

# ORGANIZACIJSKA KULTURA NOGOMETNOG KLUBA OSIJEK

---

**Skender, Kristina**

**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:145:471418>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-05**



*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 *Menadžment*

Kristina Skender

**ORGANIZACIJSKA KULTURA NOGOMETNOG KLUBA  
OSIJEK**

Završni rad

Osijek, 2023.

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

Kristina Skender

**ORGANIZACIJSKA KULTURA NOGOMETNOG KLUBA  
OSIJEK**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

Jmbag: 0010235027

e-mail: kskender@efos.hr

Mentor: Izv. prof. dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: Doc.dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate study *Management*


Kristina Skender

**ORGANISATIONAL CULTURE IN FOOTBALL CLUB  
OSIJEK**

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 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 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:** Kristina Skender

**JMBAG:** 0010235027

**OIB:** 89706205566

**e-mail za kontakt:** kskender@efos.hr

**Naziv studija:** Menadžment

**Naslov rada:** Organizacijska kultura Nogometnog kluba Osijek

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 5.9.2023. godine

Potpis



## **Organizacijska kultura Nogometnog kluba Osijek**

### **SAŽETAK**

Čimbenici uspjeha organizacije nisu samo inovacije, upravljanje, dobar marketing, financijsko planiranje i druge strategije, nešto što je još važnije je organizacijska kultura. Stvaranje jedinstvene kulture organizacije koja motivira zaposlenike i usklađuje ih s ciljevima organizacije jedan je od velikih izazova za organizaciju i menadžment. U današnjem svijetu digitalizacije, gdje mnogi zaposlenici ni ne rade na istom mjestu, potrebno je odrediti norme i vrijednosti koje će svi zaposlenici dijeliti. Izvrsna organizacijska kultura daje organizaciji prednost među konkurencijom jer ju je teško kopirati i imitirati. Kada organizacija ima jasnu kulturu, to jest jasne vrijednosti, ponašanja koja su visoko integrirana u rad, imati će pozitivne utjecaje na organizaciju i veći utjecaj na organizacijsku učinkovitost. Cilj rada je upoznati se sa važnostima organizacijske kulture uz povezivanje tema nogometa i organizacijske kulture. Kultura sportskog tima dodaje posebnu dimenziju organizacijskoj kultura jer postoji jaka timska kultura. U sportskim timovima svima su poznati njezini vidljivi simboli poput grba ili himne, no kultura kluba ide puno dalje od vidljivih elemenata. Najvažnije vrijednosti nogometnih klubova su ambicija i zajedništvo, poniznost, usklađenost, jedinstvenost. Klubovi se od ostalih vrsta organizacija razlikuju po tome što djeluju među različitim generacijama i osobljem različitih sprema. Kultura organizacije vezana je za organizaciju, gradi se sa njome, a ljudski potencijal bitni je dio kulture organizacija.

**Ključne riječi:** kultura, nogometni klub, organizacija, simboli, vrijednosti, zajedništvo

## **Organisational culture in football club Osijek**

### **SAŽETAK**

The success factors of an organization are not only innovation, management, good marketing, financial planning, and other strategies, but what is even more important is the organizational culture. Creating a unique corporate culture that motivates employees and positions them with the organization's goals is one of the biggest challenges for the organization and management. In today's digitized world, where many employees do not even work in the same place, it is necessary to establish the norms and values that all employees will share. An excellent organizational culture allows the organization to win over the competition because it is difficult to copy and imitate one's culture. When an organization has a great culture, with values, and behaviors that are greatly merged into work, they will have positive impacts on the organization and a greater impact on organizational effectiveness. The objective of this final work is to show the importance of organizational culture while connecting the topics of football and organizational culture. Sports teams add a special dimension to organizational culture because there is a strong team feeling. In sports teams, everyone is familiar with the club's visible symbols such as the coat of arms or the anthem, but the culture of the club goes much further than the visible elements. The most important values of football clubs are ambition and community, humility, conformity, and uniqueness. Clubs differ from other types of organizations in that they operate among different generations and staff of different backgrounds. The culture of the organization is built together with the organization and human potential is an essential part of the company's culture.

**Key words:** organisation, culture, symbols, football club, community

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Definiranje predmeta istraživanja završnog rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Struktura rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. Ciljevi rada</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1. Pojam organizacijske kulture</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2. Organizacijska kultura kroz povijest</b> .....	<b>6</b>
<b>3.3. Vrste organizacijske kulture</b> .....	<b>7</b>
<b>3.4. Pokazatelji organizacijske kulture</b> .....	<b>8</b>
3.4.1. Vidljivi znakovi organizacijske kulture .....	8
3.4.2. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture.....	9
<b>3.5. Funkcije organizacijske kulture</b> .....	<b>10</b>
<b>3.6. Utjecaj loše organizacijske kulture na organizaciju</b> .....	<b>11</b>
<b>3.4. Razvoj organizacijske kulture u sportu</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Organizacijska kultura u nogometnom klubu Osijek</b> .....	<b>16</b>
<b>5. Rasprava</b> .....	<b>20</b>
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Literatura</b> .....	<b>23</b>



# **1. Uvod**

## **1.1. Definiranje predmeta istraživanja završnog rada**

Svaka organizacija ima vlastitu organizacijsku kulturu. Organizacijska kultura utječe na identifikaciju zaposlenika sa organizacijom i omogućava zaposlenicima da se osjećaju ugodno, kada se osoblje poistovjećuje s vrijednostima i pravilima organizacije, tada neće postojati potreba za napuštanjem iste. Međutim, vrlo malo organizacija zna koliko je kultura važna za dugoročni uspjeh. Ipak, pozitivna strana je što organizacije mogu promijeniti negativne kulture u pozitivne. Pozitivna organizacijska kultura rezultira motiviranom radnom snagom koja uživa raditi u organizaciji.

Vrijednosti organizacije vodič su za sve članove organizacije o tome kako komunicirati i djelovati unutar organizacije, s kupcima te sa zajednicom. Lideri organizaciji moraju prenijeti i očekivana ponašanja koja su u skladu sa svakom vrijednošću. Ovaj rad ima svrhu prikazati važnost organizacijske kulture, specifično u sportskim organizacijama koje djeluju u kompetitivnoj i dinamičnoj okolini. Nogomet je u današnjici postao dio kulture, više nije samo aktivnost nego i biznis, nogometne organizacije razlikuju se po tome što su otvoreni medijima i javnosti. Organizacijska kultura utječe na sve uključene u organizaciju, sportaše, navijače i samu uspješnost organizacije.

Nogometni klub Osijek jedan je od najpoznatijih klubova u Hrvatskoj. Klub je sa bogatom poviješću. NK Osijek tijekom djelovanja doživio je razne promjene, od propadanja kluba do ponovnoga rasta. Nogometni klub svoje ciljeve postiže uz empatiju, strast, prijateljstvo i zajedništvo.

Tema ovog završnog rada je organizacijska kultura u nogometnome klubu NK Osijek. Poblježe će se opisati što je organizacijska kultura, koje su vrste organizacijske kulture te koji vidljivi i nevidljivi simboli čine nogometni klub Osijeka.

## **1.2. Struktura rada**

Završni rad sastavljen je od četiri dijela.

U prvome dijelu prikazana je teorijska podloga ovoga rada, opisana je povijest organizacijske kulture, definicija organizacijske kulture, kako se ona dijeli te koje su njene funkcije, zatim je opisana organizacijska kultura u sportskim organizacijama, odnosno nogometu.

U drugome dijelu rada opisana je organizacijska kultura nogometnog kluba Osijek, koje su vrijednosti, simbol itd. koje prikazuju ovaj nogometni klub.

U trećem dijelu rada raspravlja se o djelovanju organizacijske kulture na organizaciju, je li zaista organizacijska kultura važna za uspješnost organizacije.

U četvrtom dijelu završnoga rada donesen je zaključak, na temelju teorijske podloge i rasprave o važnosti organizacijske kulture te kako bi nogometni klub mogao nastaviti graditi svoju kulturu u budućnosti.

