

# ORGANIZACIJSKA KULTURA TVRTKE PODRAVKA D.D.

---

Paligač, Ana

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:672475>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



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 *Poslovna ekonomija/Menadžment*

Ana Paligač

**ORGANIZACIJSKA KULTURA TVRTKE PODRAVKA D.D.**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poslovna ekonomija/Menadžment*

Ana Paligač

**ORGANIZACIJSKA KULTURA TVRTKE PODRAVKA D.D.**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBG: 0010233998

e-mail: [apaligac@efos.hr](mailto:apaligac@efos.hr)

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Business Economy/Management

Ana Paligač


**ORGANIZATIONAL CULTURE OF PODRAVKA P.L.C.**

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  
(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 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: Ava Paligac

JMBAG: 0010233998

OIB: 80567456856

e-mail za kontakt: avapaligac1@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij, smjer Menadžment

Naslov rada: Organizacija kultura tvrtke Zebra d.d.

Mentor/mentorica rada: doc. dr. sc. Ava Žubović

U Osijeku, 13. lipnja 2023. godine

Potpis Paligac Ava

## **Organizacijska kultura tvrtke Podravka d.d.**

### **SAŽETAK**

Osobnost svake poslovne organizacije očituje se u njenoj organizacijskoj kulturi. Organizacijska kultura u posljednjih nekoliko godina postala je ključna za uspjeh organizacija zbog svog utjecaja na produktivnost i motivaciju zaposlenika. Ona je temelj nastanka povoljnog imidža i pozitivnog identiteta organizacije. Postoji mnogo definicija organizacijske kulture, ali svi autori slažu se u tome da se ona može pojavljivati na vidljivoj, manje vidljivoj i nevidljivoj razini. Čine je 7 primarnih karakteristika, vidljive i nevidljive sastavnice, nekoliko čimbenika utjecaja, 3 tipologije, a intenzitetom svake od tih stavki određuje se jedna od 6 dominantnih kultura koja je prihvaćena od većine zaposlenika i supkultura koju stvaraju zaposlenici u određenih organizacijskim jedinicama. Svaka stavka detaljno je opisana u radu te je određena i prikazana vrsta organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. Zaposleniku za njegov rad, motiviranost i produktivnost, vrlo je važno prilagoditi se i prihvatiti kulturu organizacije, a za kulturu je važno da je prihvaćena od većine zaposlenika.

**Ključne riječi:** kultura, organizacija, organizacijska kultura, Podravka.

## **Organizational culture of Podravka p.l.c.**

### **ABSTRACT**

The personality of every business organization is reflected in its organizational culture. In recent years, organizational culture has become crucial for the success of organizations due to its impact on employee productivity and motivation. It is the basis for creating a favorable image and positive identity of the organization. There are many definitions of organizational culture, but all authors agree that it can appear on a visible, less visible and invisible level. It consists of 7 primary characteristics, visible and invisible components, several influencing factors, 3 typologies, and the intensity of each of these items determines one of the 6 dominant cultures accepted by the majority of employees and subcultures created by employees in certain organizational units. Each item is described in detail in the paper, and the type of organizational culture of the company Podravka d.d. is determined and presented. It is very important for the employee to adapt to and accept the culture of the organization for his work, motivation and productivity, and it is important for the culture that it is accepted by the majority of employees.

**Keywords:** culture, organization, organizational culture, Podravka.

## Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>4</b>
3.1. Određivanje organizacijske kulture .....	4
3.2. Funkcije i karakteristike organizacijske kulture .....	7
3.3. Vrste organizacijske kulture.....	9
3.4. Razine organizacijske kulture .....	10
3.5. Sastavnice i pokazatelji organizacijske kulture .....	11
3.6. Tipologija organizacijske kulture .....	13
3.6.1. Dvodimenzionalna tipologija organizacijske kulture.....	13
3.6.2. Scholzova tipologija organizacijske kulture .....	14
3.6.3. Handyjeva tipologija organizacijske kulture.....	16
3.7. Formiranje i održavanje organizacijske kulture .....	18
3.8. Čimbenici utjecaja i trendovi u organizacijskoj kulturi.....	19
<b>4. Organizacijska kultura tvrtke Podravka d.d. ....</b>	<b>21</b>
4.1. Opći podaci tvrtke Podravka d.d. ....	21
4.2. Karakteristike organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. ....	22
4.3. Vrsta organizacijske kulture Podravke d.d. ....	23
4.4. Razine organizacijske kulture Podravke d.d. ....	23
4.5. Sastavnice i pokazatelji organizacijske kulture Podravke d.d. ....	24
4.6. Tipologije organizacijske kulture Podravke d.d.....	27
4.7. Formiranje i održavanje organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. ....	28
4.8. Čimbenici utjecaja u organizacijskoj kulturi tvrtke Podravka d.d.....	30
<b>5. Prednosti i nedostaci organizacijske kulture u tvrtki Podravka d.d.....</b>	<b>32</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>34</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>38</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>38</b>



## 1. Uvod

Svakoj poslovnoj organizaciji primarni je cilj opstanak, a izvedeni ciljevi profit, fleksibilnost, efikasnost i rast. Kako bi postigle svoje ciljeve i bile konkurentnije na tržištu, mnoge organizacije zadnjih 20-ak godina brinu o zajedničkoj kulturi unutar organizacije. Pojam organizacijska kultura relativno je nov pojam shvaćanja organizacijskog ponašanja, iako vrlo važan jer uspješnim provođenjem stvara konkurentnu prednost.

Organizacijska kultura ogledalo je vrijednosti i osobnosti organizacije. Zbog toga, kultura pojedine organizacije unikatna je i učinkovita za pojedinu organizaciju. Kao jedan od temelja organizacijske strukture, uvelike utječe na uspješnost cijele organizacije. Organizacijska kultura predstavlja sve ono za što se pojedina organizacija zalaže i u što vjeruje. Također, dominantna, jaka i jasna organizacijska kultura pozitivno se reflektira na rad zaposlenika. Ona ne utječe samo na postojeće zaposlenike, već svojom jačinom privlači nove, visoko kvalificirane i sposobne kandidate. Posljedično, važnosti organizacijske kulture za uspješnost organizacije, menadžment ulaže sve više napora u njen razvoj kako bi se ispunili željeni organizacijski ciljevi.

Podravka d.d. vodeća je prehrambena organizacija na ovim prostorima s više od 6000 zaposlenika. Slaveći u 2022. godini 75. godišnjicu osnivanja, prisjeća se svih prošlih uspjeha i nastavlja svoj rast i razvoj prema novim. Podravka naglašava proizvodnju svojih 17 brendova uz poticanje održivog razvoja; strategije napredovanja organizacije ne šteteći budućim generacijama i okolišu. Organizacijska kultura bitno utječe na uspjeh velike organizacije kao što je Podravka. Glavnu riječ vodi menadžment koji svojim vođenjem, iskustvom, motivacijom, željom za suvremenosti, poticanjem promjena i inovativnosti želi omogućiti što ugodnije obavljanje zadataka svakog zaposlenika. Potporno rukovodstvo poslovne organizacije važan je aspekt organizacijske kulture u kompaniji zato što im ono zaposlenicima pruža administrativnu pomoć, informacije, opremu, nagrađuje ih nakon uspješnih rezultata, potiče na dvosmjernu komunikaciju i razvija ugodnu poslovnu atmosferu.

Ovaj završni rad definira organizacijsku kulturu u poslovnim organizacijama, njen utjecaj na uspjeh te daje detaljan uvid, otpor zaposlenika na njenu primjenu i opis organizacijske kulture na primjeru tvrtke Podravka d.d.

Strukturu ovog završnog rada čine uvod, u kojem se definira pojam rada i cilj, metodologija rada koja daje uvid u metode istraživanja te strukturu i sadržaj rada. Najznačajniji dio ovog završnog rada čini Organizacijska kultura tvrtke Podravka d.d. Definirani čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu detaljnije su pojašnjeni i analizirani na primjeru tvrtke Podravka d.d. Određeno je kojoj vrsti pripada organizacijska kultura tvrtke Podravka d.d. te kako se ona reflektira na rad i otpor zaposlenika. U ovom završnom radu utvrđeni znakovi organizacijske kulture tumače njihovo djelovanje na samu organizacijsku kulturu tvrtke Podravka d.d. Obrazložene su vrijednosti, norme, uvjerenja i stavovi koji čine nevidljive znakove te tradicija, priče i povijest, žargon i jezik, slogan i logotip, rituali i ceremonije, statusni simboli, fizička okolina koji čine vanjske znakove organizacijske kulture. Naglasak je stavljen na tradiciju, slogan i logotip kao ključne vanjske znakove organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. Rasprava daje uvid u pozitivne i negativne strane organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. Završno, daje se presjek i sumiraju se najvažniji elementi završnog rada te daje zaključak.

Cilj je završnog rada, na temelju korištenih izvora, definirati pojam organizacijska kultura, ukazati na njenu važnost za uspjeh poslovnih organizacija te detaljnije opisati njenu primjenu, vrstu i korisnost u tvrtki Podravka d.d. Završni rad obuhvaća teoretski i praktični dio. U teoretskom dijelu, objasnit će se funkcije, elementi, čimbenici, vrste i modeli organizacijske kulture. Također, odgovorit će na pitanja kako nastaje organizacijska kultura, koji su trendovi u organizacijskoj kulturi i koja je razlika između suvremene i tradicionalne kulture. Praktični dio utvrđuje organizacijsku kulturu u tvrtki Podravka d.d. Svaki od prije navedenih elemenata korišten je u svrhu definiranja organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. Također, cilj rada je navesti prednosti i nedostatke organizacijske kulture, kako općenito, tako i u poduzeću Podravka d.d.

## 2. Metodologija rada

Informacije korištene u završnom radu izvedene su prvenstveno iz domaćih literatura, kao i iz stranih. Informacije su interpretirane iz znanstvenih knjiga, udžbenika i članaka, istraživačkih radova, službene internetske stranice tvrtke Podravka d.d., osobnog iskustva te razgovorom sa zaposlenicima tvrtke Podravka d.d. Razgovor je proveden sa 7 zaposlenika različitih radnih mjesta. Autor završnog rada proveo je razgovor i raspravu sa jednim predstavnikom sektora Prodaje, jednim predstavnikom sektora Marketinga, jednim predstavnikom sektora Nabava, jednim predstavnikom sektora Razvoj i studij proizvoda, jednim predstavnikom sektora Financija te dva predstavnika sektora Proizvodnje. Znanjem i iskustvom dobivenog studentskim radom ljeti u tvrtki Podravka d.d., autor završnog rada uz pomoć raspoloživih podataka i zaposlenici koji sudjeluju u razgovoru donose zaključke o organizacijskoj kulturi tvrtke Podravka d.d.

Metodologija istraživanja na kojoj počiva završni rad su predmetna, vremenska i područna definicija. Istraživanje rada obavljeno je u realnom, sadašnjem vremenu, a predmet istraživanja je organizacijska kultura tvrtke Podravka d.d., koja čini dio ekonomije i organizacije. Podaci o organizacijskoj kulturi tvrtke Podravka d.d. prikupljeni su u 4 radna dana. Metoda koja je korištena u radu je deskriptivna, koja pojašnjava temeljni pojam (organizacijsku kulturu) te činjenice povezane sa istim, njen utjecaj u uspješnosti organizacije. Također, korištena je i metoda komparacije prednosti i nedostataka temeljnog pojma. Metodom klasifikacije svi dijelovi su pojmovno definirani, a metodom sinteze povezani u jednu sastavnicu. Za utvrđivanje procesa promjene informacija iz općih u posebne, koristi se metoda konkretizacije te su metodom kompilacije prikupljeni podaci iz objavljenih znanstveno-istraživačkih radova. 10 metoda istraživanja primijenjeno je pri određivanju organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. Za određivanje intenziteta i prisutnosti karakteristika kulture organizacije aplicirane su induktivna, sintetička, komparativna, deskriptivna, dijalektička metoda te metoda intervjuiranja. Tim metodama opisane su, pojedinačno promatrane sve karakteristike, provedene su u cjeline te su dani zaključci o njihovom intenzitetu u tvrtki Podravka d.d. te je isti uspoređen. O njihovoj prisutnosti vođena je rasprava među ispitanim zaposlenicima. Metodom analize podataka na službenoj internetskoj stranici Podravke, metodom intervjuiranja i generalizacije te deduktivnom metodom dobivene su informacije o vrsti, razinama, sastavnicama, formiranju, tipologiji te čimbenicima utjecaja na organizacijsku kulturu tvrtke Podravka d.d. Metodom dedukcije prenesena je poruka i zaključak rada.

