

# Uloga organizacijske kulture u razvoju turističke destinacije

---

**Frank Medica, Antonela**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**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:137:740890>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
»DR. MIJO MIRKOVIĆ«  
PULA

ANTONELA FRANK MEDICA

**ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE U RAZVOJU  
TURISTIČKE DESTINACIJE**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

PULA, 2017.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
»DR. MIJO MIRKOVIĆ«  
PULA

**ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE U RAZVOJU  
TURISTIČKE DESTINACIJE**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

*Poslijediplomant: Antonela Frank Medica  
Broj indeksa: PDS-RE-4-2010  
Studij: Ljudski resursi i društvo znanja*

*Predsjednik komisije: Dr. sc. Aleksandra Krajnović, izvanredni profesor  
Mentor: Dr. sc. Danijela Križman Pavlović, redoviti profesor  
Član komisije: Dr. sc. Morena Paulišić, docent*

*Datum obrane: 6. ožujka 2017.*

## PODACI I INFORMACIJE O POSLIJEDIPLOMANTU

**Prezime i ime:** Antonela Frank Medica

**Datum i mjesto rođenja:** 23. travnja 1977. godine, Kopar (Slovenija)

**Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja:** Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2001.g.

### 1.1 PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

- 1. Vrsta studija:** Poslijediplomski specijalistički studij
- 2. Naziv studija:** Ljudski resursi i društvo znanja
- 3. Naslov rada:** Uloga organizacijske kulture u razvoju turističke destinacije
- 4. UDK:** \_\_\_\_\_
- 5. Fakultet na kojem je rad obranjen:** Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković”

### 1.2 POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

#### 1. Povjerenstvo za ocjenu teme:

1. Dr.sc. Danijela Križman Pavlović, izvanredni profesor – predsjednica
2. Dr.sc. Denisa Krbec, redoviti profesor u trajnom zvanju – mentorica
3. Dr.sc. Aleksandra Krajnović, docent - članica

**Datum prihvatanja teme:** 9. ožujka 2013.

**Mentor:** Dr.sc. Denisa Krbec, redoviti profesor u trajnom zvanju

#### 2. Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. Dr.sc. Aleksandra Krajnović, izvanredni profesor - predsjednica
2. Dr.sc. Danijela Križman Pavlović, redoviti profesor – mentorica
3. Dr.sc. Morena Paulišić, docent - članica

#### 3. Povjerenstvo za obranu rada:

1. Dr.sc. Aleksandra Krajnović, izvanredni profesor - predsjednica
2. Dr.sc. Danijela Križman Pavlović, redoviti profesor – mentorica
3. Dr.sc. Morena Paulišić, docent - članica

**Datum obrane rada:** 6. ožujka 2017.

# Sadržaj

<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>IV</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>IV</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	2
1.2. HIPOTEZE .....	2
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	4
1.4. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA .....	5
1.5. ZNANSTVENE METODE ISTRAŽIVANJA .....	6
1.6. KOMPOZICIJA RADA .....	7
<b>2. TEORIJSKI OKVIR ORGANIZACIJSKE KULTURE .....</b>	<b>8</b>
2.1. DEFINIRANJE POJMA ORGANIZACIJE .....	8
2.2. DEFINICIJA POJMA KULTURE .....	12
2.2.1. <i>Utjecaj kulture na proces komunikacije u organizacijama</i> .....	16
2.2.2. <i>Odras kulture na rješavanje konfliktnih situacija</i> .....	19
2.3. OSVRT NA RAZLIČITE PRISTUPE DEFINIRANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	21
2.4. ORGANIZACIJSKA KULTURA – ROBBINS VS. SCHEIN .....	24
2.5. NASTANAK I FAZE RAZVOJA ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	26
2.6. VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	28
2.7. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	32
2.7.1. <i>Uporabne vrijednosti</i> .....	33
2.7.2. <i>Vrijednosti</i> .....	34
2.7.3. <i>Temeljne pretpostavke</i> .....	39
2.7.4. <i>Ostali elementi organizacijske kulture</i> .....	40
2.7.5. <i>Utjecaj informacijske tehnologije na organizacijsku kulturu i njezine elemente</i> .....	42
2.8. PROMJENE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	44
2.9. FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE I ORGANIZACIJSKA KULTURA U FUNKCIJI RAZVOJA .....	47
2.10. UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA STRATEGIJU ORGANIZACIJE .....	50
<b>3. ORGANIZACIJSKA KULTURA U OKVIRU TURISTIČKE DESTINACIJE .....</b>	<b>52</b>
3.1. TURIZAM KAO DRUŠTVENO-EKONOMSKI FENOMEN .....	52
3.2. DEFINIRANJE POJMA TURISTIČKE DESTINACIJE .....	57
3.3. UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM I ULOGA GLAVNIH DIONIKA .....	59
3.4. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI .....	61

3.4.1.	<i>Organizacijska klima</i> .....	61
3.4.2.	<i>Organizacijske vrijednosti</i> .....	62
3.4.3.	<i>Menadžerski stil</i> .....	63
3.4.4.	<i>Dodatno prepoznati elementi organizacijske kulture</i> .....	66
3.4.4.1.	Etički standardi ponašanja .....	66
3.4.4.2.	Kultura usmjerena na klijente.....	67
3.5.	ODRAZ VIZIJE, MISIJE I CILJEVA TURISTIČKE DESTINACIJE NA ORGANIZACIJSKU KULTURU .....	69
3.6.	ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO TEMELJ ODGOVORNOSTI U ODLUČIVANJU O RAZVOJU TURISTIČKE DESTINACIJE.....	70
<b>4.</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA U RAZVOJU TURISTIČKE DESTINACIJE NA PRIMJERU TURISTIČKOG KLASTERA SJEVEROZAPADNE ISTRE .....</b>	<b>72</b>
4.1.	FORMIRANJE TURISTIČKOG KLASTERA SJEVEROZAPADNE ISTRE.....	74
4.2.	ORGANIZACIJA TURISTIČKOG KLASTERA SJEVEROZAPADNE ISTRE .....	78
4.3.	KLJUČNI ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE U UPRAVLJANJU DESTINACIJOM TURISTIČKOG KLASTERA SJEVEROZAPADNE ISTRE .....	80
4.3.1.	<i>Vizija, misija i ciljevi destinacije turističkog klastera Sjeverozapadne Istre s implikacijom promjene organizacijskih kultura glavnih dionika</i> .....	81
4.3.2.	<i>Simboli – kreiranje nove tržišne marke destinacije</i> .....	82
4.3.3.	<i>Komunikacijski kanali turističkog klastera Sjeverozapadne Istre</i> .....	86
4.3.4.	<i>Ostale vrijednosti turističkog klastera Sjeverozapadne Istre</i> .....	92
4.4.	TURISTIČKI KLASER SJEVEROZAPADNE ISTRE PRIJE I POSLIJE UVOĐENJA SUSTAVNOG UPRAVLJANJA DESTINACIJOM MODELOM KLASTERA .....	93
4.4.1.	TURISTIČKI PROMET KLASTERA SJEVEROZAPADNE ISTRE.....	93
4.4.2.	TURISTIČKA PONUDA KLASTERA SJEVEROZAPADNE ISTRE.....	101
4.4.3.	FINANCIJSKI REZULTATI.....	104
<b>5.</b>	<b>ISTRAŽIVANJE ULOGE ORGANIZACIJSKE KULTURE U RAZVOJU TURISTIČKE DESTINACIJE NA PRIMJERU TURISTIČKOG KLASTERA SJEVEROZAPADNE ISTRE .....</b>	<b>107</b>
5.1.	KONCEPTUALIZACIJA PROBLEMA.....	107
5.2.	METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	108
5.2.1.	<i>Ciljevi istraživanja</i> .....	108
5.2.2.	<i>Hipoteze</i> .....	109
5.2.3.	<i>Određivanje uzorka</i> .....	110
5.2.4.	<i>Metodologija istraživanja</i> .....	111
5.2.4.1.	Intervju .....	111
5.2.4.2.	Anketni upitnik.....	112
5.3.	OBRADA I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	113
5.3.1.	<i>Rezultati istraživanja stavova formalnih partnera turističkog klastera Sjeverozapadne Istre</i> .....	113
5.3.1.1.	Opći podaci.....	114
5.3.1.2.	Analiza stavova predstavnika formalnih partnera klastera .....	118

5.3.2. Rezultati istraživanja stavova predstavnika ostalih nositelja turističke ponude klastera Sjeverozapadne Istre .....	133
5.3.2.1. Opći podaci .....	133
5.3.2.2. Analiza stavova predstavnika ostalih nositelja turističke ponude klastera Sjeverozapadne Istre .....	137
5.4. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA .....	154
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>156</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>159</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>162</b>

## Popis tablica

TABLICA 1. USPOREDNI PRIKAZ KULTURA UPRAVNE I POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	30
TABLICA 2. HOLLANDOVA TIPOLOGIJA OSOBNOSTI I KONGRUEENTNA ZANIMANJA .....	37
TABLICA 3. TEMELJNE SILE KOJE POTIČU PROMJENE U ORGANIZACIJAMA .....	45
TABLICA 4. DOLASCI I NOĆENJA VAL GARDENE ZA RAZDOBLJE OD 2011. DO 2015. GODINE ....	83
TABLICA 5. TURISTIČKI PROMET KLASTERA SZ ISTRE, ISTARSKJE ŽUPANIJE I HRVATSKE ZA RAZDOBLJE 2008. – 2015. GODINE .....	94
TABLICA 6. UDIO TURISTIČKOG KLASTERA SZ ISTRE U TURISTIČKOM PROMETU ISTARSKJE ŽUPANIJE ZA 2008. I 2015. GODINU .....	96
TABLICA 7. TURISTIČKI PROMET KLASTERA SZ ISTRE IZVAN GLAVNE SEZONE ZA RAZDOBLJE 2008. – 2015. GODINA.....	96
TABLICA 8. PROSJEČNA DULJINA BORAVKA NA PODRUČJU KLASTERA SZ ISTRE, ISTARSKJE ŽUPANIJE I HRVATSKE ZA RAZDOBLJE OD 2008. DO 2015. GODINE (U DANIMA).....	99
TABLICA 9. RAZVOJ ZAJEDNIČKIH DOGAĐANJA NA NIVOU TURISTIČKOG KLASTERA SZ ISTRE ..	102
TABLICA 10. PODACI O POSLOVANJU ISTRATURISTA UMAG D.D. I LAGUNE NOVIGRAD D.D. ZA 2014. I 2015. GODINU .....	105
TABLICA 11. STRUKTURA PREDSTAVNIKA FORMALNIH PARTNERA PREMA SPOLU I STUPNJU OBRAZOVANJA.....	114
TABLICA 12. RAZLOZI DJELOMIČNOG NEISPUNJAVANJA POČETNIH OČEKIVANJA ISPITANIKA. ...	118
TABLICA 13. STRUKTURA PREDSTAVNIKA OSTALIH DIONIKA U KLASTERU PREMA SPOLU I STUPNJU OBRAZOVANJA .....	134
TABLICA 14. PREGLED SREDNJIH VRIJEDNOSTI PO REZULTATIMA ANKETNOG UPITNIKA.....	138
TABLICA 15. KORELACIJSKA MATRICA STAVOVA OSTALIH DIONIKA TURISTIČKOG KLASTERA SZ ISTRE O ELEMENTIMA ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	144

## Popis slika

SLIKA 1. TRI RAZINE JEDINSTVENOSTI U PROGRAMIRANJU UMA .....	13
SLIKA 2. KOMUNIKACIJSKI PROCES.....	17
SLIKA 3. ČINITELJI KOJI UTJEČU NA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	26
SLIKA 4. TREND KRETANJA MEĐUNARODNIH TURISTIČKIH DOLAZAKA OD 1995. DO 2015. GODINE.....	53
SLIKA 5. ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ U PODRUČJU DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE .....	55
SLIKA 6. LEIPEROV MODEL TURISTIČKOG SUSTAVA .....	57
SLIKA 7. USPOREDBA KOMPARATIVNIH PREDNOSTI DVIJU ODABRANIH TURISTIČKIH DESTINACIJA, VAL GARDENE I TURISTIČKOG KLASTERA SZ ISTRE .....	80
SLIKA 8. KOMUNIKACIJSKI KONCEPT TURISTIČKE DESTINACIJE VAL GARDENE .....	84
SLIKA 9. KROVNA TRŽIŠNA MARKA I SLOGAN TURISTIČKOG KLASTERA SZ ISTRE .....	85
SLIKA 10. NASLOVNA STRANICA SLUŽBENIH WEB STRANICA KLASTERA SZ ISTRE WWW.COLOURSOFISTRIA.COM .....	88
SLIKA 11. BLOG KLASTERA SZ ISTRE .....	89
SLIKA 12. LEPEZA TISKANIH PROMOTIVNIH MATERIJALA KLASTERA SZ ISTRE .....	90



SLIKA 13. DINAMIKA KRETANJA TURISTIČKOG PROMETA KLASTERA SZ ISTRE ZA RAZDOBLJE 2008. – 2015. GODINE .....	95
SLIKA 14. SEZONALNOST TURISTIČKIH NOĆENJA U TURISTIČKOM KLASTERU SZ ISTRE U 2008. I 2015. GODINI.....	97
SLIKA 15. STRUKTURA TURISTIČKOG PROMETA KLASTERA SZ ISTRE PO TURISTIČKIM ZAJEDNICAMA ZA RAZDOBLJE 2008. – 2015. GODINE.....	98
SLIKA 16. USPOREDBA PROSJEČNE DULJINE BORAVKA GOSTIJU NA PODRUČJU TURISTIČKOG KLASTERA SZ ISTRE, ISTARSKJE ŽUPANIJE I HRVATSKE U PRED I POSEZONI ZA 2008. I 2015. GODINU .....	100
SLIKA 17. STRUKTURA SMJEŠTAJA U TURISTIČKOM KLASTERU SZ ISTRE U 2014. GODINI.....	101
SLIKA 18. DOGAĐANJA U TURISTIČKOM KLASTERU SZ ISTRE ZA 2016. GODINU .....	103
SLIKA 19. STRUKTURA ULAGANJA U RAZVOJ DESTINACIJSKIH PROIZVODA ZA 2014. GODINU ..	104
SLIKA 20. STRUKTURA ISPITANIKA PREMA SPOLU I STUPNJU OBRAZOVANJA .....	115
SLIKA 21. ISPITANICI PREMA GODINAMA STAROSTI .....	116
SLIKA 22. PRIKAZ UKUPNOG RADNOG STAŽA ISPITANIKA .....	116
SLIKA 23. PRIKAZ ISPITANIKA PREMA RADNOM STAŽU .....	117
SLIKA 24. GLAVNE KONKURENTSKE PREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE SZ ISTRE .....	119
SLIKA 25. MODEL DEFINIRANJA POČETNIH CILJEVA SURADNJE UNUTAR TURISTIČKOG KLASTERA SZ ISTRE .....	122
SLIKA 26. MIŠLJENJE O ISPRAVNOSTI I KOREKTNOSTI MODELA PARTICIPACIJE DIONIKA U KLASTERU .....	127
SLIKA 27. MIŠLJENJE ISPITANIKA O UTJECAJU IMPLEMENTACIJE KLASTERSKOG MODELA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM NA POVEĆANJE USPJEŠNOSTI ORGANIZACIJE.....	129
SLIKA 28. ZADOVOLJSTVO PARTNERA REZULTATIMA IMPLEMENTIRANIH DESTINACIJSKIH PROJEKATA.....	130
SLIKA 29. STAV PARTNERA O BUDUĆEM RAZVOJU MODELA KLASTERA SZ ISTRE.....	132
SLIKA 30. STRUKTURA ISPITANIKA PREMA SPOLU I STUPNJU OBRAZOVANJA .....	134
SLIKA 31. DOBNA STRUKTURA ISPITANIKA.....	135
SLIKA 32. UKUPNI RADNI STAŽ ISPITANIKA.....	136
SLIKA 33. PRIKAZ ISPITANIKA PREMA RADNOM STAŽU .....	136

## **Sažetak**

Organizacijska kultura je važan čimbenik u djelovanju organizacije. U prvom dijelu rada iznose se temeljne teorijske postavke organizacijske kulture s posebnim naglaskom na elementima organizacijske kulture u okviru turističke destinacije. Organizacijska kultura ima važnu ulogu u uspješnosti i konkurentnosti turističke destinacije u kojoj djeluje velik broj dionika iz javnog i privatnog sektora. Sustavno upravljanje turističkom destinacijom modelom klastera uvodi višestruke prednosti, pritom implicirajući određene organizacijske promjene kod dionika. Drugi dio rada obuhvaća rezultate istraživanja uloge organizacijske kulture u turističkoj destinaciji. Prema dobivenim rezultatima, klusterski oblik suradnje u turističkoj destinaciji dovodi do jačanja osjećaja organizacijske pripadnosti dionika klastera prema destinaciji. Veća motivacija zaposlenika, njihova spremnost i fleksibilnost na prihvaćanje promjena pozitivno utječu na veću prepoznatljivost destinacije i zadovoljstvo destinacijskim turističkim proizvodima kod gostiju. Suradnja dionika u klasteru iziskuje kontinuirani, višegodišnji rad i trud na održavanju destinacijske turističke marke, pri čemu je uloga ljudskih resursa ključna posebice u kvalitetnoj implementaciji destinacijskih projekata, predstavljanju temeljnih destinacijskih vrijednosti, jačanju prepoznatljivosti destinacije te povećanju zadovoljstva gostiju cjelokupnom ponudom turističke destinacije.

***Ključne riječi:*** *organizacijska kultura, turistička destinacija, dionici, temeljne vrijednosti, motivacija.*

## **Abstract**

The organizational culture is an important factor of the organization's activities. The first part of the research paper includes the basic theoretical assumptions of the organizational culture with particular emphasis on its elements within the tourist destination. The organizational culture has an important role in the success and competitiveness of a tourist destination that includes a large number of stakeholders from the public and private sector. Tourism destination management based on a cluster model introduces multiple advantages for the stakeholders, thereby implying some organizational changes as well. The results of the research on the role of the organizational culture in the tourist destination are presented in the second part of the paper. According to the results, the cluster model of cooperation within a tourist destination leads to strengthening the sense of belonging of the stakeholders to the destination. Higher level of employee motivation, willingness and flexibility to accept the organizational changes have positive effects to the greater visibility and satisfaction with destination tourism products among the guests. The cooperation of stakeholders in the tourism cluster requires a continuous, multi-year work and effort to maintain tourist destination brand. The human resources have the key role particularly in implementing the destination projects, promoting basic destination values, strengthening brand identity and increasing guest satisfaction with the tourist destination offer.

**Key words:** *organizational culture, tourist destination, stakeholders, basic values, motivation.*

# 1. UVOD

U suvremenom međunarodnom i domaćem turizmu sve se veća pozornost pridaje intenzivnim ulaganjima u razvoj turističkih destinacija. Sve probirljivija turistička potražnja neposredno utječe na poduzimanje različitih strategija razvoja koje omogućuju brže i efikasnije pozicioniranje na turističkom tržištu. U turističkim destinacijama dionici iz javnog i privatnog sektora sve se češće odlučuju za suradnju, koordinaciju, sinergijsko djelovanje i preuzimanje odgovornosti u upravljanju destinacijom, prilagođavajući se pri tome čimbenicima unutarnjeg i vanjskog okruženja. Takva odluka dovodi do postepenih promjena njihovih organizacijskih vrijednosti, stila ponašanja i djelovanja na razini turističke destinacije.

U suvremenim uvjetima poslovanja ključna je funkcija upravljanja ljudskim resursima, kako u formulaciji, tako i u primjeni poslovne strategije. Organizacijska kultura je važan element koji valja uključiti u analizu ljudskih resursa unutar poslovne organizacije. Slično poslovnoj organizaciji, upravljanje turističkom destinacijom temelji se, također, na ljudskim resursima, a uloga organizacijske kulture veoma je važna za uspješnost i konkurentnost turističke destinacije.

Organizacijske vrijednosti i klima, menadžerski stil, kao i norme ponašanja, uvjerenja i simboli, sastavni su elementi organizacijske kulture turističke destinacije, čijim se promatranjem i analiziranjem nastojalo utvrditi njihovu ulogu i utjecaj na uspješnost i kreiranje kvalitetnih turističkih proizvoda u turističkoj destinaciji. Istraživanjem se nadalje pokušalo potvrditi da navedeni elementi kulture turističke destinacije doprinose kvalitetnijem promišljanju i strateškom odlučivanju o smjerovima razvoja destinacije, temeljem koordinacije, sinergije te motivacije i identiteta zaposlenika poslovne organizacije odnosno ostalih dionika kao zajedničkih nositelja turističke ponude u destinaciji.

Posljednjih godina značajna pažnja pridaje se upravo sustavnom upravljanju turističkom destinacijom i važnosti formiranja destinacijskih menadžment organizacija i kompanija. U Hrvatskoj, međutim, rezultati takvog zajedničkog promišljanja i upravljanja

aktivnostima vidljivi su u konkretnim promjenama i rezultatima tek u nekolicini destinacija, a na čijem daljnjem poticanju krovna nacionalna turistička zajednica aktivno radi provedbom različitih projekata.

Istraživanjem se nastojalo prikazati jedan od takvih primjera dobre prakse, i to sagledavanjem peterogodišnjeg razdoblja primjene modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom, sa stajališta ključnih nositelja i sudionika kreiranja turističke ponude iz javnog i privatnog sektora dotične turističke destinacije.

### **1.1. Predmet istraživanja**

Odluka o osnivanju destinacijske menadžment organizacije (DMO) odnosno kompanije (DMC) iziskuje čvrstu motiviranost glavnih dionika u turističkoj destinaciji za usklađivanjem aktivnosti i udruživanjem materijalnih, financijskih i ljudskih resursa u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva i kreiranja kvalitetnije i konkurentnije destinacije. Svaki dionik sa sobom donosi vlastitu organizacijsku kulturu. Jesu li organizacijske vrijednosti, norme ponašanja i motivacija zaposlenika pojedinih dionika turističke destinacije međusobno uskladive? Prilagođavaju li se one ili mijenjaju uvođenjem novog modela upravljanja turističkom destinacijom? Što o svemu tome misle zaposlenici tih dionika? Ovo su neka od ključnih pitanja na koja se nastojalo odgovoriti istraživanjem i shvatiti koja je zapravo uloga organizacijske kulture u upravljanju i razvoju turističke destinacije.

Istraživanje nije izostavilo niti razmatranje simbola kao povezujućeg elementa organizacijske kulture pojedinih nositelja, a zanimljivo je bilo utvrđivanje uloge i utjecaja motivacije i osjećaja pripadnosti na uspješnost i kvalitetu implementacije donesenih strateških odluka.

### **1.2. Hipoteze**

Postavljena temeljna hipoteza podrazumijeva da zajednički ciljevi, vrijednosti i simboli glavnih dionika, usmjereni ka razvoju turističke destinacije, te promjena njihovih

organizacijskih kultura, dovode do stvaranja prepoznatljivije, uspješnije i konkurentnije destinacije sa snažnijim imidžom i boljom pozicijom na tržištu.

Pomoćne hipoteze:

H1 - U svrhu kvalitetnijeg razvoja turističke destinacije i podizanja njezine konkurentnosti na turističkom tržištu, potrebne su koordinacija i sinergija materijalnih, financijskih i ljudskih resursa glavnih dionika.

H2 - Preoblikovanje i promjena organizacijskih kultura pojedinih dionika u turističkoj destinaciji važan je preduvjet za postizanje zajednički definiranih ciljeva na razini destinacije.

H3 - Poticanjem, planiranjem i realizacijom zajedničkih aktivnosti i projekata, koji će doprinijeti postizanju zajedničkih ciljeva na razini turističke destinacije, među zaposlenicima glavnih dionika oblikuju se jača motivacija i osjećaj pripadnosti prema vlastitoj organizaciji i samoj destinaciji.

Argumenti koji podupiru temeljnu hipotezu i njezine pomoćne hipoteze su sljedeći:

1. Zajednički plan aktivnosti i usklađenost proračuna odnosno financijskih planova glavnih dionika iz javnog i privatnog sektora, omogućuju bržu i kvalitetniju realizaciju zajedničkih strateških ciljeva, izbjegavajući rasipanje materijalnih i ljudskih resursa, uz odgovarajuće promjene organizacijskih kultura.
2. Usvajanje krovne tržišne marke destinacije omogućuje svim dionicima turističke destinacije prezentiranje na postojan način i doprinosi efikasnijem pozicioniraju destinacije na turističkom tržištu.
3. Interes, vrijednosti i ponašanje zaposlenika glavnih dionika turističke destinacije usmjereni su na dobrobit i kvalitetan život u vlastitoj lokalnoj sredini. Zadovoljstvo, motivacija i osjećaj pripadnosti zaposlenika neposredno utječu na kreiranje imidža turističke destinacije.
4. Razvojni projekti od velikog značaja za turističku destinaciju posredno i (ili) neposredno utječu na život zaposlenika organizacija kako iz privatnog, tako i iz javnog sektora.

5. Dugogodišnja tradicija turističkog gospodarstva u destinaciji kod stanovnika te zaposlenika glavnih dionika potiče sklonost za odabirom turističkih i s turizmom neposredno povezanih zanimanja i područja rada. To implicira njegovanje i razvoj zajedničkog sustava vrijednosti i normi ponašanja tijekom školovanja i kasnije tijekom karijere koja se vrlo često, posebice u srednjim i manjim turističkim mjestima na obali, prenose sljedećim generacijama.

Provedba empirijskog istraživanja na primjeru odabrane turističke destinacije bila je usmjerena na dokazivanju temeljne i pomoćnih hipoteza.

### **1.3. Svrha i ciljevi istraživanja**

Jačanjem važnosti funkcije ljudskih resursa u menadžmentu, na značaju dobivaju i tzv. „mekane“ varijable organizacije. Organizacijska kultura dakako se najčešće odnosi na kulturu unutar određenog poslovnog subjekta ili druge vrste organizacije. Danas, međutim, u okviru procesa upravljanja turističkom destinacijom, rijetko se spominju kulture koje pojedini dionici donose sa sobom, njihovo međusobno usklađivanje i „suživot“, njihov utjecaj na proces odlučivanja i upravljanja destinacijom te, konačno, njihova uloga i utjecaj na uspješnost, konkurentnost i smjer kretanja budućeg razvoja turističke destinacije.

Ovako promatrano, turističku destinaciju moguće je analizirati temeljem njezinih glavnih dionika, njihove organizacijske strukture, organizacijske klime, vrijednosti, stila ponašanja i osjećaja identiteta zaposlenika. Vođeni ovim razmišljanjem, svrha ovog poslijediplomskog specijalističkog rada je utvrditi postoji li povezanost među kulturama glavnih dionika turističke destinacije (engl. *stakeholders*) te da li i koliko one utječu na uspješnost upravljanja turističkom destinacijom.

Nesporna je važnost ulaganja u ljudske resurse te kreiranja i njegovanja mekanih varijabli unutar organizacije. No, ovim se radom želi potaknuti ulaganje u kreiranje jake i prepoznatljive 'destinacijske kulture' čije će osnovne vrijednosti postepeno stvarati, dijeliti i jačati svi dionici upravljanja turističkom destinacijom.

Autorica rada smatra da u upravljanju turističkom destinacijom postoji međusobna povezanost kultura pojedinih dionika. One su međusobno različite, ali zajednički ciljevi, simboli i vrijednosti na razini turističke destinacije, s jedne strane doprinose boljim rezultatima, tj. većoj posjećenosti, kvalitetnijoj i raznovrsnijoj ponudi, kvalitetnijem marketinškom nastupu destinacije na tržištu, a s druge strane doprinose jačanju osjećaja pripadnosti kod zaposlenika glavnih nositelja turističke politike destinacije.

Ciljevi ovog istraživanja jesu:

1. utvrditi utjecaj elemenata organizacijske kulture na razvoj turističke destinacije;
2. utvrditi utjecaj uvođenja sustavnog upravljanja turističkom destinacijom po modelu destinacijske menadžment organizacije na uspješnost turističke destinacije;
3. ispitati utjecaj uvođenja novog modela upravljanja turističkom destinacijom na motivaciju i osjećaj pripadnosti članova organizacija odnosno dionika klastera prema destinaciji.

Na primjeru odabrane turističke destinacije istraživanjem se nastojalo istaknuti važnost uloge organizacijske kulture različitih dionika u razvoju turističke destinacije ispitivanjem mišljenja i stavova predstavnika dionika destinacije iz odabranog uzorka istraživanja i popratnim sekundarnim izvorima podataka.

#### **1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Danas već postoji bogata literatura, strana i domaća, posvećena području menadžmenta ljudskih resursa i organizacijskog ponašanja te, samim time, neizostavno i organizacijskoj kulturi. Brojna su istraživanja provedena u poslovnim organizacijama u cilju utvrđivanja uvjerenja i normi ponašanja zaposlenika, kako bi bilo moguće prepoznati njihove potrebe i mogućnosti, a sve to u cilju stvaranja povoljnijih uvjeta za njihov kvalitetniji rad i postizanje zadanih ciljeva.

Potaknuto je, također, i pitanje analiziranja kulture u javnim upravnim organizacijama, vrlo često sustavima u kojima prevladava određeni stupanj inertnosti, nefleksibilnosti, slabije motivacije i identificiranosti službenika s organizacijom u kojoj rade. Dostupna su



znanstvena i stručna djela domaćih uglednih autora, stručnjaka za područje menadžmenta ljudskih resursa, koja se bave tematikom i izazovima upravljanja znanjem, ljudskim razvojem i intelektualnim kapitalom u turizmu, odnosno turističkim destinacijama.

No, s obzirom na to da danas važnost upravljanja i kvalitetnog koordiniranja javnih, privatnih i neprofitnih organizacija postaje neupitna za razvoj turističke destinacije, zanimljivo je promatranje kulture glavnih dionika koji djeluju u destinaciji. Riječ je o dionicima koji usmjeravaju, kreiraju i odlučuju o strategiji razvoja, uspješnosti i konkurentnosti te imidžu turističke destinacije. Znanstvene i stručne literature koja se bavi ovom tematikom, gdje su sveobuhvatno opisani organizacijsko ponašanje i kultura različitih nositelja turističke ponude u destinaciji, te njihovo povezivanje u cilju postizanja zajedničkih strateških ciljeva, gotovo da zapravo i nema.

Temeljna literatura korištena u izradi ovog poslijediplomskog specijalističkog rada je domaća i strana literatura iz područja organizacijskog ponašanja i menadžmenta ljudskih resursa, sekundarno potkrijepljena djelima koja se bave upravljanjem turističkom destinacijom, kao baza za kvalitetno provođenje istraživanja konkretnog primjera destinacije odabrane za izradu ovoga rada.

### **1.5. Znanstvene metode istraživanja**

U želji da se promatrane pojave, procesi, činjenice te stavovi i postupci ispitanika što kvalitetnije i sveobuhvatnije istraže, opišu, argumentiraju i prezentiraju, u izradi rada je primijenjeno više vrsta znanstvenih metoda istraživanja, kojima se nastojalo osigurati sustavnost, objektivnost, pouzdanost i točnost kod prikupljanja, obrade i analiziranja podataka. Za izradu rada odabrane su induktivna i deduktivna metoda, analiza i sinteza, metode apstrakcije i konkretizacije te metode generalizacije i specijalizacije zbog omogućavanja donošenja općih zaključaka o različitim pojedinačnim stavovima, načinima ponašanja i činjenicama, odnosno izvođenja zaključaka i posebnih stavova te smjernica na temelju općih činjenica i ponašanja.

U teorijskom pristupu predmetu istraživanja te uvodnom dijelu empirijskog istraživanja primijenjena je deskriptivna metoda. U postupku prikupljanja podataka koristili su se anketiranje, za ispitivanje šireg dijela odabranog uzorka, i tehnika intervjua kod ispitivanja osoba koje su, prema formalnoj funkciji koju obnašaju, ključne za dobivanje sveobuhvatnog okvira predmeta istraživanja. Jednom prikupljeni u provedenom istraživanju, podaci su obrađeni i potom prezentirani u završnom dijelu istraživanja pomoću matematičkih i statističkih metoda.

## **1.6. Kompozicija rada**

Nakon uvodnog dijela, u kojem se opisuju problem i predmet istraživanja te, na temelju njih izvedeni svrha i ciljevi istraživanja, prezentiraju se teorijske postavke predmeta istraživanja, odnosno organizacijske kulture općenito razmatranjem njezinih elemenata, osnovnih funkcija te promjena pod utjecajem vanjskih i unutarnjih činitelja. Opisom povezanosti organizacijske kulture sa strategijom organizacije, uvedeno je poglavlje u kojem se razmatraju osnovni pojmovi organizacijske kulture u okviru turističke destinacije. Slijedi upoznavanje problema istraživanja prezentiranjem odabranog primjera turističke destinacije.

U sljedećem poglavlju predstavljene su rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem, provedenim na uzorku glavnih nositelja turističke politike destinacije iz privatnog sektora (članovi turističkog sektora), s jedne strane, te glavnih subjekata iz javnog sektora destinacije, s druge strane.

U posljednjem poglavlju rada autorica iznosi zaključke proistekle iz istraživanja uz kraći pregled rada i poseban osvrt na potencijalna buduća istraživanja iz područja ovoga rada.

## 2. TEORIJSKI OKVIR ORGANIZACIJSKE KULTURE

Brojni su autori koji su iznijeli svoja razmišljanja i pokušali definirati pojam organizacijske kulture. Kako u domaćoj, tako i u stranoj literaturi, moguće je pronaći različite interpretacije ovog pojma, ovisno o aspektu s kojega se razmatra. U nastavku rada izdvojeno je nekoliko definicija organizacijske kulture koje se po određenim ključnim riječima mogu istaknuti kao temeljne definicije ovoga pojma.

Kako bi se pojam organizacijske kulture mogao kvalitetno protumačiti i shvatiti njegovo značenje, potrebno je najprije pobliže objasniti pojmove organizacije i kulture.

### 2.1. Definiranje pojma organizacije

Značenje riječi *organizacija*, kao polazišta u definiranju organizacijske kulture, potječe iz starogrčke riječi "**organon**" što znači „oruđe, alat, naprava, sprava, glazbeni instrument, ali i pravljenje, stvaranje organizacije" (Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., 2004.: 3). Neki od razloga značajnijeg razvoja organizacije i organizacijske aktivnosti leže u temeljnim društvenim promjenama uslijed industrijalizacije, pri čemu se prvenstveno misli na prijelaz iz ruralnog života, uz primarno bavljenje poljoprivredom, u urbani život temeljen na razvoju industrije i tehnologije. Uz takvo okruženje, neminovno su intenzivirani međuljudski odnosi uz složeniji razvoj društvenog života, kako u radnoj sredini, tako i osobnom životu ljudi.

U definiranju formalne organizacije moguće je objediniti četiri ključna elementa koji se kontinuirano spominju kroz dugogodišnji proces razvoja organizacije: "Formalna organizacija predstavlja sustav **koordiniranih aktivnosti grupe ljudi** koja **surađujući** radi u cilju postizanja **zajedničkog cilja**, pod utjecajem **autoriteta i vodstva**" (Scott, W. G.; Mitchell, T. R., 1972.: 36).

Kroz duže početno razdoblje organizacija je predstavljala zaseban aspekt određenih znanosti, sve dok i sama nije priznata posebnom znanošću. Taylor i Fayol bili su među prvim autorima koji su organizaciju istraživali i opisivali kao znanost, pri čemu

organizacija ispunjava “osnovne kriterije formiranja bilo koje znanosti: predmet promatranja i proučavanja (istraživanja), vlastite (posebne) metode istraživanja, te svrhu, ciljeve i načela.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 23). U nastavku slijedi kraći pregled temeljnih teorija o organizaciji s aspekta nekoliko istaknutih autora.

Brojne autore i pravce razvoja organizacijske teorije moguće je okvirno vremenski sintetizirati kako slijedi (Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić S., 1991., str. 36):

1. klasična teorija organizacije (1900. – 1930.)
2. neoklasična teorija organizacije (1930. – 1950.)
3. suvremena teorija organizacije (od 1950.).

Razvoj klasične teorije organizacije primarno su obilježili Henri Fayol, svojom administrativnom teorijom i postavljanjem 14 načela upravljanja, među kojima valja spomenuti i nagrađivanje osoblja, zatim Frederich Taylor, znanstvenim upravljanjem radom te strogim pristupom ocjenjivanju rada radnika, potom Henry Ford, uvođenjem inovacija koje su značajno obilježile organizaciju rada, te Max Weber, svojom teorijom birokratske organizacije čija polazišta podosta zanemaruju čovjeka i njegovo djelovanje u cjelokupnoj organizaciji.

Fayol je poznat kao utemeljitelj modernog procesa menadžmenta, koji je prvi predložio osnovne funkcije menadžmenta predviđanjem, organiziranjem, naređivanjem, koordiniranjem i kontrolom, te postavio 14 općih načela upravljanja. Organiziranje kao jedna od temeljnih menadžerskih funkcija podrazumijeva organizaciju rada i poslovnih procesa sukladno veličini, djelatnosti i lokaciji organizacije te drugim unutarnjim i vanjskim čimbenicima.

Nadalje, Taylor osnovnim obilježjem znanstvenog menadžmenta ističe motiviranost zaposlenika i analizira ljudski rad u svrhu utvrđivanja najboljeg načina obavljanja posla. Predlaže funkcionalizaciju kao sustav organizacije (Scott, Mitchell, 1972.: 26), koja bi omogućila maksimalnu valorizaciju vještina i talenata pojedinaca unutar organizacije.

Polazeći od organizacije, kakvom je opisuje Weber, „u svim formalnim organizacijama djeluju dvije osnovne sile – podjela rada i centralizacija vlasti“ (Scott, Mitchell, 1972.: 7). I dok, s jedne strane, podjela rada podrazumijeva podjelu na više manjih organizacijskih

jedinica specijaliziranih za određeno područje rada, s druge strane, centralizacija vlasti povezuje i koordinira rad i djelovanje pojedinih organizacijskih jedinica u cilju postizanja zajedničkih ciljeva organizacije. Tijekom narednih desetljeća uslijedile su rasprave, razmišljanja i suprotstavljena razmatranja pojedinih teoretičara oko ključnog problema organizacijske teorije, tj. ravnoteže specijalizacije i koordinacije. Weberov je stav proširen na razmišljanje da su uslijed promjena s prijelaza iz 19. u 20. stoljeće, prvenstveno posljedice industrijalizacije, nužne promjene u organizacijama. Pritom se uvodi nova vrsta organizacije, odnosno nova metoda analize organizacije te se spominje birokracija odnosno birokratska organizacija. Weber osnovnim obilježjima birokracije smatra (prema Scott, Mitchell, 1972.: 11-12):

- § podjelu rada
- § centralizaciju vlasti
- § racionalni program kadrovske administracije
- § pravila i procedure
- § pisane zapise.

Tako opisanu birokratsku organizaciju, prema Weberu, karakteriziraju formalna organizacijska struktura, o kojoj će biti više govora u nastavku rada, potom strogo definirana hijerarhija, točno utvrđeni zadaci i zakonski okvir.

Za razliku od klasične, neoklasična organizacijska teorija u prvi plan dovodi čovjeka i njegovu ulogu u organizaciji. Ključni su međuljudski odnosi, a glavnim karakteristikama teorije smatraju se čovjekovo ponašanje, neformalna organizacija odnosno grupe koje nastaju neformalnim odnosima i normama ponašanja među članovima organizacije, te participacija i sudjelovanje članova u upravljanju i donošenju odluka. Među istaknutim neoklasicistima ističu se Likert, Maier, Hicks, Gullett, Barnard, Simon, March i drugi.

Intenzivnim razvojem tehnologije, informatike, tehnike, pojavom velikih tvrtki i ostalim društveno-sociološkim promjenama unutar i izvan organizacije, nastalim od druge polovice 20. stoljeća, neminovni je bio i razvoj suvremenih teorija organizacije. Istaknuti autori koji su obilježili ovo razdoblje opisali su mnogobrojne pravce, među kojima valja istaknuti sistemski pristup koji „čovjeka promatra kao individuu, dio grupe te konačno i dio društva“ (Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić S., 1991,

str. 64). Među autorima posebno se ističu Barnard, Wiener, Rosenzweig i drugi. Tijekom godina razvijao se multidisciplinarni pristup koji je obuhvaćao stručnjake različitih profila koji su teoriji organizacije pristupali s različitih aspekata. Organizaciju se tako promatra kao sastavni dio jednog složenog sustava, pri čemu postoji interakcija među članovima unutar organizacije, ali i s vanjskim okruženjem koje izravno ili neizravno djeluje na organizaciju.

Pojavom škole „*human relations*“ odnosno psihološkog pristupa, utemeljenog na “shvaćanju da na zaposlenike ne utječu isključivo motivacijski čimbenici financijskog karaktera, već i niz različitih društvenih čimbenika (npr. osjećaj pripadnosti, zadovoljstvo postignućem i dr.)” (Oxford Reference, 2004.), ističe se i Scheinovo razmišljanje (1996.) da se “organizacijska psihologija sporo razvija od individualističkog pristupa prema više integrirajućem pristupu utvrđenom na socijalnoj psihologiji, sociologiji i antropologiji” (prema Brčić, 2002.: 1048). Ovim pristupom, uz organizacijsku klimu, organizacijska kultura postaje jedna od osnovnih tema organizacijske teorije.

Nadalje, u kontekstu teorije menadžmenta, organizacija je opisana kao „svjesno koordinirana društvena jedinica, koju čine dvije osobe ili više ljudi, i koja djeluje na relativno kontinuiranoj osnovi da bi postigla neki zajednički cilj ili skup ciljeva“ (Robbins, Judge, 2009.: 4).

S aspekta empirijskog shvaćanja pojam organizacije moguće je definirati kao „diferencijaciju i koordinaciju zadataka za postizanje ciljeva koja ovisi o situaciji, a utječe na ponašanje članova“ (Bahtijarević-Šiber et al., 1991.: 9). Novijeg datuma, područje posebnih sociologija upotpunjuje ekonomska sociologija čiji razvoj, prema mišljenju nekolicine znanstvenika predvođenih Swedbergom, DiMaggiom i Guillénom, započinje sredinom osamdesetih godina, a prijevodi literature istaknutih autora s tog područja, kao što su Swedbergova *Načela ekonomske sociologije* iz 2006. godine, tijekom posljednjih godina svakako su doprinijeli uvođenju ekonomske sociologije kao kolegija na visokoškolskim institucijama i u Hrvatskoj.

Pri razmatranju ekonomske sociologije misli se prvenstveno na utjecaj društvenih odnosa, kulture, politike i prava na ekonomske odnose. Stavovi među autorima u

razmatranju problematike potpuno su različiti, a uglavnom rezultiraju jednostavnom podjelom na autore koji se više zanimaju za ekonomiju i na one autore koji su skloniji sociološkom pristupu. Dakako da je važno i u ovom slučaju pronaći ravnotežu te šire razmotriti problematiku i izvan granica domene znanosti interesa određenog autora.

Hoffmann zaključuje kako bi se prema sociološkoj organizacijskoj literaturi organizacija mogla kratko definirati kao „socijalni sistem usmjeren cilju“ odnosno reći općenito „poduzeće je organizacija“ (prema Bahtijarević-Šiber et al., 1991.: 8).

Sa sociološkog aspekta, pri čemu se organizacijom smatra korporacija, tvrtka, radna sredina odnosno okruženje, organizaciju je moguće opisati kao „društveni sustav drukčije naravi od nacionalne samo zato što pripadnici takve organizacije obično nisu odrasli zajedno. S druge strane, ti pripadnici imaju siguran utjecaj na njihovo odlučivanje o pridruživanju organizaciji, uključeni su samo tijekom radnog vremena, a jednog će dana napustiti tu organizaciju.“ (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.: 47). Ovo posljednje razmatranje nesumnjivo dodatno ističe važnost i složenost međuljudskog aspekta.

## **2.2. Definicija pojma kulture**

Pojam kulture predstavlja temelj za razumijevanje organizacijske kulture, a obzirom na složenost koncepta, u nastavku će se iznijeti neke od definicija te pokušati pobliže objasniti značenje pojma. Jednu od najstarijih definicija pojma kulture iznio je Tylor (1871.) opisujući je kao “složenu cjelinu koja obuhvaća znanje, vjerovanje, djelo, moral, zakon, običaj i sve ostale sposobnosti i navike koje je čovjek usvojio kao član društva” (prema Treven, Mulej, Lynn, 2008.: 27-28).

Nešto detaljnija definicija je ona autora Sathe (1985.) koji ističe da “kultura predstavlja niz važnih vrijednosti i vjerovanja, koji su karakteristični za članove određenog društva i važni za njihov stav prema svijetu isto kao prema idealima za koje vrijedi ustrajati” (prema Treven, Mulej, Lynn 2008.: 28).

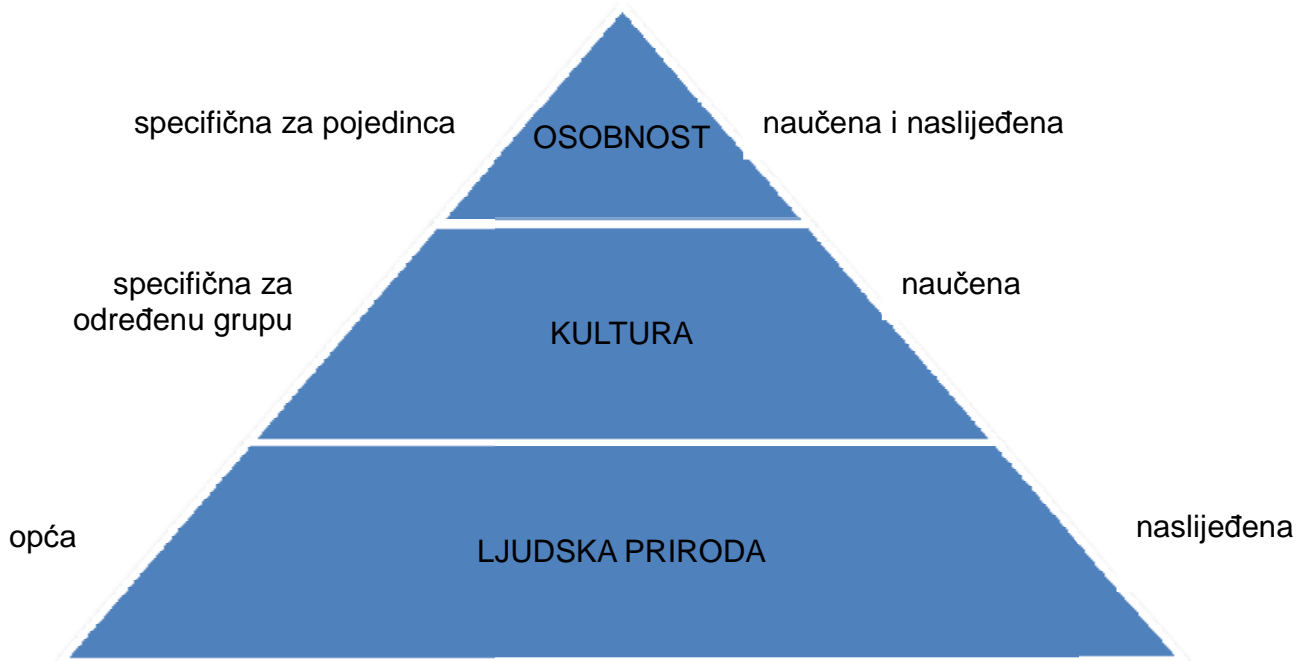
Doslovno tumačenje opće kulture podrazumijeva “ukupnost obrazovanja, znanja, vještina, etičkih i socijalnih osjećaja, društvenog ophođenja i ponašanja nekog pojedinca u odnosu prema drugome” (Anić et al., 2002.: 597).

Ljudi, grupe, narodi, neovisno o načinu razmišljanja, neovisno o osjećajima i neovisno o načinu rada, svi su oni povezani sličnim ili istim problemima. Bez obzira na različitost u njihovom razmišljanju, ipak postoji temeljna struktura koja može poslužiti kao baza za njihovo shvaćanje.

Prema Hofstedeu, jednom od vodećih imena na području istraživanja organizacijske kulture, "kultura je opći fenomen jer je barem djelomično prihvaćena od ljudi koji žive ili su živjeli u istom društvenom okruženju, gdje je i usvojena. [...] Kultura je kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe od članova drugih" (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.: 6).

Na slici 1. prikazano je kako Hofstede ilustrativno kulturu svrstava između bazne ljudske kulture (opće odnosno naslijeđene), i osobnosti pojedinca (djelomično naučene, djelomično naslijeđene, koja ga čini posebnim i jedinstvenim).

**Slika 1. Tri razine jedinstvenosti u programiranju uma**



Izvor: Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010.). *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3. ed.). USA: The McGraw-Hill Companies: 6.



Kultura se manifestira na različite načine, a mogu se istaknuti četiri pojma putem kojih je moguće opisati različite oblike kulture. Riječ je o simbolima, herojima, ritualima i vrijednostima, pri čemu simboli predstavljaju najpovršnije elemente koji omogućuju prepoznavanje određene kulture. S druge strane, vrijednosti su najdublje ukorijenjene i kako bi ih se moglo prepoznati i opisati, potrebno je bolje upoznati pripadnike određene kulture.

**Simboli** se odnose na riječi odnosno jezik, geste, slike ili predmete pomoću kojih je moguće prepoznati i raspoznati pripadnike određene kulture. **Heroji** predstavljaju osobe koje mogu biti žive, pokojne, čak i izmišljene, ali za određenu kulturnu zajednicu predstavljaju važne i cijenjene modele ponašanja. **Rituali**, pak, obuhvaćaju opće prihvaćene aktivnosti koje se ponavljaju, i koje iako po mišljenju nekih pripadnika, mogu čak biti suvišne, ipak se smatraju temeljnima za društvo. Pored društvenih ili vjerskih ceremonija i događanja, rituali obuhvaćaju i način komuniciranja kako u svakodnevnicima, tako i u poslovnim strukturama. Međutim, jezgru određene kulture čine **vrijednosti**, koje nastaju preferiranjem određenih stavova i vjerovanja o nečemu što je lijepo nasuprot onome što nije, o moralnome nasuprot onome što je nemoralno, o dozvoljenom umjesto zabranjenom itd. Hofstede smatra da se ovi elementi kulture kod ljudi stječu kontinuirano od rođenja do otprilike desete odnosno dvanaeste godine života, a tijekom tog vremena, pored opisanih simbola, heroja i rituala, ljudi formiraju svoje temeljne vrijednosti (engl. *basic values*). Nakon tog razdoblja, svoje temeljne vrijednosti i elemente kulture u kojoj živimo, nadograđujemo učenjem, iskustvom i postupcima u različitim životnim situacijama.

Hofstedeov model "nacionalne kulture" proizašao je iz velikog empirijskog istraživanja koje je provedeno među IBM-ovim zaposlenicima u ukupno četrdeset zemalja i tri regije diljem svijeta. Istraživanjem je obuhvaćeno čak 116.000 zaposlenika, ali valja napomenuti da analiza nije provedena na razini pojedinca, već zemalja (Jeknić, 2011.: 107). U objašnjavanju različitosti među nacionalnim kulturama, Hofstede izdvaja pet dimenzija vrijednosti kulture (Treven, Mulej, Lynn, 2008.: 29-30):

§ **Individualizam i kolektivism.** Odnosi se na razinu do koje članovi jednog društva teže ka individualizmu, odnosno do koje se ističu kao individue. U nekim

društvima (SAD, Velika Britanija i zapadnoeuropske zemlje) prevladava ovaj oblik ponašanja i mentalitet, dok je u drugima (Japan, Tajvan i druge azijske zemlje) naglašena kolektivnost i od članova tih društava očekuje se visok stupanj interakcije, zajedničkog rada, slični ili isti postupci u ponašanju i sl. Ovo je jedna od kulturnih vrijednosti koje su istaknute u Ouchijevom modelu, koji teorijom "Z" stavlja u usporedni odnos vrijednosti tipične za američka i japanska poduzeća. S obzirom da se one zbog izrazito različitih kulturoloških i društvenih okolnosti uvelike razlikuju, teorija "Z" pokušava postaviti "sredinu" i uravnotežiti te razlike u većini vrijednosti (npr. karijera zaposlenika, vremensko razdoblje povjeravanja zaposlenja, uključenost u proces donošenja odluka), dok kod drugih vrijednosti ipak preuzima obilježja iz američkog odnosno japanskog profila (npr. briga za ljude, vrednovanje rada zaposlenika, razina odgovornosti zaposlenika, stupanj kontrole) (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 550).

- § **Hijerarhijska udaljenost.** Druga dimenzija kulture podrazumijeva odnos prema moći, tj. spremnost članova društva na prihvaćanja društvenih razlika među ljudima i na odnose među članovima različite društvene pripadnosti.
- § **Kontrola neizvjesnosti.** U društvima s visokim stupnjem kontrole neizvjesnosti, karakterističan je nizak prag tolerancije nesigurnosti, društvo je temeljeno na čvrstim zakonodavnim okvirima, procedurama i pravilima. Osnovni cilj je upravljanje i kontrola svega kako bi se mogla izbjeći ili u potpunosti ukloniti neizvjesnost.
- § **Muževnost i ženstvenost.** Prema ovoj dimenziji postoje kulture s izrazitim stupnjem različitosti s obzirom na spolni predznak, tj. s obzirom na radne vrijednosti koje prevladavaju (stupanj motivacije za radom, dostupnost poslovnih karijera, oblici suradnje, načini rješavanja konfliktnih situacija i dr.), pri čemu se razlikuju "ženstvene" i "muževne" kulture.
- § **Dimenzija dugoročne i kratkoročne orijentacije.** S obzirom na ovu petu dimenziju, dugoročno orijentirane kulture temelje se na čvrstim tradicijskim vrijednostima, dugoročnoj privrženosti i poštivanju vrijednosti određenog poduzeća. S druge strane, kulture kratkoročne orijentiranosti znatno više

obilježavaju vrijednosti slobode, prava, samostalnosti, rezultati, a lojalnost pojedinca ovisi o konkretnim potrebama i situaciji.

Promatrane dimenzije kulture temelje se na razlikama u kulturnim vrijednostima, a one, prema Hofstedeu, više nego materijalni i strukturalni uvjeti, predstavljaju determinante ljudskih organizacija i ponašanja, i utoliko i ekonomskog razvoja. Na temelju navedenog i s aspekta osnovne problematike oko rada, kultura je od primarne važnosti u razumijevanju razlika koje se pojavljuju u organizacijama odnosno radnim sredinama, upravljanju i poslovanju, ali i šire ekonomskom razvoju. Nadalje, razmatrajući ulogu kulture u organizacijama, moguće je bolje razumijeti specifičnosti i različitosti modela upravljanja i organizacijskog ponašanja diljem svijeta.

