

IZAZOVI KREIRANJA PODUZETNIČKE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Filipović, Lana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:978389>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-05**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Lana Filipović

**IZAZOVI KREIRANJA PODUZETNIČKE
ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Lana Filipović

**IZAZOVI KREIRANJA PODUZETNIČKE
ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Završni rad

Kolegij: Korporacijsko poduzetništvo

JMBAG: 0010233363

e-mail: lanafilipovic2001@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Undergraduate Study *Entrepreneurship*

Lana Filipović

**CHALLENGES OF CREATING AN ENTREPRENEURIAL
ORGANIZATIONAL CULTURE**

Final paper

Osijek, 2023

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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: Lana Filipović

JMBAG: 0010233363

OIB: 15779520683

e-mail za kontakt: lanafilipovic2001@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Naslov rada: Izazovi kreiranja poduzetničke organizacijske kulture

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, 4. rujna, 2023. godine

Potpis

Lana Filipović

Izazovi kreiranja poduzetničke organizacijske kulture

SAŽETAK

Predmet ovog završnog rada su izazovi kreiranja poduzetničke organizacijske kulture. Poduzetnička organizacijska kultura teži tome da pojedinci u poduzeću ostvare svoje potencijale i maksimiziraju svoje talente i tome da se najkompetentniji ljudi zadrže u poduzeću kako bi isti svojim radom doprinijeli poslovanju poduzeća. Ono što je važno razumjeti vezano za poduzetničku organizacijsku kulturu je to da se prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture javljaju određeni izazovi koje poduzeća moraju pravovremeno i uspješno riješiti kako bi poduzetnička organizacijska kultura zaživjela i doprinijela poslovanju poduzeća. Cilj rada je prikazati izazove koji se javljaju prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture. U radu se definira korporacijsko poduzetništvo, objašnjava važnost korporacijskog poduzetništva te navode vrste korporacijskog poduzetništva i izazovi koji se javljaju prilikom razvoja poduzetništva u korporacijama. Zatim se definira organizacijska kultura i objašnjava značaj organizacijske kulture za poduzeće. Potom se definira poduzetnička organizacijska kultura, objašnjava njen utjecaj na poduzetničko ponašanje zaposlenika te se ističu izazovi koji se javljaju prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture. Kako bi se dobio uvid u poduzetničku organizacijsku kulturu u poduzeću i izazove koji se javljaju prilikom implementacije poduzetničke organizacijske kulture u poduzeće proveden je intervju s direktoricom odjela ljudskih resursa u korporaciji u telekomunikacijskoj industriji. Na kraju rada teorijski i praktični dio rada objedinjuju se u zaključcima do kojih se došlo tijekom pisanja rada. Zaključak rada je da se s razvojem poduzetničke organizacijske kulture javljaju određeni izazovi koje je važno na vrijeme prepoznati i riješiti.

Ključne riječi: organizacijska kultura, korporacijsko poduzetništvo, poduzetnička organizacijska kultura

Challenges of creating an entrepreneurial organizational culture

ABSTRACT

The subject of this final paper are the challenges of creating an entrepreneurial organizational culture. Entrepreneurial organizational culture strives for individuals in the company to realize their potential and maximize their talents, and for the most competent people to remain in the company so that they contribute to the company's operations with their work. Very important to understand regarding entrepreneurial organizational culture is that when creating an entrepreneurial organizational culture certain challenges arise. Companies must solve those challenges in a timely and successful manner in order for the entrepreneurial organizational culture to come to life and contribute to the company's operations. The aim of the paper is to show the challenges that arise when creating an entrepreneurial organizational culture. The paper defines corporate entrepreneurship, explains the importance of corporate entrepreneurship, lists the types of corporate entrepreneurship and the challenges that arise during the development of entrepreneurship in corporations. Furthermore, organizational culture is defined and the significance of organizational culture for the company is explained. Also, the entrepreneurial organizational culture is defined, its impact on the entrepreneurial behavior of employees is explained, and the challenges that arise when creating an entrepreneurial organizational culture are highlighted. To gain insight into the entrepreneurial organizational culture in the company and the challenges that arise when implementing an entrepreneurial organizational culture in the company, an interview was conducted with the director of the human resources department in a corporation in the telecommunications industry. At the end of the paper, the theoretical and practical parts of the paper are combined in the conclusions reached during the writing of the paper. The conclusion of the paper is that with the development of an entrepreneurial organizational culture, certain challenges arise, and it is very important to recognize and solve those challenges in time.

Key words: company, entrepreneurial organizational culture, organizational culture

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Ciljevi i metodologija istraživanja.....	2
3. Korporacijsko poduzetništvo	4
3.1. Definicija i važnost korporacijskog poduzetništva	4
3.2. Vrste korporacijskog poduzetništva	5
3.3. Izazovi razvoja poduzetništva u korporacijama.....	6
4. Organizacijska kultura.....	8
4.1. Definicija i značaj organizacijske kulture	8
4.1.1. Pojmovno određenje organizacijske kulture	8
4.1.2. Elementi i funkcije organizacijske kulture.....	11
4.1.3. Vrste organizacijskih kultura	14
4.2. Poduzetnička organizacijska kultura i njen utjecaj na poduzetničko ponašanje zaposlenika	15
4.3. Izazovi kreiranja poduzetničke organizacijske kulture	18
5. Izazovi kreiranja poduzetničke organizacijske kulture – analiza primjera iz prakse .	22
6. Zaključak.....	24
Literatura.....	26
Popis slika	30
Prilozi	31

1. Uvod

Predmet završnog rada su izazovi kreiranja poduzetničke organizacijske kulture. Svako poduzeće kreira i u poslovanju njeguje vlastitu organizacijsku kulturu. O tome kakva će biti organizacijska kultura pojedinog poduzeća uvelike ovisi o okruženju u kojem poduzeće djeluje, području djelovanja poduzeća te vlasniku i top menadžmentu poduzeća. Stvoriti i njegovati poticajnu organizacijsku kulturu u poduzeću važno je zato što organizacijska kultura predstavlja suštinu onoga što poduzeće jest te ista pomaže zaposlenicima da se povežu i osjećaju dijelom cjeline.

Poduzetnička organizacijska kultura podrazumijeva napore top menadžmenta da omogući, podrži i potiče poduzetničko ponašanje zaposlenika. To znači da top menadžment treba nagrađivati inovativne ideje zaposlenika, imati razumijevanja za neuspjehe, poticati proaktivnost i suradnju među zaposlenicima. Razvoj, implementacija i održavanje poduzetničke organizacijske kulture izuzetno je važno za sva poduzeća koja žele steći konkurentsku prednost na tržištu i dugoročno uspješno ostvarivati svoje poslovne ciljeve. Prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture u organizaciji nerijetko se pojave određeni izazovi, a u ovom završnom radu naglasak je upravo na izazovima koji se javljaju prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću.

U teorijskom dijelu rada prikazuju se rezultati dosadašnjih istraživanja i spoznaje vezano za poduzetničku organizacijsku kulturu i izazove koji se javljaju pri kreiranju poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću. U metodologiji rada definira se predmet rada, cilj rada, znanstvene metode koje će se koristiti u radu. U empirijskom dijelu rada iznose se spoznaje do kojih se došlo nakon provođenja intervjua s menadžericom zaposlenom u odjelu ljudskih resursa u velikom poduzeću. Na kraju rada donose se zaključci vezani uz temu rada.

2. Ciljevi i metodologija istraživanja

Svako poduzeće, ako želi poslovati uspješno, treba kreirati i njegovati vlastitu poduzetničku organizacijsku kulturu. Važnost kreiranja poduzetničke organizacijske kulture ogleda se u tome što ista doprinosi osobnom razvoju zaposlenika kao i razvoju cjelokupnog poduzeća. U ovom završnom radu naglasak će biti na izazovima koji se javljaju prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću. Cilj rada je prikazati izazove koji se javljaju prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture. Rad obuhvaća teorijski i empirijski dio. U teorijskom dijelu rada dat će se pregled literature vezane za temu organizacijske kulture, poduzetničke organizacijske kulture te izazove prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću. U praktičnom dijelu rada provest će se istraživanje kako bi se istražilo koji izazovi se javljaju prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture u organizaciji te kako se isti mogu uspješno riješiti.