### 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

#### 3.1. Određivanje organizacijske kulture

Definiranje organizacijske kulture nije moguće bez prvotnog definiranja pojmova organizacija i kultura. Organizaciju čine, prema autorima Rouse i Rouse (2005), zaposlenici koji obavljaju poslove proizvodnje proizvoda, pružanja usluga međusobno komunicirajući. Oni ulažu zajednički napor za ostvarenje organizacijskih ciljeva te poštuju hijerarhijske odnose. Riječ organizacije prema Hrvatskom rječniku (2021) potječe od starogrčke riječi *organon*, a prema latinskom *organum*, što u prijevodu znači instrument, alat, sprava.

„Kultura je, najšire shvaćeno, svekoliko postignuće ljudskog roda od prapovijesti do naših dana i obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra. Kultura se, međutim, može promatrati i u užem smislu, a tada se pod tim pojmom razumijeva čitav niz različitih pojmova i kategorija, od kojih navodimo samo neke:

- lijepo i pristojno ponašanje pojedinca (kulturan dječak),
- ponašanje društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret, nogometni navijači, mladi konzervativci),
- vremensko razdoblje ili epoha jednačenih stilskih karakteristika (antička kultura, kultura renesanse, romantizma),
- način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda (kultura Inka, zapadnoeuropska kultura, anglosaksonska kultura),
- stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura, židovska kultura)“ (Žugaj, Cingula, 1992:207).

Svaki autor koji je obrađivao temu organizacijske kulture dao je svoju interpretaciju za istu. Iako nijedna definicija nije potpuno točna, u ovom radu organizacijska kultura je teoretizirana uz pomoć terminologije organizacijske kulture autora Weihricha i Koontza: „Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila

ponašanja ljudi“ (Weihrich, Koontz, 1994:334). Povećano zanimanje za značaj organizacijske kulture na razvoj poslovne organizacije započelo je 80-tih godina prošlog stoljeća, preciznije 1982. godine. Od tada, prema autoru Pende (2008) vodeće organizacije u središte svog poslovanja postavljaju zaposlenika te znaju da je posljedica kvalitete proizvoda, kvaliteta njihovog zaposlenika. Između ponašanja i kulture postoji međusobna ovisnost i dvosmjerna veza zato što je kultura i posljedica i uzrok ponašanja.

Organizacijska kultura stvoren je i vođen princip od strane menadžmenta te je zajednički svim zaposlenicima unutar organizacije. Kultura može uvelike pridonijeti rastu i razvoju organizacije, ali i biti odgovorna za neuspjeh i propadanje organizacije ukoliko nije uspješno provedena i zajednička svim zaposlenicima.

Važnost organizacijske kulture naglašava se slikovito kao ljepilo koje učvršćuje organizaciju i stvara njen identitet (GoogleSir, 2020). Herman u članku za LumApps tvrdi kako individualne organizacije stvaraju svoje kulture i na temelju proizvoda koji prodaju ili usluga koju pružaju. Kultura u velikoj, svjetski poznatoj organizaciji koja proizvodi automobile neće biti jednaka maloj organizaciji koja pruža uslugu organiziranja proslava. Tako se organizacijske kulture razlikuju po svojim vrstama. Iz toga se zaključuje prema Hermanu, autoru članka za LumApps, kao i autorima Sikavici i dr. (2008), Žugaju, Bojanić-Glavici, Brčić i Šehanoviću (2004), kako jedne mogu biti moderne, spremne na preuzimanje rizika, efikasne pri povratnim informacijama, orijentirane prema okolini, razvoju inovacija i poduzetništva, a druge trome, birokratske, teškog prihvaćanja promjena, što uvelike utječe na njihovu kulturu. Autori Alvesson i Sveningsson (2008) drže kako je kultura organizacije teško mjerljiva. Potrebna je duboka analiza poslovne organizacije kako bi se odredila organizacijska kultura. Svaka organizacija stvara svoj model organizacijske kulture te prema njoj svi zaposlenici modeliraju svoju kognitivnu mapu. Organizacijska kultura ne očituje se samo u mišljenju zaposlenika. Ona se stvara kada zaposlenici dijele svoja stajališta na sastancima, skupovima, kroz simbole i rituale organizacije. U postupku interakcije između pojedinaca, moguće su promjene određenih stajališta, ali zaposlenicima su poznati svi elementi i čimbenici utjecaja na kulturu te znaju kakve ih sankcije ili nagrade očekuju ukoliko poštuju ili se suprotstavljaju kulturi organizacije. Prema Schrodt (2002), ponašanje i interakcija između zaposlenika određeno je dominantnom kulturom organizacije. Također, dominantnom organizacijskom kulturom određena je i interakcija sa potrošačima, ali i dioničarima. Prema autoru Schrodt (2002), kultura organizacije ima velik utjecaj na razinu poistovjećivanja zaposlenika sa organizacijom. Unutar dominantne organizacijske kulture, zaposlenici različitih profesija i odjela rada stvaraju supkulture. Jenkić

(2011) smatra kako vrlo lako mogu nastati nesuglasice i problemi unutar provođenja dominantnih i supkultura u organizaciji. Vrste kulture definirane su u ostatku rada.

Prema mišljenju Wong (2020), organizacijska kultura djeluje na organizacijsku strategiju isto kao i na pojedinog djelatnika te organizacije. Ona se može primijetiti u načinu na koji rukovodstvo rješava krizne situacije, razini timskog rada, načinu komunikacije, produktivnosti i zadržavanju zaposlenika, ali i zainteresiranosti novih. Autori Aranki i dr. (2019) zaključuju kako je posljedica zadržavanja zaposlenika i njihove predanosti organizaciji djelotvorna organizacijska kulture. Zaposlenik može prihvatiti i priviknuti se na kulturu organizacije u kojoj posluje kako bi bio motiviran i predan radu za uspješno izvršenje zadataka, ali ako ne uspije u prilagodbi i shvati da u organizaciji ne može ispuniti poslove zbog manjka motivacije i efikasnost, mora napustiti tu organizaciju. S druge strane, autor Sikavica (2011) smatra kako je organizacijska kultura vrlo važna za definiranje misije i vizije organizacije. Organizacijska kultura reflektira misiju i viziju, a samim time i strategiju pomoću koje će organizacija ostvariti svoje željene ciljeve.

Autori Sikavica i dr. (2008) smatraju kako svoje nevidljive znakove organizacijska kultura predstavlja u vrijednostima, normama, stavovima i uvjerenjima koji uključuju mentalnu, kreativnu i nerijetko subjektivnu percepciju kulture organizacije. Tradicija, priča i povijest, žargon i jezik, slogan i logotip, rituali i ceremonije, statusni simboli i fizička okolina dio su vidljivih znakova kulture organizacije. Razlikujući vidljive i nevidljive znakove organizacijske kulture, primjećuju se dva pristupa definiranja organizacijske kulture. Autori Žugaj i dr. (2004) smatraju da jedan pristup obuhvaća manje vidljive ili nevidljive utjecaje, etike, osobnosti i karakteristike, životne stilove i shvaćanja zaposlenih djelatnika u organizaciji, a drugi pristup obuhvaća vidljive znakove kao što je višegodišnje i nikad ne promijenjeno ponašanje zaposlenih djelatnika organizacije.

Razgovorom sa 7 zaposlenika tvrtke Podravka d.d. uočeno je da svako ponašanje koje se razlikuje od ponašanja većine zaposlenika i principa organizacijske kulture, nije prihvaćeno u organizaciji. Sve dok se pojedinac ne prilagodi kulturi organizacije, ostali zaposlenici ga ne smatraju relevantnim jer se previše izdvaja iz cjeline. Koliko god se tom činjenicom potiče zajedništvo i jednakost zbog efikasnosti, ako je to „drugачije“ pozitivno, donosi organizaciji bolje rezultate ili nove ideje, zatumljuje se mogućnost napredovanja organizacije. Ukoliko pojedinac prakticira devijantno ponašanje, neprihvatanje ostalih zaposlenika je opravdano i očekivano. Prema autoru Warricku (2017) u takvim situacijama, velika je odgovornost na

menadžmentu. Prema proučenoj literaturi zaključuje se kako je u situacijama kada organizacijska kultura donosi pozitivne rezultate, bitno da menadžeri ne potiču previše samouvjerenu, prezadovoljnu ili opuštajuću atmosferu u organizaciji, nego nagrade svoje zaposlenike, ali ih motiviraju za daljnji nastavak dobrih uspjeha. U krajnje suprotnom slučaju, ako postoje prevelike kulturne razlike između zaposlenika, a menadžment ih ne uspije uskladiti i stvoriti zajedničku kulturu, dolazi do negativnih posljedica u svim segmentima rada organizacije. Nezdrave organizacijske kulture često su razlog odumiranja organizacije.

### **3.2. Funkcije i karakteristike organizacijske kulture**

Organizacijska kultura korijen je načina organiziranja, autoriteta, vrste moći koja se koristi, stupnja formalizacije i decentralizacije, vrste strukture, načina planiranja, kontrole i poslovanja i drugih. Kao što je navedeno, menadžeri su bitan čimbenik kreiranja željene organizacijske kulture. Od njih sve počinje, oni imaju najveći utjecaj na nagrađivanje ili kažnjavanje zaposlenika. Njihova osobnost prepoznaje se u vrsti organizacijske kulture koju stvaraju i potiču. Poistovjećuju se s organizacijom, subjektivni su i zbog toga motiviraniji za uspjehom organizacije. Prema mišljenju Zemke (2021), njihova primarna funkcija je individualno i organizacijsko napredovanje, a glavna karakteristika ulaganje u razvoj jake organizacijske kulture prepoznavanjem ključnih parametara uspjeha i razvoja kako bi mogli donositi odluke. Prema Warricku (2017), zadaća menadžmenta ostvariti je željene rezultate uz pomoć strategije i organizacijske kulture, stvarajući zadovoljavajuće radno mjesto zaposlenicima koji zauzvrat daju svoj maksimum za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Zbog toga, intervjuirani zaposlenici tvrtke Podravka d.d. naglašavaju kako su komunikacija, timski duh, skromnost, snalažljivost, transparentnost i strast menadžera vrlo bitni u stvaranju željene kulture organizacije Podravka d.d. Kako bi ona bila uspješna, važno je da menadžment živi onu kulturu koju promiče.