### **1.3. Ciljevi rada**

Temeljni cilj ovog rada je upoznati se sa važnostima organizacijske kulture te vidjeti kako ona utječe na timski rad, atmosferu i djelovanje u organizacije. Cilj je naglasiti vrijednosti nogometnog kluba Osijek, upoznati se u kakvoj vrsti organizacijske kulture on djeluje. Do cilja istraživanja dolazi se prikupljanjem relevantnih informacija. Vidljive i nevidljive simbole prikazane su na primjeru nogometnog kluba Osijek. Također, ukoliko se organizacija nalazi u lošoj kulturi, predložiti će se mjere za promjenu kulture

## 2. Metodologija rada

U ovome teorijskome radu korištena su kvalitativna istraživanja. Za kvalitativne metode potrebno je prikupljanje podataka iz stručne literature, tekstualnih izvora te populističke literature (npr. portali). Poglavlje opisuje metode korištene u pisanju završnoga rada. U ovome završnome radu korištene su sljedeće metode:

- Metoda deskripcije- Ovom metodom opisuju se činjenice i potvrđuju njihove veze bez znanstvenog objašnjavanja, spajanje pojmova organizacijska kultura i sport u cjelinu.
- Deduktivna metoda- Metoda u kojoj se posjedovanjem općeg znanja, uz pojedinačne činjenice o organizacijskoj kulturi, elementima, vrijednostima dolazi do općeg zaključka.
- Metoda kompilacije- Metodom su preuzimane uz navođenje autora tuđi zaključci, opažanja, stavovi i rezultati istraživanja.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

#### **3.1. Pojam organizacijske kulture**

Kultura identificira način života i aktivnosti koje skupina ljudi provodi, od rođenja ljudi uče o kulturnim vrijednostima, prema Mesiću (2007:160) definicija kulture je „Kulture se tradicionalno zamišljaju kao sveobuhvatni i čvrsti duhovni okviri, koji svojim pripadnicima uvjetuju, ako ne i određuju, pogled na svijet i na druge kulture. Određene su ponajprije načinom na koji različite zajednice zauzimaju određeni teritorij i obrascima unutarnje komunikacije njihovih članova u svakodnevnom životu.“ Svi elementi kulture poput komunikacije, načina prehrane, načina odijevanja itd. razlikuju se od društva do društva i skloni su promjenama. Kultura ima veliki značaj u organizacijama.

Pod organizacijskom kulturom podrazumijevaju se sva uvjerenja, vrijednosti i stavovi organizacije te način na koji oni utječu na ponašanje zaposlenika. Kultura organizacije utjecati će na to kako interni i eksterni pojedinci doživljavaju organizaciju. Organizacijska kultura je definirana na sljedeće načine.

Prema Scheinu (2012:335) organizacijska kultura predstavlja model koji se formira kroz razne promjene i dugotrajni vremenski rok. Ovaj autor (2012:335) je organizacijsku kulturu predstavio pomoću tri razine kulture. Prva razina kulture su artefakti, odnosno vidljivi znakovi kulture (grb, način odijevanja, interijer...). Druga razina kulture definirana je vrijednostima, preuzimanjem rizika, timskim radom i sl. Treću razinu organizacijske kulture čine pretpostavke, odnosno percepcije, mišljenja članova organizacije, uvjerenja iako mogu biti skrivena i dalje utječu na ostatak organizacije.

Sikavica (1999:595) navodi kako organizacijska kultura „predstavlja jedan složen pojam i fenomen, kojeg nije moguće smjestiti u neke čvrste granice ili okvire. Ipak ona je važna za poduzeće jer mu olakšava prilagođavanje zahtjeva okoline, zbog čega ju je potrebno, i što moguće preciznije definirati.“ Dakle organizacijska kultura je različita za svaku organizaciju, predstavlja osobnost organizacije i igra veliku ulogu u zadovoljstvu zaposlenika.

„Definicija organizacijske kulture ima velik broj, moglo bi se reći, koliko autora koji se njome bave, toliko i definicija. U nastavku ćemo ih navesti nekoliko. Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja. Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i

informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja. Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji sa formalnom organizacijskom strukturom proizvodeći norme ponašanja. Organizacijska kultura je relativno trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koji ih sačinjavaju“ (Žugaj i dr. 2004b:7).

Osim Scheina i njegovog modela koji prikazuje organizacijsku kulture u tri razine. Prema portalu Quinn association (2022) Cameron i Quinn predstavili su model organizacijske kulture prema četiri vrste. Te četiri vrste su klanska (predstavlja zajedništvo, osnutak na tradiciji, velika vrijednost pridaje se razvijanju ljudskih potencijala, sklada međusobnih odnosima i morala...) , adhokracija (inovativno, dinamično i kreativno radno okruženje.), hijerarhijska (strukturirano radno okruženje, koordiniranost i orijentiranost na učinkovitost) i tržišna (usmjerenost na rezultate i konkurenciju, zaposlenici su natjecateljski raspoloženi).

Prema portalu Harvard business review (2013) kultura je sačinjena od vrijednosti i rituala koji jačaju organizaciju zajedno sa ljudima. Pozitivna korporativna kultura se primjenjuje, nije samo popis vrijednosti i normi na papiru.

Stoga organizacijska kultura ili korporativna kultura oblikuje radno okruženje. Određena je svakom vrijednosti, ciljevima, vrstom komunikacijom i ponašanjem unutar organizacije. Uspješna i pozitivna organizacijska kultura ne razvija se u jednome danu, potrebno je vrijeme i predanost njenome stvaranju.

Stvaranje organizacijske kulture kod novih organizacija većinom je određeno osnivačem. Osnivač oblikuje kulturu organizacije prema svojim vrijednosti i stavovima. Nakon rasta organizacije na kulturu utječu svi njezini dijelovi. Menadžeri djeluju u funkciji uzora i prikazuju organizaciji vlastita ponašanja, vrijednosti, stavove. Također oni su u poziciji pozitivno ili negativno djelovati na ponašanja i motivaciju njihovih djelatnika. Prema Sikavici (2011:755) potrebno je stvoriti organizacijsku kulturu koju konkurencija teško može imitirati ili u potpunosti kopirati, tako će se kultura organizacije isticati i biti jedinstvena. Ključni dio kod stvaranja je stvoriti kulturu koja će pružiti članovima organizacije osjećaj pripadnosti i povezanosti sa organizacijom. Neki od koraka u stvaranju organizacijske kulture su: organiziranje aktivnosti, biranje zaposlenika u skladu sa kulturom, razvijanje i održavanje organizacijske kulture. Kao što je navedeno u održavanju organizacijske kulture sudjeluje cijela organizacija. Tako se stvara kohezija i grupe članova organizacije osjećaju se kao da su

dio vlasništva organizacije. Stvaranje kulture kontinuiran je proces i podložan je raznim utjecajima.

### **3.2. Organizacijska kultura kroz povijest**

Povijest organizacijske kulture datira od osnivanja prvih organizacija, no ovaj pojam je počeo biti izučavan tek u 20.st. Organizacija se sve više razvijala sa sve većim porastom tehničko-tehnoloških razvoja i društvenoga razvoja. Dva su čimbenika koja su dovela do velike zainteresiranosti znanstvenika o tome što je organizacijska kultura, M. Žugaj i dr. (2004b:17) navode kako je prvi čimbenik prva velika naftna kriza pri početku sedamdesetih godina dok je drugi događaj veliki rast i konkurentnost japanskoga gospodarstva. Sedamdesetih godina počinje prodor organizacijske kulture u svijet znanosti nakon što su je autori Peters i Waterman naveli kao najvažniji čimbenik uspjeha organizacije, nakon toga 1981. godine američko sveučilište Harvard uvodi u svoj nastavni plan kolegij „organizacijska kultura“. Potom se znanje o organizacijskoj kulturi širi se na zapad i Japan. Kotter i Heskett (1992) kako je navedeno u radu Bayeh Tedla (2016:18) proučavali su više od 200 organizacija u Sjedinjenim Državama, a njihovi su rezultati pokazali postojanje jake veze između organizacijskih kultura i poslovnog učinka. Organizacijska kultura ima svoj pristup u ekonomiji, sociologiji i psihologiji, također nacionalne i regionalne kulture imaju utjecaj na organizacijske kulture. Mnogi su čimbenici utjecali na organizacijsku kulturu tijekom povijesti, globalizacija, demografske promjene (npr. danas se kasnije odlazi u mirovinu), digitalizacija itd. Digitalizacija je utjecala i na zahtjeve kupaca i na način poslovanja (npr. rad od kuće). Elementi organizacijske kulture tijekom godina nisu se puno mijenjali, no važnost organizacijske kulture je. Danas se o važnosti organizacijske kulture za uspjeh organizacije sve više priča, no na području Hrvatske ne pridaje joj se toliko važnosti. Prema mišljenju Sikavice i Bahtijarević-Šiber „Ono gdje se svi slažu je mala važnost koju pridaju razvoju i njegovanju organizacijske kulture. To, na određeni način, govori o nedovoljnoj spremnosti i sposobnosti hrvatskih menadžera da u organizacijskoj kulturi prepoznaju jednu od bitnih prednosti njihovih kompanija, koja će biti sve značajnija u globalnoj konkurentskoj okolini“ o menadžerima različitih razina menadžmenta o važnosti menadžerskih aktivnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:89). Menadžeri bi trebali posvetiti više važnosti organizacijskoj kulturi.