Metode znanstvenog istraživanja koje će se koristiti u radu su: metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda kompilacije i metoda intervjuiranja. Metoda analize koristi se za raščlanjivanje složenih misli na jednostavnije dijelove i proučavanje svakog dijela zasebno kao i u odnosu na druge dijelove (Zelenika, 1998). U radu će se metoda analize koristiti kako bi se upoznao sa izazovima prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture. Metoda sinteze koristi se za istraživanje i objašnjavanje stvarnosti kroz spajanje i sastavljanje jednostavnih misaonih tvorevina u složenije kroz povezivanje izdvojenih elemenata, pojava i procesa u jedinstvenu cjelinu (Zelenika, 1998). U radu će se metoda sinteze koristiti za povezivanje informacija vezanih za korporacijsko poduzetništvo i organizacijsku kulturu. Metoda deskripcije koristi se za opisivanje činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu (Zelenika, 1998). U radu će se metoda deskripcije koristiti kako bi se opisale vrste korporacijskog poduzetništva, vrste organizacijskih kultura te elementi i funkcije organizacijske kulture. Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata znanstvenog istraživanja, tj. tuđih stavova, opažanja i zaključaka (Zelenika, 1998). U radu će se metoda kompilacije koristiti kako bi se prikazalo kako su različiti autori definirali korporacijsko poduzetništvo i organizacijsku kulturu. Metoda intervjuiranja usmena je anketa koja se provodi s točno određenom svrhom i ciljevima, prema unaprijed pripremljenom planu te svi sudionici znaju svoje uloge (Zelenika, 1998). U radu će se

metoda intervjua koristiti kao bi se istražili izazovi koji se javljaju prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture u izabranom poduzeću.

3. Korporacijsko poduzetništvo

U sljedećim poglavljima definirat će se korporacijsko poduzetništvo, objasniti će se važnost korporacijskog poduzetništva, navesti će se vrste korporacijskog poduzetništva i osvrnuti će se na izazove uvođenja poduzetničkog načina razmišljanja u korporacije.

3.1. Definicija i važnost korporacijskog poduzetništva

Korporacijsko poduzetništvo definira se kao proces kroz koji se stvaraju novi poslovi unutar postojećeg poduzeća u svrhu unaprjeđenja poslovnih rezultata i unaprjeđenja konkurentnosti poduzeća na tržištu (Zahra u Morić Milovanović, 2009: 191). Korporacijsko poduzetništvo predstavlja ponašanje poduzeća koje zahtijeva resurse i potporu menadžmenta da se razviju različiti tipovi inovacija koje će doprinijeti stvaranju nove vrijednosti za poduzeće (Kuratko i sur. u Kontić i sur., 2017: 69).

Škrtić i Mikić (2011: 36) navode da korporacijsko poduzetništvo čine procesi kroz koje se razvijaju inovativni poslovni sustavi i proizvodi tako što se kreira poduzetnička klima u poduzeću. Razviti poduzetničku klimu u poduzeću izuzetno je važno pogotovo danas kada je okruženje u kojem poduzeća posluju izuzetno dinamično i potrebno je kontinuirano unaprjeđivati poslovne procese kako bi poduzeće ostalo relevantno na tržištu.

Morić Milovanović (2009: 201) navodi da je korporacijsko poduzetništvo provođenje poduzetničkih aktivnosti u poduzećima s ciljem postizanja kratkoročnih i dugoročnih uspješnih poslovnih rezultata. Korporacijsko poduzetništvo pomaže otkriti nove, inovativne i kreativne načine kojima se unaprjeđuje poslovanje, proizvodi i usluge poduzeća te ostvaruje profit. Hisrich i sur. (2011: 68) ističu da se korporacijsko poduzetništvo može promatrati i kao metoda pomoću koje se stimulira i kapitalizira vrijednost pojedinaca u poduzeću koji misle da se nešto može napraviti bolje i drugačije unutar samog poduzeća.

Alpeza (2017) navodi da je korporacijsko poduzetništvo skup formalnih i neformalnih aktivnosti poduzeća koje su usmjerene na kreiranje novih poslovnih poduhvata unutar poduzeća, inoviranje proizvoda, inoviranje procesa, unaprjeđenje konkurentne pozicije poduzeća na tržištu te poboljšanje financijskih performansi poduzeća. Korporacijsko poduzetništvo uključuje aktivnosti

koje obuhvaćaju inovacije, nove resurse, potrošače, tržišta ili novu kombinaciju resursa, potrošača i tržišta (Ireland i sur. u Kontić i sur., 2017: 69).

Aktivnosti korporacijskog poduzetništva usmjerene su na stvaranje novih poslovnih prilika za poduzeće te mogu biti interno i eksterno orijentirane. Interne aktivnosti usmjerene su na stvaranje novih odjela u poduzeću kroz koje se unapređuju postojeći proizvodi, usluge i procesi, a eksterne aktivnosti usmjerene su na spajanja, strateška ulaganja i izlaske na nova poslovna tržišta (Morić Milovanović, 2009: 192).

Iz navedenog u ovom poglavlju može se zaključiti da se kroz prakticiranje poduzetničkog ponašanja u korporacijama stvaraju nove poslovne prilike, razvijaju novi proizvodi i usluge, unaprjeđuju postojeći proizvodi i usluge u poduzeću te se generira prihod i potiče razvoj poslovanja.

3.2. Vrste korporacijskog poduzetništva

Autori koji se bave problematikom korporacijskog poduzetništva navode da postoji nekoliko vrsta korporacijskog poduzetništva. Stopford i Baden – Fuller (1994: 521) identificiraju tri vrste poduzetništva. Prva vrsta korporacijskog poduzetništva je kada se unutar postojećeg poslovanja, odnosno poduzeća kreiraju novi poslovni poduhvati. Druga vrsta korporacijskog poduzetništva je kada se poduzimaju aktivnosti kojima se želi transformirati ili obnoviti postojeće poduzeće. Treća vrsta korporacijskog poduzetništva je kada poduzeće mijenja pravila natjecanja u industriji.

Sharma i Chrisman (1999: 9) navode dvije vrste korporacijskog poduzetništva: strateško poduzetništvo i korporacijske poduzetničke pothvate. Strateško poduzetništvo je ono u kojem poduzeće pomoću poduzetničkih aktivnosti unosi značajne promjene u poslovanje i strukturu poslovanja kroz uvođenje inovacija koje pomažu nadograditi poslovanje i ostvariti konkurentsku prednost. Korporacijski poduzetnički pothvati dovode do toga da se stvaraju novi poslovnih pothvati unutar postojećeg poduzeća te se pomaže poduzeću istražiti nova tržišta ili razviti nove proizvode. Isti autori istaknuli su da je glavna razlika između korporacijskog poduzetničkog pothvata i strateškog poduzetništva u tome što se korporacijski poduzetnički pothvat fokusira na

kreiranje novih poslova i projekata, a strateško poduzetništvo se fokusira na restrukturiranje postojećeg poslovanja.

Korporacijski poduzetnički pothvati podrazumijevaju korištenje različitih metoda kojima se kreira, dodaje ili investira u nove poduzetničke pothvate. To mogu biti poslovni pothvati unutar poduzeća, kolaborativni pothvati između poduzeća i vanjskih partnera ili poslovni pothvati izvan poduzeća. Strateško poduzetništvo podrazumijeva korištenje inovacija kojima se poduzeće nadograđuje kako bi se ostvarila konkurentska prednost na tržištu. Uvođenjem inovacija u poslovanje, između ostaloga, želi se strateški obnoviti poslovanje, redefinirati poslovanje, rekonstruirati poslovanje (Alpeza, 2019).

3.3. Izazovi razvoja poduzetništva u korporacijama

Lozić (2015: 85) navodi da promjene koje se događaju na tržištu i neizvjesnost na tržištu potiču korporacije na uvođenje inovativne i poduzetničke korporacijske kulture u svoje poslovanje. Alpeza (2017) ističe da uvođenje poduzetničkog razmišljanja u korporacije omogućuje kreiranje promjena u okruženju u kojem korporacija posluje te pomaže korporaciji da se lakše i brže prilagodi promjenama u okruženju.

Hisrich i suradnici (2011: 77) ističu da se uvođenje poduzetništva u korporacije treba pomno planirati, pažljivo i sistematično provesti te da uspjeh uspostavljanja korporacijskog poduzetništva uvelike ovisi o top menadžmentu kao i o suradnji svih razina menadžmenta. Prilikom uvođenja poduzetništva u korporacije važno je pažljivo odabrati vođe, razviti smjernice za projekte koji se žele implementirati u poslovanje, provoditi edukacijske seminare kako bi se zaposlenici upoznali s novitetima u poslovanju, uspostaviti jak organizacijski potporni sustav za sve zaposlenike kao i sustav poticaja i nagrađivanja zaposlenika te sustav koji će pomoći u širenju uspješnih projekata i gašenju neuspješnih projekata.

