

IZAZOVI OSNAŽIVANJA PODUZETNIČKE KULTURE

Keser, Tea

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:683142>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, Financijski menadžment

Tea Keser

IZAZOVI OSNAŽIVANJA PODUZETNIČKE KULTURE

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, Financijski menadžment

Tea Keser

IZAZOVI OSNAŽIVANJA PODUZETNIČKE KULTURE

Završni rad

Kolegij: Menadžment

JMBAG: 0010230169

e-mail: tkeser@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study, Financial management

Tea Keser

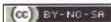
Challenges of Strengthening Entrepreneurial Culture

Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Tea Keser

JMBAG: 0010230169

OIB: 85814009093

e-mail za kontakt: teakeser78@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij Financijski menadžment

Naslov rada: Izazovi osnaživanja poduzetničke kulture

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, _2022._ godine

Potpis Tea Keser

Izazovi osnaživanja poduzetničke kulture

SAŽETAK:

U ovom završnom radu bit će predstavljena tema Izazovi u izgradnji poduzetničke kulture. U prvom dijelu rada prikazana je teorijska podloga odnosno objašnjen je pojam organizacijske kulture i klime, utjecaj poduzetničke kulture na poslovanje poduzeća te izazovi u izgradnji poduzetničke kulture. Osnaživanje poduzetničke kulture je vrlo važno za svaku tvrtku. Za menadžera je važno da bude poduzetan kako bi mogao uočiti prilike koje se nude i na taj način ojačati konkurentnost poduzeća. Izgradnja poduzetničke kulture zahtijeva određeno vrijeme, dok zbog kratkoročnih problema koji se trebaju hitno riješiti menadžerima ne preostaje puno vremena kako bi se posvetili i osnažili poduzetničku kulturu. U drugom dijelu rada predstavljene su tvrtke na kojima se analizira njihova organizacijska kultura i načini osnaživanja poduzetničke kulture. Tvrtke koje su analizirane su INA d.d. i Hrvatski Telekom, za obje tvrtke su navedeni opći podaci te njihova organizacijska kultura.

Ključne riječi: organizacijska kultura, organizacijska klima, poduzetnička kultura

Challenges of Strengthening Entrepreneurial Culture

ABSTRACT:

In this final paper, titled Challenges of Strengthening Entrepreneurial Culture will be presented. The first part of the paper presents the theoretical background and explains the concept of organizational culture and climate, the impact of entrepreneurial culture on business operations and challenges in building an entrepreneurial culture. Strengthening the entrepreneurial culture is very important for any company. It is important for the manager to be entrepreneurial in order to be able to notice the opportunities that are offered and thus strengthen the competitiveness of the company. Building an entrepreneurial culture takes a certain amount of time, while due to the short-term problems that need to be addressed urgently, managers do not have much time left to dedicate and strengthen the entrepreneurial culture. The second part of the paper presents the companies, analyzing their organizational culture and the way they characterize the corporate culture. The companies analyzed are INA d.d. and Hrvatski Telekom, general data for both companies are given and the extent to which their organizational culture is in line with the rules of the profession is analyzed.

Keywords: organizational culture, organizational climate, entrepreneurial culture

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija.....	3
3. Teorijska podloga	4
3.1. Pojam i elementi organizacijske kulture	4
3.2. Organizacijska klima.....	6
3.3. Karakteristike poduzetničke kulture.....	8
3.4. Utjecaj poduzetničke kulture na uspješnost poduzeća	10
3.5. Izazovi izgradnje poduzetničke kulture.....	11
4.1. Analiza organizacijske kulture na primjeru poduzeća	14
4.1.1. Analiza slučaja INA d.d.....	14
4.1.2. Analiza slučaja Hrvatski Telekom d.d.....	16
5. Rasprava	19
6. Zaključak	20
Literatura.....	21
Popis tablica	23

1. Uvod

Jedan od važnijih elemenata za razvoj organizacije je organizacijska kultura. Cilj ovog rada je predstaviti organizacijsku kulturu i organizacijsku klimu te izazove s kojima se menadžeri suočavaju prilikom njihove izgradnje. Organizacijska kultura predstavlja vrijednosti, očekivanja i uvjerenja koje dijele članovi organizacije. Neki autori smatraju da organizacijsku kulturu nije moguće precizno definirati zbog njezine složenosti i zbog toga što predstavlja „meku“ varijablu organizacije, što znači da je nevidljiva, a samim time ju je teže istraživati i mjeriti.

Svrha ovog rada je objasniti pojam organizacijske kulture, odnosno poduzetničke kulture te izazove u njezinoj izgradnji. Poduzetnička kultura u smislu ovog rada ne odnosi se na pojedince koji su pokrenuli vlastito poduzeće, nego na kulturu koja je prisutna u organizacijama. Poduzetničko ponašanje vezano je uz sposobnost brzih promjena, orijentaciju na inovacije, te uočavanje prilika i konstantan rast i razvoj. S obzirom na to da okolina postaje sve zahtjevnija i neizvjesnija, poduzetničko djelovanje predstavlja sposobnost organizacije da se prilagodi tim izazovima i promjenama. Poduzetnička organizacija fokus stavlja na pet ključnih elemenata, a to su ljudi kao jedan od najvažnijih elemenata, zatim strategija, struktura, kultura i menadžment.

Organizacijska kultura povezana je sa uspješnosti poslovanja poduzeća, kultura predstavlja ponašanje, zajednička uvjerenja i vrijednosti njenih članova. Kako bi organizacija bila uspješna mora imati zaposlenike koji će se moći prilagoditi njezinoj kulturi i biti motivirani za vlastiti razvoj isto kao i za razvoj cijele organizacije. Poduzetnička kultura može utjecati pozitivno ili negativno na poslovanje poduzeća. Način na koji će utjecati poduzetnička kultura na rezultate poduzeća ovisi o samom poduzeću i o tome koliko je sposobno prilagoditi se situaciji.