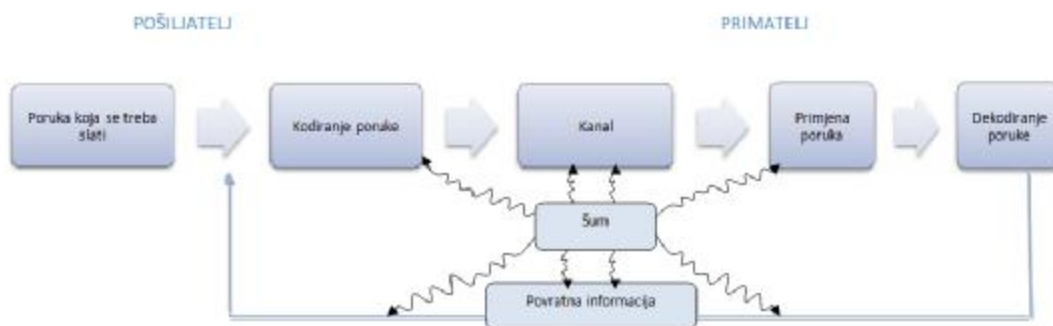
### ***2.2.1. Utjecaj kulture na proces komunikacije u organizacijama***

Različitosti kultura članova određene organizacije, koje se očituju i ranije spomenutim dimenzijama kultura, valja sagledati s još jednog aspekta, a to je **proces komunikacije** unutar određene organizacije. Nakon već iznesenih definicija kulture, potrebno je pobliže definirati pojam komunikacije. Postoji više različitih definicija ovog pojma, među kojima se komunikaciju može ukratko i sveobuhvatno opisati kao “ponašanje kojemu je, iz perspektive komunikatora, svrha prijenos poruka jednoj ili više osoba pomoću simbola”, dok se proces komunikacije definira kao “proces naizmjeničnog prijenosa značenja između partnera u komunikaciji” (Kunczik, Zipfel, 2006.: 12).

Doslovno značenje pojma komunikacije podrazumijeva “davanje i primanje informacija, pismenim ili usmenim putem” (Pretraživanje rječničke baze. Hrvatski jezični portal, 2014.) i, dakle, ponovno podrazumijeva interakciju i određeno socijalno djelovanje. Također, osim davanja i prenošenja informacija, “komunikacija mora obuhvatiti i prenošenje i razumijevanje značenja” (Robbins, Judge, 2009.: 368). Dakle, komunikacija je uspješna ukoliko je prenesena informacija primljena i shvaćena od strane primatelja.

Na slici 2. prikazani su osnovni dijelovi modela komunikacijskog procesa, pri kojem postoje dva ključna subjekta, pošiljalatelj i primatelj poruke, a vidljivo je da model obuhvaća neminovno i određene prepreke u komunikaciji (šum). Prijenos informacija može se obaviti formalnim i neformalnim kanalima odnosno medijima unutar organizacije. Povratna informacija predstavlja rezultat komunikacijskog procesa koja potvrđuje da li je prijenos informacije odnosno poruke obavljen uspješno, tj. shvaćen od strane primatelja.

**Slika 2. Komunikacijski proces**



Izvor: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, „Organizacijsko ponašanje – 12. izdanje“, MATE d.o.o. Zagreb., 2009., str. 370.

I dok je, s jedne strane, proces komunikacije zajednički i nužan u svim organizacijama, neovisno o kulturi pripadnika tih organizacija, s druge strane njihova kultura neposredno utječe na način komuniciranja unutar organizacija. Promatrajući utjecaj kultura na komunikaciju, potrebno je prije svega istaknuti aspekt njihove različitosti, odnosno različitosti oblika i načina komuniciranja. Ljudi različitih kultura i kulturnih vrijednosti različito komuniciraju, pritom koristeći različite jezike te verbalnu i neverbalnu komunikaciju.

Pod korištenim jezikom, jezične poteškoće u međukulturnoj komunikaciji nisu prisutne isključivo kod različitih jezika, već i pri korištenju istih riječi koje mogu imati različite konotacije ili čak suprotno značenje, ovisno o geografskom ili kulturnom porijeklu. Tako npr. najbliži primjer jesu riječi dviju varijanti engleskog jezika, britanskog i američkog engleskog. Nadalje, razlike su vidljive i u verbalnoj komunikaciji, ovisno ponajprije od stila komuniciranja, npr. direktnog, dominantnijeg u društvima koja teže individualizmu,

odnosno indirektnog stila, koji je češći oblik u društvima usmjerenim kolektivizmu. Posljednja, ali nikako manje važna, je i neverbalna komunikacija, koja obuhvaća izraze lica, geste, ton glasa, držanje tijela i pokrete, dodir i poglede, a služi za izražavanje emocija, stavova i osobina ličnosti.

Govoreći o multikulturalnim društvima, na primjeru ovoga rada - organizacijama, potrebno je razlikovati nekoliko grupnih formacija koje prema Mesiću (2006.) obuhvaćaju:

- „1. kulturno derivirane, tj. etnokulturne različitosti (indigeni narodi, nacionalne manjine, etničke grupe, useljenici)
2. različitosti temeljene na spolnom ili rodnom identitetu (žene, homoseksualci, lezbijke)
3. različitosti temeljene na posebnim fizičkim obilježjima (invalidi, stariji)“ (prema Vrhovski, Medvešek, 2012.: 29).

Gore navedene grupacije, smatraju se glavnim razinama razmatranja različitosti, no međutim, u konkretnom slučaju ovoga rada, prošireni, Coxov interakcijski model utjecaja različitosti na karijeru pojedinca i organizacijsku uspješnost (1993.) još je prikladniji i sveobuhvatniji jer pored osnovnih područja promatranja različitosti, kao što su rasa, dob, spol i nacionalnost, obuhvaća i druge kategorije kao što su radno mjesto, vrijednosni sustav i dr. Coxov model “pretpostavlja da se utjecaj različitosti unutar jedne organizacije stvara kroz interakcije pojedinaca i okruženja u kojem oni djeluju [...] Pripadnost grupi on promatra na tri razine: individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini [...]” (prema Vrhovski, Medvešek, 2012.: 30). Njegovo tumačenje, dakle, podrazumijeva da na svakoj od navedenih razina postoje različitosti npr. prema spolu, dobi, rasi ili dr., iz čega mogu proizaći određeni rezultati, kako za pojedinca, tako i za cjelokupnu organizaciju. Tako npr. za pojedinca mogući utjecaji jesu zadovoljstvo poslom, identifikacija s organizacijom, uključenost u poslovne aktivnosti, s aspekta osobnih rezultata, ili pak mjerenja radne uspješnosti, napredovanja i nagrađivanja, s aspekta postignuća pojedinca. Pored utjecaja na karijeru pojedinca, valja razmotriti i organizacijsku razinu, tj. utjecaj na uspješnost same organizacije, i to kroz ostvareni financijski rezultat i profitabilnost, produktivnost, kvalitetu rada, stupanj inovacija, koheziju i komunikaciju radne grupe ili pak postizanje formalnih ciljeva organizacije.

### **2.2.2. Odras kulture na rješavanje konfliktnih situacija**

U realizaciji misije i obavljanju zadataka unutar organizacije, u današnjim vrlo zahtjevnim, dinamičnim i stresnim uvjetima rada, moguće su nesuglasice ili različita razmišljanja oko postupanja u određenim situacijama, koja se znaju pojaviti među članovima organizacije. To je razumljivo i sasvim moguće, posebice u organizacijama i okruženjima s jakim multikulturalnim predznakom, ali i ne nužno samo u njima. Među raznim definicijama konflikta odnosno sukoba, autorica rada izdvojila je sveobuhvatnu Thomasovu definiciju (1992.) kojoj je konflikt "proces koji počinje kada jedna strana percipira da druga strana negativno utječe, ili će negativno utjecati, na nešto što je prvoj strani važno" (prema Robbins, Judge, 2009.: 504).

Konfliktni proces kao dinamičan proces, obuhvaća nekoliko razvojnih faza i nekoliko različitih pristupa. Prema tradicionalnom pristupu, koji je prisutan u jakim kulturama, konflikti su jače izraženi, nesuglasice nisu poželjne i najčešće nastaju kao rezultat nepoštivanja kulturalnih očekivanja pripadnika različitih kultura, a njihovo rješavanje ne obuhvaća međusobno suprotstavljanje, čime se oni vrlo često izbjegavaju ili zanemaruju (Treven S., Mulej M., Lynn M., 2008.: 35). S druge strane, međuljudski pristup, koji se pojavljuje u slabijim kulturama, smatra da su javna neslaganja i nesuglasice prihvatljiva, tj. osobe se mogu pronaći u međusobnom konfliktu, unatoč tome ostati u prijateljskim odnosima te aktivno nastojati pronaći zajedničko rješenje takve situacije.

Međutim, pristup koji se sve češće pojavljuje među stručnjacima iz područja menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa, a među njima i onaj Bahtijarević-Šiber (1993.), obuhvaća interakcijsku perspektivu koja sukob ne samo prihvaća, već i opravdava njegovo kontrolirano i umjereno stimuliranje u uvjetima stagnacije poduzeća i nedostatka kreativnih idejnih rješenja (prema Gonan Božac M., Angeleski I., 2008.: 46). Na temelju ovog pristupa moguće je zaključiti da je i iz gotovo neizbježnih konfliktnih situacija, moguće i potrebno izvući pozitivan učinak, za što su svakako potrebne posebne vještine menadžera koji konfliktima trebaju pristupati s razumijevanjem, prihvaćanjem te ih pokušati preusmjeriti u korist cjelokupne organizacije i njezinog djelovanja.

Proces konflikta, kao što je već spomenuto, obuhvaća određene faze: potencijalno oprečje ili nespojivost (postojanje uvjeta koji mogu dovesti do konflikta), kogniciju odnosno spoznaju i personalizaciju (percipiranje postojanja konflikta i emocionalno uključivanje strana u sukob), nakane u rješavanju konflikta (odlučivanje o načinu djelovanja prema nastalom konfliktu), ponašanje (dinamični proces interakcije strana u konfliktu) te rezultate kao posljednja faza procesa (negativni, disfunkcionalni rezultati i pozitivni, funkcionalni rezultati konflikta).

Iz svega gore navedenog moguće je zaključiti da uvažavajući različite pristupe i aspekte konflikata, oni nužno ne moraju biti negativni, već naprotiv, ukoliko su uspješno upravljani, mogu pomoći organizacijama, potaknuti određene promjene, poboljšati rad i učinkovitost grupe i pospješiti koheziju i povezanost članova grupe.

Od ključne je važnosti pristup menadžera koji mora pravovremeno prepoznati konflikt, procijeniti težinu i ozbiljnost konflikta, preusmjeriti konflikt u konstruktivno rješenje određene situacije i time potaknuti jačanje suradnje i kohezije među članovima grupe. U današnjim globalnim okvirima suvremenih organizacija, ovaj zadatak postaje dodatno zahtjevan zbog multikulturalnog predznaka, pri čemu razlike među kulturama i njihovo poznavanje od presudne su važnosti za uspješno i funkcionalno rješavanje konfliktne situacije.

Nastavno na ranije već obrazložene dimenzije vrijednosti kulture, Hofstede i koautori jednog od međunarodnih *bestseller*-a na području kulture i organizacije (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.: 302-304) ističu zaključak jednog zanimljivog empirijskog istraživanja koje stavlja u odnos hijerarhijsku udaljenost i kontrolu neizvjesnosti. Istraživanje, temeljeno na razini nacionalne kulture, rezultiralo je svrstavanjem država ovisno o stupnju izbjegavanja neizvjesnosti, s jedne strane, i udaljenosti od moći, s druge strane. Rezultati istraživanja ukazuju na važne razlike u rješavanju konfliktne situacija u organizacijama između npr. francuskih, njemačkih i britanskih ispitanika. Prema rezultatima istraživanja Francuzi tako prepuštaju u potpunosti rješavanje konflikta i nastalih problema nadređenom menadžeru, očekujući od njega konkretne upute i naloge za rješavanje sličnih problema u budućnosti, Nijemci traže isključivo konkretne procedure i pravila ponašanja koji će biti oslonac u rješavanju svakodnevnih problema,

dok se intervencija nadređenih smatra potrebnom samo u iznimnim situacijama. Britanci su pak opisani kao 'loši pregovaratelji' koji svoje vještine moraju poboljšati dodatnom edukacijom na području upravljanja. Zanimljivo je napomenuti da je kod Hrvata, slično kao u slučaju Francuza, izražen visoki stupanj udaljenosti od moći i relativno jako izbjegavanje neizvjesnosti, odluke se prepuštaju uglavnom nadređenima, koje se smatra odgovornima za rješavanje problema i konflikata unutar organizacije, dok njezini članovi jednostavno slijede dobivene procedure i upute.

### **2.3. Osvrt na različite pristupe definiranju organizacijske kulture**

U nastojanju da se pobliže definira pojam organizacijske kulture, temeljne okosnice ovoga rada, u nastavku se nastoji dati kraći pregled i okvir tumačenja nekoliko istaknutih znanstvenika, profesora i istraživača područja organizacije, menadžmenta, organizacijskog ponašanja te posebice organizacijske kulture.

Prema Scheinu, **organizacijska kultura** je "skup temeljnih pretpostavki i priča koje su zajedničke članovima organizacije i koji je temeljni način percepcije samog sebe i svoje okoline" (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 542).

Wehrich i Koontz (1994.) organizacijsku kulturu definiraju kao "opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika". Nadalje smatraju da "se o njoj može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta" (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 543).

Ukoliko se organizacijsku kulturu promatra s uže, poslovnog aspekta, tj. unutar jedne poslovne organizacije odnosno tvrtke, Williams sa suradnicima organizacijsku kulturu opisuje kao "donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva" (Williams, Dobson, Walters, 1989.: 34).



U definicijama domaćih autora moguće je prepoznati određene sličnosti i zajedničke ključne riječi koje karakteriziraju promatrani pojam. Organizacijska kultura opisuje se, također, kao “relativno trajan i specifičan sistem osnovnih oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju” (Bahtijarević-Šiber et al., 1991.: 202).

Promatrano u kontekstu organizacijske strukture, Sikavica i Novak (1993.) organizacijsku kulturu definiraju kao “sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja”. Kulturu organizacije opisuju kao “karakter ili *personality* poduzeća” (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 542 – 543).

Cingula (1992.) proširuje definiciju organizacijske kulture na “ponašanje zaposlenih, kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, mix racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti te servisu i održavanju proizvoda” (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 542).

Nadalje, i iz ostalih definicija, pronađenih u bogatoj literaturi, ističu se ključni termini **zajedničke vrijednosti, uvjerenja, simboli, norme ponašanja, tradicija i običaji te društveni ideali** koji utječu i usmjeravaju ponašanje pojedinca u organizaciji te oblikuju njegovo ponašanje i stav prema organizaciji.

Zaposlenici su intuitivno svjesni vrijednosti i vjerovanja svojih suradnika, podređenih i nadređenih, držeći se posla kojeg obavljaju u određenoj organizaciji (Keyton, 2011.: 1). Nadalje, Keyton posebno ističe kako na odluku pojedinca o zaposlenju u određenoj organizaciji može utjecati predosjećaj da upravo ta organizacija nudi radno okruženje u kojem pojedinac može pronaći zadovoljstvo i uspjeh.

Suvremeniji pristup definiranju organizacijske kulture podrazumijeva “sustav značenja koji je zajednički članovima neke organizacije, i koji tu organizaciju razlikuje od drugih

organizacija [...] Istraživanja sugeriraju da postoji sedam primarnih karakteristika koje, kao cjelina, obuhvaćaju bit organizacijske kulture (Robbins, Judge, 2009.: 573-574)“:

1. Inovacija i preuzimanje rizika – stupanj do kojeg se zaposlenici ohrabruju na inovativnost i preuzimanje rizika;
2. Usredotočenost na detalje – stupanj do kojeg se očekuje od zaposlenika da se usredotoče na točnost, analizu i detalje;
3. Orijentacija na rezultate – stupanj usmjerenosti rukovodstva na rezultate ili ishode umjesto na procese i tehnike koji se koriste za ostvarivanje tih ishoda;
4. Orijentacija na ljude – stupanj do kojeg rukovodstvo uzima u obzir učinke ishoda na ljude u organizaciji;
5. Timska orijentacija – stupanj do kojeg su radne djelatnosti organizirane oko timova, umjesto oko rada pojedinaca;
6. Agresivnost – stupanj do kojeg su ljudi agresivni i konkurentski nastrojeni, umjesto da su ležerni;
7. Stabilnost – stupanj do kojeg organizacijske djelatnosti naglašavaju održavanje postojećeg stanja, umjesto rasta.

Navedene karakteristike dopunjuju se sljedećim obilježjima organizacijske kulture:

8. Individualne inicijative – stupanj odgovornosti, slobode i neovisnosti koji imaju pojedinci;
9. Sustavi nagrađivanja – stupanj dodjeljivanja nagrada temeljem kriterija radnog učinka za razliku od npr. godina službe, pristranosti itd.;
10. Komunikacijski modeli – stupanj do kojeg su organizacijske komunikacije ograničene na formalnu hijerarhiju odnosno „vlast“ prema statusnom položaju.

Upravo promatranje i ocjenjivanje navedenih karakteristika, koje kontinuirano postoje u organizaciji te mogu biti izražene od niskog do visokog stupnja, omogućuje dobivanje složene slike organizacijske kulture. Riječ je o deskriptivnom pristupu koji je primijenjen u istraživačkom dijelu ovoga rada, pri čemu valja naglasiti da su dobivene informacije rezultat percepcije članova organizacije odnosno zaposlenika o temeljnim karakteristikama njezine kulture, a ne njihovog zadovoljstva ili pak nezadovoljstva poslom u organizaciji.

U suvremenim oblicima organizacija sve se veća važnost pridaje inventivnosti, kreativnosti, konkurentnosti te ciljevima i rezultatima, što dakako podrazumijeva i drukčije uvjete u kojima pojedinci u organizacijama danas rade, stječu svoja iskustva, međusobno komuniciraju i stvaraju svoj stav i mišljenje o drugim pripadnicima organizacije, kao i o samoj organizaciji. Unatoč tome, i kroz gore navedene osnovne karakteristike organizacijske kulture, moguće je prepoznati usmjeravanje na pojedince, odnosno ljude kao pripadnike organizacija te na stabilnost koja uglavnom obilježava organizacijske kulture i time ih čini teže podložnim promjenama o čemu će biti više riječi u sljedećim poglavljima ovoga rada.

#### **2.4. Organizacijska kultura – Robbins vs. Schein**

Među mnogobrojnim autorima, stranim i domaćim, koji su svoje karijere posvetili istraživanju organizacije, organizacijskog ponašanja i posebice organizacijske kulture, u ovom radu odlučilo se posebno istaknuti i usporediti dva autora koji su, po osobnom mišljenju autorice ovoga rada, dali poseban doprinos saznanjima o organizacijskom ponašanju i organizacijskoj kulturi.

Edgar Henry Schein, kao psiholog, ostvario je istaknute rezultate na području razvoja organizacije, uključujući razvoj karijere, proces grupnog savjetovanja te posebno organizacijske kulture. Gore već navedenu Scheinovu definiciju organizacijske kulture moguće je dopuniti njegovim proširenjem definicije na „uzorak zajedničkih temeljnih pretpostavki koje je grupa naučila i stekla rješavanjem problema njezine vanjske prilagodbe i unutarnje integracije, a koji je funkcionirao dovoljno dobro da bi se smatrao važećim, a time i da se prenese novim članovima kao ispravan način uočavanja, razmišljanja i osjećanja u vezi s tim problemima” (prema: Keyton, 2011.: 19).

Nadalje, Schein (1996.) također ističe da je organizacijska kultura “jedna od najsnažnijih i najstabilnijih sila koje djeluju u organizacijama” (prema Brčić, 2002.: 1048).

Posebno je uvriježen Scheinov model organizacijske kulture iz 1980-ih godina koji razlikuje tri razine organizacijske kulture, odnosno uporabne vrijednosti i ponašanja, vrijednosti i temeljne pretpostavke, a o kojima će biti više govora u nastavku.

Stephen P. Robbins svoj je istraživački interes usmjerio na konflikt, moć i politiku u organizacijama, bihevioralno odlučivanje i razvoj učinkovitih međuljudskih vještina. Robbinsova definicija već istaknuta u uvodnom osvrtu na različite pristupe definiranju pojma organizacijske kulture, u prvi plan stavlja samu organizaciju i njezine članove.

Iako u konačnici iz definicija i tumačenja oba autora razumljivo proizlaze slični zaključci, ono što ih razlikuje je njihov polazni pristup, tj. polazna točka promatranja cjelokupne problematike. Naime, Schein detaljno i iscrpno analizira kulturu članova organizacije unutar okvira iste, tj. međuljudske odnose, ponašanje, pretpostavke i vrijednosti pojedinaca i grupa unutar organizacije, uključujući i subkulture odnosno potkulture koje se mogu pojaviti unutar organizacija, posebice onih velikih. Fokus je usmjeren na organizaciju, uključujući različite aspekte promatranja svih subjekata i međuodnosa u organizaciji, ali bez razmatranja utjecaja vanjskih čimbenika.

S druge strane, Robbinsova razmatranja obuhvaćaju također članove organizacije, ali, po mišljenju autorice ovoga rada, uz znatno širi pogled koji obuhvaća organizacijsko ponašanje i složene odnose, pa i konfliktne, među članovima organizacije, ali suvremenijim pristupom koji dakako uključuje i utjecaj vanjskog okruženja, koje neminovno djeluje na promjene unutar organizacije. Promatrajući karakteristike koje Robbins navodi kao temeljnim za organizaciju, moguće je uočiti utjecaj čimbenika iz vanjske okoline i drugih organizacija. Npr. stupanj inovacije potaknut je željom za konkurencijom među ljudima, a to opet dovodi i do razvoja komunikacijskih modela te naravno i sustava nagrađivanja koji, u usporedbi s uvjetima u drugim organizacijama, treba biti motivirajući za ostanak članova u organizaciji.

Zbog svega iznesenog, mnogobrojnih definicija, tumačenja i različitih pristupa u razmatranju organizacijske kulture, zasigurno je moguće zaključiti da je riječ o složenom pojmu kojem valja pristupiti ciljano u onom segmentu kojeg se želi detaljnije sagledati. U

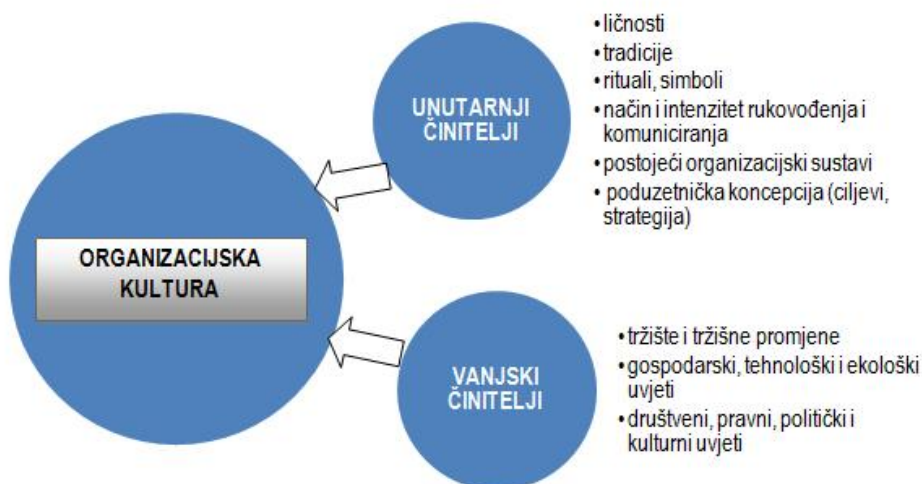
nastavku ovoga rada taj segment odnosno dio razmatranja usmjeren je na proučavanje uloge organizacijske kulture u razvoju turističke destinacije na temelju konkretnih rezultata zabilježenih tijekom promatranog vremenskog razdoblja. Pri tome se uzima u obzir organizacijsko ponašanje članova organizacije te utjecaj vanjskih čimbenika i dionika iz vanjskog okruženja.

## 2.5. Nastanak i faze razvoja organizacijske kulture

Slično definiciji organizacijske kulture, postoje različita stajališta autora i u razmatranju načina njezina nastanka i oblikovanja te potom razvoja.

Od zamisli o organizaciji, osoba ili grupa ljudi kao pokretač(i) njezinog osnivanja polaze od određene vizije o organizaciji kakvom je zamišljaju i žele. Njihov je utjecaj snažan i uvelike će doprinijeti formiranju kako organizacije, tako postepeno i njezine kulture. No, osnivači predstavljaju samo jedan od čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacijske kulture. Na slici 3. istaknuti su glavni činitelji pod čijim utjecajem nastaje kultura jedne organizacije.

### Slika 3. Činitelji koji utječu na oblikovanje organizacijske kulture



Izvor: Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., „Organizacija - Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje“, Tiva - Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004., str. 547.

U nastavku se navode tri ključne faze koje prema Cooperu (1995.) uokviruju „životni vijek“ kulture jedne organizacije (prema Žugaj et al., 2004.: 54):

- § rođenje i rani razvoj
- § srednje doba
- § zrelost.

Prvu fazu karakterizira oblikovanje kulture prvenstveno definiranjem vizije organizacije, pri čemu ključnu ulogu ima(ju) osnivač(i) organizacije kao osobe koje najbolje znaju kakvom je organizacija zamišljena i kakvom bi trebala postati. U tom početnom razdoblju, jednom oblikovana, organizacijska kultura poprima obilježja dominantne kulture koju usvaja i prihvaća većina ili gotovo svi članovi organizacije. Koliko značajan može biti utjecaj osnivača jedne organizacije tijekom dužeg razdoblja postojanja i različite faze razvoja organizacijske kulture potvrđuje i primjer Ingvara Kamprada, osnivača švedske tvrtke IKEA, svjetski poznatog giganta u proizvodnji i prodaji namještaja i proizvoda za uređenje interijera. Kampradova početna vizija i danas inspirira zaposlenike tvrtke: „*stvoriti bolji svakodnevni život većini ljudi*“, ponudom funkcionalnog i dizajniranog namještaja po pristupačnim cijenama. Njegov utjecaj i prisutnost u organizaciji, pored uloge aktivnog višeg savjetnika, ugrađeni su u naziv tvrtke (IKEA – Ingvar Kamprad (inicijali osnivača), Elmtaryd i Agunnaryd (imena imanja i švedskog sela u kojemu je Kamprad odrastao)).

U sljedećoj, tzv. fazi srednje dobi, kultura organizacije gubi obilježje dominantnosti i to iz jednostavnog razloga što organizacija postaje složeniji sustav koji se povećava novim članovima, koji u organizaciju mogu unijeti nove vrijednosti, vjerovanja, običaje. Kao rezultat toga pojavljuju se potkulture ili **subkulture**. Iako je njihova pojava uobičajena i normalna u brojnim organizacijama, posebice velikim, njihovo djelovanje može biti negativno i opasno za organizaciju te je stoga jedan od ključnih zadataka menadžmenta utjecati na ponovno jačanje jedne dominantne kulture valoriziranjem zajedničkih vrijednosti svih članova organizacije. U slučaju uspjeha u tome, organizacijska kultura ulazi u fazu zrelosti, koju karakterizira isticanje glavne, dominantne kulture čije prihvaćanje od strane svih članova proizlazi i iz njihove želje za stabilnošću i sigurnošću.

I dok s jedne strane takav ishod predstavlja pozitivni rezultat za članove, menadžere i cjelokupnu organizaciju, s druge strane pak, posebice u slučaju potrebe za određenim promjenama u organizaciji, sposobnost brzog prihvatanja i spremnost na prilagodbu novonastalim uvjetima mogu predstavljati nemali problem. Pod pretpostavkom da je do tih negativnih slučajeva zaista došlo, Scheinova preporuka je primjena jednog od oblika promjene (npr. reorganizacija).

## 2.6. Vrste organizacijske kulture

U literaturi je moguće pronaći različite klasifikacije organizacijske kulture pri čemu autori spominju vrste, tipologije ili pak modele. U pojedinim poglavljima ovoga rada obrazlažu se određeni modeli, međutim, za opis podjele različitih organizacijskih kultura prihvaćena je podjela na vrste, koje se u konačnici mogu pronaći i kod autora detaljnijih tipologija.

Zanimljivost proučavanja organizacijske kulture je i u njenoj različitosti. Uvažavajući mišljenje i podjelu prema Sikavici i Novaku (1993.), postoji nekoliko vrsta organizacijskih kultura (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 551):

- § dominantna kultura i subkultura
- § jaka i slaba kultura
- § jasna i nejasna kultura
- § izvrsna i užasna kultura
- § postojana i prilagodljiva kultura
- § participativna i neparticipativna kultura.

Prema samom nazivu, **dominantna kultura** je kultura koja dominira odnosno prevladava u organizaciji, tj. kultura koja dijeli poglede i razmišljanja većine njezinih članova. Uglavnom u većim organizacijama, među članovima su moguće podjele na manje grupice koje predvode **subkulture**. Njihovo postojanje ne mora imati negativni

utjecaj, no ipak je za menadžment od velike važnosti zadržati ih pod određenim stupnjem kontrole, kako njihovo djelovanje ne bi postalo negativno ili kontraproduktivno.

**Jakom kulturom** smatra se kultura koju prihvaća većina članova, a prema Wienerovom mišljenju (1988.) “snažnije se drži temeljnih vrijednosti organizacije, koje su ujedno i široko prihvaćene” (prema Robbins, Judge, 2009.: 576). Prihvaćanjem i širenjem temeljnih vrijednosti među članovima, kultura će biti jača, a time i osjećaj pripadnosti organizaciji. Upravo zbog toga organizacije s jakom kulturom karakterizira smanjena fluktuacija članova odnosno, u poslovnim organizacijama, zaposlenika. Kako bi pospiješili jačanje organizacijske kulture, osnivači odnosno menadžeri potiču upoznavanje svih članova s ciljevima, aktivnostima pa i financijskim podacima. U takvom okruženju kod članova jača njihov osjećaj pripadnosti organizaciji te i iz tog razloga jake je kulture teže mijenjati. Primjer jake kulture moguće je prepoznati u američkoj telekomunikacijskoj tvrtci PaeTec Communications čiji osnivač, te ujedno i glavni rukovoditelj, tjednom dinamikom kraćim *briefingom* u glavnom holu sjedišta kompanije, otvoreno razgovara sa zaposlenicima prenoseći im informacije o poslovanju njihove tvrtke (Robbins, Judge, 2009.: 576). S druge strane, suprotno jakoj, **slabu kulturu** većina članova organizacije ne prihvaća i ne doživljava te je osjećaj pripadnosti u takvom organizacijskom sustavu vrlo slab, a kultura podložnija promjenama, što uvelike doprinosi češćim napuštanjima organizacije.

**Jasna kultura** određene organizacije lako je prepoznatljiva njezinim članovima, ali i vanjskom okruženju i to prvenstveno putem simbola, npr. onih materijalnih. Uporabom simbola članovima organizacije prenose se vrijednosti organizacije kao što su npr. otvorenost, jednakost, kreativnost, participativnost, društvenost ili pak konzervativnost, autoritarnost odnosno individualnost. U organizacijama s **nejasnim kulturama** takve vrijednosti nije moguće prepoznati i zaključiti te ni sami članovi organizacije ne bi ih znali izdvojiti i opisati.

Prema odlikama i glavnim obilježjima razlikuju se **izvrsne** i **užasne kulture** organizacije, pri čemu izvrsnu kulturu karakteriziraju odlični međuljudski odnosi, dobra komunikacija, ugodna radna atmosfera. Užasnu kulturu pak moguće je prepoznati u organizacijskim sustavima gdje vlada kaotičnost, neugodno i frustrirajuće radno okruženje ili čak određena krizna situacija.



U pogledu postojanosti kulture, mogu se razlikovati **postojana** odnosno konstantna i **promjenjiva** odnosno adaptabilna kultura organizacije. Postojana kultura odlika je organizacije koja djeluje u čvrstim, nepromjenjivim okolnostima, u kojima promjene kulture nisu potrebne. Ipak, u danas sve dinamičnijim okruženjima, organizacije su izložene promjenjivim uvjetima pri čijem utjecaju i njihove kulture postaju sklonije promjenama i prilagodljive novonastalim uvjetima.

S obzirom na stupanj uključenosti u proces donošenja odluka svih članova organizacije, postoje **participativne** i **neparticipativne kulture**. Participativnu organizacijsku kulturu obilježava visoka uključenost članova u odlučivanje, pri čemu se odluka donosi razmatrajući razmišljanja i stavove svih članova organizacije, dok suprotno, neparticipativna kultura podrazumijeva da odluke donosi isključivo osnivač odnosno menadžment, bez prethodnih konzultacija s ostalim članovima organizacije.

S ciljem boljeg prikazivanja specifičnosti pojedinih vrsta organizacijskih kultura, u nastavku (tablica 1.) ukratko je prikazana usporedba dviju organizacija, po izboru autorice. Riječ je, s jedne strane, o upravnoj organizaciji u sustavu hrvatske Državne uprave, na temelju rezultata istraživanja iz 2002. godine. S druge strane, predložene su vrijednosti tvrtke IKEA, poznatog svjetskog proizvođača namještaja, prema opisu s korporativnih web stranica kompanije.

**Tablica 1. Usporedni prikaz kultura upravne i poslovne organizacije**

<b>Organizacija</b>	<b>Ured Državne uprave RH</b>	<b>IKEA</b>
<b>Vrsta organizacije</b>	Upravna organizacija	Poslovna organizacija
<b>Vrsta organizacijske kulture</b>	Jaka kultura Jasna kultura	Jaka kultura Jasna kultura
<b>Osnovna obilježja</b>		
Način rada	Formalni postupci i procedure, sukladno zakonodavnom okviru	Interna pravila i procedure s mogućnošću predlaganja promjena u cilju poboljšanja
Okolina	Promjenjiva (utjecaj zakonskih promjena)	Promjenjiva (utjecaj tržišnih uvjeta)
Motiviranost za posao	Veća motiviranost i proaktivan odnos prema poslu od strane podređenih službenika. Kod nadređenih prepoznata potreba za veću inventivnost u radu uz odbacivanje formalne ograničenosti hijerarhijom.	Mogućnost kontinuiranog učenja i usavršavanja te brzog napredovanja; Poruka zaposlenicima: „Kad ti rasteš, IKEA raste s tobom“.

Kontrola	Izravni nadzor od strane pretpostavljenih službenika na svim hijerarhijskim razinama.	Kontinuirana kontrola u cilju poboljšanja i unapređenja poslovanja upravo zahvaljujući ljudima kao ključnom faktoru u neprestanom rastu tvrtke.
Inicijativa i samostalnost	Proaktivna orijentacija kod podređenih službenika, reaktivna orijentacija i visoki stupanj hijerarhičnosti kod nadređenih službenika.	Cijeni se i potiče mišljenje pojedinca za dobrobit i daljnji rast cjelokupne organizacije.
Nagrađivanje i promaknuće	Temelj nagrađivanja i napredovanje čine stručnost i potpora nadređenih. Podređeni službenici ističu nedovoljno poticanje rada na sebi uz stručno osposobljavanje, kao rezultat klime nametnute od strane „podobnih i lojalnih“ nadređenih službenika.	Briga o zaposlenicima; Njeguje se osjećaj poštivanja i uvažavanja; Posao uz brojne povlastice (interni programi obuke, mogućnost osobnog plana razvoja, posebni popusti na IKEA proizvode, Fika –više od obične pauze za kavu,...)
Identitet (sigurnost)	Nizak stupanj identificiranosti s organizacijom, posebice kod podređenih službenika koji nisu uvjereni da im vlastita sposobnost i poštenje pružaju sigurnost.	Jak osjećaj pripadnosti, neovisno o međukulturalnim razlikama zaposlenika, inspirirani zajedničkom vizijom „stvoriti bolji svakodnevni život većini ljudi“
Sloboda kritike (tolerancija)	Iako službenici (posebice nadređeni) smatraju da je dobro kritički govoriti o poslu, kritika nije niti uobičajena niti poželjna.	Zaposlenike se potiče na slobodno izražavanje vlastitih ideja.
Komunikacija	Nedovoljno korištenje IT sustava posebice kod nadređenih. Kod rješavanja složenih zadataka službenici su uglavnom upućeni na nadređenu odgovornu osobu.	Zajedništvom i entuzijazmom do rješenja svih problema; slobodna komunikacija u ugodnom radnom okruženju i pozitivan timski duh.
Jasnoća ciljeva	Ciljevi radnih zadataka službenika prepoznaju se već u zakonima i pravilnicima koji reguliraju područje nadzora za koji su oni zaduženi.	Zajednička vizija i temeljne vrijednosti organizacije prepoznate u svakodnevnom obavljanju poslova.
<b>Vrijednosti organizacije</b>	Pravne, političke.	Lanac IKEA vrijednosti temelji se na vjerovanju da svatko može pružiti nešto vrijedno i zato se nastoje zadržati i negovati te vrijednosti u radu.
<b>Orijentacija zaposlenika prema poslu</b>	Proaktivnost podređenih službenika; Reaktivnost nadređenih službenika.	Proaktivnost; poticanje inventivnih rješenja u svakodnevnom poslovanju na svim razinama organizacijske strukture.

Izvor: Izrada autorice prema: Brčić, R. (2002). Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled*, 53 (11-12); [http://www.ikea.com/ms/hr\\_HR/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#who-we-are](http://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#who-we-are).

Iz prikaza je moguće zaključiti da neovisno o vrsti organizacije, u ovom slučaju upravne i poslovne organizacije, jedan od osnovnih ciljeva njihova djelovanja je povećati djelotvornost. Iako usporedni prikaz ukazuje na određene podudarnosti, kao što je vrsta kulture (jaka i jasna), postoje određene karakteristike koje uvelike razlikuju dotične organizacije. Temeljna među tim razlikama je pristup poslu i zaposlenicima. Naime, u IKEA grupi temeljne vrijednosti i svakodnevni posao usmjereni su prema zaposlenicima, kao ključnom čimbeniku za daljnji razvoj tvrtke. U uredima Državne uprave prevladava birokratski pristup, jasnoća postavljenih ciljeva temelji se na već predodređenim zakonskim okvirima. I dok kod zaposlenika IKEA-e motiviranost za posao proizlazi iz jake identificiranosti zaposlenika s organizacijom, njihovim osjećajem sigurnosti i željom pojedinca za napredovanjem uz dodatne nove beneficije pri čemu je omogućen njegov/njezin osobni razvoj, ali i rast cijele tvrtke, u državnoj upravi službenici uglavnom obavljaju svoj posao bez osjećaja sigurnosti i zaštite, neidentificirani s organizacijom u kojoj su zaposleni, ograničeni formalnom hijerarhijom i uglavnom upućeni na nadređenu odgovornu osobu, čija je potpora ključna za njihovo eventualno napredovanje. U upravnoj organizaciji kod nadređenih službenika prepoznati su izostanak stručne osposobljenosti i vještine vođe, fleksibilnosti i spremnosti na promjene te sposobnost timskog rada, što uvelike koči inicijativu i motiviranost za posao kod podređenih službenika, a samim time i veću djelotvornost cjelokupne organizacije.

## **2.7. Elementi organizacijske kulture**

Elemente jedne organizacije nije jednostavno razlikovati, odnosno različita su mišljenja autora u navođenju pojedinih vrsta. Oni služe njezinim pripadnicima u usmjeravanju na određeni način rada, shvaćanje odnosa koji postoji unutar jedne organizacije i među njezinim pripadnicima te ukazuju na vrijednosti koje se smatraju važnima u organizaciji. Postoji čitav niz elemenata koji čine organizacijsku kulturu. Posebno valja istaknuti ranije već spomenuti Scheinov model organizacijske kulture (1981., 1985.) koji razlikuje **tri razine organizacijske kulture**:

1. uporabne vrijednosti (engl. *artifacts*)

2. vrijednosti (engl. *values*)

3. temeljne pretpostavke (engl. *basic assumptions*) (prema Krbec, 2009.: 26).

Navedene razine organizacijske kulture bit će detaljnije opisane u nastavku rada.

### **2.7.1. Uporabne vrijednosti**

Uporabne vrijednosti se jasno razlikuju od ostalih elemenata, prvenstveno zbog svoje prepoznatljivosti, tj. u ovu grupu elemenata ubraja se sve što je vidljivo, opipljivo, što se čuje i osjeti. Ovu grupu čine norme, standardi, simboli i običaji, sve ono što se prepoznaje već pri ulasku u prostor određene organizacije. Vrlo često imidž određenog poduzeća subjektivno se ocjenjuje upravo na temelju uporabnih vrijednosti, odnosno onoga što se ističe u organizaciji i što se jednostavno može doživjeti i dalje prenijeti kada se nastoji opisati neka organizacija. Neki od tih elemenata su npr. ulaz u poslovni prostor ili totem tvrtke ispred ulaza, atrij, prijam, način odjevanja odnosno propisana uniforma ili istaknute nagrade i priznanja koje je dotična organizacija postigla i dobila kroz svoju povijest djelovanja. Sve su to, zapravo, **simboli** koji kao vanjski, vizualni znakovi neposredno utječu na stjecanje prvog dojma i mišljenja o nekoj organizaciji.

Za razliku od simbola, koje je moguće prepoznati i samo površnim i indirektnim pristupom određenoj organizaciji, za norme i standard potrebno je ipak pobliže poznavanje organizacije, njezine temeljne strategije, vizije i misije, ali prvenstveno njezinih pripadnika i odnosa među njima. Norme mogu biti pisane ili nepisane, a predstavljaju “konceptije poželjnih oblika ponašanja, konkretnije standarde za radno ponašanje i očekivane efekte” (Bahtijarević-Šiber et al., 1991.: 205). **Norme** su neformalna i nesvjesno uvažena pravila ponašanja i komuniciranja ljudi, a stvaraju ih sami pripadnici organizacije svojim svakodnevnim ponašanjem, dok ono postane rutinsko i očekivano. Svaki novi član organizacije, odnosno zaposlenik jedne tvrtke, već od samog svog dolaska spontano uočava određena pravila ponašanja uobičajena među zaposlenicima tog poduzeća te, u želji da se što brže i kvalitetnije 'uklopi' u novu radnu sredinu, uglavnom samoinicijativno nastoji pratiti i pridržavati se uočenih normi i običaja ponašanja. U suprotnom, razdoblje socijalizacije odnosno prilagodbe u novoj sredini

može postati teže i složenije, kako za novozaposlenog člana, tako i za ostale članove odnosno suradnike, a nepridržavanje normi može rezultirati kažnjavanjem.

### **2.7.2. Vrijednosti**

Manje eksplicitan element organizacijske kulture, u smislu vidljivosti i stupnja prepoznatljivosti, jesu vrijednosti koje dijele članovi te organizacije. **Temeljne vrijednosti** organizacije jače su izražene ukoliko su šire prihvaćene. Pod vrijednostima se podrazumijevaju prvenstveno strategije, ciljevi, principi i kvalitete koje se smatraju poželjnim i usmjeravaju ponašanje članova organizacije. Općenito, kada se spominju vrijednosti, misli se na nešto pozitivno, što treba uvažavati, slijediti, dijeliti i prenositi drugima.

Određene vrijednosti su jednostavno prepoznatljive, dok je druge moguće prepoznati isključivo boljim poznavanjem same organizacije, po mogućnosti promatrano s unutarnjeg aspekta i, još važnije, komunikacijom i interakcijom s članovima organizacije. Vrijednosti, kao element organizacijske kulture, ovisno o stupnju njihove prihvaćenosti, razlikuju jake i slabe kulture, pri čemu „što je veći broj članova koji prihvaćaju te temeljne vrijednosti i što su im više predani, to je kultura jača“ (Robbins, Judge, 2009.: 576).

Bahtijarević – Šiber i Sikavica (2001.) smatraju da su „organizacijske vrijednosti (engl. *organizational values*) duboko usađene pretpostavke i načela koja povezuju grupu u cjelinu. Mogu biti iznimno moćne, jer mogu zamijeniti cijeli niz pravila s nekoliko načela. Organizacijske su vrijednosti najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlene“ (prema Brčić, Vuković, 2008.: 53). Osim pozitivne motivacijske uloge, važnost organizacijskih vrijednosti očituje se i u tome što neposredno utječu na stvaranje osjećaja pripadnosti članova prema organizaciji.

No, sukladno novim trendovima, potrebama i uvjetima diktiranim od strane tržišta, razvoju djelatnosti te sveukupnim općim i poslovnim uvjetima, strategija i ciljevi

organizacije podložni su promjenama. Ponekad se zna dogoditi da se novoformirana strategija uvelike razlikuje od one prvobitne koja je oblikovana i prihvaćena pri samom formiranju organizacije. Jedan od primjera je i slučaj švicarskog poduzeća Ciba-Geigy koja se sredinom 70-ih godina prošlog stoljeća bavila s četiri ključne grupe proizvoda, pri čemu su ulaganja u istraživanje i razvoj posebno dovela do razvoja novih, za tržište važnih proizvoda u segmentu poljoprivrede i farmaceutike. Prema Scheinovim riječima, koji je imao priliku sudjelovati na jednom od godišnjih skupova tog poduzeća, promjene u strategiji organizacije kroz desetljeća bile su iznenađujuće, gotovo neprepoznatljive i pomalo neprihvatljive nekim prisutnim menadžerima. Naime, na skupu je prezentirano izvješće o postignutim rezultatima ističući pritom one proizvode zahvaljujući kojima je tvrtka u novijem razdoblju ostvarila najbrži napredak, kako s marketinškog, tako i s komercijalnog aspekta. Predstavljena je tako široka ponuda dobro poznatih *Airwick* proizvoda, odnosno osvježivača i mirisa za prostor. Sjedeći blizu jednog od članova izvršnog odbora, ujedno jedne od glavnih osoba koje su doprinijele razvoju poduzeća na samim počecima, Schein je stekao dojam da je dotičnoj osobi gotovo neugodno slušajući da je osnovna djelatnost organizacije usmjerena na proizvodnju osvježivača prostora. Poduzeće, koje se na tržištu pojavilo kao jedan od glavnih izumitelja i proizvođača kemijskih i farmaceutskih proizvoda s važnom ulogom za čovječanstvo, uslijed brojnih promjena i utjecaja vanjskih, ali i unutarnjih čimbenika, svoju je ulogu, strategiju i misiju promijenilo i prilagodilo novim uvjetima i okolnostima. Razumljivo je da osoba koja je imala priliku sudjelovati u počecima razvoja organizacije te potom promatrati nastavak razvoja kroz duže razdoblje, u konačnici povlači određene usporedbe i svakako ima drugačiji pogled na cjelokupnu situaciju i nove strateške pravce razvoja organizacije od nekoga tko je u organizaciju ušao novijeg datuma, nakon već provedenih određenih organizacijskih promjena (Schein, 2009.: 41-43).

Danas se vode česte rasprave o podjeli organizacijskih vrijednosti na stare i nove. I dok se pod starim vrijednostima podrazumijevaju vrijednosti u samoj organizaciji, prepoznatljive su i usmjeruju rad članova organizacije, nove se vrijednosti odnose na osobne vrijednosti pojedinca odnosno člana organizacije.

**Sustav osobnih vrijednosti.** Pored temeljnih vrijednosti organizacije, važnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture te utjecaj na organizacijsko ponašanje imaju osobne vrijednosti pojedinca, koje su u pravilu stabilne i čvrsto utemeljene. One prate pojedinca već od njegovog djetinjstva, utjecajem roditelja i okoline u kojoj pojedinac odrasta. Pojedinac tako formira stavove o onome što je poželjno, a što nije, što se smije, a što se ne smije itd. Dijelom je riječ o stavovima i osobnoj kulturi. Međutim, ne smije se zanemariti osobnost pojedinca pri čemu se podrazumijeva „ukupan zbroj načina na koje neka osoba reagira na druge ljude i održava interakcije s njima“ (Robbins, Judge, 2009.: 106).

Ono što određuje osobnost jesu nasljeđe i okolina. **Nasljeđe** obuhvaća sve čimbenike koji su određeni rođenjem i genetskom osnovom kao npr. spol, visina, temperament, ali i razina zadovoljstva poslom, odnosno biološka, fiziološka i urođena psihološka struktura. Međutim, pored urođenih karakteristika, ono što značajno utječe na osobnost jest i **okolina** u kojoj je pojedinac odrastao i živi, tj. kultura u kojoj je odgojen, pod utjecajem ponašanja, pravila i običaja roditelja, prijatelja i šire okoline (Robbins, Judge, 2009.: 106).

S obzirom na to da je osobnost putem određenih osobina mjerljiva, pri selekcijskim postupcima kod zapošljavanja, u okviru upravljanja ljudskim resursima, uobičajeno je korištenje različitih instrumenata za procjenu osobnosti. Najšire korišteni su Myers-Briggsov tipski indikator (engl. *MBTI – Myers-Briggs Type Indicator*) i petofaktorski model osobnosti (engl. *Big 5 Model of Personality*).

U oba slučaja provode se testovi s nizom pitanja na koje treba odgovoriti o tome kako se osoba osjeća ili ponaša u određenim situacijama. Iako je metodika koja se primijenuje različita, u oba slučaja dobiveni rezultati imaju za cilj opisivanje ispitanika kao ekstrovertirane ili introvertirane osobe, ocjenjivanje njegove emocionalne stabilnosti, razine pouzdanosti, sklonosti i načina razmišljanja i postupanja u određenim situacijama.

Pri nastojanju odabira osobe koja najbolje odgovara profilu definiranom za određeno radno mjesto, menadžeri nastoje saznati što je moguće više informacija o kandidatima, kako bi pored formalnog obrazovanja i stečenog radnog iskustva, mogli upotpuniti njihov

profil. U mjerenju osobnosti tako se koriste ankete za samoprocjenu, kao najčešći način pri čemu anketu ispunjava sam kandidat, zatim promatračke ankete za procjenu, koje ispunjava osoba bliska kandidatu (npr. kolega ili poznanik), ili pak složenija i rijeđe korištena projektivna mjerenja, kod kojih se testovi provode pomoću slika ili na drugi način.

Glavne crte osobnosti, tj. one karakteristike pojedinca koje su izraženije, svakako su važne za ponašanje pojedinca u organizaciji. Neke od njih mogu utjecati pozitivno i doprinijeti boljoj klimi, rezultatima i uspjehu (npr. proaktivnost, u određenoj mjeri preuzimanje rizika, samopoštovanje, lojanost, etičko ponašanje i dr.), dok određene karakteristike ponekad mogu dovesti do destruktivnih rezultata za organizaciju (npr. agresivnost, narcizam, niska razina samopoštovanja i dr.).

Važnost sustava osobnih vrijednosti pojedinca za organizacijsko ponašanje očituje se i u zadovoljstvu poslom, motivaciji i nesklonosti napuštanju radnog mjesta. Određene teorije, među kojima i Hollandova teorija o usklađenosti osobnosti s poslom (engl. *personality-job fit theory*), ukazuju na to kako određene osobnosti mogu biti kongruentnije odnosno bolje odgovarati određenim zanimanjima. U nastavku u tablici 2. prikazana je tipologija osobnosti kojoj je Holland pripisao odgovarajuće karakteristike te u konačnici odgovarajuća zanimanja.

**Tablica 2. Hollandova tipologija osobnosti i kongruentna zanimanja**

Tip osobnosti	Karakteristike osobnosti	Kongruentna zanimanja
<b>Realističan:</b>		
Preferira fizičke aktivnosti koje traže vještinu, snagu i koordinaciju.	Sramežljivost, iskrenost, upornost, stabilnost, prilagodljivost, praktičnost.	...mehaničar, radnik na tvorničkoj bušilici, radnik na pokretnoj traci, poljoprivrednik.
<b>Istraživački:</b>		
Preferira aktivnosti koje zahtijevaju razmišljanje, organiziranje i razumijevanje.	Analitičnost, originalnost, znatiželjnost, neovisnost.	...biolog, ekonomist, matematičar, novinar.
<b>Društven:</b>		
Preferira aktivnosti koje uključuju pomaganje i razvijanje drugih.	Društvenost, prijatnost, kooperativnost, sposobnost shvaćanja ljudi.	...socijalni radnik, učitelj, savjetnik, klinički psiholog.



<b>Konvencionalan:</b>		
Preferira aktivnosti koje su regulirane pravilima, uređene i nedvosmislene.	Prilagodljivost, učinkovitost, praktičnost, nemaštovitost, nefleksibilnost.	...računovođa, korporacijski menadžer, bankovni službenik, dokumentacijski službenik.
<b>Poduzetan:</b>		
Preferira verbalne aktivnosti u kojima postoje prilike za utjecanje na druge i za stjecanje moći.	Samopouzdanost, ambicioznost, energičnost, dominantnost.	...odvjetnik, trgovac nekretninama, stručnjak za odnose s javnošću, menadžer malog poduzeća.
<b>Umjetnički:</b>		
Preferira dvosmislene i nesustavne aktivnosti koje omogućavaju kreativno izražavanje.	Maštovitost, neurednost, idealističnost, emocionalnost, nepraktičnost.	...slikar, muzičar, pisac, dekorater.

Izvor: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, „Organizacijsko ponašanje – 12. izdanje“, MATE d.o.o. Zagreb., 2009., str. 131

Nadalje, postoje i teorije koje govore o usklađenosti osobe s organizacijom (engl. *person-organization fit*) pri čemu se sve veća važnost pridaje upravo odnosu pojedinac – organizacija, prvenstveno uslijed dinamičnog radnog okruženja i učestalih promjena u vanjskoj okolini. Iz tog razloga, sve važnije postaje da osobnost zaposlenika odgovara organizacijskoj kulturi, što će doprinijeti većoj motivaciji i boljem radu zaposlenika s većim zadovoljstvom te manjoj fluktuaciji ljudskih resursa. Sukladno tome, stručnjaci su razradili profil organizacijske kulture (engl. OCP – *The Organizational Culture Profile*) koji menadžerima može biti od pomoći pri ocjenjivanju toga da li osobne vrijednosti pojedinca odgovaraju i jesu li usklađene s temeljnim vrijednostima organizacije.