Garvin i Levesque (2006) naveli su da je uvođenje korporacijskog poduzetništva u poduzeće rizično zato što se prilikom uvođenja korporacijskog poduzetništva javljaju određene barijere koje koče uvođenje istoga te veliki broj poduzeća u konačnici nije uspješno u uvođenju korporacijskog poduzetništva u poslovanje. Kao jedan od najvećih izazova koji se javlja prilikom razvoja

korporacijskog poduzetništva u poduzeću ističu: problem povezivanja nove organizacijske kulture i postojeće organizacijske kulture. Ovo je veliki problem zato što je organizacijska kultura izuzetno važna za cjelokupno poslovanje te novu organizacijsku kulturu treba pažljivo povezati s postojećom organizacijskom kulturom kako bi zaposlenicima uvođenje korporacijskog poduzetništva u poduzeće bilo što razumljivije i kako bi se što uspješnije prilagodili novom, poduzetničkom razmišljanju. Nadalje, Kuratko i suradnici (2004) kao izazove razvoja korporacijskog poduzetništva ističu promjene koje se događaju u okruženju u kojem poduzeće posluje te komunikaciju koja se odvija između menadžera na različitim razinama.

4. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura dobila je na značaju i počela se detaljnije istraživati u osamdesetim godinama prošlog stoljeća. Kao glavni razlozi zašto se organizacijska kultura počela detaljnije istraživati ističu se promjene društvenih vrijednosti, problem održivog razvoja koji je postao aktualan u svijetu, promjene u poslovanju organizacija, povećana turbulentnost okruženja u kojem organizacije posluju i procesi globalizacije koji se odvijaju u svijetu (Gutić i sur., 2017: 216). Organizacijska kultura razvija se kroz godine i važna je za poduzeća zato što ista usmjerava i pomaže svim zaposlenicima u poduzeću da se prilagode, povežu i razvijaju na radnom mjestu što ima direktan utjecaj na uspjeh poduzeća.

4.1. Definicija i značaj organizacijske kulture

U sljedećim poglavljima pojmovno će se odrediti organizacijska kultura, navest će se općenite informacije o organizacijskoj kulturi, definirat će se elementi, funkcije i uloge organizacijske kulture u poduzeću te će se navesti i objasniti vrste organizacijskih kultura poduzeća.

4.1.1. Pojmovno određenje organizacijske kulture

Schein (2009: 3) navodi da se kultura nalazi u svakom pojedincu, ali je ujedno i skrivena sila koja potiče ljude da se ponašaju na određeni način na radnom mjestu i izvan radnog mjesta. Deal i Kennedy navode da organizacijsku kulturu nekog poduzeća čine specifični elementi među kojima se mogu izdvojiti sljedeći: zajednička poslovna filozofija, zajedničke vrijednosti, specifični običaji i rituali te jasni, neformalni pravci komuniciranja (Deal i Kennedy u Sušan, 2005: 35). Organizacijska kultura podrazumijeva način života i rada poduzeća, te obuhvaća povijest poduzeća, tradiciju poduzeća, poslovni uspjeh poduzeća i ponašanje zaposlenika poduzeća (Glucksburg i Ochsner u Sikavica i Novak, 1999: 595).

Organizacijska kultura predstavlja skup simbola, obreda, mitologija, ideja i sustav vrijednosti koji su jedan od čimbenika svake uspješne organizacije (Tavčar u Miklavčič Šumanski i sur., 2008: 366). Navedeno je potvrdio Nikčević (2016: 191) koji navodi da je organizacijska kultura sustav

pretpostavki, vrijednosti, normi i ponašanja koji se manifestiraju kroz simbole koji se razvijaju i usvajaju od strane zaposlenika organizacije kroz njihova zajednička iskustva koja im pomažu da razumiju okruženje u kojem rade i da se ponašaju u skladu s okruženjem u kojem rade.

Nadalje, Sušanjan (2005: 62) navodi da se kroz organizacijsku kulturu odražava prijašnji način ponašanja i vrijednosti zaposlenika u poduzeću. Pavković (2006: 286) organizacijsku kulturu definira kao skup uvjerenja, navika, prakse i načina razmišljanja koje zaposlenici poduzeća međusobno dijele na radnom mjestu, a Gutić i suradnici (2017: 215) organizacijsku kulturu definiraju kao skup naučenih, potvrđenih i ustaljenih načina, pravila i rutina pomoću kojih se identificiraju, definiraju i rješavaju problemi koji se javljaju u organizaciji.

U poduzeću se osim organizacijske kulture stvaraju i subkulture. Supkultura je kultura koja nastaje unutar dominantne kulture poduzeća, a stvara se unutar pojedinih odjela u poduzeću ili geografskih područja. Subkulturu poduzeća čine temeljne vrijednosti dominantne kulture poduzeća, ali su iste prilagođene specifičnostima odjela ili geografskog položaja unutar kojeg nastaje subkultura (Alpeza, 2014). Kod subkultura važno je napomenuti da iste stvaraju kako poduzeće i poslovanje istoga raste te da su u pojedinim poduzećima subkulture jednako snažne ili čak snažnije od glavne, dominantne organizacijske kulture (Schein, 2009: 5-6)

Organizacijska kultura obuhvaća iskustva koja zaposlenici imaju na radnom mjestu. U organizacijskoj kulturi vidljive su temeljne vrijednosti kojima se poduzeće vodi u poslovanju (Erhart i Schneider u Čuljat, 2020: 102). Prema Scholzu, organizacijska kultura je nevidljiva, intrinzična i neformalna svijest poduzeća koja usmjerava ponašanje pojedinaca u poduzeću (Scholz u Žugaj i sur., 2004: 542). Prethodno navedeno potvrđuje Borovac Zekan (2018: 78) koja ističe da organizacijska kultura obuhvaća unutarnje ozračje koje je prisutno i njeguje se u poduzeću te se prenosi na sve nove zaposlenike koji se dolaskom u poduzeće moraju prilagoditi. Također, navodi i da se za organizacijsku kulturu može reći da je osobnost poduzeća.

Iz prethodno navedenih definicija može se zaključiti da ne postoji jedinstveno, precizno pojmovno određenje organizacijske kulture, ali se iz navedenih definicija može iščitati da se organizacijska kultura uči te da ima značajan utjecaj na ponašanje zaposlenika i na (ne)uspjeh poslovanja poduzeća.

Bahtijarević – Šiber (1882: 28) navodi da svako poduzeće razvija vlastitu organizacijsku kulturu koja je specifična te da o tome u kojoj mjeri zaposlenici poduzeća prihvate organizacijsku kulturu i vrijednosti iste ovisi hoće li poslovanje dugoročno opstati ili će se ugasiti. Vrijednost i važnost organizacijske kulture za poduzeće uviđa i Schein koji navodi da je organizacijska kultura jedna od najsnažnijih i najstabilnijih sila koje djeluju u nekom poduzeću (Schein u Brčić, 2002: 1050).

Buble (2006: 80) ističe da se kroz organizacijsku kulturu usmjerava ponašanje zaposlenika koji kroz prihvaćanje organizacijske kulture poduzeća usvajaju sustav vrijednosti poduzeća, prihvaćaju norme ponašanja u poduzeću te pridonose stvaranju organizacijske klime poduzeća.

Kao deset najvažnijih značajki organizacijske kulture mogu se istaknuti sljedeće (Robbins u Škrtić i Mikić, 2011):

- individualna inicijativa – stupanj odgovornosti, slobode i inicijative koji zaposlenici imaju
- tolerancija rizika – stupanj do kojeg se zaposlenici potiču na rizik u poslovanju,
- usmjerenje – stupanj do kojega poduzeće zadaje ciljeve vezane za radni učinak zaposlenika,
- integracija – stupanj do kojeg se zaposlenici poduzeća potiču na međusobnu suradnju,
- potpora menadžmenta – stupanj do kojeg menadžeri pomažu i daju upute podređenim zaposlenicima,
- kontrola – pravila i propisi pomoću kojih se nadgledaju i kontroliraju zaposlenici,
- identitet – stupanj do kojeg se zaposlenici identificiraju s poduzećem u cjelini,
- sustav nagrađivanja – stupanj do kojeg se zaposlenicima dodjeljuju nagrade prema kriterijima radnog učinka,
- tolerancija sukoba – stupanj do kojeg se zaposlenike potiče da na glas, otvoreno iznesu sukobe i kritike,
- komunikacijski model – stupanj do kojeg je poduzeće ograničeno na formalnu hijerarhiju i vlast.