### 3.3. Vrste organizacijske kulture

Kultura organizacije ima utjecaj na sve razine menadžmenta, utječe na način vođenja odnose s kolegama, kupcima, dobavljačima itd. Iako se kultura razlikuje za svaku pojedinačnu organizaciju, postoje općenite podjele vrsta organizacijske kulture.

Organizacijsku kulturu možemo prema Sikavici (1999:601) podijeliti na: dominantnu kulturu, subkulturu, jasnu i nejasnu kulturu, odličnu i užasnu kulturu, postojanu i prilagodljivu kulturu, participativnu i neparticipativnu kulturu.

Dominantna kultura predstavlja vrijednosti koje dijele većina zaposlenika organizacije. Subkultura ne djeluje kao prijetnja dominantnoj kulturi, već predstavlja karakteristike pojedinih skupina unutar organizacije i pomaže u osjećaju povezanosti.

„Jaku kulturu obilježava i stalna upotreba njezinih specifičnih simbola“ (Sikavica, 2011:737). Jaka kultura je kultura s jakim vodstvom i kompetitivnim radnim okruženjem. Daje osjećaj pripadnosti djelatnicima i povećava zadovoljstvo poslom (Maseko,2017:4). „Jaka organizacijska kultura ključna je za poboljšanje organizacijske učinkovitosti, slaba kultura ugrožava poslovanje organizacije budući da članovi organizacije imaju različite vrijednosti i uvjerenja te mogu raditi protiv prioriteta uprave“ (Pathiranage i dr., 2020:526). Prema studijama National birou of economic research (2012) 92% menadžera vjeruje da bi poboljšanje njihove kulture povećalo vrijednost organizacije dok samo 16% menadžera vjeruje da je njihova organizacijska jaka kultura. Primjer jake kulture organizacije je Google, širenjem ove organizacije pokazalo se da je teško održati jedinstvenu kulturu, Google ima sjajnu kulturu jer ima svrhu koja je jasna i izravna piše Forbes (2018). Slaba kultura je ona koja nema razvijenu kulturu unutar cijele organizacije (Odor, 2018:33).

Jasna kultura je kultura koja je jedinstvena po svojim simbolima, unutar i izvan organizacije. Nejasna kultura je ona koja nije lako prepoznatljiva u organizaciji. Nejasnoća u organizaciji može dovesti do nemogućnosti donošenja pravih odluka.

Odlična kultura je kultura u kojoj zaposlenici imaju osjećaj kao da dio obitelji, (Brčić, 2002:1050). Kada je kultura u organizaciji odlična, timski rad, komunikacija između svih zaposlenika pomažu da se lakše ostvaruje zajednički cilj. Takve organizacije također poštuju i slave različitosti među njima.

Užasna kultura je kultura u kojoj postoji konstanto kršenje pravila i štetno ponašanje. Utječe na učinak zaposlenika. Organizacije sa pozitivom kulturom poštuju svoje vrijednosti i angažiraju zaposlenike, što ih motivira za bolji učinak dok je kod užasne kulture to suprotno. (Kim i dr., 2022:18)

Postojana kultura prepoznatljiva je u organizacijama koji djeluju u stabilnoj okolini dok prilagodljiva kultura djeluje u turbulentnoj okolini.

Ovisno o uključenosti u donošenje odluka u organizaciji postoji participativna kultura u kojoj odluke donose većina ili svi zaposlenici. S druge strane neparticipativna kultura je ona u kojoj odluke donosi samo vrh organizacije, menadžment.

Osim općenitih podjela vrsta organizacijske kulture, Linked in portal (2021) tipove organizacijskih kultura dijeli na: hijerarhijsku kulturu (strukturirane i kontrolirane), racionalna, tržišno orijentirana (natjecanje s konkurencijom), grupna kultura (orijentirana na timski rad)

Vrsta organizacijske kulture pokazatelj je društvenosti i solidarnosti, instrumenti namijenjeni određivanju i tip organizacijske kulture temelje se na odnosima unutar organizacije i odnosa organizacije sa okruženjem (Schein, 2009:37)

Postoje mnoštvo tipologija korporativne kulture. Osim tipa organizacijske kulture koja pobliže opisuje o kakvoj se organizaciji radi. Organizacijsku kulturu opisuju i razni vidljivi i nevidljivi znakovi koje se opisuje u sljedećem podglavlju završnoga rada.

### **3.4. Pokazatelji organizacijske kulture**

#### **3.4.1. Vidljivi znakovi organizacijske kulture**

Prema Stipiću i dr. (2021:260) vidljivi znakovi organizacijske kulture su: statusni simboli, slogani tradicija, priče i povijest, rituali i ceremonije, žargon i jezik te fizička okolina. Vidljivi znakovi pokazatelj su o karakteru organizacije i vrijednostima iste.

Simboli su stvari, riječi, radnje i geste kojima organizacija daje značenje (Schultz,1994:99). Simboli organizacije mogu biti lokacija ureda, okoliš ureda, interijer, tako se ulaskom u prostor organizacije može stvoriti dojam o važnosti organizacije te o njenim zaposlenicima. „



Organizacijski simboli imaju značajan utjecaj na organizacijski identitet. Iako se kontrolirane kulture provode i prakticiraju u organizacijama, zaposlenici prihvaćaju simbole i poistovjećuju se sa simbolima“ (Yusof, N 2021:157) Primjer simbola u organizacijama je kartica sa kojom zaposlenici ulaze u prostor organizacije, kartica predstavlja moć pristupa članova u organizaciju. Ključni dio organizacijske kulture je pružiti članovima tima osjećaj pripadnosti. Komunikacijom, šalama, žargonom unutar tima može se primijetiti kakva atmosfera vlada među djelatnicima. Simboli su također i logotip organizacije, dizajn web stranice itd. Simboli predstavljaju sadašnjost organizacije dok se tradicija, priča i povijest koriste od prvog dana nastanka organizacije i služe za osnaživanje identifikacije djelatnika zajedno s organizacijom te potiču stvaranje međusobnih odnosa (Belak, Ušljebrka 2014:88). Prema Golneru i dr. (2002:8) „Rituali su pravila koja određuju ponašanje u životu korporacije dok su ceremonije nešto izuzetno, posebno što zaposlenici pamte.“ Ceremonije se najčešće događaju na razini cijele organizacije. Organizacija se tijekom rituala i ceremonija povezuje, održava odnose, dijele vlastita iskustva, znanja i mišljenja i grade vlastito samopouzdanje. Bez komunikacije u organizacijama, poslovanje ne bi postojalo. Komunikacija je za organizacije složenija danas nego u prošlosti zbog tehnoloških razvoja u području informacijskih i komunikacijskih sustava, osim toga organizacije su preplavljene informacijama. Stoga je potrebno štoviše koristiti asertivnu vrstu komunikaciju i biti aktivni slušatelj. Tako se lakše rješavaju nesporazumi i gradi se međusobno poštovanje. „Žargon predstavlja jezik specifičnog za skupine osoba ujedinjenih na temelju zajednica interesa, društvenih situacija, dobi itd.“ (Iorgulescu, Marcu, 73:2018). Neki dijelovi organizacije poput marketinga također moraju znati i žargone svojih konkurenata i kupaca. Fizička okolina kao vidljivi znak organizacijske kulture predstavlja makro i mikro organizacije. Razmještaj zgrada, ureda, okoliša i slično.