Kultura predstavlja vrijednosti, uvjerenja i određene obrasce ponašanja koji su prisutni u organizaciji. Na organizacijsku kulturu mogu utjecati brojni čimbenici, poput organizacijske povijesti, nacionalnosti, organizacijske strukture, ciljeva, okoline te ostali čimbenici. Menadžment organizacije odgovoran je za uspostavljanje organizacijske kulture i njezino

održavanje. Za postizanje ciljeva i ostvarenje planova potrebno je da menadžment uskladi ljudske i materijalne resurse, te da podijeli rad i odgovornost kod pojedinaca i timova. Prema tome organizacijska kultura predstavlja povezivanje ljudi i zadataka kako bi se postigli zadani ciljevi. Menadžment također ima zadatak privući ljudske resurse, brinuti se o njihovom napredovanju i razvoju te poticati njihovu kreativnost.

2. Metodologija

Predmet istraživanja u ovom radu su izazovi s kojima se susreću menadžeri prilikom izgradnje poduzetničke kulture. U radu su se koristili podaci koji su prikupljeni iz članaka i internetskih stranica te knjiga koje su povezane sa temom. U empirijskom dijelu rada navedeni su podaci vezani uz organizacijsku kulturu promatranih poduzeća i njihov način edukacije i motiviranja zaposlenika. Prilikom istraživanja korišteno je pet metoda, a to su metoda analize, sinteze, deskripcije, kompilacije te komparativna metoda.

Metoda analize je metoda kojom se složeniji pojmovi raščlanjuju na jednostavnije sastavne dijelove. Ovom metodom organizacijska kultura podijeljena je na komponente koje je čine, kao što je to učinjeno i kod organizacijske klime. Uz pomoć metode sinteze sve prikupljene informacije će se u zaključku spojiti u smislenu cjelinu. Metodom deskripcije opisat će se sam pojam organizacijske kulture i organizacijske klime kao i svi ostali pojmovi u radu. Zatim metoda kompilacije u kojoj će se poslužiti zaključcima drugih autora i uz pomoć citata i parafraziranja iznijeti njihovo razmišljanje. Za kraj metoda komparacije kojom će se usporediti teorijska podloga sa rezultatima istraživanja na primjerima poduzeća INA d.d. i Hrvatski Telekom.

3. Teorijska podloga

3.1. Pojam i elementi organizacijske kulture

Za razumijevanje organizacijske kulture potrebno je razumjeti opći pojam kulture jer je organizacijska kultura sastavni dio opće kulture. Žugaj i Cingula (1992) u svom djelu navode kako se kultura može promatrati u užem i širem smislu. U širem smislu kultura predstavlja sva postignuća ljudi kroz povijest pa sve do danas, dok se kultura u užem smislu može promatrati kao lijepo i pristojno ponašanje pojedinca, društvene skupine, način života i drugo.

Organizacijskom kulturom nastoji se objasniti ponašanje u organizaciji. Kultura predstavlja vrijednosti, uvjerenja i određene obrasce ponašanja koji su prisutni u organizaciji. Na kulturu u organizaciji mogu utjecati brojni čimbenici poput organizacijske povijesti, nacionalnosti, organizacijske strukture, ciljeva, okoline i ostalo.

Postoje brojne definicije organizacijske kulture te ne postoji definicija koja bi ju mogla precizno definirati. „Kultura je relativno trajan i specifičan sistem osnovnih oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koji je čine“ (Bahtijarević – Šiber, 1992: 29).

Organizacijska kultura može se podijeliti s obzirom na to koje značenje ima za organizaciju, postoje ove vrste organizacijskih kultura:

- dominantna kultura i supkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- participativna i neparticipativna kultura (Sikavica, Novak, 1999).

Organizacijska kultura predstavlja sintezu običaja, ideja i uvjerenja. Uz pomoć organizacijske kulture usmjerava se ponašanje pojedinaca, odnosno zaposlenih u poduzeću. Svi zaposlenici poštujući i prihvaćajući zadane norme ponašanja i običaje doprinose ostvarenju vizije i ciljeva poduzeća. U organizaciji kultura poduzeća jednako je važna za pojedinca kao i za poslovnu

strategiju. Za menadžera je važno da izgradi i razvija kvalitetnu organizacijsku kulturu u poduzeću. Također je važno i poznavanje elemenata organizacijske kulture koji ako se usklade sa ciljevima organizacije predstavljaju preduvjet za uspješnost organizacije.

I kod podjele elemenata organizacijske kulture nisu svi autori složni. Žugaj i Cingula (1992) navode da postoje tri važna elementa organizacijske kulture, i to:

- a) organizacijske vrijednosti,
- b) organizacijska klima i
- c) menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro i što bi se trebalo dogoditi za organizaciju. To predstavlja međusobno povjerenje i poštovanje između članova organizacije. Također predstavlja zadovoljstvo suradnika i vanjskih poslovnih partnera.

Organizacijska klima predstavlja način kako njeni članovi razumiju organizaciju kao cjelinu. Njezina uloga je da članovi, odnosno zaposlenici budu zadovoljni jer to utječe na učinkovitost rada pojedinca pa tako i na organizaciju kao cjelinu. Utječe na motivaciju, inovativnost i na predanost poslu.

Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Postoji puno menadžerskih stilova, te se kreću u rasponu između dva stila: autokratski i demokratski. U autokratskom stilu menadžer u većini slučajeva sam donosi odluke bez prethodne komunikacije s radnicima. Autokratski stil predstavlja vođu kojem je profit važniji od ljudi. S druge strane, demokratski stil predstavlja prijateljski odnos menadžera i zaposlenika te je komunikacija prisutna u svim smjerovima. U demokratskom stilu prisutna je velika briga za ljude.

Organizacijska kultura može se podijeliti na vidljive i nevidljive dijelove. Vidljivi dijelovi su oni koji se mogu jasno promatrati, na primjer jezik, korištenje simbola, upotreba tehnologije i slično, dok su nevidljivi dijelovi organizacije vrijednosti koje uključuju strategije, ciljeve i načine vodstva.