Prema mišljenju autora Sikavica i dr. (2008) „specifične funkcije kulture u sklopu organizacije jesu:

- određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije. Usmjerava odluke i ponašanje menadžmenta i zaposlenih,
- osnovni je i najefikasniji instrument realizacije strategije. Bez odgovarajuće kulture strategiju jednostavno nije moguće realizirati,

- omogućuje da vizija organizacijskoj razvoja postane transparentna i zajednička svim članovima organizacije. Usmjerava individualnu, grupnu i organizacijsku energiju u postizanje specifične misije i ciljeva organizacije,
- najjači je i najveći organizacijski kontrolni sustav. Zamjenjuje formalne mehanizme koordinacije i kontrole te eliminira formalna pravila i propise. Osigurava autonomiju djelovanja i samokontrolu zaposlenih,
- specifičan je distinktivni psihološki prostor koji osigurava integritet i određuje identitet i imidž organizacije prema unutra i prema van,
- njezina svrha je unificiranje socijalne dimenzije organizacije i pružanje zajedničkog modela ponašanja zaposlenima,
- smanjuje kompleksnost i neizvjesnost, filtrira i kodira utjecaje okoline,
- integrira različite podsustave organizacije i organizacijske i individualne ciljeve,
- ima ulogu katalizatora koji stvara motivaciju i inicira aktivnost.
- Kultura je osnovni izvor svrhe i stabilnosti organizacije, osigurava kontinuitet djelovanja“ (Sikavica i dr., 2008:415).

Pomalo drugačije gledište na funkcije organizacijske kulture ima autor Smircich (1983) koji tvrdi kako postoje 4 temeljne funkcije:

- identificiranje zaposlenika sa organizacijom,
- stvaranje lojalnosti zaposlenika prema organizaciji,
- postizanje stabilnosti organizacije,
- davanje do znanja zaposlenicima o organizacijskoj okolini u kojoj gledaju.

Pomoću 7 različitih karakteristika organizacijske kulture moguće je identificirati različite vrste u različitim organizacijama. Na ljestvici od visokog do niskog kontinuiteta i intenziteta ocjenjuje se prisutnost i tipičnost karakteristika.

Prema mišljenju autora Sikavica i dr., (2008) 7 primarnih karakteristika čine:

- pozornost za detalje: očekivani stupanj preciznosti, analitičnosti i pažnje na detalje kod zaposlenika,
- orijentacija na rezultate i ishode: stupanj fokusiranosti menadžmenta na krajnji rezultat, a ne na metode postizanja tog rezultata,
- timska orijentacija: stupanj timske organizacije rada,



- agresivnost: stupanj agresivnosti i natjecateljskog duha između zaposlenika u organizaciji,
- stabilnost: stupanj u kojem se akcije i odluke organizacije reflektiraju *status quo*,
- inovacije i rizik: stupanj u kojem menadžment potiče svoje djelatnike na razvoj inovativnosti i preuzimanje rizika.

Pomalo drugačijeg mišljenja je autorica Munday (2019) koja smatra da su 7 primarnih karakteristika organizacijske kulture: financijska stabilnost, skladni odnosi među zaposlenicima, visoka razina uspješnosti poslovanja, kontinuirano učenje i napredovanje, stvaranje zajednice, društvena odgovornost te partnerstva i savezi.

Prema autorima Sikavica i dr. (2008), dominantna vrsta kulture u organizaciji stvara se iz kombinacije različito ocjenjenih prisutnosti i odsutnosti tih 7 karakteristika. U većini organizacija jedna ili dvije karakteristike imaju prevladavajući intenzitet, dok ostale imaju ili umjeren ili minimalan. Najčešće i najsuprotnije vrste kulture su kreativna kultura i birokratska. Njihova definicija, značenje i primjena definirani su u nastavku rada.

### **3.3. Vrste organizacijske kulture**

Iako postoji nekoliko mogućih vrsta kulture, svaka organizacija prilagođava ju prema svojim afinitetima. Prema Sikavici i dr. (2008), postoji nekoliko sveopće definiranih vrsti organizacijske kulture, a one jesu:

- Dominantna kultura i supkultura: ona kultura u kojoj su temeljne vrijednosti prihvaćene od većine djelatnika. Ukoliko je organizacija velika, ovakva kultura je izražena. U velikim organizacijama stvara se i supkultura: mali dio djelatnika koji te vrijednosti mijenja prema svojim karakteristikama.
- Jaka i slaba kultura: jačina kulture uvjetovana je njenom dominantnošću i prepoznatljivošću u organizaciji. Slaba kultura obrnuto proporcionalna je jakoj, nije prihvaćena te zaposlenici nemaju ista uvjerenja.
- Jasna i nejasna: jasna kultura je ona koja ima vlastite unikatne simbole te je prema njima specifična i prepoznatljiva u odnosu na ostale kulture organizacije.

Nejasna se pojavljuje u organizacijama čiji zaposlenici ne znaju i ne prepoznaju svoju organizacijsku kulturu.

- Izvrsna i užasna: prepoznaju se prema svojstvima: planiranju životnog ciklusa organizacije, dvosmjernoj komunikaciji i osjećaju pripadnosti članova organizaciji. Užasnu karakteriziraju konflikti, negativna atmosferska klima te krizni menadžment.
- Postojana i prilagodljiva: postojanu karakterizira stabilnost okoline poslovanja, dok prilagodljivu karakterizira promjenjiva okolina.
- Participativna i ne participativna: u participativnoj zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka, dok u ne participativnoj zaposlenici nemaju nikakvu moć u odlučivanju.

### **3.4. Razine organizacijske kulture**

Organizacijska kultura vrlo je kompleksan pojam čija složenost upućuje na velik broj elemenata koji ju čine. Dio kompleksnosti organizacijske kulture spoznaje se u različitim vrstama i razinama u svakoj poslovnoj organizaciji koje su manje ili više vidljive. Prema autorima Sikavica i dr. (2008) razine kulture organizacije čine:

1. vidljiva razina koju čine vanjske manifestacije kulture (proizvodi organizacijske kulture),
2. manje vidljiva razina koju čine vrijednosti (bazen ponašanja i razvoj afiniteta),
3. nevidljiva razina koju čine temeljne pretpostavke (temelj za združeno shvaćanje elemenata i osnovne vrijednosti).

Prvu razinu organizacijske kulture, prema autorima Sikavica i dr. (2008), sačinjava sve ono što vanjski suradnik, posjetitelj ili bilo koji pojedinac može primijetiti, osjetiti ili čuti kada pristigne u organizaciju. Najčešće su vidljive manifestacije organizacije oprema, interijer i eksterijer, slogani organizacije, simboli, način na koji zaposlenici komuniciraju.

Drugu razinu organizacijske kulture čine eksplicitne ili implicitne vrijednosti koje vanjski pojedinac može shvatiti jedino kada anketira ili intervjuira zaposlenike. Takve vrijednosti čine ponašanja, stanja, način rješavanja problema i način komunikacije koje se preferiraju u organizaciji. Drugu razinu naziva se još i srcem kulture organizacije jer se pomoću nje stvara

posebnost svake organizacije. Ona sadržava najvažnija uvjerenja te djeluje na razumijevanje, ponašanje i promatranje koje dijele zaposlenici organizacije.

Posljednja razina, najdublja i nevidljiva razina, konceptirana je od temeljnih vrijednosti organizacije. Njih je nemoguće spoznati bez dubokog istraživanja jer predstavljaju sve ono što zapravo organizacija jest. Daje realnu, stvarnu sliku o organizacijskoj kulturi i potpuno je implicitna. Sastavni dio temeljnih pretpostavki su percepcija ljudi o organizaciji i njenom djelovanju, radnim i socijalnom djelovanju te ponašanju.

### **3.5. Sastavnice i pokazatelji organizacijske kulture**

Organizacijska kultura kao multidimenzionalni koncept obuhvaća nekoliko elemenata pomoću koje se izražava. Prema autorima Sikavica (2011), Sikavica i dr. (2008), Warrick (2017) najvažnije sastavnice su vrijednosti, norme, simboli, običaji i rituali, jezik i komunikacija, stavovi i uvjerenja, simboli, slogan i logotip, fizička okolina, tradicija, priče i povijest. Svaka navedena sastavnica ujedno je i pokazatelj postojanja te vrste organizacijske kulture.

Sastavnice se dijele na dvije skupine: vidljive i nevidljive. Nevidljive čine vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja. Prema autorima Sikavica i dr. (2008), vrijednosti nose poruku onog što organizacija želi ostvariti. Vrijednosti su temelj koji ukazuje koju strategiju organizacija treba primijeniti i kakav način ponašanja provoditi kako bi cijela organizacija opstala, razvijala se i izvršila svoje ciljeve. Vrijednosti se dijele na krajnje, one prema kojima organizacija teži, kao što su rast, razvoj, efektivnost, produktivnost, fleksibilnost, i instrumentalne vrijednosti. Instrumentalne vrijednosti predstavljaju sve tehnike, sposobnosti, kompetencije, znanja koje organizacije traži od svojih zaposlenika. Instrumentalne vrijednosti moraju biti kompatibilne krajnjoj vrijednosti kako bi ih organizacija uspjela postići. U suprotnom, dolazi do nejasnoća, konfuzije i neslaganja u organizaciji. Povjerenje, kvaliteta proizvoda i usluga na individualno razini zaposlenika temeljna je za realizaciju strategije i opstanak organizacije.

Organizacija kroz norme prikazuje kakvo ponašanje nagrađuje, a kakvo ponašanje kažnjava. Svaki postupak zaposlenika koji nastoji ispuniti organizacijske ciljeve bez da ugrožava na bilo koji način nekog drugog, poželjno je radno ponašanje. Bile pisane ili nepisane, norme provode u praksu vrijednosti te su također vrlo važne za opstanak organizacije i njenu ideologiju. Norme

se razvijaju tokom vremena te su uvjet za napredovanje i nagrađivanje unutar organizacije (Sikavica i dr., 2008).

U praksi se najteže definiraju i određuju stavovi i uvjerenja. Na njih se najteže može utjecati, ali je ne čine stavovi i uvjerenja pojedinaca, nego cijele organizacije kao jednog sustava. Stavovi i uvjerenja organizacije prepoznaju se u imidžu koji organizacija stvara sama za sebe, porukama koje šalje, način na koji posluje i načinu vođenja. Ideal organizacije i načela ponašanja sadržaj su stavova i uvjerenja, a sastavni dijelovi organizacijske kulture su stavovi o lojalnosti, profesionalnosti, povjerenju, odnosu prema kupcima, ostalim zaposlenicima .

Običaji i rituali, tradicija, ceremonije, jezik i komunikacija, priče i povijest, slogan i logotip, fizička okolina obuhvaćaju vidljive sastavnice organizacijske kulture.

Običaje i rituale predstavljaju ponovljeni, kontinuirani načini ponašanja pomoću kojih se stvara tradicija, navika, jednostavnost i udobnost zaposlenika u organizaciji. Njima se pojedinci identificiraju sa organizacijom, stvaraju pozitivnu okolinu i ritual kojim se pojačavaju norme i vrijednosti.

Ceremonije su planirane aktivnosti koje se organiziraju kada se postignu značajni rezultati. Njima se potiče timski duh, motivacija, zajedništvo te se slavi na bilo koji način poseban događaj za poslovanje organizacije tijekom godine. Zaposlenicima se na taj način zahvaljuje na uloženom radu i naporu (Sikavica i dr., 2008).

Jezik i komunikacija vrlo su važni za razvoj željene vrste organizacijske kulture. Njima se definira zaposlenik, jedinica i cijela organizacija. Zaposlenik svojim govorom, načinom komunikacije ne predstavlja samo sebe, nego i organizacijsku jedinicu i cijelu organizaciju u kojoj radi. Također, unutar različitih organizacijskih jedinica postoji određen jezik, razumljiv samo zaposlenicima određenih jedinica. Različite profesije koriste različite verbalne i neverbalne načine komuniciranja. Žargon i jezik pokazatelji su sposobnosti, obrazovanja, ali i stupnja formalnosti ili neformalnosti u organizaciji.

Važan aspekt komunikacije su i priče. Menadžeri odaju počast prepričavanjem uspjeha pojedinog zaposlenika, organizacijske jedinice, tima ili vođe, ali i naglašavaju željene vrijednosti koje žele potaknuti kod ostalih zaposlenika. Isto tako, mitovi i legende prenose vrijednosti kroz poseban oblik koji objedinjuje postignuća, fikciju i povijest. Povijest je potrebno poštovati, znati i biti ponosan na nju, ali gledati na budućnost, razvoj vrijednosti organizacije, uspješnost, zadovoljstvo zaposlenika i potrošača.

