

Analiza posebnosti upravljanja organizacijskom kulturom u javnom i privatnom sektoru

Ćosić, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:728120>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

MARINA ĆOSIĆ

**ANALIZA POSEBNOSTI UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKOM
KULTUROM U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

MARINA ĆOSIĆ

**ANALIZA POSEBNOSTI UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKOM
KULTUROM U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU**

Završni rad

JMBAG: 0303081134, redovna studentica
Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Organizacija
Znanstveno područje: Društvena znanost
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2021.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marina Ćosić, kandidatkinja za prvostupnicu ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Marina Ćosić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom „Analiza posebnosti upravljanja organizacijskom kulturom u javnom i privatnom sektoru“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
2.1. Pojam, uloga i značenje organizacije	2
2.2. Pojam i definicije organizacijske kulture	4
2.3. Uloga organizacijske kulture	6
2.4. Vrste organizacijske kulture	8
2.5. Elementi organizacijske kulture	10
2.6. Simboli organizacijske kulture	11
2.7. Upravljanje organizacijskom kulturom	13
2.7.1. <i>Oblikovanje organizacijske kulture</i>	13
2.7.2. <i>Održavanje (njegovanje) organizacijske kulture</i>	16
2.7.3. <i>Mijenjanje organizacijske kulture</i>	17
3. POSEBNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNIH SUBJEKATA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU	19
3.1. Javni sektor	19
3.1.1. <i>Pojam i značajke javnog sektora</i>	19
3.1.2. <i>Javni sektor u Republici Hrvatskoj</i>	20
3.1.3. <i>Organizacija javnog sektora</i>	22
3.2. Privatni sektor	24
3.2.1. <i>Pojam i značajke privatnog sektora</i>	24
3.2.2. <i>Privatni sektor u Republici Hrvatskoj</i>	25
3.2.3. <i>Organizacija privatnog sektora</i>	26
4. ANALIZA POSEBNOSTI UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKOM KULTUROM NA PRIMJERU ODABRANIH POSLOVNIH SUBJEKATA IZ JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA	28
4.1. Hrvatska radiotelevizija – poslovni subjekt iz javnog sektora	28
4.1.1. <i>Opći podaci o Hrvatskoj radioteleviziji</i>	28
4.1.2. <i>Organizacijska struktura Hrvatske radiotelevizije</i>	29
4.1.3. <i>Organizacijska kultura Hrvatske radiotelevizije</i>	31
4.2. Maistra Hospitality Group d.d. – poslovni subjekt iz privatnog sektora	35
4.2.1. <i>Opći podaci o poduzeću Maistra Hospitality Group d.d.</i>	35

4.2.2. Organizacijska struktura poduzeća Maistra Hospitality Group d.d.	37
4.2.3. Organizacijska kultura poduzeća Maistra Hospitality Group d.d.	39
4.3. Kritički osvrt na organizacijsku kulturu odabranih poslovnih subjekata iz privatnog i javnog sektora	44
4.4. Usporedba upravljanja organizacijskom kulturom u javnom i privatnom sektoru	46
5. ZAKLJUČAK	48
LITERATURA	50
POPIS SLIKA	52
SAŽETAK	53
SUMMARY	54

1. UVOD

Tijekom čitavog svog života čovjek se služi organizacijom i pripada raznim oblicima organizacija i to sve u svrhu lakšeg ostvarenja određenih ciljeva. Organizacija pomaže čovjeku u ostvarenju postavljenih ciljeva koje on sam ne bi mogao postići te ga uči kako ih što brže, racionalnije i kvalitetnije ostvariti. Osim kao jedno od sredstava za realizaciju ciljeva, organizacija uključuje brojne uloge, aktivnosti, resurse te svjesno udruživanje ljudi i to sve radi ispunjenja određenih zadataka uz najmanji mogući napor.

U početku razvoja organizacije kao znanosti naglasak je bio na tzv. „tvrdim“ varijablama organizacije, odnosno strukturi, tehnologiji, strategiji i veličini poduzeća, dok se danas sve veću pažnju usmjeravaju ka tzv. „mekim“ varijablama organizacije, među koje spada i organizacijska kultura. Organizacijska kultura smatra se jednim od bitnijih čimbenika uspješnog poslovanja svakog poduzeća. Ona zapravo označuje način života i rada svake organizacije, a uključuje zaposlenike, njihove vrijednosti, uvjerenja, stajališta, njezine simbole, ceremonije, rituale, jezik, žargon i dr.

Svrha ovog Završnog rada je uvidjeti razliku između upravljanja organizacijskom kulturom u javnom i privatnom sektoru. Promatrani subjekt javnog sektora je *Hrvatska radiotelevizija*, jedina javna medijska kuća u Republici Hrvatskoj, dok je kao subjekt privatnog sektora promatrano jedno od vodećih hotelijerskih poduzeća Hrvatske, *Maistra Hospitality Group*. Analiza organizacijske kulture oba poslovna subjekta provedena je temeljem njihovih vidljivih i nevidljivih simbola. Uočeno je da s obzirom na sektor kojem pripadaju, privatnom ili javnom, jedna poduzeća imaju više izražene vidljive simbole organizacijske kulture, dok su kod drugih više izraženi nevidljivi simboli.

