosti (barem dok sam ja ovdje)	0	2

Izvor: Izrada autorice

Na pitanje postoje li svečanosti u njihovoj organizaciji, zaposlenici hotela složno su zaokružili da postoje. U planinarskom domu imamo malo drukčiju situaciju. Deset zaposlenika poznaje i prisustvovalo je nekim svečanostima, dok je njih dvoje zaokružilo da djelomično postoje svečanosti. Ovo djelomično u ovome slučaju se odnosilo na to da u organizaciji postoje samo nabrojane svečanosti, odnosno samo u tim prilikama. Dvije osobe zaokružila su da u organizaciji nikada nije bilo nikakvih svečanosti. To su zaokružile osobe koju su najkraće zaposlene u toj organizaciji pa nisu ni imale priliku sudjelovati niti prisustvovati istima.

Tablica 11. Rituali organizacije

POSTOJE LI RITUALI U ORGANIZACIJI (svakoga dana u isto vrijeme pijemo kavu, idemo na pauzu, jednom tjedno netko donosi slasticu ili kolač na posao i sl.)?	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Postoje rituali	7	10
2. Djelomično postoje rituali	3	4
3. U porganizaciji nikada nije bilo sličnih situacija	0	0

Izvor: Izrada autorice

Upitom postoje li rituali i njihovoj organizaciji zaposlenici hotela, njih sedam, zaokružili su da u organizaciji postoje rituali, a njih troje je zaokružilo da djelomično postoje rituali. U ovome pitanju djelomično se odnosilo na nabrojane rituale, odnosno ako imaju samo neki od njih, ali ne i više. Kod planinarskog doma imamo sličnu situaciju. Deset od četrnaest zaposlenika zaokružilo je da postoje rituali, a njih četvero je zaokružilo da djelomično postoje, odnosno da imaju neke od navedenih rituala.

Tablica 12. Komunikacija

U ORGANIZACIJI IMAMO JEZIK/GOVOR (IZRAZE)KOJI KORISTIMO SAMO NA POSLU:	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. U organizaciji imamo jezik/govor koje koristimo samo na poslu	3	7
2. Samo nekada koristimo takav jezik/govor	4	6
3. Ne postoji poseban jezik/govor u poduzeću gdje sam trenutno zaposlen	3	0
4. U organizaciji ne postoji poseban jezik/govor, ali bi voljeo/la da postoji	1	0

Izvor: Izrada autorice

Pitanje vezano uz govor, svakodnevne izraze ili žargon je jedno on najčešćih pitanja kada se odlazi u neku organizaciju. Time se može potvrditi postoji li možda jedna ili više subkultura, koliko su zaposlenici povezani i jesu li se uspjeli osloboditi i razviti jezik ili izraze za pojedine pojmove, stvari i dr. Prema rezultatima može se vidjeti da u obje organizacije postoji jezik ili izrazi koje koriste samo na poslu ili samo nekada, odnosno u nekim posebnim situacijama. Tri zaposlenika u hotelu su zaokružila da ne postoji neki poseban jezik što može dovesti do zaključka da su relativno kratko u organizaciji ili da još nisu uspjeli usvojiti takav govor. Jedna zaposlenica u hotelu je zaokružila kako u organizaciji ne postoji poseban jezik ili govor, ali da bi voljela da postoji. Ovo je možda za hotel motivacija da malo bolje razviju taj neki poseban govor u kojemu će svi sudjelovati. Dok, kod planinarskog doma imamo situaciju da je sedam zaposlenika zaokružilo da postoji, a njih šest da postoji, ali ga koriste samo nekada. Jedan od zaposlenika nije ispunio ovo pitanje.

Tablica 13. Donošenje odluka

DONOŠENJE ODLUKA U VAŠOJ ORGANIZACIJI:	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Donošenje odluka je zajedničko, složno	9	4
2. Odluke donose nadređeni, ali imamo mogućnost davanja prijedloga	1	8
3. Odluke donose samo nadređeni	0	2

Izvor: Izrada autorice

Donošenje odluka o izvršavanju zadataka, poslovima i drugim stvarima je najbitnije u nekoj organizaciji. Kada se odluke donesu onda ih se svi trebaju pridržavati i raditi kako je odlučeno i dogovoreno. U hotelu, prema ispunjenoj anketi vidljivo je da se odluke donose zajednički i složno. Kod planinarskog doma odluke će većinom donositi nadređeni, ali ostali zaposlenici imaju mogućnost davanja prijedloga, bilo to kako da se neki zadatak ispuni, što se treba obaviti taj dan i sl. Takvo donošenje odluka je najbolje, jer zaposlenici osjećaju da se njihov trud i zalaganje cijeni.