Slogani imaju važnu zadaću i funkciju u organizaciji. Kratkim, kreativnim, primamljivim sloganima organizacije predočavaju temeljne vrijednosti organizacije. Atraktivne fraze motiviraju zaposlenike, ali i predstavljaju način komunikacije sa potrošačima. Pamtljivi slogani uspješno djeluju i pridonose prodaji proizvoda i usluga organizacija.

Simboli su neizostavni dio organizacijske kulture, a čine ih djela, događaji, objekti i sve ono što je vidljivo, a prikazuje zajedničke vrijednosti i prenosi njihovo značenje. Spominje se odjeća kao važan simbol organizacije. Poznato je diferenciranje plavih od bijelih ovratnika. Plave ovratnike zaštitni je znak radnika, bijeli ovratnik službenih osoba, a novi termin uporabe je sivo flanelsko odijelo; naziv za poslovne ljude. Organizacija sama bira razinu formalnosti ili neformalnosti koja se poručuje stilom odijevanja. Pojedine organizacije imaju propisan način odijevanja koji mora biti poštovan. Druge organizacije nemaju toliko rigorozne uvjete te sami biraju svoj stil odijevanja, poruku koju prenose istim i želju percipiranja njih samih kroz stil odijevanja (Sikavica i dr., 2008).

### **3.6. Tipologija organizacijske kulture**

#### **3.6.1. Dvodimenzionalna tipologija organizacijske kulture**

Prema autorima Sikavica i dr. (2008), dvije važne dimenzije određivanja dominantne kulture u organizaciji proizlaze iz skladnosti strategije, okoline i kulture. Autori Sikavica i dr. (2008) također prenose kako se dimenzije dijele na stupanj fleksibilnosti ili stabilnosti kojeg očekuje eksterna okolina od organizacije i stupanj vanjskog ili unutarnjeg fokusa organizacijske strategije. Prema odnosima između stupnjeva, kategorizira se organizacijska kultura u jednu od 4 tipa: kulturu adaptabilnosti, kulturu postignuća, kulturu uključenosti i angažiranosti ili kulturu konzistentnosti.

Autori Sikavica i dr. (2008) mišljenja su da se kultura adaptabilnosti, koja naglasak stavlja na visoko rizično donošenje odluka i brze povratne informacije, naziva se još i poduzetnička kultura. Česta je u kozmetičkim, modnim i elektroničkim industrijama u kojima rukovodstvo stavlja naglasak zaposlenicima na potrebnu efikasnost otkrivanja, interpretiranja i prevođenja inputa, tj., signala iz vanjske okoline u adekvatno ponašanje. Također, rukovodstvo motivira svoje zaposlenika na kreativnost i inovacije, preuzimanje rizika, efikasne odgovore i brzo

rješavanje problema pohvalom i nagrađivanjem. Zaposlenicima se omogućuju pokušaji eksperimentiranja, donošenja odluka i autonomno djelovanje.

Kultura koja je usmjerena poticanju zaposlenika na ispunjavanje specifičnih ciljeva uz visoku razinu kompetitivnosti i agresivnosti, nazive se kultura postignuća. Zaposlenici su fokusirani na određeni segment potrošača kojima pružaju uslugu te su voljni raditi dugo i mukotrpno kako bi ostvarili dobre rezultate. Takav tip organizacije nema potrebu za dinamičnim promjenama ni fleksibilnošću.

Suprotnost kulturi postignuća je kultura uključenosti. Kultura uključenosti kao glavne zadatke navodi unutarnju fokusiranost i fleksibilnost na zadovoljavanje potreba svojih zaposlenika i njihovo efikasno odgovaranje na promjene potreba okoline. Takvoj organizaciji cilj je stvoriti obiteljsku atmosferu sa kojom se zaposlenici identificiraju.

Unutarnju orijentiranost ima i kultura konzistentnosti, ali želi stabilnu okolinu. U takvoj kulturi organizacije jasno su određeni zadaci, razina odgovornosti i moći svakog zaposlenika. Drugim nazivom, birokratska kultura, valorizira poštivanje vrijednosti i norma organizacije kroz nagrađivanje. Od zaposlenika se očekuje uredno obavljanje poslova i poštivanje hijerarhijskih odnosa.

### 3.6.2. Scholzova tipologija organizacijske kulture

Autori Sikavica i dr. (2008) prenose kako autor Scholz (1987) dijeli tri dimenzije organizacijske kulture na kojima je moguće klasificirati nekoliko tipova kulture.

Prvu dimenziju određuje podložnost organizacije stabilnosti ili promjenama. Ona je usklađena sa stupnjem razvoja organizacije i sačinjava je 5 tipova kulture, a to su:

- Stabilna kultura: unutarnje orijentacije i fokusiranosti na prošlost, stabilna kultura ima visoku razinu nepovjerenja u bilo kakve promjene, nesigurnost u isprekidanost te zazire od nepovezanosti. Slogan takvog tipa organizacijske kulture je „ne ljuljaj“.
- Reaktivna kultura: kao i stabilna kultura, reaktivna kultura orijentirana je prema unutra, ali se diferencira od stabilne u pogledu okrenutosti prema sadašnjosti, a ne prošlosti. Nema toliko averziju prema riziku, prihvaća ga u minimalnim količinama, ali i dalje

tromo i ne lako provodi promjene. Slogan ovog tipa kulture je „ljuljanjem amortiziraj pritisak“.

- Anticipirajuća kultura: kombinacija orijentiranosti prema unutra i prema okolini. Za razliku od prijašnjih tipova kulture, anticipirajuća popušta u prihvaćanju rizika, podnosi samo zapamćen i prepoznatljiv rizik i postupno prihvaća promjene. Slogan anticipirajuće kulture je „planiraj unaprijed“.
- Istraživačka kultura: ustrajno okrenuta prema vanjskoj okolini te smatra kako nema dobiti bez rizika. Slogan tog tipa kulture je „budi tamo gdje je akcija“ što sugerira da većinskim dijelom prihvaća promjene.
- Kreativna kultura: potpuno je okrenuta prema vanjskoj okolini, podržava i preferira rizične situacije i odluke. Slogan kreativnog tipa kulture je „kreiraj budućnost“ čime prenosi poruku neprestane želje za inovacijama i promjenama.

Drugu dimenziju Scholzove tipologije čine proizvodna, birokratska i profesionalna organizacijska kultura. Na drugoj dimenziji definira se način ponašanja i odlučivanja, rješavanja problema i pravima zaposlenika. Dakle, ona definira unutarnje stanje organizacije.

- Proizvodna kultura: pojavljuje se u organizacijama koje njeguju stalan proizvodni proces i natprosječno standardizirane radne postupke. U takvim tipovima kultura zaposlenici imaju nisku razinu prava i integriranja.
- Birokratska kultura: odlikuju je povećanje broja raznolikosti i smanjenje rutiniranosti. Posljedično su prava i obveze zaposlenika veće, ali se klasificiraju po hijerarhijskim razinama.
- Profesionalna kultura: izražena je kroz kompliciranije zadatke jer za svoju primjenu treba visoko obrazovane i stručne zaposlenike. Uspjeh u takvoj kulturi ovisi o natjecateljskom duhu i kvaliteti proizvoda ili usluga.

Posljednja dimenzija specifična je za odnose organizacije i okoline. Na toj dimenziji važne su posljedice reagiranja na te odnose i tip osoba koje prevladavaju u organizaciji. Tipovi kulture razlikuju se prema stupnju rizika, tj., neizvjesnosti i stupnju brzina odgovora, tj., povratnih informacije organizacije. Treća dimenzija razlikuje 4 tipa kulture, a to su prema Žugaju, Bojanić-Glavici, Brčić, Šehanoviću (2004):

- Kultura čvrstih i jakih momaka, „Macho kultura“: karakteristike takvog tipa kulture su visok stupanj brzine povratnih informacija i odluka te visok stupanj preuzimanja rizika.

Organizacije određuju jesu li akcije uspješno ili neuspješno postignute. Odlike takve kulture su brzi uspon i pozamašna zarada. Karakteristike zaposlenika su borbenost, odlučnost, spremnost na rizik, lojalnost i ambicioznost. Zbog navedenog, moto kulture je „sve ili ništa“

- Kultura „puno rada-puno zabave“: poznatiji naziv te kulture je prijevod na engleski jezik: „work hard, play hard“. Osnovu kulture čine zahtjevni zadaci sa niskom razinom rizika, ali potrebnom brzom povratnom informacijom. Zadatci i naporan rad usklađeni su sa timskim radom te on čini atraktivan, zabavan način stvaranja ugodne atmosfere i obavljanja zadanog posla.
- Kultura „kladi se na svoju kompaniju“: za takvu kulturu svojstvene su važne odluke sa velikim ulogom čija se isplativost očituje tek nakon nekoliko godina. Zaposlenici provode rasprave i dogovaranja za izbor najučinkovitijih odluka koja imaju dugoročni efekt na organizaciju.
- Procesna kultura: pojavljuje se u klasičnim, stabilnim i tromim organizacijama koje teško prihvaćaju promjene, razvijaju se u okolini u kojoj nemaju skoro nikakav rizik niti je potrebna povratna informacija. Zbog toga, najčešća je u birokratskim poduzećima. Najvažnije vrijednosti organizacija koje primjenjuju procesnu kulturu su kontinuitet i predvidivost što smanjuje metež, konflikt i dvosmislenost te povećava koheziju među zaposlenicima.

### 3.6.3. Handyjeva tipologija organizacijske kulture

S druge strane, prema Žugaju i dr. (1999), Handy daje jednostavniju i prihvatljiviju podjelu. One se dijele prema stupnju formalizacije i centralizacije. Razlikuju se 4 osnovna tipa kultura:

- Kultura moći: kultura u kojoj najveći utjecaj ima pojedinac. Pojedinac je središnja figura od koje se kontrola i moć slijevaju i šire organizacijom. Od središnje osobe ovisi uspjeh organizacije, smjer kretanja, kvaliteta proizvoda i usluga, međuodnosi u organizaciji. Naziva se još i poduzetnička kultura jer je karakteristična za male organizacije u kojima ima malo birokracije i pravila. Najbliži grafički prikaz tom tipu kulture je paukova mreža jer se u organizaciji koja primjenjuje takvu kulturu sve vrti oko jedne osobe, a povjerenje, timski rad, komunikacija, brze odluke i prilagođavanje kolaju nitima mreže. Bitne karakteristike takve kulture su kompetitivnost, brza prilagodna i odgovori na



prijetnje, sklonost riziku, prihvaćanje promjena, a nedostatak je veličina. Ukoliko organizacija stvori afinitet prema proširenju, mora mijenjati svoju kulturu, a neke od mogućih su sljedeća 3 tipa kultura.