Zanimljivi su rezultati istraživanja uloge organizacijskih vrijednosti koje je provedeno u hrvatskoj javnoj upravi (Brčić, Vuković, 2008.: 60-66), koji potvrđuju neprepoznatljivost i netransparentnost vrijednosti organizacije u sustavu javne uprave, pri čemu je utvrđeno da se najveća važnost pridaje pouzdanosti, odnosno lojalnosti zaposlenika, a najmanja njihovoj stručnosti i rezultatima rada. S druge strane, navedeno je istraživanje ukazalo na značajne razlike u poretku osobnih vrijednosti pojedinaca, pri čemu je stručnosti pridana najveća važnost rangiranjem na prvo mjesto. Rezultati istraživanja u konkretnom slučaju hrvatske javne uprave ukazuju na svojevrsni poremećaj i nesklad pri čemu se stručnost gotovo ne valorizira kao organizacijska vrijednost, dok zaposlenici

odnosno službenici osjećaju potrebu za stručnim radom i angažmanom te osobnoj vrijednosti pridaju najveći stupanj važnosti.

### **2.7.3. Temeljne pretpostavke**

Pretpostavke, kao sljedeća, treća razina organizacijske kulture, temelje se na vrijednostima te se oblikuju i razvijaju kontinuiranim ponavljanjem određenih situacija. Iz njih proizlaze zajednička, šire prihvaćena pravila, politike i procedure koje postoje unutar organizacije.

Za razliku od prethodno opisanih elemenata organizacijske kulture, pretpostavke je moguće definirati kao „posebnu razinu suptilnih, apstraktnih i implicitnih vjerovanja članova o sebi samima, o odnosima s drugim članovima organizacije, klijentima, kupcima, dobavljačima i ostalim vanjskim interesnim skupinama (dionicima), o samoj organizaciji ili o poslu koji obavljaju“ (Keyton, 2005.: 25). Sustav stavova i uvjerenja obuhvaća osnovne ideale i načela ponašanja organizacije (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 527). Mišljenja, uvjerenja i stavovi grade se od samog početka socijalizacije i prilagodbe novom okruženju i to tijekom dužeg razdoblja, postepenim upoznavanjem ostalih članova i stvaranjem mišljenja o njima, stjecanjem spoznaja o strukturi organizacije, prioritetima te načinu rada, posebice na zajedničkim projektima odnosno radu u grupi ili timu.

„Organizacijske kulture ugrađene su u nacionalne kulture u kojima organizacija djeluje“ (Schein, 2009.: 61). Smatra se, dakle, da se iza organizacijske kulture mogu kriti nacionalne kulture koje se u organizaciju prenose čvrstim uvjerenjima i jakom kulturom osnivača, vođe ili članova organizacije. Primjera čvrstih pretpostavki i uvjerenja ima više, no autorica je odabrala navesti uvjerenje o međuljudskim odnosima. Dobro je poznato da u konfliktnim situacijama i u slučaju neslaganja unutar organizacije između pojedinca i grupe članova, o tome tko će popustiti odnosno prilagoditi se drugoj strani za dobrobit organizacije, ovisit će da li je riječ više o individualističkom ili društvu sklonijem grupnom razmišljanju i načinu rada i života. Općepoznato je da su društva poput Japana ili Kine karakterizirana grupnim pristupom i vrijednostima među kojima se posebno ističu i cijene

lojalnost i predani rad za dobrobit organizacije. S druge strane, u društvu poput američkog, prevladava individualistički pristup pri čemu se sigurnost zaposlenja ne podrazumijeva, kao niti lojalnost zaposlenika prema poduzeću. Različite zemlje, različita društva, različite organizacijske kulture.

#### **2.7.4. Ostali elementi organizacijske kulture**

U literaturi je moguće pronaći različita mišljenja autora o elementima koji čine organizacijsku kulturu. Pored već navedenih elemenata, koji se smatraju najznačajnijima, a obuhvaćeni su Scheinovim modelom, valja dodatno istaknuti jezik i komunikaciju, običaje i rituale te mitove unutar organizacije.

Ranije je već obrazložena definicija pojma **komunikacije**, ključnog u svakoj organizaciji. U okviru komunikacije ističe se još jedan važan element kulture koji je nužan u komunikacijskom procesu. Riječ je o jeziku, koji služi prenošenju informacija, poruka, uvjeravanju i naređivanju odnosno davanju uputa o zadacima i aktivnostima koje je potrebno obaviti. No, važno je istaknuti i da je „**jezik** znak određenog socijalnog statusa djelatnika u organizaciji“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 528). Komuniciranjem pomoću odgovarajućeg jezika pojedinac, grupe i cjelokupna organizacija izražavaju svoju razinu kulture, ali i svoj identitet. Zanimljive su ranije već istaknute različitosti kako jezika, tako i načina komuniciranja među članovima organizacije. Ponekad one mogu predstavljati prepreku u komunikaciji, no to je danas jedna uobičajena pojava, posebice u većim multinacionalnim kompanijama, no i ne samo u njima. Osim toga, članovi organizacije mogu razviti i poseban jezik, korištenje žargona, termina ili skraćenica koje su razumljive samo njima, a ne i nekome izvan organizacije tko nema priliku sudjelovati u svakodnevnoj komunikaciji u organizaciji. Žargon može olakšati i ubrzati komunikaciju među članovima, a potom i doprinijeti osjećaju pripadnosti pojedinca grupi odnosno organizaciji. Treba naglasiti, također, da komunikacija obuhvaća govor cijelog tijela, pri čemu se misli na neverbalni govor gestama, pogledom, izrazom lica ili sl. Smatra se da 65% svih komunikacija je neverbalne prirode (Bahtijarević-Šiber et al., 1991.: 206), što

zasigurno potvrđuje koliko može biti specifična komunikacija unutar određene organizacije. Način komuniciranja, formalnim ili neformalnim kanalima, također potvrđuje o kakvom se tipu organizacije radi. **Formalnu komunikaciju** moguće je opisati kao „unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. (...) Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova.“ (Jurković, 2012.: 392). Ipak, unatoč tome što je formalni sustav komunikacije unutar organizacije neophodan, „zaposlenici većinu radnog vremena komuniciraju neformalnim kanalima“ (Jurković, 2012.: 396). Iako sporedna, neformalna komunikacija predstavlja složeni sustav komuniciranja, a toj složenosti doprinosi „činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama te da se priroda veza među njima stalno mijenja. Neformalna komunikacija odraz je percepcije djelatnika o organizaciji“ (Jurković, 2012.: 393). Iako se pod time često podrazumijeva prenošenje glasina ili tzv. „tračeva“, ona može biti i korisna. Ponekad će članovi spontanije, jednostavnije i opuštenije međusobno razmijenjivati korisne informacije, savjete, upute ili kritike, ponekad i prema menadžerima, ukoliko situacija i organizacijska klima to dopuštaju.

Elementi organizacijske kulture jesu i **običaji** i **rituali**, tj. ustaljena ponašanja članova organizacije. Dakle, riječ je o radnjama i aktivnostima koje članovi učestalo ponavljaju toliko da postaju svojevrsna 'tradicija'. Kamoche (1995.) smatra da su „rituali repetitivni nizovi aktivnosti koji izražavaju i potkrepljuju ključne vrijednosti organizacije“ (prema Robbins, Judge, 2009.: 587). Dakle, svakodnevne navike dodatno učvršćuju vrijednosti i norme koje postoje unutar organizacije. Način održavanja sastanaka, obilježavanja i proslave nekih blagdana ili posebnih događanja ili način dočeka i prihvaćanja novih članova organizacije, samo su neki od primjera običaja i navika koje je moguće identificirati u gotovo svim organizacijama.

Komunikacijom članovi organizacije šire i jačaju određena vjerovanja i **mitove** i priče, što se može odnositi na nastanak i početak organizacije, ili način ponašanja direktora, menadžera ili drugih pojedinaca, ili pak na određene uspjehe, postignuća, ostvarene

rezultate ili sl. Naravno, i ovaj element može značajno doprinijeti jačanju organizacijske kulture. Posebice je važan ukoliko su prepričavani mitovi pozitivnog predznaka. Ipak, ponekad se priče šire organizacijom i u kontekstu koji se može povezati s određenim organizacijskim promjenama, otpuštanjima ili dr. Dakle, riječ je o događajima iz prošlosti organizacije koji se mogu povezati i prepoznati s aktualnom situacijom u organizaciji.

### **2.7.5. Utjecaj informacijske tehnologije na organizacijsku kulturu i njezine elemente**

U opisu pojedinih elemenata organizacijske kulture, potrebno je sagledati i aspekt utjecaja tehnologija novijeg doba. Međunarodna federacija za obradu informacija (engl. *IFIP – International Federation Information Processing*) definira informacijski sustav kao “sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju i društvo, tako da budu dostupne i upotrebljive za svakog tko se želi njima koristiti, uključujući poslovodstvo, klijente, osoblje i ostale” (Čerić, Varga, Birolla, 1998.: 32). Za razliku od ranijeg razdoblja, kada su informacije o određenoj organizaciji bile dostupne isključivo njezinim odabranim članovima, obavljanjem aktivnosti, strogo definiranom organizacijskom strukturom i hijerarhijom, 'spuštanjem' uglavnom samo formalnih informacija s vrha prema nižim razinama, danas je protok, a time i utjecaj informacija puno prostranjeniji, brži, sveobuhvatniji i transparentniji. Danas, pojedinac koji nije direktno vezan za određenu organizaciju, čak i ako nije njezin član, može doći do općih saznanja o vlasništvu, organizacijskoj strukturi, podacima iz redovnih financijskih izvješća, steći određeno mišljenje i stav o organizaciji. To je moguće prvenstveno zahvaljujući utjecaju informacijsko - komunikacijskih tehnologija (engl. *Information and communications technology – ICT*). Svi smo svjedoci da se identitet organizacije, bilo da je riječ o poslovnom subjektu, obrazovnoj instituciji ili nekog od dionika određene turističke destinacije, predstavlja kako unutarnjim članovima, tako i vanjskim subjektima ili javnosti, koristeći različite komunikacijske kanale, formalnog i neformalnog karaktera. Među njima iznimno jak utjecaj imaju Internet, alati društvenih mreža, mediji, a pritom koristeći prvenstveno *online* kanale.

Utjecaj *ICT*-a na organizaciju i njezine elemente jači je i izraženiji kod većih organizacijskih sustava. Razlog tome je potreba za brzim informiranjem i povezivanjem članova jednog velikog sustava, učiniti protok informacija što jednostavnijim, bržim i efikasnijim, jer uspješnost i efikasnost komunikacije ovise upravo o njezinoj pravovremenosti, razumljivosti, nedvosmislenosti i transparentnosti.

Pored klasičnih, uobičajenih komunikacijskih kanala (interni dopisi, redoviti kolegiji, sastanci, oglasne ploče, brošure i tiskani mjesečni listovi koji se izdaju na organizacijskoj razini u cilju upoznavanja zaposlenika o svim relevantnim informacijama, novitetima i zanimljivostima), velika poduzeća danas sve više koriste alate dostupne razvojem modernih tehnologija. Među njima se svakako ubrajaju organizacijske intranet stranice, komunikacija elektroničkom poštom, bilteni, neformalna druženja, *team building* susreti i izleti za zaposlenike. Osim njih postoje i druge mogućnosti kao video konferencije uživo, blogovi, prezentacije i poštanski sandučići za predaju eventualnih prijedloga i anketa zaposlenika. Ove posljednje komunikacijske aktivnosti vjerojatno su češće u multinacionalnim organizacijama s dislociranim odjeljenjima ili pak unutar globalnih virtualnih timova, koji koriste „računalnu tehnologiju da bi povezali fizički udaljene članove radi postizanja zajedničkog cilja“ (Robbins, Judge, 2009.: 342), tj. rade na obavljanju zajedničkog zadatka ili rješavanju određenog problema.

Važnost komunikacije unutar organizacije je u doprinosu kreiranju boljih međuljudskih odnosa, povećanju motivacije zaposlenika te time i unaprjeđenju cjelokupnog poslovanja. Pritom su važni planiranost, sustavnost te svakako transparentnost komunikacije. Prema rezultatima provedenih istraživanja, kvalitetna i uspješna komunikacija utječe na znatno manju fluktuaciju zaposlenih, manji broj izostanaka s posla, veće zadovoljstvo kupaca, povećanje prodaje i veću produktivnost zaposlenika (MojPosao, 18. siječnja 2010.).

## 2.8. Promjene organizacijske kulture

U prethodnom poglavlju, u kontekstu organizacijske kulture u funkciji razvoja, spomenute su neizbježne promjene kojima su izložene organizacije. U tom slučaju organizacijsku kulturu više nije potrebno stvarati, već promijeniti. Ponekad se promjene u organizaciji mogu jednostavno dogoditi, a ponekad su one planirane, s namjerom da budu proaktivne i da se pomoću njih ostvare određeni ciljevi.

Do organizacijskih promjena može doći uslijed nastanka određene pojave ili utjecaja jednog ili više čimbenika iz unutarnjeg ili vanjskog okruženja. Odgovornim osobama za upravljanje akcijama promjene smatraju se agenti promjena, "koji mogu i ne moraju biti menadžeri, trenutni zaposlenici u organizaciji, novi zaposlenici ili vanjski savjetnici" (Robbins, Judge, 2009.: 646). Vanjski utjecaji koji zahtijevaju potrebu za promjenom kulture jesu sljedeći (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 559):

- § socijalni
- § politički
- § kulturni
- § tehnološki
- § gospodarski činitelji

dok su unutarnji razlozi promjene u:

- § organizaciji
- § strategiji
- § politici
- § ciljevima
- § tehnologiji
- § međuljudskim odnosima.

U tablici 3. navedene su temeljne sile koje potiču na promjene u organizacijama. Napominje se da su primjeri navedeni u tablici dopunjeni mišljenjem autorice i prilagođeni temi ovoga rada.

**Tablica 3. Temeljne sile koje potiču promjene u organizacijama**

<b>Sila</b>	<b>Primjeri</b>
<i>Priroda radne snage</i>	Veća kulturna raznolikost. Mnogo novih ljudi s neadekvatnim vještinama.
<i>Tehnologija</i>	Brža i jeftinija računala. Formiranje virtualnih timova. Online kanali prodaje putovanja. Razgledavanje destinacije prije samog putovanja.
<i>Ekonomski šokovi</i>	Uspon i pad Internetskih tvrtki. Negativni utjecaj višegodišnje ekonomske krize na turizam.
<i>Konkurencija</i>	Globalni konkurenti. Kupnje i udruživanje tvrtki. Rast e-trgovine.
<i>Društveni trendovi</i>	Društvene mreže.
<i>Svjetska politika</i>	Ekonomska kriza i politička nesigurnost u konkurentskim zemljama.

Izvor: Izrada i odabir autorice prema Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, „Organizacijsko ponašanje – 12. izdanje“, MATE d.o.o. Zagreb., 2009., str. 645.

Od iznimne je važnosti pratiti promjene koje se događaju u okruženju organizacije, prilagođavati im se po potrebi, svojim djelovanjem pokušati i utjecati na promjene u vanjskom okruženju, razvijati međusobne odnose s drugim organizacijama, odnosno primijeniti model otvorenog sustava (engl. *open model system*) na način da se informacije redovito razmjenjuju s vanjskim okruženjem.

Polazeći od premise “Uspjeh je direktno ovisan o brzini promjena u okolini organizacije” (Krbec, 2009.), moguće je zaključiti da je uloga osnivača, vođe, menadžmenta odnosno odgovornih za organizaciju ključna u donošenju pravodobnih i proaktivnih odluka kojima prilagoditi vlastitu organizaciju, uključujući i njezinu kulturu, novonastalim uvjetima.

Postoje različiti oblici odnosno postupci provođenja organizacijske promjene, od kojih se u nastavku navode oni koji se prema Armstrongu (1990.) smatraju glavnima:

- § reorganizacija
- § organizacijski razvoj
- § komuniciranje
- § trening
- § odabir novih ljudi
- § upravljanje pomoću ciljeva (engl. MBO – *Management by Objectives*)



- § upravljanje pomoću rezultata (engl. MBR – *Management by Result*)
- § upravljanje pomoću nagrada (engl. *Reward management*) (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 559-560)

Uloga organizacijske kulture u provođenju određenih promjena u organizaciji trebala bi biti olakšavanje i pojednostavnjenje tih promjena, kako bi one bile implementirane brže, bezbolnije i uspješnije. Ipak, ponekad se pri prihvaćanju određenih promjena može pojaviti otpor od strane organizacije i njezinih članova. Otpor zaposlenika podrazumijeva “bilo kakvo ponašanje koje pokušava zadržati *status quo*, odnosno trenutno stanje u organizaciji” (Belak S., Ušljebrka, I., 2014.: 115). Otpor na određenu organizacijsku promjenu “može proizlaziti iz individualnih izvora (npr. navike, sigurnost, ekonomski čimbenici, strah od nepoznatog, selektivno procesiranje informacija) i/ili izvora povezanih sa strukturalnim ustrojem organizacije (strukturalna inercija, ograničeni opseg promjena, grupna inercija, prijetnje ekspertizi specijaliziranih grupa, prijetnja uspostavljenim odnosima moći i raspodjeli resursa)” (Robbins, Judge, 2009.: 648).

Postoji nekoliko načina kojima je moguće prevladati ili barem ublažiti otpor na promjene, a među najčešće ubrajaju se **edukacija** i **komunikacija**, kojima je članovima organizacije moguće približiti i pobliže opisati promjenu. Dodatno, djelotvornim načinima smatraju se i **participacija**, tj. uključivanje članova u proces donošenja odluke o promjeni, **odgovarajuće potporne akcije** (obuka, savjetovanje i terapija ili čak kraći plaćeni dopust), **pregovaranje**, zatim **manipulacija** i **kooptacija** (pri čemu se misli na pokušaj utjecaja uz sudjelovanje u odlučivanju) ili **selekcija ljudi** koji su ocijenjeni kao otvoreni i pozitivni prema promjenama. Među taktikama koje se mogu primijeniti nalazi se i nepopularna **prisila**, tj. izravna prijetnja ili sila koja se usmjerava na osobe koje pružaju otpor na promjenu.

Kada je riječ o promjenama i učestalim novonastalim uvjetima kojima se organizacija treba prilagoditi, treba istaknuti pojavu tzv. **organizacije koja uči** (engl. *learning organization*). Riječ je o organizacijama koje su razvile sposobnost kontinuiranog prilagođavanja promjenama, što predstavlja osnovni preduvjet za njihov opstanak. Osnovna obilježja učećih organizacija jesu postavljanje i prihvaćanje strategije i jasne

vizije, napuštanje starih navika i načina razmišljanja, dobro shvaćanje osnovnih organizacijskih procesa od strane svih članova organizacije, kvalitetni međuljudski odnosi i komunikacija neovisno o poziciji u organizaciji, zajednički rad (vrlo često u timovima) u svrhu postizanja zajedničke vizije. Uzimajući u obzir kulturu takvih organizacija, treba istaknuti da ih karakterizira sklonost riziku, otvorenost i rast. Dakle, ukoliko se organizaciju želi razviti u učeću, jedan od osnovnih preduvjeta uspjeha je preoblikovanje njezine kulture u kulturu opisanih karakteristika.

Moguće je zaključiti da je provođenje promjena u organizaciji izravno povezano s njezinom kulturom. Kultura utječe na način provođenja promjena, a o vrsti organizacijske kulture ovisi i stupanj eventualnog otpora prema promjenama. Organizacijska kultura je stoga iznimno važan čimbenik kojemu je potrebno pridati veliku pažnju pri razmatranju i odlučivanju o uvođenju određenih promjena, novih izazova i zadataka u cilju ostvarenja uspješnog organizacijskog razvoja.

## **2.9. Funkcije organizacijske kulture i organizacijska kultura u funkciji razvoja**

Za kvalitetan i potpun opis funkcija organizacijske kulture potrebno je osvrnuti se na stvaranje i način nastanka te kulture. Naime, bilo da je riječ o manjem ili većem organizacijskom sustavu, temeljne vrijednosti kulture određene radne, društvene ili druge vrste organizacije potječu od njenog osnivača. Pokretač cijele organizacije je osoba ili grupa ljudi koja ju je zamislila na određeni način, definirala odgovarajuće okvire njezinog postojanja i procesom njezinog stvaranja unosila vrijednosti, pravila i običaje koje je smatrala potrebnim da bi organizacija postala kakvom je početno zamišljena.

Osnovne funkcije organizacijske kulture jesu sljedeće (Robbins, Judge, 2009.: 578):

- § definiranje razlika u usporedbi s drugim organizacijama
- § prenošenje identiteta članovima organizacije

§ poticanje predanosti pojedinca organizaciji i njezinoj kulturi, kao nečemu što prevladava interes i vrijednosti pojedinca.

Pored navedenih funkcija, neke od najvažnijih funkcija koje obavlja organizacijska kultura dodatno jesu i (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 546-547):

- § postavljanje ciljeva i vrijednosti organizacije
- § propisivanje odnosa pojedinac – organizacija, tj. uzajamnih očekivanja objiju strana
- § uspostavljanje svojevrzne kontrole ili nadzora ponašanja u organizaciji
- § predstavljanje i isticanje kvaliteta i osobina članova organizacije koje se posebno vrednuju ili kažnjavaju
- § isticanje poželjnog ponašanja i vrste odnosa među članovima.

U dinamičnim uvjetima u kojima organizacije danas djeluju, posebice one radne, organizacijska kultura preuzima sve važniju ulogu posebice u usmjeravanju ponašanja članova u odgovarajućem i očekivanom smjeru, jednostavnijem prepoznavanju, učenju i prenošenju odgovarajućih vrijednosti organizacije, ali i lakšem uočavanju osobina i vrijednosti pojedinca koje valja priznati i pohvaliti, ili pak ponekad opomenuti ili kazniti, ukoliko one ne odgovaraju očekivanjima.

Pod riječju razvoj, s ekonomskog aspekta, po definiciji se podrazumijeva povećavanje ukupne društvene proizvodnje, porast nacionalnog dohotka (Pretraživanje rječničke baze. Hrvatski jezični portal). Prema Wehrichu i Koontzu (1994.) “organizacijski razvoj je sustavan, cjelovit i planiran pristup poboljšanju učinkovitosti skupina ljudi i cijele organizacije” (prema Brčić, 2002.: 668). **Organizacijski razvitak** (engl. *organizational development*) moguće je opisati kao “čitavu skupinu intervencija za planirane promjene, zasnovanih na humano-demokratskim vrijednostima kojima je cilj poboljšati učinkovitost organizacije i dobrobit zaposlenika” (Robbins, Judge, 2009.: 654).

O utjecaju i važnoj ulozi organizacijske kulture na njezin razvoj nedvojbeno govori više autora, a u svom radu s rezultatima provedenog istraživanja na primjeru Porezne uprave Republike Hrvatske, Brčić posebno ističe mišljenje autora Frencha i Bella (1984.) prema kojima organizacijski razvoj podrazumijeva “način stalnog unapređivanja organizacije uz

potporu vodstva, osobito učinkovitim i kooperativnijim dijagnosticiranjem te izgradnjom organizacijske kulture, s posebnim naglaskom na formalne skupine i kulturu među njima” (prema Brčić, 2002.: 668). Spomenutim istraživanjem provedenim u Poreznoj upravi, kao državnoj upravnoj organizaciji, proizašlo je kako na organizacijski razvoj značajno utječu važni čimbenici iz vanjskog, političkog okruženja i zakonodavni okvir, ali i unutarnji čimbenici poput menadžmenta Porezne uprave, vizije i misije te organizacijske kulture. Primarni zaključak istraživanja je da bez “stalne reorganizacije Porezne uprave i bez dnevnog poboljšavanja metoda njezina upravljanja gotovo je nemoguće očekivati da bi porezne reforme mogle biti djelotvorne i ostvarive” (Brčić, 2002.: 671). Pritom su zaposlenici ključni u kvalitetnom i uspješnom provođenju propisanih poreznih promjena u okvirima kulture koja je ovim istraživanjem ocijenjena jakom i participativnom, a prema vrijednostima i praktičnom ponašanju službenika, i legalističkom.

Govoreći o temeljnim vrijednostima na kojima se temelji (ili bi se trebala temeljiti) većina postupaka organizacijskog razvoja, valja istaknuti sljedeće (Robbins, Judge, 2009.: 654):

- § poštovanje prema ljudima
- § povjerenje i podrška
- § izjednačavanje moći (naglaskom na hijerarhiji autoriteta i kontroli)
- § suočavanje s problemima
- § participacija.

Iz navedenog je moguće zaključiti da je dinamična i promjenjiva okolina u kojoj danas djeluju organizacije pokretač kontinuirane potrebe razvoja, promjena i fleksibilnog prilagođavanja novonastalim uvjetima. Nastojanje za stalnim razvojem i promjenama povlači sa sobom promjene u organizacijama, njihovim misijama i vizijama, strukturama i kulturama. Takve prilagodbe doprinose promjenama koje se temelje na glavnom cilju – uspješni razvoj. To je ono čemu se teži, a organizacijska kultura svakako je važan čimbenik, a i alat kojim je taj toliko priželjkivani razvoj moguće brže ostvariti i zadržati.

## 2.10. Utjecaj organizacijske kulture na strategiju organizacije

Već ranije, govoreći o temeljnim vrijednostima te promjenama u organizaciji, spomenuta je važnost strategije organizacije. Riječ **strategija** (grč. *strategos*), koja proizlazi iz vojne terminologije, prema Chandleru (1962.), u kontekstu poslovne organizacije podrazumijeva određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva” (prema Tipurić, 2007.: 205). Proces upravljanja raspoloživim resursima naziva se **strategijski menadžment** kao “pristup reagiranju na konkurentske izazove s kojima se organizacija susreće” (Noe et al.; 2006.: 42).

Thompson i Strickland (1987.) navode da su faze formiranja strategijskog menadžmenta sljedeće (prema Žugaj et al., 2004.: 38-39):

1. definicija osnovne djelatnosti i oblikovanje strategijske misije
2. postavljanje strategijskih i operativnih ciljeva
3. formuliranje politike za postizanje strategijskih i operativnih ciljeva
4. implementacija i izvršenje strategijskog plana
5. vrednovanje rezultata

Nadalje, strategijskim se menadžmentom smatra “proces koji služi za analiziranje konkurentske situacije poduzeća, razvoj strategijskih ciljeva poduzeća i definiranje plana djelovanja i alokacije resursa (ljudskih, organizacijskih i fizičkih), koji će povećati vjerojatnost ostvarivanja tih ciljeva” (Noe et al., 2006.: 43). Dakle, među raspoloživim resursima navode se i oni ljudski, čime se posebno bavi **strategijsko upravljanje ljudskim resursima** (engl. *SHRM – strategic human resource management*), kojemu je cilj planirano raspoređivati ljudske resurse i aktivnosti u svrhu postizanja postavljenih ciljeva organizacije.

Kao u ostalim procesima, uloga ljudskih resursa od iznimne je važnosti i u realizaciji odabrane strategije, a povezanost strategije i organizacijske kulture čine još čvršćom. Naime, organizacijska kultura doprinosi realizaciji strategije, posebice motivacijom ljudskih resursa, stvaranjem produktivne atmosfere i ugodne radne klime u kojoj će biti

jednostavnije doći do cilja, pri čemu ne treba zanemariti povezanost sustava nagrađivanja i realizacije planiranih ciljeva.

Iako u teoriji ne postoje jedinstvena stajališta autora oko odnosa strategije i organizacijske kulture, iz raspoložive je literature moguće zaključiti da se većina autora ipak slaže oko njihove međuovisnosti. S jedne strane, organizacijska kultura svakako treba biti usmjerena ka realizaciji strategije te je poželjno da ona pozitivno utječe i podupire odabranu strategiju. S druge strane, moguće je da tako odabrana strategija diktira vrstu organizacijske kulture i moguć je njezin utjecaj.

Uspješnost realizacije postavljene strategije za organizaciju ovisit će, dakle, i o utjecaju njezine kulture. U kontekstu jedne poslovne organizacije od posebne je važnosti kvalitetno upravljanje ljudskim resursima, počevši od pribavljanja i selekcije zaposlenika, njihove obuke i razvoja do formiranja kvalitetnih i čvrstih radnih odnosa i međusobnih odnosa zaposlenika odnosno članova organizacije.

Kako postoji više različitih vrsta strategija, potrebno je naglasiti da ponekad upravo o tom čimbeniku ovisi utjecaj organizacijske kulture. Npr. organizacija se može opredijeliti za strategiju diferencijacije koja se temelji na kreiranju i razvoju novih vrsta proizvoda, usluga ili posebnosti koje je razlikuju u usporedbi s konkurentskim organizacijama. U opisanim uvjetima, pretpostavka je da je organizacijska kultura (ili bi trebala biti) dominantna, odnosno prihvaćena od većine članova, potom jasna, s točno definiranim ciljevima i zadacima, izvrsna, što se očituje prvenstveno u postojanju dobre komunikacije među članovima, te u konačnici adaptabilna odnosno prilagodljiva, s obzirom da djeluje u promjenjivoj okolini pod utjecajem učestalih promjena. U takvom izazovnom okruženju, gdje se članovi organizacije nalaze u konkurentskoj okolini, pretpostavka je da oni trebaju prilagoditi svoje ponašanje i djelovanje novim uvjetima i promjenama u organizaciji, s ciljem postizanja uspjeha i ostvarivanja ciljeva, zadataka i pozitivnih rezultata koji se od njih očekuju.

Nedvojbeno je da sposobnost članova organizacije takve (pro)aktivne i pravovremene prilagodbe i djelovanja u opisanim uvjetima zasigurno uvelike doprinosi cjelokupnom uspjehu organizacije.

### 3. ORGANIZACIJSKA KULTURA U OKVIRU TURISTIČKE DESTINACIJE

U ovom poglavlju pobliže se obrazlaže funkcija i uloga organizacijske kulture na mikrorazini jedne od najdinamičnijih, masovnih društveno-ekonomskih pojava – turizma.

#### 3.1. Turizam kao društveno-ekonomski fenomen

Brojne su i različite definicije pojma turizam, od kojih se u nastavku izdvaja obrazloženje Međunarodne organizacije znanstvenih stručnjaka u turizmu (engl. *Worldwide network of tourism experts*) – Aiest iz 1954. godine, prema kojoj se **turizam** opisuje kao “skup odnosa i pojava koji nastaju zbog putovanja i boravka posjetitelja u nekom mjestu, ako se tim boravkom ne zauzima stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost” (prema Križman Pavlović, 2008.: 2).

Suvremeni autori turizam promatraju i analiziraju kao sustav, pri čemu je prema Panianu (2005.) sustav moguće opisati kao “svaki uređeni skup od najmanje dva elementa [...] koji interakcijom ostvaruju neku, jednostavnu ili složenu funkciju cjeline. Sustav je dio univerzuma, odnosno svoje vlastite okolice u kojoj djeluje i s kojom održava stanovite veze” (prema Petrić, 2011.: 4).

Promatrajući turizam kao sustav moguće je susresti opise i modele različitih autora. Za turistički sustav se većina autora slaže da je to društveni sustav koji predstavlja “kombinaciju prirodnih, tehničkih, socijalnih i gospodarskih elemenata“ te da je “otvoreni, tj. u interakciji s okolinom“ (prema Petrić, 2011.: 4-5).

Da turizam predstavlja pravi društveno-ekonomski fenomen potvrđuje i nekoliko fizičkih i financijskih podataka globalnih razmjera. Prema podacima Svjetske turističke organizacije u 2015. godini međunarodni turistički promet i cjelokupni turistički sektor ostvarili su sljedeće rezultate:

§ 1,186 milijuna međunarodnih turističkih dolazaka, u čemu Europa sudjeluje s 608 milijuna odnosno 51%

§ 1,260 bilijuna američkih dolara prihoda, od čega Europa ostvaruje 451 bilijun odnosno 36%

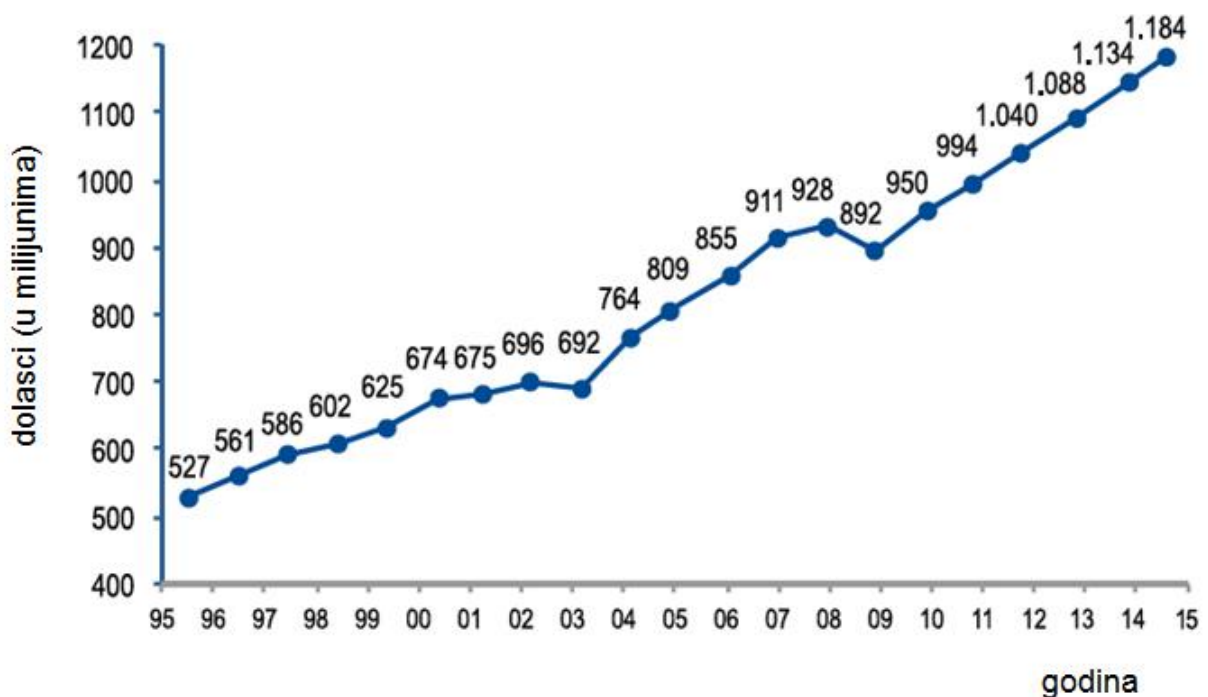
§ 10% ukupnog svjetskog bruto domaćeg proizvoda (direktnim, indirektnim ili induktivnim doprinosom)

§ 7% ukupnog svjetskog izvoza

§ 1 radno mjesto na njih 11 proizlazi iz turističkog sektora (UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition, 2016.; 2-3).

U prilog navedenom slika 4. grafički prikazuje dinamiku kretanja međunarodnih turističkih dolazaka ostvarenih od 1995. do 2015. godine.

**Slika 4. Trend kretanja međunarodnih turističkih dolazaka od 1995. do 2015. godine**



Izvor: World Tourism Organization. (2016). *UNWTO Annual Report 2015*. Madrid: UNWTO: 15.

Trend pozitivnog kretanja turističkog prometa nastavljen je i u prvih devet mjeseci 2016. godine, kada je Europa ostvarila porast od 2% u usporedbi s istim razdobljem prethodne godine. U promatranom razdoblju udio Srednjoistočne Europe zabilježio je porast od 5% (UNWTO , 2016.: 1).



Turizam je na globalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini nesumnjivo jedna od glavnih i najpropulzivnijih gospodarskih aktivnosti. U Hrvatskoj turizam predstavlja aktivnost koja bilježi kontinuirani rast i pozitivne rezultate, čak i tijekom godina obilježenih ekonomskom krizom. Prema rezultatima *Izvešća o konkurentnosti putovanja i turizma* iz 2015. godine, u konkurenciji 141 zemlje Hrvatska zauzima 33. mjesto (The Global Competitiveness and Risks team; the Industry Partnership Programme for Aviation & Travel, 2015.). Hrvatska je jedna od vodećih mediteranskih turističkih destinacija, a važnost uloge turizma u nacionalnom gospodarstvu potvrđuje podatak zagrebačkog Instituta za turizam iznesen u *Turističkoj satelitskoj bilanci Republike Hrvatske* prema kojem je u 2011. godini izravni bruto domaći proizvod turizma (IBDPT) iznosio 4,61 milijardu eura odnosno čak 10,4% ukupnog bruto domaćeg proizvoda, odnosno 9,6% u 2007. godini. Ipak, koliko god ovaj podatak bio pozitivan, često je meta kritike kada se razmatra struktura cjelokupnog hrvatskog gospodarstva jer je u ostalim razvijenim turističkim zemljama članicama Europske unije udio u nacionalnom BDP-u znatno niži (npr. Austrija 5,4%, Francuska 5,0%<sup>1</sup>) (Institut za turizam Zagreb, 2014.). Također, prema istom izvoru, s aspekta zaposlenosti valja istaknuti da je na obavljanju turističkih aktivnosti zaposleno gotovo 124 tisuće osoba, što čini 9% ukupne nacionalne zaposlenosti.

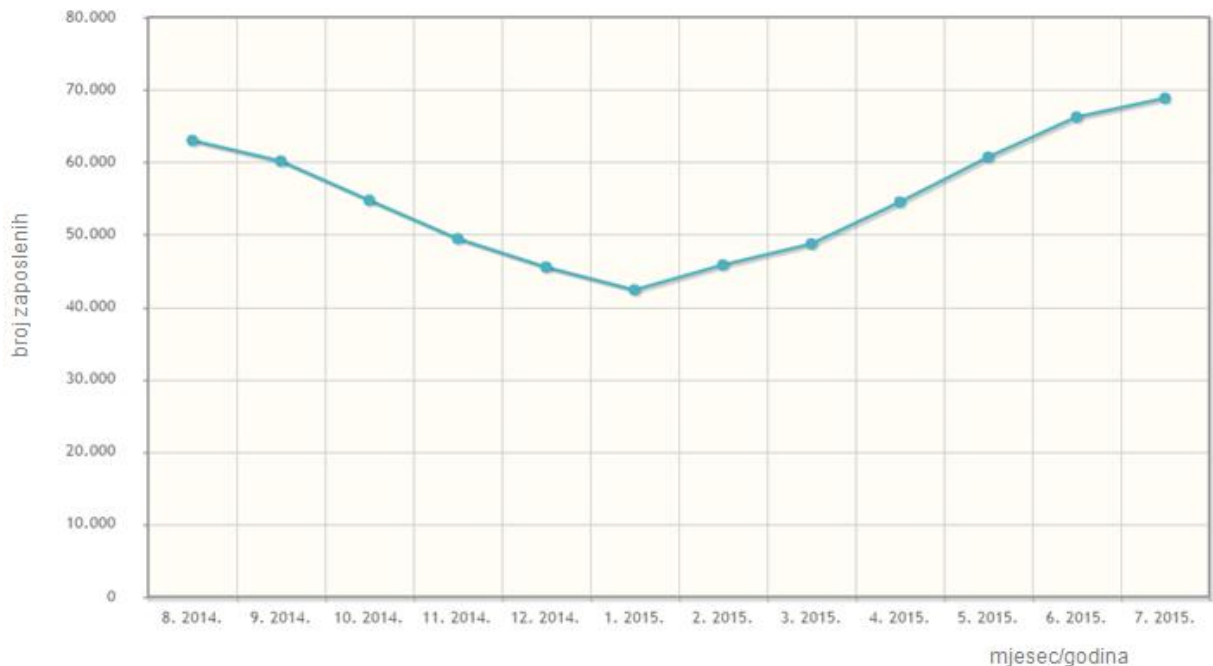
Turizam i ugostiteljstvo smatraju se “radno intenzivnom i nisko profitabilnom gospodarskom djelatnošću koja nudi niska primanja, ali i dugoročno poslovanje, te zapošljava razmjerno veliki broj radnika i pozitivno djeluje na lokalnu zajednicu” (Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, 2012.: 86). Važnost uloge turizma i ugostiteljstva prepoznaje se i u njihovom multiplikativnom efektu na niz drugih gospodarskih djelatnosti poput trgovine, poljoprivrede, zanatskih obrta, osobnih usluga i sl.

Na slici 5. prikazana je dinamika kretanja zaposlenosti u Hrvatskoj od kolovoza 2014. do srpnja 2015. godine u djelatnosti pružanja smještaja i usluživanja hrane pri čemu je vidljiva izražena sezonalnost tijekom ljetnih mjeseci.

---

<sup>1</sup> Podatak se odnosi na 2007. za Austriju, odnosno 2005. godinu za Francusku.

**Slika 5. Zaposlenost u Hrvatskoj u području djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane**



Izvor: *Slika tržišta rada u Hrvatskoj*. (2016.). Preuzeto 17. listopada 2016. iz <http://trzisterada.hzz.hr/>.

Upravo zbog gore navedenih ekonomskih i društvenih doprinosa turizma, za potrebe ovoga rada, uvažen je tržišni pristup prema kojemu se „turizam promatra kao sustav u čijem je središtu tržišni proces“ (Križman Pavlović, 2008.: 8).

Kao svaki sustav, tako i onaj turistički obuhvaća više elemenata odnosno podsustava koje prema Bertalanfflyu (1968.) karakteriziraju određena zajednička obilježja među kojima valja istaknuti sljedeća:

- § samostalnost elemenata
- § povezanost elemenata
- § težnja sustava ka ostvarenju određenog cilja
- § ograničenje sustava
- § težnja za ravnotežom
- § odražavanje promjene jednog elementa na cjelokupni sustav (prema Petrić, 2011.: 5-7).

U slučaju ovog rada u kojemu je osnovno polazište promatranje turističke destinacije kao sustava, moguće je prepoznati da su njezini podsustavi s jedne strane nositelji ponude i pružatelji usluga (hotelijeri, ugostitelji i drugi subjekti iz privatnog sektora), potom organizacije, subjekti i institucije iz javnog sektora, te s druge strane nositelji potražnje odnosno posjetitelji i turisti.

Kao pri definiranju pojma, tako i pri opisu strukture turističkog sustava postoje različiti pristupi i mišljenja autora. Proučavajući i međusobno uspoređujući ih ipak je moguće zaključiti da se većina slaže oko mišljenja da turistički sustav čine tri glavna podsustava koji su navedeni u nastavku:

- § podsustav ponude
- § podsustav potražnje
- § podsustav institucija (Petrić, 2011.: 9).

Iz navedenog je moguće primijetiti da se takva struktura podudara s ranije opisanim tržišnim pristupom.

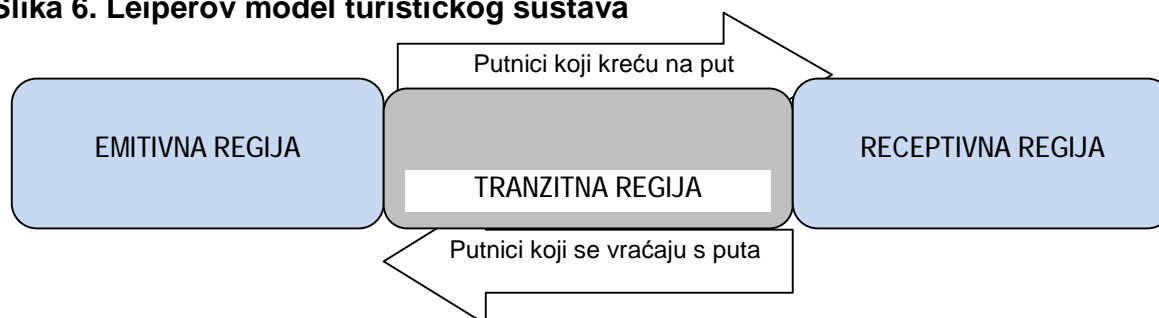
Među brojnim opisima turističkog sustava, autorica ovoga rada izabrala je jedan bazni i jednostavan model. Riječ je o Leiperovom modelu (1990.) koji je u odnosu na modele drugih autora potpuniji i detaljniji te ima određene prednosti. Leiper kao elemente turističkog sustava navodi:

1. turiste
2. zemljopisne elemente
3. turističku industriju (prema Križman Pavlović, 2008.: 11).

Pored već spomenutih nositelja turističke ponude i turističke potražnje, Leiper dodatno ističe zemljopisne elemente pri čemu se podrazumijevaju emitivna regija, tj. zemlja iz koje dolazi turist/posjetitelj, receptivna regija, tj. zemlja u koju dolazi turist/posjetitelj te tranzitna regija, tj. zemlja(e) kojom(ima) turist odnosno posjetitelj prolazi tijekom svog putovanja iz emitivne u receptivnu regiju i obrnuto.

U nastavku je predstavljen slikoviti prikaz Leiperovog modela (slika 6.).

**Slika 6. Leiperov model turističkog sustava**



Okruženja: Demografsko, društveno-kulturno, gospodarsko, tehnološko, fizičko, političko, zakonodavno i dr.

█ Položaj putnika, turista i turističke industrije

Izvor: Križman Pavlović, D. (2008.). *Marketing turističke destinacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "dr. Mijo Mirković", str. 11.

### 3.2. Definiranje pojma turističke destinacije

Polazeći od predmeta ovoga rada i istraživanja, tj. utvrđivanja uloge organizacijske kulture ključnih dionika turističke destinacije u njezinom cjelokupnom razvoju, u svrhu boljeg razumijevanja tematike u nastavku se navode neke od temeljnih definicija pojma turističke destinacije.

Značenje izraza **destinacija** potječe iz latinske riječi *destinatio*, što znači odredište. Razvojem turizma, u turističkoj se literaturi mijenjao i prilagođavao termin kojim se opisivao prostor u kojem se, pojednostavnjeno rečeno, ostvarivala turistička usluga. Kako se riječ destinacija u literaturi počela koristiti tek osamdesetih godina prošlog stoljeća, termini koji su prethodili mijenjali su se iz turističko mjesto, kompleks, rivijera u središte te zona odnosno regija. Neki od njih koriste se i danas, ali s ponešto izmijenjenim značenjem.

Iz strane turističke literature valja izdvojiti Pechlanerovo obrazloženje (1999.) ovog pojma u kojem se turistička destinacija opisuje kao „konkurentska jedinica koja predstavlja kontekst koji turist izabire za cilj svojega putovanja i boravka. [...] može sadržavati različite elemente koji sačinjavaju **lanac vrijednosti**, no u konačnici treba

znati sve zahtjeve klijenta zadovoljiti cjelovitom ponudom, **kooperirajući pritom čak i s drugim destinacijama**“ (prema Križman Pavlović, 2008.: 58).

Tržišni aspekt i konkurentski predznak turističke destinacije govori i Magaš opisujući je kao “optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor koji razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji svjesno stvara pretpostavke koje će joj omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže dobre turističke rezultate [...] **neovisno o administrativnim granicama**” (Magaš, 1997.: 20-21).

Sveobuhvatna definicija turističku destinaciju opisuje kao „**turistički organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu**, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje **turističke potrebe**“ (Križman Pavlović, 2008.: 58).

U kontekstu prostornog određenja turistička destinacija može pokrivati manji ili veći prostor, pa se tako destinacijom može smatrati država, regija, otok, određeno područje, grad ili pak određeni specifični centar. Sukladno tome, Hitrec (1995.) destinaciju opisuje kao „fleksibilan, dinamičan prostor čije granice određuje turistička potražnja, tj. sami turisti, neovisno o administrativnim granicama“ (prema Petrić, 2011.: 15).

Iz navedenih definicija moguće je zaključiti da turistička destinacija predstavlja određeni prostor, neovisan o administrativnom okviru, za koji se turist opredijeljuje na temelju svojih turističkih želja i potreba, a koji se tom istom turistu nameće tržišnim uvjetima, resursima kojima raspolaže, svojim turističkim proizvodom, imidžom i prepoznatljivošću. Danas se upotrebljava upravo destinacijski koncept jer su potrebe, želje, interesi i mogućnosti suvremenog turista odavno prevladali usko definirane prostorne jedinice sa sadržajno nedovoljno atraktivnim i nefleksibilnim ponudama.

U suvremenom tržišnom natjecanju turističke destinacije nalik su na proizvode koji svojom fleksibilnošću, posebnosti, afirmiranom prepoznatljivošću i jedinstvenom ponudom imaju zadatak kreirati takvu vrstu segmentirane ponude koja će osigurati postizanje dugoročnog rasta kako u fizičkim, tako i u financijskim pokazateljima. Preduvjeta za uspjeh je mnogo, no već iz navedenih definicija moguće je zaključiti da su ključni među njima kvalitetna turistička organiziranost i prepoznatljivost destinacije. Upravo je to primarni i zajednički cilj ključnih dionika i nositelja turističke ponude

određene destinacije čije povezivanje, suradnja i sinergija, neovisno o prostornim i administrativnim granicama, trebaju biti temelj planiranja i definiranja dugoročne strategije razvoja destinacije.

### **3.3. Upravljanje turističkom destinacijom i uloga glavnih dionika**

Sukladno prethodno opisanom Leiperovom modelu turističkog sustava, u svrhu ovog rada turistička je industrija u nastavku promatrana kao element turističkog sustava, obuhvaćajući glavne dionike privatnog i javnog sektora kao ključne nositelje turističke ponude odabrane destinacije.

Veze među pojedinim elementima turističkog sustava mogu biti direktne i indirektne (Petrić, 2011.: 11-12). Među subjektima u turističkoj industriji, uključujući subjekte javnog i privatnog sektora, veze, odnosi te povezanost u djelovanju subjekata turističke industrije moguće je opisati i direktnim i indirektnim. Tako npr. hotelijeri, ugostitelji i drugi nositelji ponude u turističkoj destinaciji pri pružanju svojih usluga u direktnom su odnosu s korisnicima tih usluga. Kada je riječ o odnosu tih subjekata s institucijama, organizacijama i drugim subjektima javnog sektora, odnos može biti direktan (npr. formiranje strategije razvoja turizma destinacije, planiranje, dogovaranje, realizacija i sufinanciranje zajedničkih projekata i dr.), ali i indirektan (pravni okvir i odluke lokalne samouprave o prostornom planiranju i uređenju destinacije i dr.), ovisno o obliku i stupnju suradnje i sinergije u kreiranju turističke ponude.

Kao svaki drugi sustav, tako i onaj turistički ima određenu svrhu postojanja. Prema mišljenju pojedinih autora, svrha i ciljevi elemenata turističkog sustava mogu biti različiti. Nesumnjivo je da je djelovanje subjekata privatnog sektora primarno usmjereno na postizanje određenih planiranih financijskih rezultata, no slično subjektima iz javnog sektora, njihovo poslovanje sve više obuhvaća ciljeve i interese društvenog, ekološkog i razvojno održivog karaktera. Međutim, glavna okosnica navedenih ciljeva ipak se svodi na jedan zajednički cilj, a to je kreiranje i razvoj destinacije koja će dugoročno ponuditi kvalitetnu i segmentiranu ponudu koja će biti motiv dolaska turista i čiji će krajnji rezultat biti zadovoljan gost.

Ponuda turističke destinacije sastavljena je od niza različitih turističkih proizvoda i usluga usmjerenih upravo primarnom cilju – zadovoljavanju potreba, želja i interesa gostiju. U tom smislu, Bieger (1998.) smatra da se na turističke destinacije može gledati kao na „turistički proizvod koji na određenom tržištu konkuriira drugim proizvodima“ (Bieger, Beritelli, Laesser, 2009.: 347).

Svaki dionik turističke destinacije ima definirane svoje određene planove i ciljeve na čije ostvarenje ključni utjecaj imaju ljudski resursi. Jedna od bitnih pretpostavki za uspješno sudjelovanje u upravljanju turističkom destinacijom je volja dionika da vlastite ciljeve i planove uskladi ili barem približi onima koji su definirani na razini cjelokupne turističke destinacije. Važno je da se dionik prepozna u njima i da izrazi spremnost na sudjelovanje u njihovoj realizaciji. Više dionika koji su upoznati zajedničkim razvojnim projektima, planovima i aktivnostima na nivou turističke destinacije, koji su međusobno koordinirani te dogovorno definirali pojedinačne odgovornosti, prava i obveze, zasigurno će značajno doprinijeti većoj uspješnosti i bržoj realizaciji zajedničkih razvojnih projekata turističke destinacije. Međutim, kada je u pitanju razvoj turističke destinacije, druga vrlo važna pretpostavka za uspjeh je i sinergija u ulaganju financijskih sredstava koja će biti usmjerena na definirane projekte i prioritete. Naravno, neophodno je pronaći dogovor o udjelu sredstava koji će pojedini dionici biti spremni izdvojiti i ulagati te time preuzeti na sebe i financijsku odgovornost za uspješni razvoj turističke destinacije.

Dakle, slično razvoju nekog gospodarskog subjekta, razvoju turističke destinacije treba pristupiti definiranjem sveobuhvatne destinacijske politike i strategije koje će se bazirati na koordiniranom upravljanju glavnih dionika. Pritom su nužne odluka, volja i utjecaj predstavnika odnosno menadžmenta te odgovornih osoba ispred pojedinih dionika. Za uspješno provođenje ovakvog posebnog oblika partnerstva na destinacijskoj razini, pored formalne odluke, nužno je da odgovorne osobe primijene svoje koncepcijske odnosno strategijske vještine, a koje obuhvaćaju „sposobnost menadžera da sagledava organizaciju kao cjelinu, [...]. Ove vještine odnose se i na sagledavanje povezanosti organizacije i njezinih poslovnih aktivnosti i sa širom i s užom okolinom.“ (Žugaj et al., 2004.: 41). Upravo su ti pojedinci ili grupe ljudi osobe koje stvaraju kulturu u vlastitim organizacijama, a svrha ovoga rada je pokušati utvrditi koliko i da li uopće

organizacijske kulture pojedinih dionika mogu utjecati na razvoj cjelokupne turističke destinacije.

### **3.4. Elementi organizacijske kulture u turističkoj destinaciji**

Organizacijsku kulturu čine članovi organizacije. Ljudski čimbenik prepoznaje se i od presudne je važnosti već pri kreiranju kulture. Vrlo često dominantnu ulogu u fazi stvaranja organizacijske kulture ima *leader* odnosno vođa, tj. menadžer(i) ili glavna i odgovorna osoba konkretne organizacije. Naime, vizija i temeljne vrijednosti te osobe prenose se i 'ugrađuju' u organizacijsku kulturu, a njihova je uloga vrlo bitna i pri kreiranju odgovarajućeg radnog okruženja i klime.