3.2. Organizacijska klima

Organizacijska klima predstavlja sve radne i osobne odnose koji se razvijaju na radnom mjestu. Temelj svake tvrtke i organizacije je postizanje pozitivne i produktivne organizacijske klime. „Organizacijska klima najčešće se definira kao percepcija svih onih aspekata radne okoline (događaji, postupci, odnosi i pravila) koji su članovima organizacije psihološki smisleni, odnosno značajni“ (Sušanj, 2005:11). Organizacijska klima predstavlja način na koji zaposlenici doživljavaju organizacijsku okolinu. Svaki zaposlenik u organizaciji je pod utjecajem organizacijske klime te svojim ponašanjem utječe na klimu.

Sušanj (2005) navodi da postoje brojne definicije organizacijske klime. Ključna riječ koja se nalazi u većini tih definicija jest percepcija. Riječ percepcija u kontekstu organizacijske klime koristi se u smislu doživljaja organizacijske okoline. Druga ključna riječ u definiranju organizacijske klime je ta da je ona deskriptivna. Radi se o opisima članova organizacije o tome kako doživljavaju organizacijsku okolinu.

Ako su zaposlenici zadovoljni s radnom atmosferom bit će spremni uložiti dodatne napore kako bi posao odradili kvalitetno. Ukoliko nisu zadovoljni mogu imati osjećaj da ne pripadaju organizaciji pa tako uspjeh ili neuspjeh organizacije ne doživljavaju kao da se odnosi na njih osobno.

Organizacijska klima nastaje kada se pojedinac suoči s organizacijskom okolinom. Pravila, procedure, strategije predstavljaju faktore organizacijske situacije koji izazivaju reakcije ljudi koji su u nju uključeni.

Organizacijska kultura i organizacijska klima usko su povezane. Način na koji su povezane organizacijska kultura i klima prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sustava

Izvor: izrada autorice prema Bogdanović, M. (2013). Organizacijska klima i menadžment ljudskih resursa, str. 9.

Kultura šire okoline	Menadžment ljudskih resursa	Organizacijska klima	Psihološko stanje zaposlenika	Ključna ponašanja zaposlenika	Organizacijska uspješnost
Organizacijska kultura	-pribavljanje i odabir kadrova, uvođenje u posao, povećanje učinaka i povratne informacije, razvoj i izobrazba, nagrađivanje, napredovanje, karijera	organizacijska struktura, međuljudski odnosi, rukovođenje, sustavi nagrađivanja, misija, vizija, ciljevi, odnos prema kvaliteti	zadovoljstvo poslom, stavovi prema organizaciji, radna motivacija...	učinak, rezultat rada, radno ponašanje	kvantitativna mjerila organizacijske uspješnosti, kvalitativna mjerila organizacijske uspješnosti

Iz tablice 1. vidljivo je kako kultura šire okoline utječe na organizacijsku kulturu koja uz pomoć menadžmenta ljudskih resursa djeluje na organizacijsku klimu. Organizacijska klima zatim utječe na psihološko stanje zaposlenika (zadovoljstvo poslom, radna motivacija itd.) koje se odražava na ponašanje te na uspješnost poduzeća. Važno je unaprijediti organizacijsku učinkovitost i optimalno korištenje ljudskih resursa u organizaciji jer to predstavlja snažnu vezu sa organizacijskom klimom.

Sušanj (2005) smatra da klima utječe na organizacijske i psihološke procese poput komunikacije, donošenje odluka, rješavanje problema te motivacija i učenje. Što znači da klima posredno i neposredno utječe na uspješnost i produktivnost organizacije, njenu inovativnost te zadovoljstvo zaposlenih. Svi zaposlenici pod utjecajem su klime, odnosno atmosfere koja je prisutna u organizaciji.

3.3. Karakteristike poduzetničke kulture

Poduzetnička kultura sastavni je dio organizacijske kulture. Poduzetnička kultura važna je za poslovanje poduzeća jer predstavlja sposobnost prilagođavanju okolini. Uspješne organizacije naglašavaju otvorenost prema zbivanjima na tržištu te imaju sustav vjerovanja i vrijednosti koje u prvi plan stavljaju prilagođavanje promjenama u okolini. Snažna organizacijska kultura predstavlja stabilan i smislen sustav vjerovanja i pretpostavki kojih se pridržava većina zaposlenika u svakodnevnom radu.

Karakteristike poduzetničke kulture predstavljaju vrijednosti i norme koje su zajedničke za poduzeće kao poslovni sustav. Ono što nije prihvaćeno od svih članova ne smatra se karakteristikom poduzetničke kulture. Vujić (2008) navodi četiri pretpostavke na kojima su temeljene perspektive integracije.

Prva pretpostavka predstavlja da su sve bazične vrijednosti, norme ponašanja, vjerovanja i simboli međusobno konzistentni.

Druga pretpostavka odnosi se na diferencijaciju subkultura, odnosno na raznovrsnost vjerovanja, normi, vrijednosti i simbola. Prema ovoj pretpostavci organizacijska kultura nije jedinstvena već predstavlja različite vrijednosti, vjerovanja i simbole. Organizacija sadrži dominantnu kulturu i podkulturu. Dominantna kultura predstavlja vrijednosti i vjerovanja koja dijele svi njezini članovi, dok se podkultura odnosi na manji broj ljudi.

Treća pretpostavka predstavlja integraciju. Organizacijska kultura nije konzistentna, svaki član ima vlastita uvjerenja, stavove i norme. Poduzetnička kultura sadrži različite elemente šire društvene kulture te i ona sama mora biti raznovrsna. Stoga je potrebno uspostaviti integraciju i odnose koji će rezultirati poslovnim uspjehom.

Četvrta pretpostavka ukazuje da u poduzeću ne postoji dominantna kultura. Nema normi, vjerovanja i pretpostavki koje dijele svi članovi nego svaki član pripada nekoj subkultur.

Poduzetnička organizacija usmjerena je na stalne promjene, inovacije i razvoj. Poduzetničko ponašanje predstavlja sposobnost brzih promjena, orijentaciju na inoviranje, konstantan rast i razvoj te uočavanje i primjenjivanje novih prilika. Poduzetništvo predstavlja odgovor organizacije

na neizvjesnost okoline. Poduzetnička organizacija ima sposobnost da otkrije i koristi nove prilike i mogućnosti u okolini te da se brzo i učinkovito prilagodi promjenama.