- **Kultura uloga ili birokratska kultura:** glavni su utjecaj djelovanja procedure i propisi. Zaposlenici su upoznati sa propisanim zadacima te se od njih očekuje da ih riješe na propisan način u propisanom vremenu. Bilo kakva odstupanja, smatraju se nepoželjnim, nekorisnim i devijantnim ponašanjem. Najbolju predodžbu o takvoj kulturi daje prikaz grčkog hrama u kojem stupovi predstavljaju funkcije, a vrh hrama najvažniju poziciju u organizaciji. Oslanjajući se na stupove, onemogućuje se prikaz sposobnosti i znanja pojedinaca. Rezultat rada, uloge i pravila u takvim su organizacijama bitniji od metoda rada i zaposlenika. Birokratska kultura guši ambicioznog, kreativnog i odlučnog zaposlenika, ali mu osigurava stabilnost, sigurnost, jednostavnost i predvidljivost.
- **Kultura zadataka ili timska kultura:** glavni utjecaj timske kulture je obavljanje zadataka pomoću efikasnih timskih grupa koje se stvaraju po profesijama i sposobnostima pojedinaca. Članovima tima omogućeni su svi potrebni resursi za uspješno rješavanje problema. Uz rješavanje probleme, iste i primjenjuju te su spremni na preuzimanje rizika i odgovornosti za rezultat. Njihov rad temelji se na suradnji, pomaganju, dvosmjernoj komunikaciji i zajedničkom ulaganju napora za izvršenje zajedničkog zadatka i cilja. Kultura zadataka čini kulturu dinamičnih, fleksibilnih, prilagodljivih, kreativnih organizacija u kojima se provodi sustav individualnog i grupnog nagrađivanja. U takvim organizacijama otežana je kontrola, a na obavljanje najkompleksnijih zadataka postavljaju se najsposobniji zaposlenici, što upućuje kako je odabir poslova i pojedinaca vrlo važan.
- **Kultura pojedinaca:** najrjeđi je tip kulture, a u organizacijama u kojima se i javlja, obično se prepoznaje samo u određenim segmentima te organizacije. U fokusu takvog tipa kulture je izvršenje ciljeva pojedinaca, a organizacijski ciljevi i struktura su samo pomagala uz koje se postižu individualni ciljevi. Takva kultura može se primijetiti kod rada grupa zaposlenika, npr., odvjetničkih i konzultantskih grupama. Zaposlenici ne ulažu zajednički napor za ostvarenje zajedničkih ciljeva, nego samo pojedinačnih, a surađuju jedino zbog informacija, opreme, prostora, tehnologije koje im kao pojedincima nisu dostupne.

### 3.7. Formiranje i održavanje organizacijske kulture

Brojni autori naveli su nekoliko teorija o nastajanju organizacijske kulture. Tako su autori Žugaj i Cingula (1992:211) u svome radu naveli kako H. Rasche smatra da organizacijska kultura nastaje pod utjecajem različitih unutarnjih i vanjskih organizacijskih čimbenika.

On kao unutarnje čimbenike navodi:

- ličnost,
- tradiciju,
- rituale i simbole,
- način i jačinu rukovođenja i komunikacije,
- postojeći organizacijski sustav,
- poduzetničku koncepciju koja podrazumijeva ciljeve i strategiju.

U vanjske čimbenike koji utječu na nastanak organizacijske kulture Rasche ubraja:

- tržište i tržišne promjene,
- gospodarske, tehnološke i ekološke uvjete,
- društvene, pravne, političke i kulturne uvjete.

Žugaj, Bojanić Glavica, Brčić i Šehanović (2004:18) tvrde kako se oblikovanje ovakve kulture ostvaruje i određivanjem vrijednosti, klime i upravljačkog stila kao ključnih elemenata kulture koji su međusobno povezani.

Sikavica i dr. (2008) navode kako se organizacijska kultura formira prema preferencijama osnivača, selekciji zaposlenika, vrhovnom menadžmentu i menadžerima, socijalizaciji te kriterijima i sustavima nagrađivanja.

S druge strane, Robbins i Judge (2009) u svome radu navode da nakon formiranja neke kulture postoje faktori koji utječu na njeno održavanje, a oni jesu: proces selekcije, vrhovni menadžment i socijalizacija.

Iz navedenih podataka vidljivo je kako neki autori iste faktore svrstavaju u formiranje i u održavanje organizacijske kulture, što znači da nije moguće točno definirati teoriju formiranja, ali i teoriju održavanja kulture.

Kako prenose Žugaj, Šehanović, Cingula (2004), Luthans (1989:58) navodi kako se proces održavanja organizacijske kulture očituje kroz sedam postupaka socijalizacije: selekciju ulaznog osoblja, zapošljavanje, obavljanje poslova, evaluaciju i nagrađivanje pojedinačnih postignuća, poštivanje vrijednosti organizacije, osnaživanje priča bitnih organizaciji te pohvale i promocije.

Najmoćniji mehanizmi kojima menadžeri djeluju na formiranje i održavanje kulture su, kako prenosi Sušan (2005:64) prema Scheinu (1985):

- ono na što menadžeri stavljaju najveći naglasak, što je mjerljivo i što reguliraju,
- odgovori menadžera na promjene u organizaciji koje reflektiraju krizama i turbulencijama,
- namjensko oblikovanje zadaća, obrazovanja i uvježbavanje zaposlenika,
- uvjeti za određivanje nagrada i statusa,
- uvjeti za privlačenje, selekciju i promociju.

Nakon što je formirana kultura organizacije, važno ju je održavati i poboljšavati.

### **3.8. Čimbenici utjecaja i trendovi u organizacijskoj kulturi**

Autor Handy (1986) tvrdi da su čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu:

- vlasništvo i povijest: starost i životni ciklus organizacije,
- veličina: najvažniji pojedinačan faktor, određuje formalizaciju, specijalizaciju, koordinaciju i uloge,
- tehnologija: određuje strukturu, opseg kontrole, standardizaciju aktivnosti,
- ciljevi: s promjenom ciljeva mijenja se i kultura,
- okolina i ljudi: unutarinja i vanjska okolina, raznolikost ljudi i autonomija,
- raznolikost aktivnosti: diferentne organizacijske jedinice imaju diferentne aktivnosti te zbog toga razvijaju diferentne supkulture,
- strategija: najvažniji faktor utjecaja na organizacijsku kulturu, kultura je temeljna premisa ostvarivanja strategije i rada suvremenih poslovnih organizacija.

Kako se zaključuje, kultura organizacije može biti fuzija dvije vrste kulture. Potaknute promjenama iz vanjske i unutarnje okoline, okoline suvremenih organizacija postaju sve više izvjesne, nepredvidive, turbulentnije. Prema mišljenju autora Ashkanasy i dr. (2011), trend među organizacijama postaje razvoj ljudi, karijera, autonomije, kreativnosti, ambicioznosti i dominacija ljudi nad organizacijom, a ne obratno. Također, suvremene organizacije preispituju i potiču međuodnose organizacije i prirodnog okruženja. Stavljaju naglasak na održiv razvoj, ekonomičnost, recikliranje te poboljšavaju tehnologiju i opremu kako bi što više očuvale okoliš.

## **4. Organizacijska kultura tvrtke Podravka d.d.**

### **4.1. Opći podaci tvrtke Podravka d.d.**

Podravka d.d. prehrambena je tvrtka sa središtem u gradu Koprivnici. Njeno ime potječe od riječi za stanovnicu Podravine naglašavajući time svoje podrijetlo i srce kompanije. Detaljnim proučavanjem službene internetske stranice tvrtke Podravka d.d., razgovorom sa prije navedenim zaposlenicima tvrtke te vlastitim iskustvom rada za tvrtku Podravka d.d. prikupljeni su sljedeći podaci.

„Obitelj“ Grupe Podravka čini 6406 zaposlenika iz dvije divizije: Prehrane i Farmaceutike (Belupo). Na čelu Grupe Podravka je Uprava koju čine: Martina Dalić kao predsjednica Uprave, Ljiljana Šapina, Davor Doko, Milan Tadić i Ivan Ostojić kao članovi Uprave.

Nadzorni odbor čine članovi: Damir Grbavac kao predsjednik NO-a, Luka Burilović, Ksenija Horvat, Petar Miladin, Krunoslav Vitelj, Damir Felak, Ante Jelčić, Damir Čukman, Darko Prpić, Ivana Matovina. Nadzorni odbor imenovao je Odbor za imenovanje, Odbor za primitke i Revizijski odbor.

Podravka d.d. konkurira na više od 70 tržišta na 5 kontinenata svijeta. Brendovi visoke kvalitete kojima se Grupa Podravka predstavlja u svijetu su Vegeta, kao najpoznatija, zatim Podravka, Lino Lada, Eva, Fant, Dolcela, Kviki, O`Plant, Fini Mini, Žito, Čokolešnik, Coolinarika, Talianetta, Zlato polje, Belupo, Mirna, Šumi, Lagris, Maestro, Gorenjka, Natura, 1001 cvet te Warzywko. Lepeza proizvoda koje Podravka proizvodi čini više od 1000 proizvoda koji se koriste za kreiranje doručka, ručka, međuobroka i večere uz slatke, slane, ljute, kisele ili neutralne okuse.

Tvrtka Podravka d.d., osim po kvaliteti, poznata je i po raznim nagradnim igrama koje provodi, sponzorstvu kulturnih, znanstvenih i sportskih događanja te bezuvjetnom pomaganju raznim udrugama, savezima i ostalima. Isto tako, pružanjem praksi i studentskih poslova, Podravka potiče mlade na zapošljavanje, rad i stjecanje iskustva.

Podravka d.d. dioničko je društvo sa simbolom PODR na Zagrebačkoj burzi. U 2021. godini imala je ukupne prihode od prodaje u iznosu od 4.631,5 milijuna kuna, a neto dobit u vrijednosti

od 309,2 milijuna kuna. U prvom tromjesečju 2022. godine broji povećanje prihoda od 92,9 milijuna kuna, što je 8,6% više nego u istom razdoblju 2021. godine.

Nakon definiranja i podjele svih bitnih svojstava organizacijske kulture, prikazuju se podaci dobiveni razgovorom sa zaposlenicima, vlastitim iskustvom i znanjem o organizacijskoj kulturi tvrtke Podravka d.d.

#### 4.2. Karakteristike organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d.

Za analiziranje i razlikovanje vrsta kultura organizacije potrebno je mjerenje i ocjenjivanje jačine prisutnosti svih 7 karakteristika organizacijske kulture.

Provedenim analiziranjem primarnih karakteristika organizacijske kulture autora završnog rada sa 7 zaposlenika tvrtke Podravka d.d. Zaposlenici i autor zajedničkom raspravom dali su objašnjenja prikazana u Tablici 1. Dobiveni rezultati intenziteta i prisutnosti prikazani su u Tablici 1:

1: vrlo nizak stupanj, 2: nizak stupanj, 3: umjeren stupanj, 4: visok stupanj, 5: vrlo visok

*Tablica 1. Karakteristike organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d.*

<b>Karakteristika</b>	<b>Stupanj intenziteta</b>	<b>Objašnjenje</b>
Orijentacija na rezultate i ishode	5	Posljedično očekivanjima vlasništva i plaća
Orijentacija na ljude	5	Visoka zbog manjka radnika, <i>head huntinga</i> i konkurencije
Timska orijentacija	3	Ovisno o organizacijskim jedinicama, ali potporno od strane menadžmenta
Agresivnost	2	Većinski suradnička atmosfera
Stabilnost	3	Ne lako prihvaćanje promjena
Inovacije i rizik	4	Poticanje zaposlenika na inovativnost i preuzimanje rizika
Pozornost na detalje	3	Ovisno o organizacijskim jedinicama

Izvor: vlastita izrada autora prema podacima dobivenim diskutiranjem sa 7 zaposlenika tvrtke Podravka d.d. induktivnom, sintetičkom, komparativnom, deskriptivnom te dijalektičkom metodom.