#### **3.4.1. Organizacijska klima**

Klimu odnosno radnu atmosferu određene organizacije obilježavaju odnosi članova i pripadnika određene skupine, pri čemu se skupinu može definirati kao „dva ili više interaktivnih i međuovisnih pojedinaca koji su se udružili kako bi postigli određene ciljeve“ (Robbins, 1992.: 88). Skupina, dakle, može biti svaka grupa ljudi koju povezuje zajednički cilj, bio on društvenog, ekonomskog, socijalnog ili drugog predznaka.

Neki od glavnih motiva povezivanja i djelovanja ljudi u skupinama jesu:

- § osjećaj sigurnosti, samopoštovanja, moći i statusa
- § povećani osjećaj važnosti i vrijednosti članovima skupine zbog pripadanja određenoj organizaciji
- § osjećaj potpore u postizanju zajedničkog cilja
- § važnost uloge skupine u postizanju ugleda i prepoznatljivosti organizacije
- § zadovoljstvo interakcijom s drugim članovima kojim se, kroz prijateljske i društvene odnose, ispunjava potreba pripadnosti (Robbins, 1992.: 89-91).



Na razini turističke destinacije, od svega navedenog, kao glavni motiv povezivanja, djelovanja i zajedničkog nastupanja na turističkom tržištu različitih dionika valja istaknuti želju i potrebu za potporom u postizanju zajedničkog cilja na destinacijskoj razini. Ugodna, pozitivna i motivirajuća klima u svakodnevnom radnom okruženju vrlo često potiče stvaranje više različitih skupina koje mogu biti formalnog i neformalnog karaktera, a te iste skupine nerijetko djeluju i izvan radnih situacija.

U kontekstu ovoga rada, uloga ovog elementa promatra se na razini svake organizacije (tvrtke, ustanove ili drugog subjekta) koja u razvoju određene turističke destinacije predstavlja pojedinog dionika. Sve njih međusobno povezuje zajednički cilj razvoja turističke destinacije čitavim nizom zajedničkih prava, obveza, odgovornosti i aktivnosti. Element organizacijske klime razlikuje se među dionicima, a time vrlo vjerojatno i njihov doprinos u postizanju zajednički definiranih ciljeva.

### ***3.4.2. Organizacijske vrijednosti***

Temeljne vrijednosti, kao element organizacijske kulture koji je uobičajeno teže razlučiti i prepoznati, u pogledu sustavnog upravljanja turističkom destinacijom participacijom više različitih subjekata, zapravo može predstavljati glavnu smjernicu pri usklađivanju i definiranju zajedničkih ciljeva na destinacijskoj razini. Naime, organizacijske vrijednosti prvenstveno obuhvaćaju strategije, misiju, svrhu, ciljeve, principe i kvalitete koji služe usmjeravanju ponašanja članova organizacije. Svaki dionik za sebe vrlo dobro poznaje glavne principe i temelj definiranja i sastavljanja vrijednosti vlastite organizacije. Također, dionici su upoznati, ili bi u određenoj mjeri trebali biti upoznati, sa stupnjem prihvaćenosti tih istih vrijednosti od strane članova vlastite organizacije.

U trenutku odlučivanja o zajedničkom djelovanju i povezivanju s drugim interesnim skupinama i nositeljima turističke ponude na destinacijskoj razini, važno je da se vrijednosti organizacije prepoznaju, približe ili u što većoj mjeri nastoje 'ugraditi' u temeljne, strategijske vrijednosti cjelokupne turističke destinacije. Npr. ukoliko je određena organizacija svojim djelovanjem na tržištu prepoznata kao subjekt koji razvija i

ulaže znatne napore i sredstva u valoriziranje ekološke svijesti i održivog razvoja turizma i turističkih proizvoda, očekivano i opravdano je da će ta ista organizacija zahtjevati da se ta komponenta prepozna i razvija i na destinacijskoj razini.

Jednom usuglašene temeljne vrijednosti cjelokupne turističke destinacije, sukladno kojima će se nastojati nametnuti i zauzeti bolju i prepoznatljiviju poziciju na turističkom tržištu, logičnom posljedicom smatra se potreba da svaki dionik te iste temeljne vrijednosti nastoji prenijeti svojoj organizaciji. Nužno je da se destinacijske vrijednosti prepoznaju u svakom dioniku, a da bi to bilo moguće, neophodno je sudjelovanje i poticanje članova odnosno zaposlenika na prihvaćanje, vjerovanje i zastupanje zajedničkih vrijednosti.

### **3.4.3. Menadžerski stil**

Slično upravljanju određenim gospodarskim subjektom, uspješnost upravljanja razvojem turističke destinacije ponajprije ovisi o ljudskim resursima. Iako uspjehu pridonose svi zaposlenici i osobe uključene u konkretne aktivnosti, ključna je uloga menadžera odnosno osobe koja predvodi tim ispred konkretne interesne skupine. Menadžerski stil ili stil vođenja podrazumijeva različite načine i oblike upravljanja, kontrole i nadzora, ali i komuniciranja te prenošenja svim zaposlenicima svih informacija ključnih za poslovanje.

Primjenom odgovarajućeg menadžerskog stila i vremenom utrošenim na obavljanje određenih aktivnosti, moguće je razlikovati *prosječne, uspješne i učinkovite menadžere*. Pritom je „menadžerski stil uzrok, a ne posljedica učinkovitosti organizacije, a dobrim dijelom i organizacijske kulture.“ (Robbins, 1992.: 104).

Prema Mintzbergu (1973.) uloge koje obavljaju menadžeri moguće je svrstati na:

- § **međuljudske uloge** – predstavljanje, obavljanje uobičajenih rukovodećih poslova, motiviranje, uspostavljanje i održavanje kontakata i odnosa s vanjskim subjektima

§ **informacijske uloge** – praćenje informacija (unutarnjih i vanjskih), prenošenje relevantnih informacija ostalim članovima organizacije, kao i ljudima izvan organizacije

§ **uloge odlučivanja** – donošenje poslovnih i organizacijskih odluka, odgovornost u rješavanju problema i konfliktnih situacija, zastupanje organizacije u pregovorima s vanjskim subjektima (prema Robbins, Judge, 2009.: 6-7).

U literaturi je moguće pronaći različite modele i koncepte stilova vođenja, a među najpoznatijim se ističe Likertov model koji polazi od teze da je “upravljanje ljudskim resursima središnji najvažniji menadžerski zadatak jer svekoliko poslovanje ovisi o tome da li je dobro obavljeno primanje, raspoređivanje i vođenje ljudi”, te razlikuje četiri moguća menadžerska stila (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 418-420):

1. autokratski stil,
2. paternalistički stil,
3. konzultativni stil,
4. participativni stil,

koji se u praksi mogu pojaviti u različitim kombinacijama. Navedeni stilovi vođenja međusobno se razlikuju prema stupnju **motivacije** (vrsta, činitelji, stavovi prema organizaciji i ciljevima te odgovornost za njihovu realizaciju), **obliku komunikacije** (smjer, stupanj prihvaćanja informacija, točnost informacija, oblici informiranja nadređenih o problemima podređenih članova organizacije), **međudjelovanju i utjecaju** (karakter, timski rad, suradnja, iznalaženje ideja i odobrenja suradnika, stupanj utjecaja podređenih), **odlučivanju** (razina odlučivanja, uključenost članova, stupanj decentralizacije, informiranje o odlučivanju), **ciljevima** (način i razina postavljanja, otpor pri postavljanju ciljeva, analiza realizacije ciljeva) te **nadzoru** (razina zanimanja za nadzor, točnost mjerenja, koncentracija, neformalni otpori, svrha uporabe podataka dobivenih nadzorom). U obavljanju svojih aktivnosti i zadataka od menadžera se očekuje primjena odgovarajućih vještina, kako tehničkih (specijalistička znanja i kompetencije), tako i međuljudskih (suradnja, razumijevanje i motiviranje osoba iz radnog okruženja), te konceptualnih vještina (sposobnost analiziranja i dijagnosticiranja različitih složenih poslovnih situacija te pronalaska odgovarajućeg rješenja).

Iz istraživanja predvođenog Luthansom (1988.), na uzorku od više od 450 menadžera, proizašlo je da postoje četiri glavne grupe menadžerskih aktivnosti. Razlikuju se tako tradicionalno upravljanje, komunikacija, upravljanje ljudskim resursima i mreženje (engl. *networking*). O vremenu koji menadžer posvećuje obavljanju pojedinoj grupi aktivnosti i poslova ovisi stupanj i razina uspješnosti menadžera. Tako se posebno učinkovitim menadžerom smatra osoba koja će glavčinu svog radnog vremena posvetiti komuniciranju (44%) te upravljanju ljudskim resursima (26%), karakteristika koja ga bitno razlikuje od prosječnog menadžera koji najveći angažman pridaje redovnim i rutinskim poslovima tradicionalnog menadžmenta (prema Robbins, Judge, 2009.: 8). Bez obzira na pristup, stil i uloge, suvremenom uspješnom i učinkovitim menadžeru neophodne su vrlo izražene vještine za rad s ljudima, upravo onim ljudima koji će omogućiti i doprinijeti željenoj uspješnosti i učinkovitosti menadžera.

Komuniciranje je, dakle, neophodno, za prenošenje, razmjenu i širenje informacija potrebnih za učinkovito obavljanje poslova, realizaciju definiranih projekata, ali i jačanje suradnje i sinergije sa svim uključenim osobama - pojedincima i grupama. U konkretnom slučaju sinergijskog upravljanja turističkom destinacijom nedvojbeno je da upravo komuniciranje može omogućiti otvoreno raspravljanje, predlaganje i u konačnici dogovaranje o ključnim strategijskim ciljevima i zajedničkim destinacijskim projektima. Nakon ostvarenog konsenzusa, neophodno je da svi glavni dionici prenesu dogovorene aktivnosti zaposlenicima i članovima svojih organizacija, kako bi o njima bili pravovremeno i što kvalitetnije upoznati i obaviješteni te motivirani na njihovu realizaciju. Upravo su to osobe i timovi koji će omogućiti implementaciju definiranih strategija razvoja i realizaciju postavljenih ciljeva. No, osim u početnoj fazi planiranja, komuniciranje je vrlo važno i pri realizaciji te analiziranju definiranih projekata, po programima i pojedinim aktivnostima, kako bi svaki dionik mogao raspolagati povratnom informacijom. Povratne su informacije ključne pri razmatranju, planiranju i dogovaranju postojećih te pokretanju budućih, novih projekata.

#### **3.4.4. Dodatno prepoznati elementi organizacijske kulture**

Kreiranje jake i prepoznatljive kulture nije jednostavno niti u jednoj organizaciji, a prvenstveno iziskuje dulje vremensko razdoblje kako bi članovi te organizacije mogli najprije naučiti, prihvatiti, a potom i prenositi kulturu novim članovima. U slučaju različitih dionika koji su donijeli odluku o sudjelovanju u upravljanju turističkom destinacijom u kojoj djeluju, promjene do kojih dolazi uslijedi takve odluke, zasigurno nose sa sobom određeni utjecaj na organizacijsku kulturu svakog pojedinog dionika.

Upravljanje i odlučivanje o razvoju i djelovanju na nivou destinacije u suradnji s ostalim dionicima, s ciljem zajedničkog nastupa na turističkom tržištu zbog bolje prepoznatljivosti i zauzimanja važnijeg položaja, podrazumijeva uvođenje, razvoj i jačanje određenih zajedničkih vrijednosti, simbola i drugih elemenata kulture. Svaki dionik njeguje i nastavlja jačati kulturu vlastite organizacije, ali uz utjecaj određenih promjena uslijed prihvaćanja i oblikovanja novih, proširenih vrijednosti na razini cjelokupne turističke destinacije.

##### **3.4.4.1. Etički standardi ponašanja**

Unutar svake organizacije teži se za postizanjem određenih etičkih standarda. Što je organizacijska kultura jača i dominantnija, to će i njezin utjecaj na članove biti jači, a ukoliko organizacija podržava i teži visokim etičkim standardima, to će se članovi organizacije više i brže nastojati približiti takvim standardima.

Slično implementaciji i utjecaju na ostale elemente organizacijske kulture, i u slučaju etičkog ponašanja i djelovanja, od ključne je važnosti utjecaj menadžera na vrhovnoj i izvršnoj razini. Vrlo je važno da upravo te osobe svojim ponašanjem, vrijednostima i prioritetima budu primjer u koji će se ostali članovi moći ugledati, slijediti ih i podržavati. U poslovnom svijetu etika podrazumijeva "primjenu općih etičkih pravila na poslovno ponašanje" (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 576), čime poslovna organizacija stječe

veći ugled i pozitivno mišljenje u javnosti, bolje partnerske odnose i suradnju s ostalim dionicima iz turističke destinacije, a svojim etičkim, pravednim i moralnim ponašanjem prema svojim zaposlenicima, utječe na jačanje njihova povjerenja u organizaciju, osjećaja sigurnosti i pripadnosti te samim time doprinosi njihovom boljem, kvalitetnijem i produktivnijem radu.

U tu svrhu menadžerima i odgovornim osobama preporuča se primjena sljedećih postupaka (Robbins, Judge, 2009.: 589):

- § biti vidljiv uzor
- § priopćiti usvojena etička ponašanja odnosno kodeks ponašanja (ukoliko je i pismeno definiran) svim zaposlenicima odnosno članovima
- § osigurati etičku obuku, kroz seminare, radionice ili druge oblike obuke
- § nagraditi primjere pozitivnog etičkog ponašanja i kazniti one negativne
- § osigurati mjere zaštite kako bi zaposlenici međusobno mogli nesmetano i bez straha raspravljati.

Navedeni postupci omogućuju kvalitetnije i dugoročnije odnose sa zaposlenicima i članovima organizacije, tj. partnerima unutar organizacije, te ostalim pravnim subjektima, tvrtkama, organizacijama i ustanovama odnosno dionicima turističke destinacije, tj. partnerima izvan organizacije.

#### **3.4.4.2. Kultura usmjerena na klijente**

Vrlo je dobro poznato da se suvremeno poslovanje, uključujući i djelatnosti tercijarnog sektora, usmjeruje sve više potrebama, željama i interesima svojih kupaca, klijenata odnosno potrošača. Tako i turističke destinacije, koje teže većoj prepoznatljivosti, boljem i konkurentnijem položaju na tržištu te bržem razvoju i većem uspjehu, preoblikuju svoju turističku ponudu sukladno novim zahtjevima koje posredno ili neposredno diktiraju suvremeni turistički potrošači odnosno gosti i posjetitelji destinacije.

Danas se uspješne turističke destinacije nerijetko opisuju kao destinacije čija je ponuda kreirana „po mjeri suvremenog gosta“, što podrazumijeva prvenstveno ponudu baziranu na specifičnim profilima gostiju koji upravo tu destinaciju biraju zbog jednog ili više različitih, specifičnih motiva. No ponuda turističke destinacije kontinuirano se razvija i dopunjuje novim, atraktivnim i detaljno osmišljenim turističkim proizvodima ciljano namijenjenim određenim segmentima turističke potražnje.

Organizacijske kulture orijentirane na klijente obuhvaćaju nekoliko varijabli odnosno temeljnih pretpostavki (Robbins, Judge, 2009.: 590):

1. **tip zaposlenika** – podrazumijeva zapošljavanje otvorenih, komunikativnih i društvenih osoba;
2. **niska razina formalizacije** – odnosi se na fleksibilnost i spremnost na prilagodbu različitim zahtjevima gostiju;
3. **široko ovlaštenje zaposlenika** – obuhvaća slobodno odlučivanje zaposlenika o aktivnostima koje valja poduzeti u određenim situacijama i odnosima s gostima;
4. **vještina slušanja** – podrazumijeva vježbanje zaposlenika u pažljivom slušanju zahtjeva, prijedloga i primjedbi gostiju iz kojih potom proizlaze prijedlozi usavršavanja ponude;
5. **jasnoća uloga** – podrazumijeva specifičan položaj i vještinu zaposlenika u prilagođavanju dvjema stranama: zahtjevima i ciljevima poslodavca s jedne, te želja i očekivanja gostiju s druge strane;
6. **organizacijsko građansko ponašanje** – obuhvaća spremnost zaposlenika na preuzimanje inicijative, čak i izvan opisa redovnih radnih poslova, a sve u cilju zadovoljavanja potreba gostiju.

Dakako da ključni utjecaj na navedene varijable imaju odgovarajuće odluke i akcije nadležnih menadžera, što selekcijskim postupkom zaposlenika, njihovom obukom i edukacijom, postupkom socijalizacije i učenjem kulture, što delegiranjem i davanjem većih ovlaštenja u odlučivanju te primjerenim stilom vođenja, što odgovarajućim sustavom nagrađivanja.

U organizacijama koje su orijentirane na klijente, usmjerenost na klijenta u fokusu je u gotovom svim segmentima poslovanja što također implicira njezinu prepoznatljivost u

pojednim elementima organizacijske kulture, od strategije, vizije, ciljeva, procedura, do organizacijskih vrijednosti, klime i etičkih standarda.

Na destinacijskoj razini usmjerenost na klijente ima značajan utjecaj na temeljne postavke zajedničkih strateških dokumenata, vizije i ciljeva te projekata, a u konačnici bi takav smjer razvoja trebao rezultirati povećanjem turističkog prometa, većom prepoznatljivošću i konkurentnošću na turističkom tržištu, poticanjem na ponovljeni dolazak gostiju i pozitivnim financijskim pokazateljima za sve dionike u destinaciji.

### **3.5. Odras vizije, misije i ciljeva turističke destinacije na organizacijsku kulturu**

Svaka organizacija, bez obzira na oblik, veličinu i strukturu, u osnovi svog nastanka i postojanja ima definiranu viziju i misiju. S kojim razlogom je nastala, zbog čega postoji, gdje se vidi u dogledno vrijeme i kojim aktivnostima želi postići planirane ciljeve, samo su neke od baznih tema za razmatranje nekog subjekta. Sličnim je pristupom moguće razmatrati i određenu turističku destinaciju, kojoj su glavni dionici (lokalna samouprava, turističke organizacije, turistička poduzeća, ugostitelji, privatni iznajmljivači, trgovačka poduzeća, kulturne ustanove i drugi nositelji ukupne turističke ponude), a koji su uključeni u njezin strategijski razvoj, definirali viziju, misiju i određene ciljeve kojima će biti moguće 'izmjeriti' da li su zacrtana vizija i misija realne i objektivno dostižne.

U bazi strateškog upravljanja turističkom destinacijom, koordinacijom i utjecajem više zainteresiranih subjekata, nalazi se osnovni motiv – pokretač takvog oblika suradnje. Riječ je primarno o “upravljanju svim resursima u cilju razvoja konkurentskih prednosti i stvaranja uspjeha u budućnosti” (Magaš, 2003.: 175), što je moguće ostvariti promišljenim i planskim razvojem, kako za destinaciju, tako i za svakog dionika, nezamjenjive karike u cjelokupnom destinacijskom lancu. No koordinacija i sinergija na destinacijskoj razini grade i kvalitetniju konkurenciju među dionicima, pri čemu svaki subjekt pronalazi svoj interes u takvom obliku suradnje.



Vrijednosti koje su ugrađene u viziju i misiju cjelokupne turističke destinacije reflektiraju se s jedne strane na kulturu same destinacije, a s druge strane i na vrijednosti i ostale elemente kulture pojedinih dionika u destinaciji. Složenost i mjera utjecaja na promjene kulture dionika vjerojatno će ovisiti o vrsti kulture (jaka ili slaba), klimi te spremnosti zaposlenika konkretne organizacije na prihvaćanje promjena i prilagođavanja novim izazovima, vrijednostima, principima i načelima. Moguće je očekivati i da ukoliko se 'destinacijska' kultura bitno razlikuje od kulture pojedinog dionika, utjecaj i promjene bit će izraženiji i složeniji u implementaciji i primjeni.

### **3.6. Organizacijska kultura kao temelj odgovornosti u odlučivanju o razvoju turističke destinacije**

Važnost uloge organizacijske kulture i njezin doprinos u postizanju definiranih ciljeva i zadataka uopće nisu upitne, no pitanje je koliko kultura pojedinih dionika i ključnih nositelja cjelokupnog razvoja određene turističke destinacije te odgovarajući elementi kulture na destinacijskoj razini mogu utjecati na smjer, intenzitet i uspjeh razvoja destinacije.

Na temelju iskustva određenih europskih turističkih destinacija, koje su se svojim razvojem i istaknutim uspjehom na turističkom tržištu potvrdile kao ugledni primjeri za razvoj održivog, cjelogodišnjeg turizma, Hrvatska turistička zajednica u suradnji s vodećim nacionalnim institutima za turizam tijekom 2013. i dijelom 2014. godine održala je brojne javne rasprave „na terenu“ u cijeloj Hrvatskoj. Primarni cilj bio je uvjeriti ključne nositelje turističke ponude po različitim turističkim regijama “kako je povezivanje i klasterizacija turističkih zajednica najbolje rješenje za destinacije” (Ban, 2015.: 7). U tu svrhu odlučilo se poduzeti i odgovarajuće mjere koje će zainteresirane subjekte potaknuti na takav oblik suradnje (npr. program 'Hrvatska 365', poseban pilot projekt kreiran s ciljem poticanja poboljšanja postojećih i razvoja novih turističkih proizvoda za razdoblje pred i posezone u svrhu produljenja turističke sezone). I prema riječima nadležnog resornog ministarstva, takav oblik suradnje “mora se postići u sinergiji s

javnim sektorom kroz određene vidove poticaja i olakšica i značajno boljom organizacijom sa svim ostalim sudionicima u destinaciji” (Ban, 2015.: 7).

Zasigurno takav oblik suradnje u sinergijskom nastupu na tržištu predstavlja pravi iskorak za većinu destinacija koje su do nedavno djelovale nekoordinirano i vrlo često rasipajući raspoloživa i ograničena sredstva i resurse.

Novi oblik sustavnog upravljanja turističkom destinacijom, uključujući sve relevantne nositelje i kreatore turističke ponude te destinacije, zasigurno postavlja nova pravila i temelj podjele odgovornosti u razvoju određenog turističkog područja. Potreba za zajedničkim konsenzusom oko temeljnih strateških ciljeva razvoja destinacije podrazumijeva usvajanje i prihvaćanje zajedničkih temeljnih vrijednosti, pravila, često i simbola (npr. zajednički *brand* odnosno tržišna marka), ali i ključnih odluka oko podjele odgovornosti u realizaciji zajednički definiranih ciljeva.

Stoga organizacijska kultura dionika uključenih u razvoj turističke destinacije obavlja određenu funkciju već od samih početaka pregovaranja i dogovaranja zajedničkih strategija, ciljeva i projekata. Uloga organizacijske kulture u tom kontekstu postaje specifična i složena utoliko što obuhvaća kulturu različitih subjekata, a koje se jednom mjerom 'usklađuju i usuglašuju' ili barem mijenjaju uslijed novonastalih uvjeta usklađenog, koordiniranog i zajedničkog djelovanja na razini destinacije.

U sljedećem poglavlju ovoga rada, na primjeru odabrane turističke destinacije, slijedi opis glavnih dionika koji čine turističku industriju, uključujući subjekte javnog i privatnog sektora, a koji su obuhvaćeni provedenim istraživanjem u svrhu utvrđivanja uloge organizacijske kulture u razvoju odabrane turističke destinacije.

#### **4. ORGANIZACIJSKA KULTURA U RAZVOJU TURISTIČKE DESTINACIJE NA PRIMJERU TURISTIČKOG KLASTERA SJEVEROZAPADNE ISTRE**

Da su za uspjeh turističkog razvoja određenog područja potrebna sinergija, zajednička vizija te koordinacija i usklađivanje privatnih interesa s interesima lokalne zajednice, danas više nije upitno. Primjeri dobre prakse na području upravljanja turističkom destinacijom iz drugih turističkih zemalja ukazali su na potrebu određenih sustavnih promjena i u Hrvatskoj u skladu s nacionalnom strategijom razvoja turizma. U novije vrijeme moguće je primijetiti određene promjene poput aktivnije državne politike koja utječe na promjenu strukture kvalitete i stvaranje novih oblika turističke ponude uz određenu dodanu vrijednost, koja vrlo često predstavlja motiv odabira određene destinacije. Strateške promjene vidljive su i u smjernicama najavljenih izmjena i dopuna pojedinih zakona iz 'turističkog paketa', među kojima i u zakonskom okviru sustava turističkih zajednica. Sukladno nacionalnim i regionalnim strateškim dokumentima za razvoj turizma, prema novom modelu Hrvatska turistička zajednica kao krovna nacionalna turistička organizacija (tzv. NTO) preuzela bi odgovornost za marketinške aktivnosti i strateško planiranje na nacionalnoj razini jačanjem pozicije Hrvatske na međunarodnom tržištu. Regionalnim menadžment organizacijama (tzv. RMO) prepustila bi se odgovornost za strateško planiranje i razvoj te upravljanje marketingom na regionalnoj razini, a destinacijske menadžment organizacije (tzv. DMO) postaju ključni subjekti u sustavnom upravljanju kvalitetom destinacije te okupljanju i koordinaciji dionika javnog, privatnog i civilnog sektora u destinaciji. Primarni zadatak DMO-a postaje, dakle, strateško i operativno upravljanje destinacijom u cilju ostvarenja zajedničkih ciljeva sukladno prethodno usuglašenoj viziji razvoja destinacije na nivou svih zainteresiranih dionika. Također, jedna od ključnih smjernica u revidiranju i racionalizaciji sustava turističkih zajednica je poticanje "udruživanja pojedinih lokalnih (gradskih/općinskih) zajednica na načelima prostorno-funkcionalne i proizvodne cjelovitosti" (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2013.: 58).

Međutim, valja napomenuti da je prije više od desetljeća razvoj istarskog turizma već usmjeren ka partnerskom modelu razvoja pomoću budućih destinacijskih menadžment organizacija. Istra, kao vodeća turistička regija u Hrvatskoj, takav novi oblik sustavnog razmišljanja i upravljanja destinacijom ugradila je u *Marketing plan turizma Istre*, strateški dokument razvoja turizma za razdoblje 2004. – 2012. godine s glavnim pretpostavkama da su nužni “povezivanje i suradnja privatnog i javnog sektora koji se isprepliću i prate u svim segmentima ponude [...] Istodobno, ukupni razvoj privatnog sektora bez dogovora s javnim i obrnuto o ključnim pitanjima nije moguć” (THR International; Horwath Consulting Zagreb, 2003.). Uzimajući u obzir činjenicu da gosti ne vide i ne prepoznaju administrativne granice, dokument je ujedno, postavio model povezivanja različitih turističkih mjesta u tzv. klaster (engl. *cluster*), kojim je tako u Istri definirano ukupno sedam klastera, među kojima na krajnjem sjeverozapadu Istre klaster Umag – Novigrad, uključujući i dio unutrašnjeg područja, tj. Buje i Brtoniglu.

Isti koncept, usklađen s nacionalnim strateškim okvirom, navodi se u novom regionalnom strateškom dokumentu za razvoj turizma *Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2025.* (Horwath HTL, 2015.). Dokumentom je obuhvaćena i tržišna analiza svih 7 turističkih klastera Istre, a klaster Umag – Novigrad preimenovan je u klaster Sjeverozapadne Istre.

No, iako definirano strateškim dokumentom na regionalnoj razini, tako ponuđeni koncept razvoja na partnerskom modelu djelomično ili uopće nije zaživio u očekivanim razmjerima, pri čemu se kao osnovni problem nameće otpor prema promjenama na razini lokalnih zajednica.

Od donošenja *Marketing plana turizma Istre* iz 2004. godine, na nacionalom i međunarodnom području slijedile su određene promjene i pojava odgovarajućih okolnosti među kojima:

- § potreba za razvojem tržišnih marka kod regija
- § značajan iskorak od *low cost* koncepta i odstupanje od masovnosti temeljenoj na niskim troškovima
- § razvoj novih oblika smještajnih objekata i jačanje važnosti malih, butik hotela koji svojom cjelogodišnjom ponudom čuvaju život destinacije

- § vizija razvoja turizma visoke vrijednosti, usmjerena zahtjevnijem tržištu, koje prepoznaje najbolje vrijednosti i kvalitetu te je za takvo iskustvo spremno platiti višu, odgovarajuću cijenu
- § potreba za prepoznatljivom i definiranom turističkom markom koja se nameće tržištu
- § reorganizacija sustava turističkih zajednica najavom odgovarajućih zakonskih promjena
- § težnja i želja za stvaranjem uređene, zdrave destinacije koja je dugoročno održiva
- § pojava proizvodnog tipa poslovanja u turizmu sa slabijim naglaskom na destinacijama, a većim na destinacijskim proizvodima u svrhu produljenja sezone i kreiranja cjelogodišnje turističke ponude.

Na temelju navedenih razloga i okolnosti ključni dionici na području sjeverozapadne Istre odlučili su se za važan iskorak u strateškom razvoju turističke destinacije, što je predstavljalo prvi takav primjer u Istarskoj županiji i šire u Hrvatskoj. Riječ je formalnom osnivanju i sustavnom razvoju turističkog klastera Sjeverozapadne Istre.

#### **4.1. Formiranje turističkog klastera Sjeverozapadne Istre**

Potaknuti željom za kreiranjem jedne nove priče o sjeverozapadnoj Istri kao cjelovitoj turističkoj destinaciji, suzbijanjem sezonalnosti, povećanjem prosječne potrošnje po turistu i unaprjeđenjem vlastite destinacije zajedničkim nastupom na turističkom tržištu, glavni nositelji turističke politike destinacije klastera Sjeverozapadne Istre (u nastavku turistički klaster SZ Istre) krenuli su u izazov planiranja i razrade strategije modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom.

Početna faza ovog složenog procesa obuhvaćala je organizaciju triju radionica pod nazivom *Destinacijski Marketing Menadžment* (DMM), pod vodstvom tvrtke Horwath Consulting Zagreb d.o.o. Sudionici radionica bili su predstavnici turističkog javnog i privatnog sektora turističkog klastera SZ Istre, tj. predstavnici gradova Umag, Novigrad, Buje i općine Brtonigla, predstavnici njihovih turističkih zajednica te predstavnici

hotelskih poduzeća Istraturist Umag d.d., Laguna Novigrad d.d.<sup>2</sup> i Kempinski Hotel Adriatic. Na radionicama je sudjelovao i predstavnik županijske turističke zajednice u svrhu pomoći i monitoringa te kako bi aktivnosti bile usklađene i kompatibilne s regionalnim okvirom.

**Glavni zadaci radionica bili su:**

- § okupiti glavne dionike iz privatnog i javnog sektora turističkog klastera
- § osvijestiti i educirati glavne dionike o važnosti i načinima međusobne suradnje
- § dogovoriti se oko vizije i pozicioniranja klastera
- § identificirati osnovne probleme funkcioniranja klastera
- § pronaći rješenja i definirati akcijski plan za njihovo ostvarenje
- § definirati postojeća i kreirati nova događanja na razini klastera
- § postaviti akcijski plan za realizaciju organizacije događanja
- § definirati zajedničke marketinške aktivnosti na razini klastera
- § postaviti akcijski plan za implementaciju marketinških aktivnosti (prema Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla, Buje, 2011.: 3).

Nadalje, bilo je potrebno definirati strukturu smještajne ponude, analizirati raspoloživu opću infrastrukturu i razinu dostupnosti destinacije, izdvojiti turističke proizvode (provesti analizu postojećih, izvršiti selekciju te definirati razvoj potencijalnih i novih proizvoda s posebnim naglaskom na cikloturizmu, gastronomiji i enologiji te wellness turizmu u okviru zdravstvenog turizma, koji su *Strategijom razvoja turizma RH do 2020. godine* ocijenjeni kao proizvodi s izraženom perspektivom razvoja. Cilj radionica bio je, također, zajednički utvrditi i analizirati kompetitivne prednosti, ali i slabosti destinacije.

Na radionici je proizašlo da usluge i kvalitetu smještajne ponude trebaju pratiti kvalitetni sadržaji u destinaciji te da je nužan razvoj destinacijskih proizvoda koji će postati motiv dolaska. Također, sudionici radionice prepoznali su potrebu da se postavi model suradnje javnog i privatnog sektora kao jednog od temeljnih razvojnih načela hrvatskog

---

<sup>2</sup> Od jeseni 2015. godine hotelska tvrtka Laguna Novigrad d.d. sa sjedištem u Novigradu na tržištu djeluje pod tržišnom markom *Aminess hotels & campsites*. S obzirom na to da tvrtka ima u svojem vlasništvu turističke objekte u dvjema destinacijama, Istri i Dalmaciji, Uprava tvrtke opredijelila se za jedinstvenu marku koja će obuhvaćati obje destinacije.

turizma do 2020. godine te destinacijskog upravljanja kao jednog od ključnih preduvjeta razvoja hrvatskog turizma.

Na temelju održanih radionica i analize prikupljenih podataka izrađen je dokument *Destinacijski management sustav - Izvještaj sa radionica destinacijskog marketing menadžmenta*, na temelju kojeg su sudionici radionica krenuli u sljedeću fazu procesa strateškog razvoja modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom. U okviru druge faze pristupilo se formalnom definiranju okvira modela turističkog klastera SZ Istre, pri čemu je "osnovna ideja da, uz jasnu distinkciju proizvoda, usuglašeni na nivou strategije clustera, svaki dionik zauzme svoju poziciju u clusteru pritom ne ugrožavajući poziciju drugih dionika" (Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla, Buje, 2011.: 3). Osnovni preduvjet formalnog partnerstva bilo je prihvaćanje i usuglašavanje zajedničke strategije razvoja, vizije, ciljeva i modela participacije pojedinih subjekata u financiranju zajedničkih projekata. Nakon višemjesečnog dogovaranja, krajem 2010. godine formalni partneri turističkog klastera SZ Istre postale su turističke zajednice gradova Umag, Novigrad, Buje te turistička zajednica općine Brtonigla, putem kojih su zastupljeni njihovi članovi (mali obiteljski hoteli, privatni iznajmljivači, turističke agencije, ugostitelji i drugi), te hotelska poduzeća Istraturist Umag d.d. i Laguna Novigrad d.d.

Iz provedene analize klastera i rezultata provedenih radionica proizašao je dokument *Marketing plan clustera Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje*, kao jedan od glavnih alata za realizaciju definiranih ciljeva. Dokument obuhvaća konkretne smjernice i plan aktivnosti za provedbu definiranih projekata na nivou klastera za razdoblje od godine dana. Funkcija marketing plana je višestruka:

1. osigurava discipliniran pristup alokaciji destinacijskih resursa;
2. usmjerava (koordinira i fokusira) aktivnosti dionika;
3. služi kao sredstvo kontrole pri analizi realizacije postavljenih ciljeva i načina korištenja resursa. (Križman Pavlović, 2008.: 174 - 175)

Upravo iz tih razloga, marketing plan predstavlja temeljni operativni dokument realizacije usvojenih strateških smjernica razvoja turističkog klastera SZ Istre.

Glavne koristi implementacije tako definiranog marketing plana jesu sljedeće:

- § sinergijsko udruživanje i djelovanje privatnog i javnog sektora
- § dugoročno i usklađeno planiranje
- § definiranje i usuglašavanje prioriternih projekata
- § ciljano i koordinirano usmjeravanje financijskih tokova
- § izgradnja identiteta i podizanje razine imidža klastera
- § privlačenje pažnje postojećih i potencijalnih gostiju pute jasne turističke marke
- § uspješno i kvalitetno pozicioniranje
- § osnaživanje interesa tržišta i otvaranje novih tržišta
- § kreiranje i razvoj proizvoda
- § široka paleta ponude (Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla, Buje, 2011.: 3).

Formalni partneri, putem svojih upravnih tijela, prihvatili su *Marketing plan klastera Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje* svjesni glavnih prednosti sustavnog upravljanja turističkom destinacijom modelom turističkog klastera SZ Istre, u svrhu unaprjeđenja kvalitete ukupne turističke ponude i učvršćivanja pozicije destinacije idealne za odmor.

Na temelju klsterskog marketing plana, svaki partner sudjeluje u određenom udjelu u financiranju planiranih klsterskih projekata za razdoblje od godinu dana:

- § **promocija** (tiskani materijali, prezentacije, studijska putovanja (novinari), baza fotografija i filmova, bike signalizacija)
- § **e-marketing** (razvoj i operativno vođenje destinacijskih internetskih stranica [www.coloursofistria.com](http://www.coloursofistria.com), SEM<sup>3</sup>, društvene mreže, blog)
- § **proizvodi** (gourmet, bike, nogomet, tenis, wellness)
- § **dogođanja**.

Ključ sufinanciranja klsterskih projekata po partneru temelji se na udjelu u ukupnom broju noćenja ostvarenom u prethodnoj godini odnosno sukladno interesu dionika za razvoj pojedinih destinacijskih proizvoda (npr. u razvoju proizvoda poput wellness TZG Buje i TZO Brtonigla uopće ne participiraju). U svrhu kvalitetnijeg upoznavanja turističkog klastera u nastavku rada pobliže su predstavljeni osnovni elementi organizacijske kulture turističkog klastera SZ Istre.

---

<sup>3</sup> SEM (engl. *Search engine marketing*) obuhvaća oglašavanje putem Internet tražilica.



## 4.2. Organizacija turističkog klastera Sjeverozapadne Istre

S ciljem pravednog i transparentnog funkcioniranja klastera te potpune implementacije marketing plana, prva faza uspostavljanja formalne organizacije turističkog klastera SZ Istre obuhvaćala je definiranje i usuglašavanje odgovornosti svih dionika postavljanjem odgovornih osoba i timova za realizaciju dogovorenih aktivnosti. U tu svrhu formiran je Odbor klastera kao tijelo upravljanja aktivnostima koje se kreiraju i implementiraju na razini klastera. Članovi Odbora klastera su predstavnici glavnih dionika klastera, tj. direktori turističkih zajednica i predstavnici partnerskih hotelskih poduzeća. Nadalje, za kvalitetan i što uspješniji razvoj destinacijskih turističkih proizvoda formirani su projektni timovi za svaki strateški projekt odnosno proizvod. Sastav projektnih timova čine zaposlenici formalnih partnera i vanjski suradnici posebno angažirani za razvoj konkretnog proizvoda (npr. projektni tim za gourmet proizvod).

Članovi Odbora klastera i projektnih timova sastaju se redovito kako bi kontinuirano razmjenjivali informacije prikupljene s terena i pratili realizaciju zadanih ciljeva te, u slučaju potrebe, pravovremeno intervenirali na eventualno potrebna poboljšanja. Ostali dionici u sastavu klastera, koji nisu i formalni partneri, upoznati su s klasterskim projektima, proizvodima i aktivnostima putem turističkih zajednica koje ih zastupaju, na redovnim sjednicama tijela turističkih zajednica.

Kreiranje, koordinacija i u konačnici komercijalizacija novih destinacijskih proizvoda, doživljaja i iskustava s područja klastera povjereni su poduzeću ISTRA D.M.C. turistička agencija, inženjering, izgradnja i korištenje sportskih objekata, d.o.o. u sastavu Istraturista Umag d.d., sa sjedištem u Umagu. Riječ je o novoosnovanom poduzeću u ulozi destinacijske menadžment agencije (engl. *Destination management company*) koja preuzima komercijalni aspekt upravljanja turističkom ponudom i proizvodima klastera SZ Istre. Tijekom proteklih godina poduzeće je postalo nositelj brojnih međunarodnih sportskih, gourmet i drugih vrsta događanja u destinaciji.

**Analiza primjera dobre prakse.** Analizirajući primjere inozemne dobre prakse iz područja destinacijskog menadžmenta, brojni su slučajevi koji u kreiranju turističke marke destinacije potvrđuju da je uloga sinergije javnog i privatnog sektora od iznimne važnosti. U svrhu dobivanja kvalitetnije analize elemenata organizacijske kulture turističkog klastera SZ Istre, autorica ovoga rada izabrala je primjer talijanske planinske turističke destinacije Val Gardene. Prema navodima iz inozemne literature, temeljna organizacijska struktura turističke destinacije Val Gardena obuhvaća tri turistička ureda odnosno organizacije<sup>4</sup>, koje su međusobno dislocirane sukladno administrativnim granicama, a čiji rad koordinira krovna turistička organizacija<sup>5</sup> u ulozi destinacijske menadžment organizacije. Dok su lokalni turistički uredi zaduženi za aktivnosti vezane uz boravak gosta u mjestu, pružanje informacija, organizaciju događanja, uređenje turističkog mjesta i dr., rad turističke organizacije usmjeren je na razvoj marketinških strategija, odnosa s javnošću, osmišljavanje politike promocije te brigu o imidžu destinacije. Na slici 7. prikazan je pregled glavnih komparativnih prednosti dviju odabranih turističkih destinacija prema obradi autorice rada na temelju dostupne literature.

---

<sup>4</sup> Associazioni turistiche (tal.).

<sup>5</sup> Consorzio turistico (tal.).

**Slika 7. Usporedba komparativnih prednosti dviju odabranih turističkih destinacija, Val Gardene i turističkog klastera SZ Istre**

VAL GARDENA	KLASTER SZ ISTRE
§ dugogodišnja tradicija u ugostiteljskoj djelatnosti	§ visokokvalitetna gourmet ponuda uz valoriziranje tradicijskih vrijednosti i suvremene gastronomije
§ zanimljiva arhitektura	§ geografski položaj
§ urbana sredina poput one u mjestu Ortisei koje nudi mogućnosti zabave	§ raznovrsnost i visoka razina kvalitete smještajnih objekata
§ kultura lokalnih sredina (ladinska kultura, tradicija izrade jedinstvenih drvenih skulptura)	§ raznovrsnost rekreativnih objekata (nogomet, tenis, wellness ponuda)
§ naziv destinacije dobro etabliran na turističkom tržištu	§ kvalitetni i raznovrsni program događanja, s naglaskom na pred i posezoni
§ 'zrela' destinacija svjesna svojih prednosti, ali i nedostataka (npr. osjetljiv odnos prema prirodi i strogo upravljanje odnosom izgrađenosti i iskorištenosti prostora i broja smještajnih kapaciteta)	§ kvalitetan sustav tematiziranih turističkih proizvoda i iskustava
§ imidž destinacije – asocijacija s Dolomitima	§ prednosti diferenciranog razvoja turizma na obali i unutrašnjosti

Izvor: Prilagođeno prema Trentino School of Management (2007.). *La comunicazione di marca nelle destinazioni turistiche alpine: il caso Val Gardena*. Trento. i Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla, Buje (2011.). *Marketing plan clustera Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje*.

**4.3. Ključni elementi organizacijske kulture u upravljanju destinacijom turističkog klastera Sjeverozapadne Istre**

Prihvatanjem *Marketing plana clustera Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje*, formalni partneri i dionici klastera pristupili su zajedničkom razvoju i upravljanju svoje destinacije s određenim očekivanjima. Neke od očekivanih prednosti novog oblika upravljanja vlastitom turističkom destinacijom bile su sljedeće:

- § veća prepoznatljivost destinacije
- § konkurentniji položaj na tržištu
- § raznovrsnija turistička ponuda
- § uspješna realizacija destinacijskih projekata
- § povećanje turističkog prometa

§ postizanje vrhunske kvalitete proizvoda i usluga

§ dugoročno održiv razvoj cjelokupne destinacije na dobrobit gostiju i domicilnog stanovništva.

Provedenim istraživanjem u okviru ovoga rada ispitano je zadovoljstvo predstavnika formalnih partnera turističkog klastera SZ Istre realiziranim destinacijskim projektima tijekom proteklog petogodišnjeg razdoblja, a čiji su rezultati izneseni u poglavlju 5.

#### ***4.3.1. Vizija, misija i ciljevi destinacije turističkog klastera Sjeverozapadne Istre s implikacijom promjene organizacijskih kultura glavnih dionika***

Na temelju mišljenja dionika koji su sudjelovali na radionicama usuglašeni su i definirani temeljni okviri novog modela upravljanja destinacijom turističkog klastera SZ Istre.

Razvoj je vođen vizijom klastera Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje koji će imati reputaciju vrhunskog klastera u Hrvatskoj zbog “svoje **raznovrsnosti i visoke razine kvalitete** smještaja, rekreativnih objekata, **tipične hrane i vina, jake tradicije** i autentičnog gostoprimstva. [...] **cjelogodišnjem programu aktivnosti** i jedinstvenim eventima [...] **sustav tematiziranih proizvoda/iskustava**, koji će podržavati diferenciran razvoj turizma na obali i unutrašnjosti” (Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje, 2011.: 4).

Glavni dionici klastera, dakle, odlučili su planski usmjeriti razvoj destinacije ka raznovrsnoj i cjelogodišnjoj turističkoj ponudi temeljenoj na izvrsnosti, pritom koristeći sve raspoložive resurse i identificirane prednosti. Temelj diferencirane ponude leži u prednostima spoja 'plave i zelene Istre', tj. uvijek atraktivne obale, ali i sve privlačnije unutrašnjosti.

Prema *Marketing planu turizma Istre 2004. – 2012.* klaster Sjeverozapadne Istre pozicioniran je kao klaster idealan za “aktivni odmor i kratke boravke povezane sa sportskim i zdravim načinom života”, posebice za područje Umaga, dok je Novigradu definiran razvoj u smjeru valoriziranja identiteta “ribarskog naselja s mirnim načinom života”. U bogatoj turističkoj ponudi Istre, Hrvatske i ostalih konkurentskih mediteranskih

zemalja, želja dionika klastera je istaknuti klaster SZ Istre usmjeravajući njegov razvoj na 4 ključna elementa (Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje, 2011.: 4):

1. **sport** – aktivan odmor, zabava
2. **gourmet** – gastronomska ponuda, vina, maslinova ulja, vrhunski restorani i konobe
3. **priroda** – kampovi, aktivnosti u prirodi, uživanje u krajoliku
4. **more** – hoteli i apartmani, *wellness*, nautički turizam.

Navedeni elementi ujedno predstavljaju polazište u definiranju destinacijskog vizualnog identiteta o kojemu će biti više govora u nastavku.

Ovako definiranom vizijom destinacije, zajedničkim resursima žele se ostvariti sljedeći glavni ciljevi:

1. produžiti sezonu na ostale mjesece u godini, kreirajući specifične proizvode i događanja koji su namijenjeni pred i posezoni
2. produžiti vrijeme boravka turista ponudom paketa proizvoda
3. povećati potrošnju turista
4. utjecati na ponovljeni dolazak turista (Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje, 2011.: 4).

Ciljevi su dakako zajednički i vrijede za sve dionike pojedinačno, no njihovo bi ostvarenje trebalo biti lakše dostižno udružujući raspoložive resurse i potencijale, kako financijske, tako i ljudske, u želji za unaprjeđenjem kvalitete ponude i učvršćivanjem pozicije destinacije idealne za odmor.

#### **4.3.2. Simboli – kreiranje nove tržišne marke destinacije**

Za turističku destinaciju i njezino pozicioniranje na tržištu od iznimne je važnosti vizualni identitet kojim će se predstaviti domaćoj i stranoj turističkoj potražnji. U slučaju povezivanja nekoliko turističkih mjesta sinergijskim djelovanjem i predstavljanjem pomoću modela turističkog klastera, opravdanost za kreiranje turističke marke destinacije zajedničkim vizualnim identitetom već je prepoznata i potvrđena na brojnim inozemnim primjerima. Turistička destinacija Val Gardena, kao odabrani primjer dobre

prakse, već nekoliko desetljeća razvija destinacijski menadžment, a rezultati krovnog komunikacijskog koncepta potvrđeni su, između ostalog, i uspješnim cjelogodišnjim poslovanjem te pozitivnim utjecajem na fizičke i financijske turističke rezultate. Prema podacima statističkog ureda Autonomne pokrajine Bolzano (Bocen), turistički dolasci i noćenja bilježe kontinuirani rast još od 1950. godine, osim blažeg pada početkom 80-ih i sredinom 90-ih (Istituto Provinciale di Statistica ASTAT, 2016.). U pregledu prometa novijeg datuma, blaži pad registriran je 2012. godine. Promatrajući proteklo petogodišnje razdoblje ostvarenje ukazuje na stopu rasta po broju dolazaka od 14% za područje cijele Val Gardene, pri čemu je u mjestu Ortisei zabilježen najveći porast (+15%). U promatranom razdoblju zabilježen je porast i u broju turističkih noćenja stopom rasta od 7%. Tablica 4. prikazuje dinamiku kretanja dolazaka i noćenja pojedinačno po mjestima u sastavu Val Gardene za razdoblje od 2011. do 2015. godine.

**Tablica 4. Dolasci i noćenja Val Gardene za razdoblje od 2011. do 2015. godine**

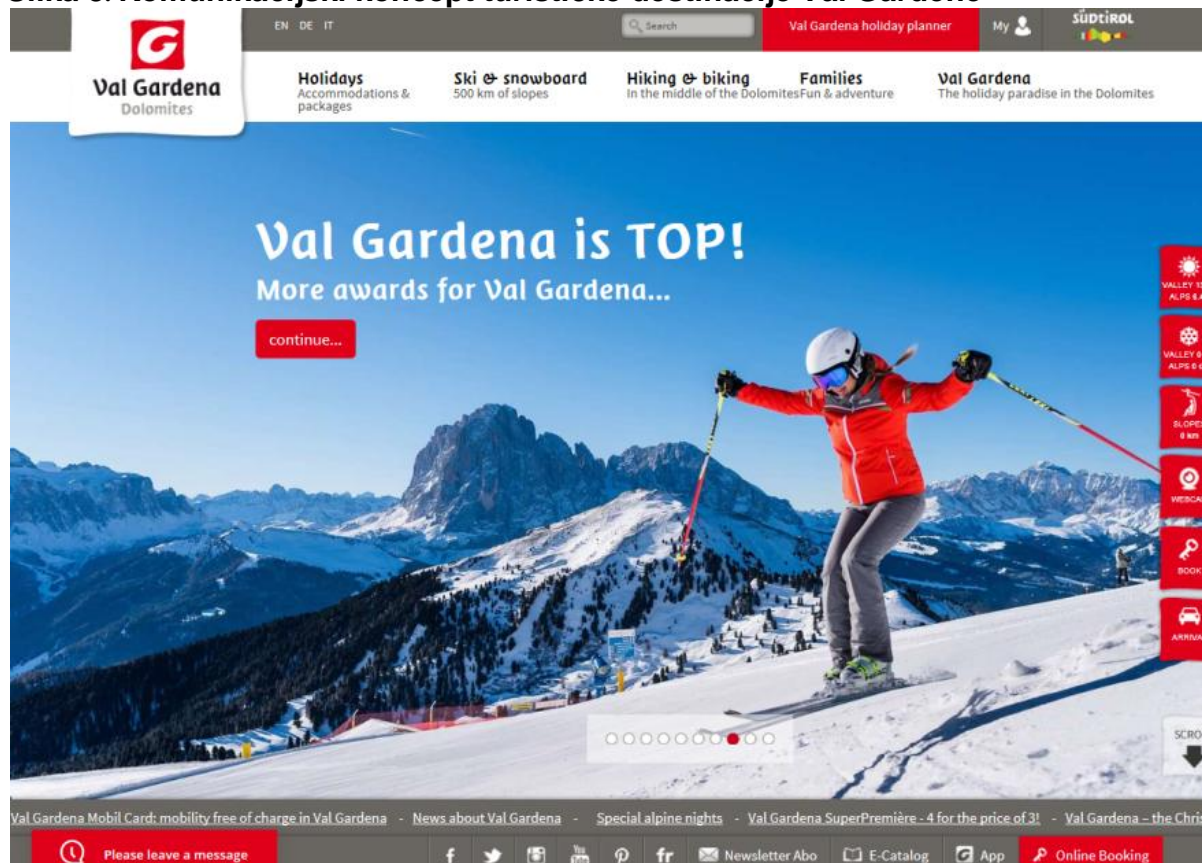
Turistički promet	2011.		2012.		2013.		2014.		2015.		Index 2015/2011	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
Ortisei	154.664	853.470	152.976	836.181	156.159	847.245	164.255	871.825	177.487	937.257	115	110
S. Cristina	64.823	364.244	65.402	364.701	66.376	357.586	67.641	360.933	73.219	384.576	113	106
Selva Gardena	201.427	1.180.033	202.160	1.167.024	204.239	1.159.460	214.424	1.189.510	227.346	1.249.636	113	106
<b>Ukupno Val Gardena</b>	<b>420.914</b>	<b>2.397.747</b>	<b>420.538</b>	<b>2.367.906</b>	<b>426.774</b>	<b>2.364.291</b>	<b>446.320</b>	<b>2.422.268</b>	<b>478.052</b>	<b>2.571.469</b>	<b>114</b>	<b>107</b>

Izvor: Turistička organizacija Val Gardena.

Koordinacija i razvoj tržišne marke turističke destinacije Val Gardena započeo je još potkraj 1960-ih godina kada su započele pripreme za svjetsko prvenstvo u alpskom skijanju iz 1970. godine. Tim je povodom prihvaćen zajednički logotip i započeo je razvoj destinacijske menadžment organizacije, pri čemu su 1992. i 1993. godina obilježile vrlo važno razdoblje kada je turistička organizacija i formalno osnovana. Analizirajući raspoložive znanstveno-stručne radove na temu razvoja tržišne marke Val Gardene, proizašlo je mišljenje o primjeni zajedničke marke, čiji se izvorni tekst prenosi u cjelosti: "L' immagine, intesa come rappresentazione complessiva del prodotto ed elemento di differenziazione, costituisce quindi, a parte il prezzo, l' unico strumento a disposizione

del consumatore per scegliere un bene turistico<sup>6</sup>” (Trentino School of Management, 2007.: 12). Slika 8. prikazuje komunikacijski koncept turističke destinacije Val Gardene koji se trenutno primjenjuje.

**Slika 8. Komunikacijski koncept turističke destinacije Val Gardene**



Izvor: Preuzeto s poveznice <http://www.valgardena.it/en/>, rujan 2016.

Turistički klaster SZ Istre prvi je klaster Istre koji je prihvatio primjenu marketinškog koncepta koji se oslanja na promociju cjelokupnog klastera kao turističke destinacije pri čemu su definirani krovna tržišna marka i zajednički vizualni identitet formalnih partnera klastera, tj. turističkih zajednica i hotelskih poduzeća u sastavu klastera.