Tematika čitavog rada obrađena je kroz tri glavne cjeline. Uz Uvod i Zaključak kao osnovne cjeline, ostale su: Organizacija i organizacijska kultura, zatim Organizacija poslovnih subjekata javnog i privatnog sektora te Analiza, kritički osvrt i usporedba upravljanja organizacijskom kulturom poduzeća iz javnog (Hrvatska radiotelevizija) i privatnog sektora (Maistra Hospitality Group d.d.).

2. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1. Pojam, uloga i značenje organizacije

Riječ organizacija grčkog je porijekla, a izvedena je iz starogrčke riječi „organon“ koja je značila oruđe, alat, naprave, sprave, glazbeni instrument, ali i pravljenje, stvaranje organizacije.¹ Aristotel je pod pojmom organizacije podrazumijevao unutarnju povezanost, odnosno ustrojstvo, što se često povezuje s oblikovanjem organizacije. U skladu s time, u hrvatskom jeziku se za organizaciju koristi riječ ustrojstvo, dok se za organizacijsku jedinicu koristi pojam ustrojstvena jedinica.

Za organizaciju se kaže da je univerzalno primjenjiv pojam jer služi za određivanje različitih aktivnosti organiziranja, u različitim sferama društvenog života. Prema mnogim teoretičarima pojam organizacije nije jednoznačan, zbog čega ga se koristi u dvostrukom smislu; u prvom za označavanje procesa organiziranja nekih aktivnosti, a u drugom za označavanje rezultata tog procesa s kojima se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života.² Svaka organizacija nastaje kao rezultat procesa organiziranja te prikazuje stanje organizacije u određenom trenutku. Naime, organizacija je ujedno i institucija i otvoreni sustav koji je u stalnoj interakciji sa svojom okolinom te je stoga bitno poimati organizaciju kao stanje, proces, instituciju i otvoreni sustav. Također, na organizaciju se gleda i kao znanstvenu disciplinu kojoj je uloga dati odgovore na pitanja kako i pomoću kojih metoda se može uspostaviti optimalna organizacija.

S obzirom na široko poimanje organizacije, ne postoji jedna univerzalna definicija organizacije. Brojni autori organizaciju definiraju kao sredstvo za ostvarivanje ciljeva, no ipak postoje autori koji naglasak stavljaju na aktivnosti, uloge, resurse, povezivanje ljudi i sl. Osnovna obilježja svake organizacije jesu: cilj, tj. zadatak koji se želi postići, zatim skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala te njihova racionalna upotreba. Temeljem navedenih obilježja organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim

¹ Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., *Organizacija*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 3.

² Sikavica P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 11.

mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.³ Opća definicija organizacije stavlja naglasak na svjesno udruživanje ljudi koji su povezani zajedničkim interesima, aktivnostima i zadacima. Bitno obilježje svake organizacije je i cilj koji se želi ostvariti, jer bez željenog cilja nema niti organizacije. Za postizanje željnog cilja potrebna su određena sredstva pomoću kojih će se ostvariti zadani ciljevi organizacije.

Organizacija se razvila sa samom pojavom čovjeka, jer čovjek nikada nije mogao te ni dan danas ne može bez organizacije. Čovjek je u svakom razdoblju svog života pripadao raznim organizacijama, a da toga nije ni bio svjestan, od početnih lovačkih skupina pa sve do današnjih suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Od rođenja pa sve do smrti, točnije cijeli svoj život čovjek živi i pripada određenim organizacijama. Čovjek je oduvijek bio upoznat s organizacijom, njezinom uporabom i oblikovanjem. Razvojem proizvodnih snaga, koje su pratili razni društveno-ekonomski odnosi, razvila se organizacija kakvu danas poznajemo.

Značenje organizacije je široko i ne odnosi se samo na čovjekovu privrednu, odnosno gospodarsku djelatnost, već na njegovu cjelokupnu radnu i životnu aktivnost. Organizacija pomaže čovjeku u ostvarivanju mnogih ciljeva koje on sam ne bi mogao postići i uči ga kako ih brže, kvalitetnije i racionalnije ostvariti. Također, organizacija omogućuje realizaciju najsloženijih zadataka čime proširuje čovjekove individualne snage i od njih stvara društvenu snagu. Značenje organizacije proizlazi i iz prirode samog čovjeka kao društvenog bića, jer čovjek kao živo biće ima potrebu koristiti svoje umne i fizičke sposobnosti u zajednici kojoj pripada te biti u stalnoj komunikaciji s ostalima.⁴

Osim pozitivnih aspekata organizacije, postoje i oni negativni. Organizacija nekada nepovoljno utječe na čovjekovo ponašanje, odnosno sputava ga i dovodi u podređeni položaj. Često se čovjeku nameću zadaci koje on fizički ne može odraditi ili su u suprotnosti s njegovim poimanjem rada. Tada se čovjek osjeća otuđenim, što uvelike utječe na produktivnost organizacije, ali i psihičko i fizičko stanje čovjeka, odnosno pripadnika određene organizacije.

³ Sikavica P., Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999., str. 13.

⁴ Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., *Organizacija*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 84.