### **4.3. Vrsta organizacijske kulture Podravke d.d.**

Ispitani zaposlenici tvrtke Podravka d.d. zaključuju kako zaposlenici tvrtke Podravke d.d. imaju dominantu organizacijsku kulturu koju čine vrijednosti kao što su povjerenje, strast, kreativnost, inovativnost, izvrsnost i zadovoljstvo potrošača. Zaposlenici sa kojima je proveden razgovor te subjektivnim vlastitim mišljenjem zaključuje se kako je Podravka d.d. takvom dominantom i jakom kulturom, koja je prihvaćena i podržana od većine zaposlenika, prepoznatljiva na svjetskom tržištu. Ona čini osobnost organizacije, a supkulture se pojavljuju na različitim organizacijskim jedinicama. Najdiferentnija supkultura je ona nastala u geografski udaljenijim poslovnicama od sjedišta tvrtke. Mentalitet zaposlenika u prodajnim mjestima drugih država puno je različitiji od mentaliteta u Hrvatskoj te je važno prilagoditi se prilikom poslovanja sa državama kao što su npr., Australija, Švedska, Češka, ali i susjedna Slovenija. Također, ispitanici vjeruju kako je kultura jasna; prepoznatljiva po svojim simbolima zaposlenicima organizacije, ali i svima izvan nje. Simboli će biti definirani u nastavku rada. Organizacijska kultura tvrtke Podravka d.d. izvrsna je s naglaskom na identificiranje zaposlenika sa organizacijom. Vrlo je teško u Koprivnici pronaći obitelj čiji članovi nisu radili ili ne rade u toj kompaniji. Život, rast i razvoj planira se na vrlo duge staze, a dvosmjerna komunikacija, kreativnost i inovativnost efikasno pridonose ispunjenju tog cilja. Pozitivna promjena dogodila se u pogledu participativne kulture. Zaposlenicima se pruža sve više prilika za sudjelovanje u donošenju odluka, što se pokazalo prihvaćeno i produktivno od strane zaposlenika te je pozitivno utjecalo na percipiranje kulture organizacije kod zaposlenika.

### **4.4. Razine organizacijske kulture Podravke d.d.**

Što se tiče razina organizacijske kulture, u tvrtki Podravka d.d. prema provedenom razgovoru sa zaposlenicima tvrtke zaključuje se kako na prvoj razini, koja je vidljiva i izvedena iz kulture organizacije, posjetitelji prilikom dolaska u tvrtku mogu primijetiti srdačnost i poštovanje tijekom interakcije između zaposlenika. Ispitani zaposlenici naglašavaju trud trenutnog rukovodstva za rast i razvoj tvrtke kroz otvaranje novih tvornica, investiranje i obnovu Podravkine sedmerokatnice, središta tvrtke. Također, zamjećuju se Podravkini slogani i

simboli, kao što su Podravkino srce, slogan „Od srca srcu“, „Dobar glas daleko se čuje“, Lino i Kviki maskote, i mnogi drugi na svakom koraku.

Zaposlenici Podravke d.d. sa kojima je proveden razgovor ističu svoje zadovoljstvo menadžmentom organizacije na drugoj razini organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. Zaposlenici pohvaljuju pogodnosti i nagrade, ali smatraju kako su one i dalje premale. Kao posljedica toliko velike kompanije u malom gradu, svaki zaposlenik je emotivno povezan sa organizacijom, zbog čega su oni vrlo srčani i subjektivni. Menadžment ulaže napore u poticanje inovativnosti proizvoda u Podravkinom asortimanu, prateći svjetske trendove, što dijeli mišljenja zaposlenika. Kao najveći nedostatak navode se krizne situacije tijekom povijesti Podravke d.d. te strah od njihovog ponavljanja.

Podaci treće razine organizacijske kulture potpuno su nevidljivi i nedostupni bez vrlo dubokog istraživanja.

#### **4.5. Sastavnice i pokazatelji organizacijske kulture Podravke d.d.**

Unutarnje i vanjske sastavnice predstavljaju ključ definiranja organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. Njihovim utvrđivanjem, mjeri se stupanj razvijenosti i izraženosti kulture organizacije. Podravka d.d., kao jedna od vodećih kompanija prehrambene industrije u srednjoj, jugoistočnoj i istočnoj Europi, naglašava kako je njena glavna vrijednost povjerenje. Povjerenje sa svojim kupcima i potrošačima gradi desetljećima, nastavljajući put svojih osnivača koji su tvrdili da je povjerenje najveći uspjeh organizacije. Također, kao svoje vrijednosti Podravka nabraja i kreativnost, koja je osnova za sve njihove ideje i proizvode, strast i predanost zaposlenika koji pružaju svoj maksimum za poboljšanje organizacije. Kao važne vrijednosti navodi i poduzetnost, inovativnost te želju za pobjedom. Zadovoljstvo njihovih kupaca visoko je prioritetna vrijednost u Podravci, a izvrsnost sve to zaokružuje i stavlja u cjelinu.

Tvrtka Podravka d.d. može se pohvaliti sa ISO 9001, ISTO 27001, ISO 45001, HACCP Podravka d.d. i HACCP Mirna d.d., 7 IFS certifikatima za svoje tvornice, 2 BRC certifikata za tvornicu juha, Vegetu i dječju hranu, 8 HALAL certifikata za tvornice i restoran „Podravska Klet“, 5 Kosher certifikata, AOECS- Gluten free certifikat za tvornicu Koktel peciva, 8 EUROPEAN VEGAN certifikata za 8 svojih proizvoda kao što su ajvar, đuveč, senf, Green Beast burger i Green Beast salama, Krispy kruhki, Vegetu i povrtne namaze. Također, u svojoj



kolekciji ima i RSPO i BIO certifikate. Zaključuje se kako je u Podravci stavljen velik naglasak na poštivanje normi za visokokvalitetne i zdravstveno ispravne proizvode. Poboľšanjem poslovnih proces i procedura, tvrtka Podravka d.d. napreduje u svojem strateškom i permanentnom cilju povećanja nutritivne vrijednosti svojih proizvoda, čime doprinosi povećanju kvalitete života i zaštiti zdravlja svojih potrošača. Svako odstupanje zaposlenika od tih normi, sankcionirano je na propisan način.

Kao glavne čimbenike stvaranja imidža Podravke zaposlenici sa kojima je proveden razgovor najveći naglasak stavljaju na angažiranost kompanije u životne procese zaposlenika i cijele zajednice, suradničku atmosferu, želju za boljitkom i napredovanjem, težnju prema uspjehu, sponzorstvima. Osvrćući se na 75 godina rada tvrtke, zaposlenici primjećuju kako Podravka diše i živi za Koprivnicu, ali da vrijedi i obrnuto. Simbol srca Podravke predstavlja stav i uvjerenje kako je Podravka ne samo srce svojih zaposlenika, nego cijelog grada i regije. Bez svojih zaposlenika, Podravka ne bi bila toliko uspješna i velika kao što je. Podravka je najbolji promotor Koprivnice i Podravine, ali taj potencijal još uvijek nije iskorišten do kraja. Ideal tvrtke Podravka d.d. su poboljšanje kvalitete života svojih zaposlenika, potrošača, poslovanje štiteći okoliš, održivim razvojem i ulaganjem u znanost, sport, kulinarstvo, umjetnost i kulturu, čime stvara imidž te predstavlja svoje stavove i uvjerenja.

Simboli čine temeljni dio kultura organizacije, daju predodžbu o vrijednostima koje organizacija želi prenijeti. Prema Tomiši i Kondiću (2003), za prepoznavanje identiteta organizacije, prvobitno je važno poznavanje njene misije i vizije. Kao što je istaknuto na web stranicama tvrtke, vizija Podravke je „Znanjem i srcem do ukusne hrane i dobrog zdravlja za naše potrošače.“, a misija „Stvaramo ukusniji svijet. Uvijek sa srcem.“. Zbog toga je srce najpoznatiji predstavnik vizualnog identiteta Podravke. Ono je od 50-tih godina 20. stoljeća simbol Podravke. Srce predstavlja način rada zaposlenika, odlučnost poslovanja u kriznim i riskantnim situacijama i osjećaj ljubavi prema kompaniji. Ono se sastoji od dvije boje: lijeva strana srca je crvena, što upućuje na korištenje tople boje koja budi pozitivne emocije kod ljudi, a desna strana srca je bijele boje. Upravo zbog djelovanja tvrtke Podravka d.d. hrana je simbol Podravine na koji su Podravci vrlo ponosni. Prilikom otvorenja obnovljene sedmerokatnice, otkriven je spomenik simbolu Podravke. Jedna strana srca je potpuna i reprezentira prvih 75 godina uspješnog poslovanja, a druga strana srca predstavlja izgradnju budućnosti i još većeg razvitka Podravke. Slika 1. prikazuje najnoviju interpretaciju simbola tvrtke Podravka d.d. Što se tiče statusnih simbola, razlikuje se tehnologija, izgled ureda, oprema i povlastice jedino između menadžerskih pozicija i ostatka kompanije, a kodeks odijevanja nije propisan.



*Slika 1. Simbol tvrtke Podravka d.d.*

Izvor: Aktualno.hr. *Novi simbol Podravke*. Raspoloživo na: <https://vzaktualno.hr/novi-simbol-podravke-djelo-varazdinskog-kipara-naislo-na-ostre-reakcije-podvalili-ste-nam-hrdavo-srce/> . [Pristupljeno: 8.12.2022].

Desetljećima su najpoznatiji slogani tvrtke Podravka d.d. „Od srca srcu“ i „Kompanija sa srcem“ po kojima je Podravka prepoznatljiva i unikatna u svijetu. Najnoviji moto, „Stvaramo ukusniji svijet. Uvijek sa srcem“, izabran je glasanjem svih zaposlenika kompanije te povezuje misiju Podravke i najveću vrijednost.

Logotip tvrtke Podravka d.d. promijenjen je kroz godine, ali kao i kod simbola srca obilježava ga jarko crvena boja. Logotip je na bijelog podlozi, a sa simbolom srca predstavlja znak tvrtke Podravka d.d. Slika 2. prikazuje znak tvrtke Podravka d.d.



*Slika 2. Znak tvrtke Podravka d.d.*

Izvor: Podravka.hr. Raspoloživo na: <https://www.podravka.hr/> . [Pristupljeno: 10.12.2022].

Tradicija, rituali i običaji nose značajnu vrijednost u Podravci. Zaposlenici su vrlo ponosni na svoju tradiciju koja im omogućuje kontinuitet stvaranja zajedništva i pozitivne okoline u organizaciji. Rituali i običaji stvaraju se kroz male geste; zajedničko ispijanje kave, zajednički ručkovi, organizirana druženja na kraju svake kalendarske godine. Reprezentacija predstavlja planirani trošak kompanije koji se koristi za potporu poticanja suradnje, npr., zajedničkog *team building*, sportskih natjecanja i aktivnosti, večera i izleta. Svakodnevni ritual održavanja sastanaka između voditelja i direktora uobičajen je u organizacijskoj funkciji proizvodnje. Sa stajališta proizvodnje, u Podravci se vrednuje spajanje tradicije, ali i suvremenih, regionalnih i lokalnih okusa. Razvoj organizacije i nova istraživanja također su tradicija u tvrtki Podravka d.d. te na taj način stvara prednost nad konkurencijom.

Organizirane aktivnosti proslave jubilarnih zaposlenika, onih koji rade 20+ godina, primjer su ceremonija koje se godišnje održavaju u kompaniji Podravke. Na taj način naglašavaju se njihove vrijednosti, uspjesi, ali i očekivanja od ostalih zaposlenika za istim ili sličnim podvizima. Menadžment često i ponosno pohvaljuje uspjehe svojih zaposlenika, održava zajedničke sastanke, proslave uspjeha i godišnjica. Tvrtka Podravka d.d. ove godine je proslavila 75 godina uspješnog rada te je ta ceremonija bila najponosnija i najsretnija za njih.

Vrijednost kao što je komunikacija između zaposlenika, između radnika i voditelja sve više je potaknuta, ali glavnu odluku uvijek donosi menadžment. Zaposlenici su u svakom trenutku slobodni iznositi svoje ideje, promišljanja ili prigovore na temelju kojih se poduzimaju daljnje potrebne mjere. Empatija i asertivnost jedne su od najbitnijih sposobnosti menadžmenta u Podravci. Kompaniji je u cilju potaknuti iskreni dijalog, transparentnost i poštovanje među zaposlenicima. Jezik i govor kojim se služe pojedine organizacijske jedinice razlikuje se od jezika drugih organizacijskih jedinica. Zaposlenici u svakoj od njih specijalizirani su za provođenje svog posla pa samim time stvaraju vlastite termine pri obavljanju zadataka. Žargon im nije nepoznat jer se pomoću njega efikasnije i jednostavnije obavlja posao. Informacije se vrlo često neformalno šire, što donosi prednosti, kao što je brže obavljanje zadataka i manjak utrošenog napora, ali i nedostatke. Postoji mogućnost krivog interpretiranja informacija što stvara nepotrebnu konfuziju i konflikte među zaposlenicima.