Bahtijarević – Šiber (1990) navodi kako se razlike poduzetničke i nepoduzetničke organizacije odražavaju u orijentaciji na ljude i upravljanje ljudskim resursima, strukturi, strategiji, kulturi i menadžmentu.

Orijentacija na ljude predstavlja karakteristiku uspješnih poduzetničkih organizacija. Ljudi su glavni u razvoju i uspjehu poduzeća. Kvalitetni kadrovi čine temelj u prednosti nad ostalom konkurencijom na tržištu, a glavni zadatak menadžera je kvalitetno i kreativno upravljanje ljudskim resursima. Uspješnost organizacije sve manje ovisi o snazi strojeva i opreme, a sve više ovisi o kvaliteti kadrova i količini znanja s kojom raspolažu ljudi.

Struktura poduzetničke organizacije predstavlja instrument s kojim se ostvaruju strategije. Pretjerana strukturiranost, formalizacija i orijentacija na probleme glavni su razlozi koji onemogućavaju poduzetničko ponašanje u velikim poduzećima. U uspješnim poduzetničkim kompanijama struktura i strategija su povezane. Fluidnost, dinamičnost fleksibilnost te brzo reagiranje su najznačajnije karakteristike strukture.

Strategija organizacije predstavlja vezu s okolinom i unutarnje odnose i procese. Poduzetništvo se može odrediti kao strategija organizacije odnosno način na koji se organizacija povezuje s okolinom. Odnosi se na dugoročne ciljeve i na aktivnosti i sredstva koja su potrebna za ostvarenje tih ciljeva. Organizacijska strategija može se odrediti i kao način na koji poduzeće namjerava poboljšati svoju konkurentnost. Poduzetničkoj strategiji najbliža je strategija diferencijacije, jer se temelji na stvaranju kvalitativne razlike vlastitih proizvoda i usluga kao i organizacije u cjelini. Poduzetnička strategija temelji se na kreativnosti i inovacijama, te na konstantnom usavršavanju i mijenjanju proizvoda i usluga.

Organizacijska kultura predstavlja bitan dio ukupne strategije te je važan element za njezinu uspješnu realizaciju. Bez odgovarajuće kulture nije moguće realizirati strategiju, kao što to nije moguće bez odgovarajuće strukture. Organizacijska kultura može pomoći da se organizacija prilagodi na promjenjivu okolinu. Kultura ima veliki utjecaj na uspjeh poduzeća te doprinosi usklađenosti internih i eksternih elemenata potrebnih za organizacijski razvoj.

Menadžment ima ključnu ulogu u određivanju strukture, strategije i kulture organizacije odnosno ulogu za usklađivanje navedenih elemenata. Suvremena poduzeća zahtijevaju od menadžera da djeluje i razmišlja kao poduzetnik. Potreba za poduzetničkim ponašanjem se ne odnosi samo na menadžere na vrhu, nego se prenosi i na menadžere svih nivoa kako bi cjelokupna organizacija djelovala kao poduzetnik.

3.4. Utjecaj poduzetničke kulture na uspješnost poduzeća

Poduzetnička kultura ima veliki utjecaj na uspješnost i razvoj poduzeća, te se razlikuje prema svojoj snazi. „Snaga kulture postala je interesantna istraživačima i menadžerima prvenstveno zbog (nikad potpuno dokazane, ali općeprihvaćene), pretpostavke da snažna kultura vodi uspjehu, odnosno većoj efikasnosti poslovanja“ (Vujić, 2008:440).

Hoće li poduzetnička kultura na poslovanje poduzeća utjecati pozitivno ili negativno ovisi o tome koliko su usklađene vrijednosti i vjerovanja koja je čine i okružuju. Poduzetnička kultura sa pogrešnim vrijednostima i vjerovanjima koja nisu usklađena sa okolinom ima negativan utjecaj na poslovni uspjeh poduzeća. Neadekvatne strateške odluke imaju negativan utjecaj na uspješnost poduzeća. Menadžment zbog pogrešnih pretpostavki i uvjerenja ne uočava prilike i rizike te pogrešno reagira.

Jedan od najvažniji elemenata poduzetničke kulture koji utječe na uspješnost poduzeća je pravilno upravljanje ljudskim resursima. Poduzetni menadžer koji oko sebe ima uspješan i motiviran tim za razvojem može ostvariti pozitivne rezultate za organizaciju.

Uspješne tvrtke neprestano uče i unaprjeđuju znanje svojih zaposlenika. Orijentirane su na budućnost i svjesne su svog utjecaja na sadašnje i buduće generacije. Njezini zaposlenici traže povoljne prilike za inovacije i poboljšanja i na taj način utječu na razvijanje vrijednosti organizacije. Bolja kvaliteta organizacijske kulture može se postići samo uz pomoć ljudskih potencijala i njihovih znanja. Od zaposlenika se očekuje da svojim vještinama, znanjem i iskustvom stvaraju nove vrijednosti i kvalitetne proizvode i usluge.

Uz pomoć ljudskog potencijala i njihovih znanja može se ostvariti uspjeh u poduzeću. Zaposlenici moraju biti motivirani i spremni na timski rad kako bi se uspješno obavljali zadaci u organizaciji. U suvremenim organizacijama se sve više stavlja naglasak na osobni razvoj zaposlenika te pripremaju ljude da se prilagode promjenama u organizaciji. Svakom menadžeru je u cilju da prepozna i dalje razvija sposobnosti svoga tima.

Vujić (2008) smatra da upravljanje ljudskim kapitalom postaje glavna strateška aktivnost koja pozitivno mijenja karakteristike poduzeća. Bitno je da svaki poslovni sustav shvati značaj svojih zaposlenika u postizanju konkurentske prednosti, razvija pozitivnu atmosferu za kreiranje i stjecanje novih znanja i vještina, organizira sustav nagrađivanja i vrednovanja, te da razvija poduzetničku kulturu koja motivira i ohrabruje zaposlene na postizanje poslovne izvrsnosti.