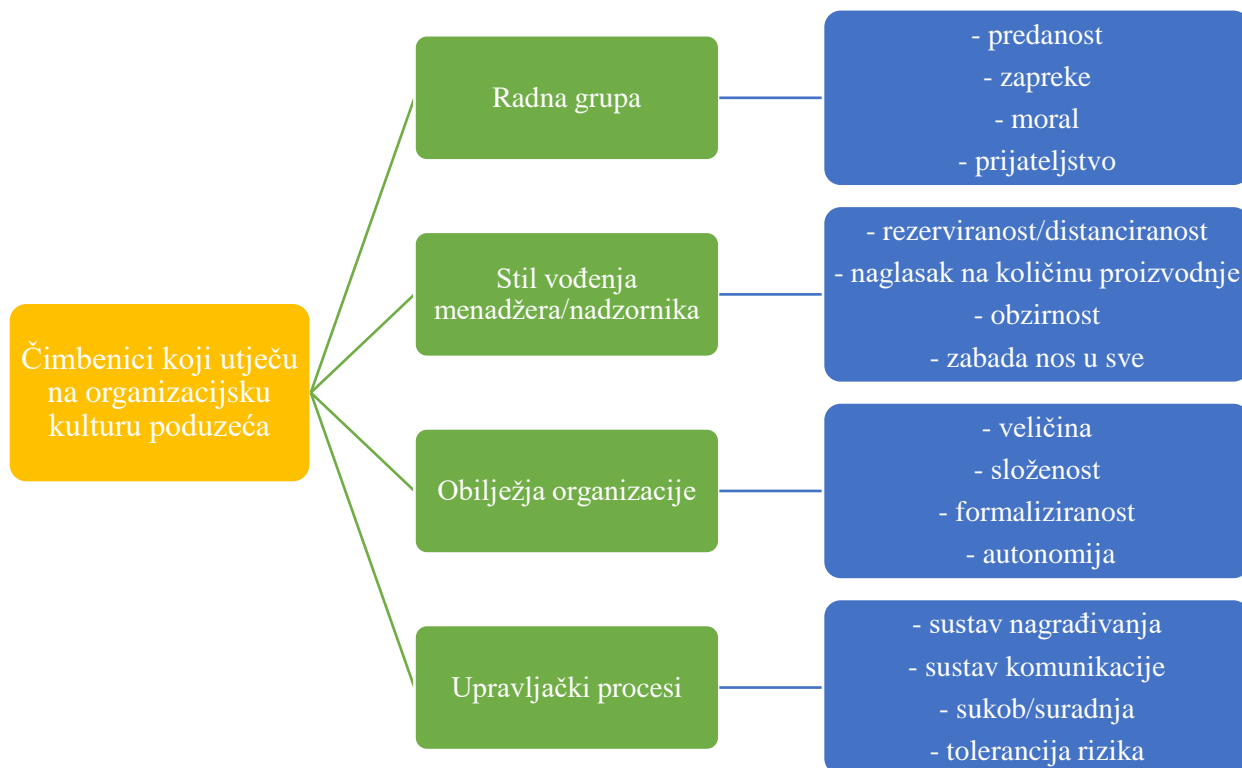
Pavković (2006: 285) uviđa da cjelokupna učinkovitost poduzeća ovisi o organizacijskoj kulturi zato što ista utječe na sljedeće menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu bez kojih poduzeće ne može svakodnevno funkcionirati. Sikavica (2011: 757) ističe da je cilj menadžmenta stvoriti organizacijsku kulturu za poduzeće koja je prije svega jedinstvena i ne može

se kopirati. Norburn i suradnici (1988) istaknuli su da je organizacijska kultura svojevrsno „ljepilo“ koje povezuje menadžere u poduzeću da uspješno implementiraju organizacijske strategije u poslovanje te da bi izostanak organizacijske kulture imalo katastrofalne posljedice na cjelokupno poslovanje poduzeća (Meško Štok i sur., 2010: 305).

4.1.2. Elementi i funkcije organizacijske kulture

Organizacijska kultura razvija se kroz vrijeme, usko je vezana uz ljude koji rade u organizaciji te ima izuzetno velik utjecaj na cjelokupno poslovanje poduzeća. Miklavčič Šumanski i suradnici (2008: 365) navode da organizacijska kultura ima veliki utjecaj ne samo na kvalitetu rada u poduzeću u kojem se razvija već i na poslovanje drugih poduzeća te da se organizacijska kultura mora pomno planirati i pažljivo provoditi. Čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu poduzeća prikazani su na slici 1.

Slika 1. Čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu poduzeća



Izvor: izrada autorice (prilagođeno prema Gordon i sur. u Sikavica, 2011: 728)

Slika 1 ukazuje da karakter svake organizacijske kulture ovisi o zaposlenicima poduzeća i odnosima koje isti imaju, stilu vođenja menadžera, obilježjima samog poduzeća te upravljačkim procesima koji se prakticiraju u poslovanju poduzeća. Ovisno o čimbenicima koji prevladavaju u pojedinoj organizaciji razvija se pojedina organizacijska kultura poduzeća te ista direktno utječe na uspjeh poslovanja poduzeća.

Schein je godine razvio model (Slika 2) u kojem je elemente organizacijske kulture razvrstao na tri razine.

Slika 2. Razine organizacijske kulture



Izvor: Alpeza, 2013: 4 prema Schein, 1999: 17

Na slici 2. elementi organizacijske kulture podijeljeni su na tri razine. Najniža razina organizacijske kulture obuhvaća temeljne zajedničke pretpostavke, naziva se još i površinska razina te ju čine sva ponašanja zaposlenika poduzeća i fizičke manifestacije zaposlenika poduzeća, a obuhvaća, između ostaloga, ceremonije, običaje, priče, simbole i žargon. Srednja razina organizacijske kulture zove se izložene vrijednosti, obuhvaća vrijednosti kojima se zaposlenici vode na radnom mjestu i obuhvaća, između ostaloga, inovativnost zaposlenika, sklonost zaposlenika za preuzimanje rizika, rad u timu i kompetitivnost među zaposlenicima. Najviša razina organizacijske kulture zove se artifakti, najdublja je razina organizacijske kulture, najmanje je

vidljiva i obuhvaća temeljne pretpostavke kao što su, na primjer, uvjerenja i vrijednosti kojima se zaposlenici nesvjesno vode na radnom mjestu (Sušan, 2005).

Nadalje, kada su u pitanju funkcije organizacijske kulture, najvažnije funkcije organizacijske kulture u poduzeću su (Pavković, 2006: 287):

- postavljanje ciljeva i vrijednosti kojima će se poduzeće, odnosno zaposlenici u poduzeću voditi u svakodnevnom radu te pomoću kojih će se moći izmjeriti vrijednost samog poduzeća,
- određivanje odnosa između zaposlenika i poduzeća kako bi se u svakom trenutku znalo što poduzeće očekuje od zaposlenika i što zaposlenik očekuje od poduzeća,
- utvrđivanje kontrole ponašanja u poduzeću,
- usmjeravanje ponašanja zaposlenika,
- uspostavljanje mehanizama za rješavanje prijetnji koji dolaze iz vanjskog okruženja poduzeća,
- predočavanje kvaliteta i osobina zaposlenika koje su podložne nagrađivanju i kaznama.

Ovdje je važno istaknuti da, iako organizacijska kultura ima pozitivne funkcije u poslovanju poduzeća ista ima i nekoliko negativnih funkcija na koje treba obratiti pozornost. Gutić i suradnici (2017: 225) ističu da su negativne funkcije organizacijske kulture to što organizacijska kultura može biti prepreka ako dođe do strateških saveza i da može predstavljati problem ako se pojavi potreba za uvođenjem promjena u poslovanju te da subkulture mogu u poduzeću mogu imati ciljeve koji nisu usklađeni sa strateškim namjerama poduzeća.

Organizacijska kultura poduzeća ima više pozitivnih nego negativnih funkcija. Razlog tome je taj što organizacijska kultura, kada se razvije unutar nekog poduzeća, utječe na sve zaposlenike u poduzeću i određuje ponašanje zaposlenika, brine se za potrošače, pomaže poduzeću da održi zaposlenike na okupu te pomaže u provođenju organizacijskih promjena zahvaljujući kojima se poduzeće razvija i prilagođava promjenama na tržištu.

Iz prethodno navedenoga može se zaključiti da je izuzetno važno da svaka organizacija razvije vlastitu, dinamičnu organizacijsku kulturu kroz koju će uspješno povezati i usmjeriti ljude te ih potaknuti da svakodnevno djeluju u skladu s organizacijskom kulturom.

4.1.3. Vrste organizacijskih kultura

Svako poduzeće gradi vlastitu organizacijsku kulturu. Organizacijska kultura temelj je na kojem se razvijaju organizacijska struktura, organizacijska strategija i ponašanje zaposlenika (Bahtijarević – Šiber, 1992: 29). Kroz godine brojni autori proučavali su različite organizacijske kulture razvijene u poduzećima te su organizacijske kulture svrstali prema važnosti koju organizacijska kultura ima za poduzeće u skupine. Svaka skupina organizacijskih kultura ima određena obilježja prema kojima se organizacijske kulture svrstavaju u baš tu određenu skupinu organizacijskih kultura. Vrste organizacijskih kultura su (Sikavica i Novak, 1999: 601):

- dominantna kultura i subkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- odlična (izvrsna) i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura,
- participativna i neparticipativna kultura.