#### **4.6. Tipologije organizacijske kulture Podravke d.d.**

Dvodimenzionalna tipologija utvrđuje dvije dimenzije kojima se definira dominantna kultura. Prva dimenzija je zahtjev okoline na stabilnost i fleksibilnost, a druga dimenzija je stupanj strategijskog unutarnjeg ili vanjskog naglaska. Kultura tvrtke Podravke d.d. u tom slučaju je tip kulture uključenosti, zbog nastojanja tvrtke da brzo i efikasno odgovara na želje i potrebe okoline, ali i zaposlenika. Stvara se obiteljska atmosfera i suradnja koje su uvjetovane tradicijom, odanošću i postavljanjem jasnih ciljeva. U toj kulturi strategijski fokus je unutarnji, a potrebe okoline fleksibilne. Kultura uključenosti u Podravci u sintezi je s kulturom konzistentnosti. Tvrtka u tom tipu kulture imaju unutarnji strategijski fokus i stabilnost kao potreba okoline. To je birokratska kultura koja nagrađuje praćenje i poštivanje pravila, uredno obavljanje zadanih zadataka te predvidljivost i efikasnost.

Scholzova tipologija organizacijske kulture utvrđuje tri dimenzije na kojima se nalazi nekoliko tipova kulture. Kultura tvrtke Podravka d.d. na prvoj razini predstavlja anticipirajuću kulturu. Kombiniranjem unutarnje i vanjske orijentiranosti prihvaća se poznata razina rizika i prilagođena brzina provođenja promjena. Na drugoj razini zabilježen je tip birokratske kulture tvrtke Podravka d.d. koju definira povećani broj raznolikih i ne rutinskih zadataka. Razina moći osniva se na rangui posla pojedinaca. Spoj kultura „mnogo rada-mnogo zabave“ i „kladi se na svoju kompaniju“ čine treću razinu organizacijske kulture Podravke. Za tu kombinaciju specifičan je niska razina rizika, efikasan odgovor na potrebe okoline, timski rad, zajedništvo, ali pametne i dobro analizirane odluke jer one imaju dugoročan utjecaj na organizaciju.

Mnogo praktičnija Handyjeva tipologija organizacijske kulture razlikuje 4 tipova kultura organizacije. Tvrtka Podravka d.d. i u ovoj tipologiji ima fuziju dvaju tipova, a to su kultura uloga ili birokratska kultura i kultura zadataka ili timska kultura. Karakteristike kulture uloga su velika važnost obavljanja poslova u zadanom vremenu i na zadan način, poštivanje pravila i procedura, logičnost, racionalnost. Dinamičnost, važnost timskog rada, adaptabilnost, suradnja, a naglasak je, kao i u birokratskoj kulturi, na obavljanju zadataka.

#### **4.7. Formiranje i održavanje organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d.**

Prema prethodno navedenoj podijeli, organizacijsku kulturu formiraju:

- Osnivači: današnju tvrtku Podravka d.d. osnovali su 1947. godine braća Matija i Marijan Wolf, kao industrija za preradu povrća i voća. Vrijednosti koje su oni propisali,

norme i uvjerenja poboljšanja su i modificirana prema potrebama današnjeg vremena, kupaca, trendova, promjena i tržišta. Njihova filozofija nema povezanosti s današnjom organizacijskom kulturom Podravke d.d. osim one da je povjerenje ključna vrijednost.

- **Selekcija zaposlenika:** kod odabira novih djelatnika, Podravka analizira slažu li se vrijednosti potencijalnog zaposlenika sa vrijednostima organizacijske kulture i prema tome se određuje hoće li kandidat pružiti svoj maksimum u postizanju organizacijskih ciljeva, biti zadovoljan poslom i lojalan kompaniji. Ako to nije slučaj, u organizaciji dolazi do konflikata, niže uspješnosti poslovanja i frustracije.
- **Vrhovni menadžment i menadžeri:** ima privilegiju upravljati organizacijskom kulturom te zbog toga najveći utjecaj na nju. Menadžment u Podravci kontinuirano potiče ispunjavanje misije i ciljeva organizacije, stvara novi trend i želi priviknuti zaposlenike na preuzimanje rizika, inovativnost i promjene. Takve pokušaje nekolicina zaposlenika teško prihvaća jer su navikli na stabilnost, pomalo i tromost i predvidljivost. Diferentno od tih karakteristika su mladi, ambiciozni, novi zaposlenici koji žele napredak, promjene, veću autonomiju te pohvaljuju menadžerske napore. Menadžeri su primjer i model ponašanja u organizaciji. Najčešće onoliko koliko oni ulože truda u svoje zaposlenike, zaposlenici ulože truda u svoj posao.
- **Socijalizacija:** nakon što određeni kandidat prođe selekciju i bude zaposlen u Podravci, vrlo je važno za njega da nauči i prilagodi se ulogama, poslovima, pravilima ponašanja i normama kulture koju kompanija propisuje. To se događa organizirano tijekom vremena te zaposlenik djeluje efikasno. Voljan je učiti i napredovati te bez velikih problema obavlja svoje poslove. Menadžment osigurava i novim zaposlenicima prisustvovanje na ceremonija i proslavama, upoznaje ih sa simbolima i slično kako bi novopridošli zaposlenici što brže uočili i razumjeli što se od njih očekuje te to ispunjavali. Onim zaposlenicima koji se ne uspiju uklopiti u organizaciju, garantirane su konfuzije, konflikti, manjak motiviranosti i produktivnosti.
- **Kriterij i sustav nagrađivanja:** rukovodstvo tvrtke Podravka d.d. nagrađuje samo ono što potiče, u što vjeruje, što želi više i češće. Šalje zaposlenicima poruku kako vjeruje u njih, potiče njihov rad te ih nagrađuje za uspješno obavljen posao. Božićnice, koje od 2022. godine iznose 1.500 kuna, bonusi za Uskrs, naknade za roditelje u iznosu od 10.000 kuna, bonusi, darovi za djecu u iznosu od 1.000 kuna, stimulacije, poklon paketi, jednokratne isplate uz rezultat i obljetnice, koja u 2022. godini iznosi 3.500 kuna,

otpremna pri odlasku u mirovinu u iznosu od 15.000 kuna, sve su načini nagrađivanja povjerenja zaposlenika organizaciji.

#### **4.8. Čimbenici utjecaja u organizacijskoj kulturi tvrtke Podravka d.d.**

Prema prije navedenim čimbenicima na organizacijsku kulturu tvrtke Podravka d.d. utječu:

- Vlasništvo i povijest: tvrtka Podravka d.d. državno je vlasništva što potiče, kao što je prije zaključeno, birokratsku vrstu organizacijske kulture. Tvrtka je centraliziranog vlasništva, na što upućuje središte u Koprivnici, iz koje proizlaze sve odluke.
- Veličina: Grupa Podravka u 2022. godini broji 6.406 zaposlenika te je time velika organizacija. Posljedično tome, formalizirana je, centralizirana, zahtjeva sustavnu suradnju i visoku specijalizaciju. Također, potiče timski rad i suradnju u organizacijskim jedinicama u kojim ima potrebe za tim.
- Tehnologija: važno je naglasiti kako Podravka kontinuirano ulaže u tehnološki napredak. Posljednja investicija iznosila je 40 milijuna kuna u svrhu poboljšanja proizvodnje i pakiranja Podravka ajvara i drugih proizvoda. Realizacijom implementiranja nove linije, udvostručila je proizvodnju žitarica za doručak te je uložila 104 milijuna kuna u izgradnju nove tvornice Tjestenine i obnovu sedmerokatnice za koju je utrošila također 104 milijuna kuna. Koristi najmoderniju tehnologiju koju je u mogućnosti kupiti. Podravka sve češće ulaže i u taj aspekt svog rada.
- Ciljevi: ciljevi tvrtke Podravka d.d. napredovanje su na tržištu, poboljšavanje kvalitete proizvoda i kvalitete svojih zaposlenika, očuvanje okoliša i ostvarenje profita. Prema godišnjem izvješću za 2021. godinu, naveden je cilj proizvodnje prehrambeno uravnoteženih proizvoda kroz održiv razvoj i u skladu sa vremenom, za poboljšanje zdravlja potrošača svih dobnih skupina.
- Okolina organizacije: Tvrtka Podravka d.d. potiče održiv razvoj štiteći okoliš uz što manje otpada, smanjujući svoj škart, čime utječe na pozitivniju sliku okoline o organizaciji. Glavnu ulogu u odnosu sa okolinom ima top menadžment koji mora pratiti trendove gospodarskog poslovanja, poštivati pravila, prilagoditi organizaciju promjenama, analizirati i predvidjeti promjene u tehnologiji. Interni i eksterni čimbenici utjecaja imaju veliku važnost na odnos sa okolinom. Dioničari, zaposlenici, upravni i nadzorni odbor direktno utječu na odluke cijele organizacije. Sa domaćom i stranom

konkurencijom, bori se za kupce, napredak u tehnologiji i opremi. Cilj Podravke d.d. je što više koristiti domaće resurse u svojoj proizvodnji. Što se tiče kulture društva, bitno je prepoznati organizacijsku kulturu u svim poslovnicama drugih država zato što druge države imaju dokazano drugačije kulturalne dimenzije pa samim time i diferentnu organizacijsku kulturu.

- Raznolikost: tradicionalna je standardizacija, individualno izvršavanje poslova, ali potiče se suradnja, timska orijentiranost i stvaranje supkultura.
- Ljudi i njihove karakteristike: kao što je već rečeno, bitno je za pojedinca i organizacijsku kulturu da se vrijednosti zaposlenika sintetiziraju sa vrijednostima organizacijske kulture. Logično je da se karakteristike zaposlenika u različitim organizacijskim funkcijama i jedinicama u potpunosti ne poklapaju, ali za organizaciju je važno da svi dijele iste vrijednosti, norme i pravila ponašanja. Kultura uloga zaposlenicima pruža točno određena pravila ponašanja, način obavljanja poslova, usmjeruje ih i kontrolira što je prikladno za određene organizacijske funkcije, na primjer proizvodnje, ali u drugim organizacijskim jedinicama, na primjer, marketingu, stvara se kultura uloga u kojoj se naglasak stavlja na timski rad, suradnju, postignuće, visoke radne potencijale.
- Priroda zadataka i vrsta aktivnosti: tvrtka Podravka d.d. u svojoj organizacijskoj kulturi razvija dvije vrste aktivnosti, a to su aktivnosti vezane uz osiguranje stabilnosti, koje su primjerene i za birokratsku kulturu, i aktivnosti vezane uz inovacije. Aktivnosti su djelomično rutinske i programirane, ali izraženo je poticanje inovacija i napretka kod proizvodnje novih proizvoda.
- Strategija: najbitniji je čimbenik utjecaja na organizacijsku kulturu. Organizacijska kultura temeljni je uvjet ispunjavanja strategije, samim time njome se određuje uspješnost izvršavanja ciljeva organizacije, budućeg rasta i razvoja organizacije i smjera djelovanja. I u tom pogledu, kultura organizacije Podravka d.d. spoj je strategije troškovnog vodstva, manje fleksibilnosti, centralizacije, ali i kontinuiranog razvoja i istraživanja. Također, kreativnosti za poboljšanje postojećih proizvoda, ali i stvaranje novih. Nagrađuju se odlični rezultati, kreativnost i znanje, a svaki oblik devijantnog ponašanja kori se i sankcionira. Prema godišnjem izvješću Podravke za 2021. godinu, zaključuje se kako je usvojena strategija poslovanja za razdoblje do 2025. godine. Strategija poslovanja ulaganje je oko 5 milijardi kuna u modernizaciju proizvodnje i logistike, akvizicije, marketing i digitalizaciju.