Tablica 14. Nagrađivanje i napredovanje

NAČIN NAGRAĐIVANJA I NAPREDOVANJA ZAPOSLENIKA:	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Na osnovi stručnosti i savjesnosti na poslu	5	3
2. Na osnovi potpore nadređenih	2	6
3. Na potiče se mogućnost nagrađivanja i napretka ili razvoja	0	2
4. Nagrađivanje dolazi kada se ostvari više zadataka	0	0
5. U organizaciji gdje sam trenutno zaposlen/a nemam mogućnost napredovanja	3	3

Izvor: Izrada autorice

Što se tiče napredovanja i nagrađivanja zaposlenika u hotelu imamo malo izmiješanu situaciju. Svaki od zaposlenika ima neku svoju predodžbu. Pet od deset zaposlenika smatraju da se nagrađivanje i napredovanje može ostvariti i ostvaruje na osnovi stručnosti i savjesnosti. Dvoje zaposlenika zaokružilo je da se to ipak ostvaruje na osnovi potpore nadređenih, što znači da će biti nagrađeni ili promaknuti samo ako njihv trud vide nadređeni, odnosno ako se njima dokažu. Zatim, ostalih troje zaposlenika je zaokružilo da trenutno gdje su zaposleni nemaju mogućnost napredovanja, a to su zaokružili oni koji su u toj organizaciji dosegнули svoj vrhunac, odnosno sljedeće što mogu postati je direktor ili vlasnik, ali to nije u njihovoj struci.

Tablica 15. Mišljenje i stav

IZNOŠENJE VLASTITOG MIŠLJENJA, STAJALIŠTA, STAVA:	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Mogu iznijeti svoje mišljenje i stav	6	10
2. Samo u nekim trenutcima mi je dopušteno iznijeti svoje mišljenje i stav	0	0
3. Nikada ne bi trebao/la iznijeti svoje	0	1

mišljenje i stav		
4. Iznošenje stavova i mišljenja negativno utječe na odnose između kolega i nadređenih	0	2
5. Poželjno je da svatko iznese svoje mišljenje i stav	4	1

Izvor: Izrada autorice

Iznošenje vlastitog mišljenja, stava ili stajališta je vrlo bitno u organizaciji ako se gleda sa strane zaposlenika. U hotelu se može iznijeti svoje mišljenje i stav, štoviše poželjno je da se ono iznese kako bi nadređeni mogli znati kako se osjećaju i sl. Takvim načinom poslovanja pokazuje se da se cijeni zaposlenik, ono što on misli i kako se osjeća. U planinarskom domu deset od četrnaest zaposlenika smatra da se može iznijeti mišljenje i stav dok jedan vidi kako je poželjno iznošenje istog. Troje ostalih zaposlenika ne slažu se baš s ostalima. Prema njima nikada se ne bi trebalo iznijeti mišljenje jer ono negativno može utjecati na odnose između kolega. Ta jedna osoba koja je to zaokružila vjerojatno je imala neugodna iskustva i odbacivanje svojih ideja ili stava. To se svakako ne bi trebalo događati, jer svatko bi trebao imati mogućnost reći što misli. Isto tako, ne bi se trebao svatko uvrijediti ako se njegovo mišljenje ili stav ne uvaži ili bude odbijen. Normalano je da se nekada uvaži jedno, a nekada drugo.