#### 3.4.2. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture

Nevidljive simbole organizacijske kulture čine vrijednosti, norme, pravila i uvjerenja. Tim treba sudjelovati u stvaranju kulturnih vrijednosti. „Vrijednosti su temelj svake korporacijske kulture. Kao esencija filozofije postizanja uspjeha, vrijednosti pružaju osjećaj zajedničkog usmjerenja svih zaposlenih i odrednice njihovog svakodnevnog ponašanja...“ (Deal, Kennedy, 1983 navedeno u Bahtijarević-Šiber, 1991:29). Razvoj zajedničkih vrijednosti temelj su jake organizacijske kulture. Vrijednosti određuju kako se članovi grupe trebaju odnositi jedni

prema drugima. Prema Malbašiću (2011:278) vrijednosti u organizaciji možemo podijeliti na: obrambene vrijednosti (usmjerene na prošlost, npr. da se ne ponovi nekakva šteta), stabilizirajuće vrijednosti (vrijednosti usmjerene na sadašnjost, sklad sa društvom) te vrijednosti usmjerene rastu (usmjerene na budućnost organizacije i njezin rast). Vrijednosti orijentiraju organizaciju prema uspješnosti, ukoliko su pažljivo odabrane imaju pozitivan utjecaj na cijelu organizaciju ali i na pojedinca, njegovu motivaciju i povezanost sa organizacijom. Portal Built in (2022) navodi neke od bitnih vrijednosti za svjetski poznate organizacije. Tako je za Microsoft odgovornost, poštovanje, integritet. Neke od ostalih vrijednosti su jednostavnost, zadovoljstvo kupaca, ekološka svijest itd.

Norme mogu biti pisana ili nepisana pravila, prikazuju kakvo je ponašanje zaposlenika prihvatljivo, potom nagrađivano ili neprihvatljivo ponašanje koje može biti kažnjeno (Belak, Ušljebka, 2014:88). Pravilima se održava profesionalizam, pravila pomažu u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. “Stabilnost u organizaciji također je posljedica kulture organizacije koju obilježava postavljanje striktnih pravila, procedura i standarda za sve poslove koje se obavljaju u njoj“ (Sikavica, 2011:752). Ponašanja zaposlenika kreiraju organizacijsku kulturu ali i obrnuto. Prema portalu Linked In (2018) ponašanja koja su neprihvatljiva u organizaciji su diskriminacija, omalovažavanje drugih, širenje tračeva, drskost, neposlušnost. Stoga je bitno poštovati kolege, ali i poštovati sebe. Na prigovor se ne odgovara nasilno, a pohvala se uvijek treba primiti bez sramežljivosti. Pozitivno ponašanje pojedinca utjecati će pozitivno i na ostatak tima. Uvjerenja su nevidljivi znak kulture, predstavljaju mišljenja, zaključke djelatnika o organizaciji. Uvjerenja ne moraju nužno biti istinita, i mogu se razlikovati za svakoga zaposlenika. Uvjerenja mogu biti izuzetno korisna, građenjem zajedničkih organizacijskih uvjerenja, organizacija može usmjeravati grupno ponašanje i graditi svoju organizaciju na njima.

### **3.5. Funkcije organizacijske kulture**

Funkcije u organizaciji služe kao smjernice zaposlenicima kako bi ostvarili svoje ciljeve. Funkcije organizacijske kulture su prema Bahtijarević-Šiber i dr. (1991:203) ima ulogu motiviranja zaposlenika, davanje pregleda u kakvoj okolini članovi rade, održavanje stabilnosti i praćenje međusobnih odnosa, postizanje da vizija organizacije bude poznata svim

članovima, postizanje ciljeva kroz strategije, stvaranje zajedničkog obrasca ponašanja zaposlenika itd.

Uloga menadžera je organizirati da svi dijelovi organizacije djeluju na učinkovit način. Funkcije organizacijske kulture usmjeravaju ponašanja i odluke djelatnika, usmjeravaju ih i da poštuju zadane norme. U navedenim funkcijama može se primijetiti povezanost sa vrijednostima organizacije, primjećuje se važnost nevidljivih stavki organizacijske kulture, ponašanja, osjećaja i povezanosti među zaposlenika i organizacije. Organizacijska kultura koja je orijentirana na ljudski potencijal može privući talente, educirati ih i zadržati u svojoj organizaciji. Kada postoji snažna organizacijska kultura, zaposlenici se osjećaju kao dio te definirane cjeline. Tijekom dugoročnog vremena organizacijska kultura može pomoći u konkurentskoj prednosti. Jedna od funkcija organizacijske kulture je davanje pregleda u kakvoj okolini članovi rade, pošto se kultura podsvjesno proživljava u svakodnevicu, vidljiva je tek pomnijim promatranjem (npr. pregled okoline može se dobiti povratnim informacijama djelatnika). Organizacijska kultura se teško može izmjeriti kvantitativnim metodama i izraziti pomoću brojki. Promatranje, upitnici, ankete mogu se koristiti za dobivanje uvida kulturu organizacije. Pregledi služe organizaciji jer im daju informacije o promjenama, okruženju i trendovima. Motiviranje zaposlenika bitna je funkcija organizacijske kulture. Zaposlenici koji su motivirani su produktivniji, usmjeravaju napore prema ostvarenju ciljeva. Organizacijama je u cilju da zadrže njihove zaposlenike motiviranima. Ukoliko su djelatnici motivirani, produktivnost organizacije biti će veća. Kultura organizacija također ima veliki utjecaj na vanjsku sliku organizacije. Neke od ostalih funkcija organizacijske kulture su: povećanje postojanosti društvenoga sustava, uloga određivanja granica (razlika između organizacija), pomaže u stvaranju opredjeljenja (Robbins, 1995:256). Žugaj i dr. (2004a:14) navode kako je utjecaj organizacijske kulture pozitivan u visokorazvijenim dok u tranzicijskim zemljama postoji negativan utjecaj organizacijske kulture.

### **3.6. Utjecaj loše organizacijske kulture na organizaciju**

Do sada je u ovome radu pisano o pozitivnim utjecajima kulture na organizaciju, njenu produktivnost i atmosferu u organizaciji, no može li organizacijska kultura biti loša i kako loša organizacijska kultura utječe na organizaciju? Lošu organizacijsku kulturu karakterizira niska učinkovitost, vrijednosti nisu jasne, zaposlenici ne sudjeluju u implementiranju

organizacijske kulture itd. U lošim kulturama zaposlenike se tjera da ne postavljaju pitanja, ne daju vlastita mišljenja ni povratne informacije, potiče ih se da zanemaruju vlastitu etiku. Vrh organizacije ima veliki utjecaj na ponašanje ostalog dijela organizacije. Npr. ukoliko menadžer stalno kasni na posao, zaposlenici će misliti da je to uredu i početi će kasniti. Ukoliko menadžer ne provodi kulturu u praksi, ne može se očekivati od zaposlenika da će je oni poštivati i provoditi. U konačnici, takvi postupci dovode do negativne kulture organizacija. Prema portalu Built in (2022) karakteristike loše organizacijske kulture su: organizacija nema navedene temeljne vrijednosti, loša atmosfera među zaposlenima, zaposlenici su isključeni iz razgovora, širenje tračeva, zaposlenici često rade do kasno, malo ili uopće nema zapošljavanja novih radnika itd. Loša organizacijska kultura utječe i na troškove organizacije. Portal Breathe HR (2021) u svome istraživanju zaključio da je loša organizacijska kultura u Velikoj Britaniji koštala 20 milijarde funta za njihovo gospodarstvo, te da je 27% zaposlenika dalo otkaz zbog loše organizacijske kulture. Spominju i veliki problem o kojem se ne raspravlja puno, a javlja se kod loših organizacijskih kultura, a to je utjecaj kulture na mentalno zdravlje pojedinca. Sukobi, uznemiravanje i negativna atmosfera na poslu mogu djelovati loše na pojedinca i na njegovo mentalno zdravlje. Poslovno okruženje mjesto je gdje zaposlenici provode mnogo vremena. Posao koji ispunjuje pojedinca, u kojoj vlada pozitivna radna atmosfera i u kojoj postoji pozitivna organizacijska kultura mogu pozitivno utjecati na mentalno zdravlje pojedinca. Svatko bi trebao imati pravo na zdravo i sigurno radno okruženje. Malim koracima moguće je poboljšati kulturu, npr. ukoliko se nagrađivanje pojedinca događa rijetko, moguće je da će se stvoriti manjak motivacije i rivalstvo među zaposlenicima, što dakako nije poželjno. Pozitivna promjena bila bi da tim zajednički odluči tko su pojedinci koji bi trebali biti nagrađivani. Pohvale bi se trebale održati u javnosti, dok bi se o greškama pojedinca trebalo raspraviti nasamo. Ukoliko organizacija želi poboljšati svoju kulturu, potreban je angažman svih članova organizacije i dovoljno vremena. Promjene u kulturi organizacije predstavljaju uspostavljanje novih obrazaca ponašanja, djelovanja, stavova. Jaka korporativna kultura je dostižan cilj za organizacije.