## **5. Prednosti i nedostaci organizacijske kulture u tvrtki Podravka d.d.**

Proces kreiranja organizacijske kulture vrlo je složen i zahtjevan proces koji rezultira pozitivnim i negativnim ishodima. Nakon definiranih svih pojmova, primjećuje se kako su pozitivni ishodi organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. povezivanje dominantne birokratske i timske vrste supkulture. Podravka je kompleksno poduzeće koje broji više od 6000 zaposlenika, bilo kakve druge vrste kulture bilo bi nemoguće provesti. Prednost organizacijske kulture zadržavanje je stabilnosti kroz teške i krizne ekonomske situacije. Kao primjer, navodi se pandemija COVID-19 za vrijeme koje je tvrtka Podravka d.d. imala pozitivno godišnje poslovanje sa naglaskom na 2021. godinu. Stavivši u tom neizvjesnom trenu fokus na brzo reagiranje, prihvaćanje promjene i inovativnost, odgovorili su na izazov. Razradili su i proveli ideju slanja prehrambenih proizvoda svojim potrošačima na kućnu adresu bez naplate dostave. Također, dodatan napor uložili su u komunikaciju i društvene mreže stvarajući sadržaj koji je pomagao potrošačima za vrijeme karantene. Potrošači ni u jednom trenu nisu zapostavljeni. Sve svoje odluke Podravka određuje prema njihovim potrebama i željama te stvara nove. Praćenje svjetskih trendova i položaj pionira na domaćem tržištu prednost je organizacijske kulture Podravke. Visoka prepoznatljivost simbola, slogana, proslava zajedničkih uspjeha, suradnja i kolegijalnost stvaraju pozitivnu sliku o kulturi kompanije Podravke. Prednost organizacijske kulture Podravke očituje se i u kolektivnom osjećaju pripadnosti velikoj obitelji koja radi za vlastiti uspjeh, ali i uspjeh cijele organizacije i grada. U kulturi tvrtke Podravke veliki je naglasak stavljen na partnerstva, sponzorstva i novčano pomaganja na područjima sporta, kulture, umjetnosti, znanosti. Nemoguće je zamisliti održavanje bilo koje bitne i velike manifestacije i natjecanja, kao što su Podravski motivi, Mostarski sajam, Renesansni festival, Sportske igre mladih, kulinarsko natjecanje „Masterchef“ bez potpore Podravke d.d.

Isto tako, Podravkina kultura zaslužna je za razvoj i djelovanje Lino višebojca, Rukometnog kluba Podravka Vegeta, Hrvackog kluba Podravka, Nogometnog kluba Slaven Belupo i Hrvatskog kuharskog saveza kojima je glavni sponzor Podravka d.d.

U organizaciji za većinu zaposlenika, osim onih na rukovodećim pozicijama, nema velike količine stresa. Organizacijska kultura omogućuje im predvidljivost i nisku razinu donošenja odluka koje su pripisane menadžmentu. Većinski je tvrtka Podravka d.d. klasična tradicionalna



organizacija, ali upravljanje vrhovnog menadžmenta stvara pozitivne promjene u načinu donošenja odluka, uključenosti svih zaposlenika u organizaciju i inovativnosti.

Kao što sve ima svoje prednosti, tako ima i poneku manu. Iako ih nije primijećeno mnogo, neke od njih su relativno sporo napredovanje zaposlenika, prvotna frustracija onih na hijerarhijski nižim pozicijama koji moraju provesti ideje svojih nadređenih. Od 6000+ zaposlenika, jasno je kako će određeni dio imati otpor prema promjenama, smatrajući kako je udobno i dovoljno dobro kako je trenutno. Svoj otpor projiciraju kroz neizvršavanje svojih zadataka, izbjivanje sa posla i neproduktivnost. U takvim situacijama vrlo je važno pravovremeno i pravilno djelovanje menadžmenta. Najbolji način za to je djelovanje organizacijskom kulturom koja stvara stavove svojih zaposlenika te se na taj način prihvaćaju promjene. Ukoliko ne dođe do prihvaćanja, moguće su sankcije od strane menadžmenta prema nezadovoljnom zaposleniku ili njegovo samostalno odstupanje. Jedini strah koji zaposlenici osjećaju je strah od ponavljanja kriznih situacija u kojima se Podravka našla u prošlosti, ali željom za uspjehom, razvitkom, pozitivnim promjenama koje odašilje trenutni vrhovni menadžment, zaposlenici vjeruju u još bolje naredno poslovanje tvrtke Podravka d.d.

Iako su od siječnja 2023. godine osnovna plaća, povećana sa 1.880 na 1.910 kuna, fiksni dodatak, povećan sa 470 na 510 kuna, nagradni dodatak uz plaću, povećan sa 250 na 500 kuna, dodatak za mjesni prijevoz, povećan sa 170 na 220 kuna, poboljšali radne uvjet, nedostatak i dalje predstavlja zakidanje talenata i posla zaposlenika. Zbog konkurencije na tržištu i ispodprosječnih plaća više od pola zaposlenika Podravke, mnogo njih je podnijelo ostavku te potražilo poslove u drugim domaćim, ali i inozemnim organizacijama što predstavlja najveći nedostatak organizacijske kulture. Posljedično tome, zbog nediskutabilne želje napredovanja na tom području, u posljednje je vrijeme vrlo visok stupanj i intenzitet orijentacije na ljude.

## 6. Zaključak

Cilj rada bio je pojmovno odrediti i objasniti organizacijsku kulturu tvrtke Podravka d.d.

Kontinuiranim radom i poboljšanjem organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. stvaraju se preduvjeti za ispunjenje misije, vizije i cilja organizacije. Nadalje, ona motivira sadašnje zaposlenike za obavljanje posla, a potencijalne zaposlenike i kupce privlači u svoju obitelj. Organizacija ima veliku sentimentalnu vrijednost zaposlenicima i regiji, a veliku financijsku vrijednost za Republiku Hrvatsku. Sinergija i kohezija koja se postiže organizacijskom kulturom nemjerljivo je vrijedna za rezultate koje postiže kompanija. Vođenje i motiviranje menadžmenta od ključne su važnosti za birokratsku kulturu, a pogotovo timsku supkulturu zbog svog utjecaja na obavljanje zadataka zaposlenika. Svakodnevnim učenjem o kulturi Podravke, ona se unapređuje i postaje još dominantnija.

Iako je, kao i većina organizacija, doživjela krizne i neugodne situacije u svom poslovanju, one su je naučile kakvu organizacijsku kulturu ne treba poticati. Hrabrost, želja, kreativnost, podrška i zajedništvo vrijednosti su koje se ne mogu promijeniti čak ni kada je teško. Naprotiv, tada je važno ponosno i ustrajno koračati putem tih vrijednosti za boljitak organizacije. One su ključne za pokazivanje i stvaranje bezuvjetne podrške u organizaciji.

Završni rad zaključuje kako dominantna birokratska i timska supkultura stvaraju odličnu simbiozu organizacijske kulture tvrtke Podravke d.d. Olakšava rješavanje problema, potiče kreativnost, a centraliziranost, jasno definirani ciljevi i uloge, poštivanje pravila i hijerarhijskih razina neophodne su za tako veliku organizaciju. Može se reći kako je dobro provedena organizacijska kultura u tvrtki Podravka d.d. sinonim za njen velik uspjeh.

## Literatura

1. Alvesson, M., Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. [Online]. Raspoloživo na: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational.pdf) [Pristupljeno: 25.10.2022].
2. Aranki, D.H., Suifan, T.S., Sweis, R.J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*. [Online]. 13(4). str. 137-154. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137> . [Pristupljeno: 6. siječnja 2023].
3. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., Peterson, M. F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
4. Brand Podravka. Raspoloživo na <https://www.podravka.hr/brand/podravka/> . [Pristupljeno: 15.12.2022].
5. GoogleSir (2020). *13 Role and Functions of Organizational Culture*. Raspoloživo na: <https://www.googlesir.com/role-and-functions-of-organizational-culture/> [Pristupljeno: 6. siječnja 2023].
6. Handy, C. B. (1986). *Understanding Organizations*. Harmonds: Worth Penguin Books.
7. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. (2021). Raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461> . Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. [Pristupljeno: 22.1.2023].
8. Hrvatska tehnička enciklopedija (2020). *Podravka d.d.* . [Online]. Raspoloživo na: <https://tehnika.lzmk.hr/podravka-d-d/> . [Pristupljeno: 10.12.2022].
9. Herman, M. Importance of Organizational Culture: 15 Benefits for Companies. *LumApps*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.lumapps.com/employee-experience/importance-of-organizational-culture/> . [Pristupljeno: 3. siječnja 2023].
10. Jenkić, R. (2011). Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god.* [Online] str.103-123. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/99313>. [Pristupljeno: 26.10.2022].
11. Management Study HQ. *What are Group Norms?*. Raspoloživo na: <https://www.managementstudyhq.com/types-of-group-norms.html>. [Pristupljeno: 8. prosinca 2022].
12. Munday, A. (2019). 7 Characteristics Of Organizational Culture: Becoming A Full-Spectrum Organization. *eLearning Industry*. [Online]. Raspoloživo na:

<https://elearningindustry.com/characteristics-organizational-culture-becoming-full-spectrum-organization> . [Pristupljeno: 6. siječnja 2023].

13. Pende, H. (2008). *Moć neetičkog poslovanja*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
14. Podravka. Raspoloživo na: <https://www.podravka.hr/> [Pristupljeno: 25.10.2022].
15. Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi Organizacijskog Ponašanja*. Zagreb: MATE.
16. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE.
17. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. str. 21-22. Zagreb: Masmedia.
18. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisko: Jossey – Bass
19. Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy— The problem of strategic fit. *Long Range Planning*. [Online] str. 78-87. Raspoloživo na [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90158-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90158-0) [Pristupljeno: 22.1.2023].
20. Schrod, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*. [Online] str. 189–202. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.1080/10510970209388584> . [Pristupljeno: 20.1.2023].
21. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
22. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
23. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
24. Smirchich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
25. Sušan, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
26. Tomiša, M., Kondić, L. (2003). Vizualni identitet Podravke. *Podravski zbornik*. [Online]. str. 6-9. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/333088> . [Pristupljeno: 10.12.2022].
27. Warrick, D. D. (2017). What leader need to know about organizational culture. *Business Horizons*. [Online]. 60(3). Raspoloživo na: <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2018/10/Fardapaper-What-leaders-need-to-know-about-organizational-culture.pdf?fbclid=IwAR3sT1BG63akO-7S2Xeg8CD5VsKNGYq9lX5egZZythnsd28HU-tVmKojSpI> . [Pristupljeno: 5. siječnja 2023].

28. Wong, K. (2020). Organizational culture: Definition, importance, and development. *Achievers*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>. [Pristupljeno: 4. siječnja 2023].
29. Zemke, A. (2022). What Are the Most Critical Elements of Organizational Culture?. *BEEHIVE*. [Online]. Raspoloživo na: <https://beehivepr.biz/elements-of-organizational-culture/>. [Pristupljeno: 6. siječnja 2023].
30. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik*. [Online] str. 17-30. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/294262>. [Pristupljeno: 25.10.2022].
31. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA.
32. Žugaj, M., Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING.
33. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: FOI.

## **Popis slika**

Slika 1. Simbol tvrtke Podravka d.d.....	26
Slika 2. Znak tvrtke Podravka d.d. ....	26

## **Popis tablica**

Tablica 1. Karakteristike organizacijske kulture tvrtke Podravka d.d. ....	22
--	----