2.2. Pojam i definicije organizacijske kulture

Prije definiranja pojma organizacijske kulture potrebno je objasniti što je to zapravo kultura. Kultura u najširem smislu riječi označava preradbu i usavršavanje nečega, neke građe, nekog materijala za određenu svrhu. Najkraće rečeno, riječ je o oplemenjivanju.⁵ Opći pojam kulture služi za razumijevanje organizacijske kulture koja je sastavni dio opće kulture i vrijednosnog sustava društva u cjelini.

Pojam organizacijska kultura prvi put se pojavljuje davne 1972. godine nakon objave djela „*U potrazi za izvrsnošću*“ autora T. J. Petersa i R. H. Watermana. U svome djelu istaknuli su važnost organizacijske kulture kao jednog od najbitnijeg čimbenika svakog uspješnog poduzeća, odnosno organizacije. Od tada naglo raste interes za proučavanje korporacijske kulture iliti kulture poduzeća u svim razvijenim zemljama svijeta. Počinju se objavljivati brojni znanstveni i stručni radovi na temu organizacijske kulture te je čak Sveučilište Harvard u svoj nastavni plan uvrstio kolegij iz korporacijske kulture.

Organizacijska kultura razvila se paralelno s organizacijom, no tada nije imala vrijednost kakvu danas posjeduje. U samim počecima istraživanja organizacije, koja se vežu uz klasičnu, neoklasičnu i modernu teoriju organizacije, pažnja je bila usmjerena na strukturu, tehnologiju, strategiju, veličinu poduzeća i sl., odnosno na tzv. „tvrde“ varijable organizacije. Međutim, pojavom procesa diversifikacije, divizionalizacije, decentralizacije organizacije i oblikovanjem novih organizacijskih struktura, omogućen je rast i razvoj organizacija uz pomoć tzv. „mekih“ varijabli, među koje spada i organizacijska kultura.

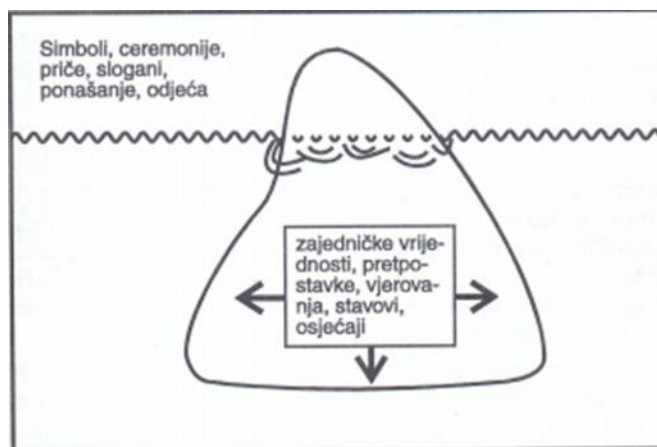
Niti jedna organizacija nije identična. Razlikuje se po svojim karakteristikama, ciljevima, vrijednostima i vjerovanjima koje njeguje i sl. Isto tako, svaka organizacija ima drugačiju kulturu. Kultura organizacije često se veže uz njezine zaposlenike, točnije ono što je kultura za organizaciju to je osobnost za pojedinca. Temeljem navedenog zaključuje se kako je organizacijska kultura zapravo osobnost neke organizacije. Ona pokazuje kakvi smo, što mislimo, vjerujemo i osjećamo. Ukoliko je pojedinac nezadovoljan, nesretan i

⁵ Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., *Organizacija*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 541.

usamljen, vrlo je vjerojatno da će se to odraziti i na samu kulturu organizacije, njezin identitet i poslovanje te je stoga prijeko potrebno razvijati i održavati korporacijsku kulturu.

Mnogi autori bavili su se definiranjem organizacijske kulture, zbog čega u nastavku slijede različita poimanja korporacijske kulture. Prema R. M. Donnellyju korporacijsku kulturu je teško obuhvatiti, jer je zatvorena u plimu i oseku života i utjelovljena u ljudima u svakoj organizaciji.⁶ Naime, navedeni autor kaže da shvaćanje, vrijednosti, etika, životni stil i karakter izvršnih direktora u velikoj mjeri, ali i neposredno podređenih, stvaraju kulturu poduzeća. Na sličan način korporacijsku kulturu definira i A. Sharplin prema kojemu je ona sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvodeći norme ponašanja. Jedan od vodećih stručnjaka za korporacijsku kulturu H. M. Schwartz kaže kako kultura daje ljudima smisao kako da se ponašaju i što trebaju činiti. Sličnog razmišljanja su K. Glücksburg i M. Ochner koji definiraju organizacijsku kulturu kao dugogodišnje, uvijek jednako, efektivno doživljavano održavanje vrijednosti u odnosu prema nekom proizvodu ili marki.⁷

Slika 1. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture



Izvor: Sikavica P., Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999., str. 598.

⁶ Sikavica P., Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999., str. 595.

⁷ *ibidem*, str. 596.

Temeljem navedenih definicija uočavaju se dva pristupa, odnosno razine u definiranju organizacijske kulture. Prvi pristup je nevidljiv koji kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća. Drugi pristup je vidljiv i veže se uz dugogodišnje, uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću. Pod vidljive znakove spadaju: simboli, ceremonije, priče, slogani, stil odijevanja zaposlenih i sl., dok pod nevidljive simbole spadaju zajedničke vrijednosti, vjerovanja, stavovi, osjećaji i pretpostavke (Slika 1.).