Dominantna kultura je ona koja dijeli poglede većina zaposlenika poduzeća i ističe da subkulture postoje u većim poduzećima te da su subkulture kulturne karakteristike različitih grupa ili odjela u poduzeću (Žugaj i sur., 2004: 551). Schermerhorn i suradnici (2000) ističu da su najvažnija obilježja dominantne kulture ta da je ista jedinstveni set zajedničkih akcija, vrijednosti i uvjerenja koji se prakticiraju u poduzeću, a najvažnije obilježje subkulture je to da svaka skupina ili odjel u poduzeću ima vlastita uvjerenja i vrijednosti koji su u skladu sa dominantnom kulturom poduzeća (Sikavica, 2011: 737).

Nadalje, Daft (1992) ističe da je obilježje jake organizacijske kulture to da u poduzeću postoji jedinstvo oko vrijednosti kojima se vodi poslovanje, a obilježje slabe organizacijske kulture je to da u poduzeću ne postoji jedinstvo oko vrijednosti kojima se vodi poslovanje (Sikavica, 2011: 738). Karakteristično za jaku organizacijsku kulturu je to da se stalno upotrebljavaju specifični simboli iste te da ju podržavaju svi zaposlenici poduzeća, a karakteristično za slabu organizacijsku kulturu je to da istu ne podržava većina zaposlenika poduzeća i da ne postoje zajedničke vrijednosti kojima se zaposlenici poduzeća vode u radnom okruženju (Žugaj i sur., 2004: 551).

Jasna i nejasna organizacijska kultura promatraju se sa stajališta jasnoće i prepoznatljivosti kulture organizacije. Ako je organizacijska kultura jasna i prepoznatljiva prema svojim simbolima zaposlenicima poduzeća i javnosti riječ je o jasnoj organizacijskoj kulturi, a ako organizacijska kultura nije jasna i prepoznatljiva prema svojim simbolima zaposlenicima poduzeća i javnosti riječ je o nejasnoj organizacijskoj kulturi (Žugaj i sur., 2004: 551).

S obzirom na odlike organizacijske kulture, organizacijska kultura može biti izvrsna i užasna. Poduzeća koja imaju izvrsnu organizacijsku kulturu su ona u kojima postoji određeni red koji doprinosi izvrsnosti poduzeća, a poduzeća koja imaju užasnu organizacijsku kulturu su ona u kojima ne postoji red koji doprinosi izvrsnosti poduzeća (Sikavica, 2011: 739).

Sa stajališta postojanosti, organizacijska kultura može biti postojana ili prilagodljiva. Postojanu organizacijsku kulturu, odnosno neadaptivnu organizacijsku kulturu može se pronaći u poduzećima koja posluju u stabilnom okruženju, a prilagodljivu organizacijsku kulturu može se pronaći u poduzećima koja posluju u promjenjivom, turbulentnom okruženju te se kontinuirano moraju prilagođavati promjenama u okruženju kako bi nastavila poslovati (Sikavica, 2011: 739).

S obzirom na participaciju zaposlenika poduzeća organizacijska kultura može biti participativna i neparticipativna. Ako zaposlenici poduzeća uvelike sudjeluju u donošenju odluka u poslovanju riječ je o participativnoj organizacijskoj kulturi, a ako se odluke u poslovanju donose isključivo na razini menadžmenta bez konzultiranja sa ostalim zaposlenicima riječ je o neparticipativnoj organizacijskoj kulturi (Sikavica, 2011: 739-740).

Svaka od prethodno navedenih organizacijskih kultura može se primijeniti u različitim poduzećima te poduzeća trebaju razviti onu organizacijsku kulturu koja će, dugoročno, uspješno podržavati strateške ciljeve poduzeća i potrebe poduzeća (Brčić, 2002: 1051).

4.2. Poduzetnička organizacijska kultura i njen utjecaj na poduzetničko ponašanje zaposlenika

Hisrich i sur. (2011: 15) uviđaju i ističu da veliki broj poduzeća danas shvaća da ako žele osigurati opstanak vlastitog poslovanja trebaju ulagati u razvoj i inovacije proizvoda i usluga te aktivno raditi na uspostavljanju poduzetničkog duha u poduzeću. Stvoriti poticajno poduzetničko

okruženje u poduzeću nije jednostavno, ali jednom kada se uspije postići isto uvelike može pomoći razvoju poslovanja. Razlog tome je taj što poduzetnički poticajno okruženje potiče zaposlenike da poduzetničke aktivnosti doživljavaju kao moguće i poželjne te se ne boje biti inovativni i kreativni (Hisrich i sur., 2011: 67).

Nadalje, Kuratko i suradnici (2004) istaknuli su da postoji pet dimenzija u unutrašnjem organizacijskom okruženju kroz koje se može potaknuti poduzetničko ponašanje među zaposlenicima: razvoj i korištenje sustava nagrađivanja koji potiče poduzetničke aktivnosti u poduzeću, menadžment mora biti spreman na prihvaćanje i promoviranje poduzetničkog ponašanja, raspoloživost resursa zaposlenicima izuzetno je važna ako se iste želi poticati da budu poduzetni i proaktivni, mora se razviti organizacijska kultura koja podržava poduzetničko ponašanje zaposlenika te se zaposlenicima mora osigurati diskrecija na radnom mjestu kako bi isti mogli samostalno preuzimati rizik, biti inovativni i grijehiti (Kuratko i sur. u Alpeza, 2017: 17).

Kao što je prethodno istaknuto, jedan od načina na koje se može stvoriti poduzetnički duh u poduzeću je kroz organizacijsku kulturu poduzeća. Žugaj i suradnici (2004: 19) uviđaju važnost organizacijske kulture za poslovanje poduzeća i ističu da je organizacijska kultura važna za poduzeće zato što se kroz istu definira što i kako se radi u poduzeću te je isprepletena s poslovnim ciljevima i filozofijom poslovanja poduzeća. Bahtijarević - Šiber (2008) istaknula je da organizacijska kultura ima izravan utjecaj na sve komponente poslovanja poduzeća što znači da ista ima značajan utjecaj na konačni poslovni uspjeh samog poduzeća (Borovac Zekan, 2018: 84). Prethodno navedeno uočava i Livermore (2010) koji ističe da u turbulentnim i dinamičnim uvjetima poslovanja organizacijska kultura zauzima središnje mjesto te je jedan od kvalitativnih čimbenika uspješnosti poslovanja poduzeća (Buljan Barbača i sur., 2012: 286).

Kada je u pitanju organizacijska kultura poduzeća i njen utjecaj na korporativno poduzetništvo, Burns (2005) ističe da je organizacijska kultura jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji, element razvoja korporacijskog poduzetništva te da su zaposlenici koji rade u poduzećima u kojima je razvijena poduzetnička organizacijska kultura poduzetnički orijentirana i aktivno rade kako bi svojim radom i idejama doprinijeli poduzeću (Morić Milovanović, 2009:195). Nadalje, organizacijska kultura poduzeća kratkoročno ima utjecaj na razvoj korporativnog poduzetništva, a dugoročno može pomoći poticanju poduzetničkog duha među zaposlenicima u poduzeću (Marvel i sur. u Morić Milovanović, 2009: 195).

Škrtić i Mikić (2011: 21) ističu da kako bi se poduzeće moglo nazvati poduzetnim isto mora imati organizacijsku kulturu koja je u potpunosti prilagođena poduzetničkom razmišljanju. Deset principa kojima se poduzeće koje želi biti poduzetno treba voditi su (Pinchot u Škrtić i Mikić, 2011: 21-22):

- samoopredjeljenje – poduzetnici sami trebaju stvarati svoje ideje,
- nema odriješene ruku – inovatori su uključeni u projekt od početka do kraja,
- osobi koja ima ideju treba omogućiti sve što je potrebno da bi se ista realizirala,
- zaposlenici trebaju imati pristup financijama,
- treba biti svjestan da svi projekti koji se provode neće u konačnici dovesti do velikog uspjeha,
- trebaju se tolerirati rizik, neuspjeh i pogreške u poslovanju,
- potrebno je poticati ulaganja za investiranje sredstava u poduhvate koji neće dati brzi povrat investicije,
- poduzeća, odnosno timovi ljudi koji vode poduzeće trebaju imati isti cilj,
- timovi se trebaju formirati bez obzira na specijalizaciju članova istih,
- potrebno je pružiti različite mogućnosti za ostvarenje poslovnih projekata.

Nadalje, Žugaj i sur. (2004: 25) ističu da je danas sve izraženiji trend među poduzećima razvoj timske i poduzetničke organizacijske kulture. Razlog razvoja organizacijske kulture koje su usmjerene na ljude, timski rad i razvijanje poduzetničkog duha među zaposlenicima leži u tome što poduzeća danas posluju u turbulentnim, nestabilnim okruženjima za koja je karakteristična neizvjesnost, a jedan od načina na koji mogu opstati na tržištu je ulaganje u zaposlenike i poticanje razvoja poduzetničkog ponašanja zaposlenika.