3.5. Izazovi izgradnje poduzetničke kulture

Poduzeća se susreću sa brojnim izazovima u izgradnji poduzetničke kulture. Zbog konstantnih promjena na tržištu i nedostatka vremena, menadžment se ne može dovoljno posvetiti razvoju poduzetničke kulture.

Izazovi u izgradnji poduzetničke kulture nastaju kada poduzeća nisu dovoljno orijentirana na razvoj znanja i vještina svojih kadrova, nego fokus stavljaju na neke druge elemente. Znanje kao jedan od ključnih faktora koji je potreban za razvoj novih poslovnih ideja treba biti prioritet menadžerima i na to bi trebali staviti fokus kako bi ostvarili konkurentsku prednost nad drugim poduzećima.

„S druge strane, kompleksnost tehnologije i poslovanja, sve veća sofisticiranost proizvoda i usluga čini organizacije mnogo osjetljivijima na nedostatak kvalitetnih ljudi i uopće ljudske sposobnosti i greške, nezainteresiranost za vlastiti i organizacijski razvoj“ (Bahtijarević-Šiber, 1990: 533).

Drugi problemi proizlaze iz toga što zahtjevi tržišta postaju sve veći, tehnologija se sve više razvija te konkurencija postaje jača. Navedeni izazovi zahtijevaju ulaganja u ljude, njihovo konstantno obrazovanje i razvoj. Potrebno je konstantno obrazovanje kako bi se osiguralo znanje koje je potrebno za prilagodbu promjenama. Ulaganje u obrazovanje zaposlenih zahtijeva određena

financijska sredstva. Neka poduzeća pokušavaju izbjeći takva ulaganja, ali to može imati negativan utjecaj na poslovanje. Poduzeća se zbog nedostatka znanja ne mogu prilagoditi promjenama na tržištu i na taj način zaostaju za konkurencijom.

Bahtijarević-Šiber (1990) navodi kako se neizvjesnost, kompleksnost i turbulentnost okoline u kojoj djeluju organizacije konstantno povećava pa tako i strategija u smislu dugoročnih planova postaje sve manje funkcionalna, a njenu ulogu preuzima strategijska orijentacija i način mišljenja, razvoj strategijskih sposobnosti, znanja i kreativnih potencijala koji će biti adekvatni za brze reakcije i unaprjeđenje postojećeg.

Kao što je već navedeno poduzeće se mora prilagoditi na neizvjesnu i promjenjivu okolinu. Osim znanja potrebno je imati i dobru strategiju kako bi se poduzeće prilagodilo promjenama. Ako poduzeće nema dobru strategiju tada ne može biti uspješno. Karakteristika poduzetničke kulture je inovativnost, ukoliko poduzeće nije inovativno i ne unosi promjene tada ne može napredovati i postati konkurentno. Za poduzeće je potrebna orijentiranost na promjene i budućnost, da koristi prilike koje mu se nude te da pažnja bude usmjerena na potrošače i tržište. Strategija poduzetničke kulture usmjerava timove na inoviranje vlastitih proizvoda i usluga kako bi se razvili prije konkurencije.

Idući izazov proizlazi iz pretjerane strukturiranosti, formalizacije i orijentacije na problem i izvršenje, jer predstavljaju ključne probleme koji onemogućavaju poduzetništvo u organizacijama, odnosno takva struktura onemogućava razvoj novih ideja i kreativnosti. Kod uspješnih poduzetničkih organizacija postoji povezanost strategije i strukture. Struktura predstavlja instrument ostvarivanja strategije, a ne cilj po sebi.

U uspješnim poduzećima broj rukovodnih nivoa je smanjen, djelovanje organizacije usmjereno je na suradnju kod rješavanja problema i brzog realizaciji ideja. Struktura je orijentirana na projekte i ideje iz okoline. Karakteristika strukture velikih organizacija temelji se na filozofiji na kojoj se temelji i poduzetništvo – “malo je lijepo“. Ukoliko poduzeća imaju timove od velikog broja ljudi, puno rukovodnih nivo može doći do izazova.

Potreba za poduzetničkim djelovanjem i ponašanjem modernog menadžera ne odnosi se samo na menadžerski vrh, nego se smatra sastavnim dijelom svih menadžerskih razina. Svaki menadžer treba biti usmjeren na traženje novih prilika i mogućnosti za poboljšanje organizacijske

uspješnosti. U cijeloj organizaciji je potrebno osigurati poduzetnički duh i vještine. Zadatak menadžera je uvođenje i primjena organizacijskih promjena, upravljanje promjenama na način da oblikuje resurse, ljude i mogućnosti na novi način koji je potreban. Izazovi se javljaju kada menadžer nema poduzetničke karakteristike. Neke od karakteristika poduzetnog menadžera su te da je menadžer usmjeren na korištenje mogućnosti, stvara nove vizije, orijentiran je na budućnost i dugoročne ciljeve, usmjeren na inovacije, promjene te neizvjesnost vidi kao prilike.

Menadžeri se također susreću i sa izazovima kako motivirati i zadržati zaposlenike odnosno kako privući nove zaposlenike. Potrebno je pronaći strategije koje će motivirati ljude i potaknuti u njima želju za učenjem i razvojem.

Razvijanjem nove tehnologije za organizaciju je važno da ima zaposlenike koji su educirani za njezino korištenje. U današnje vrijeme sve više je prisutan rad od kuće i zbog toga poduzeće mora razviti organizacijsku kulturu koja će omogućiti da se posao može obaviti bez da su zaposlenici fizički prisutni u poduzeću. Kako bi se posao mogao obavljati izvan poduzeća ono mora osigurati prijenosna računala za svoje zaposlenike što može za neka poduzeća predstaviti financijski izazov.

Poduzeća koja imaju zaposlenike starije životne dobi mogu imati izazov ukoliko zaposlenici nemaju potrebna znanja za rad na računalu, stoga je potrebno razviti informatičku pismenost. Tehnologija se konstantno razvija i donosi promjene u cijelom društvu, mijenja se način kako komuniciramo, učimo ili obavljamo posao.