Razlika između vidljive i nevidljive razine organizacijske kulture je u tome što su vidljivi znaci očit i lako prepoznatljivi za zaposlene u organizaciji, ali i ljude izvan same organizacije, dok su nevidljivi znakovi manje očit i teže prepoznatljivi za sve članove organizacije, pa i za ljude koji ne pripadaju organizaciji. Naime, vidljivi znaci su jače usađeni u svijest zaposlenih za razliku od nevidljivih, no to ne znači da su nevidljivi znaci manje bitni, već upravo suprotno, oni često mogu biti elementi jake organizacijske kulture.

2.3. Uloga organizacijske kulture

Mnoga poduzeća smatraju kulturu jednim od preduvjeta za rast i razvoj organizacije. Organizacijska kultura uvelike utječe na poslovanje, ali i uspjeh organizacije. Djelovanjem različitih čimbenika okoline stvara se organizacijska kultura koja snažno utječe na efektivnost organizacije, odnosno njezinu učinkovitost. Drugačije rečeno, učinkovitost i organizacijska kultura međusobno si potpomažu uzajamno djelujući jedna na drugu.

Uloga organizacijske kulture od velikog je značaja, prvenstveno jer uz pomoć prepoznatljivih simbola stvara pozitivan imidž, odnosno sliku poduzeća u javnosti. Danas su mnoge organizacije baš zbog simbola svoje organizacijske kulture prepoznatljive, ne samo u okolini u kojoj djeluju, već i diljem svijeta.

Svaka organizacijska kultura ima neku određenu zadaću, tj. misiju ili ulogu koja se izražava pomoću kulturnih modela. Ovisno o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, ali i simbolima korporacijske kulture kao što su običaji, rituali, priče i sl., definirat će se misija poduzeća.

Odličan primjer organizacijske kulture i njezine uloge za djelotvornost organizacije je američka kompanija UPS. Njezine četiri osnovne uloge jesu: davanje članovima osjećaj identiteta, tj. osjećaj pripadnosti, potom postizanje odanosti od strane zaposlenika, stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu te strukturiranje zaposlenih dajući im do znanja u kakvoj se okolini nalaze.⁸ Kultura UPS-a je drugačija baš zbog konstantnog razvijanja osjećaja pripadnosti, točnije daju svojim zaposlenicima priliku za daljnje napredovanje, toleriraju greške i time stvaraju povjerenje kod sudionika organizacije. Također, između 40000 studenata zapošljavaju samo one koji najviše obećavaju, bez obzira na razinu obrazovanja, dajući im najlakše poslove te kasnije i one zahtjevnije.

Osim na efikasnost, organizacijska kultura utječe i na strategiju poslovanja poduzeća. Naime, još nije pojašnjeno određuje li strategija poduzeća organizacijsku kulturu ili obratno, tj. utječe li kultura poduzeća na oblikovanje strategije. Gledajući na njihov odnos i primjenu u praksi, neupitno je da ovise jedna o drugoj. Organizacijska kultura itekako utječe na izbor i provedbu strategije poduzeća te je donekle i potpora izabranoj strategiji.⁹ Jaka organizacijska kultura stvara osjećaj odanosti i privrženosti zaposlenika poduzeću. Oni intenzivno dijele vrijednosti, vjerovanja i rutine te ih koriste za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Održavanjem i razvijanjem takve organizacijske kulture uočeni su bolji radni učinci te poslovni rezultati. Međutim, ne koriste sve organizacije takvu kulturu. Većina organizacija u središte svog poslovanja stavlja profit, a ne ljude, tj. svoje zaposlenike. To negativno utječe na zaposlenike poduzeća koji pružaju otpor i naglašavaju svoje nezadovoljstvo. U konačnici takvo ponašanje zaposlenika povećava mogućnosti sukoba, odražava se na produktivnost, ali i imidž samog poduzeća.

Iako se organizacijske kulture pojedinih poduzeća međusobno razlikuju, ponekad se mogu uočiti i sličnosti između njih. Na formiranje organizacijske kulture utječu i vanjski čimbenici kao što su tradicija, povijest, kultura pojedinih naroda i tome slično. Također, globalizacija poslovanja, fuzija između poduzeća iz različitih dijelova svijeta utječu na kulturu organizacije. Sukladno tome, važno je uspostaviti jedinstvenu organizacijsku

⁸ Sikavica P., Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999., str. 615.

⁹ Žugaj M., *Organizacijska kultura*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 55.

kulturu poduzeća, no to nije nimalo lako niti jednostavno. Ponekad su razlike između kultura poprilično vidljive i nepremostive, zbog čega pojedina poduzeća tijekom procesa fuzije i akvizicije pažljivo biraju svoje poslovne partnere. Menadžeri koji odlaze na rad u inozemstvo često se susreću s novom kulturom te zemlje, što za njih predstavlja određenu vrstu šoka. U početku su očarani kulturom zemlje u kojoj se nalaze, zatim slijedi faza razočarenja te u konačnici prilagođavanje na novu kulturu. Ukoliko se menadžer ne prilagodi kulturi zemlje u kojoj boravi, to će se odraziti na njegov rad, ali psihičko i fizičko stanje.