### **3.4. Razvoj organizacijske kulture u sportu**

U sljedećem se odlomku opisuje organizacijska kultura u sportu odnosno nogometu. Organizacijska kultura prisutna je u poslovanju sportskih organizacija, te se dobrom organizacijskom kulturom dolazi do mjerljivo boljih rezultata.

Sve društvene aktivnosti teže postizanju zajedničkih ciljeva. Sport se bazira na stalnom učenju, vježbanju i naporima kako bi postali što bolji. Sport, sportski događaji danas imaju značajnu ulogu u svijetu u promicanju vlastitih kulturnih vrijednosti. „Priroda i jedinstvenost nogometa sastoji se od neizvjesnog ishoda, industrija je vođena proizvodom, suradnjom navijača i klubova kojom se stvara nogometni proizvod, postoji osebujan odnos sa emiterima i medijima te vjernošću obožavatelja“ (Chatpunyakul i dr., 2019:87). Neke od vrijednosti koji sport promiče su pravedna igra, anti-diskriminacija, zajedništvo, socijalizacija. Na sportskim događajima također može biti primijećeno kako navijači predstavljaju kulturu tima te kako se nacionalna, regionalna kultura odražava na tribinama.

Kako navode Popkochev i Tsvetkov (2021:78) u suvremenome sportu, stvaranje i upravljanje organizacijske kulture jedan je od glavnih zadataka koje obavljaju menadžeri, psiholozi, treneri. Također navode (2021:89) kako treneri amaterskih timova više nagrađuju svoje igrače i djeluju manje autokratski od profesionalnih klubova. Klanska kultura dominira u sportskim timovima, timovi koji imaju snažnu organizacijsku kulturu produktivniji su od onih sa slabom kulturom. Organizacijska kultura u sportskim timovima proces je osnaživanja sportaša, zaposlenika kroz interakciju pojedinca i okoline te igra važnu ulogu u postizanju organizacijskog uspjeha. Menadžment vodi sportske organizacije, nastoji davati smjernice, organizirati radnje koje se provode koje moraju biti u skladu s ciljevima, također nogometne organizacije su one koje djeluju u složenoj okolini.

Kod nogometnih sportskih organizacija vidljivi znakovi organizacijske kulture su grb, himna, dok su nevidljivi znakovi ovakve vrste organizacija norme, povezanost klubu i sl. Stvaranje kulture organizacije i provođenje promjena u nogometnim sportskim organizacijama nije lako jer je potreban zajednički angažman uprave, sportskog direktora, sportaša i trenera. Najbolji svjetski sportski timovi imaju jedinstveni identitet i postaju sinonim za svoju državu ili regiju, to je npr. FC Barcelona za Kataloniju ili Bayern München za Bavarsku.

Kultura unutar organizacije utječe na zaposlenike ali također utječe i na moral igrača, što može značajno poboljšati njihovu izvedbu. Ipak s druge strane, nedostatak kulture ili nezdrava kultura može dovesti do nedostatka timskog duha što može rezultirati smanjenjem učinka tima. Važno je da sportske organizacije uspostave snažnu kulturu kako bi poboljšale svoj ukupni učinak. „Oni koji vladaju i upravljaju vrhunskim sportovima, imaju dužnost brinuti za zaštitu i podršku mentalnog blagostanja svojih zaposlenika i članova. Klima i kultura u sportu zahtijeva pažljivo upravljanje kako bi se optimiziralo iskustvo pojedinca i kako bi

organizacija nastavila rasti“ (Flechter, Wagstaf, 2009:432, navedeno u Wagstaff, Burton-Wylie 2018:32).

Organizacija FIFA (Međunarodna nogometna federacija) najviše je upravno tijelo nogometa. FIFA ima 209 saveza članica te je to čini većim savezom i od Ujedinjenih naroda. Prema službenom portalu FIFE (2022) „Naša je misija nadgledati i prenijeti kvantificirane činjenice FIFA-i kako bismo utjecali i povećali transparentnost i odgovornost, smanjili mogućnosti za korupciju i osigurali poštovanje ljudskih prava.“ Na službenome portalu (2022) također su navedene temeljne vrijednosti a to su: odgovornost, transparentnost, jedinstvenost, integritet, pravda i solidarnost. Iako se FIFA zalaže za odgovornost i smanjenje mogućnosti korupcije, posljednjih godina ova se organizacija našla na meti rasprave o korupciji i ne poštivanju ljudskih prava. Neki od naslova članaka u kojima se FIFA negativno prikazala su:

Portal CNN (2022) piše „ Pitanje je može li svijet gledati ovo svjetsko prvenstvo znajući njezinu cijenu, o nehumanim uvjetima migranata prvi izgradnji stadiona...“

Prema portalu BBC (2015) „ Fifa korupcijska kriza. Rukovoditelji sportskog marketinga platili i pristali platiti "preko 150 milijuna dolara" mita...“

FIFA ne bi smjela dopustiti ovakve propuste jer kao najviše upravno tijelo nogometa, svojim bi članicama trebao biti pozitivan primjer te prikazati važnost provođenja svojih vrijednosti u praksi.

S druge strane FIFA surađuje s vladama, globalnim i razvojnim agencijama, skupinama za ljudska prava, međunarodnim i lokalnim neprofitnim organizacijama na promicanju pravednijeg i ravnopravnijeg društva kroz nogomet. FIFA koristi globalnu popularnost nogometa kako bi proširila svijest o problemima u društvu i poslala pozitivne poruke. Neke od kampanja u kojima FIFA sudjeluje su „Zaštitite djecu“, „Bez diskriminacije“, „Obrazovanje za sve“, „Spasite planet“ i mnoge druge. Jedna od kampanja je i „Nogomet ujedinjuje svijet“. Akcija je koja prikazuje važnost sporta. Sport je u današnjem svijetu više od aktivnosti. Nogomet ujedinjuje ljude, primjer je Svjetsko prvenstvo 2022. koje povezuje države i kulture bez diskriminacije.

Portal Geohistory (2022) govori o važnosti sporta. Sport može biti sredstvo za širenje političkih ideja i njegovanje imidža zemlje. Tako je za primjer uzeta i Hrvatska koja je tijekom svjetskog prvenstva 2018. promovirala svoj turizam oglašavanjem tijekom stanki i prikazala ostatku svijeta svoju veliku kulturnu baštinu.

Kada se govori o organizacijskoj kulturi pojedinačnih sportskih timova, klubovi koji su usklađeni, poštuju svoju kulturu općenito su uspješniji, manje se mijenjaju, uvažavaju jedni druge, nemaju puno sukoba i sportaši takvih klubova predani su igri, i najvažnije, djeluju kao jedno. Potrebno je štoviše uključiti cijeli tim u proces odlučivanja, to potiče međusobnu komunikaciju i izgradnju timske kohezije. Nogometni klubovi trebali bi poštovati one koje su sagradili klub prije njih. Nogometne organizacije djeluju u vrlo dinamičnome okruženju. Njihove odluke i ponašanja ovise o kulturi u kakvoj djeluju. Također nogometni klubovi podložni su stalnom medijskom praćenju, to rezultira širokom formiranju mišljenja javnosti i navijača. Vrijednosti nogometnih organizacija temelje se na njihovim misijama i vizijama, npr. promiče li klub timski ili individualni uspjeh, je li fokus kluba na pobjedi i slično. Organizacijska kultura važna je i za samu igru, ukoliko je organizacijska kultura stabilna, sportaši će imati jasnu viziju svoje igre i razumjeti će koje su vještine potrebne za svaku pojedinu poziciju, te će se međusobno nadopunjavati u igri.

Ukoliko postoje sportaši ili zaposlenici koji se namjerno vode samo vlastitom vizijom, misijom i tako krše kulturu organizacije i ne snose odgovornost za svoje postupke, kultura te organizacije će propasti. Takvi nogometni klubovi neće doći do razine uspješnosti koju žele, te će to rezultirati otpuštanjem trenera, sportaša ili osoblja. Pozitivna kultura ne znači da se svi igrači moraju slagati i biti najbolji prijatelji jedni s drugima, niti itko treba biti prisiljen na to, već ono što se od njih očekuje je da trebaju znati vrijednosti, norme kluba i da grade i djeluju zajedno. Organizacije i sportaši koji su usmjereni na razvoj i poboljšanje a ne samo pobjedu, biti će motiviraniji, učiti će zajedno i neće se usredotočiti samo na jedan cilj.