4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

4.1. Analiza organizacijske kulture na primjeru poduzeća

4.1.1. Analiza slučaja INA d.d.

Poduzeće INA d.d. osnovano je 1. siječnja 1964. spajanjem Naftaplina s rafinerijama u Rijeci i Sisku. INA je dioničko društvo u kojem su najveći dioničari naftna kompanija MOL i Republika Hrvatska. Sjedište INA nalazi se u Zagrebu, te ima važnu ulogu u naftnom poslovanju koje uključuje istraživanje, proizvodnju, preradu i distribuciju nafte i naftnih derivata. INA posluje u skladu sa održivim razvojem što predstavlja integraciju gospodarskih, društvenih i okolišnih čimbenika u svakodnevno poslovanje. Nastoji biti pokretač društvenog i gospodarskog razvoja, vodi brigu o ljudima i okolišu te održava odgovorno poslovanje i lokalna partnerstva.

INA je društveno odgovorna i moderna kompanija koja je u stalnom kontaktu sa okolinom. Vodi brigu o zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika te zajednice u cjelini. Misija INA d.d. je ta da je utjecajan sudionik na tržištu nafte, derivata i plina u Hrvatskoj i u susjednim zemljama. Usmjerena je na stvaranje veće vrijednosti konstantnim razvojem poslovanja i kvalitete proizvoda i usluga. Vizija poduzeća je biti uvaženi partner s kojim se želi poslovati, poznat po kvaliteti proizvoda i usluga i kojem je u cilju zaštititi interes vlasnika, radnika, kupaca i drugih partnera.

Temeljne vrijednosti organizacije INA d.d. dijele se na četiri glavne vrijednosti koje su jednako važne u svakom dijelu organizacije. Vrijednosti pomažu pri donošenju odluka, usmjeravaju zaposlenike u svakodnevnom poslovanju, pomažu stvoriti kvalitetnu organizacijsku kulturu i omogućuju poboljšanje same organizacije.

Kao što je u teorijskom dijelu ovog rada navedeno ljudi, odnosno zaposlenici predstavljaju temelj u razvoju poduzetničke kulture. INA d.d. na prvo mjesto stavlja ljude uz pomoć kojih izgrađuje poslovanje. Nakon zaposlenika idu kupci kojima nastoji pružiti kvalitetne proizvode poštujući pri tome odgovornost prema okolišu. INA d.d. provodi promjene koje će utjecati na budućnost, briga o budućnosti je još jedan bitan element za izgradnju poduzetničke kulture.

INA Grupu pokreću ljudi uz pomoć kojih nastoji izgraditi pozitivnu organizacijsku kulturu u kojoj se poštuju različitosti, otvoreno se komunicira i kao tim postižu izvrsne rezultate.

Poduzeće INA d.d. gradi kulturu u skladu s etičkim vrijednostima i načelima, prihvaća sve razlike bez obzira radi li se o spolu, dobi ili vjeri. Svojim ponašanjem stvara zajednicu u kojoj se svi osjećaju prihvaćeno te svatko ima priliku razvijati svoje talente i vještine. Etičkim kodeksom poduzeća INA d.d. određene su temeljne vrijednosti i načela ponašanja menadžmenta i radnika s obzirom na njihov odnos prema radu, suradnicima, partnerima i javnosti. Također su određene obveze koje INA ima prema zaposlenicima, mora osigurati odgovarajuće uvjete rada i profesionalni razvoj zaposlenika. Svi članovi INA d.d. se trebaju pridržavati kodeksa.

INA d.d. posvećena je ugrađivanju održivog poslovanja u svoje prakse u području razvoja i upravljanja ljudskim resursom. Jedan od izazova u izgradnji poduzetničke kulture je kako privući zaposlenike. INA d.d. svojim programima za privlačenje talenata strateški planira, privlači i zapošljava mlade talente. Neki od programa za privlačenje i zapošljavanje su: Growww program za pripravinke – strateško zapošljavanje diplomanata, FRESHHH – studentsko online natjecanje i Junior freshhh – srednjoškolsko online natjecanje u području prirodnih znanosti. INA je dobitnik brojnih nagrada u području upravljanja ljudskim resursima poput certifikata Poslodavac Partner i priznanje Izvrsnosti u izazovima. Također se nalazi u Top 10 najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj i dobitnik je nagrade za poslodavca godine za osobe s invaliditetom.

Ulaganjem u edukaciju INA d.d. osigurava razvijenost kompetencija u području tehničkih, stručnih ili općih poslovnih znanja i vještina. Osigurava razne metode razvoja poput samoučenja, online učenja, obuke na poslu i profesionalne prakse. Tehnički stručni razvoj za cilj ima nadograditi tehničku stručnost u skladu s najboljom industrijskom praksom kako bi osigurala poduzeću konkurentnost na regionalnom tržištu nafte i plina. INA d.d. osigurava edukacije povezane s razvojem poslovnih znanja i vještina, neke od edukacija povezane su s upravljanjem projektima, IT obrazovanje, strani jezici, poslovna komunikacija i druge.

Zadržavanje i motiviranje zaposlenika predstavlja još jedan važan element u poduzetničkoj kulturi. Technical Career Ladder u Istraživanje i proizvodnju nafte i plina i u Rafineriji i marketingu pruža mogućnost zaposlenicima za razvoj vlastitog karijernog puta i uvjete koje trebaju ispuniti da bi bili unaprijeđeni. Razvoj karijernog puta i mogućnost promocije motivira zaposlenike i zadržava ih u kompaniji. Uz pogodnosti koje proizlaze iz Kolektivnog ugovora („božićnica“, „uskrsnica“, troškovi prijevoza, dodatno zdravstveno osiguranje i drugo), radnicima na beneFIT platformi pruža se niz drugih pogodnosti kao što su pogodnosti vezane uz kupnju, putovanja, sport i fitness i

drugo. Navedene pogodnosti su važan dio ukupnog modela nagrađivanja, koji osigurava konkurentnost kompanije na tržištu te doprinosi privlačenju, motivaciji i zadržavanju sadašnjih i budućih zaposlenika.