Topić Stipić i sur. (2021: 265) ističu da je menadžment zadužen za razvoj i održavanje organizacijske kulture te da svaka organizacija treba razviti organizacijsku kulturu koja je orijentirana ne samo na kupce već i na zaposlenike te pomaže zaposlenicima da se razvijaju, odnosno unaprjeđuju svoja znanja i vještine kako bi pomoću istih doprinijeli radu poduzeća.

Bahtijarević – Šiber (1992: 27) istaknula je da organizacijska kultura pomaže i u analiziranju i razumijevanju ponašanja poduzeća kao i uspješnosti poslovanja. Važnost organizacijske kulture u poduzeću ogleda se u tome što se putem iste usmjerava ponašanje zaposlenika, utječe na

razmišljanje zaposlenika te na odnose koje zaposlenici stvaraju međusobno kao i s klijentima (Borovac Zekan, 2018: 79-80). Prethodno navedeno ukazuje na to da organizacijsku kulturu poduzeća treba razvijati smisleno i paziti da se kroz istu potakne poduzetničkih duh u zaposlenicima.

4.3. Izazovi kreiranja poduzetničke organizacijske kulture

Jedan od najvećih izazova s kojima se poduzeća danas susreću je razvoj i usvajanje organizacijske kulture koja je istovremeno i fleksibilna i osjetljiva na kulturne razlike među zaposlenicima u organizaciji (Amah i Daminabo-Weje, 2013: 46). Bez obzira na to kreiraju li poduzeća organizacijsku kulturu ili poduzetničku organizacijsku kulturu tijekom kreiranja istih suočit će se s brojnim izazovima. Upravo u ovom poglavlju naglasak će biti na izazovima kreiranja poduzetničke organizacijske kulture.

Poduzeća koja su poduzetnički orijentirana vode se prilikama koje uočavaju i iskorištavaju, žele ostvariti brzi rast i ne boje se prihvatiti rizik koji dolazi s brzim rastom, fokusirana su na stvaranje vrijednosti i žele postići nešto revolucionarno što će doprinijeti razvoju svijeta (Hisrich i sur., 2011: 41). Za poticanje poduzetničkog razmišljanja u poduzeću zadužen je menadžment poduzeća. Poduzetnici zaposlenici svojim inicijativama i idejama mogu doprinijeti i poticati razvoj poduzetničkog ponašanja u poduzeću, ali bez podrške menadžera u poduzeću tijekom provođenja različitih aktivnosti zaposlenika poduzeća poduzetnička organizacijska kultura ne može postati dio organizacijske kulture poduzeća (Alpeza, 2017: 13).

Kako bi poduzeće i zaposlenici istoga bili poduzetnički orijentirani potrebno je poduzetnički način razmišljanja uvesti u organizacijsku kulturu poduzeća. Za uspjeh u poslovanju nije dovoljno imati poduzetnike koji se ponašaju poduzetno već da je potrebno razviti poduzetničku organizacijsku kulturu koja će podupirati poduzetničko ponašanje svih uključenih u poslovanje poduzeća (Slevin i Covin u Bayraktar, 2016: 80). Poduzetničko razmišljanje u organizacijsku kulturu važno je uvesti zato što organizacijska kultura kroz vrijednosti, običaje, norme i uvjerenja oblikuje način ponašanja zaposlenika i stav koji zaposlenici imaju prema poduzeću što znači da se putem organizacijske kulture može utjecati na spremnost, odnosno voljnost zaposlenika da se

poduzetnički ponašaju na radnom mjestu i spremnost za prihvaćanje prakticanja korporacijskog poduzetništva u poduzeću (Belak i Ušljebrka, 2014: 80).

Nadalje, Paunovic i Dima (2014: 273) ističu da poduzetnička organizacijska kultura podrazumijeva posebnu atmosferu na radnom mjestu u kojoj su ideje i različiti pristupi za rješavanje problema dobrodošli te da se u takvoj atmosferi budi svijest o važnosti pojedinaca u poduzeću zato što upravo znanja, vještine i kvalitete pojedinaca zaposlenih u poduzeću doprinose održivom razvoju poslovanja. Moris i suradnici (2008) navode sljedeće elemente organizacijske kulture pomoću kojih se potiče poduzetničko ponašanje zaposlenika: stavljanje fokusa na ljude i osnaživanje ljudi u poduzeću, kreiranje vrijednosti u poslovanju kroz uvođenje inovacija i promjena, stavljanje naglaska na efektivnost menadžmenta, davanje slobode zaposlenicima da se razviju i griješe, poticanje stavljanja veće odgovornosti na zaposlenike, naglašavanje hitnosti u poslovanju i razmišljanje o budućnosti poduzeća (Moris i sur. u Alpeza, 2017: 16).

Uvođenje poduzetničke organizacijske kulture u poduzeće jedan je od najvećih izazova s kojima se menadžeri u poduzeću danas susreću. Kreirati poduzetničku organizacijsku kulturu koja će potaknuti zaposlenike na poduzetničko razmišljanje, motivirati zaposlenike da budu proaktivni i kreativni na radnom mjestu i time doprinesu ostvarenju ciljeva poduzeća nije jednostavno ni lako (Alpeza, 2012: 17). Sve kreće od samog menadžmenta koji mora imati izvrsnu komunikaciju na svim razinama te sve razine menadžmenta moraju blisko surađivati kako bi uvođenje poduzetničke organizacijske kulture prošlo što uspješnije i kako bi svi zaposlenici prihvatili novu, poduzetničku organizacijsku kulturu. Prethodno navedeno potvrđuje Salama (2011) koja navodi da je za uspjeh poduzetničke organizacijske kulture potrebno prihvaćanje novih ideja od strane zaposlenika na svim razinama poduzeća.

Izazov prilikom uvođenja poduzetničke organizacijske kulture predstavljaju i sami poduzetnici. Naime, Bayraktar (2016:83) ističe da i poduzetnici kada se u njihovo poduzeće uvodi poduzetnička organizacijska kultura često upadnu u jednu od sljedećih zamki: zamku kontrole, zamku sličnosti, zamku očuvanja i zamku individualnog identiteta. Zamka kontrole odnosi se na to da poduzetnici vole svoju neovisnost, mogućnost kontroliranja svih aspekata poslovanja i dominaciju te im je često teško delegirati poslove ili uključiti zaposlenike u poslove što dugoročno dovodi do problema zato što zaposlenici počnu ovisiti o poduzetniku, ne žele samostalno raditi na inovacijama, potiskuju svoju kreativnu stranu i teško prihvaćaju promjene u poslovanju. To predstavlja problem

kada se u poduzeće želi uvesti poduzetnička organizacijska kultura zato što ista potiče kreativnost, inovativnost i neovisnost zaposlenika. Zamka sličnosti odnosi se na to da poduzetnici često organizacijsku kulturu razvijaju u skladu s vlastitim uvjerenjima i vrijednostima što nije dobro zato što ih to koči kada je u pitanju zapošljavanje ljudi koji imaju drugačije vrijednosti ili drugačije ideje vezane za poslovanje. Zamka očuvanja odnosi se na situacije kada sami poduzetnici ne žele uvesti promjene ni prilagođavati poslovanje i organizacijsku kulturu zato što se boje da će izgubiti kontrolu nad poslovanjem ili će poslovanje propasti. Zamka individualnog identiteta odnosi se na to da se poduzetnici, u određenim poduzećima, prilikom kreiranja organizacijske kulture previše fokusiraju na vlastiti identitet i ono što oni žele, a premalo se fokusiraju na stvaranje organizacijske kulture koja će u središte staviti kolektivni identitet. Prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture potrebno je stvoriti organizacijsku kulturu koja je inkluzivna i koje će pomoći svim zaposlenicima da se dobro osjećaju na radom mjestu te da daju sve od sebe da svojim radom doprinesu ostvarenju ciljeva poduzeća (Bayraktar, 2016: 83-90).

Bouwman (2013: 23) kao jedan od izazova koji se javljaju prilikom kreiranja organizacijske kulture navodi integraciju postojeće organizacijske kulture s novom organizacijskom kulturom. Naime, prilikom uvođenja nove organizacijske kulture svi odjeli trebaju se unaprijed pripremiti i biti spremni na promjene u isto vrijeme, što je teško ostvarivo. Može se dogoditi da jedan dio odjela u poduzeću nije spreman na promjene ili odbija promijeniti način poslovanja kako bi isti bio u skladu s novom organizacijskom kulturom. To predstavlja veliki problem za poduzeće i koči uvođenje poduzetničke organizacijske kulture u poduzeće.