Primjer kluba koji ima odličnu organizacijsku kulturu je Liverpool F.C. Prema portalu Linked In (2020) otkako je Jurgen Klopp došao na mjesto trenera kluba i u klub donio novu svježinu i zaraznu energiju, klub je uspješno napredovao. Klopp je u svome klubu iznio točno što očekuje od igrača i osoblja, također bitna stavka je da potiče preuzimanje rizika i iznošenje vlastitih ideje. Osim toga promovira klansku kulturu, očekuje od igrača da se ponašaju kao obitelj, također ovaj trener svoj je tim i njihove obitelji više puta odveo na odmor. Njegova kultura prenijela se i na navijače sa kojima zajedno slavi na tribinama. Klopp-ovo vodstvo vođeno je empatijom a ne egom, on daje jasne smjernice za izvršenje zadatka i u tome je uspješan. Pod njegovim vodstvom Liverpool je osvojio Premier ligu, a njegovi igrači bili su nominirani za najbolje igrače svijeta. Primjer je ovo kako sjajni vođe itekako utječu na atmosferu i kulturu u klubu.

## 4. Organizacijska kultura u nogometnom klubu Osijek

Nogometni klub Osijek najveći je nogometni klub u gradu Osijeku ali također vrlo značajan na području Hrvatske. 1947. nastaje klub koji se tada zvao Proleter, nekoliko godina kasnije mijenja ime u NK Slavonija, a od 1967. do danas poznat je pod imenom nogometni klub Osijek. Osim godine nastanka kluba, neke od značajnih godina u povijesti ovoga kluba su 1980. kada je otvoren novi stadion Gradski Vrt, osvajanje prvog trofeja (Kup Hrvatske) sezone 1994/95. itd.

Organizacijska kultura nogometnog kluba tijekom godina se mijenjala, do 2017. klub je djelovao u slaboj kulturi, zaposlenici nisu djelovali u skladu sa vrijednostima, odnosno nisu imali zajedničke temeljne vrijednosti. Mnogi zaposlenici nisu bili zadovoljni radnim uvjetima. No, i dalje je postojala vjera i motivacija da će klub zajedno sa svojim igračima ponovno uspostaviti snažnu organizacijsku kulturu i održati uspjeh. Nakon privatizacije kluba 2016. godine, NK Osijek je doživio promjene koje su utjecale na organizacijsku kulturu i strukturu. Strukture nogometnih organizacija ne razlikuju se puno od korporacija, nogometna organizacija također na vrhu ima predsjednika i upravni odbor, struktura također ovisi i o ciljevima organizacija. „Organizacijska struktura Nogometnog kluba Osijek omogućuje fleksibilnost i učinkovitost u poslovanju te je potpuno okrenuta svojim ključnim dionicima: navijačima i partnerima. Društvo je organizirano u nekoliko funkcionalnih jedinica unutar kojih se nalaze predani zaposlenici. Oni čine dinamične timove koji rastu zajedno sa svim aspektima organizacije“ piše službeni portal NK Osijeka (2022). Ljudski potencijal kluba čine odbor, treneri, fizioterapeuti, tajnici, ekonomi, sportaši i drugi. Sportski menadžer i trener najutjecajnije su osobe u klubu, ključni su za rezultate kluba na terenu. Unutar organizacije naglasak je na dugoročnom razvoju ljudskih potencijala.

Organizacijsku kulturu nogometnoga kluba čine vidljivi i nevidljivi simboli koje se opisuje u nastavku rada.

Vidljivi simboli nogometnoga kluba su oprema poput dresova, fizička okolina, grb... „Otkako je hrvatske samostalnosti, grb je redizajniran s križom u lijevom gornjem kutu, kunom u sredini i šesterokrakom zvijezdom u desnom gornjem kutu. Križ, dakako, simbolizira vjeru i pripadnost kršćanskoj civilizaciji, kuna je dio povijesnog grba Slavonije, a Marsova zvijezda bitan je dio slavonskog grba još od daleke 1496. godine kada ga je svojom poveljom potvrdio kralj Vladislav II Jagelović i simbol je stoljetne borbe za održanje i samobitnost.“ (NK Osijek,





Osijek očekuje se na novome stadionu. Predviđa se da će novi stadion biti otvoren u proljeće 2023. godine. Novi stadion na Pampasu predstavlja rast i razvoj kluba i njegovih djelatnika ili kako navodi službena stranica NK Osijeka (2022) stadion će biti baza za razvoj. Izgled novoga modernoga stadiona biti će bitan za osoblje i navijače jer će biti stvorena atmosfera koja je privlačna za sve koje ulaze u prostor stadiona i kampa.

NK Osijek (2022) ima 5 temeljnih vrijednosti:

- Poštovanje-poštovanje kluba znači poštivati sve u organizaciji, navijače i konkurente. Poštuju se međusobne razlike, u sportu je vrlo važna pravedna igra i poštivanje svoga protivnika.
- Ambicija- u klubu ambicija je stalna težnja prema maksimumu. Ambicioznost u sportu i poslu praćena motivacijom, radom, disciplinom, strpljenjem i odgovornošću jedini je put do željenog cilja.
- Predanost- predanost je vođena osjećajem svrhe, rad, trud, odricanje, učenje i predanost odlikuju cijelu organizaciju i odlikuju nogometaše NK Osijeka. Nogometni klubovi pa i sam NK Osijek zajedno sa stručnim osobljem uspostavili su kazne ukoliko se netko od sportaša ne drži dogovora, npr. kazna za kašnjenje ili izostanak. Ovo je važno jer kada se pozitivna vrsta ponašanja nagrađuje, a negativno ponašanje kritizira s vremenom utječe na ponašanje i stavove pojedinca. Pozitivni ishod je da igrači i organizacija promoviraju pozitivna ponašanja te će to postati dio kulture.
- Strast- da bi se uspjeh postigao, u timu treba vladati strast i ljubav prema sportu. Strast u najvećoj mjeri dijele s navijačima, što im pomaže kontinuirano rasti.
- Zajedništvo- igrači, treneri, navijači i drugi djeluju kao jedno, usklađeni su imaju zajedničke ciljeve i vrijednosti, podržavaju jedni druge kako u nogometu tako i u drugim sferama života. Zajednica je odgovorna za poslovne partnere koji vode ka održivoj uspješnijoj budućnosti kluba.

Solidarnost i briga za druge velika je vrijednost NK Osijeka. Tijekom godina klub je sudjelovao u različitim humanitarnim akcijama. Prema portalu NK Osijeka (2022) kalendar za 2023. godinu „Ovo je Osijek“ ima u cilju podići svijest o udrugama na području grada Osijeka. Neke od udruga koje su dio kalendara su Udruga pobjede (zaštita i poticanje prava životinja), Udruga gluhoslijepih osoba grada Osijeka i Osječko-baranjske županije zajedno sa još 10 udruga. Osim toga na svojoj službenoj stranici i društvenim mrežama, NK Osijek pomoću takozvanog „hashtaga“ Pokrenimograd promovira druženje sa navijačima, udrugama,

događanjima poput darivanja krvi i slično. Primjer je ovo kako nogometni klubovi svoju popularnost usmjeruju na važnost humanitarnog i socijalnog rada. Osim toga poniznost kao dio vrijednosti pokazuje da se tim konstantno nastoji poboljšati.

Timski rad u nogometnom klubu znači da igrači stavljaju tim na prvo mjesto, također organizacija očekuje od svih da daju maksimalne napore kako bi ostvarili ciljeve. NK Osijek se susreo sa raznim promjenama, te promjene osigurale su transformaciju kulture i uspjeh. Svi članovi organizacije trebaju raspravljati o promjenama. Komunikacija u klubu nije povezana samo za klupski uspjeh, već poboljšava odnose unutar ureda stoga, komunikacija je stoga vrlo je važna. Svojim interakcijama grade sebe kao pojedinca. Članovi organizacije imaju priliku razviti svoje vještine i osjećati se kao da su dio organizacije. Kultura u nogometnom klubu Osijek omogućuje članovima da se osjećaju cijenjeno i da grade svoj klub kao jedno.

Organizacijska kultura utječe na odabir sponzorstva. NK Osijek djeluje u pozitivnoj kulturi, potiču osjećaj timskoga rada, pa tako svojom kulturom klub lakše privlači potencijalne sponzore. Sponzorstvo je važno za nogometne klubove jer im može pomoći u financiranju sredstava.