Osim postignuća u istraživanju, proizvodnji i prodaji nafte i plina, INA d.d. ima bogato naslijeđe i kulturu internog dijela znanja i iskustva među zaposlenicima. Sustavnim pristupom razmjeni znanja i moderne metode učenja i prijenosa znanja omogućuju prilike za osobni rast i razvoj svim zaposlenicima.

4.1.2. Analiza slučaja Hrvatski Telekom d.d.

Hrvatski Telekom d.d. osnovan je 28. prosinca 1998. godine u Republici Hrvatskoj, a sa poslovanjem započinje 1. siječnja 1999. godine. Društvo je u većinskom vlasništvu društva Deutsche Telekom Europe B.V. „HT Grupa vodeći je davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj i pruža usluge nepokretne i pokretne telefonije te veleprodajne, internetske i podatkovne usluge“ (ht.hr., 2020). Broj zaposlenih u Hrvatskom Telekomu na puno radno vrijeme za 2020. godinu iznosio je 5 454.

Vizija Hrvatskog Telekoma je „ostvariti održiv i profitabilan rast kompanije povezujući sve u Hrvatskoj s prilikama koje pruža digitalizacija i omogućiti ljudima da svoj život učine boljim“ (ht.hr., 2020). Poduzeće ima jasno definiranu viziju te fokus stavlja na ljude. Vrijednosti na koje je usmjeren Hrvatski Telekom su usmjerenost na korisnike, povjerenje, suradnja, inovativnost, pripadnost timu te komunikacija s empatijom prema drugima. Neka od vodećih načela su: „oduševi naše korisnike“, „odradi posao“, „ostani znatiželjan i razvijaj se“. Načelima su prikazane smjernice kojih se treba pridržavati u svakodnevnom radu, te one promiču etično ponašanje, timski rad, postizanje što boljih rezultata i preuzimanje odgovornosti.

Organizacijska struktura Hrvatskog Telekoma izgrađena je na način koji poduzeću omogućuje fleksibilnost i efikasnost te posvećenost korisnicima. Strategija koja je prisutna u Hrvatskom Telekomu temelji se na kvaliteti usluga, zadovoljstvu korisnika te uslugama koje pružaju brojne mogućnosti. Niska razina zaduženosti i razvijena tehnološka infrastruktura omogućava razvoj

usluga i ljudskih potencijala i na taj način osigurva daljnji razvoj i povećanje potencijala Hrvatskog Telekoma.

U Hrvatskom Telekomu nastoje povećati broj obrazovnog kadra po telekomunikacijskim centrima kako bi stvorili projektne timove sposobne za samostalno i potpuno izvođenje zadataka. Žugaj (2004) u svojoj knjizi navodi da su u Hrvatskom Telekomu prisutni svi elementi koji čine organizacijsku kulturu, a to su:

- Vrijednosti – kvaliteta i brzina usluge, povjerenje od strane korisnika i poslovnih partnera te pouzdanost proizvoda i usluga. Usluge u Hrvatskom Telekomu se konstantno razvijaju.
- Norme – određene su pravilnikom, djelatnici ih se moraju pridržavati i uz pomoć njih ostvaruju svoja prava.
- Stavovi i uvjerenja – vjerovanje u vlastiti uspjeh, profesionalnost, način ophođenja prema kupcima i dosljednost zajedno utječu na stvaranje i imidž Hrvatskog Telekoma.
- Običaji i rituali – u Hrvatskom Telekomu postoji procedura prilikom zapošljavanja radnika, promaknuća zaposlenika, održavanje poslovnih sastanaka, informiranje djelatnika.
- Komunikacije i jezik – zaposlenici razvijaju dobru komunikaciju s kupcima i poslovnim partnerima što omogućuje razvijanje imidža poduzeća. Zaposlenici također između sebe razvijaju dobru komunikaciju što im olakšava obavljanje zadataka.
- Mitovi – kao i u svakoj organizaciji između djelatnika postoji mala doza zavidnosti.
- Simboli – Hrvatski Telekom ima prepoznatljiv logo, svaki ured ima svoj broj, naziv radnog mjesta i ime djelatnika. Djelatnici imaju iskaznicu sa svojom slikom i osobnim podacima koju su dužni nositi.

Zaposlenici Hrvatskog Telekoma važan su čimbenik uspješnog poslovanja. Zapošljavanjem u organizaciju prihvaćaju njezinu kulturu i norme te joj se moraju prilagoditi. U Hrvatskom Telekomu norme su propisane pravilnikom i predstavljaju način na koji se moraju ponašati svi zaposlenici. Pridržavanje normi važno je za organizaciju jer predstavlja temelj za uspješnost organizacije. Zaposlenici stvaraju ugodnu radnu atmosferu, sudjeluju u rješavanju različitih zadataka, a ukoliko im zatreba pomoć slobodno se savjetuju sa nadređenima. Kako bi bili u korak s trendovima i promjenama Hrvatski Telekom upućuje djelatnike na tečajeve informatike prilikom uvođenja nove tehnologije.

Hrvatski Telekom prepoznao je važnost ulaganja u kontinuirano obrazovanje svojih zaposlenika. Poduzeće omogućuje zaposlenicima razvoj njihovih vještina i osobne konkurentnosti, a istovremeno osigurava ostvarenje svojih strateških ciljeva. Obrazovanje i prijenos znanja izuzetno je važno za poduzeće te zbog toga ulažu u edukaciju svojih zaposlenika. Zbog konstantnih i brzih promjena na tržištu poduzeće osigurava neprestano profesionalno usavršavanje.

Uz važnost educiranja prepoznali su i važnost motiviranja zaposlenika. Samo zadovoljni i motivirani zaposlenici mogu doprinijeti poslovnom razvoju i suočavanju sa izazovima koje nameće sve brži razvoj ICT tehnologije. Dodatne pogodnosti koje Hrvatski Telekom pruža svojim zaposlenicima i na taj ih način motivira su kontinuirano obrazovanje, fleksibilno radno vrijeme, godišnji sistematski pregled te ulaganje u mirovinu. Osim zaposlenika bitnu ulogu predstavljaju korisnici usluga koji svojim povratnim informacijama pomažu u stvaranju bolje korisničke usluge.