Scehin (2009) na primjeru novog CEO-a ukazuje na jedan od izazova uvođenja nove, poduzetničke organizacijske kulture u poslovanje. Jedno veliko osiguravajuće poduzeće zaposlilo je novog CEO-a koji je vrlo brzo shvatio da poduzeće ne posluje dobro zato što u istome nema inovacija. Čim je došao na poziciju, pokrenuo je nekoliko različitih programa koji su za cilj imali potaknuti inovacije u poslovanju. Svi programi su bili neuspješni zato što CEO nije znao da su zaposlenike u poduzeću godinama učili da se sve mora raditi prema pravilima i da kreativnost, inovativnost i proaktivnost nisu dobrodošli u poduzeću. Iz ovog primjera može se zaključiti da kada se žele uvesti noviteti u poslovanje kao što je, na primjer, uvođenje poduzetničke organizacijske kulture treba dobro upoznati zaposlenike poduzeća, procese u poduzeću i tek nakon toga napraviti plan kako postepeno uvesti poduzetničku organizacijsku kulturu u poduzeće.

Alpeza (2017: 18) ističe da poduzeća koja kreiraju poduzetničke organizacijske kulture imaju višestruke koristi koje se manifestiraju na individualnoj razini za zaposlenike organizacije i na organizacijskoj razini za cjelokupno poslovanje poduzeća. Iz tog razloga poduzeća koja posluju u današnjim, suvremenim uvjetima na tržištu trebaju biti proaktivna i napraviti sve što je u njihovoj moći da razviju poduzetničku organizacijsku kulturu.

5. Izazovi kreiranja poduzetničke organizacijske kulture – analiza primjera iz prakse

U ovom poglavlju navest će se spoznaje do kojih se došlo nakon provođenja intervjua s direktoricom ljudskih resursa u korporaciji u telekomunikacijskoj industriji. Intervju je proveden online, uz prethodno pripremljena pitanja koja su navedena u prilogu rada. Intervju je trajao dvadeset minuta, a na temelju provedenog intervjua ocijenilo se u kojoj mjeri je organizacijska kultura poduzetnička te na koje izazove nailazi menadžment korporacije prilikom poticanja poduzetničkog ponašanja zaposlenika kroz elemente organizacijske kulture.

Na temelju provedenog intervjua može se zaključiti da je organizacijska kultura poduzeća otvorena, usmjerena na zaposlenike i postizanje što više razine zadovoljstva zaposlenika u poduzeću. To se vidi iz toga što poduzeće, odnosno uprava poduzeća ohrabruje zaposlenike da razvijaju vlastite ideje te nagrađuje zaposlenike koji su inovativni na radnom mjestu.. Organizacijska kultura promiče timski rad i suradnju, potiče zaposlenike na razvoj i učenje, potiče i njeguje integritet svih zaposlenika te ističe važnost stavljanja korisnika na prvo mjesto. Zaposlenici se ohrabruju na međusobnu komunikaciju o novim idejama i suradnju. Top menadžeri imaju slobodu u svakodnevnom radu sa zaposlenicima te su samostalni i odgovorni prilikom odrađivanja svog posla. Top menadžeri su upoznati s radom svih zaposlenika u svom odjelu, kroz godišnje ankete vrši se evaluacija zadovoljstva i radnog uspjeha svih zaposlenih te se na temelju rezultata zaposlenika iste nagrađuje, odaju priznanja, daju pohvale i pravi plan za daljnji razvoj na radnom mjestu. Svi zaposlenici poduzeća u svakom trenutku su upoznati s razinom i kvalitetom rada koja se na poslu očekuje od njih te standarda evaluacije koji će se primijeniti prilikom evaluacije njihovog radnog učinka na poslu.

Kreirati poduzetničku organizacijsku kulturu u poduzeću izuzetno je važno zato što se kroz istu motivira zaposlenike koji svojim radom pomažu poduzeću da ostvari svoje poslovne ciljeve. Ako poduzeće nema razvijenu poduzetničku organizacijsku kulturu teško može dugoročno uspješno poslovati. Menadžeri imaju važnu ulogu u kreiranju i promicanju poduzetničke organizacijske kulture među zaposlenicima u poduzeću te oni koji svojim primjerom trebaju pokazati zaposlenicima kako se stvari u poduzeću trebaju odraditi i što se od zaposlenika u poduzeću

očekuje. S obzirom da je u slučaju analiziranog poduzeća riječ o velikom poduzeću u kojem je zaposleno oko četiri tisuće ljudi može se reći da zaposlenici imaju različite stavove o poduzetničkoj organizacijskoj kulturi. Jedan dio zaposlenika podržava i radi sve što je u njihovoj moći da doprinesu poduzetničkoj organizacijskoj kulturi, a jedan dio zaposlenika poštuje poduzetničku organizacijsku kulturu koja se prakticira u poduzeću, ali ne rade aktivno na tome da doprinesu istoj te ne ostvaruju značajne rezultate na svom radnom mjestu.

Kao najveći izazov koji se javlja prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću može se istaknuti upoznavanje zaposlenika s poduzetničkom organizacijskom kulturom koja se želi prakticirati te upravljanje otporom kod zaposlenika do kojeg dolazi kada se poduzetnička organizacijska kultura dodatno razvija i naglašava u poslovanju. Važno je istaknuti da je uvođenje poduzetničke organizacijske kulture dugotrajan proces i da zaposlenicima treba omogućiti dovoljno vremena da se upoznaju s istom te priviknu na novi način rada. Kako bi se poduzetnička organizacijska kultura uspješno implementirala u poslovanje poduzeća i uspješno se riješili svi izazovi koji se javljaju prilikom implementacije poduzetničke organizacijske kulture potrebno je ostvariti otvorenu i kontinuiranu komunikaciju između nadređenih i zaposlenika. Naime, ljudi se boje nepoznatoga i što će im nova, poduzetnička organizacijska kultura donijeti, a ako se s njima otvoreno komunicira cijeli proces uvođenja, odnosno usvajanja poduzetničke organizacijske kulture u poslovanje puno je lakši i mogu se izbjeći izazovi koji se javljaju tijekom implementacije. Karakteristike poduzetničke organizacijske kulture koje se mogu prepoznati u poduzeću su razvijen sustav nagrađivanja putem kojeg se potiče poduzetničko razmišljanje i poduzimanje poduzetničkih aktivnosti zaposlenika u poduzeću te menadžment koji je svjestan važnosti poduzetničke organizacijske kulture te vlastitim primjerom potiče zaposlenike da budu poduzetni i proaktivni.

6. Zaključak

Svako poduzeće razvija svoju organizacijsku kulturu u kojoj će biti sadržane temeljne vrijednosti kojima se poduzeće, odnosno uprava i zaposlenici poduzeća trebaju voditi u poslovanju. O važnosti organizacijske kulture govori činjenica da se poduzeća razlikuju jedna od drugih upravo po organizacijskim kulturama i to da uspješnost poduzeća uvelike ovisi o organizacijskoj kulturi istoga. Uspješno poslovanje podrazumijeva postojanje organizacijske kulture s kojom su upoznati svi zaposlenici poduzeća i kojom se vode svi zaposlenici poduzeća u svakodnevnom radu.

Poduzetnička organizacijska kultura fokusirana je na ljude, pridonosi stvaranju vrijednosti kroz inovacije i promjene u poduzeću, potiče zaposlenike na osobni i profesionalni rast, podržava ideje i inovativnost zaposlenika i usmjerena je na budućnost u poslovanju. Iako poduzetnička organizacijska kultura uvelike doprinosi i poduzeću i zaposlenicima poduzeća pri kreiranju poduzetničke organizacijske kulture javljaju se određeni izazovi. Neki od izazova koji se javljaju su: promjene u načinu razmišljanja samih vlasnika poduzeća, integracija postojeće organizacijske kulture s novom organizacijskom kulturom, uvođenje promjena u radnim navikama zaposlenika i uvođenje novih načina odvijanja radnih procesa. Izazove koji se javljaju pri kreiranju poduzetničke organizacijske kulture na vrijeme treba anticipirati i pronaći rješenja za iste kako bi poduzetnička organizacijska kultura zaista pomogla zaposlenicima i poduzeću da ostvare puni potencijal.

U velikim poduzećima kao što je telekomunikacijska kompanija s čijom predstavnicom je proveden intervju, prakticira se poduzetnička organizacijska kultura kroz koju se želi potaknuti razvoj zaposlenika te inovativnost i kreativnost zaposlenika kako bi isti svojim radom doprinijeli ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća. Važnu ulogu u provođenju i njegovanju poduzetničke organizacijske kulture imaju menadžeri koji svojim primjerom ukazuju zaposlenicima kako se trebaju ponašati te potiču i usmjeravaju zaposlenike u poduzeću. Jedan od najvećih izazova koji se može javiti pri razvoju poduzetničke organizacijske kulture je otpor od strane zaposlenika zato što se isti boje nepoznatoga i ne znaju što će se dogoditi s njima i kako će se uklopiti u poduzeće nakon uvođenja poduzetničke organizacijske kulture u poduzeće.