Tablica 16. Odnos s kolegama

OSTVARUJETE LI JEDNAK KONTAKT SA SVIM KOLEGAMA S POSLA (u poslovnom smislu)?	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Ostvarujem jednak kontakt	10	13
2. Komuniciram samo s određenim kolegama	0	1
3. Komunikaciju ostvarujem samo s nadređenima	0	0
4. Komunikaciju ostvarujem s nadređenima samo kad moram	0	0

Izvor: Izrada autorice

Ostvarivanje kontakta i komunikacije s kolegama s posla može biti ključno za obavljanje zadataka dnevnih poslova. Ako su odnosi dobri vjerojatno će poslovi i zadaci biti obavljeni prema planu. U hotelu je upravo takva situacija, svi zaposlenici, što se posla tiče, sa svima ostvaruju jednak kontakt i u jednakim su odnosima. Kod planinarskog doma gotovo je jednaka situacija. Trinaest zaposlenika odnose se jednako i ostvaruju jednaku komunikaciju sa svim kolegama, dok jedan zaposlenik komunicira samo s određenima iz nepoznatih razloga. Bilo bi razumljivo da je najkraće u organizaciji pa nije uspio ostvariti kontakt s drugima, ali to nije razlog jer je ondje već šest godina. Ista ta osoba na pitanje o neformalnim odnosima je zaokružila da se sa svima odnosi jednako, tj. da sa svima komunicira pa se može doći do zaključka da možda nije razumjela pitanje.

Tablica 17. Neformalni odnosi

NEFORMALNI ODNOS S KOLEGAMA (druženje tijekom posla, izvan posla...):	HOTEL	PLANINARSKI DOM
1. Družim se sa svim kolegama jednako	7	9
2. Družim se samo s odabranim kolegama	2	2
3. S kolegama s posla imam samo poslovan odnos	1	3

Izvor: Izrada autorice

Neformalni odnosi i subkulture u organizacijama mogu biti od velikih važnosti. Upravo zbog njih kultura neke organizacije može rasti i biti još jača. Nije nužno da se ti odnosi grade izvan posla, ali poželjno je da se grade u organizaciji jer su ljudi tako povezaniji, jači, organiziraniji, povezaniji i susretljiviji. Sedam zaposlenika hotela sa svim kolegama se druži jednako dok se dvoje zaposlenika druži samo s određenim kolegama. To je isto razumljivo ne moraju nam uvijek svi odgovarati, ali je bitno da smo onda u poslovnom smislu dobri. Jedna osoba koja je već 16 godina u hotelu je zaokružila da s kolegama ima samo poslovan odnos, što je opet u redu. Ne želi biti vezana za posao cijelo vrijeme. Planinarski dom opet nam ima šaroliku situaciju. Devet zaposlenika se druži sa svim kolegama jednako, dok njih dvoje samo s odabranim kolegama. Troje zaposlenika zaokružilo je da s kolegama imaju samo poslovan odnos. Dvoje od tih troje zaposlenika su najkraće u organizaciji pa još nisu uspjeli ostvariti takvu vrstu komunikacije, potrebna je prilagodba kako se i opustili i ostvarili takvu vrstu komunikacije. Treća osoba je



voditelj. U ovome slučaju mislim da je u redu ovakav odgovor. Prevelika povezanost sa svima ili samo o određenima poslala bi krivu poruku. Ovako se barem ostvaruje jednak kontakt, a opet se zna tko je za što, odnosno kome je koja dužnost.

Prema prikupljenim podacima vidljivo je da su odabrani ugostiteljski objekti, iako nisu iste kategorije u nekim situacijama slični, ako ne i jednaki. Veliki nedostatak hotela je to što nisu u potpunosti orijentirani prema gostu. Postoje zaposlenici koji će neke goste poslužiti prije drugih što nije dobro. Gosti to osjete i postoji mogućnost da se upravo zbog toga više ne vrate. Planinarski dom je upravo u tome bolji, jer oni su potpuno orijentirani prema gostu i prema svakom se odnose jednako, bez obzira na sve. Jednakost i usmjerenost treba prema svakom gostu biti jednako jer to je ono zbog čega će se vratiti, a tek na drugom mjestu je usluga smještaja ili hrane. Iznošenje vlastita mišljenja i stava također može davati sliku kulture neke organizacije. Davanje prilike i mogućnosti iznošenja vlastita mišljenja ili prijedloga prilikom donošenja odluka daje odraz povjerenja s obje strane. Zaposlenik pokazuje da želi da organizacija u kojoj je zaposlen napreduje i bude bolja, što pokazuje i nadređenom, a upravo oni bi trebali biti ti koji će to vidjeti i naučiti cijeniti. Donošenje odluka u hotelu je zajedničko i složno te zaposlenici imaju priliku davati svoje prijedloge. Dok kod planinarskog doma je malo drukčija situacija. Dvoje od četrnaest zaposlenika izjasnilo se kao da samo nadređeni mogu donositi odluke, što je čudno jer je ostatak zaokružilo kako donose složno uz mogućnost davanja prijedloga. Ovdje je vidljivo neslaganje s ostalim zaposlenicima, što je možda i dovelo do toga da te osobe nemaju prava prilikom donošenja odluka. Mišljenje i stav povezano je s donošenjem odluka jer se i kod toga može izraziti pojedinac ili skupina. Glede timskog rada i izvršavanju zadataka s kolegama opet su nam ova dvoje organizacije u sličnoj situaciji. Jedanaest zaposlenika planinarskog doma zajednički obavlja zadatke dok njih troje svoje zadatke voli obavljati samostalno. U hotelu zaposlenici svoje zadatke rado obavljaju zajednički, odnosno njih devet, a jedna od zaposlenika samo s odabranim kolegama.