Novi vizualni identitet Turističke zajednice Grada Umaga i umaškog hotelskog poduzeća Istraturist Umag d.d. predstavljen je javnosti u srpnju 2010. godine u Umagu u okviru teniskog turnira ATP Croatia Open. Predstavljanju su prisustvovali, također, svi glavni

<sup>6</sup> U prijevodu s talijanskog jezika: *Imidž, shvaćen kao cjelokupno predstavljanje proizvoda i element diferencijacije, uz cijenu predstavlja jedini instrument koji je potrošaču na raspolaganju u izboru turističkog dobra.*

dionici današnjeg klastera SZ Istre. Tijekom narednih mjeseci slijedilo je dogovorno prihvaćanje krovne destinacijske tržišne marke i od strane ostalih formalnih partnera, tj. turističkih zajednica gradova Novigrad, Buje i općine Brtonigla te hotelskog poduzeća Laguna Novigrad d.d. iz Novigrada. Glavni motiv uvođenja krovnog komunikacijskog koncepta klastera je prezentiranje svih dionika na postojan i unificiran način, uz mogućnost i želju da i ostali nositelji turističke ponude postepeno preuzmu i koriste elemente tržišne marke.

Tržišna marka klastera SZ Istre razrađena je na osnovu novog koncepta destinacije Umag, pri čemu klaster karakterizira lepeza s četiri boje koje simbolično predstavljaju osnovne kategorije na kojima je koncipirana tržišna marka:

- § *sport* – aktivan odmor, zabava (narančasta boja)
- § *gourmet* – gastronomska ponuda, vina, maslinova ulja, vrhunski restorani i konobe (ružičasta boja)
- § *priroda* – kampovi, aktivnosti u prirodi, uživanje u krajoliku (zelena boja)
- § *more* – hoteli i apartmani, wellness, nautički turizam (plava boja)

Međusobnim dogovorom dionika prihvaćena je primjena krovne tržišne marke klastera putem zajedničke marketinške strategije prvenstveno temeljene na online platformama i suradnji s PR agencijama za ciljna tržišta, vizualnom i verbalnom identitetu formalnih partnera kad je riječ o komunikaciji destinacije, pri čemu se podrazumijevaju poslovno dopisivanje, cestovna signalizacija, promotivni materijali i dr. U nastavku na slici 9. prikazana je krovna tržišna marka klastera sa sloganom.

**Slika 9. Krovna tržišna marka i slogan turističkog klastera SZ Istre**



Izvor: Preuzeto s poveznice <http://www.coloursofistria.com/hr/o-nama>, rujan 2016.



Osim krovnog, destinacijskog vizualnog identiteta, osmišljen je i slogan *U svim bojama Istre* (engl. ... *in all the colours of Istria*) čija je glavna svrha komunicirati da turistički klaster Sjeverozapadne Istre pomoću boja prezentira svoje specifičnosti i diferencijaciju unutar Istre u svrhu bolje promocije komparativnih prednosti za poticanje dolaska turista u pred i posezoni.

#### **4.3.3. Komunikacijski kanali turističkog klastera Sjeverozapadne Istre**

Komunikacija koju primijenjuje turistički klaster SZ Istre razlikuje komunikacijske kanale usmjerene prema gostima, članovima klastera te djelatnicima unutar dviju hotelskih poduzeća u sastavu klastera.

**Komunikacija klastera SZ Istre prema gostima.** Ulaganja u razvoj destinacijskih projekata i proizvoda nužno je kvalitetno, efikasno i pravovremeno iskomunicirati svojim potencijalnim i postojećim gostima na ciljanim tržištima. U kontekstu promocije hrvatskog turizma jednim od glavnih razvojnih ograničenja smatra se prekomjerno korištenje offline komunikacijskih kanala, a nedovoljno onih online. Stoga se turistički klaster SZ Istre opredijelio za kombinaciju različitih komunikacijskih kanala, u čiji razvoj partneri klastera ulažu odgovarajuća financijska sredstva u okviru klasterskog godišnjeg marketing plana.

Komunikacijski koncept klastera obuhvaća dvije osnovne grupe:

##### **§ online komunikaciju**

- destinacijska web stranica [www.coloursofistria.com](http://www.coloursofistria.com)
- mobilna aplikacija *NW Istria*
- stranica društvenih mreža [discover.coloursofistria.com](http://discover.coloursofistria.com)
- društveni kanali (*Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, G+*)
- blog stranica [blog.coloursofistria.com](http://blog.coloursofistria.com),

##### **§ offline komunikaciju**

- tiskani promotivni materijal
- PR aktivnosti

- studijske grupe
- prezentacije.

Prema riječima odgovornih osoba za destinacijski marketing klastera najučinkovitijima su se pokazali online kanali primarno zbog brzine pružanja informacija na jednostavan i kreativan način i uz mogućnost pristupa ciljnim skupinama gostiju i tržištima. Naglasili su da je to “najbolji način ne samo za poticanje gostiju na dolazak već i za stvaranje ambasadora koji našim angažmanom u poticanju na komunikaciju pozitivno reagiraju i pozivaju svoje prijatelje na upoznavanje naše destinacije i praćenje onog što radimo” (HrTurizam.hr Turistički news portal, 2016.).

Komunikacija klastera SZ Istre prema gostima velikim dijelom temelji se na destinacijskoj web stranici [www.coloursofistria.com](http://www.coloursofistria.com), gdje su na jednom mjestu dostupne sve informacije u svezi cjelokupne turističke ponude klastera, potrebne za što jednostavniji i kvalitetniji odabir destinacije za odmor. Web stranica je aktivna od 2011. godine, a tijekom godina postupno je razvijana i poboljšavana različitim sadržajem usmjerenim primarno postojećim i potencijalnim gostima, ali i predstavnicima sredstava javnog priopćavanja (kutak *Media*). Web stranica danas obuhvaća 5 jezičnih varijanti i dodatne 4 u obliku mini *site*-a sažetog sadržaja. Web stranica [www.coloursofistria.com](http://www.coloursofistria.com), čija je naslovnica prikazana na slici 10., je zajednička službena Internet stranica svih četiriju turističkih zajednica u sastavu klastera, dok hotelske kuće Istraturist Umag d.d. i Laguna Novigrad d.d. dodatno financiraju web stranice u pojedinačnom vlasništvu.

Slika 10. Naslovna stranica službenih web stranica klastera SZ Istre  
[www.coloursofistria.com](http://www.coloursofistria.com)



Izvor: Preuzeto s <http://www.coloursofistria.com/hr/> dana 18. listopada 2016.

Pored web portala, u klasteru su se opredijelili za različite inovativne kanale komunikacije sa svojim gostima, među kojima valja istaknuti online nagradne natječaje, gostovanja blogera i novinara te fotografa iz čitavog svijeta. Iz klastera ističu “kako vjernost i lojalnost uvijek treba nagrađivati, pa naše korisnike često znamo razveseliti bogatim nagradnim natječajima, ali isto tako ih volimo iznenaditi poklonom iz nekog povoda koji nije javno objavljen i tako im se zahvaliti” (HrTurizam.hr Turistički news portal, 2016.). Iz navedenog je moguće zaključiti da se komunikacija klastera prema vani temelji na ležernom, pozitivnom i inovativnom pristupu.

Specifičnost bloga klastera SZ Istre (slika 11.) je da su autori objavljenih tekstova i doživljajnih putopisa poznate osobe koje su imale priliku osobno iskusiti brojne sadržaje koje nudi područje klastera. Želja klasterskog tima je ponuditi svojim gostima autentična

i izvorna iskustva osoba koje nisu direktno povezane s klasterom, a osobno su istražile i pokušale otkriti ponudu ovog turističkog područja.

### Slika 11. Blog klastera SZ Istre



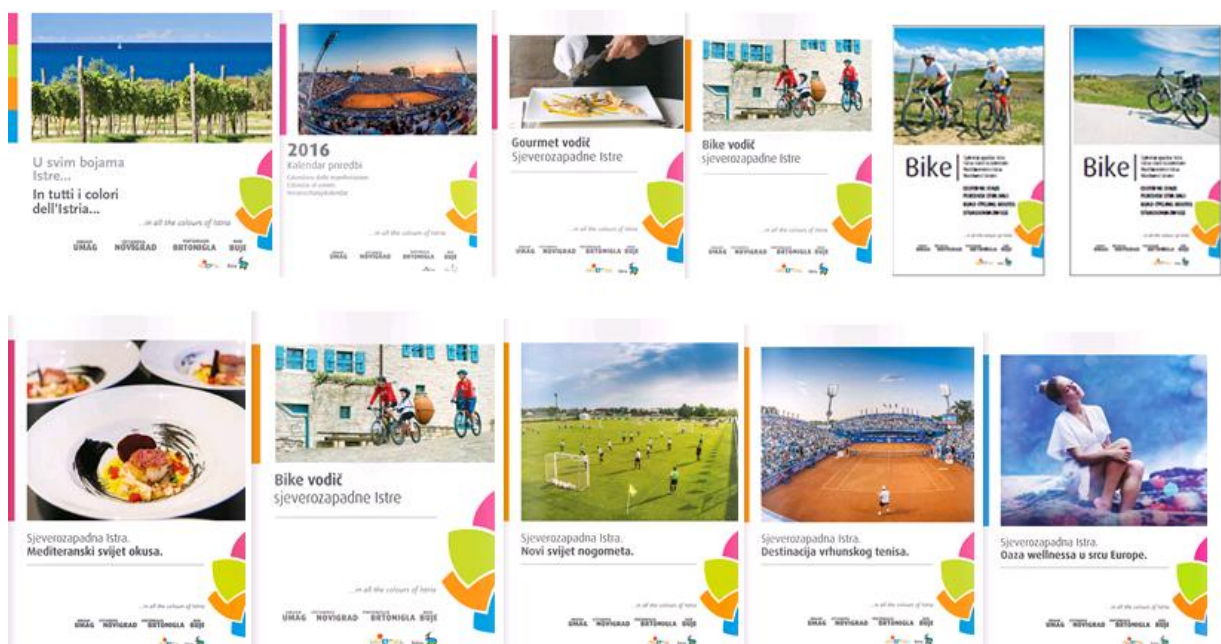
Izvor: Preuzeto s <http://blog.coloursofistria.com/> dana 18. listopada 2016. godine.

Tim klastera SZ Istre odlučio je obogatiti komunikaciju sa svojim gostima inovativnom mobilnom aplikacijom NW Istria (engl. *North-western Istria*). Riječ je o besplatnoj mobilnoj aplikaciji koja je dostupna za iPhone i Android korisnike, a namijenjena je gostima koji tek planiraju svoje putovanje i odmor na području klastera ili su već u destinaciji te istražuju različite mogućnosti raspoložive tijekom boravka.

Dodatna prednost komunikacije putem online kanala omogućuje sustavno praćenje uspješnosti rada na temelju različitih izvora analitičkih podataka. Takve analize predstavljaju dragocjen izvor informacija članovima tima klastera SZ Istre u donošenju odluka o daljnjem razvoju i poboljšanju projekata.

Spominjući tradicionalne komunikacijske kanale valja istaknuti da je u Istri turistički klaster SZ Istre bio prvi koji je razvio model zajedničkih promotivnih tiskanih materijala s ciljem objedinjavanja cjelokupne ponude klastera i unificiranog predstavljanja tržištu na četiri strana jezika. Među brojnim tiskanim materijalima, poput imidž kataloga, posebnog gourmet ili bike vodiča s atraktivnim itinererima i korisnim informacijama za sve goste klastera, svakako valja istaknuti iskorak klaster tima u objedinjavanju i planskom raspoređivanju mnogobrojnih događanja različitog karaktera za cijelo turističko područje klastera. U tu svrhu već duži niz godina klaster SZ Istre svojim gostima i domicilnom stanovništvu nudi zaseban kalendar događanja za tekuću turističku godinu. Na slici 13. prikazane su naslovnice glavnih tiskanih promotivnih publikacija koje se razlikuju po segmentima ponude i odabranim destinacijskim turističkim proizvodima.

**Slika 12. Lepeza tiskanih promotivnih materijala klastera SZ Istre**



Izvor: Preuzeto s <http://www.coloursofistria.com/hr/> dana 18. listopada 2016.

**Komunikacija među članovima klastera SZ Istre.** Drugi aspekt komuniciranja klastera SZ Istre odnosi se na kanale komunikacije među članovima klastera te djelatnicima unutar dviju hotelskih poduzeća, formalnih partnera u klasteru. Naime, uvođenje, predstavljanje i širenje ideje o klasteru SZ Istre među formalnim partnerima, a potom i

svim interesnim skupinama u klasteru bila je zasigurno vrlo osjetljiva i ključna faza u implementaciji sustavnog upravljanja destinacijom modelom turističkog klastera SZ Istre. Iz prikupljenih informacija tijekom istraživanja, čiji su rezultati izneseni u 5. poglavlju, autorica rada utvrdila je da je komunikacija među partnerima intenzivirana, primarno zbog dogovaranja strateških projekata klastera, a potom i zbog provedbe aktivnosti i kontrole realizacije postavljenih ciljeva.

Na prvoj razini, u užem krugu suradnika održavaju se redoviti sastanci članova Odbora klastera (na mjesečnoj osnovi ili po potrebi i češće), a dopisivanje elektronskom poštom i telefonskim putem gotovo su na dnevnoj osnovi, posebice u susret realizaciji određenog zajedničkog događanja, dolaska grupe novinara ili sl.

Na drugoj razini, onoj unutar pojedine organizacije – formalnog partnera u sastavu klastera, komunikacija među članovima ovisi o veličini same organizacije. U turističkim zajednicama, gdje je broj zaposlenih od 2 do maksimalno 5, komunikacija je svakodnevna i osobna (kraći sastanci, e-mail dopisivanje). U hotelskim poduzećima u sastavu klastera, koji predstavljaju organizacije s većim brojem zaposlenika (od 200 do 1200 radnika<sup>7</sup>), za kvalitetno, efikasno i brzo prenošenje informacija primijenjuju se različiti oblici komuniciranja poput sljedećih:

- § sastanci na različitim organizacijskim razinama (Uprava, odjel)
- § elektronsko dopisivanje
- § Intranet
- § službeni list organizacije
- § *team building* susreti i dr.

Na trećoj razini, kojom se organizacije u sastavu klastera obraćaju vanjskom okruženju putem predstavnika sredstava javnog priopćavanja, turistički klaster SZ Istre koristi:

- § službena priopćenja u tiskanom i/ili digitalnom obliku
- § konferencije za tisak

---

<sup>7</sup> Prema *Godišnjem izvješću za 2015. godinu*, Grupa Istraturist je 31. prosinca 2015. godine imala 367 radnika zaposlenih na stalnim radnim mjestima, a u razdoblju od svibnja do rujna bilo je angažirano 1.200 sezonskih radnika.

Laguna Novigrad d.d. zapošljava od 201 do 500 radnika, prema podacima dostupnim na poveznici <https://laguna-novigrad.crobiznet.com/>, studeni 2016.

§ prezentacije za specijalizirane medije na području klastera, u Hrvatskoj i u inozemstvu, na odabranom tržištu (npr. prezentacija tematskog gourmet događaja u određenom ugostiteljskom objektu uključenom u projekt ili simulacija odabrane gourmet priče u odabranom inozemnom ugostiteljskom objektu u cilju autentičnijeg iskustva pozvanih stranih novinara).

Važnost kvalitetne komunikacije i razmjene iskustava na temelju dobivenih povratnih informacija s terena, od neupitne je važnosti za uspješnu realizaciju destinacijskih projekata. Da li je komunikacija među dionicima poboljšana nakon uvođenja modela klastera SZ Istre, jedno je od pitanja na koje se pokušalo dobiti odgovor od samih sudionika u projektu, a rezultati su izneseni u poglavlju 5.

#### ***4.3.4. Ostale vrijednosti turističkog klastera Sjeverozapadne Istre***

U pogledu vrijednosti organizacije, pored zajednički usuglašene strategije razvoja turističke destinacije te vizije, misije i ciljeva, zanimljivo je razmatrati principe i stupanj kvalitete koji su uvaženi, prihvaćeni i koji se prenose među dionicima turističke destinacije.

Kao što je ranije već istaknuto, specifičnost temeljnih organizacijskih vrijednosti na primjeru turističke destinacije poput turističkog klastera SZ Istre leži u različitosti i specifičnostima vrijednosti pojedinih dionika u sastavu klastera. Također, valja istaknuti da dionici, uz svoje osobne vrijednosti i vrijednosti organizacije čiji su članovi, upoznaju se s novim, zajedničkim vrijednostima na razini turističke destinacije. Pretpostavka zajedničkog djelovanja i sinergije u upravljanju turističkom destinacijom je prihvaćanje i prilagođavanje novim vrijednostima. Jedan od ciljeva istraživanja u okviru ovoga rada jest i utvrđivanje stupnja prihvaćenosti novih, klusterskih vrijednosti i njihove usklađenosti s osobnim sustavom vrijednosti predstavnika ispitanih dionika u sastavu klastera.

#### **4.4. Turistički klaster Sjeverozapadne Istre prije i poslije uvođenja sustavnog upravljanja destinacijom modelom klastera**

U cilju potpunijeg prezentiranja turističkog klastera SZ Istre u nastavku rada slijedi pregled turističkog prometa i ponude klastera, uz usporedbu razdoblja prije i poslije formalnog uvođenja upravljanja destinacijom modelom klastera.

##### **4.4.1. Turistički promet klastera Sjeverozapadne Istre**

Područje turističkog klastera SZ Istre prostire se na 240.74 km<sup>2</sup> i obuhvaća 24 620 stanovnika. U 2013. godini ukupni prihodi triju gradova i jedne općine u sastavu klastera iznosili su 3,4 milijarde kuna, od čega su prihodi od turizma iznosili gotovo 856 milijuna odnosno 25%. Ukupan broj zaposlenih na području klastera iznosio je 5 535 osoba, od čega je 1 775 osoba odnosno 32% bilo zaposleno u turističkom sektoru (Horwath HTL, 2015.: 65). Navedeni podaci potvrđuju iznimno važnu ulogu turizma na ovom području, što dodatno nameće potrebu za kontinuiranim unaprjeđenjem i inovativnim mjerama poticanja daljnjeg turističkog razvoja.

Analiza turističkog prometa klastera SZ Istre obuhvaća razdoblje od 2008. do 2015. godine, uz napomenu da je 2011. godina obilježila početak implementacije i primjene prvog zajedničkog Marketing plana klastera.

U tablici 5. moguće je primijetiti kontinuirani porast broja turističkih dolazaka i noćenja, osim neznatnog pada zabilježenog u 2009. godini te značajnijeg pada 2013. godine, nakon čega je vidljiv ponovni oporavak. U konačnici 2015. godine ostvaren je porast broja dolazaka od 212 445 (42%) te noćenja u iznosu od 1,3 milijuna odnosno 45%. Dakako, tako značajan porast rezultat je povećanja broja smještajnih kapaciteta, ali i sustavnog ulaganja u podizanje kvalitete destinacije.



**Tablica 5. Turistički promet klastera SZ Istre, Istarske županije i Hrvatske za razdoblje 2008. – 2015. godine**

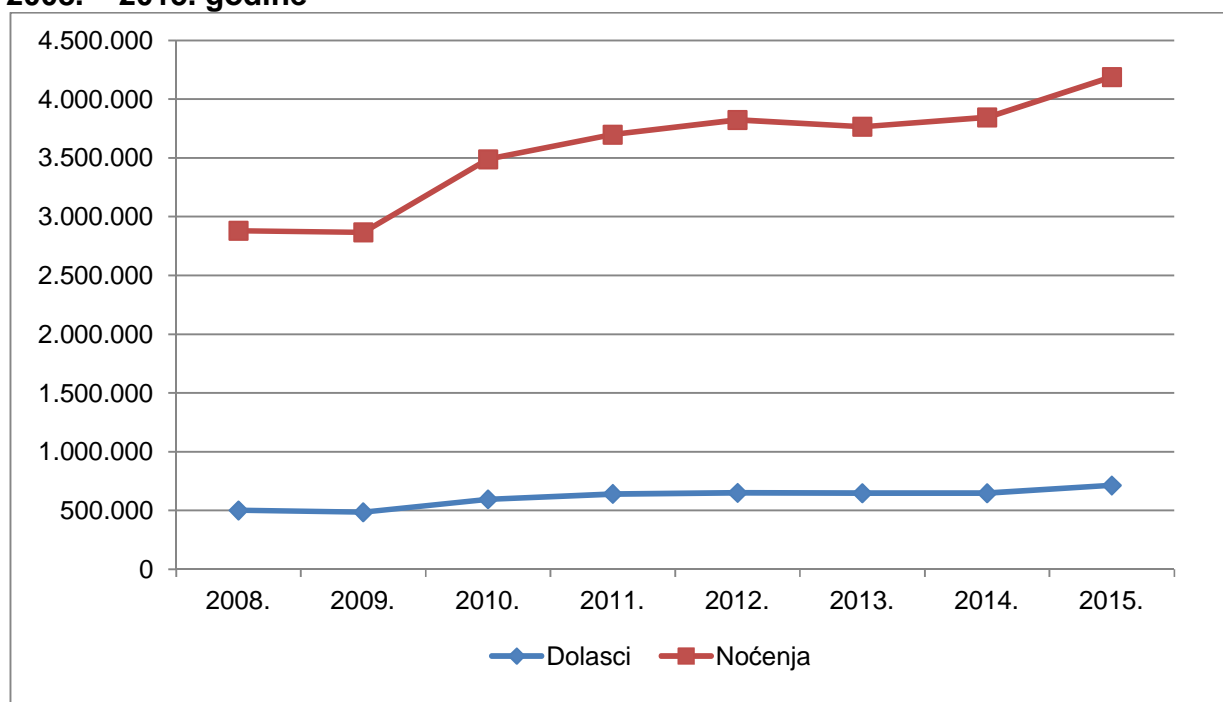
Godina	2008.		2009.		2010.		2011.		2012.		2013.		2014.		2015.	
	Turistička destinacija	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci
TZG Umag	285.689	1.592.670	275.622	1.528.173	377.851	2.122.544	398.300	2.223.039	391.820	2.231.852	371.742	2.103.379	365.979	2.033.534	409.697	2.218.786
TZG Novigrad	148.612	828.716	140.222	838.732	142.949	843.141	165.264	946.510	179.390	1.024.748	186.955	1.034.106	193.306	1.175.317	203.840	1.267.420
TZO Brtonigla	35.563	301.215	37.779	342.884	41.657	363.414	42.655	357.894	44.520	385.371	53.607	458.280	54.470	480.572	65.863	531.763
TZG Buje	30.593	156.366	31.004	156.090	31.790	158.719	33.753	169.598	33.897	179.600	34.546	169.435	31.987	155.015	33.502	169.579
Klaster SZ Istre	500.457	2.878.967	484.627	2.865.879	594.247	3.487.818	639.972	3.697.041	649.627	3.821.571	646.850	3.765.200	645.742	3.844.438	712.902	4.187.548
TZIŽ	2.786.479	18.612.753	2.724.169	18.703.774	2.737.779	19.041.644	3.012.204	20.646.728	3.159.985	21.992.869	3.195.564	22.032.695	3.272.280	22.274.541	3.570.668	23.668.568
HTZ	11.260.807	57.103.494	10.934.474	56.299.647	10.604.116	56.416.379	11.455.677	60.354.275	11.835.160	62.743.463	12.441.476	64.827.814	13.128.416	66.483.948	14.343.323	71.605.315
Udio klastera u TZIŽ-u	18%	15%	18%	15%	22%	18%	21%	18%	21%	17%	20%	17%	20%	17%	20%	18%
Udio klastera u HTZ-u	4%	5%	4%	5%	6%	6%	6%	6%	5%	6%	5%	6%	5%	6%	5%	6%

*Napomena: Podaci za TZG Umag i TZG Novigrad za razdoblje 2010.-2015. ne obuhvaćaju promet ostvaren u nautici jer podatke prikuplja Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture te se isti pribrajaju naknadno, dok turistički promet za TZIŽ i HTZ uključuje i promet ostvaren u nautici. Od 2010. godine podaci na području TZG Umaga sadrže podatke TZ Savudrije zbog objedinjavanja ovih dviju turističkih zajednica.*

Izvor: Obrada autorice na temelju podataka preuzetih sa <http://www.istra.hr/hr/pr/statistika> i <http://www.mint.hr/default.aspx?id=976>.

Slika 13. grafički prikazuje trend kretanja turističkog prometa klastera SZ Istre u promatranom razdoblju od 2008. do 2015. godine.

**Slika 13. Dinamika kretanja turističkog prometa klastera SZ Istre za razdoblje 2008. – 2015. godine**



*Napomena: Podaci za TZG Umag i TZG Novigrad za razdoblje 2010.-2015. ne obuhvaćaju promet ostvaren u nautici jer podatke prikuplja Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture te se isti pribrajaju naknadno, dok turistički promet za TZŽI i HTZ uključuje i promet ostvaren u nautici. Od 2010. godine podaci na području TZG Umaga sadrže podatke TZ Savudrije zbog objedinjavanja ovih dviju turističkih zajednica.*

Izvor: Obrada autorice na temelju podataka preuzetih sa <http://www.istra.hr/hr/pr/statistika>.

Zanimljiv je podatak prikazan u tablici 6. koji ukazuje da je na godišnjoj razini udio klastera u realiziranom turističkom prometu u Istri za razdoblje 2008. - 2015. porastao s 18 na 20% u dolascima turista odnosno s 15 na 18% u ostvarenim noćenjima. Također, na godišnjoj razini udio klastera SZ Istre u nacionalnom turističkom prometu za promatrano razdoblje porastao je s 4 na 5% u dolascima odnosno s 5 na 6% u realiziranim noćenjima.

**Tablica 6. Udio turističkog klastera SZ Istre u turističkom prometu Istarske županije za 2008. i 2015. godinu**

	Dolasci				Noćenja			
	2008.	Udio u TZŽ-u (%)	2015.	Udio u TZŽ-u (%)	2008.	Udio u TZŽ-u (%)	2015.	Udio u TZŽ-u (%)
Umag	285.689	10%	409.697	11%	1.592.670	9%	2.218.786	9%
Novigrad	148.612	5%	203.840	6%	828.716	4%	1.267.420	5%
Brtonigla	35.563	1%	65.863	2%	301.215	2%	531.763	2%
Buje	30.593	1%	33.502	1%	156.366	1%	169.579	1%
Ukupno klaster SZ Istre	500.457	18%	712.902	20%	2.878.967	15%	4.187.548	18%
Ukupno TZŽ	2.786.479		3.570.668		18.612.753		23.668.568	

*Napomena: Podaci za TZG Umag i TZG Novigrad za razdoblje 2010.-2015. ne obuhvaćaju promet ostvaren u nautici jer podatke prikuplja Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture te se isti pribrajaju naknadno, dok turistički promet za TZŽI i HTZ uključuje i promet ostvaren u nautici. Od 2010. godine podaci na području TZG Umaga sadrže podatke TZ Savudrije zbog objedinjavanja ovih dviju turističkih zajednica.*

Izvor: Obrada autorice na temelju podataka preuzetih sa <http://www.istra.hr/hr/pr/statistika>.

Međutim, valja uzeti u obzir da je većina klusterskih aktivnosti usmjerena na pred (ožujak, travanj, svibanj) i sezonske mjeseci (rujan, listopad, studeni), a pojedina događanja traju tijekom zimskog razdoblja (siječanj, prosinac). Iz tog razloga iz ukupnog godišnjeg turističkog prometa klastera SZ Istre izdvojeni su samo pred i sezonski mjeseci, što je prikazano u tablici 7. Dobiveni rezultati analize ukazuju na odstupanje u odnosu na ranije obrazložene godišnje rezultate te na pozitivne rezultate klastera u promatranom terminu.

**Tablica 7. Turistički promet klastera SZ Istre izvan glavne sezone za razdoblje 2008. – 2015. godina**

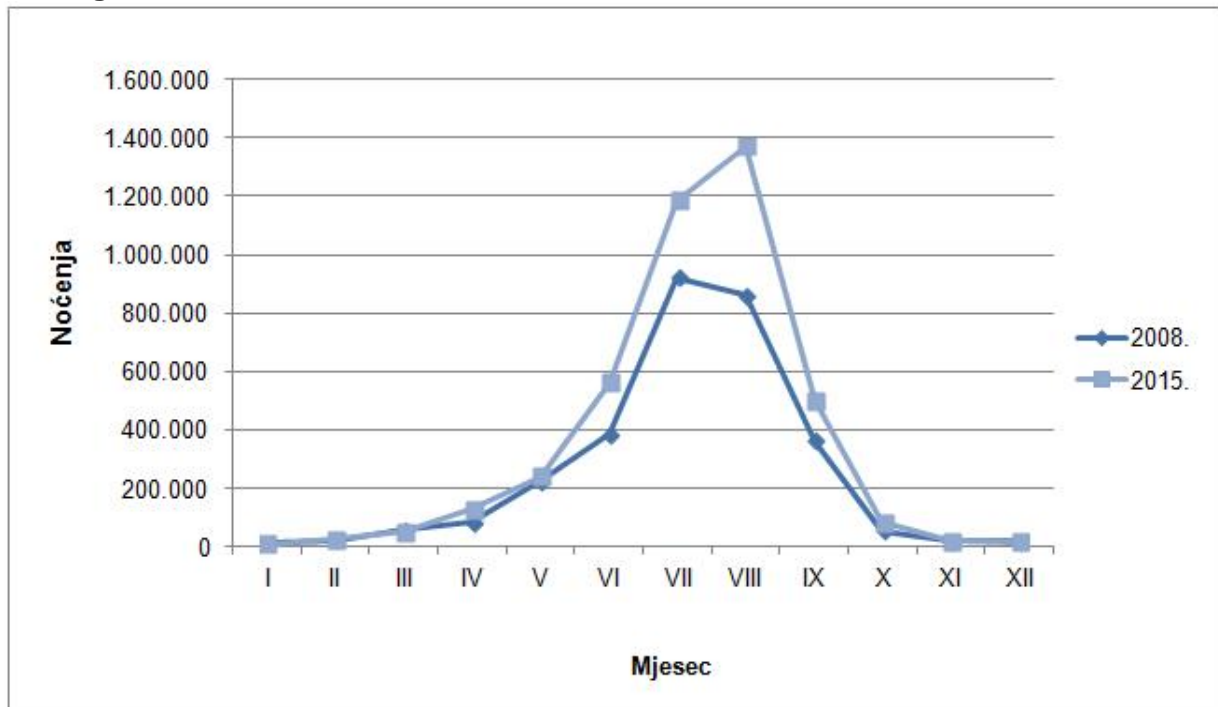
TURISTIČKA NOĆENJA	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Siječanj	14.062	16.290	14.671	16.027	13.898	11.530	11.569	10.196
Veljača	23.584	21.103	20.250	24.634	18.523	18.950	19.591	26.631
Ožujak	56.533	22.347	35.404	33.825	42.550	51.357	45.850	52.119
Travanj	82.917	95.363	112.298	147.512	125.913	103.125	125.752	127.625
Svibanj	225.291	189.603	209.058	155.071	200.647	243.577	188.290	239.184
Rujan	362.233	378.893	366.922	410.376	428.909	422.072	436.671	501.255
Listopad	55.015	61.783	62.589	83.859	68.813	67.150	76.488	82.504
Studen	17.310	17.530	16.657	24.356	22.666	21.458	18.062	18.959
Prosinac	18.713	16.810	13.297	14.325	11.772	11.445	12.661	14.952
Ukupno pred i sezona	855.658	819.722	851.146	909.985	933.691	950.664	934.934	1.073.425
Ukupni godišnji turistički promet	2.878.967	2.865.879	3.487.818	3.697.041	3.821.571	3.765.200	3.844.438	4.187.548

*Napomena: Podaci za TZG Umag i TZG Novigrad za razdoblje 2010.-2015. ne obuhvaćaju promet ostvaren u nautici jer podatke prikuplja Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture te se isti pribrajaju naknadno, dok turistički promet za TZŽI i HTZ uključuje i promet ostvaren u nautici. Od 2010. godine podaci na području TZG Umaga sadrže podatke TZ Savudrije zbog objedinjavanja ovih dviju turističkih zajednica.*

Izvor: Statistika turističkih zajednica Istarske županije. Preuzeto s <http://www.istra.hr/hr/pr/statistika>.

Analizirajući podatke o ostvarenim noćenjima iz tablice 7., u promatranom razdoblju utvrđen je značajan porast ostvarenih noćenja u pred i posezonskom razdoblju na koje su usmjerene klusterske aktivnosti (npr. ciljna sportska, gourmet, wellness i druga događanja). S obzirom na to da je jedan od zadanih ciljeva klastera SZ Istre upravo produljenje turističke sezone izvan ljetnih mjeseci, moguće je zaključiti da je opravdano ulaganje u promociju i organizaciju klusterskih aktivnosti izvan glavne turističke sezone, posebice u proljetnim i jesenskim mjesecima. Uspoređujući realizirana noćenja klastera u 2015. godini s 2008. godinom, posebno se ističu pozitivni rezultati za veljaču (+12%), travanj (+54%), svibanj (+6%), rujan (+38%), listopad (+50%) i studeni (+10%). Mjesec ožujak, slično travnju, obilježavaju oscilacije u uspjehu realiziranog prometa koji ovisi o kalendaru i rasporedu uskršnjih blagdana.

**Slika 14. Sezonalnost turističkih noćenja u turističkom klasteru SZ Istre u 2008. i 2015. godini**



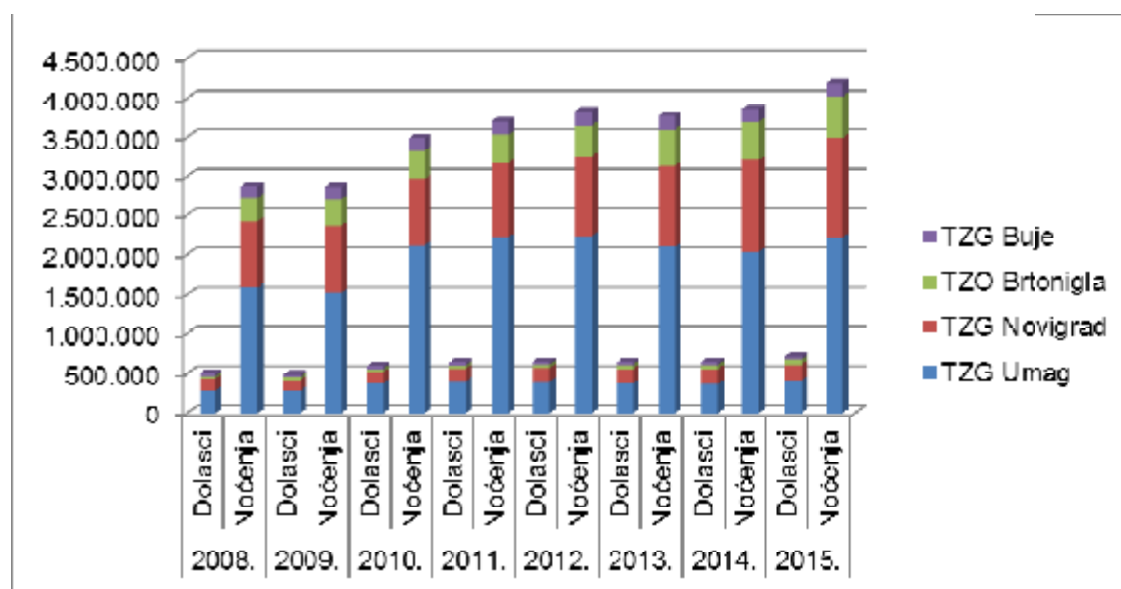
*Napomena: Podaci za TZG Umag i TZG Novigrad za razdoblje 2010.-2015. ne obuhvaćaju promet ostvaren u nautici jer podatke prikuplja Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture te se isti pribrajaju naknadno, dok turistički promet za TZŽI i HTZ uključuje i promet ostvaren u nautici. Od 2010. godine podaci na području TZG Umaga sadrže podatke TZ Savudrije zbog objedinjavanja ovih dviju turističkih zajednica.*

Izvor: Statistika turističkih zajednica Istarske županije preuzeto s <http://www.istra.hr/hr/pr/statistika>.

Podaci prikazani na slici 14. potvrđuju da je glavnina godišnjeg turističkog prometa realizirana tijekom ljetnih mjeseci glavne sezone (lipanj, srpanj, kolovoz). Međutim, sredstva sustavno usmjerena na projekte i programe klastera od 2011. godine, primarno za izvansezonsko razdoblje, potvrđuju uspješne rezultate što je vidljivo iz značajnog i kontinuiranog porasta turističkih noćenja u pred i posezonskim mjesecima, što je u skladu s klsterskim, županijskim i nacionalnim strateškim okvirom razvoja turizma.

Analiza strukture turističkog prometa unutar klastera (slika 15.) potvrdila je vodeću ulogu Umaga koji je u 2015. godini sudjelovao s 53% u ukupnom ostvarenim noćenjima. Slijede ga Novigrad s udjelom od 30%, Brtonigla (13%) i Buje (4%). Sva turistička mjesta u sastavu klastera bilježe pozitivnu stopu rasta po broju turističkih noćenja u odnosu na 2008. godinu: Umag (+39%), Novigrad (+53%), Brtonigla (+77%), Buje (+8%).

**Slika 15. Struktura turističkog prometa klastera SZ Istre po turističkim zajednicama za razdoblje 2008. – 2015. godine**



*Napomena: Podaci za TZG Umag i TZG Novigrad za razdoblje 2010.-2015. ne obuhvaćaju promet ostvaren u nautici jer podatke prikuplja Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture te se isti pribrajaju naknadno, dok turistički promet za TZŽI i HTZ uključuje i promet ostvaren u nautici. Od 2010. godine podaci na području TZG Umaga sadrže podatke TZ Savudrije zbog objedinjavanja ovih dviju turističkih zajednica.*

Izvor: Obrada autorice na temelju podataka preuzetih sa <http://www.istra.hr/hr/pr/statistika>.

Drugi aspekt promatranja rezultata turističkog klastera SZ Istre je obuhvaćen analizom duljine boravka gostiju na području klastera. Iz podataka navedenih u tablici 8. prepoznaje se opći trend smanjivanja duljine boravka gostiju u destinaciji. Moguće je primijetiti da je u 2012. godini evidentiran najdulji boravak gostiju u svim destinacijama klastera, ali i na regionalnom i nacionalnom području. Međutim, osim navedene godine, uspoređujući 2015. godinu s početnom 2008. godinom, vidljivo je blaže smanjenje prosječnog boravka gostiju na godišnjem nivou, osim za cjelokupni klaster SZ Istre, gdje je zabilježen neznatni porast.

**Tablica 8. Prosječna duljina boravka na području klastera SZ Istre, Istarske županije i Hrvatske za razdoblje od 2008. do 2015. godine (u danima)**

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
TZG Umag	5,6	5,5	5,6	5,6	5,7	5,7	5,6	5,4
TZG Novigrad	5,6	6,0	5,9	5,7	5,7	5,5	6,1	6,2
TZO Brtonigla	8,5	9,1	8,7	8,4	8,7	8,5	8,8	8,1
TZG Buje	5,1	5,0	5,0	5,0	5,3	4,9	4,8	5,1
<b>Klaster SZ Istre</b>	<b>5,8</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>5,8</b>	<b>5,9</b>	<b>5,8</b>	<b>6,0</b>	<b>5,9</b>
<b>TZIŽ</b>	<b>6,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,0</b>	<b>6,9</b>	<b>7,0</b>	<b>6,9</b>	<b>6,8</b>	<b>6,6</b>
<b>HTZ</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	<b>5,2</b>	<b>5,1</b>	<b>5,0</b>

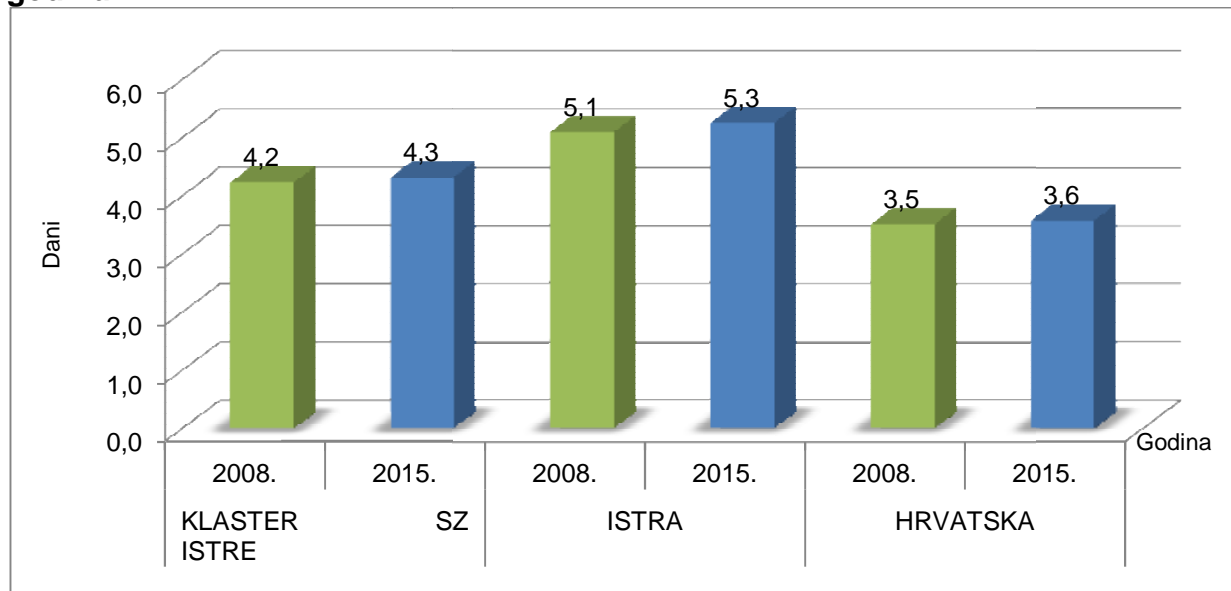
*Napomena: Podaci za TZG Umag i TZG Novigrad za razdoblje 2010.-2015. ne obuhvaćaju promet ostvaren u nautici jer podatke prikuplja Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture te se isti pribrajaju naknadno, dok turistički promet za TZIŽ i HTZ uključuje i promet ostvaren u nautici. Od 2010. godine podaci na području TZG Umaga sadrže podatke TZ Savudrije zbog objedinjavanja ovih dviju turističkih zajednica.*

Izvor: Obrada autorice na temelju podataka preuzetih sa <http://www.istra.hr/hr/pr/statistika> i <http://www.mint.hr/default.aspx?id=976>.

Navedeno slijedi globalne trendove duljine boravka gostiju koji već duži niz godina vrlo često biraju češće, ali kraće turističke boravke u destinaciji. Nastojanje klastera, ujedno jedan od glavnih ciljeva, jest poticanje gostiju na ponovni dolazak u destinaciju. Gosti klastera SZ Istre na godišnjem nivou prosječno borave kraće u usporedbi s prosjekom Istre, ali dulje u usporedbi s nacionalnim prosjekom. U mjesecima izvan glavne turističke sezone boravci gostiju u destinaciji razumljivo su znatno kraći od godišnjeg prosjeka, primarno zbog toga što je riječ uglavnom o vikend boravcima ili je boravak vezan uz obilježavanje određenog blagdana, održavanja određenog događanja ili sl. Slika 16. prikazuje usporedbu prosječne duljine boravka gostiju na području klastera SZ Istre, Istre i Hrvatske u pred i posezonskim<sup>8</sup> mjesecima 2008. i 2015. godine.

<sup>8</sup> Analizom su izostavljeni ljetni mjeseci glavne turističke sezone (lipanj, srpanj i kolovoz).

**Slika 16. Usporedba prosječne duljine boravka gostiju na području turističkog klastera SZ Istre, Istarske županije i Hrvatske u pred i posezoni za 2008. i 2015. godinu**



*Napomena: Podaci za TZG Umag i TZG Novigrad za 2015. godinu ne obuhvaćaju promet ostvaren u nautici jer podatke prikuplja Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture te se isti pribrajaju naknadno, dok turistički promet za TZŽI i HTZ uključuje i promet ostvaren u nautici. Od 2010. godine podaci na području TZG Umaga sadrže podatke TZ Savudrije zbog objedinjavanja ovih dviju turističkih zajednica.*

Izvor: Obrada autorice na temelju podataka preuzetih sa <http://www.istra.hr/hr/pr/statistika> i <http://www.mint.hr/default.aspx?id=976>.

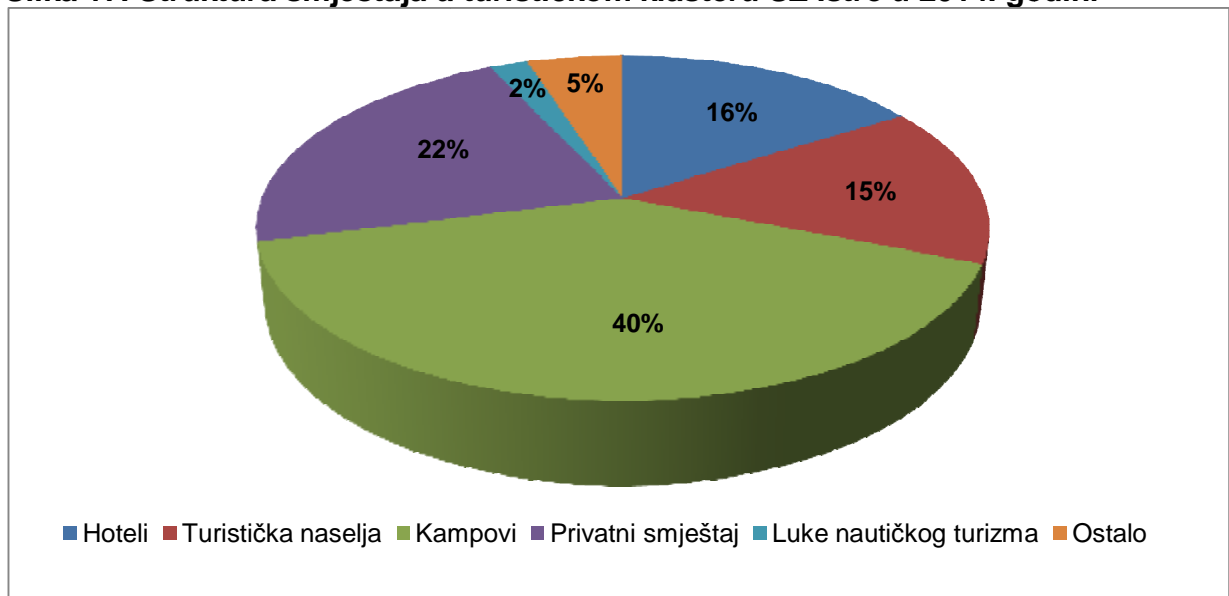
Prosječna duljina boravka gostiju na području turističkog klastera SZ Istre u odnosu na prosjek Istre kraća je prije i poslije uvođenja sustavnog upravljanja destinacijom modelom klastera te bilježi neznatno povećanje. Međutim, gosti klastera SZ Istre dulje borave u destinaciji u usporedbi s nacionalnim prosjekom duljine boravka gostiju u mjesecima izvan glavne turističke sezone.

#### 4.4.2. Turistička ponuda klastera Sjeverozapadne Istre

U nastavku slijedi kraći opis turističkog klastera SZ Istre putem pregleda strukture smještaja, događanja te destinacijskih proizvoda klastera.

**Struktura smještaja.** U turističkom klasteru SZ Istre ukupnu strukturu smještajnih kapaciteta čine hoteli, turistička naselja, kampovi, privatni smještaj, luke nautičkog turizma i ostali oblici smještaja. Slika 17. prikazuje da u klsterskoj strukturi smještaja dominiraju kampovi i privatni smještaj, koji zajedno čine 62% ukupnih kapaciteta, prema podacima iz 2014. godine. Struktura se tijekom godina poboljšava, no sukladno nacionalnoj strategiji razvoja turizma, potrebne su dodatne promjene u smjeru povećavanja smještajnih kapaciteta u hotelima i kontroliranja daljnjeg porasta kapaciteta u segmentu privatnog smještaja.

**Slika 17. Struktura smještaja u turističkom klasteru SZ Istre u 2014. godini**



Izvor: Horwath HTL. (2015.). *Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2025.*, Poreč: Turistička zajednica Istarske županije: 66.



**Događanja.** Getzov (2005.) je stav da se “događanja mogu shvaćati kao atrakcije koje motiviraju lokalno stanovništvo i turiste na putovanje i koje mogu povećati turističku potrošnju te produljiti boravak u turističkoj destinaciji” (prema Krajnović A., Buškulić A., Bosna J., 2016.: 177). Prema novijem domaćem istraživanju provedenom na području Zadarske županije, među glavnim nedostacima u turističkom valoriranju događanja turističke zajednice ističu “nedostatak ljudskih potencijala (u obrazovanju i iskustvu) koji bi trebali organizirati i upravljati događanjima stvaranjem dodane vrijednosti, nedostatak financijskih resursa i sponzora i, u konačnici, suradnje lokalnog stanovništva” (Krajnović A., Buškulić A., Bosna J. , 2016.: 185). Turistički klaster SZ Istre odlučio je iskoristiti prednosti suradnje javnog i privatnog sektora i pridati posebno značenje razvoju tematskih događanja kao važnom potencijalu razvoja destinacije.

Izvršetak s početne radionice *Destinacijski Marketing Menadžment (DMM)* iz 2010. godine, obuhvaćena je detaljna analiza svih događanja u mjestima u sastavu klastera SZ Istre koji su klasificirani sukladno tematskoj grupi pripadanja (sport i rekreacija, eno - gourmet, kultura, zabava i casino). Nadalje, s obzirom na svoju strukturiranost, organizaciju i rezultate, proizašla je odluka o zajedničkom investiranju na nivou klastera u 21 događanje (tablica 9.):

**Tablica 9. Razvoj zajedničkih događanja na nivou turističkog klastera SZ Istre**

Postojeća događanja koja ne trebaju doradu.	7 događanja
Postojeća događanja koja trebaju doradu.	8 događanja
Nova događanja.	6 događanja
<b>Ukupno</b>	<b>21 događanje</b>

Izvor: Horwath HTL. (2010.). *Destinacijski Marketing Menadžment – Finalni izvještaj*. Zagreb: Cluster Umag – Novigrad.

Bila je to polazna baza koja se tijekom narednih godina razvijala, mijenjala i prilagođavala novim trendovima i zahtjevima tržišta.

Slika 18. prikazuje pregled klusterskih događanja u 2016. godini čiji su organizatori zajednički turističke zajednice u sastavu klastera i/ili Istra D.M.C. d.o.o. Ovaj pregled ne obuhvaća događanja koja su također u organizaciji pojedinačnih turističkih zajednica

samostalno ili u suradnji s ostalim dionicima u klasteru, a koja su obuhvaćena gore spomenutim izvješćem *Destinacijski Marketing Menadžment (DMM)*.

**Slika 18. Događanja u turističkom klasteru SZ Istre za 2016. godinu**

Klasterska događanja	Sport	Enogastronomija	Wellness
Istria Winter Cup	<input checked="" type="checkbox"/>		
Dani školjaka u sjeverozapadnoj Istri		<input checked="" type="checkbox"/>	
Wellness Moments			<input checked="" type="checkbox"/>
Dani istarskih šparoga		<input checked="" type="checkbox"/>	
Istria Wine & Walk		<input checked="" type="checkbox"/>	
27. Croatia Open Umag*	<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Istria Granfondo*	<input checked="" type="checkbox"/>		
1. Istria Youth Cup*	<input checked="" type="checkbox"/>		
Dani švoja		<input checked="" type="checkbox"/>	
Dani jadranskih lignji		<input checked="" type="checkbox"/>	

\*Organizator događanja je Istra D.M.C. d.o.o.

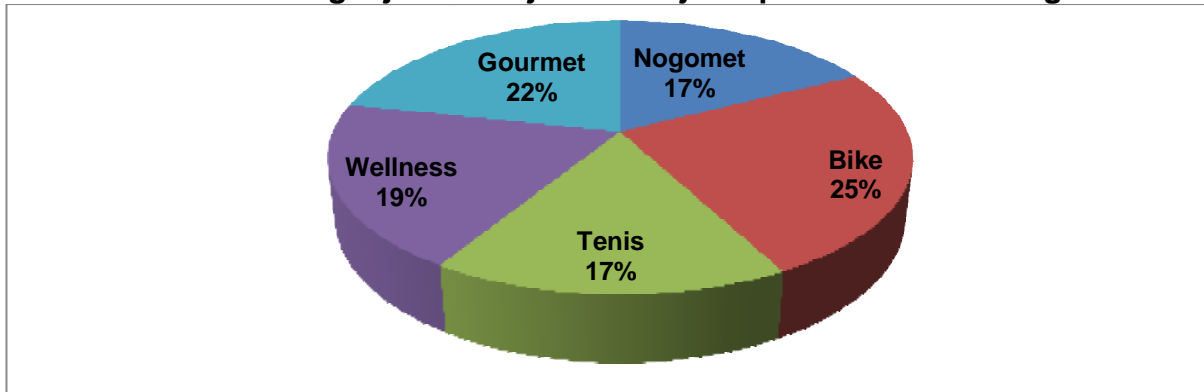
Izvor: Kalendar priredbi 2016. i [www.coloursofistria.com](http://www.coloursofistria.com).

**Destinacijski proizvodi.** Projektni razvoj destinacijskih proizvoda u turističkom klasteru SZ Istre započeo je 2011. godine primjenom *Marketing plana clustera Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje*. Prema dogovoru svih dionika u sastavu klastera, a u cilju pozicioniranja i ostvarivanja vizije klastera, definiran je razvoj 5 ključnih proizvoda:

- § nogomet
- § bike
- § tenis
- § wellness
- § gourmet.

Glavni nositelj aktivnosti razvoja navedenih destinacijskih proizvoda je Istra D.M.C. d.o.o. u kontekstu organizacije poslova i provedbe. Dodatno, za svaki proizvod je imenovan projektni tim čiji su članovi predstavnici pojedinih dionika u sastavu klastera.

**Slika 19. Struktura ulaganja u razvoj destinacijskih proizvoda za 2014. godinu**



Izvor: Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje (2014.). *Marketing plan clustera Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje za 2014. godinu*. Umag: 8.

U strukturi financijskih ulaganja za razvoj destinacijskih proizvoda u 2014. godini najveća izdvajanja odnose se na bike proizvod (25%) i gourmet proizvod (22%), sukladno strateškom cilju da klaster SZ Istre postane atraktivan i kvalitetno organiziran biciklistički klaster te ujedno i područje prepoznato po vrhunskoj eno-gourmet ponudi. Razvoj destinacijskih proizvoda obuhvaća niz promotivnih aktivnosti, organizaciju ciljnih tematskih događanja, uključivanje šireg broja dionika u sastavu klastera i komercijalizaciju posebnih paketa programa i usluga usmjerenih gostima tijekom cijele godine.