Osim prve i druge momčadi nogometnoga kluba, NK Osijek ima svoju školu nogometa, ponašanja i uvjerenja svih zaposlenika utječu i na razvoj mladih nogometaša. „Uvjeti za rad, posebice što se tiče terena, bit će uzdignuti na najvišu razinu izgradnjom Kampa na Pampasu, a predviđeno je da to bude u proljeće 2021. godine. Novi stadion i trening kamp bit će mjesto koje će nuditi savršene uvjete za treniranje i odgajanje nekih novih generacija osječkih nogometaša koji će, poput onih koji su ostavili značajan pečat na svjetskim i europskim nogometnim travnjacima, pisati budućnost osječkog nogometa.“ (NK Osijek, 2022) Škola nogometa NK Osijeka uči mlade sportaše normama, pravilima ponašanja koje trebaju implementirati u sport, trening i svakodnevni život. Njegovanje talenata vrijednost je kluba, klubovi koji imaju škole nogometa za mlade momčadi koje treniraju, daju priliku mladima da budu uspješni i priključe se seniorskim momčadima.

Nogometni klub Osijek djeluje u dinamičnome okruženju, djeluju kao klanska, adhokratska i tržišna kultura. Klub djeluje jedinstveno kao tim i zajednica. Sportski timovi igraju za pobjedu te to implementiraju u kulturu. Inovativnost, jedinstvenost i želja za rastom karakteristike su ovoga kluba u posljednjih pet godina. Okruženje nogometnoga kluba je prijateljsko i djeluje u ugodnoj atmosferi.

## 5. Rasprava

Uzimajući sveobuhvatan pogled na gore navedenu teorijsku podlogu, definicije, organizacijska kultura su sveukupna uvjerenja, vrijednosti, rituali i obrazaca ponašanja koje organizacija provodi. Organizacijska kultura također može osigurati pozitivne ishode kao što je jačanje identiteta članova, promicanje stabilnosti i bolja međusobna komunikacija. Kultura može biti i negativna kada dođe do organizacijskih promjena. Za većinu organizacija, organizacijska kultura ključna je za uspostavljanje pozitivnog korporativnog imidža, no može biti i negativna ovisno o internom i eksternom utjecaju.

Također organizacije bi trebale procijeniti karakteristike vlastitoga tržišta i konkurencije prije nego što se odluče za vrstu kulture. Na primjer, sportske organizacije trebale bi trebale koristiti inovativnu i timsku kulturu. Iako je organizacijska kultura fleksibilan mehanizam, nije ju lako promijeniti.

Organizacijska kultura u sportskim organizacijama vrlo je bitna za uspješnost organizacije. Osim toga, kultura treba biti poznata potencijalnim ili novim zaposlenicima i sportašima. Na primjer, prostorija koja sadrži medalje i povijesnu baštinu kluba prikazuje na kakvoj je povijesti klub sagrađen, ili pak knjiga koja se poklanja novom pojedincu kluba koja sadrži sve podatke o klubu poput njegove tradicije, vrijednosti i strukturi kluba. Menadžerima treba biti na umu da je kulturološka usklađenost kod potencijalnog zaposlenika vrlo važna. Organizacijsku kulturu možemo objasniti pomoću sante leda, samo vrh sante je ono vidljivo javnosti, dok su vrijednosti ponašanja, norme u organizaciji puno veće i važnije za organizaciju. Kada je kultura organizacije izvrsna, osigurava se visoka razina motivacije zaposlenika, zaposlenici su tada predani i produktivniji u radu. Stoga izvrsna organizacijska kultura ima izravan utjecaj na uspjeh i smanjuju se troškovi organizacije. Uspješne sportske organizacije dijele jedan zajednički čimbenik, prepoznaju jaku kulturu i provode ju. Doprinos sportskom klubu je kada svi djeluju kao zajednica. Također kultura mora biti spremna na promjene i prilagodljivost.

Izbori na koji će se način zaposlenici ponašati i djelovati očituju se u organizacijskoj strukturi i organizacijskoj kulturi. Organizacijska struktura način je na koji organizacija određuje uloge, odgovornosti i protok informacija unutar organizacije.

Ako je kultura slaba, npr. igrači nisu na istoj strani mentalno jedni s drugima i osjećaju se iscrpljeno, mogu se osjećati izolirano. Rezultat toga je pad motivacija. Loša kultura na

radnom mjestu dovodi do stresa, troškova, zdravstvenih problema... Stoga težnja prema pozitivnoj kulturi nije samo korisna za ljude koji su zaposleni i potencijalno osoblje već i za produktivnost organizacije. Kao što je navedeno u prethodnim dijelovima ovoga rada, u organizaciji je bitno da se ljudi osjećaju podržano, da ne postoji diskriminacija ili uznemiravanje.

Korporacije od sportskih organizacija mogu naučiti ponešto o organizacijskoj kulturi. Prvo je to što se u nogometnom klubu među svim uzrastima uči disciplini i poštivanju pravila. Svaki uspješan sportski tim ima jasno definiranu misiju, svi članovi su usklađeni sa ciljevima koje zajedno grade, surađuju jedni s drugima i najbitnije dobra timska kultura izgrađena je na pozitivnoj atmosferi. Sportski timovi mogu biti i vrlo autentični.

Nogometni klub Osijek doživio je razdoblje propadanja organizacije, no nakon uspostave ovih strategija, strukture i kulture dovelo je do mjerljivo boljih ciljeva i ponovnom razvoju snažne organizacijske kulture.

Organizacijska kultura u sportskim organizacijama vrlo je bitna za uspješnost organizacije. Osim toga, kultura treba biti poznata potencijalnim ili novim zaposlenicima i sportašima. Na primjer, prostorija koja sadrži medalje i povijesnu baštinu kluba prikazuje na kakvoj je povijesti klub sagrađen.

## 6. Zaključak

Organizacijska kultura predstavlja skup vrijednost zajedno sa tradicijom, stavovima, simbolima organizacije. Organizacijska kultura utječe na učinkovitost i rezultate organizacije. Organizacije djeluju u skladu sa vrijednostima koje su odraz suvremenoga društva poput održivosti, brige o potrošačima, pouzdanosti i brizi za okoliš. U sportskim organizacijama ambicija i timski duh temelji su organizacijske kulture. Kultura se ne može lako odrediti niti kopirati. Stvaranje kulture zahtjeva komunikaciju, društvene odnose te posvećenost njome tijekom dugoročnog vremena. Organizacija se može razviti bez doprinosa u kulturi, ali takvo organizacijsko djelovanje neće biti zdravo i pozitivno. Na stvaranje utječu razni čimbenici poput vanjskih čimbenika koji su npr. običaji i tradicije, politike mogu također utjecati na kulturu organizacije. Organizacijska kultura se odražava i u uredskom okruženju, za NK Osijek to je bijelo-plava boja u interijeru, dok im je kodeks odijevanja sportskoga tipa. Organizacijska kultura također se odražava u zadovoljstvu kupaca, u slučaju nogometnog kluba navijača koji su potpora kluba. Organizacijska kultura djeluje i na nove djelatnike, osobe koje rade u nogometnom klubu djeluju u dinamičnom i fleksibilnome radnom okruženju. Organizacije s izvrsnom kulturom imaju veće stope zadržavanja zaposlenika, njihovi zaposlenici motiviraju jedni druge i uspješno odrađuju zadatke.

Kada sportske organizacije imaju odličnu kulturu i strategiju, to klubu može donijeti velike prednosti. Nogometni klub Osijek djeluje inovativno, koriste marketing fokusirajući se na ciljanu publiku, spremni su na preuzimanje rizika, također djeluju u zajedništvu. Pitanje koje je ostalo otvoreno, je pitanje budućnosti organizacijske kulture NK Osijeka. Sa otvaranjem novih uredskih prostora, stadiona i kampa za mlade, zasigurno će se poboljšati uvjeti rada i u organizaciju donijeti novu svježinu, NK Osijek čeka budućnost sa novim zaposlenicima i igračima koji će se morati uklopiti u postojeću kulturu ali i donijeti vlastita stajališta. Klub i navijači vjeruju kako će novo fizičko okruženje donijeti nove uspjehe i pobjede na terenu. Nogometni klub Osijek svoju kulturu može poboljšati participativnom kulturom, odnosno konstantnim povratnim informacijama osoblja, poticanjem svih da daju svoje ideje, mišljenja i da se ne boje preuzeti rizik. Ovakva kultura u organizaciji može dovesti do kreativnije i angažiranije radne snage.

## 7. Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1991). *Organizacijska kultura*.

Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/228434>. [pristupljeno 12. prosinca 2022.]

2. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator

3. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/136748>. [pristupljeno 7. prosinca 2022.]

4. Brčić, R. (2002). Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, *Ekonomski pregled*, 53(11-12), str. 1048-1069. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/44737>. [pristupljeno 3. prosinca 2022.]

5. Breathe HR (2021). *Culture economy report*. Dostupno na: <https://www.breathehr.com/en-gb/resources/culture-economy-report-2021>. [pristupljeno 9. prosinca 2022.]

6. Built in (2022). *Bad company culture*. Dostupno na: <https://builtin.com/company-culture/bad-company-culture-2022>. [pristupljeno 27. listopada 2022.]

7. Chatpunyakul, C., Gulthawatvichai S., Gulthawatvichai, T. (2019). *Effect of organizational culture on psychological empowerment among job employes: a case of professional football coaches in Thailand*. Dostupno na: <file:///C:/Users/38595/Downloads/240455-Article%20Text-824898-1-10-20200312.pdf>. [pristupljeno 4. siječnja 2023.]

8. Entrepreneur (2018). *10 examples of companies with fantastic cultures*. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/10-examples-of-companies-with-fantastic-cultures/249174>. [pristupljeno 4. prosinca 2022.]

9. FIFA (2022). *Campaigns*, Dostupno na: <https://www.fifa.com/social-impact/campaigns>. [pristupljeno 11. prosinca 2022.]

10. FIFA watch (2016). *Mission, vision, values*. Dostupno na: <https://fifa.watch/mission-vision-values/>. [pristupljeno 2. prosinca 2022.]

11. Forbes (2018). *Reasons why google deserves its best company culture award*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/02/08/13-reasons-google-deserves-its-best-company-culture-award/?sh=5aa3cf6d3482> . [pristupljeno 27. listopada 2022. ]
12. Geohistory (2018). *The cultural diplomacy of FIFA*. Dostupno na: <https://geohistory.today/cultural-diplomacy-fifa/>.
13. Golner, D. (2022). Organizacijska kultura. Dostupno na: [https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska\\_kultura.pdf](https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf) . [pristupljeno 27. listopada 2022.]
14. Goodwyn, M., Gittell J.H. (2011). *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, [Online] Dostupno na; [https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=acHnScKqPGIC&oi=fnd&pg=PA311&dq=edgar+schein+organizational+culture+and+leadership+a+dynamic+view&ots=3QaKwew6DS&sig=NSHDbQiFi4jIlfubrFkgW0ok2iI&redir\\_esc=y#v=snippet&q=schein&f=false](https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=acHnScKqPGIC&oi=fnd&pg=PA311&dq=edgar+schein+organizational+culture+and+leadership+a+dynamic+view&ots=3QaKwew6DS&sig=NSHDbQiFi4jIlfubrFkgW0ok2iI&redir_esc=y#v=snippet&q=schein&f=false) . [pristupljeno 12. prosinca 2022.]
15. Iorgulescu, A., Marcu, M. (2016). *Vidljiva manifestacija organizacijske kulture* . Dostupno na: [https://sserr.ro/wp-content/uploads/2019/02/SSERR\\_2018\\_5\\_2\\_71\\_77.pdf](https://sserr.ro/wp-content/uploads/2019/02/SSERR_2018_5_2_71_77.pdf) . [pristupljeno 4. siječnja 2023.]
16. Kim, J., Jung, H.-S. (2022). *Učinak kompetentnosti zaposlenika i organizacijske kulture na percipirani stres kod zaposlenika za bolje radno mjesto*. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19084428> . [pristupljeno 4. siječnja 2023.]
17. Linked In (2020). *Lessons in leadership and culture*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/lessons-leadership-culture-creation-from-jurgen-kloppts-shane-o-leary>. [pristupljeno 10. prosinca 2022.] Linked In (2021.). *Four types of organisational culture*. Dostupno na: [https://www.linkedin.com/pulse/4-types-organisational-culture-sepideh-moussavi?trk=read\\_related\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/4-types-organisational-culture-sepideh-moussavi?trk=read_related_article-card_title). [pristupljeno 6. prosinca 2022.]
18. Linked In (2022). *Unacceptable behaviours at workplace*. Dostupno na: [https://www.linkedin.com/pulse/unacceptable-behaviors-workplace-angie-sofronidou\\_2018](https://www.linkedin.com/pulse/unacceptable-behaviors-workplace-angie-sofronidou_2018) . [pristupljeno 1. prosinca 2022.]
19. Malbašić, I. (2018). *Upravljanje organizacijskim vrijednostima*. Zagreb: Školska knjiga.



20. Management study guide (2020). Edgar Schein model. Dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/edgar-schein-model.htm>. [pristupljeno 29. listopada 2022.]
21. Mesić M. (2007). Pojam kulture u raspravama o multikulturalizmu. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/257792> . [pristupljeno 4. siječnja 2023.]
22. National bureau of economic research (2021.) Dostupno na: <https://www.nber.org/papers/w23255> . [pristupljeno 8. prosinca 2022.]
23. NK Osijek (2022). Dostupno na: <https://nk-osijek.hr/>. [pristupljeno 29. listopada 2022.]
24. Pathiranaige, L.Y., Jayatikale, K.V.L., Abeysekera, R. (2020.) *Publikacija o organizacijskoj kulturi i utjecaj na preformancu*. Dostupno na: [https://www.ijmae.com/article\\_117964\\_4e981ead39013e8a2e563f6faa2ea852.pdf](https://www.ijmae.com/article_117964_4e981ead39013e8a2e563f6faa2ea852.pdf) . [pristupljeno 4. siječnja 2023.]
25. Popkochev, T., Tsvetkov, V. (2021). *Profile of the organizational culture in youth club football*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/357184868\\_PROFILE\\_OF\\_THE\\_ORGANIZATIONAL\\_CULTURE\\_IN\\_YOUTH\\_CLUB\\_FOOTBALL\\_THE\\_PRESENT\\_SITUATION\\_IN\\_BLAGOEVGRAD\\_REGION](https://www.researchgate.net/publication/357184868_PROFILE_OF_THE_ORGANIZATIONAL_CULTURE_IN_YOUTH_CLUB_FOOTBALL_THE_PRESENT_SITUATION_IN_BLAGOEVGRAD_REGION) . [pristupljeno 4. siječnja 2023.]
26. ResearchGate (2022). *Leadership and Organizational Culture in Football*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/362084155\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_in\\_Football\\_A\\_Coaches'\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/362084155_Leadership_and_Organizational_Culture_in_Football_A_Coaches'_Perspective). [pristupljeno 25. listopada 2022.]
27. Robbins, S. P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: MATE.
28. Schultz, M.(2017). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. [Online] Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=HtwgAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=On+Studying+Organizational+Cultures&hl=hr&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=On%20Studying%20Organizational%20Cultures&f=false](https://books.google.hr/books?id=HtwgAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=On+Studying+Organizational+Cultures&hl=hr&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=On%20Studying%20Organizational%20Cultures&f=false) . [pristupljeno 4. prosinca 2022.]
29. Sikavica, P., Bahtijerević-Šiber, F. (2004). *Menadžment*. [Online] Dostupno na: <https://books.google.hr/books?id=vv48bSUiQa0C&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false> . [pristupljeno 10. prosinca 2022.]
30. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator

31. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
32. Stipić Topić, D., Tomaš, A., Leko, O. (2021). *Organizacijska osobnost i kultura*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/403605> . [pristupljeno 4. siječnja 2023.]
33. Sušan, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Zagreb: Naklada Slap. Zagreb.
34. Tedla-Bayeh, T. (2022). *Utjecaj organizacijske kulture na preformansu*. Dostupno na: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3612&context=dissertations> . [pristupljeno 4. siječnja 2023.]
35. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brkić, R., Šehanović, J. (2004a). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara.
36. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004b). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/294262>. [pristupljeno 13. prosinca 2022.]
37. Quinncassociation (2022). *Culture typology*. Dostupno na: [https://www.quinnassociation.com/en/culture\\_typology](https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology). [pristupljeno 1. prosinca 2022.]
38. Yusof, N. (2009). *Organizacijski simboli: odrazi organizacijske kulture?*. Dostupno na: <https://e-journal.uum.edu.my/index.php/ijms/article/view/9961> . [pristupljeno 4. siječnja 2023.]

## **Popis slika**

1. Slika 1.- NK Osijek (2022). Dostupno na: <https://nk-osijek.hr/klub/identitet/grb/>. [pristupljeno 29. listopada 2022.]