Iz svega navedenog u radu može se zaključiti da se s razvojem poduzetničke organizacijske kulture javljaju određeni izazovi koje je važno na vrijeme prepoznati i riješiti, a izazovi se uspješno mogu riješiti kroz otvorenu i kontinuiranu komunikaciju između menadžera i zaposlenika u poduzeću te

omogućavanje svim zaposlenicima poduzeća dostatnog vremena za prilagođavanje poduzetničkoj organizacijskoj kulturi. Preporuka za buduća istraživanja je istražiti koji izazovi pri kreiranju poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću se javljaju u malim i srednjim poduzećima, a koji izazovi pri kreiranju poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću se javljaju u velikim poduzećima te potom napraviti usporedbu istih.

Literatura

1. Alpeza, M. (2012). *Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura, nastavni materijali iz kolegija Korporacijsko poduzetništvo*. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2013/04/Korp_2012_Alpeza_poduzetnicka-kultura-i-struktura_obavezno-citanje.pdf (pristupljeno: 14. svibnja 2023.)
2. Alpeza, M. (2014). *Poduzetnička organizacijska kultura*. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/upload/sites/245/2014/05/Korp_2014_poduzetnicka-organizacijska-kultura.pdf (pristupljeno: 29. svibnja 2023.)
3. Alpeza, M. (2017). *Korporacijsko poduzetništvo: što je i zašto je važno?* Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2017/05/P1-%C5%A0to-je-korporacijsko-poduzetni%C5%A1tvo-i-za%C5%A1to-je-va%C5%BEno.pdf> (pristupljeno: 2. svibnja 2023.)
4. Alpeza, M. (2019). *Vrste korporacijskog poduzetništva*. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2019/03/Korp_2019_Vrste.pdf (pristupljeno: 2. svibnja 2023.)
5. Amah, E., & Daminabo-Weje, M. (2013). *Corporate culture: A tool for control and effectiveness in organizations*. *Research on Humanities and Social Sciences*, 3(15), 42-49.
6. Bahtijarević-Šiber, F. (1992). *Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje*. *Revija za sociologiju*, 23 (1-2), 27-39. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/154976> (pristupljeno: 2. svibnja 2023.)
7. Bayraktar, S. (2016). *Do entrepreneurs really create entrepreneurial cultures? When intentions do not match actions*. *Bogazici Journal*.
8. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014). *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*. *Oeconomica Jadertina*, 4 (2), 80-98. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/136748> (pristupljeno: 20. svibnja 2023.)
9. Borovac Zekan, S. (2018). *Povezanost organizacijske kulture kao ključnog čimbenika izgradnje učećeg poduzeća i performansi poduzeća*. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*

- Sveučilišta u Mostaru, (24), 77-93. Preuzeto s <https://doi.org/10.46458/27121097.2018.24.77> (pristupljeno: 7. svibnja 2023.)
10. Bouwman, C. H. (2013). *The role of corporate culture in mergers & acquisitions*. Mergers and acquisitions: Practices, performance and perspectives, NOVA science publishers.
 11. Brčić, R. (2002). *Organizacijska kultura u funkciji djelatnosti upravne organizacije*. Ekonomski pregled, 53 (11-12), 1048-1069. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/28535> (pristupljeno: 13. svibnja 2023.)
 12. Buble, M. (2006) *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet
 13. Buljan Barbača, D., Bačić, L. i Milun, T. (2012). *Socijalna odgovornost i organizacijska kultura financijskih institucija u Hrvatskoj*. Učenje za poduzetništvo, 2 (1), 285-294. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130203> (pristupljeno: 07. svibnja 2023.)
 14. Čuljat, M. (2020). *Povezanost organizacijske klime s organizacijskim i psihološkim procesima*. Psychē, 3 (1), 96-104. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/273225> (pristupljeno: 07. svibnja 2023.)
 15. Garvin, D. A., & Levesque, L. C. (2006). *Meeting the challenge of corporate entrepreneurship*. Harvard business review, 84(10), 102.
 16. Gutić, D., Devčić, A. i Šostar, M. (2017) *Organizacija poduzeća*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
 17. Hisrich, R.D., Peters, M.P. i Shepherd, D.A. (2011) *Poduzetništvo*. Zagreb: MATE d.o.o.
 18. Kontić, Lj., Vidicki, D. i Domanović, V. (2017). *Testing corporate entrepreneurship assessment instrument in transition environment*. DIEM, 3 (1), 67-78. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/187324> (pristupljeno: 08. svibnja 2023.)
 19. Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2004). *Corporate entrepreneurship behavior among managers: a review of theory, research, and practice*. Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth.
 20. Lozić, J. (2015). *Poduzetništvo u postmodernoj: vertikalno integrirane medijske korporacije i poduzetništvo 21. stoljeća*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 5 (1), 81-89. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/144514> (pristupljeno: 03. svibnja 2023.)
 21. Meško Štok, Z., Markić, M., Bertoneclj, A. i Meško, M. (2010). *Elementi organizacijske kulture koji vode do poslovne izvrsnosti*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 28 (2), 303-318. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/62362> (pristupljeno: 13. svibnja 2023.)

22. Miklavčič Šumanski, M., Kolenc, I. i Markič, M. (2008). *Organizacijska kultura kao djelotvorno sredstvo za upravljanje sigurnošću i zdravljem na radu*. Sigurnost, 50 (4), 365-376. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/30588> (pristupljeno: 10. svibnja 2023.)
23. Morić Milovanović, B. (2009). *Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7 (1), 189-202. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40556> (pristupljeno: 04. svibnja 2023.)
24. Nikčević, G. (2016). *Utjecaj organizacijske kulture na liderstvo – analiza slučaja Crna Gora*. Tehnički vjesnik, 23 (1), 191-197. Preuzeto s <https://doi.org/10.17559/TV-20141031103511> (pristupljeno: 02. svibnja 2023.)
25. Paunovic, S., & Dima, I. C. (2014). *Organizational culture and corporate entrepreneurship*. Annals of the University of Petroșani. Economics, 14, 269-276.
26. Pavković, D. (2006). *Sigurnost na radu u funkciji organizacijske kulture*. Sigurnost, 48 (3), 285-294. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/7882> (pristupljeno: 02. svibnja 2023.)
27. Salama, A. (2011). *Creating and re-creating corporate entrepreneurial culture*. Gower Publishing, Ltd.
28. Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide (Vol. 158)*. John Wiley & Sons.
29. Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol.2)*. John Wiley & Sons
30. Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. Entrepreneurship theory and practice, 23(3), 11-28.
31. Sikavica, P. (2011) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga d.d.
32. Sikavica, O. i Novak, M. (1999) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator
33. Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). *Creating corporate entrepreneurship*. Strategic management journal, 15(7), 521-536.
34. Sušan, Z. (2005) *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap
35. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
36. Topić Stipičić, D., Tomaš, A. i Leko, O. (2021). *Organizacijska osobnost i kultura*. Mostariensia, 25 (1-2), 253-267. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/278769> (pristupljeno: 02. svibnja 2023.)
37. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

38. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004) *Organizacija*. Varaždin: TIVA – Tiskara
Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Varaždin
39. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i Brčić, R. (2004). *Organizacijska kultura u funkciji
uspješnosti poslovanja organizacije*. Ekonomski vjesnik, XVII (1-2), 17-29. Preuzeto s
<https://hrcak.srce.hr/199831> (pristupljeno: 16. svibnja 2023.)

Popis slika

Slika 1. Čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu poduzeća.....	11
Slika 2. Razine organizacijske kulture	12

Prilog 1

Pitanja za intervju:

1. Predstavite se u nekoliko kratkih rečenica.
2. Na kojoj ste poziciji i koliko dugo obnašate trenutnu poziciju u poduzeću u kojem radite?
3. Ukratko opišite organizacijsku kulturu poduzeća u kojem radite.
4. Prema Vašem mišljenju, koliko je važno kreirati poduzetničku organizacijsku kulturu u poduzeću?
5. Na koji način Vi doprinosite stvaranju i održavanju poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću u kojem radite?
6. Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, kakav stav imaju zaposlenici poduzeća prema poduzetničkoj organizacijskoj kulturi?
7. Navedite nekoliko izazova koji se javljaju prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću.
8. Prema Vašem mišljenju, što je ključno u prevladavanju izazova koji se javljaju prilikom kreiranja poduzetničke organizacijske kulture u poduzeću?
9. Navedite nekoliko prednosti kreiranja poduzetničke organizacijske kulture za poduzeće.
10. Navedite nekoliko prednosti kreiranja poduzetničke organizacijske kulture za zaposlenike poduzeća.