2.4. Vrste organizacijske kulture

Svako poduzeće ima odgovarajuću organizacijsku strukturu i kulturu koje se međusobno prožimaju i utječu jedna na drugu. Nepostojanje kulture također se smatra određenom vrstom kulture. Ne postoji neka univerzalna kultura koja je primjenjiva za sva poduzeća, već svako poduzeće gradi svoju specifičnu kulturu po kojoj je prepoznatljivo. Razlikuje se više vrsta organizacijske kulture: ¹⁰

- **Dominantna kultura i subkultura** – odnose se na broj članova poduzeća. Dominantna kultura je kultura koja dijeli poglede većine članova poduzeća, dok je subkultura karakteristika različitih pojedinaca, odnosno grupa unutar poduzeća. Svako poduzeće trebalo bi imati prepoznatljivu dominantnu kulturu i to ne bi trebalo sprječavati postojanje većeg broja subkultura.
- **Jaka i slaba kultura** – razlikuju se s obzirom na postojanje sporazuma, odnosno široko rasprostranjenog jedinstva oko specifičnih zajedničkih vrijednosti. Ukoliko postoji jedinstvo oko zajedničkih specifičnih vrijednosti riječ je o jakoj kulturi, u suprotnom ako ne postoji jedinstvo riječ je o slaboj kulturi. Jaku kulturu karakterizira stalna upotreba njenih specifičnih simbola. Ona ima neka svoja ograničenja, tj. teže se mijenja, nije sklona promjenama zbog čega je slaba kultura nekada u prednosti.

¹⁰ Sikavica P., Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999., str. 601.-607.

- **Jasna i nejasna kultura** – odnose se na jasnoću i prepoznatljivost kulture. Jasna kultura je ona koja je po svojim simbolima prepoznatljiva za svoje članove, ali i ljude izvan poduzeća. Za razliku od jasne kulture, nejasna kultura je teže prepoznatljiva za mnoge zaposlene pa i dobar dio menadžmenta koji ju nije u stanju objasniti, a prisutna je kod poduzeća koja se suočavaju sa čestim promjenama menadžmenta. Nejasna kultura lako je uočljiva za ljude koji izvana dođu u poduzeće, nego ljudima koji pripadaju poduzeću jer oni zapravo ne vide probleme s kojima se poduzeće suočava.
- **Izvrсна i užasna kultura** – odnose se na odlike organizacijske kulture. Izvršnu kulturu karakteriziraju sljedeća obilježja: planiranje života poduzeća, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposleni se osjećaju kao članovi obitelji i sl. U poduzećima s izvrsnom kulturom postoji red koji se treba poštovati i upravo to pridonosi njenoj izvrsnosti. Užasna kultura u potpunosti je suprotnosti s izvrsnom. Naime, užasnu kulturu karakterizira krizni menadžment, konfuzije, frustrirajuća i neugodna klima i radno okruženje.
- **Postojana i prilagodljiva kultura** – ovise o okolini u kojoj poduzeće posluje. Poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini imat će postojanu, odnosno konstantnu kulturu, dok će poduzeća koja posluju u turbulentnoj okolini imati promjenjivu, tj. prilagodljivu kulturu. Postojana kultura je pod utjecajem unutarnjih čimbenika organizacije, a prilagodljiva je pod vanjskim čimbenicima okoline zbog čega se često mijenja i prilagođava potrebama kupaca.
- **Participativna i neparticipativna kultura** – odnose se na participaciju članova poduzeća. Participativna kultura je ona u kojoj su zaposleni uključeni u proces donošenja odluka zbog čega se poistovjećuje s demokratskim stilom vođenja. Otvorenost, komunikativnost, vjerovanje u suradnike, grupno rješavanje problema, podjela i dostupnost informacija samo su neke od karakteristika participativne kulture poduzeća. Za razliku od participativne kulture, neparticipativna kultura je ona u kojoj menadžment samostalno odlučuje bez konzultiranja sa podređenima i kao takva odgovara autokratskom stilu vođenja. Nju određuju velika krutost, uzak raspon kontrole, individualna kontrola, naglasak na pojedincu, a ne na timskom radu i dr. Obje kulture imaju svoje prednosti i nedostatke, a na poduzeću je da

odluči kojom će se kulturom služiti. Danas je većina poduzeća okrenuta ka participativnoj kulturi koja rezultira većim moralom i zadovoljstvom kod radnika, porastom produktivnosti poduzeća i sl.

U nastavku se obrazlažu elementi organizacijske kulture.

2.5. Elementi organizacijske kulture

Za razumijevanje organizacijske kulture potrebno je dobro poznavanje svih njezinih elemenata. Postoje tri važna elementa organizacijske kulture:¹¹