Iz rezultata je vidljivo da niti jedan od ugostiteljskih objekata nema jaku kulturu. Iako su u hotelu svi složni, vole raditi zajedno i sa svima ostvaruju jednak kontakt, ono možda najbitnije je ponašanje prema gostu, koje kod njih nije dobro. Nisu baš orijentirani prema njima i ne ponašaju se prema svima isto. Iz proučavanja i analiziranja anketa došlo se do zaključka da planinarski dom „Jankovac“ i hotel „Ružica Grad“ posjeduju kulturu zadataka ili timsku kulturu

kao dominantnu kulturu organizacije. Takva kultura na prvo mjesto stavlja obavljanje i izvršavanje zadataka. S planinarskim domom može se povezati još istraživačka kultura jer su okrenuti prema sadašnjosti i budućnosti, odnosno orijentirani prema tržištu i okolini, a to ujedno znači i da su skloni promjenama. Za kulturu planinarskog doma može se još reći da ima elemente stroge kulture jer se dobio dojam da teže ostvarenju učinka kao glavnom komponentom. Što se tiče hotela, za njega je vidljivo da posjeduju elemente participativne kulture jer sudjeluju u donošenju odluka te imaju mogućnost iznošenja svojega mišljenja i stavova. Zatim, povezuje ih se još sa reaktivnom kulturom jer su okrenuti prema sadašnjosti i prema unutra, odnosno ne pridaju toliku važnost gostima.

## ZAKLJUČAK

Prije početka ovoga rada organizacijska kultura činila se kao nedefinirani pojam, kao nešto što je preveliko za ovakav rad. Kultura u organizaciji je bitna zbog poslovanja, povjerenja, ispunjavanja obveza i opstajanja. Što je ona jača i veća organizacije su snažnije i složnije. Organizacijska kultura predstavlja njena vjerovanja, stavove, rituale, povijest i tradiciju, način odijevanja, način komunikacije i dr. Vidljivo je da je ona kao pojam dosta opsežna i treba joj se posvetiti dosta vremena kako bi bila kvalitetna i prava za određenu organizaciju.

Svrha ovoga rada je približiti organizacijsku kulturu i usporediti dvije organizacije koja djeluju u turizmu. U ovome slučaju to su bila hotel „Ružica Grad“ i planinarski dom „Jankovac“. Obe organizacije su ugostiteljske samo se razlikuju prema kategoriji. Za dobivanje rezultata, odnosno određivanje njihove organizacije korištene je statistička metoda i metoda ispitivanja, odnosno anketiranja. Anketu su ispunili svi zaposlenici ugostiteljskih objekata i tako su se dobili rezultati.

Kroz rad nekoliko puta je spomenuto kako niti jedna organizacija nema istu kulturu te ne postoji jedinstveni tip, model ili vrsta za koju se može reći da imaju. Više je to kombinacija nekoliko modela, vrsta ili tipologija kulture koje posjeduju. Zajednička im je kultura uloga jer im na neki način predstavlja dominantnu organizacijsku kulturu, dok iz ostalih imaju po manji segment pa im one predstavljaju karakteristike iz više subkultura.