Iz klastera, također, ističu da je na dio gdje se su prikazana događanja i proizvodi, “prema statističkim podacima posjeta na web stranici [www.coloursofistria.com](http://www.coloursofistria.com) zabilježen konstantan porast klikova” (HrTurizam.hr Turistički news portal, 2016.), što dodatno potvrđuje ispravnost smjera razvoja cjelokupne klasterske ponude.

#### **4.4.3. Financijski rezultati**

Za potrebe prikaza poslovanja formalnih partnera klastera iz privatnog sektora, korišteni su javno raspoloživi godišnji financijski izvještaji dvaju hotelskih poduzeća. Povećanje fizičkog turističkog prometa u destinaciji formalnim je partnerima klastera iz privatnog sektora, umaškom Istraturistu Umag d.d. i novigradskoj Laguni Novigrad d.d., rezultiralo

i povećanjem financijskog prometa. Prema dostupnim podacima prikazanim u tablici 10., poslovni prihodi Istraturista Umag d.d. u 2015. godini zabilježili su porast od 7% u usporedbi s 2014. godinom, a u ukupnoj strukturi udio prihoda od prodaje iznosio je 99%. Istovremeno, povećanje je zabilježeno i kod poslovnih rashoda (+4%), koje je nastalo uglavnom zbog evidentiranja izvanrednih troškova odšete uslijed prestanka menadžerskog ugovora s poduzećem Sol Melia Hrvatska d.o.o.<sup>9</sup> Uspješnost poslovne 2015. godine potvrđuje ostvarena neto dobit poduzeća koja je povećana za 81% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Troškovi osoblja, koji su povećani za 2% u odnosu na 2014. godinu, čine 26% ukupnih prihoda, dok prosječni mjesečni bruto trošak po zaposlenom iznosi gotovo 11 tisuća kuna<sup>10</sup>.

**Tablica 10. Podaci o poslovanju Istraturista Umag d.d. i Lagune Novigrad d.d. za 2014. i 2015. godinu**

	Istraturist Umag d.d.		Indeks 2015./ 2014.	Laguna Novigrad d.d.		Indeks 2015./ 2014.
	31.12.2015. (u tisućama kn)	31.12.2014. (u tisućama kn)		31.12.2015. (u tisućama kn)	31.12.2014. (u tisućama kn)	
<b>Poslovni prihodi</b>	452.910	422.773	107	176.475	157.757	112
Prihodi od prodaje	449.246	411.693	109	171.901	153.574	112
<b>Poslovni rashodi</b>	372.257	357.672	104	156.428	140.527	111
Troškovi osoblja	119.767	117.527	102	41.105	37.392	110
<b>Neto dobit</b>	82.523	45.479	181	14.729	8.310	177

Izvor: Istraturist Umag d.d. (2016.). *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 31. prosinca 2015.* Umag: 8. Preuzeto s poveznice: <http://www.istraturist.com/hr/o-nama/izvjesca-o-poslovanju>; 19. listopada 2016. Laguna Novigrad d.d. (2016.). *Financijski izvještaji na datum 31. prosinca 2015. g. zajedno s izvješćem neovisnog revizora i godišnjim izvješćem.* Zagreb: 5. Preuzeto s poveznice: <https://sudreg.pravosudje.hr/register/f?p=150:2:0::NO:RP::>; 12. prosinca 2016.

<sup>9</sup> U 1998. godini sklopljen je Ugovor o uslugama između Istraturista Umag d.d. i Sol Melie Hrvatska d.o.o., partnerom u upravljanju poslovnim objektima te funkcijama prodaje, marketinga i operacija. Sol Melia Hrvatska d.o.o. je hrvatska podružnica Melia Hotels International, jedne od vodećih hotelskih kompanija u svijetu koja upravlja s više od 350 hotela u 30 zemalja. Ugovor je sporazumno raskinut dana 31.12.2015. godine, za što se Istraturist Umag d.d. obvezao platiti odštetu u iznosu od 2.25 milijuna EUR (17,2 milijuna kuna).

<sup>10</sup> Podatak je izračunat na temelju raspoloživih podataka za cjelokupnu Grupu Istraturist Umag (Istraturist Umag d.d. i Istra D.M.C. d.o.o.).

U 2015. godini u Laguni Novigrad d.d.<sup>11</sup> ostvareno je povećanje poslovnih prihoda od 12% u usporedbi s prethodnom godinom, pri čemu je udio prihoda od prodaje iznosio 97%. U ukupnom poslovnom prihodu od prodaje ostvarenje u poslovnim segmentima u Novigradu iznosilo je 145 milijuna kuna odnosno 85,7%, što je predstavljalo povećanje od 12,5% u usporedbi s 2014. godinom.

U izvješću se ističe da je navedeno povećanje rezultat ulaganja u kvalitetu proizvoda, aktivne politike, prodaje i općenito dobre turističke sezone, ali i porasta prosječne cijene smještaja i broja ostvarenih noćenja. Poslovni rashodi iznosili su 11% više nego u 2014. godini. I novigradski partner u klasteru zabilježio je značajno povećanje neto dobiti od 77% u odnosu na isto razdoblje u prethodnoj godini. Na troškove osoblja, koji su povećani za 10% u odnosu na 2014. godinu, otpada 24% ukupnih prihoda, a prosječni mjesečni bruto trošak po zaposlenom iznosi gotovo 11 tisuća kuna.

---

<sup>11</sup> Podaci Lagune Novigrad d.d., preuzeti iz Godišnjeg financijskog izvješća za 2015. godinu, obuhvaćaju rezultat cjelokupne grupacije, tj. rezultat ostvaren u prodaji po različitim poslovnim segmentima u sastavu poduzeća koji se nalaze u Dalmaciji (po jedan hotel u Orebiću i na Korčuli).

## **5. ISTRAŽIVANJE ULOGE ORGANIZACIJSKE KULTURE U RAZVOJU TURISTIČKE DESTINACIJE NA PRIMJERU TURISTIČKOG KLASTERA SJEVEROZAPADNE ISTRE**

U nastavku rada slijedi opis istraživanja provedenog na primjeru turističke destinacije klastera SZ Istre te su izneseni i obrazloženi dobiveni rezultati istraživanja.

### **5.1. Konceptualizacija problema**

Suvremena literatura sve veću pažnju posvećuje istraživanju organizacijske kulture, promatrajući različite aspekte njezinog razvoja, promjene i utjecaja na cjelokupnu organizaciju. Pri tome se najčešće razmatraju kulture različitih oblika organizacija, javnog ili privatnog sektora, ali na pojedinačnoj osnovi.

U kontekstu razvoja destinacijske menadžment organizacije, na konkretnom primjeru ovog istraživanja, turističkog klastera SZ Istre, istraživanje je usmjereno na ispitivanje utjecaja pojedinih elemenata organizacijske kulture na razvoj odabrane turističke destinacije. Glavna specifičnost ovog istraživanja je u tome što je istraživanjem obuhvaćeno više ključnih organizacija odnosno dionika u turističkom klasteru. Složenost istraživanja očituje se i u tome što se istraživanjem ispituju osnovni elementi kulture pojedinih organizacija uključenih u istraživanje. Pritom se omogućuje otkrivanje novih aspekata razvoja odabrane turističke destinacije, za koje se nastoji utvrditi jesu li rezultat uvođenja modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom putem turističkog klastera.

U autorici dostupnoj domaćoj literaturi nisu pronađeni primjeri sličnih istraživanja realiziranih za određene turističke destinacije formirane u obliku turističkog klastera, koji obuhvaća veći broj turističkih mjesta s različitog geografsko-administrativnog područja i različitim dionicima. Iz tog razloga, za usporednu osnovu, posebice pri utvrđivanju važnosti promatranja određenih elemenata organizacijske kulture, autorica je odabrala turističku destinaciju koja na inozemnom turističkom tržištu predstavlja primjer višegodišnje dobre prakse u razvoju destinacijske menadžment organizacije. U namjeri

da rezultati istraživanja budu što sveobuhvatniji, u uzorak su odabrani predstavnici formalnih partnera turističkog klastera SZ Istre i predstavnici ostalih dionika, koji su zastupljeni u izvršnim tijelima turističkih zajednica u sastavu klastera.

## **5.2. Metodološki okvir istraživanja**

Uvažavajući specifičnosti predmeta ovog istraživanja, odabrana je i primijenjena kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Kvalitativnim metodama obuhvaćeno je ispitivanje mišljenja i stavova ispitanika iz odabranog uzorka, dok je kvantitativno istraživanje bilo usmjereno na usporedbu turističkog klastera SZ Istre prije i poslije uvođenja novog modela upravljanja turističkom destinacijom. Usporedbom su obuhvaćeni statistički pokazatelji turističkog prometa, financijski rezultati hotelskih poduzeća formalnih partnera u klasteru i pregled turističke ponude destinacije.

Za instrumente istraživanja koji su primijenjeni u fazi prikupljanja podataka korišteni su intervju i anketni upitnik, pri čemu su ispitanici obuhvaćeni intervjuom bili predstavnici formalnih dionika partnera u turističkom klasteru SZ Istre, dok je anketni upitnik primijenjen za predstavnike ostalih dionika koji su članovi izvršnih tijela turističkih zajednica u sastavu klastera.

Pri izvođenju zaključaka istraživanja, uz rezultate dobivene iz primarnih izvora, korišteni su i prikupljeni sekundarni izvori s ciljem dobivanja potpunijih informacija i podataka u svezi istraživanja.

### **5.2.1. Ciljevi istraživanja**

Na temelju analize dostupne literature i specifičnosti područja istraživanja organizacijske kulture u kontekstu razvoja turističke destinacije, autorica rada definirala je sljedeće ciljeve istraživanja u okviru ovoga rada:

1. utvrđivanje utjecaja elemenata organizacijske kulture na razvoj turističke destinacije;
2. utvrđivanje utjecaja uvođenja sustavnog upravljanja turističkom destinacijom, po modelu turističkog klastera, na uspješnost turističke destinacije<sup>12</sup>;
3. ispitivanje utjecaja uvođenja novog modela upravljanja turističkom destinacijom na motivaciju i osjećaj pripadnosti članova organizacija odnosno dionika klastera prema destinaciji.

Ostvarivanje zadanih ciljeva omogućilo je stjecanje novih saznanja o ulozi elemenata organizacijske kulture u razvoju i njihovom utjecaju na uspješnost turističke destinacije.

### **5.2.2. Hipoteze**

Postavljena temeljna hipoteza podrazumijeva da zajednički ciljevi, vrijednosti i simboli glavnih dionika klastera SZ Istre te promjena njihovih organizacijskih kultura, dovode do stvaranja prepoznatljivije, uspješnije i konkurentnije destinacije sa snažnijim imidžom i boljom pozicijom na tržištu.

Pomoćne hipoteze:

H1 - U svrhu kvalitetnijeg razvoja turističke destinacije turističkog klastera SZ Istre potrebne su koordinacija i sinergija materijalnih, financijskih i ljudskih resursa glavnih dionika klastera.

H2 - Preoblikovanje i promjena organizacijskih kultura pojedinih dionika turističkog klastera SZ Istre važan su preduvjet za postizanje zajednički definiranih ciljeva na razini destinacije.

H3 - Poticanjem, planiranjem i realizacijom destinacijskih aktivnosti i projekata, koji će doprinijeti postizanju zajedničkih ciljeva na razini turističkog klastera SZ Istre, među zaposlenicima glavnih dionika oblikuju se jača motivacija i osjećaj pripadnosti prema vlastitoj organizaciji i samoj destinaciji.

---

<sup>12</sup> Pod uspješnošću turističke destinacije podrazumijevaju se podaci o realiziranom turističkom prometu, broj postojećih i novih destinacijskih turističkih proizvoda i manifestacija, prepoznatljivost destinacije na turističkom tržištu i dr.



### **5.2.3. Određivanje uzorka**

Osnovno polazište pri utvrđivanju uzorka bilo je obuhvatiti sve ključne nositelje turističke ponude u destinaciji. S obzirom na veći broj nositelja turističke ponude prisutnih u odabranoj destinaciji, istraživanje je ograničeno na ispitanike koji odabrani uzorak čine što reprezentativnijim. Uzorkom su obuhvaćeni svi glavni dionici odnosno formalni partneri turističkog klastera SZ Istre, tj. gradonačelnici gradova Umag, Novigrad i Buje te načelnik Općine Brtonigla, u dvostrukoj ulozi čelnika jedinica lokalne samouprave i predsjednika turističkih zajednica, zatim direktori turističkih zajednica Umaga, Novigrada, Brtonigle i Buja te po jedan predstavnik hotelskih poduzeća Istraturist Umag d.d. iz Umaga i Lagune Novigrad d.d. iz Novigrada.

U svrhu dobivanja što potpunijih i objektivnijih podataka, uzorkom su obuhvaćeni također i članovi Turističkih vijeća turističkih zajednica, koji predstavljaju glavne nositelje turističke ponude na području djelovanja turističke zajednice koje su članovi.

**Značajke uzorka formalnih partnera turističkog klastera SZ Istre.** Prvi dio uzorka, tj. uzorak koji obuhvaća formalne partnere turističkog klastera SZ Istre, čini ukupno 10 osoba od kojih su, na službeni upit autorice istraživanja, sudjelovali svi pozvani predstavnici formalnih partnera<sup>13</sup>.

**Značajke uzorka predstavnika ostalih dionika turističkog klastera SZ Istre.** Drugi dio uzorka istraživanja obuhvaća članove Turističkih vijeća turističkih zajednica u sastavu klastera SZ Istre, koji zastupaju glavne nositelje turističke ponude (mali obiteljski hoteli, privatni iznajmljivači, turističke agencije, ugostitelji i drugi). Od ukupno 25 člana turističkih vijeća, na poziv za sudjelovanje u istraživanju odazvalo se 12 osoba.

---

<sup>13</sup> Iz organizacijskih razloga i nemogućnosti provedbe osobnog intervjua zbog službene odsutnosti ispitanika, predstavnik jednog od formalnih partnera klastera u intervjuu je sudjelovao pismenim putem odgovarajući na pitanja strukturiranog intervjua putem elektronske pošte.

#### **5.2.4. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 8. ožujka do 30. travnja 2016. godine pri čemu su za dvije grupe uzorka primijenjena dva različita instrumenta istraživanja:

1. strukturirani intervju s formalnim partnerima klastera (vidi *Prilog I* na kraju rada);
2. strukturirani anketni upitnik za ostale predstavnike nositelja turističke ponude turističkog klastera SZ Istre (vidi *Prilog II* na kraju rada).

U nastavku slijedi kraći opis instrumenata primijenjenih u istraživanju.

##### **5.2.4.1. Intervju**

Kvalitativnim pristupom pokušalo se detaljno istražiti individualnu percepciju predstavnika glavnih dionika u klasteru upoznavanjem stavova i mišljenja ispitanika o novom modelu sustavnog upravljanja turističkom destinacijom SZ Istre. Metodom intervjuja nastojalo se ući dublje i temeljitije u predmet istraživanja, s fokusom na perspektive ispitanika koje su, s obzirom na funkciju koju ispitanici obnašaju, od velike važnosti za konačne rezultate istraživanja. Tijekom provedbe istraživanja ispitanici su pokazali spremnost na otvorenu i iskrenu razmjenu svojih stavova, misli, iskustava i prijedloga budućeg razvoja turističke destinacije SZ Istre. Također, intervju je omogućio detaljnije upoznavanje autorice s polaznim idejama projekta turističkog klastera SZ Istre dobivenih neposredno od pojedinih idejnih začetnika projekta.

Podaci koji su prezentirani u nastavku ovoga rada prikupljeni su terenskim strukturiranim intervjuom koji se sastojao od ukupno 18 pitanja, od kojih su 3 pitanja ispitanicima nudila mogućnost višestrukog odgovora. Završni dio intervjuja obuhvaćao je 6 općih pitanja o ispitaniku. Prema sadržaju, pitanja su bila podijeljena u 5 ključnih kategorija:

- § vizija destinacije
- § menadžerski stil (stil vođenja)
- § promjena organizacijske kulture
- § motivi klasterizacije

§ zadovoljstvo rezultatima.

Autorica rada provela je intervju individualno sa svakim pojedinim ispitanikom, ovisno o organizacijskim mogućnostima ispitanika. Intervjui su provedeni u prostorijama sjedišta formalnog partnera klastera SZ Istre kojeg je ispitanik(ca) predstavljao(la). Prosječno vrijeme trajanja intervjua bilo je 29 minuta.

Postupak pripreme prikupljenih podataka za obradu sastojao se od unosa odgovora u strukturirane tablice u excel dokumentu te dopunom pojedinačnih odgovora parafraziranim zapisima s komentarima ispitanika.

Prikupljeni podaci obrađeni su kvalitativnom analizom, a iz posebno izdvojenih te potom kodiranih izjava ispitanika za pitanja na koja su ispitanici odgovorili odabirom više različitih odgovora, pripremljen je poseban popis unutar kategorija.

#### **5.2.4.2. Anketni upitnik**

Anketni upitnik bio je namijenjen predstavnicima ostalih dionika u klasteru s ciljem dobivanja informacija o njihovom mišljenju, stavu i iskustvu o promjenama koje su nastale uvođenjem novog modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom SZ Istre. S obzirom na njihovo sudjelovanje u radu izvršnog tijela turističke zajednice, ispitanici su pobliže upoznati s provedenim aktivnostima u okviru uvođenja modela turističkog klastera te promjenama koje su uslijedile.

Anketni upitnik sastojao se od ukupno 15 pitanja, uz dodatak od 6 općih pitanja o ispitaniku navedenih u završnom dijelu upitnika. Pitanja upitnika su strukturirana s 5 ponuđenih odgovora prema Likertovoj ljestvici.

Pitanja anketnog upitnika bila su usmjerena posebice na istraživanje:

- § stupnja povezanosti temeljnih vrijednosti klastera i dionika i njihovih promjena
- § organizacijskih promjena uslijed uvođenja novog modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom

- § osjećaja pripadnosti dionika vlastitoj organizaciji i turističkoj destinaciji
- § motivacije dionika za sudjelovanjem u projektima i aktivnostima turističkog klastera
- § stupnja prepoznatljivosti i prihvaćenosti klasterskog vizualnog identiteta i destinacijskih turističkih proizvoda
- § stupnja zadovoljstva destinacijskom turističkom ponudom.

Ispitivanjem ostalih dionika turističkog klastera SZ Istre poput malih hotela, turističkih agencija, privatnih iznajmljivača, ugostitelja i drugih, nastojalo se prikupiti detaljnije informacije u svezi organizacijske kulture i eventualno nastalih promjena unutar organizacija pojedinih dionika.

Anketni upitnik ispitanicima je dostavljen elektronskom poštom ili, na upit ispitanika, u tiskanom obliku na poštansku adresu. U konačnici, svi upitnici ispunjeni su u digitalnom obliku i automatski pohranjeni na serveru u okviru Google usluge dostupne na poveznici <https://docs.google.com/forms>. Prikupljeni podaci obrađeni su kvalitativnom i kvantitativnom analizom.

### **5.3. Obrada i analiza rezultata istraživanja**

Na temelju primarnih podataka prikupljenih istraživanjem u okviru ovoga rada te podataka iz raspoloživih sekundarnih izvora za proteklo petogodišnje razdoblje, u nastavku rada prikazani su dobiveni rezultati i izneseni odgovarajući zaključci o uspješnosti turističkog klastera SZ Istre.

#### ***5.3.1. Rezultati istraživanja stavova formalnih partnera turističkog klastera Sjeverozapadne Istre***

U nastavku slijede opis općih podataka i rezultati analize stavova intervjuiranih predstavnika formalnih partnera klastera.

### 5.3.1.1. Opći podaci

Prvi dio istraživanja obuhvaća ispitivanje stavova predstavnika formalnih partnera turističkog klastera SZ Istre. Ispitivanje je provedeno metodom strukturiranog intervjua što je omogućilo dobivanje detaljnijih informacija i mišljenja o viziji i početnoj ideji formiranja te implementacije upravljanja turističkom destinacijom područja sjeverozapadne Istre modelom turističkog klastera.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 10 osoba i to gradonačelnici gradova Umaga, Novigrada i Buja te načelnik Općine Brtonigla, direktori turističkih ureda turističkih zajednica u sastavu klastera i po jedan predstavnik iz privatnog sektora odnosno hotelskih poduzeća Istraturist Umag d.d. iz Umaga, zastupljenog putem voditeljice destinacijskih projekata, i Lagune Novigrad d.d. iz Novigrada, zastupljene putem predsjednice Uprave.

**Struktura ispitanika prema spolu i stupnju obrazovanja.** U nastavku je prikazana struktura ispitanih predstavnika formalnih partnera u sastavu turističkog klastera SZ Istre prema spolu i stupnju obrazovanja (tablica 11.). Prema spolu ispitanici su ravnomjerno zastupljeni, tj. u istraživanju je ukupno sudjelovalo 5 žena i 5 muškaraca. S obzirom na stupanj obrazovanja, svi su ispitanici završili minimalno višu školu, a većina ispitanika je visoko obrazovana (70%), a njih 20% završilo je poslijediplomski studij (EMBA).

**Tablica 11. Struktura predstavnika formalnih partnera prema spolu i stupnju obrazovanja**

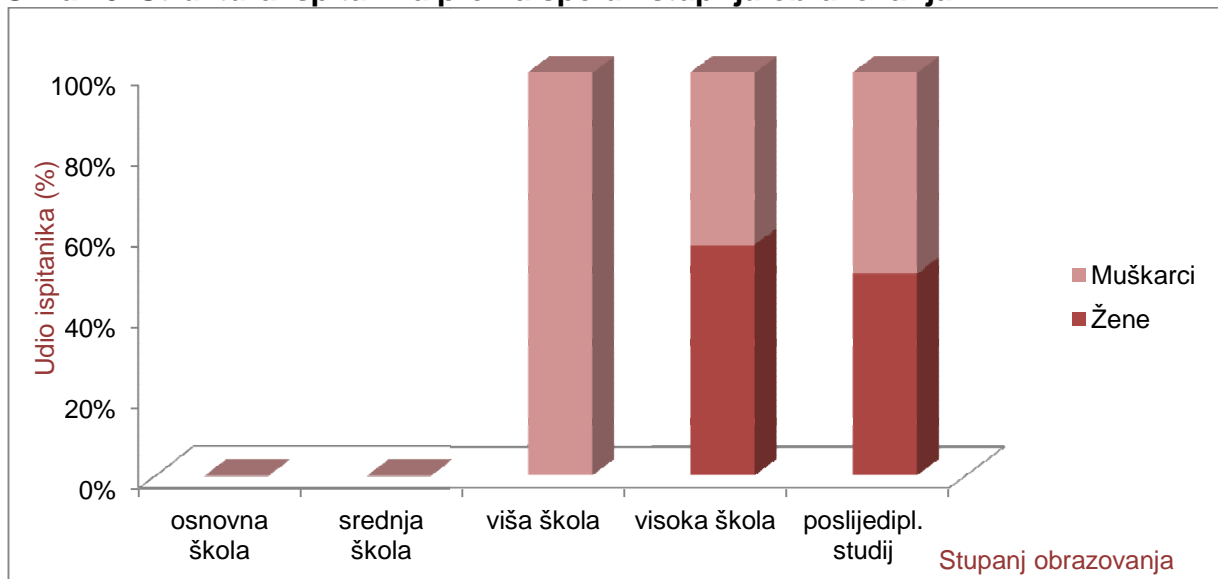
STUPANJ OBRAZOVANJA	SPOL		UKUPNO
	Ženski	Muški	
osnovna škola	0	0	0
srednja škola	0	0	0
viša škola	0	1	1
visoka škola	4	3	7
poslijediplomski studij (magisterij, doktorat)	1	1	2
<b>UKUPNO</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

Izvor: Obrada autorice.

Najveći udio u istraživanju imaju osobe sa završenim visokim obrazovanjem, među kojima prevladavaju žene s udjelom od 57%, a potom osobe s poslijediplomskim studijem, gdje su žene i muškarci ravnomjerno zastupljeni.

Na slici 20. grafički je prikazana struktura ispitanika prema spolu i stupnju obrazovanja.

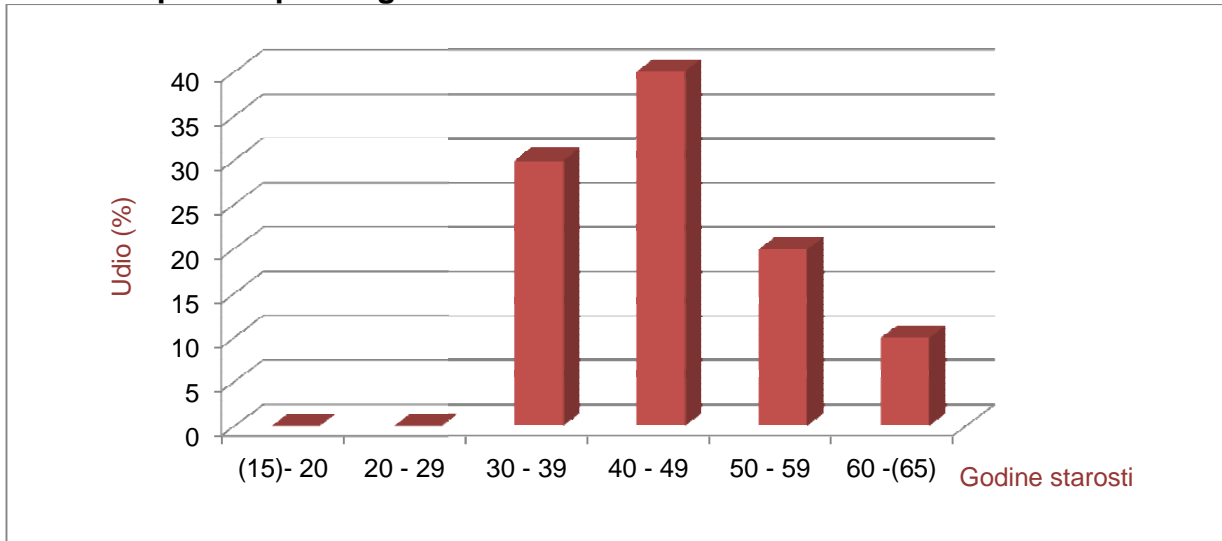
**Slika 20. Struktura ispitanika prema spolu i stupnju obrazovanja**



Izvor: Obrada autorice.

**Dobna struktura ispitanika.** U istraživanju provedenom putem intervjua, prikupljeni podaci ukazuju da je sudjelovalo najviše ispitanika u dobi između 40 i 49 godina (40%), a potom između 30 i 39 godina (30%). Preostali ispitanici životne su dobi između 50 i 59 godina (20%), a 10% ispitanika starosti je iznad 60 godina. Pregled podjele ispitanika prema razredima godina starosti prikazan je na slici 21.

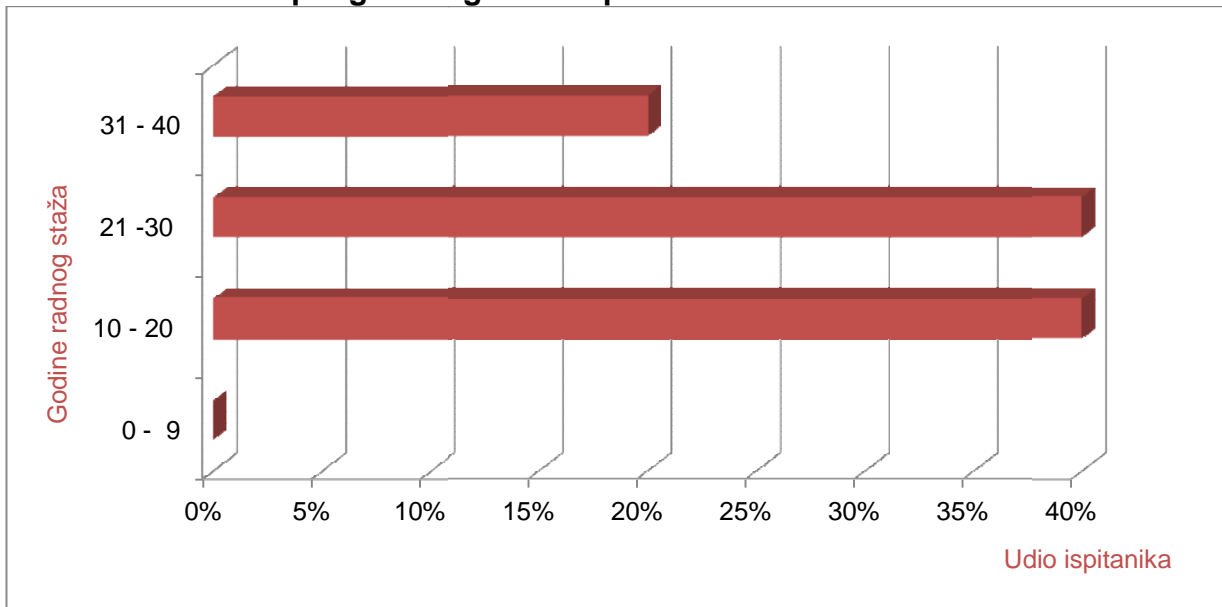
**Slika 21. Ispitanici prema godinama starosti**



Izvor: Obrada autorice.

**Ispitanici prema godinama radnog staža.** U okviru općih podataka o ispitanicima utvrđen je broj godina ukupnog radnog staža, radnog staža kod trenutnog poslodavca te radnog staža na trenutnom radnom mjestu. Strukturu ispitanika prema ukupnom radnom stažu čini podjednako 40% ispitanika s radnim stažom u trajanju od 10 do 20 godina te u trajanju od 21 do 30 godina. Ukupni radni staž ispitanih osoba grafički je prikazan na slici 22.

**Slika 22. Prikaz ukupnog radnog staža ispitanika**

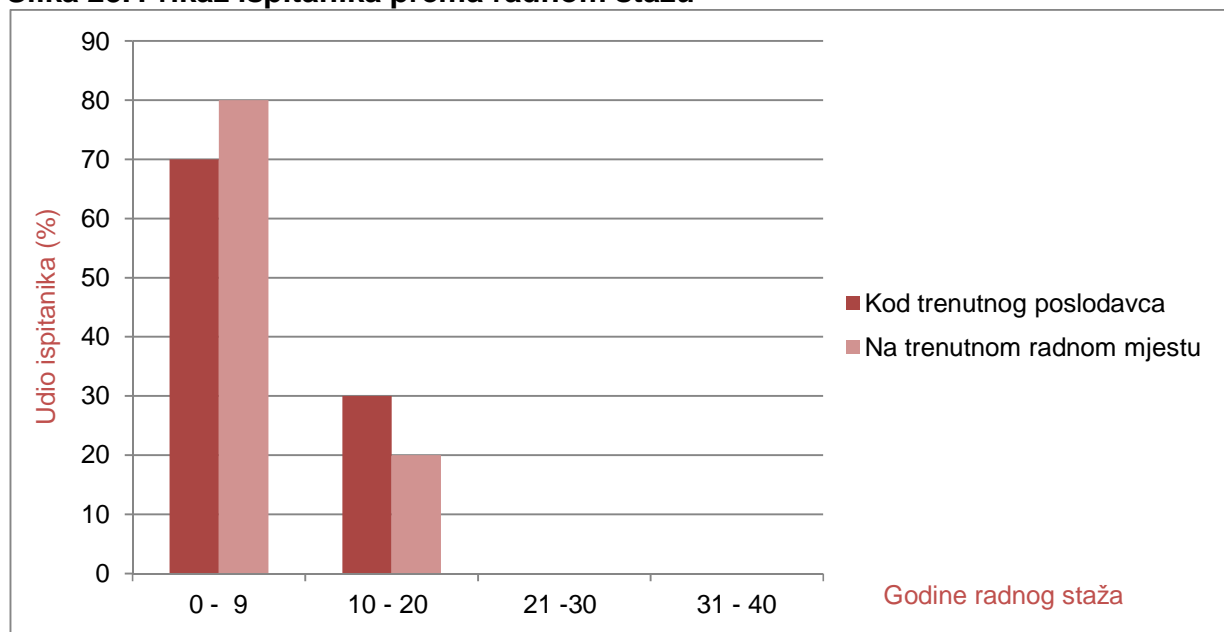


Izvor: Obrada autorice.

Iz prikazanih podataka je vidljivo da su za predstavnike formalnih partnera klastera SZ Istre odabrane osobe s dužim radnom stažom, s ranije već stečenim radnim iskustvom i znanjem potrebnim za proces uvođenja sustavnog upravljanja turističkom destinacijom.

Nadalje, analizirajući strukturu ispitanika prema radnom stažu, utvrđeno je da je 70% ispitanika u radnom odnosu kod trenutnog poslodavca manje od 10 godina, dok je njih tek 30% između 10 i 20 godina. Podaci, dakle, ukazuju na to da je većina ispitanika zaposlena, u organizacije koje danas predstavljaju, neposredno prije ili nakon početka procesa formiranja i implementacije turističkog klastera SZ Istre. U daljnjem ispitivanju, u svezi godina radnog staža na trenutnom radnom mjestu, utvrđeno je da među ispitanicima prevladavaju osobe koje su zaposlene na trenutnom radnom mjestu manje od 10 godina (80%), među kojima 25% njih s radnim stažom na istim poslovima kraćim od 5 godina. Preostalih 20% ispitanika na radnom mjestu koje trenutno zauzimaju zaposleno je između 10 i 20 godina. Slika 23. prikazuje usporedbu obrazloženih podataka (slika 23.).

**Slika 23. Prikaz ispitanika prema radnom stažu**



Izvor: Obrada autorice.



Dobiveni podatak moguće je protumačiti reorganizacijom odnosno prilagodbom postojeće organizacije koji su bili potrebni pri procesu formiranja i implementacije turističkog klastera SZ Istre, o čemu će biti riječi u nastavku analize rezultata istraživanja.

### 5.3.1.2. Analiza stavova predstavnika formalnih partnera klastera

U nastavku slijedi detaljna analiza stavova i percepcija intervjuiranih predstavnika formalnih partnera klastera podijeljena u 5 ključnih kategorija.

**VIZIJA DESTINACIJE.** Prva kategorija obuhvaća 3 pitanja koja su ispitanicima postavljena s ciljem pobližeg upoznavanja polaznih smjernica razvoja i očekivanja od sustavnog upravljanja destinacijom modelom turističkog klastera SZ Istre.

**Pitanje 1. Jeste li prije pet godina, pri pokretanju nove strategije upravljanja destinacijom, zamišljali destinaciju sjeverozapadne Istre (u nastavku SZ Istre) ovakvom kao što je danas?** Na gore navedeno pitanje **60%** ispitanika potvrdilo je da su 2010. godine, pri formiranju turističkog klastera SZ Istre, zamišljali destinaciju ovakvom kao što je danas, dok je **40%** ispitanika mišljenja da destinacija kao što je danas djelomično odgovara njihovim početnim očekivanjima. Prosječno odstupanje iznosi **V = 34,99%**. U tablici 12. navedeni su razlozi koji su istaknuti za djelomično neispunjavanje očekivanja.

**Tablica 12. Razlozi djelomičnog neispunjavanja početnih očekivanja ispitanika.**

RAZLOZI	OBRAZLOŽENJE
Neprikladan naziv turističkog klastera SZ Istre.	Primarno zbog nedovoljne jasnoće naziva koji ne odgovara tržišnoj marki.
Potreban razvoj dodatnih turističkih proizvoda.	Posebice u segmentu kulture.
Neostvarenje najavljenih zakonskih pretpostavki.	Pritom se misli na najavljene izmjene i dopune <i>Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma</i> te donošenje <i>Zakona o turističkom zemljištu</i> .

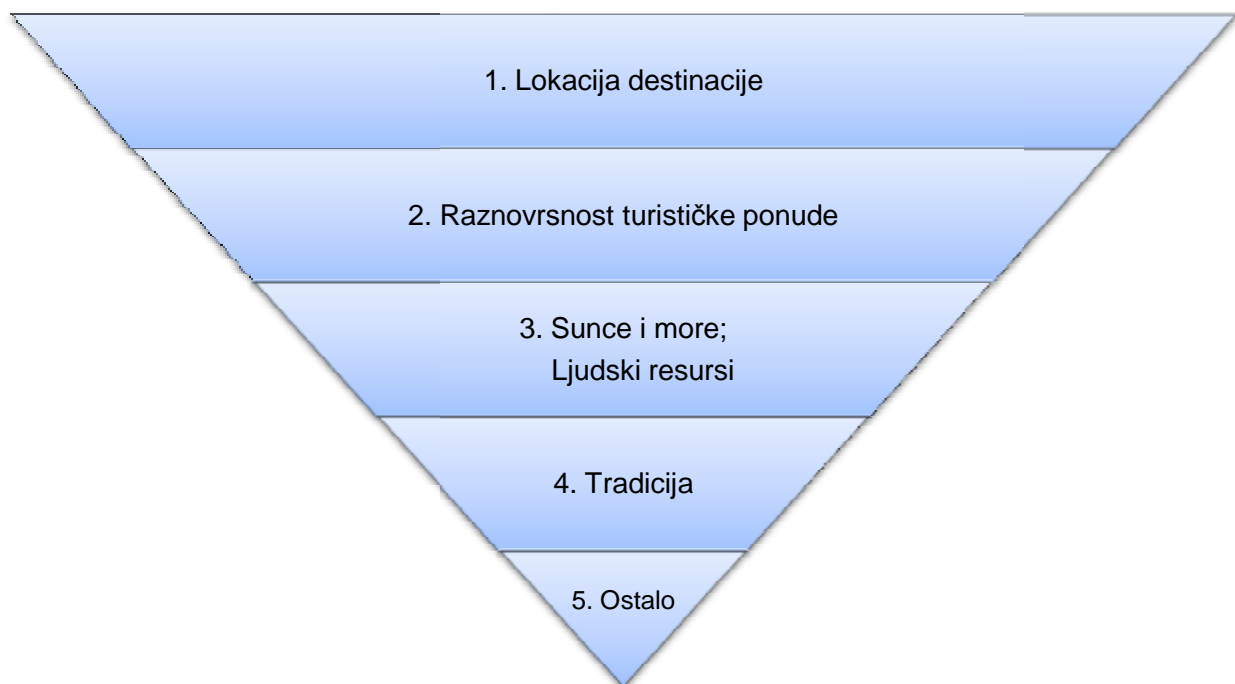
Izvor: obrada autorice.

**Pitanje 2. Koja(e) je(su) po vašem mišljenju glavna(e) konkurentska(e) prednost(i) destinacije SZ Istre?** Uzimajući u obzir da konkurentska prednost “nastaje prvenstveno iz vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njene troškove proizvodnje” (Porter, 2008.: 22), utvrđeno je mišljenje ispitanika o glavnoj ili glavnim konkurentskim prednostima turističke destinacije SZ Istre.

Rezultati ispitivanja ukazuju da su se sve intervjuirane osobe opredijelile za višestruki odgovor pritom navodeći višestruke prednosti destinacije SZ Istre.

U nastavku na slici 24. prikazana je ljestvica glavnih konkurentskih prednosti koje, prema mišljenju ispitanika, karakteriziraju turistički klaster SZ Istre.

**Slika 24. Glavne konkurentske prednosti turističke destinacije SZ Istre**



Izvor: Obrada autorice.

Među glavnim prednostima 100% ispitanika navelo je **lokaciju**. Potom je 70% ispitanika navelo **raznovrsnost turističke ponude** destinacije SZ Istre. Po 40% ispitanika odabralo je čimbenik **sunce i more** te **ljudske resurse** destinacije SZ Istre.

Od ponuđenih odgovora 30% ispitanika odabralo je **tradiciju** područja destinacije SZ Istre. Također, 30% ispitanika odabralo je ponuđeni odgovor 'drugo', pri čemu su dodatno navedene prednosti sljedećim redoslijedom učestalosti:

1. **kvalitetni turistički proizvodi**, među kojima na 1. mjestu gourmet ponuda i uz nju povezana događanja, iza koje slijedi ponuda sportskih aktivnosti (bike i dr.)
2. **infrastruktura**.

Za navedene prednosti ispitanici su posebno istaknuli važnost istih u ulozi glavnih motiva dolaska u destinaciju tijekom pred i posezone.

### **Pitanje 3. Da li organizacija koju predstavljate odgovara viziji destinacije SZ Istre?**

Nadalje se pristupilo ispitivanju predstavnika formalnih partnera turističkog klastera SZ Istre o tome da li organizacija koju predstavljaju odgovara viziji destinacije SZ Istre. Pritom valja napomenuti da vizija destinacije SZ Istre podrazumijeva "reputaciju top klastera u Hrvatskoj zbog svoje raznovrsnosti i visoke razine kvalitete smještaja, rekreativnih objekata, tipične hrane i vina, jake tradicije i autentičnog gostoprimstva. [...] prepoznatljivosti po svojoj izvrsnoj brizi za gosta, cjelogodišnjem programu aktivnosti i jedinstvenim eventima, [...] te ostvarenje turističkog rasta temeljeno na sustavu tematiziranih proizvoda / iskustava, koji će podržavati diferenciran razvoj turizma na obali i unutrašnjosti" (Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla, Buje, 2011.; 4).

Suglasnost ispitanika oko odgovora je srednja pri čemu prosječno odstupanje od prosjeka iznosi **V=34,99%**. Većina ispitanika, njih **70%**, smatra da organizacija koju predstavljaju u potpunosti odgovara opisanoj viziji destinacije SZ Istre, posebice u sustavu tematiziranih destinacijskih, doživljajnih turističkih proizvoda (npr. gourmet proizvod, sport), prema mišljenju pojedinih ispitanika. Preostali ispitanici (**30%**) mišljenja su da organizacija samo djelomično odgovara definiciji vizije destinacije. Razlozi koji su navedeni za djelomično neodgovaranje organizacije viziji destinacije jesu sljedeći:

1. **različitost pristupa prema gostu** u destinacijama u unutrašnjosti klastera (Brtonigla i Buje), primarno zbog manjeg broja dolazaka gostiju i veće mogućnosti turističkih djelatnika da se više i kvalitetnije posvete svojim gostima;

2. **promjenljivost vizije organizacija** u sastavu klastera (npr. uslijed promjene vlasničke strukture u slučaju Istraturista Umag d.d.<sup>14</sup>).

Moguće je zaključiti da vizija destinacije SZ Istre uglavnom odgovara i prihvaćena je kod dionika klastera, osim u jednom dijelu u ovisnosti o čimbenicima iz vanjskog okruženja, na koje dionici mogu neznatno ili uopće ne mogu imati utjecaja.

**MENADŽERSKI STIL (STIL VOĐENJA).** Druga kategorija sadrži 2 pitanja usmjerena upoznavanju oblika početnog sudjelovanja pojedinih dionika u definiranju strateških ciljeva turističkog klastera SZ Istre.

**Pitanje 4. Jeste li sudjelovali u početnim radionicama i osmišljavanju novog modela upravljanja turističkom destinacijom modelom klastera SZ Istre?** Svoje osobno sudjelovanje na početnim radionicama i u kreiranju koncepta turističkog klastera SZ Istre potvrdilo je **50%** ispitanih predstavnika formalnih partnera u klasteru, dok je **20%** ispitanika, s obzirom na funkciju koju obnašaju, u početnoj fazi sudjelovalo posredno putem suradnika(ce). Valja naglasiti da **30%** ispitanika uopće nije sudjelovalo u početnoj fazi, već se kasnije priključilo projektu zbog naknadnog zapošljavanja u organizaciju. Sukladno navedenom, utvrđeno je značajno prosječno odstupanje od prosjeka (**V = 48,43%**).

**Pitanje 5. Na koji način su, unutar organizacije koju predstavljate, definirani početni ciljevi suradnje putem klastera?** Utvrđeni model definiranja početnih ciljeva suradnje unutar turističkog klastera SZ Istre prikazan je na slici 25. U definiranju ciljeva suradnje prema modelu turističkog klastera SZ Istre utvrđeno je da je **30%** ispitanika tome pristupilo timski u suradnji s užim krugom suradnika. Kod **40%** ispitanika primijenjen je drugačiji način definiranja i to:

§ uz odobrenje nadležnog tijela (npr. Turističko vijeće i Skupština u slučaju turističkih zajednica);

---

<sup>14</sup> Od kolovoza 2014. godine, kada je od Zagrebačke banke d.d. preuzeo 93.04% dionica, trgovačko društvo Plava laguna d.d., u većinskom vlasništvu Lukšić Grupe, postalo je većinski dioničar Istraturista Umag d.d.

- § ciljevi su definirani strateški na razini Uprava dvaju hotelskih poduzeća (Istraturist Umag d.d. i Laguna Novigrad d.d.) te su ideje prenesene suradnicima;
- § posredno putem druge organizacije – partnera u klasteru (jedinica lokalne samouprave putem turističke zajednice).

Za primjenu kombinacije različitih oblika definiranja početnih strateških ciljeva suradnje, i to sukladno Strategiji razvoja turizma odnosno uključujući ključne subjekte iz turističkog sektora, opredijelilo se **20%** ispitanika. Među ispitanicima, njih **10%** provelo je definiranje ciljeva na temelju strateškog dokumenta organizacije, no valja napomenuti da nitko od ispitanika odluku nije donio samostalno, bez konzultacije i suradnje sa suradnicima.

### **Slika 25. Model definiranja početnih ciljeva suradnje unutar turističkog klastera SZ Istre**

#### **1. TIMSKI, U SURADNJI S UŽIM KRUGOM SURADNIKA**

#### **2. OSTALO**

- odobrenje nadležnog tijela
- na razini Uprava dviju hotelskih tvrtki
- posredno putem druge organizacije - partnera u klasteru

#### **3. KOMBINACIJA VIŠE MODELA**

- temeljem Strategije razvoja turizma
- uključivanjem ključnih nositelja turističke ponude u destinaciji

#### **4. TEMELJEM STRATEŠKOG DOKUMENTA ORGANIZACIJE**

Izvor: Obrada autorice.

**PROMJENA ORGANIZACIJSKE KULTURE.** Treća kategorija obuhvaća 5 pitanja pomoću kojih se nastojalo istražiti pojavu organizacijskih promjena i eventualnih otpora zabilježenih kod dionika u sastavu klastera te oblik njihovog rješavanja.

**Pitanje 6. Jesu li tijekom proteklog petogodišnjeg razdoblja primijećene određene promjene u kulturi organizacije koju predstavljate? U okviru istraživanja nastojalo se ispitati da li je implementacija novog sustava upravljanja destinacijom modelom**

turističkog klastera SZ Istre uzrokovala određene promjene u organizacijskoj kulturi formalnih partnera u sastavu klastera.

Na temelju prikupljenih informacija, **70%** intervjuiranih osoba odgovorila je potvrdno, smatrajući da su tijekom proteklog petogodišnjeg razdoblja primijećene određene promjene u organizacijskoj kulturi. Negativan odgovor dalo je **30%** ispitanika po čijem mišljenju nisu primijećene promjene u organizacijskoj kulturi poduzeća ili institucije koju predstavljaju (u konkretnom slučaju u 3 od ukupno 4 jedinice lokalne samouprave). Nitko od ispitanika nije izrazio mišljenje o djelomičnom primjećivanju promjene organizacijskih kultura. Utvrđeni koeficijent varijacije iznosi **V = 35,25%**.

**Pitanje 7. Ukoliko je došlo do promjene organizacijske kulture, koji je oblik uvođenja i provođenja promjena odabran i primijenjen u vašoj organizaciji?**

Navedeno pitanje postavljeno je ispitanicima koji su na prethodnom pitanju potvrdno odgovorili o primijećenim promjenama u organizacijskim kulturama tijekom proteklog petogodišnjeg razdoblja (N = 7).

Ispitivanjem je utvrđeno da su primijenjeni sljedeći oblici odnosno procesi provođenja organizacijskih promjena:

1. **organizacijski razvoj** (57%)

2. **kombinacija više oblika** (43%)

§ organizacijski razvoj; komunikacija (usmjerena prema zaposlenicima, ali i dionicima);

§ selekcija i zapošljavanje novih ljudi;

§ reorganizacija; primjena svih oblika uz dodatno prilagođavanje radnog mjesta specifičnim potrebama djelatnika.

Iz navedenog moguće je zaključiti da se uvođenju promjena u organizacijskoj kulturi dionika pristupilo poticajno, pozitivno i postepeno, primjenom jednog ili više oblika uvođenja i provođenja novonastalih promjena.

**Pitanje 8. Da li ste pri implementaciji novog klasterskog modela upravljanja destinacijom primijetili određene otpore od strane zaposlenika / suradnika?**

Ispitivanjem je utvrđen nizak stupanj varijacije (**V = 18,18%**), pri čemu je **80%**

intervjuiranih osoba potvrdilo da pri formiranju i implementaciji turističkog klastera SZ Istre nisu primijećeni otpori od strane zaposlenika odnosno suradnika u organizaciji. Među intervjuiranim osobama, njih 20% potvrdilo je da su u organizacijama djelomično primijećeni određeni otpori, i to na samom početku cjelokupnog procesa, uz napomenu da je naknadno primijećen čak interes pojedinih zaposlenika za uključivanjem u klusterske aktivnosti.

Ispitanicima, koji su potvrdili djelomično uočavanje otpora u organizacijama (N = 2), postavljena su dodatna pitanja s ciljem detaljnijeg ispitivanja razloga i načina prevladavanja uočenih otpora.

**Pitanje 9. Ako su otpori zabilježeni, koji su po vašem mišljenju osnovni razlozi njihova nastajanja?** Intervjuirani predstavnici partnera, koji su primijetili određene otpore među zaposlenicima i suradnicima u organizaciji (N = 2), za glavne razloge istaknuli su sljedeće:

- § **strah od gubljenja identifikacije destinacije** u političkom kontekstu, posebice istaknuto kao problem manjih sredina u sastavu klastera (50%);
- § **nezadovoljstvo zbog potrebe za dodatnim angažmanom** na obavljanju klusterskih aktivnosti (50%).

Kao što je poznato i obrazloženo u ranijim poglavljima ovoga rada, i unutar klastera SZ Istre otpor promjenama u organizaciji pripisuje se primarno strahu i nesigurnosti, u ovom konkretnom slučaju strahu od opasnosti smanjenja ili gubitka identiteta vlastite organizacije pristupanjem klasteru, iako svjesni brojnih koristi i prednosti suradnje i partnerstva s ostalim dionicima, posebice za manja turistička mjesta u sastavu klastera.

**Pitanje 10. Na koji način su prevladani uočeni otpori prema promjenama u organizaciji?** U nastavku intervjua, tim istim ispitanicima (N = 2) postavljeno je pitanje o odabranom načinu prevladavanja uočenih otpora prema organizacijskim promjenama. Među ponuđenim odgovorima, utvrđeni su sljedeći oblici prevladavanja otpora među zaposlenicima i suradnicima:

- § **komunikacija** (poticanje slobodne komunikacije u ugodnom radnom okruženju i pozitivnom timskom duhu) (50%);

§ **participacija** (redovito informiranje o novom projektu i planiranim aktivnostima) (50%).

Promjene su u većini provedene bez otpora zaposlenika, a ako ga je bilo, primijećen je na samom početku procesa uvođenja klastera, da bi naknadno otpori bili otklonjeni poticanjem kvalitetne i slobodne komunikacije te participacijom odnosno poticanjem zaposlenika na sudjelovanje u zajedničkim aktivnostima redovitim i transparentnim informiranjem o novostima i planovima. Odabrani oblici otklanjanja otpora zasigurno su pospiješili kvalitetnu pripremu zaposlenika i pomoć pri kreiranju pozitivnog stava o promjenama.

**MOTIVI KLASTERIZACIJE.** Četvrta kategorija sadrži 3 pitanja kojima se željelo ispitati osnovne razloge, prednosti i eventualne nedostatke te stupanj i oblike motiviranja zaposlenika kod dionika u sastavu klastera.

**Pitanje 11. U kojoj mjeri su klusterske aktivnosti financijski utjecale na budžet organizacije koju predstavljate?** Istraživanjem je obuhvaćeno ispitivanje glavnih motiva formalnog udruživanja većeg broja organizacija iz javnog i privatnog sektora u turistički klaster SZ Istre. Ispitujući financijski angažman formalnih partnera i utjecaj klusterskih aktivnosti na budžet organizacija, utvrđeno je da **80%** intervjuiranih predstavnika partnera smatra kako je provođenje zajedničkih klusterskih aktivnosti značajno utjecalo na budžet njihove organizacije. Podsjeća se da je pri formiranju turističkog klastera SZ Istre među formalnim partnerima usuglašen zajednički marketing plan klastera koji se donosi na godišnjoj osnovi. Sukladno dogovorenom ključu (udio u ukupnom broju noćenja) odnosno sukladno interesu dionika, svaki partner sudjeluje određenim udjelom u financiranju planiranih klusterskih projekata za razdoblje od godinu dana.

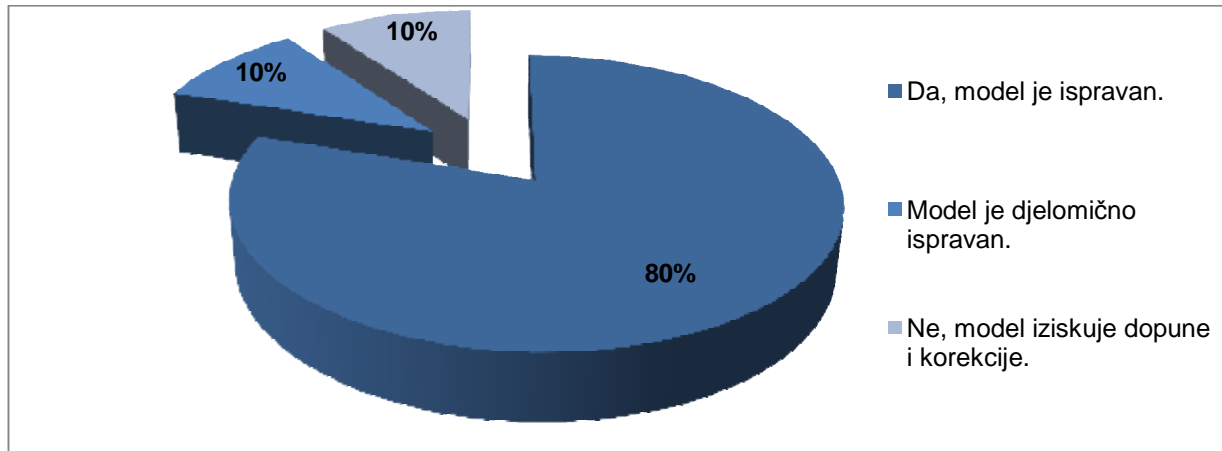
Prema riječima jednog od intervjuiranih predstavnika “financijsko participiranje u klusterskim projektima ne smatra se troškom, već ulaganjem”. Manji broj ispitanika (**20%**) smatra da je realizacija klusterskih aktivnosti financijski neznatno utjecala na budžet organizacije, pri čemu je riječ o predstavnicima jedinica lokalnih samouprava. Naime, valja podsjetiti da ispred svakog turističkog grada odnosno općine, formalni



partner u Marketing planu klastera je turistička zajednica, a ne jedinica lokalne samouprave.