- **Organizacijske vrijednosti** predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju te se izražavaju kao svrha, misija ili strateški ciljevi poduzeća. Financijska stabilnost, odanost, međusobno poštivanje članova poduzeća, zadovoljstvo zaposlenika i suradnika samo su neke od vrijednosti koje su značajne za razvoj i opstanak poduzeća.
- **Organizacijska klima** je radna atmosfera koja predstavlja subjektivnu kvalitetu radnog okruženja te utječe na ponašanje zaposlenika unutar poduzeća. Njena glavna uloga je zadovoljstvo pojedinca, odnosno zaposlenika poduzeća. Ako su zaposlenici zadovoljni to će pozitivno utjecati na njihov rad, ali i produktivnost čitavog poduzeća. Osim na motivaciju, proizvodnost i inovativnost, klima može utjecati i na uspješnost poslovanja. Ukoliko su radnici upoznati sa novostima, ako sudjeluju u procesu donošenja odluka i ako poduzeće vodi brigu o svojim članovima to neće samo pozitivno utjecati na samo poduzeće, već i na klimu koja u njemu prevladava.
- **Menadžerski stil** označuje ponašanje menadžera u poduzeću, a razlikuju se dva temeljna stila – autokratski i demokratski. Menadžeri koji koriste autokratski stil imaju neograničenu moć i ovlast u odlučivanju, snose odgovornost za donesene odluke, dok su zaposlenici izvršitelji njihovih naredbi. Za razliku od autokratskog stila, demokratski stil predstavlja odlučivanje na svim razinama menadžmenta,

¹¹ Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., *Organizacija*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 544.-545.

uključujući i suradnike nižih razina zbog čega se često naziva i participacijsko-demokratski stil odlučivanja.

Organizacijske vrijednosti često se izjednačuju s pojmom organizacijske kulture, no organizacijska kultura je širi pojam koji osim vrijednosti uključuje običaje, norme, zajednička vjerovanja, spoznaje koji određuju i organizacijsko ponašanje. Također, organizacijska kultura i klima pridonose ispunjenju zadanih ciljeva i strategije poduzeća, no nekada mogu predstavljati ograničenja ka njihovom ostvarenju. Stoga je potrebno podjednako razvijati i njegovati organizacijsku kulturu i klimu. Pozitivna organizacijska klima pridonosi produktivnosti poduzeća što u konačnici utječe i na motivaciju zaposlenika. Menadžeri uvelike utječu na poslovanje i atmosferu koja prevladava u poduzeću. Stil odlučivanja koji koriste, način ophođenja prema suradnicima, okolina u kojoj posluju samo su neke od značajki koje utječu na organizaciju poduzeća. Ljudi su glavni pokretači i odraz organizacije poduzeća zbog čega je bitno konstantno ulagati i održavati odnose sa svojim suradnicima.

2.6. Simboli organizacijske kulture

Kultura svake organizacije prepoznaje se pomoću simbola kojima se ona izražava. Kao što je ranije rečeno organizacija egzistira na dvije razine, vidljivoj i nevidljivoj, no u ovom poglavlju naglasak će biti na vidljivim znacima kulture. Vidljivi znaci kulture, tj. simboli služe za prepoznavanje značajki i specifičnosti kulture svake organizacije. Navode se različite klasifikacije simbola organizacijske kulture, no uzme li se u obzir da osim simbola na vidljivoj razini postoje i oni na nevidljivoj, među najvažnije simbole korporacijske kulture spadaju:¹²

- **Vrijednosti, norme, stajališta i uvjerenja** ubrajaju se pod nevidljive znakove kulture i kao takvi snažno utječu na ukupnu organizacijsku kulturu jer su oni zapravo njeni nositelji, dok su vidljivi znaci kulture samo vanjski prikaz organizacijske kulture. Dakle, među navedene nevidljive znakove kulture spadaju

¹² Sikavica P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 746.- 750.

također: filozofija organizacije, maksimalna usmjerenost prema potrošačima, upravljanje pomoću ciljeva (MBO), sklonost rada u timu, poslovna etika, aktivno uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja i rješavanja problema, podrška novozaposlenim radnicima i dr.

- **Statusni simboli** su jako vidljivi i prepoznatljivi znakovi korporacijske kulture koji prikazuju društveni položaj pojedinca, skupine ili čitave organizacije u odnosu na druge. Statusni simboli razlikuju se od poduzeća do poduzeća, a neki od tipičnih statusnih simbola organizacije su: radno mjesto zaposlenika unutar organizacije, visina plaće, bonusi i stimulacije, posebne povlastice, veličina ureda, oprema i namještaj u uredu, vrsta poslovnih automobila i dr.
- **Tradicija i povijest** su simboli korporacijske kulture koji traju duže vrijeme i čine poduzeće prepoznatljivim od prvog dana, odnosno od njenog samog nastanka. Većina poduzeća njeguje svoju tradiciju i povijest putem prepričavanja raznih priča i anegdota iz prošlosti, održavanjem godišnjih zabava i događanja i tome slično.
- **Rituali, ceremonije i igre** spadaju među upečatljivije simbole korporacijske kulture. Rituali su pravila koja određuju ponašanje u životu poduzeća. Poistovjećuju se sa navikama jer su uobičajeni, posve normalni i svakodnevni za poduzeća. Ceremonije su nešto posebno, izuzetno, što zaposleni dugo pamte, a na menadžerima je da njeguju rituale i ceremonije kao bitne simbole korporacijske kulture. Igre ublažavaju napetosti, potiču inovacije, zbližavaju ljude, sprječavaju sukobe i stvaraju nove vrijednosti za kulturu poduzeća.
- **Jezik i žargon** su važni simboli organizacijske kulture te se poduzeća razlikuju po specifičnom jeziku, ali najviše po žargonu koji ovisi o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, odnosno vrstom posla koji obavlja pojedinac. Žargonom se koriste ljudi određene struke, tj. uže skupine u poduzeću. Poseban žargon često postaje prepoznatljiv simbol kulture određene skupine, ali i čitavog poduzeća.
- **Fizička okolina** se odnosi na makrolokaciju i mikrolokaciju poduzeća te njezinih pojedinih odjela. Razmještaj stolova, veličina ureda, raspored sjedenja u sali za sastanke, oblik i izgled namještaja puno govore o vrsti korporacijske kulture u pojedinom poduzeću. Danas mnoga poduzeća u svojim salama za sastanke

posjeduju okrugle stolove radi bolje komunikacije, većeg uključivanja suradnika u proces donošenja odluka i sl.