5. Rasprava

Kao što je već navedeno organizacijska kultura predstavlja važan element u izgradnji poduzetničke kulture. Kultura je važna za organizaciju jer određuje većinu onoga što se radi i na koji način se radi u organizaciji. Menadžeri u organizaciji uspostavljaju organizacijsku kulturu i odgovorni su za njezino održavanje. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika u organizaciji predstavljaju bitnu pretpostavku za uspješnost organizacije. Organizacijska klima predstavlja način na koji zaposlenici doživljavaju organizaciju, te ona utječe na motiviranost i inovativnost zaposlenika. Za svako poduzeće je bitno da ima motiviran i kvalitetan tim koji će uočiti prilike i napraviti nove proizvode ili usluge kako bi bili konkurentniji.

Poduzetnička organizacija na prvo mjesto stavlja ljude i njihovo obrazovanje. Kod oba poduzeća koja su analizirana, i kod INA d.d. i Hrvatski Telekom može se primijetiti kako fokus stavljaju upravo na ljude. Prepoznali su važnost ljudi u organizaciji te im nastoje pružiti dodatnu edukaciju i osobni razvoj. INA d.d. edukacijama koje su povezane sa razvojem poslovnih znanja i vještina osigurava obrazovanje u području IT sektora, strani jezici, financije, poslovna komunikacija i drugo. Hrvatski Telekom inicijativnom Edukacija po tvom izboru omogućava zaposlenicima da u svakom tromjesečju mogu izabrati edukaciju koja ih zanima.

Kao i svako poduzeće i INA d.d. i Hrvatski Telekom suočavaju se sa izazovima prilikom izgradnje poduzetničke kulture. Neki od izazova su: kako povećati i maksimalno iskoristiti znanje i vještine zaposlenika, kako se prilagoditi sve većim zahtjevima tržišta i biti konkurentniji, te kako motivirati i zadržati zaposlenike. INA d.d. i Hrvatski Telekom znaju koliko je važno kontinuirano obrazovanje zaposlenika jer se jedino na taj način može ići u korak s vremenom. INA d.d. raznim pogodnostima za zaposlenike poput pogodnosti vezane uz kupnju, putovanja, dodatnog zdravstvenog osiguranja motivira i zadržava svoje zaposlenike, dok Hrvatski Telekom svojim zaposlenicima omogućava kontinuirano obrazovanje, fleksibilno radno vrijeme, te ulaganje u mirovinu.

6. Zaključak

Nakon istraživanja teorijske podloge vezane uz organizacijsku kulturu može se zaključiti kako su organizacijska kultura i uspješnost poduzeća povezani. Organizacijska kultura utječe na sve članove organizacije. Poduzetnička kultura kao oblik organizacijske kulture mora biti prisutna na svima razinama menadžmenta kako bi organizacija kao cjelina mogla biti poduzetna i uspješna. Fokus organizacijske kulture je na kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima i ulaganje u obrazovanje zaposlenika.

Poduzeća INA d.d. i Hrvatski Telekom fokus stavljaju na zaposlenike i njihovu edukaciju. Osim što su usmjereni na svoje zaposlenike, pažnju usmjeravaju i na kupce kojima nastoje pružiti kvalitetne proizvode i usluge. Poduzeća se susreću sa sve zahtjevnijom okolinom i stalnim promjenama. Uspješna poduzeća imaju timove koji posjeduju znanja i vještine koje su potrebne za prilagođavanje okolini. Od timova se očekuje da budu inovativni te da uočavaju prilike i znaju kako ih iskoristiti. Također se može zaključiti kako poduzeća koja žele biti uspješna, strategiju svog poslovanja moraju temeljiti na traženju novih prilika, a ne na minimiziranju troškova ulaganja u ljude. Menadžeri u organizaciji moraju djelovati kao poduzetnici, odnosno moraju imati poduzetničke karakteristike poput usmjerenosti na korištenje mogućnosti, stvaranje nove vizije te orijentiranost na budućnost.

Literatura

1. Bahtijarević–Šiber, F. (1990). Poduzetništvo – način ponašanja organizacije i menadžmenta. Revija za sociologiju 23(12), No. 1-2. str. 27-39. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/228905> [pristupljeno: 19. 6. 2022.]
2. Bahtijarević–Šiber, F. (1991). Organizacijska teorija. Zagreb: Informator.
3. Bahtijarević–Šiber, F. (1992). Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. Revija za sociologiju 21(10), No. 3. str. 529 – 541. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/228434%20FIKRETA%20definicija%20kulture%203.str> [pristupljeno: 2. 8. 2022.]
4. Bogdanović, M. (2013). Organizacijska klima i menadžment ljudskih resursa. FBIM Transactions Vol. 1 No. 1 pp. 1-17. Dostupno na: <file:///D:/Chrome%20preuzimanja/asopisFBIMTransactions2013No.1.pdf> [pristupljeno 19. 6. 2022.]
5. Sikavica, P., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
6. Sušanj, Z. (2005). Organizacijska klima i kultura. Jastrebarsko: Naklada slap.
7. Vujić, V. (2008). Menadžment ljudskog kapitala. Sveučilište u Rijeci.
8. Žugaj, M., Cingula M. (1992.). Temelj organizacije. Varaždin: Foing.
9. Žugaj, M., Bojanić–Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004). Organizacijska kultura. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

Internetski izvori:

1. Hrvatski Telekom (2020). Godišnje izvješće. Dostupno na: https://static.hrvatskitelekom.hr/webresources/tht/pdf/investitori/izvjesca/GODISNJE_IZVJESC_E_HR_2020.pdf [pristupljeno 20. 6. 2022.]

2. INA d.d. (2017). Financijski, društveni i okolišni aspekti poslovanja.

Dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/01/INA_AR_2017_cro_30_4-FINAL-1.pdf [pristupljeno 20. 6. 2022.]

Popis tablica

Tablica 1 Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sustava	7
--	---