**Pitanje 12. Da li smatrate pravednim i korektnim model sufinanciranja, participacije i preuzimanja odgovornosti dionika – partnera u klasteru?** Relativno visoko prosječno odstupanje ( $V = 49,25\%$ ) potvrđuje da su ispitanici podijeljenog mišljenja u svezi ocjene o pravednosti i korektnosti modela sufinanciranja, sudjelovanja i preuzimanja odgovornosti partnera u klasteru, što je grafički prikazano na slici 26. Većina ispitanika odnosno njih **80%** primijenjeni model smatra ispravnim, posebice zbog primjenjivosti (udio u ukupnom broju ostvarenih noćenja za prethodnu godinu, u slučaju financiranja aktivnosti promocije i e-marketinga, ili sukladno interesu dionika, u slučaju sufinanciranja razvoja destinacijskih proizvoda i događanja). Međutim, preostali ispitanici podijeljeni su u odgovorima. Tako **10%** ispitanika smatra model djelomično ispravnim i to, prema riječima ispitanika “u dijelu preuzimanja odgovornosti i obveza”. Preostalih **10%** ispitanika smatra da je model potrebno dopuniti i korigirati i to, prema riječima ispitanika “zbog utjecaja zakonskih ograničenja poput višegodišnjeg najavljanog, a još uvijek nedonesenog *Zakona o turističkom zemljištu*”. Iz navedenog je moguće zaključiti da među formalnim partnerima gotovo u potpunosti prevladava zadovoljstvo i odobrenje kako primijenjenog modela sufinanciranja, tako i preuzimanja odgovornosti dionika. Zabilježeno nezadovoljstvo kod pojedinih dionika temelji se na neostvarenju određenih očekivanja koja su se temeljila na najavljenim promjenama zakonskog okvira, što izlazi iz domene i moći utjecaja dionika klastera SZ Istre.

**Slika 26. Mišljenje o ispravnosti i korektnosti modela participacije dionika u klasteru**



Izvor: Obrada autorice.

**Pitanje 13. Da li novi model suradnje na klusterskoj razini zaposlenicima organizacije koju predstavljate donosi pozitivne promjene po pitanju materijalnih i nematerijalnih čimbenika?** Istraživanjem se željelo, također, utvrditi da li su promjene u organizaciji, koje su nastale modelom suradnje turističkog klastera SZ Istre, imale utjecaja na motivaciju zaposlenika putem određenih materijalnih i (ili) nematerijalnih čimbenika.

Uz znatnije prosječno odstupanje ( $V = 41,46\%$ ), dobiveni odgovori ukazuju na podijeljenost organizacija u primjeni određenih materijalnih ili nematerijalnih oblika nagrađivanja.

Prema riječima ispitanika, među kojima su glavne odgovorne osobe tih organizacija (gradonačelnici, direktori, predsjednici Uprava ili top menadžeri), utvrđen je različit pristup između organizacija. Na temelju dobivenih rezultata, **50%** intervjuiranih osoba smatra da je novi model suradnje na klusterskoj razini donio pozitivne promjene u pogledu materijalnih i nematerijalnih čimbenika.

U tim organizacijama, prevladavaju nematerijalni oblici (80%) ili kombinacija materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja (20%). Od nematerijalnih oblika nagrađivanja primijenjeni su sljedeći:

- § edukacije;
- § pristup novim znanjima i praksama putem umrežavanja.

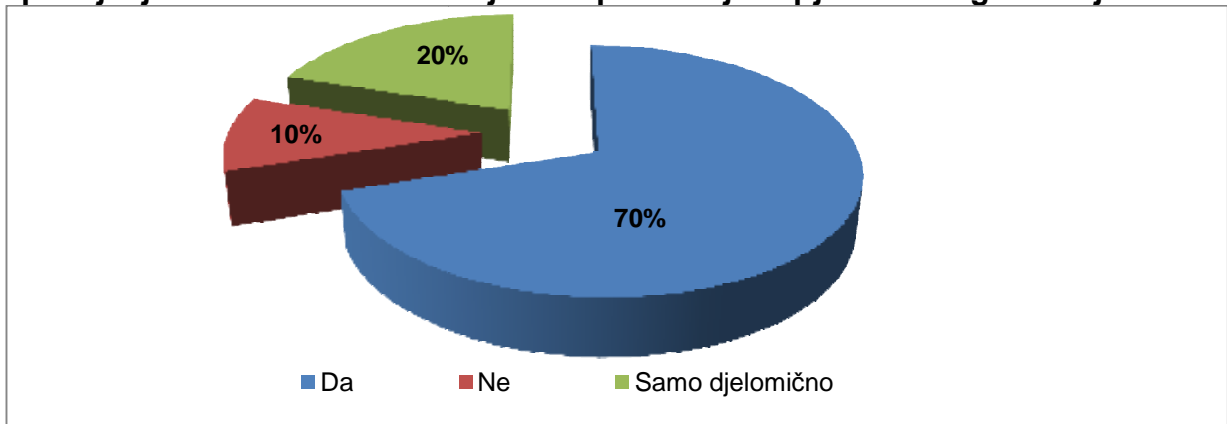
Prema mišljenju **40%** ispitanika u organizacije nisu uvedeni materijalni i nematerijalni oblici nagrađivanja, a **10%** ispitanika smatra da je pozitivnih promjena u tom pogledu bilo djelomično, ističući pritom mogućnost inoviranja znanja putem edukacija.

Neovisno o različitom pristupu u motiviranju zaposlenika, moguće je zaključiti da u organizacijama, u dijelu obavljanja klusterskih aktivnosti, prevladavaju nematerijalni oblici nagrađivanja i potiče se edukacija i osposobljavanje zaposlenika kontinuiranim stjecanjem novih znanja i vještina potrebnih za kvalitetno obavljanje zadataka i novih izazova.

**ZADOVOLJSTVO REZULTATIMA.** Peta i posljednja kategorija sadrži 5 pitanja usmjerena na ispitivanje zadovoljstva, ostvarenja početnih očekivanja i planova daljnjeg razvoja turističkog klastera SZ Istre.

**Pitanje 14. Da li je organizacija kojom upravljate uspješnija nakon implementacije klusterskog modela upravljanja destinacijom?** Intervjuom je dobivena subjektivna ocjena čelnih predstavnika formalnih partnera o uspješnosti organizacije koju predstavljaju nakon formalnog uvođenja klusterskog modela upravljanja destinacijom (slika 27.). Pritom valja napomenuti da se pod uspješnošću primarno podrazumijevaju veća prepoznatljivost, učinkovitija alokacija resursa, planski razvoj destinacije, veća konkurentnost i bolja koordinacija, što je pri intervjuu napomenuto i samim ispitanicima. Ističući velike prednosti i koristi od novog modela suradnje među partnerima, **70%** ispitanika pozitivno je odgovorilo potvrđujući veći uspjeh svoje organizacije tijekom proteklog petogodišnjeg razdoblja zahvaljujući sinergiji unutar turističkog klastera SZ Istre. Potom **20%** ispitanika veću uspješnost svoje organizacije djelomično pripisuje implementaciji klusterskog modela upravljanja destinacijom, potvrđujući kontinuirani uspjeh svoje organizacije, ali smatrajući da to nije isključiva zasluga partnerstva u klasteru SZ Istre. Samo **10%** ispitanih osoba izrazilo je mišljenje da uspjeh organizacije koju predstavljaju nije rezultat uvođenja i djelovanja klusterskog modela upravljanja destinacijom.

**Slika 27. Mišljenje ispitanika o utjecaju implementacije klusterskog modela upravljanja turističkom destinacijom na povećanje uspješnosti organizacije**



Izvor: Obrada autorice.

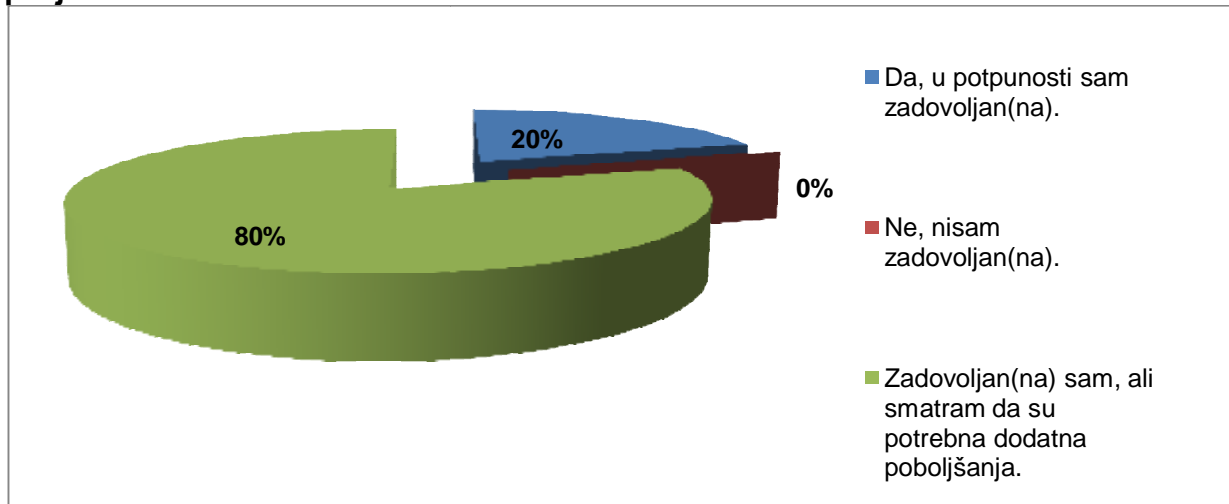
**Pitanje 15. Da li je suradnja s ostalim dionicima poboljšana nakon klasterizacije?**

Ispitujući odnose među partnerima, utvrđeno je da **80%** ispitanika smatra odnose s ostalim dionicima poboljšanim nakon formalnog uvođenja i početka djelovanja turističkog klastera SZ Istre, dok **10%** intervjuiranih osoba slaže se s tvrdnjom samo djelomično. Međutim, **10%** ispitanika odnose s ostalim dionicima ne smatra poboljšanim uslijed klasterizacije, ističući da je suradnja među glavnim dionicima u klasteru uspostavljena već ranije u drugim segmentima suradnje. Moguće je ipak zaključiti da je primijećeno znatno poboljšanje u poslovnim odnosima među dionicima što svakako otvara brojne mogućnosti daljnjeg napredovanja, kako u obavljanju postojećih poslova, tako i u kreiranju i pokretanju novih, zajedničkih projekata.

**Pitanje 16. Jeste li zadovoljni postignutim rezultatima implementiranim ključnim destinacijskim projektima?**

U nastavku, na slici 28., grafički su prikazani rezultati ispitivanja zadovoljstva formalnih partnera rezultatima zajedničke klusterske suradnje, posebice realizacijom ključnih klusterskih projekata poput uspješne promocije, razvoja destinacijskih proizvoda, efikasnošću e-marketinga te jačanjem klusterskih događanja, posebice u pred i sezonskom razdoblju.

**Slika 28. Zadovoljstvo partnera rezultatima implementiranih destinacijskih projekata**



Izvor: Obrada autorice.

Dobiveni rezultati potvrđuju pozitivno mišljenje svih intervjuiranih predstavnika formalnih partnera u klasteru. Međutim, prosječno odstupanje suglasnosti ispitanika ( $V = 30,77\%$ ) ukazuje na različitost u stupnju zadovoljstva. Svoje potpuno zadovoljstvo postignutim rezultatima izrazilo je **20%** ispitanika. Valja istaknuti mišljenje jednog ispitanika koji je naglasio da su “uz ostvarena ulaganja u infrastrukturu ostvareni maksimalno mogući rezultati tijekom promatranog petogodišnjeg razdoblja<sup>15</sup>”.

Preostali ispitanici, njih **80%**, istaknulo je svoje zadovoljstvo, uz mišljenje da su potrebna dodatna poboljšanja na postojećim projektima i destinacijskim proizvodima, posebice u segmentu sporta (bike, nogomet) i gourmet ponude. Naglašena je i potreba za budućim razvojem drugih segmenata s istaknutim potencijalom (npr. wellness ponuda). Stav o prevladavajućem djelomičnom zadovoljstvu temelji se na gotovo jednoglasnoj želji ispitanika da se suradnja nastavi nužnim daljnjim poboljšanjima što predstavlja motivirajuću i poticajnu osnovu za daljnji kvalitetni partnerski odnos.

<sup>15</sup> Tijekom intervjua naveden je primjer trenutno ograničenih kapaciteta u segmentu nogometa. Naime, u proteklom petogodišnjem razdoblju klaster SZ Istre profilirao se u destinaciju vrhunske usluge za pripreme međunarodnih prvoligaških nogometnih klubova. Međutim, zahtjevi i potrebe ovog vrlo važnog segmenta potražnje u ovom je trenutku iznad raspoloživih resursa unutar klastera (nogometna igrališta).

**Pitanje 17. Jeste li zadovoljni razinom vidljivosti i prepoznatljivosti koju organizacija koju predstavljate zauzima u klasteru SZ Istre?** Uz relativno nisko prosječno odstupanje u suglasnosti ( $V = 27,27\%$ ), ispitivanje zadovoljstva partnera klastera razinom vidljivosti i prepoznatljivosti unutar turističkog klastera SZ Istre potvrdilo je visoki stupanj zadovoljstva i odobravanje **90%** ispitanika.

Zanimljivo je, međutim, istaknuti da **10%** ispitanika ipak negativno ocjenjuje razinu vidljivosti svoje organizacije odnosno cijelog turističkog mjesta (u konkretnom slučaju grada). Kao osnovni razlog tog nezadovoljstva istaknuto je mišljenje da se modelom partnerstva javnog i privatnog sektora pojavljuje problem gubitka vidljivosti i prepoznatljivosti većih destinacija uslijed jačanja destinacijske tržišne marke.

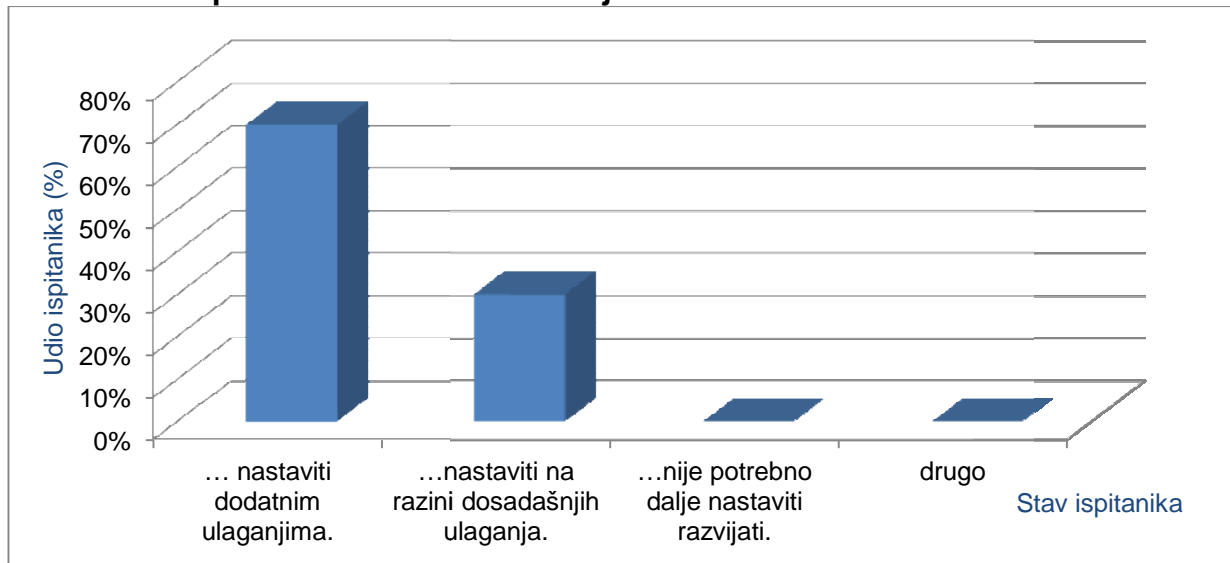
Posljednje, 18. pitanje formulirano je i postavljeno ispitanicima u obliku nadopunjavanja. Pritom je ispitanicima omogućen izbor između četiri predložena odgovora (vidi *Prilog II*).

**Posljednje 18. pitanje Smatram da razvoj modela sustavnog upravljanja destinacijom SZ Istre ...** Predstavnici svih formalnih partnera klastera dijele isto mišljenje, tj. smatraju potrebnim daljnji razvoj sustavnog upravljanja turističkom destinacijom SZ Istre po modelu turističkog klastera i sinergije javnog i privatnog sektora. Prema dobivenim rezultatima, **70%** ispitanika smatra da razvoj sustavnog upravljanja destinacijom po modelu turističkog klastera SZ Istre treba nastaviti dodatnim ulaganjima i to:

- § daljnjim razvojem postavljenog koncepta;
- § razvojem novih proizvoda i unutrašnjih područja klastera.

Preostalih **30%** ispitanika mišljenja je da razvoj turističkog klastera SZ Istre treba nastaviti, ali s financijskog aspekta, na razini dosadašnjih ulaganja. Na slici 29. grafički su prikazani stavovi intervjuiranih predstavnika partnera o budućem razvoju modela klastera SZ Istre.

**Slika 29. Stav partnera o budućem razvoju modela klastera SZ Istre**



Izvor: Obrada autorice.

Iz navedenog je moguće prepoznati pozitivan, jedinstven stav o želji da se klastera suradnja nastavi. Svakako, intenzivan višegodišnji rad na zajedničkom projektu turističkog klastera SZ Istre rezultirao je pozitivnim pomacima koji su prepoznati kod svih partnera. Ipak, u narednom razdoblju bit će potrebna zajednička razmatranja i usuglašavanja oko mogućnosti daljnjih ulaganja, ali i definiranja prioriteta u razvoju klastera.

### **5.3.2. Rezultati istraživanja stavova predstavnika ostalih nositelja turističke ponude klastera Sjeverozapadne Istre**

U nastavku slijede opis općih podataka i rezultati analize stavova ispitanih predstavnika ostalih nositelja turističke ponude klastera SZ Istre.

#### **5.3.2.1. Opći podaci**

Drugim dijelom istraživanja, koje je provedeno pomoću anketnog upitnika, ispitani su stavovi i mišljenja o elementima i eventualnim promjenama organizacijske kulture ostalih nositelja turističke ponude klastera SZ Istre uslijed primjene modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom putem klastera.

Upitnik je distribuiran u digitalnom obliku elektronskom poštom, a na upit ispitanika, dostavljen je i u tiskanom obliku. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 12 predstavnika ostalih nositelja turističke ponude u sastavu turističkog klastera SZ Istre. Ispitanici su članovi Turističkog vijeća 4 turističkih zajednica u sastavu klastera.

**Struktura ispitanika prema spolu i stupnju obrazovanja.** U tablici 13. prikazana je struktura ispitanih predstavnika ostalih dionika u sastavu turističkog klastera SZ Istre prema spolu i stupnju obrazovanja. Prema spolu ispitanici su podjednako zastupljeni, tj. u istraživanju je ukupno sudjelovalo 6 žena i 6 muškaraca. S obzirom na stupanj obrazovanja, svi su ispitanici završili minimalno srednju školu ili viši stupanj stručne spreme. Najviše je ispitanika visoko obrazovano (42%), među kojima je veći broj žena, dok je višu školu završilo 25% ispitanih osoba. Trećina ispitanika (33%) ima završeno srednje obrazovanje, a među ispitanicima nema osoba sa završenim poslijediplomskim studijem.



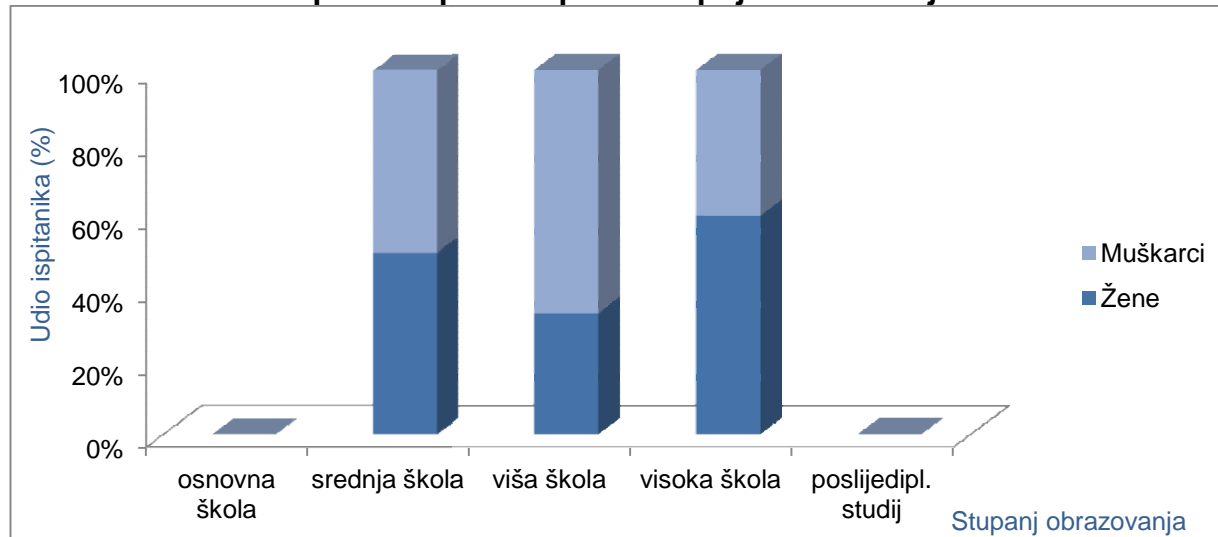
**Tablica 13. Struktura predstavnika ostalih dionika u klasteru prema spolu i stupnju obrazovanja**

STUPANJ OBRAZOVANJA	SPOL		UKUPNO
	Ženski	Muški	
osnovna škola	0	0	0
srednja škola	2	2	4
viša škola	1	2	3
visoka škola	3	2	5
poslijediplomski studij (magisterij, doktorat)	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

Izvor: Obrada autorice.

Iz prikazanih podataka vidljivo je da su prema spolnoj strukturi ispitanici ravnomjerno zastupljeni. Najveći udio u istraživanju imaju osobe sa završenim visokim obrazovanjem (među kojima je 50% više žena), a potom osobe sa srednjom stručnom spremom, gdje su žene i muškarci ravnomjerno zastupljeni. Slika 30. grafički prikazuje strukturu ispitanika prema spolu i stupnju obrazovanja.

**Slika 30. Struktura ispitanika prema spolu i stupnju obrazovanja**

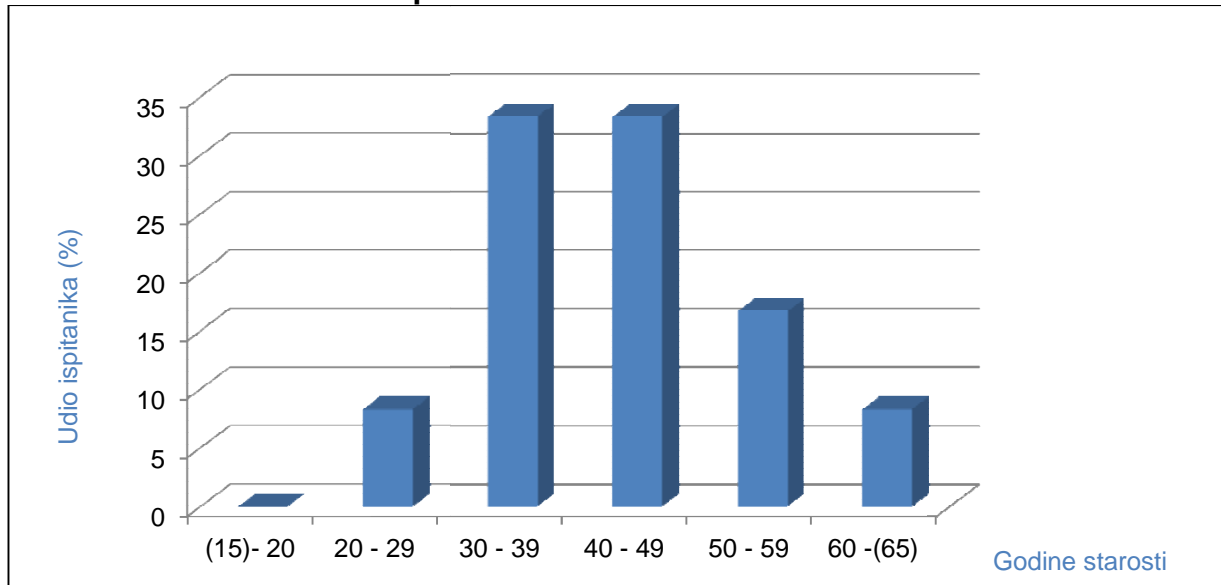


Izvor: Obrada autorice.

**Dobna struktura ispitanika.** U istraživanju provedenom putem online anketnog upitnika, dobiveni podaci ukazuju da je sudjelovalo najviše ispitanika dobi između 30 i 49 godina (67%). Preostali broj ispitanika životne je dobi između 50 i 59 godina (17%),

te podjednako starosti između 20 i 29 godina te iznad 60 godina. Pregled podjele ispitanika prema razredima godina starosti prikazan je na slici 31.

**Slika 31. Dobna struktura ispitanika**

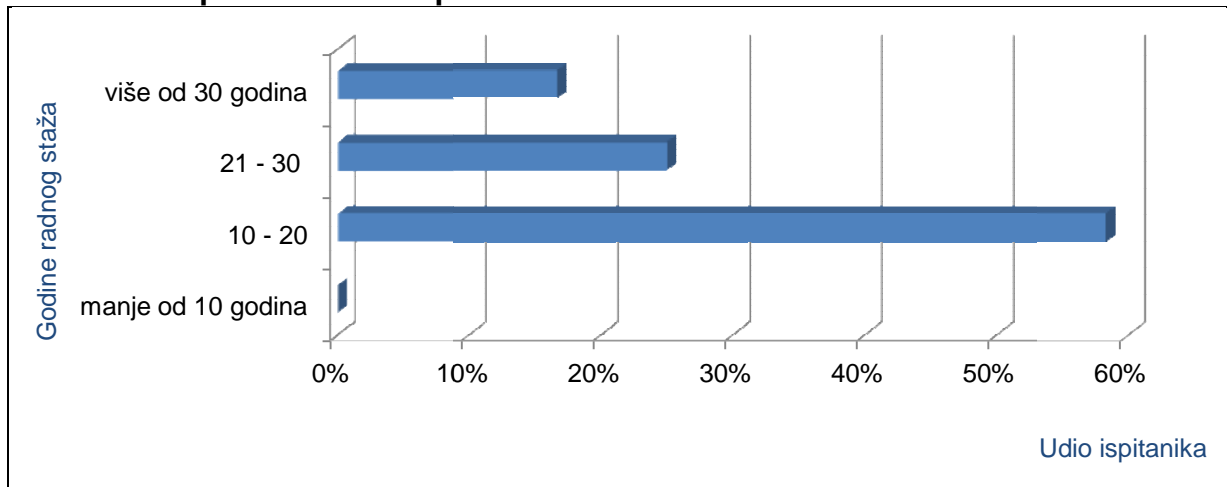


Izvor: Obrada autorice.

**Ispitanici prema godinama radnog staža.** U okviru općih podataka o ispitanicima utvrđen je broj godina ukupnog radnog staža, radnog staža kod trenutnog poslodavca te radnog staža na trenutnom radnom mjestu.

Strukturu ispitanika prema ukupnom radnom stažu čini 58% ispitanika s radnim stažom u trajanju od 10 do 20 godina, 25% ispitanika od 21 do 30 godina, dok svega 2 osobe odnosno 17% ispitanika u radnom je odnosu više od 30 godina. Ukupni radni staž ispitanih osoba grafički je prikazan na slici 32.

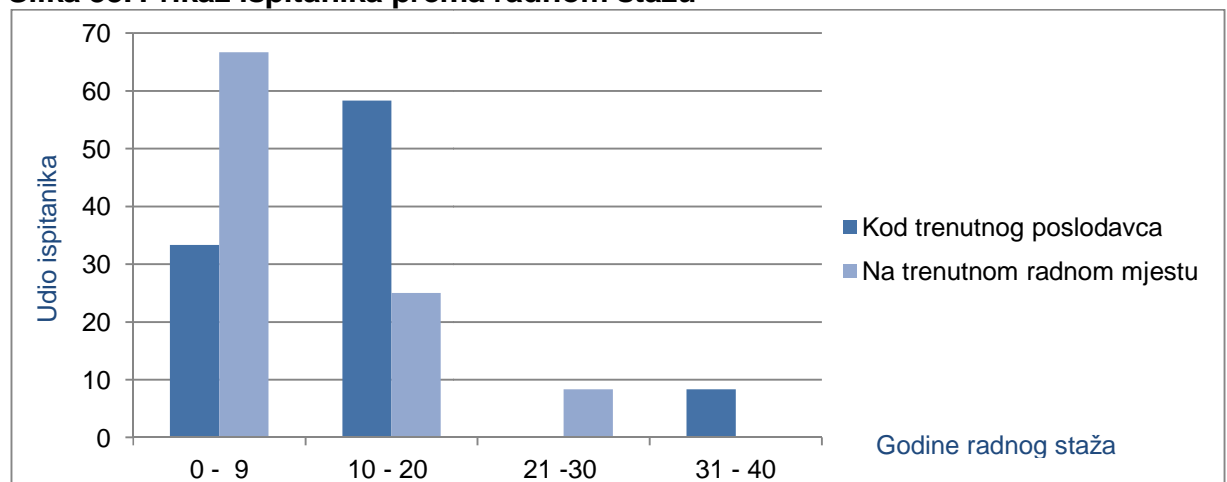
**Slika 32. Ukupni radni staž ispitanika**



Izvor: Obrada autorice.

S obzirom na zahtjevnost uvođenja sustavnog upravljanja turističkom destinacijom prema modelu turističkog klastera SZ Istre, pretpostavlja se određeni stupanj iskustva i radnog staža, kako ukupnog, tako i na konkretnim poslovima povezanim s razvojem klastera. Iz prikupljenih podataka vidljivo je da u strukturi prevladavaju ispitanici koji su u radnom odnosu kod trenutnog poslodavca između 10 i 20 godina (58%). Ipak 33% ispitanih osoba ima radni staž manji od 10 godina kod trenutnog poslodavca, a samo jedna osoba kod istog, trenutnog poslodavca zaposlena je već više od 30 godina. Slika 33. grafički prikazuje postotak ispitanika prema godinama radnog staža kod trenutnog poslodavca te na trenutnom radnom mjestu.

**Slika 33. Prikaz ispitanika prema radnom stažu**



Izvor: Obrada autorice.

U daljnjem ispitivanju, u svezi godina radnog staža na trenutnom radnom mjestu, utvrđeno je da među ispitanicima prevladavaju osobe koje su zaposlene na trenutnom radnom mjestu manje od 10 godina (67%), od kojih 38% s radnim stažom na istim poslovima manje od 5 godina. Zanimljivo je primijetiti kako je jedna ispitana osoba svoj ukupni radni staž provela kod istog poslodavca i na istom radnom mjestu.

#### **5.3.2.2. Analiza stavova predstavnika ostalih nositelja turističke ponude klastera Sjeverozapadne Istre**

Prema Likertovoj ljestvici ispitanicima je dana mogućnost odabira jednog od pet ponuđenih odgovora:

- 1 = uopće se ne slažem
- 2 = donekle se ne slažem
- 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 = uglavnom se slažem
- 5 = u potpunosti se slažem

Rezultati dobiveni obradom podataka prikazani su u tablici 14.

**Tablica 14. Pregled srednjih vrijednosti po rezultatima anketnog upitnika**

ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE		Uopće se ne slažem	Donekle se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem	$\bar{x}$	S	V	Rang $\bar{x}$	Rang V
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Korporacijska strategija, strateški ciljevi i principi kao temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jesu prepoznatljive, transparentne i jasne.	0%	0%	8%	25%	67%	4,58	0,64	13,97%	2	2,0
2.	Uvođenje sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom sjeverozapadne Istre (u nastavku SZ Istre), temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jače su i šire prihvaćene među zaposlenicima.	0%	8%	33%	42%	17%	3,67	0,85	23,18%	13	9,0
3.	Moj osobni sustav vrijednosti (npr. razina (samo)poštovanja, korektnost, lojalnost, etičko ponašanje, društvena odgovornost i dr.) prepoznaje se i podržava temeljne vrijednosti zastupane klasterom SZ Istre.	0%	0%	0%	42%	58%	4,58	0,49	10,76%	1	1,0
4.	Za postizanje veće poslovne uspješnosti organizacije neophodna je kontinuirana prilagodba izazovima koordiniranog i sinergijskog djelovanja unutar klastera SZ Istre.	0%	0%	8%	33%	58%	4,50	0,65	14,34%	3	3,0
5.	Otvorena komunikacija u radnom okruženju, pozitivan timski duh i kooperativni odnos među zaposlenicima partnerskih organizacija u klasteru SZ Istre doprinose boljoj i uspješnijoj realizaciji destinacijskih projekata, a time i većem zadovoljstvu gostiju.	0%	0%	17%	25%	58%	4,42	0,76	17,19%	5	5,0
6.	Organizacije u klasteru SZ Istre međusobno povezuju osjećaj potpore u postizanju zajedničkih ciljeva s izraženim osjećajem pripadnosti vlastitoj organizaciji i samoj destinaciji.	0%	0%	33%	33%	33%	4,00	0,82	20,41%	8,5	7,5
7.	Aktivnosti i projekte na destinacijskoj razini zaposlenici organizacija obavljaju u radnom okruženju pozitivne i motivirajuće klime uz mogućnost kontinuiranog stručnog osposobljavanja i napredovanja	0%	0%	33%	33%	33%	4,00	0,82	20,41%	8,5	7,5
8.	Od uvođenja modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom SZ Istre značajnije se potiču nematerijalni oblici nagrađivanja (npr. participacija, napredovanje, njegovanje osjećaja poštivanja i uvažavanja, brojne povlastice i dr.).	0%	8%	42%	33%	17%	3,58	0,86	24,06%	14	10,0

ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE		Uopće se ne slažem	Donekle se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem	$\bar{x}$	S	V	Rang $\bar{x}$	Rang V
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Početak djelovanja u okviru klastera SZ Istre izazvale su kod organizacija i njihovih zaposlenika određenu razinu nesigurnosti u početnim poslovnim međusobnim odnosima.	0%	25%	58%	8%	8%	3,00	0,82	27,22%	15	14,0
10.	Organizacijske promjene, koje su uslijedile nakon početka djelovanja klastera SZ Istre, zahtijevale su visok stupanj fleksibilnosti zaposlenika, sposobnost stjecanja novih znanja i stručnog osposobljavanja te spremnost na nove izazove.	0%	8%	25%	33%	33%	3,92	0,95	24,35%	10,5	11,5
11.	Novi marketinški koncept, koji se oslanja na promociju klastera SZ Istre krovim brandom i zajedničkim vizualima glavnih partnera klastera, jasno je predstavljen te danas prepoznatljiv među turističkim akterima na području klastera.	0%	0%	17%	17%	67%	4,50	0,76	16,97%	4	4,0
12.	Sustavno upravljanje destinacijom klasterom SZ Istre prepoznat je i prihvaćen kod gostiju cjelokupnom turističkom ponudom, postignutom razinom kvalitete proizvoda i usluga, unificiranim marketinškim konceptom i drugim oblicima zajedničke suradnje partnera klastera.	0%	17%	25%	8%	50%	3,92	1,19	30,31%	12	15,0
13.	U svakodnevnoj komunikaciji s gostima (upiti, ponude, rezervacije, prodani turistički aranžmani i dr. usluge) primjetan je kontinuirani porast zanimanja za destinacijske turističke proizvode za područje klastera SZ Istre (npr. gourmet, bike, wellness i dr.).	0%	17%	0%	33%	50%	4,17	1,07	25,61%	7	13,0
14.	Kultura klastera SZ Istre usmjerena na klijente u potpunosti je opravdana postignutim porastom zadovoljstva gostiju glavnim destinacijskim turističkim proizvodima.	0%	0%	25%	33%	42%	4,17	0,80	19,18%	6	6,0
15.	Sustavno upravljanje turističkom destinacijom modelom klastera doprinijelo je kvalitetnijem i efikasnijem nastupu na turističkom tržištu, što je vidljivo porastom broja dolazaka i većim zadovoljstvom destinacijskom turističkom ponudom.	0%	8%	25%	33%	33%	3,92	0,95	24,35%	10,5	11,5

$\bar{x}$  = aritmetička sredina  
s = standardna devijacija  
V = koeficijent varijacije

Izvor: Obrada autorice.

Podaci iz tablice 14. predstavljaju pregled ranga aritmetičkih sredina i koeficijenata varijacije prema kojima najvišu srednju vrijednost zauzimaju sljedeći stavovi:

1. **“Moj osobni sustav vrijednosti (npr. razina (samo)poštovanja, korektnost, lojalnost, etičko ponašanje, društvena odgovornost i dr.) prepoznaje se i podržava temeljne vrijednosti zastupane klasterom SZ Istre.”** S navedenom izjavom u potpunosti se slaže **58%**, a uglavnom ukupno **42%** ispitanika, pri čemu vrlo nisko prosječno odstupanje iskazano koeficijentom varijacije (**V = 10,76%**) ukazuje na visoku suglasnost ispitanika oko navedene tvrdnje.
2. **“Korporacijska strategija, strateški ciljevi i principi kao temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jesu prepoznatljive, transparentne i jasne.”** Navedenim se stavom u potpunosti slaže **67%** ispitanika, dok se uglavnom ili djelomično slaže **33%** ispitanika. Koeficijent varijacije (**V = 13,97%**) ukazuje na vrlo visoku suglasnost ispitanika.
3. **“Za postizanje veće poslovne uspješnosti organizacije neophodna je kontinuirana prilagodba izazovima koordiniranog i sinergijskog djelovanja unutar klastera SZ Istre.”** tvrdnja je koja, također, spada među najviše prihvaćene među ispitanicima, što je potvrđeno s **58%** ispitanika koji u potpunosti prihvaćaju navedeno mišljenje, odnosno s ukupno **92%** ispitanika koji se u potpunosti ili uglavnom slažu s navedenim, pri čemu prosječno odstupanje (**V = 14,34%**) ukazuje na visoku suglasnost ispitanih dionika oko navedene tvrdnje.

Gore navedeni stavovi potvrđuju važnost prepoznatljivosti i transparentnosti temeljnih vrijednosti ostalih dionika u sastavu klastera. Mišljenje ispitanika potvrđuje prihvaćanje i odobravanje temeljnih vrijednosti zastupanih u turističkom klasteru SZ Istre u kojima ispitanici prepoznaju svoj osobni sustav vrijednosti, prvenstveno zastupljen po razini (samo)poštovanja, korektnosti, lojalnosti, etičkog ponašanja te društvene odgovornosti.

Iz podataka prikazanih u tablici 14. vidljivi su, također, i stavovi koji prema rangu aritmetičkih sredina zauzimaju najnižu srednju vrijednost:

1. Stav **“Početak djelovanja u okviru klastera SZ Istre izazvao je kod organizacija ili njihovih zaposlenika određenu razinu nesigurnosti u početnim poslovnim međusobnim odnosima.”** pokazao je najnižu srednju vrijednost ( $\bar{x} = 3$ ), pri čemu se **58%** ispitanika niti slaže, niti ne slaže, a **25%** ispitanika se donekle ne slaže. Koeficijent varijacije (**V = 27,22%**) ukazuje na veće prosječno odstupanje od aritmetičke sredine. Izraženo mišljenje ispitanika potvrđuje da najava, a potom i formalna implementacija, modela turističkog klastera SZ Istre kod predstavnika ostalih dionika nisu izazvali znatniji stupanj zabrinutosti ili nesigurnosti u procesu nastavka djelovanja organizacija čiji su članovi. Navedeni podatak potvrđuje odgovor dobiven intervjuom predstavnika formalnih partnera. Naime, rezultati su ukazali na nizak stupanj otpora kod zaposlenika uslijed organizacijskih promjena nastalih uvođenjem turističkog klastera SZ Istre.
2. Svoje djelomično neslaganje ispitanici su iskazali i prema stavu **“Od uvođenja modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom SZ Istre značajnije se potiču nematerijalni oblici nagrađivanja (npr. participacija, napredovanje, njegovanje osjećaja poštivanja i uvažavanja, brojne povlastice i dr.).”**, pri čemu se **42%** ispitanika niti slaže, niti ne slaže. Koeficijent varijacije (**V = 24,06%**) potvrđuje veće prosječno odstupanje u suglasnosti ispitanika. Međutim, valja napomenuti da se **33%** ispitanika uglavnom slaže s navedenim stavom.

**Destinacijski marketinški koncept.** Nadalje, dobiveni rezultati ukazuju i na znatan stupanj prihvaćanja destinacijskog marketinškog koncepta, koji se oslanja na promociju klastera SZ Istre krovnom tržišnom markom i zajedničkim vizualnim identitetom. Naime, **67%** ispitanika u potpunosti se slaže sa stavom da je krovna destinacijska tržišna marka jasno predstavljena i danas već prepoznata među turističkim dionicima na području klastera. Preostali udio ispitanika podjednako se izrazio da se uglavnom slaže ili djelomično slaže s navedenim mišljenjem.



Rezultati potvrđuju, također, da se 50% svih ispitanika u potpunosti slaže sa stavom da je sustavno upravljanje destinacijom modelom turističkog klastera SZ Istre prepoznato i prihvaćeno kod gostiju putem destinacijske turističke ponude, postignutom razinom kvalitete proizvoda i usluga te već spomenutim krovnim, destinacijskim marketinškim konceptom. Ipak koeficijent varijacije ( $V = 30,31\%$ ) ukazuje na veće odstupanje od aritmetičke sredine uslijed udjela od 25% ispitanika koji se niti slažu, niti ne slažu, a 17% se donekle ne slaže s navedenim mišljenjem.

Također, 50% ispitanih osoba izjavilo je da se u potpunosti slaže, a 33% uglavnom slaže sa stavom da je u svakodnevnoj komunikaciji s gostima (putem upita, ponuda, rezervacija i prodanih turističkih usluga) primjetan porast zanimanja za turističke proizvode koji su u klasteru prepoznati, definirani i razvijaju se kao destinacijski poput gourmet, bike, wellness i dr. proizvoda. Koeficijent varijacije ( $V = 25,61\%$ ) međutim ukazuje na veće odstupanje od aritmetičke sredine uslijed 17% ispitanika koji se donekle ne slažu s navedenim mišljenjem.

Poznato je da u procesu ostvarivanja lojalnosti tržišnoj marki postoji više faza, a posljednja među njima je faza održavanja. Prema mišljenju Bakera (2007.), dugoročna vitalnost tržišne marke ovisi o tome kako organizacija za upravljanje turističkom destinacijom upravlja sljedećim aktivnostima (prema Križman Pavlović D., 2008.: 120):

- § vođenjem tržišne marke
- § upravljanjem tržišnom markom
- § priopćavanjem poruke tržišne marke
- § upravljanjem iskustvom
- § praćenjem i vrednovanjem.

Uvođenjem krovne destinacijske tržišne marke posao partnera u klasteru SZ Istre uopće nije završio, već se nastavlja nizom aktivnosti koje će se odvijati tijekom budućeg razdoblja i koje će zapravo tek eventualnim naknadnim istraživanjem moći dati potpuniju i ispravniju povratnu informaciju o prepoznatljivosti destinacijske tržišne marke turističkog klastera SZ Istre. Podaci prikupljeni ovim istraživanjem ukazuju na ispravan smjer djelovanja dionika u klasteru s mogućnošću dodatnih poboljšanja tijekom narednog razdoblja.

**Korelacija stavova ostalih dionika turističkog klastera SZ Istre o elementima organizacijske kulture.** Daljnjom analizom rezultata dobivenih anketnim upitnikom utvrđena je korelacija među pojedinim stavovima ostalih nositelja turističke ponude klastera SZ Istre. U nastavku su izneseni zaključci po pojedinačnim pitanjima iz anketnog upitnika koji su izvedeni na temelju utvrđene statističke povezanosti između stavova i tvrdnji ispitanika. Tablica 15. prikazuje korelacijsku matricu stavova ostalih dionika turističkog klastera SZ Istre o elementima organizacijske kulture.

**Tablica 15. Korelacijska matrica stavova ostalih dionika turističkog klastera SZ Istre o elementima organizacijske kulture**

	1. Korporacijska strategija, strateški ciljevi i principi kao temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jesu prepoznatljive, transparentne i jasne.	2. Uvođenje sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom sjeverozapadne Istre (u nastavku SZ Istre), temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jače su i šire prihvaćene među zaposlenicima.	3. Moj osobni sustav vrijednosti (npr. razina (samo)poštovanja, korektnost, lojalnost, etičko ponašanje, društvena odgovornost i dr.) prepoznaje se i podičava temeljne vrijednosti zastupane klasterom SZ Istre.	4. Za postizanje veće poslovne uspješnosti organizacije neophodna je kontinuirana prilagodba izazovima koordiniranog i sinergijskog djelovanja unutar klastera SZ Istre.	5. Otvorena komunikacija u radnom okruženju, pozitivan timski duh i kooperativni odnos među zaposlenicima partnerskih organizacija u klasteru SZ Istre doprinose boljoj i uspješnijoj realizaciji destinacijskih projekata, a time i većem zadovoljstvu gostiju.	6. Organizacije u klasteru SZ Istre međusobno povezuju osjećaj pripornosti u postizanju zajedničkih ciljeva s izraženim osjećajem pripadnosti vlastitoj organizaciji i samoj destinaciji.	7. Aktivnosti i projekte na destinacijskoj razini zaposlenici organizacija obavljaju u radnom okruženju pozitivne i motivirajuće klime uz mogućnost kontinuiranog stručnog osposobljavanja i napredovanja.	8. Od uvođenja modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom SZ Istre značajnije se potiču nematerijalni oblici nagrađivanja (npr. participacija, napredovanje, njegovanje osjećaja poštivanja i uvažavanja, brojne povlastice i dr.).	9. Početak djelovanja u okviru klastera SZ Istre izazvale su kod organizacija i njihovih zaposlenika određenu razinu nesigurnosti u početnim poslovnim međusobnim odnosima.	10. Organizacijske promjene, koje su uslijedile nakon početka djelovanja klastera SZ Istre, zahitjale su visok stupanj fleksibilnosti zaposlenika, sposobnost stjecanja novih znanja i stručnog osposobljavanja te spremnost na nove izazove.	11. Novi marketinški koncept, koji se oslanja na promociju klasterom SZ Istre krozim brandom i zajedničkim vizualima glavnih partnera klastera, jasno je predstavljen te danas prepoznatljiv među turističkim akterima na području klastera.	12. Sustavno upravljanje destinacijom klasterom SZ Istre prepoznat je i prihvaćen kod gostiju cjelokupnom turističkom ponudom, postignutom razinom kvalitete proizvoda i usluga, unificiranim marketinškim konceptom i drugim oblicima zajedničke suradnje partnera klastera.	13. U svakodnevnoj komunikaciji s gostima (upiti, ponude, rezervacije, prodani turistički aranžmani i dr. usluge) primjetan je kontinuirani porast zanimanja za destinacijske turističke proizvode za područje klastera SZ Istre (npr. gourmet, bike, wellness i dr.).	14. Kultura klastera SZ Istre usmjerena na klijente u potpunosti je opravdana postignutim porastom zadovoljstva gostiju glavnim destinacijskim turističkim proizvodima.	15. Sustavno upravljanje turističkom destinacijom klasterom doprinjelo je kvalitetnijem i efikasnijem nastupu na turističkom tržištu, što je vidljivo porastom broja dolazaka i većim zadovoljstvom destinacijom klasterom.
1. Korporacijska strategija, strateški ciljevi i principi kao temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jesu prepoznatljive, transparentne i jasne.	1														
2. Uvođenje sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom sjeverozapadne Istre (u nastavku SZ Istre), temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jače su i šire prihvaćene među zaposlenicima.	0,0511	1													
3. Moj osobni sustav vrijednosti (npr. razina (samo)poštovanja, korektnost, lojalnost, etičko ponašanje, društvena odgovornost i dr.) prepoznaje se i podičava temeljne vrijednosti zastupane klasterom SZ Istre.	0,5061	0,0663	1												
4. Za postizanje veće poslovne uspješnosti organizacije neophodna je kontinuirana prilagodba izazovima koordiniranog i sinergijskog djelovanja unutar klastera SZ Istre.	0,5042	-0,1519	0,6547	1											
5. Otvorena komunikacija u radnom okruženju, pozitivan timski duh i kooperativni odnos među zaposlenicima partnerskih organizacija u klasteru SZ Istre doprinose boljoj i uspješnijoj realizaciji destinacijskih projekata.	0,5287	0,6027	0,2412	0,2551	1										
6. Organizacije u klasteru SZ Istre međusobno povezuju osjećaj pripornosti u postizanju zajedničkih ciljeva s izraženim osjećajem pripadnosti vlastitoj organizaciji i samoj destinaciji.	0,3189	0,4804	-0,2070	-0,1581	0,5377	1									
7. Aktivnosti i projekte na destinacijskoj razini zaposlenici organizacija obavljaju u radnom okruženju pozitivne i motivirajuće klime uz mogućnost kontinuiranog stručnog osposobljavanja i napredovanja.	0,3189	0,4804	0,2070	0,3162	0,4033	0,5000	1								
8. Od uvođenja modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom SZ Istre značajnije se potiču nematerijalni oblici nagrađivanja (npr. participacija, napredovanje, njegovanje osjećaja poštivanja i uvažavanja, brojne povlastice i dr.).	0,1384	0,6067	0,1797	0,0749	0,6473	0,7104	0,5920	1							

1. Korporacijska strategija, strateški ciljevi i principi kao temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jesu prepoznatljive, transparentne i jasne.	2. Uvođenje sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom sjeverozapadne lstre (u nastavku SZ lstre), temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jaše su i šire prihvaćene među zaposlenicima.	3. Moji osobni sustav vrijednosti (npr. razina samopoštovanja, konkretnost, lojalnost, etičko ponašanje, društvena odgovornost i dr.) prepoznaje se i podržava temeljne vrijednosti zastupane klasterom SZ lstre.	4. Za postizanje veće poslovne uspješnosti organizacije neophodna je kontinuirana prilagodba izazovima partnerskih organizacija u klasteru SZ lstre doprinose bolji i uspješniji realizaciji destinacijskih projekata, a time i većem zadovoljstvu gostiju.	5. Obnova komunikacija u radnom okruženju, pozitivan timski duh i kooperativni odnos među zaposlenicima partnerskih organizacija u klasteru SZ lstre doprinose bolji i uspješniji realizaciji destinacijskih projekata, a time i većem zadovoljstvu gostiju.	6. Organizacije u klasteru SZ lstre međusobno povezuju osjećaj pripadnosti u postizanju zajedničkih ciljeva s izraženim osjećajem pripadnosti vlastitoj organizaciji i samoj destinaciji.	7. Aktivnosti i projekte na destinacijskoj razini zaposlenici organizacija obavljaju u radnom okruženju pozitivne i motivirajuće klime uz mogućnost kontinuiranog stručnog osposobljavanja i napredovanja.	8. Od uvođenja modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom SZ lstre značajnije se počtu turističkim agencijama (npr. participacija, napredovanje, njegovanje osjećaja poštivanja i uvažavanja, brojne poljivaste i dr.).	9. Početak djelovanja u okviru klastera SZ lstre izazvale su kod organizacija i njihovih zaposlenika određenu razinu nesigurnosti u početnim poslovnim međusobnim odnosima.	10. Organizacijske promjene, koje su uslijedile nakon početka djelovanja klastera SZ lstre, zahtjevale su visok stupanj fleksibilnosti zaposlenika, sposobnost stjecanja novih znanja i stručnog osposobljavanja te spremnost na nove izazove.	11. Novi marketinški koncept, koji se ostvaruje na promociju klastera SZ lstre kroz brandom i zajedničkim vizualima glavnih partnera klastera, jasno je predstavljen te danas prepoznatljiv među turističkim akterima na području klastera.	12. Sustavno upravljanje destinacijom klasterom SZ lstre prepoznat je i prihvaćen kod gostiju cjelokupnom turističkom ponudom, postignutom razinom kvalitete proizvoda i usluga, unificiranim marketinškim konceptom i drugim oblicima zajedničke suradnje partnera klastera.	13. U svakodnevnoj komunikaciji s gostima (upit, porudbe, rezervacije, prodani turistički aranžmani i dr. usluge) primjetan je kontinuirani porast zanimanja za destinacijske turističke proizvode za područje klastera SZ lstre (npr. gourmet, bike, wellness i dr.).	14. Kultura klastera SZ lstre usmjerena na klijente u potpunosti je opravdana postignutim porastom zadovoljstva gostiju glavnim turističkim proizvodima.	15. Sustavno upravljanje turističkom destinacijom klasterom doprinjelo je kvalitetnijem i efikasnijem nastupu na turističkom tržištu, što je vidljivo porastom broja dolazaka i većim zadovoljstvom destinacijskom turističkom ponudom.
--	---	---	---	--	---	--	--	---	--	---	---	--	--	---

9. Početak djelovanja u okviru klastera SZ lstre izazvale su kod organizacija i njihovih zaposlenika određenu razinu nesigurnosti u početnim poslovnim međusobnim odnosima.	0,1594	0,6005	0,2070	0,3162	0,4033	0,5000	0,6250	0,7104	1										
10. Organizacijske promjene, koje su uslijedile nakon početka djelovanja klastera SZ lstre, zahtjevale su visok stupanj fleksibilnosti zaposlenika, sposobnost stjecanja novih znanja i stručnog osposobljavanja te spremnost na nove izazove.	0,2161	0,6854	0,4578	0,2030	0,7384	0,4280	0,5350	0,8700	0,6420	1									
11. Novi marketinški koncept, koji se ostvaruje na promociju klastera SZ lstre kroz brandom i zajedničkim vizualima glavnih partnera klastera, jasno je predstavljen te danas prepoznatljiv među turističkim akterima na području klastera.	0,4261	0,6419	0,3320	0,1690	0,7904	0,5345	0,4009	0,6962	0,5345	0,8580	1								
12. Sustavno upravljanje destinacijom klasterom SZ lstre prepoznat je i prihvaćen kod gostiju cjelokupnom turističkom ponudom, postignutom razinom kvalitete proizvoda i usluga, unificiranim marketinškim konceptom i drugim oblicima zajedničke suradnje partnera klastera.	0,0640	0,7158	0,2254	0,0544	0,5932	0,6017	0,5158	0,8617	0,6877	0,8769	0,7811	1							
13. U svakodnevnoj komunikaciji s gostima (upit, porudbe, rezervacije, prodani turistički aranžmani i dr. usluge) primjetan je kontinuirani porast zanimanja za destinacijske turističke proizvode za područje klastera SZ lstre (npr. gourmet, bike, wellness i dr.).	-0,1423	0,7044	0,1320	0	0,4286	0,4782	0,5738	0,8002	0,6695	0,8323	0,7157	0,9317	1						
14. Kultura klastera SZ lstre usmjerena na klijente u potpunosti je opravdana postignutim porastom zadovoljstva gostiju glavnim turističkim proizvodima.	0,2986	0,6952	0,3877	0,3230	0,7095	0,5108	0,6384	0,8265	0,6384	0,8927	0,8190	0,8927	0,8467	1					
15. Sustavno upravljanje turističkom destinacijom klasterom doprinjelo je kvalitetnijem i efikasnijem nastupu na turističkom tržištu, što je vidljivo porastom broja dolazaka i većim zadovoljstvom destinacijskom turističkom ponudom.	-0,1934	0,7882	-0,0738	-0,0677	0,5083	0,4280	0,5350	0,7686	0,6420	0,7252	0,5148	0,8033	0,8323	0,7834	1				

Izvor: Obrada autorice.