Proces upravljanja organizacijskom kulturom opisuje se u narednom poglavlju.

2.7. Upravljanje organizacijskom kulturom

2.7.1. Oblikovanje organizacijske kulture

Kao što je ranije rečeno, menadžeri, zaposlenici i dionici uvelike utječu na razvoj kulture poduzeća. Oni su ti koji određuju misiju i ciljeve koje žele ostvariti u sklopu organizacije kojoj pripadaju. Oblikovanje organizacijske kulture predstavlja određenu vrstu izazova za menadžment bez obzira radi li se o stvaranju nove ili nadograđivanju već postojeće kulture. Menadžer određenog poduzeća mora znati što određuje kulturu poduzeća u kojem posluje i kako se ona može mijenjati. U skladu s time, menadžer bi trebao razvijati specifičnu kulturu upravo za to poduzeće koja će kupce uvijek asocirati na tu određenu organizaciju te istovremeno omogućiti dobre međuljudske odnose i identifikaciju zaposlenih sa samim poduzećem. Osnova za oblikovanje kulture jesu zahtjevi, odnosno očekivanja koja se žele ostvariti. Organizacijska kultura se uvijek može na odgovarajući način oblikovati, no odnos prema njoj može biti različit:

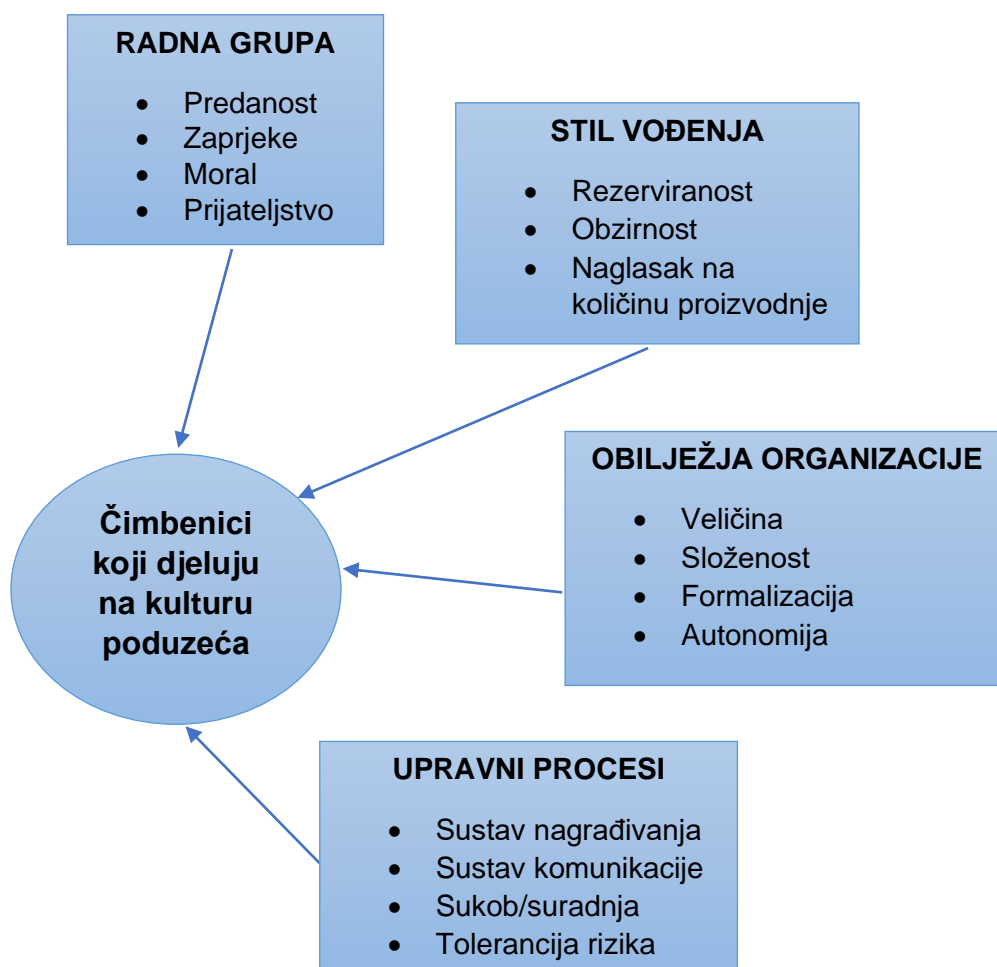
- kultura se može ignorirati
- pomoću kulture se može upravljati
- elementi kulture mogu se promijeniti i prilagoditi strategiji
- strategija se može podrediti kulturi.¹³