## LITERATURA

### Knjige

Ministrastvo turizma., (2016.), *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli*, Zagreb

Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka., (2005.), *Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima o kategorizacijidrugih vrsta smještajnih objekata iz skupine "Kampovi i druge vrste objekata za smještaj"*, Zagreb.

Robbins Stephen P, Judge Timothy A., (2009.), *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: Mate

Sikavica P., (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga

Sikavica P., Novak M., (1999.), *Poslovna Organizacija*, Zagreb: Informator

Sikavica P., Novak M., Vokić Pološki N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

Tomašević A., (2006.), *Korporativna kultura – čimbenik uspješnog hotelskog menadžmenta*, doktorska disertacija, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Žugaj M., (2004.), *Organizacijska kultura*, Varaždin, Tiva

### Internetske stranice

Hotel „Ružica Grad“ > <http://tzgorahovica.hr/sto-okusiti/restorani/hotel-ruzica-grad>> (posjećeno 31.08.2017.)

Hrvatske šume > <http://portal.hrsume.hr/index.php/hr/>> (posjećeno 31.08.2017.)

TZ Općine Čačinci > <https://tz-cacinci.hr/>> (posjećeno 31.08.2017.)

United Parce Service of America > <https://www.ups.com/corporate>> (31.8.2017.)

## SAŽETAK

Zanimanje i istraživanje organizacijske kulture povećalo se još 1972. godine objavljivanjem knjige „U potrazi za izvrsnošću“. Do danas istraživana je od strane puno autora. Glavni cilj im je približavanje organizacijske kulture organizaciji jer dugo vremena nije se smatrala kao dijelom iste. Danas ona predstavlja jednu od važnijih komponenti organizacije, ako ne i ključnu sastavnicu u njezinu opstanku.

Organizacijska kultura predstavlja trajan i specifičan sustav vrijednosti, uvjerenja, zajedničkih spoznaja, normi i običaja kojima se određuje ponašanje i mišljenje radnih grupa ili pojedinaca. Njezina uloga vidljiva je kroz imidž organizacije, jer ga ona i stvara. Svojom pojavom i razvojem ona zapravo utječe na ponašanje, mišljenje, stavove i uvjerenja zaposlenika organizacije. Pokazatelji organizacijske kulture su oni pomoću kojih se ona najviše iskazuje i može definirati. Shvaćanjem i održavanjem istih osnažuje se i razvija organizacija. Postoje razni modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture. Razlog zašto ih ima tako puno je to što je organizacijska kultura multidimenzionalan koncept sastavljen od puno dijelova. Pomnim istraživanjem i praćenjem vlastite organizacijske kulture organizacija može rasti, razvijati se i ostvarivati profit, jer su u to uključeni zaposlenici, proizvodni proces, dobavljači i kupci, odnosno korisnici usluga.

Na kraju rada uspoređene su dvije organizacije koje djeluju u turizmu. Za usporedbu odabran je hotel „Ružica Grad“ u Orahovici i Planinarski dom „Jankovac“ smješten u Parku prirode Papuk. Istraživanje se provodilo pomoću anketnog upitnika i statističkih metoda.

## SUMMARY

Interest and research of organizational culture increased in 1972, followed by publishing the book „U potrazi za izvrsnošću“. Nowadays it is researched by many authors. Organizational culture for a long time was not considered a part of organization, so their aim was to get closer to this two components. Today, it is the one of the most important components of organization and represents one of the crucial components of existence of the organization.

Organizational culture is a long lasting and specific system of validity, credential, knowledge, norms and desire that govern the behaviour and view of working groups or individuals. Its role is visible through organizational image because with its development it influenced the behaviour, opinion, attitudes and beliefs of employees. Indicators of organizational culture are the ones that define it and give it form. By understanding and maintaining them we can improve and develop our organization. There are diverse models, categories and types of organizational culture. The reason why there are so many is that organizational culture is a multidimensional concept composed of so many parts. By following the research and monitoring our organizational culture, we can grow, develop, and profit because it is involves everything, from employees and manufacturing process to suppliers to consumers.

Lastly, at the end of paper, two organizations that work in tourism are compared. For comparison were used the hotel „Ružica Grad“ in Orahovica and „Jankovac“ mountain lodge that is located in Nature Park Papuk. The research was conducted by using a questionnaire and various statistical methods.