**Pitanje 1. Korporacijska strategija, strateški ciljevi i principi kao temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jesu prepoznatljive, transparentne i jasne.** Najviša statistička povezanost navedenog stava utvrđena je sa stavom da su otvorena komunikacija i kooperativni partnerski odnos među partnerima klastera SZ Istre doprinijeli uspješnoj realizaciji destinacijskih projekata. Pozitivna i srednje jaka korelacija dviju tvrdnji ( $r = 0,5287$ ) ukazuje na povezanost jasno definiranih organizacijskih temeljnih vrijednosti i otvorenog, partnerskog odnosa među dionicima klastera. Naime, veća prepoznatljivost temeljnih organizacijskih vrijednosti djelatnika dionika u klasteru pozitivno utječe na kvalitetnije i otvorenije radno okruženje s ostalim dionicima unutar klastera SZ Istre, što u konačnici potiče veću uspješnost cjelokupne destinacije u provođenju zajedničkih projekata.

Vrlo slaba, pozitivna korelacija utvrđena je između gore navedenog stava i stava da je sustavno upravljanje destinacijom Sjeverozapadne Istre modelom klastera prepoznat i prihvaćen kod gostiju putem različitih oblika komunikacije i zajedničke suradnje dionika u sastavu klastera. Naime, koeficijent korelacije  $r = 0,064$  potvrđuje slabu povezanost prepoznatljivosti, transparentnosti i jasnoće temeljnih vrijednosti organizacija klastera sa stupnjem prepoznatljivosti i prihvaćenosti klasterskog modela suradnje kod gostiju. Moguće je zaključiti da se transparentnost i jasnoća vrijednosti organizacije više odražava na unutarnje odnose same organizacije i ostalih dionika u klasteru.

**Pitanje 2. Uvođenje sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom Sjeverozapadne Istre (u nastavku SZ Istre), temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jače su i šire prihvaćene među zaposlenicima.** Analizirajući korelaciju gore navedenog stava s ostalim stavovima ispitanika, najviša povezanost utvrđena je s tvrdnjom da je sustavno upravljanje destinacijom modelom klastera doprinijelo kvalitetnijem i efikasnijem nastupu na tržištu, što je u konačnici rezultiralo porastom turističkog prometa te većim zadovoljstvom cjelokupnom destinacijskom turističkom ponudom, prema percepciji ispitanika. Utvrđeni koeficijent korelacije  $r = 0,7882$  ukazuje na povezanost i pozitivan utjecaj organizacija s jakom kulturom i

uspješnosti upravljanja destinacijom SZ Istre klsterskim modelom suradnje među dionicima.

Valja istaknuti da je utvrđena, također, srednje jaka pozitivna korelacija i sa stavom da je klsterski model upravljanja destinacijom prepoznat i prihvaćen kod gostiju putem turističke ponude, postignutom razinom kvalitete proizvoda i usluga, unificiranim marketinškim konceptom i drugim oblicima suradnje na klsterskoj razini ( $r = 0,7158$ ). Na temelju navedenog moguće je zaključiti da dionika s jačom organizacijskom kulturom, kod kojeg su temeljne vrijednosti šire prihvaćene među zaposlenicima, karakterizira veća prepoznatljivost i prihvatljivost klastera kod gostiju. Dakle, i u ovom pogledu, uloga ljudskih resursa pojedinih dionika u sastavu klastera ključna je u kvalitetnoj implementaciji klsterskih projekata na temelju prihvaćenih vrijednosti dionika i cjelokupnog klastera.

**Pitanje 3. Moj osobni sustav vrijednosti (npr. razina (samo)poštovanja, korektnost, lojalnost, etičko ponašanje, društvena odgovornost i dr.) prepoznaje se i podržava temeljne vrijednosti zastupane klsterom SZ Istre.**

Analizirajući korelaciju navedene tvrdnje s ostalima iz anketnog upitnika, moguće je zaključiti da je statistička povezanost slaba pozitivna ili negativna ( $-0,2070 \leq r \leq 0,4578$ ). Izuzeci su utvrđeni u pozitivnoj i srednje jakoj povezanosti s tvrdnjom da je za postizanje veće poslovne uspješnosti organizacije neophodna kontinuirana prilagodba izazovima sinergijskog djelovanja unutar turističkog klastera SZ Istre ( $r = 0,6547$ ).

Navedeno ukazuje na utjecaj usklađenosti osobnog sustava vrijednosti ispitanika s temeljnim vrijednostima zastupanim u turističkom klsteru SZ Istre na spremnost zaposlenika dionika na kontinuiranu prilagodbu aktivnostima i izazovima unutar klastera u svrhu veće uspješnosti poslovanja poduzeća. Nadalje, srednje jaka i pozitivna korelacija utvrđena je s tvrdnjom da su temeljne vrijednosti zastupane klsterom SZ Istre (poput strategije, strateških ciljeva i principa) prepoznatljive, transparentne i jasne ( $r = 0,5061$ ). Iz navedenog je moguće zaključiti da što je jača povezanost osobnog sustava vrijednosti zaposlenika i temeljnih vrijednosti poduzeća u kojem su zaposleni, veći je stupanj prepoznatljivosti, transparentnosti i jasnoće organizacijskih vrijednosti, kako prema zaposlenicima, tako i prema vanjskom okruženju.

**Pitanje 4. Za postizanje veće poslovne uspješnosti organizacije neophodna je kontinuirana prilagodba izazovima koordiniranog i sinergijskog djelovanja unutar klastera SZ Istre.** Nepostojanje linearne povezanosti ( $r = 0$ ) utvrđeno je sa stavom da je u svakodnevnoj komunikaciji s gostima primjetan kontinuirani porast zanimanja za destinacijske turističke proizvode klastera SZ Istre (npr. gourmet, bike i dr.). U analizi povezanosti s ostalim stavovima utvrđena je slaba negativna odnosno pozitivna korelacija ( $-0,0677 \leq r \leq 0,3230$ ).

**Pitanje 5. Otvorena komunikacija u radnom okruženju, pozitivan timski duh i kooperativni odnos među zaposlenicima partnerskih organizacija u klasteru SZ Istre doprinose boljoj i uspješnijoj realizaciji destinacijskih projekata, a time i većem zadovoljstvu gostiju.** Analizirajući korelaciju navedene tvrdnje s ostalima iz anketnog upitnika, moguće je zaključiti da je statistička povezanost pozitivna, slaba ili srednje jaka ( $0,4033 \leq r \leq 0,7904$ ). Najjača korelacija utvrđena je sa stavom ispitanika da je novi marketinški koncept turističkog klastera SZ Istre jasno predstavljen i danas prepoznatljiv među turističkim akterima na području klastera ( $r = 0,7904$ ) iz čega je moguće zaključiti da bolja i kvalitetnija suradnja zaposlenika dionika u klasteru, putem otvorenije međusobne komunikacije i pozitivnog partnerskog odnosa, doprinosi jasnijem predstavljanju i povećanju prepoznatljivosti krovne marketinške tržišne marke. Ovime je potvrđena vrlo važna uloga ljudskih resursa u kvalitetnom predstavljanju vrijednosti klastera SZ Istre svojim gostima i jačanju prepoznatljivosti cjelokupnog klastera.

**Pitanje 6. Organizacije u klasteru SZ Istre međusobno povezuju osjećaj potpore u postizanju zajedničkih ciljeva s izraženim osjećajem pripadnosti vlastitoj organizaciji i samoj destinaciji.** Nadalje je ispitana razina organizacijske predanosti zaposlenika, pri čemu valja naglasiti njezinu "ključnu ulogu prilikom implementiranja organizacijskih promjena jer podrazumijeva da će predani zaposlenici ulagati dodatan napor kako bi se osiguralo da promjena uspije" (Belak, Ušljebrka, 2014.: 122). Rezultati analize ukazuju da je povezanost navedenog stava s ostalima iz anketnog upitnika pozitivna slaba ili srednje jaka ( $0,4280 \leq r \leq 0,7104$ ), a među rezultatima najjača povezanost potvrđena je sa stavom da se od uvođenja modela sustavnog upravljanja

destinacijom turističkog klastera SZ Istre značajnije potiču nematerijalni oblici nagrađivanja. Koeficijent korelacije  $r = 0,7104$  ukazuje na srednje jaku vezu pozitivnog smjera pri čemu je moguće zaključiti da veći trud i potpora zaposlenika u postizanju zajedničkih ciljeva na razini klastera SZ Istre te jače izraženi osjećaj pripadnosti organizaciji i destinaciji, utječu na značajnije poticanje nematerijalnih oblika nagrađivanja poput participacije, napredovanja, njegovanja osjećaja poštivanja i uvažavanja te drugih povlastica.

**Pitanje 7. Aktivnosti i projekte na destinacijskoj razini zaposlenici organizacija obavljaju u radnom okruženju pozitivne i motivirajuće klime uz mogućnost kontinuiranog stručnog osposobljavanja i napredovanja.** Među korelacijama s ostalim tvrdnjama slabog i srednje jakog pozitivnog smjera najčvršća veza utvrđena je s tvrdnjom da je kultura klastera usmjerena na klijente u potpunosti opravdana, prema percepciji ispitanika, s postignutim porastom zadovoljstva gostiju turističkim proizvodima na razini klastera. Utvrđeni koeficijent korelacije  $r = 0,6384$  dviju tvrdnji i u ovom slučaju potvrđuje važnost uloge ljudskih resursa u povećanju porasta zadovoljstva gostiju klusterskim turističkim proizvodima i uslugama koji su uspješniji zahvaljujući pozitivnoj i motivirajućoj klimi u klasteru SZ Istre. Motiviraniji zaposlenik zasigurno najbolje doprinosi kvalitetnijem pristupu gostu i uspješnijem širenju kulture klastera.

**Pitanje 8. Od uvođenja modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klastera SZ Istre značajnije se potiču nematerijalni oblici nagrađivanja (npr. participacija, napredovanje, njegovanje osjećaja poštivanja i uvažavanja, brojne povlastice i dr.).** Za navedenu tvrdnju utvrđena je srednje jaka ili jaka pozitivna korelacija kod svih ispitanih stavova ispitanika ( $0,6962 \leq r \leq 0,87$ ), pri čemu je najviša veza zabilježena kod stava da su organizacijske promjene, koje su uslijedile nakon početka djelovanja klastera SZ Istre, zahtijevale visok stupanj fleksibilnosti zaposlenika, sposobnost stjecanja novih znanja i stručnog osposobljavanja te spremnost na nove izazove. Jaka korelacija potvrđuje da je na primjeru klastera SZ Istre izraženije ulaganje u ljudske resurse poticanjem motivacije kod zaposlenika (u ovom slučaju i nematerijalnim oblicima nagrađivanja) usko povezano s povećanjem otvorenog pristupa



i fleksibilnijeg prilagođavanja zaposlenika dionika promjenama koje su nastale implementacijom turističkog klastera SZ Istre. Moguće je zaključiti da kod dionika koji su primjenjivali pojedine oblike nagrađivanja zaposlenika (npr. većeg stupnja participacije u destinacijskim projektima, jačanjem osjećaja poštivanja i uvažavanja ili napredovanjem na organizacijskoj hijerarhiji), stupanj fleksibilnosti i otvorenosti njihovih zaposlenika prema promjenama bili su na višoj razini, što je u konačnici dovelo do većeg doprinosa uspješnosti klusterskih projekata.

**Pitanje 9. Početak djelovanja u okviru klastera SZ Istre izazvalo je kod organizacija i njihovih zaposlenika određenu razinu nesigurnosti u početnim poslovnim međusobnim odnosima.** Navedeni stav ispitanika najjače je statistički povezan sa stavom da je sustavno upravljanje destinacijom SZ Istre klusterskim modelom, prema percepciji ispitanika, prihvaćen kod gostiju cjelokupnom turističkom ponudom, postignutom razinom kvalitete destinacijskih proizvoda i usluga, unificiranim marketinškim konceptom te drugim oblicima zajedničke suradnje na klusterskoj razini. Prema prikazu iz tablice 16., proces implementacije modela turističkog klastera SZ Istre kod predstavnika ostalih dionika nije izazvao stupanj zabrinutosti ili nesigurnosti u procesu nastavka njihova djelovanja. Izračunata srednje jaka korelacija ( $r = 0,6877$ ) ukazuje na to da se spremnost ostalih dionika na prihvaćanje turističkog klastera SZ Istre odrazila na brže i kvalitetnije prihvaćanje novog klusterskog koncepta i kod gostiju klastera, prema percepciji ispitanika. Ljudski čimbenik je i u ovom slučaju bio od ključne važnosti pri kvalitetnom i neposrednom prenošenju klusterskih vrijednosti gostima.

**Pitanje 10. Organizacijske promjene, koje su uslijedile nakon početka djelovanja klastera SZ Istre, zahtijevale su visok stupanj fleksibilnosti zaposlenika, sposobnost stjecanja novih znanja i stručnog osposobljavanja te spremnost na nove izazove.** Posebno valja istaknuti jaku povezanost s tvrdnjom da su organizacijske promjene, nastale uslijed početka djelovanja turističkog klastera SZ Istre, zahtijevale visok stupanj fleksibilnosti zaposlenika, sposobnost stjecanja novih znanja i stručnog osposobljavanja te spremnost na nove izazove ( $r = 0,8927$ ). Sukladno navedenom, na temelju percepcije ispitanika, moguće je zaključiti da je upravo zahvaljujući ljudskim

resursima dionika koji su uključeni u klaster, te njihovim otvorenim i pozitivnim stavom prema nastalim organizacijskim promjenama, poraslo zadovoljstvo gostiju destinacijskim turističkim proizvodima. Također, prema iskazanoj percepciji ispitanika, spremnost zaposlenika na prihvaćanje novonastalih promjena u organizaciji poslovanja te razvoja i implementacije destinacijskih projekata bila je ključna u postizanju povećanog zadovoljstva gostiju destinacijskim turističkim proizvodima i uslugama. Suprotno tome, dakle, eventualni otpor djelatnika na organizacijske promjene bio bi negativno utjecao na stupanj zadovoljstva gostiju destinacije klastera SZ Istre. Uloga ljudskih resursa i njihove pozitivne organizacijske kulture bio je ključni čimbenik u uspješnoj implementaciji destinacijskih proizvoda i kvalitetnom predstavljanju istih gostima destinacije.

**Pitanje 11. Novi marketinški koncept, koji se oslanja na promociju klastera SZ Istre krovnim brandom<sup>16</sup> i zajedničkim vizualima glavnih partnera klastera, jasno je predstavljen te danas prepoznatljiv među turističkim akterima na području klastera.** Navedeni stav ispitanika, sukladno njihovoj percepciji, najjače je statistički povezan sa stavom da je kultura klastera usmjerena na klijente u potpunosti opravdana s postignutim porastom zadovoljstva gostiju turističkim proizvodima na razini klastera, pri čemu je izračunata jaka pozitivna korelacija ( $r = 0,819$ ). Iz navedenog je moguće zaključiti da je jasnoća, ciljana usmjerenost i kvalitetna primjena destinacijskog marketinškog koncepta prepoznata kod gostiju, prema kojima je cjelokupni koncept usmjeren, što je pospješilo porast zadovoljstva gostiju. Valja naglasiti da se navedeni zaključak temelji isključivo na percepciji i stavovima ispitanika.

**Pitanje 12. Sustavno upravljanje destinacijom klastera SZ Istre prepoznato je i prihvaćeno kod gostiju cjelokupnom turističkom ponudom, postignutom razinom kvalitete proizvoda i usluga, unificiranim marketinškim konceptom i drugim oblicima zajedničke suradnje partnera klastera.** Iz analize stavova ostalih dionika u turističkom klasteru SZ Istre utvrđena je pozitivna i jaka korelacija ( $r = 0,9317$ ) sa

---

<sup>16</sup> U navedenom pitanju upotrijebljen je termin *brand* umjesto tržišne marke u cilju bolje interpretacije postavljenog pitanja kod ispitanika.

stavom da je sustavno upravljanje destinacijom modelom klastera SZ Istre prepoznato i prihvaćeno kod gostiju, sukladno percepciji ispitanika. Pri tome se podrazumijeva da su gosti prepoznali razinu kvalitete destinacijskih proizvoda i usluga, unificirani marketinški koncept te ostale oblike suradnje klastera SZ Istre. Sukladno ovome ostali dionici odnosno nositelji turističke ponude u klasteru imaju vrlo pozitivno mišljenje o postignutim rezultatima po pitanju povećanja prepoznatljivosti destinacije i cjelokupne destinacijske turističke ponude. Navedeno ukazuje na to da su ispitanici predstavnici ostalih dionika mišljenja da se u proteklom petogodišnjem razdoblju klaster uspješno pozicionirao putem zajedničkih destinacijskih turističkih proizvoda, ali i primijenjenim destinacijskim vizualnim identitetom.

**Pitanje 13. U svakodnevnoj komunikaciji s gostima (upiti, ponude, rezervacije, prodani turistički aranžmani i dr. usluge) primjetan je kontinuirani porast zanimanja za destinacijske turističke proizvode za područje klastera SZ Istre (npr. gourmet, bike, wellness i dr.).** Jaka korelacija pozitivnog smjera ( $r = 0,8467$ ) sa stavom da je kultura turističkog klastera SZ Istre, usmjerena na klijente, u potpunosti opravdana postignutim porastom zadovoljstva gostiju glavnim destinacijskim turističkim proizvodima, sukladno iskazanoj percepciji ispitanika. Prema mišljenju ispitanika, gosti su, dakle, prepoznali kvalitetu destinacijskih proizvoda, a iskazivanjem svog zanimanja za tim proizvodima, potvrdili ispravnost odabira kulture klastera SZ Istre, koja je usmjerena upravo prema njima. Važno je napomenuti da su glavni turistički proizvodi klastera SZ Istre usmjereni na pred i posezonsko razdoblje, a jačanje zanimanja kod gostiju svakako doprinosi postizanju jednog od glavnih strateških ciljeva klastera, tj. produljenju turističke sezone na ostale mjeseci u godini.

**Pitanje 14. Kultura klastera SZ Istre usmjerena na klijente u potpunosti je opravdana postignutim porastom zadovoljstva gostiju glavnim destinacijskim turističkim proizvodima.** Srednje jaka korelacija pozitivnog smjera ( $r = 0,7834$ ) utvrđena je sa stavom ispitanika da je sustavno upravljanje turističkom destinacijom modelom klastera doprinijelo kvalitetnijem i efikasnijem nastupu na turističkom tržištu što je vidljivo porastom turističkog prometa i povećanjem zadovoljstva gostiju cjelokupnom

turističkom ponudom klastera SZ Istre. Prema iskazanoj percepciji ispitanika, iz navedenog je moguće zaključiti da je kultura turističkog klastera SZ Istre doprinijela većem zadovoljstvu gostiju klasterskim turističkim proizvodima na razini cjelokupne destinacije, što je rezultiralo većim brojem dolazaka i realiziranih noćenja gostiju. I u ovom slučaju valja naglasiti da se navedeni zaključak temelji isključivo na percepciji i stavovima ispitanika. Kao što je ranije već istaknuto, od iznimne važnosti je upravo razvoj destinacijskih turističkih proizvoda u pred i posezonskim mjesecima (npr. tematska gourmet događanja poput *Dana istarskih šparoga* na proljeće, *Dana švoja* na jesen, *Dana jadranskih lignji* ili *Dana školjaka* u zimskim mjesecima).

#### **5.4. Zaključak istraživanja**

Provedenim istraživanjem potvrđena je temeljna hipoteza da zajednički ciljevi, vrijednosti i simboli dionika u turističkom klasteru te promjene njihovih organizacijskih kultura utječu na stvaranje prepoznatljivije, uspješnije i konkurentnije destinacije sa snažnijim imidžom i boljom pozicijom na turističkom tržištu. Na primjeru odabrane turističke destinacije u okviru provedenog empirijskog istraživanja, utvrđeno je da je za kvalitetniji razvoj turističke destinacije potrebna sinergija materijalnih, financijskih i ljudskih resursa glavnih dionika, čime je potvrđena prva pomoćna hipoteza. Primjer turističkog klastera SZ Istre upravo dokazuje da je udruživanje i sinergijsko djelovanje dionika iz javnog i privatnog sektora moguće zahvaljujući dobrovoljnom konsenzusu dionika te može dovesti do vrlo pozitivnih rezultata, kako za dionike, tako i za cjelokupnu turističku destinaciju.

S aspekta organizacijske kulture, osnovni elementi kulture dionika utječu na razvoj turističke destinacije. Dionike s jačom organizacijskom kulturom, u kojoj su temeljne vrijednosti šire prihvaćene među zaposlenicima, karakterizira veća prepoznatljivost i prihvatljivost destinacijskog koncepta i prema vanjskom okruženju, posebice kod gostiju. Također, veća prepoznatljivost temeljnih vrijednosti dionika, pozitivno utječe na kvalitetnije i otvorenije radno okruženje s ostalim dionicima u destinaciji, što u konačnici potiče veću uspješnost cjelokupne turističke destinacije u realizaciji zajedničkih projekata.

Organizacijskim promjenama, koje su utvrđene kod većine ispitanih dionika uslijed uvođenja klasterskog modela upravljanja destinacijom, potvrđena je druga pomoćna hipoteza da su preoblikovanje i promjena organizacijskih kultura dionika turističkog klastera SZ Istre bili važan preduvjet za postizanje zajednički definiranih ciljeva na razini destinacije. Nadalje, istraživanjem utvrđena bolja i kvalitetnija suradnja dionika u klasteru doprinosi jasnijem predstavljanju i povećanju prepoznatljivosti krovne, destinacijske tržišne marke. Veća motivacija zaposlenika u postizanju zajedničkih ciljeva na razini turističke destinacije te jače izraženi osjećaj pripadnosti organizaciji i samoj

destinaciji, utječu na stvaranje otvorenijeg pristupa i fleksibilnijeg prilagođavanja zaposlenika organizacijskim promjenama, poput uvođenja i primjene klasterskog modela upravljanja turističkom destinacijom. Spremnost i fleksibilnost dionika na prihvaćanje klasterskog koncepta, sukladno percepciji ispitanika, odrazila se i na goste područja klastera i to povećanim zadovoljstvom destinacijskim turističkim proizvodima i uslugama te prepoznavanjem njihove kvalitete.

Potvrđen je, također, znatan stupanj prihvaćenosti destinacijskog marketinškog koncepta među dionicima klastera, a sukladno percepciji ispitanika, djelomično i kod gostiju. Prepoznavanjem kvalitete destinacijskih proizvoda i iskazivanjem interesa za njima, posebice u pred i posezonskom razdoblju, gosti klastera potvrdili su ispravnost odabira kulture klastera usmjerene upravo prema klijentima. Provedenim istraživanjem potvrđen je pozitivan utjecaj uvođenja sustavnog upravljanja turističkom destinacijom, po modelu turističkog klastera, sinergijskim djelovanjem dionika iz javnog i privatnog sektora na uspješnost turističke destinacije, posebice na povećani turistički promet, poboljšanje postojećih i razvoj novih destinacijskih turističkih proizvoda te jačanje prepoznatljivosti destinacije na tržištu.

Unatoč brojnim prednostima u razvoju turističke destinacije suradnjom po modelu turističkog klastera, prepoznati su određeni aspekti koji iziskuju dodatna poboljšanja poput jačanja usklađenosti vizija dionika klastera s vizijom destinacije, dodatnog angažmana na ispunjavanju početnih očekivanja od klasterskog modela suradnje, intenzivnijih aktivnosti na održavanju destinacijske turističke marke te poticanja motivacije zaposlenika za rad na destinacijskim projektima u cilju postizanja još boljih rezultata i veće uspješnosti. Predlaže se stoga kontinuirana evaluacija postignutih rezultata ispitivanjem svih dionika u turističkom klasteru, ali dodatno i gostiju destinacije, u svrhu dobivanja potpunijih povratnih informacija za donošenje kvalitetnih i pravovremenih odluka o daljnjem razvoju suradnje u destinaciji modelom turističkog klastera.

## 6. ZAKLJUČAK

Dobro je poznato da su ljudski resursi pokretačka snaga svakog oblika organizacije. Upravo se zbog toga u suvremenom menadžmentu pridaje sve veća pažnja funkciji upravljanja ljudskim resursima. Ljudski resursi jezgra su organizacijske kulture koja, prema mišljenju brojnih autora, predstavlja vrijednosti, niz rituala, zajedničkih uvjerenja, pretpostavki i priča članova organizacije te zapravo predstavlja opći obrazac ponašanja članova organizacije. Za razliku od uobičajeno ispitivanih organizacijskih kultura, najčešće u poduzećima, u ovom je radu organizacijska kultura promatrana u kontekstu turističke destinacije, pomoću različitih elemenata kulture dionika iz javnog i privatnog sektora.

Prema mišljenju istaknutih autora poput Robbinsa, stavljanje u prvi plan organizacije i njezinih članova bila je ujedno i polazna točka izrade ovoga rada. Vodeći se premisom da u upravljanju turističkom destinacijom postoji međusobna povezanost organizacijskih kultura pojedinih dionika, ovim se radom željelo potaknuti ulaganje u kreiranje jake i prepoznatljive destinacijske kulture. Tako je na primjeru turističkog klastera SZ Istre, ispitujući pojedine elemente organizacijske kulture glavnih dionika, utvrđen njihov utjecaj na razvoj turističke destinacije. Također, uzimajući u obzir realizirani turistički promet, strukturu destinacijskih turističkih proizvoda i događanja te prepoznatljivost destinacije na turističkom tržištu, sukladno percepciji ispitanika, potvrđen je utjecaj uvođenja sustavnog upravljanja destinacijom prema modelu klastera na uspješnost cjelokupne turističke destinacije.

Upravljanje turističkom destinacijom modelom klastera, na odabranom primjeru turističkog klastera SZ Istre, ukazao je na rezultate i specifičnosti suradnje većeg broja dionika iz javnog i privatnog sektora. Provedenim istraživanjem potvrđena je temeljna hipoteza da zajednički ciljevi, vrijednosti i simboli dionika u turističkom klasteru te promjene njihovih organizacijskih kultura utječu na stvaranje prepoznatljivije, uspješnije i konkurentnije destinacije sa snažnijim imidžom i boljom pozicijom na turističkom tržištu. Osnovni elementi kulture dionika utječu na razvoj turističke destinacije. Dionike s jačom

organizacijskom kulturom, u kojoj su temeljne vrijednosti šire prihvaćene među zaposlenicima, karakterizira veća prepoznatljivost i prihvatljivost destinacijskog koncepta i prema vanjskom okruženju, posebice kod gostiju. Također, veća prepoznatljivost temeljnih vrijednosti dionika, pozitivno utječe na kvalitetnije i otvorenije radno okruženje s ostalim dionicima u destinaciji, što u konačnici potiče veću uspješnost cjelokupne turističke destinacije u realizaciji zajedničkih projekata.

Uloga ljudskih resursa, prepoznata u nizu elemenata organizacijske kulture dionika, ključna je u razvoju turističke destinacije, posebice u kvalitetnoj i uspješnoj implementaciji destinacijskih projekata, predstavljanju vrijednosti destinacije svojim gostima, jačanju prepoznatljivosti destinacije te povećanju zadovoljstva gostiju destinacijskim proizvodima i uslugama. Pritom su od ključne važnosti spremnost i sposobnost prilagođavanja dionika organizacijskim promjenama te izazovima i zahtjevima koje sa sobom donosi model turističkog klastera.

No, iako su prepoznate brojne prednosti suradnje dionika u destinaciji prema modelu turističkog klastera, istraživanjem su utvrđeni određeni segmenti i aspekti suradnje koji iziskuju određena poboljšanja, poput potrebe za jačanjem ravnoteže i usklađenosti vizija dionika s cjelokupnom vizijom destinacije, dodatnog ulaganja s ciljem ispunjavanja polaznih očekivanja od klasterskog modela suradnje, intenzivnijih aktivnosti na održavanju destinacijske tržišne marke te poticanja motivacije zaposlenika za rad na destinacijskim projektima, koje će omogućiti ostvarivanje još boljih rezultata i veće uspješnosti.

Upravo se zbog toga predlaže kontinuirana evaluacija rezultata sukladno definiranim strateškim ciljevima, za što je potrebno ispitati mišljenje, pored dionika u klasteru, i gostiju klastera. Naime, ovim su istraživanjem obuhvaćena razmišljanja, stavovi i percepcije predstavnika formalnih partnera i ostalih nositelja turističke ponude u klasteru. Istraživanjem nisu ispitani stavovi samih gostiju, već su zaključci izvedeni na temelju iskazanih percepcija ispitanika.



Ovim radom omogućena je nova perspektiva uloge organizacijske kulture, koja je u konačnici potvrdila svoju važnost i neizostavni utjecaj na razvoj i uspješnost turističke destinacije promatrane sa stajališta glavnih dionika.

## LITERATURA

1. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. (2012.). *Turizam i ugostiteljstvo - profil sektora*. Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.
2. Anić, V. et al. (2002.). *Hrvatski enciklopedijski rječnik*. Zagreb: Novi Liber.
3. Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić S. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
4. Ban, B. (13. 04. 2015.). U istarski turizam ove godine uložiti će se 114 milijuna eura. *Glas Istre*, str. 7.
5. Belak S., Ušljebka, I. (2014.). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 4 (2), 115.
6. Bieger, T., Beritelli, P., & Laesser, C. (2009). Povećanje učinkovitosti organizacija za upravljanje destinacijama i širenje granica turističke destinacije. *Turizam*, 57 (3), p. 345-363.
7. Brčić R. (2002.). Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled*, 53 (11-12).
8. Brčić R., Vuković K. (2008). Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi. *Ekonomski pregled*, 59 (1-2), p. 51-69.
9. Brčić, R. (2002.). Organizacijska kultura kao odrednica razvoja Porezne uprave Republike Hrvatske. *Financijska teorija i praksa*, 26 (3).
10. Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje. (2010.). *Marketing plan clustera Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje za 2011. godinu*. Umag: Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje.
11. Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje. (2014.). *Marketing plan clustera Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje za 2014. godinu*. Umag: Cluster Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje.
12. ColoursofIstria.com. (2016.). Preuzeto u studenom 2016. iz [www.coloursofistria.com: http://www.coloursofistria.com/hr/dogadjanja](http://www.coloursofistria.com/hr/dogadjanja).
13. Gonan Božac M., Angeleski I. (2008., prosinac). Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. *Ekonomski istraživanja*, 21 (4), p. 45-61.
14. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3. ed.). USA: The McGraw-Hill Companies.
15. Horwath HTL . (2010.). *Destinacijski Marketing Menadžment - Finalni izvještaj*. Zagreb: Cluster Umag - Novigrad.
16. Horwath HTL. (2015.). *Master plan turizma Istarske županije 2015. - 2025*. Poreč: Turistička zajednica Istarske županije.
17. HrTurizam.hr Turistički news portal. (2016., svibnja 6). *Colours of Istria kao odličan primjer brendiranja regije*. Preuzeto 20. listopada 2016. iz [www.hrturizam.hr: http://hrturizam.hr/colours-od-istria-kao-odlican-primjer-brendiranja-regije/](http://hrturizam.hr/colours-od-istria-kao-odlican-primjer-brendiranja-regije/).
18. IKEA Hrvatska. (s.d.). Preuzeto 17. prosinca 2014. iz [www.ikea.com: http://www.ikea.com/ms/hr/HR/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#who-we-are](http://www.ikea.com/ms/hr/HR/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#who-we-are).

19. Institut za turizam Zagreb. (2014.). *Turistička satelitska bilanca Republike Hrvatske za 2011. godinu*. Zagreb: Institut za turizam Zagreb.
20. Istituto Provinciale di Statistica ASTAT. (2016., listopad). *Serie storica sul turismo 1950-2015*. Preuzeto 21. studenoga 2016. iz [www.provincia.bz.it](http://www.provincia.bz.it): [http://www.provincia.bz.it/astat/it/service/256.asp?News\\_action=4&News\\_article\\_id=562961](http://www.provincia.bz.it/astat/it/service/256.asp?News_action=4&News_article_id=562961).
21. Istraturist Umag d.d. (2016.). *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 31. prosinca 2015*. Preuzeto 19. listopada 2016. iz [www.istraturist.com](http://www.istraturist.com): <http://www.istraturist.com/hr/o-nama/izvjesca-o-poslovanju>.
22. Jeknić R. (2011). Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu* (p. 103-123). Split: Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu.
23. Jurković, Z. (2012., prosinac). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, XXV (2), p. 387-399.
24. Keyton J. (2005.). *Communication & Organizational Culture - A key to understanding work experiences*. USA: SAGE Publications.
25. Keyton J. (2011.). *Communication & Organizational Culture - A key to understanding work experiences*. USA: Sage Publications, Inc.
26. Krajnović A., Buškulić A., Bosna J. . (2016.). The role of the tourist boards in the development of event tourism of Zadar county . *Tourism & Hospitality Industry 2016* (p. 174-187). Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
27. Krbec, D. (2009). Društvo znanja i/ili ekonomija znanja: što čini razliku u poimanju znanja kao javnog dobra? *Revija za socijalnu politiku*, 16 (2), 178-208.
28. Krbec, D. (2009.). *Predavanja iz kolegija "Organizacijska kultura"*. Pula.
29. Križman Pavlović, D. (2008.). *Marketing turističke destinacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković".
30. Kunczik M., Zipfel A. (2006.). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
31. Laguna Novigrad d.d. (2016.). *Financijski izvještaji na datum 31. prosinca 2015.g. zajedno s izvješćem neovisnog revizora i godišnjim izvješćem*. Preuzeto 12. prosinca 2016. iz [www.sudreg.pravosudje.hr](http://www.sudreg.pravosudje.hr): <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:2:0::NO:RP::>.
32. Magaš, D. (2003.). *Management turističke organizacije i destinacije*. Opatija: Sveučilište u Rijeci. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. Adamić.
33. Magaš, D. (1997.). *Turistička destinacija*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.
34. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. (2016.). *Statistika*. Preuzeto u listopadu 2016. iz [www.mint.hr](http://www.mint.hr): <http://www.mint.hr/default.aspx?id=976>.
35. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. (2013.). *Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.
36. *MojPosao*. (18. siječnja 2010). Preuzeto 10. siječnja 2014. iz [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net): <http://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/69943/Interna-komunikacija-uvjet-za-zadovoljstvo-i-produktivnost/6/>
37. Noe R. A.; Hollenbeck J. R.; Gerhart B.; Wright P. M. (2006.). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE d.o.o. Zagreb.

38. Oxford Reference. (n.d.). Preuzeto 12. rujna 2014. iz [www.oxfordreference.com](http://www.oxfordreference.com): <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095949990>
39. Petrić, L. (2011.). *Upravljanje turističkom destinacijom - Načela i praksa*. Split: Jafra print d.o.o. Solin.
40. Porter, M. E. (2008.). *Konkurentnska prednost - postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
41. *Pretraživanje rječničke baze*. Hrvatski jezični portal. (s.d.). Preuzeto 4. travnja 2014. iz Hrvatski jezični portal: <http://hjp.novi-liber.hr/index.php?show=main>.
42. Robbins, S. P. (1992.). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja - Treće izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o. Zagreb.
43. Robbins, S.P.; Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje - 12. izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o. Zagreb.
44. Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture - Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
45. Scott, W. G.; Mitchell, T. R. (1972). *Organization theory: a structural and behavioral analysis - Irwin - Dorsey series in behavioral science* (2. izmijenjeno ed.). Richard D. Irwin, Inc. and The Dorsey Press.
46. *Slika tržišta rada u Hrvatskoj*. (2016). Preuzeto 17. listopada 2016. iz <http://trzisterada.hzz.hr/>.
47. The Global Competitiveness and Risks team; the Industry Partnership Programme for Aviation & Travel. (2015.). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. Geneva: World Economic Forum.
48. THR International; Horwath Consulting Zagreb. (2003.). *Master Plan razvoja turizma Istre za razdoblje 2004.-2012.*
49. Tipurić, D. (2007). *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje - II. izdanje*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
50. Trentino School of Management. (2007., lipnja 25). *La comunicazione di marca nelle destinazioni turistiche alpine: il caso Val Gardena*. Preuzeto 12. rujna 2016. iz [www.tsm.tn.it](http://www.tsm.tn.it): [http://www.tsm.tn.it/documenti/master/turismo/rbl/11\\_val\\_gardena.pdf](http://www.tsm.tn.it/documenti/master/turismo/rbl/11_val_gardena.pdf).
51. Treven, S.; Mulej, M.; Lynn, M. (2008). The impact of culture on organizational behavior. *Management* (13), p. 27-39.
52. Turistička zajednica Istarske županije. (2016.). *Statistika turističkih zajednica*. Preuzeto u listopadu 2016. iz [www.istra.hr](http://www.istra.hr): <http://www.istra.hr/hr/pr/statistika>.
53. Turističke zajednice Umaga, Novigrada, Brtonigle i Buja. (2016.). *Kalendar priredbi 2016*. Umag: Turističke zajednice Umaga, Novigrada, Brtonigle i Buja.
54. UNWTO. (2016). *UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition*. Madrid: World Tourism Organisation.
55. UNWTO World Tourism Organization. (2016). *UNWTO Annual Report 2015*. Madrid: UNWTO.
56. Williams, A.; Dobson, P.; Walters, M. . (1989). *Changing Culture: New Organizational Approaches*. London: IPA.
57. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. (2004.). *Organizacija - Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Varaždin: Tiva - Tiskara Varaždin .
58. Žugaj, M.; Bojanić - Glavica, B.; Brčić, R.; Šehanović, J. (2004.). *Organizacijska kultura*. Varaždin: FOI Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin.

## PRILOZI

### PRILOG I – Podsjetnik za intervju

PODSJETNIK ZA INTERVJU

Istraživački dio rada  
„Uloga organizacijske kulture u razvoju turističke destinacije“

Mjesto i datum održavanja intervjua: \_\_\_\_\_

Početak intervjua: \_\_\_\_\_ - Završetak intervjua: \_\_\_\_\_

Funkcija ispitanika: \_\_\_\_\_

Posebne napomene: \_\_\_\_\_

#### 1. Vizija destinacije.

- **Jeste li prije pet godina, pri pokretanju nove strategije upravljanja destinacijom, zamišljali destinaciju sjeverozapadne Istre (u nastavku SZ Istre) ovakvom kao što je danas?**
  - a) da, u potpunosti odgovara očekivanjima
  - b) djelomično odgovara očekivanjima
  - c) ne, uopće ne ispunjava očekivanja
  
- **Koja(e) je(su) po Vašem mišljenju glavna(e) konkurentska(e) prednost(i) destinacije SZ Istre?**  
(Mogućnost više odgovora.)
  - a) sunce i more
  - b) lokacija
  - c) raznovrsnost turističke ponude
  - d) tradicija
  - e) ljudski potencijali
  - f) drugo
  
- **Da li organizacija koju predstavljate odgovara viziji\* destinacije SZ Istre?**
  - a) da, u potpunosti odgovara
  - b) djelomično odgovara
  - c) ne, potpuno se razlikuje

\*Pod terminom vizija destinacije SZ Istre podrazumijeva se reputacija top klastera u Hrvatskoj zbog svoje raznovrsnosti i visoke razine kvalitete smještaja, rekreativnih objekata, tipične hrane i vina, jake tradicije i autentičnog gostoprimstva, prepoznatljivosti po svojoj izvrsnoj brizi za gosta, cjelogodišnjem programu aktivnosti i jedinstvenim događanjima te ostvarenje turističkog rasta temeljeno na sustavu tematiziranih proizvoda i iskustava, koji će podržavati diferenciran razvoj turizma na obali i unutrašnjosti.

#### 2. Menadžerski stil (stil vođenja).

- **Jeste li sudjelovali u početnim radionicama i osmišljavanju novog modela upravljanja turističkom destinacijom modelom klastera SZ Istre?**
  - a) da, osobno
  - b) da, putem suradnika
  - c) ne, naknadno sam uključen(a) u projekt

Napomena: termin održavanja radionica – proljeće 2010.g.

- **Na koji način su, unutar organizacije koju predstavljate, definirani početni ciljevi suradnje putem klastera?**
  - a) samostalno
  - b) timski u suradnji s užim krugom suradnika
  - c) na razini nadležnog odjela
  - d) temeljem strateškog dokumenta organizacije
  - e) drugo

### 3. Promjena organizacijske kulture.

- **Jesu li tijekom proteklog petogodišnjeg razdoblja primijećene određene promjene u kulturi organizacije koju predstavljate?**
  - a) da
  - b) ne
  - c) djelomično
  
- **Ukoliko je došlo do promjene organizacijske kulture, koji je oblik uvođenja i provođenja promjena odabran i primijenjen u Vašoj organizaciji?**
  - a) reorganizacija
  - b) organizacijski razvoj
  - c) komunikacija
  - d) selekcija i zapošljavanje novih ljudi
  - e) drugo \_\_\_\_\_
  
- **Da li ste pri implementaciji novog klsterskog modela upravljanja destinacijom primijetili određene otpore od strane zaposlenika / suradnika?**
  - a) da
  - b) ne
  - c) djelomično
  
- **Ako su otpori zabilježeni, koji su po Vašem mišljenju osnovni razlozi njihova nastajanja?**
  - a) navike
  - b) nesigurnost
  - c) strah od nepoznatog
  - d) ekonomski čimbenici
  - e) drugo
  
- **Na koji način su prevladani uočeni otpori na promjene u organizaciji?**
  - a) edukacijama
  - b) komunikacijom
  - c) participacijom
  - d) selekcijom ljudi s pozitivnim stavom prema promjenama
  - e) manipulacijom
  - f) prisilom

### 4. Motivi klasterizacije.

- **U kojoj mjeri su klsterske aktivnosti finansijski utjecale na budžet organizacije koju predstavljate?**
  - a) značajno
  - b) neznatno
  - c) finansijski izdaci nisu povećani jer su određene aktivnosti i ranije realizirane, samostalno na razini organizacije
  - d) drugo \_\_\_\_\_
  
- **Da li smatrate pravednim i korektnim model sufinanciranja, participacije i preuzimanja odgovornosti dionika-partnera u klasteru?**
  - a) da, model je ispravan
  - b) model je djelomično ispravan
  - c) ne, model iziskuje dopune i korekcije

- **Da li novi model suradnje na klsterskoj razini zaposlenicima organizacije koju predstavljate donosi pozitivne promjene po pitanju materijalnih i nematerijalnih čimbenika?**
  - a) da
  - b) ne
  - c) djelomično

Napomena: materijalni čimbenici (plaće, naknade, bonusi,...); nematerijalni čimbenici (participacijski odnosi, mogućnosti inoviranja znanja, napredovanja u karijeri, sigurnost radnih mjesta,...).

## 5. Zadovoljstvo rezultatima.

- **Da li je organizacija kojom upravljate uspješnija nakon implementacije klsterskog modela upravljanja destinacijom?**
  - a) da
  - b) ne
  - c) samo djelomično

Napomena: pod uspješnošću se primarno podrazumijevaju veća prepoznatljivost, učinkovitija alokacija resursa, planski razvoj destinacije, veća konkurentnost, bolja koordinacija.

- **Da li je suradnja s ostalim dionicima poboljšana nakon klsterizacije?**
  - a) da
  - b) ne
  - c) samo djelomično
- **Jeste li zadovoljni postignutim rezultatima implementiranim ključnim destinacijskim projektima?**
  - a) da, u potpunosti sam zadovoljan(na)
  - b) ne, nisam zadovoljan(na)
  - c) zadovoljan(na) sam, ali smatram da su potrebna dodatna poboljšanja
- **Jeste li zadovoljni razinom vidljivosti i prepoznatljivosti koju organizacija koju predstavljate zauzima u klsteru SZ Istre?**
  - a) da
  - b) ne
  - c) djelomično
- **Smatram da razvoj modela sustavnog upravljanja destinacijom SZ Istre:**
  - a) treba nastaviti dodatnim ulaganjima
  - b) treba nastaviti na razini dosadašnjih ulaganja
  - c) nije potrebno dalje nastaviti razvijati
  - d) drugo \_\_\_\_\_

Molimo Vas za kraj još sljedeće osobne podatke:

<b>Spol:</b>	<input type="checkbox"/> ženski	<input type="checkbox"/> muški				
<b>Dob:</b>	<input type="checkbox"/> manje od 20	<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50-59	<input type="checkbox"/> 60 i više
<b>Stečeni stupanj obrazovanja:</b>	<input type="checkbox"/> osnovna škola	<input type="checkbox"/> srednja škola	<input type="checkbox"/> viša škola	<input type="checkbox"/> visoka škola	<input type="checkbox"/> poslijediplomski studij (magisterij, doktorat)	
<b>Godine ukupnog radnog staža:</b>	<input type="checkbox"/> manje od 10	<input type="checkbox"/> 10 - 20	<input type="checkbox"/> 21 - 30	<input type="checkbox"/> više od 30 godina		
<b>Godine radnog staža kod trenutnog poslodavca:</b>	<input type="checkbox"/> manje od 10	<input type="checkbox"/> 10 - 20	<input type="checkbox"/> 21 - 30	<input type="checkbox"/> više od 30 godina		
<b>Godine radnog staža na trenutnom radnom mjestu:</b>	<input type="checkbox"/> manje od 5	<input type="checkbox"/> 5 - 10	<input type="checkbox"/> 11 - 20	<input type="checkbox"/> više od 20 godina		



## PRILOG II – Anketni upitnik

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA „DR. MIJO MIRKOVIĆ“  
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ  
LJUDSKI RESURSI I DRUŠTVO ZNANJA  
Antonela Frank Medica  
e-mail: antonela.frank@pu.t-com.hr  
mob. 098 724 886

\_\_\_\_\_ (mjesto i datum)

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

pred Vama se nalazi anketni upitnik kao jedan od glavnih instrumenata koji će se primijeniti u istraživanju kojeg provodi Antonela Frank Medica, polaznica Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Poslijediplomskog specijalističkog studija, Ljudski resursi i društvo znanja.

Petogodišnje upravljanje turističkom destinacijom sjeverozapadne Istre po modelu turističkog klastera (Umag, Novigrad, Brtonigla, Buje) utjecalo je na određene promjene među dionicima odnosno glavnim partnerima klastera. S aspekta organizacije i glavnih elemenata organizacijske kulture, cilj ovog istraživanja je utvrditi da li postoji korelacija između kultura glavnih dionika klastera, s pozitivnim dostignućima na razini turističke destinacije (porast turističkog prometa, raznovrsnija turistička ponuda, kvalitetniji marketinški nastup destinacije na tržištu te jačanje osjećaja pripadnosti prema organizaciji i cjelokupnoj destinaciji).

Pitanja ovog upitnika usmjerena su na organizacijske vrijednosti i klimu, norme ponašanja, uvjerenja, simbole, motivaciju, osjećaj pripadnosti, komunikaciju i promjene organizacijske kulture.

Upitnik je anoniman, a tajnost Vaših individualnih odgovora u potpunosti je zajamčena. Dobiveni podaci koriste se isključivo za potrebe ovog istraživanja. Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno te ono neće imati nikakav utjecaj na Vaš odnosno položaj Vaše organizacije u klasteru, a Vaša suradnja bit će od neizmjernog značaja za kvalitetu i potpunost dobivenih rezultata.

U slučaju nejasnoća vezanih za pitanja ili istraživanje općenito, molimo Vas da se obratite na gore navedene kontakte.

Unaprijed zahvaljujemo na Vašoj dragocjenoj suradnji.

**Ocjenite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama prema uputama u nastavku.**

1 = uopće se ne slažem

2 = donekle se ne slažem

3 = niti se slažem, niti se ne slažem

4 = uglavnom se slažem

5 = u potpunosti se slažem

		1	2	3	4	5
1.	Korporacijska strategija, strateški ciljevi i principi kao temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jesu prepoznatljive, transparentne i jasne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Uvođenje sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom sjeverozapadne Istre (u nastavku SZ Istre), temeljne vrijednosti organizacije u kojoj sam zaposlen/a jače su i šire prihvaćene među zaposlenicima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Moj osobni sustav vrijednosti (npr. razina (samo)poštovanja, korektnost, lojalnost, etičko ponašanje, društvena odgovornost i dr.) prepoznaje se i podržava temeljne vrijednosti zastupane klasterom SZ Istre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Za postizanje veće poslovne uspješnosti organizacije neophodna je kontinuirana prilagodba izazovima koordiniranog i sinergijskog djelovanja unutar klastera SZ Istre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Otvorena komunikacija u radnom okruženju, pozitivan timski duh i kooperativni odnos među zaposlenicima partnerskih organizacija u klasteru SZ Istre doprinose boljoj i uspješnijoj realizaciji destinacijskih projekata, a time i većem zadovoljstvu gostiju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Organizacije u klasteru SZ Istre međusobno povezuju osjećaj potpore u postizanju zajedničkih ciljeva s izraženim osjećajem pripadnosti vlastitoj organizaciji i samoj destinaciji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Aktivnosti i projekte na destinacijskoj razini zaposlenici organizacija obavljaju u radnom okruženju pozitivne i motivirajuće klime uz mogućnost kontinuiranog stručnog osposobljavanja i napredovanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Od uvođenja modela sustavnog upravljanja turističkom destinacijom klasterom SZ Istre značajnije se potiču nematerijalni oblici nagrađivanja (npr. participacija, napredovanje, neigovanje osjećaja poštivanja i uvažavanja, brojne povlastice i dr.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Početak djelovanja u okviru klastera SZ Istre izazvao je kod organizacija i njihovih zaposlenika određenu razinu nesigurnosti u početnim poslovnim međusobnim odnosima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Organizacijske promjene, koje su uslijedile nakon početka djelovanja klastera SZ Istre, zahtijevale su visok stupanj fleksibilnosti zaposlenika, sposobnost stjecanja novih znanja i stručnog osposobljavanja te spremnost na nove izazove.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Novi marketinški koncept, koji se oslanja na promociju klastera SZ Istre krovnim brandom i zajedničkim vizualima glavnih partnera klastera, jasno je predstavljen te danas prepoznatljiv među turističkim akterima na području klastera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Sustavno upravljanje destinacijom klasterom SZ Istre prepoznat je i prihvaćen kod gostiju cjelokupnom turističkom ponudom, postignutom razinom kvalitete proizvoda i usluga, unificiranim marketinškim konceptom i drugim oblicima zajedničke suradnje partnera klastera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		1	2	3	4	5
13.	U svakodnevnoj komunikaciji s gostima (upiti, ponude, rezervacije, prodani turistički aranžmani i dr. usluge) primjetan je kontinuirani porast zanimanja za destinacijske turističke proizvode za područje klastera SZ Istre (npr. gourmet, bike, wellness i dr.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Kultura klastera SZ Istre usmjerena na klijente u potpunosti je opravdana postignutim porastom zadovoljstva gostiju glavnim destinacijskim turističkim proizvodima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Sustavno upravljanje turističkom destinacijom modelom klastera doprinijelo je kvalitetnijem i efikasnijem nastupu na turističkom tržištu, što je vidljivo porastom broja dolazaka i većim zadovoljstvom destinacijskom turističkom ponudom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Napomena:**

1. Postavljena pitanja odnose se isključivo na organizaciju u kojoj je ispitanik trenutno zaposlen.
2. U postavljenim pitanjima, pod terminom "organizacija" smatraju se tvrtka (u slučaju trgovačkih društava odnosno poslovnih subjekata) i ustanova (u slučaju ostalih oblika pravnih osoba).

**Molimo Vas za kraj još sljedeće osobne podatke:**

<b>Spol:</b>	<input type="checkbox"/> ženski <input type="checkbox"/> muški
<b>Dob:</b>	<input type="checkbox"/> manje od 20 <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60 i više
<b>Stečeni stupanj obrazovanja:</b>	<input type="checkbox"/> osnovna škola <input type="checkbox"/> srednja škola <input type="checkbox"/> viša škola <input type="checkbox"/> visoka škola <input type="checkbox"/> poslijediplomski studij (magisterij, doktorat)
<b>Godine ukupnog radnog staža:</b>	<input type="checkbox"/> manje od 10 <input type="checkbox"/> 10 - 20 <input type="checkbox"/> 21 - 30 <input type="checkbox"/> više od 30 godina
<b>Godine radnog staža kod trenutnog poslodavca:</b>	<input type="checkbox"/> manje od 10 <input type="checkbox"/> 10 - 20 <input type="checkbox"/> 21 - 30 <input type="checkbox"/> više od 30 godina
<b>Godine radnog staža na trenutnom radnom mjestu:</b>	<input type="checkbox"/> manje od 5 <input type="checkbox"/> 5 - 10 <input type="checkbox"/> 11 - 20 <input type="checkbox"/> više od 20 godina