Na kulturu poduzeća, kao i na samu organizaciju djeluju mnogi čimbenici, a kao najvažniji izdvajaju se: radna grupa, stil vođenja menadžera, obilježja organizacije i upravni procesi (Slika 2.). **Radna grupa** utječe na kulturu organizacije ovisno o tome je li predana poslu ili ne, postoje li dobri međuljudski odnosi između menadžera i suradnika, jesu li timski igrači ili više preferiraju samostalni rad i sl. **Stil vođenja** odnosi se na ponašanje

¹³ Žugaj M., *Organizacijska kultura*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 17.

menadžera prema suradnicima, tj. kolegama. Razlikuju se dva stila vođenja, autokratski i demokratski, a na menadžeru je da odluči koji će stil primjenjivati. Ovisno o stilu koji se koristi ovisit će ponašanje i zadovoljstvo radnika, produktivnost rada, motiviranost zaposlenika, profitabilnost poduzeća i dr. Pod **obilježjima organizacije** misli se na veličinu, složenost, formaliziranost i autonomiju organizacije. S obzirom na veličinu, organizacija može biti manje ili više formalna, odnosno neformalna. Manje organizacije su u većini slučajeva neformalne te su odnosi između nadređenih i podređenih prijateljske naravi, dok je kod velikih kompanija to rijedak slučaj. Posljednji čimbenik veže se uz **upravne procese** i odnosi se na sustav nagrađivanja radnika, sustav komunikacije, suradnju ili sukob te toleriranje rizika.

Slika 2. Čimbenici koji djeluju na kulturu poduzeća



Izvor: Izrada autorice prema Sikavica P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 728.

Također, na oblikovanje organizacijske kulture utječu unutarnji i vanjski čimbenici. Unutarnji čimbenici jesu sljedeći:

- osobe
- tradicije
- rituali/simboli
- način i intenzitet rukovođenja i komuniciranja
- postojeći organizacijski sustavi
- poduzetnička koncepcija.

Vanjski čimbenici jesu:

- tržište i tržišne promjene
- gospodarski, tehnološki i ekološki uvjeti
- društveni, pravni, politički i kulturni uvjeti.¹⁴

Svaki od navedenih čimbenika utječe na oblikovanje organizacijske kulture u nekom trenutku. Ovisno o njihovom utjecaju na organizaciju, pozitivnom ili negativnom, organizacija će djelovati sukladno tome.

Oblikovanje organizacijske kulture može se temeljiti i na određenim pretpostavkama kao što su: prikladno definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta i prepoznavanje vlastitog ponašanja prema kupcima, dobavljačima, konkurenciji i državnoj upravi, odnos prema zaposlenima i njihovom napredovanju, stav prema organizaciji i njezinom ustrojstvu.¹⁵

Osim temeljnih pretpostavki, organizacija se oblikuje i utvrđivanjem njezinih glavnih elemenata, a to su: **vrijednosti, klima i upravljački stil**. Nijedan od navedenih elemenata nije autonoman zbog čega su svojim djelovanjem međusobno ovisni. Analiza **vrijednosti** obuhvaća odnose zaposlenih prema glavnom proizvodu, kvaliteti, inovativnosti, povećanju proizvodnosti i međuljudskih odnosa. Analiza **klime** odnosi se na pristup zaposlenih prema odgovornosti, ciljevima i načinu upravljanja organizacijom,

¹⁴ Žugaj M., *Organizacijska kultura*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 17.

¹⁵ Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., *Organizacija*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 548.

osjećajima zaposlenih prema njihovoj poziciji u poduzeću, načinu komuniciranja i ponašanja između menadžera i zaposlenika i sl. Analiza **upravljačkog stila** veže se uz odnos demokratskog i birokratsko-autokratskog stila vođenja. Ovisno o stilu vođenja, odnosi u poduzeću mogu poticati strah ili povjerenje, suradništvo ili zavist, centralizaciju ili decentralizaciju i dr.

Oblikovanje organizacijske kulture nikada nije završeno, već upravo suprotno, ona će uvijek biti pod utjecajem različitih promjena i čimbenika. Važno je naglasiti prilagodljivost i fleksibilnost organizacija, jer je tržište sklono velikim promjenama i samo poduzeća koje mogu odgovoriti na takve izazove mogu opstati u moru drugih poduzeća.

2.7.2. Održavanje (njegovanje) organizacijske kulture

Današnja poduzeća svoju organizaciju temelje na organizacijskoj strukturi, ali i kulturi koja se smatra vrlo bitnom komponentom djelotvornosti organizacije. Ovo se posebice odnosi na poduzeća s prepoznatljivom kulturom u bližoj, ali i široj okolini. Od mnogih zadataka s kojima se menadžeri svakodnevno susreću, održavanje organizacijske kulture spada među one važnije za koje je jednako potrebna suradnja i menadžera i zaposlenika.

Svaka organizacija je specifična sama za sebe, no većina njih svoje djelovanje usmjerava prema kupcima, odnosno stvaranju povjerenja s potrošačima, zatim briga o zaposlenima na način odobravanja njihovih ideja, kreativnosti, poticanja inovativnosti i sl. Mnoga uspješna poduzeća razvijaju svoje proizvode putem ideja svojih kupaca, odnosno potrošača. Također, osmišljavaju društvene programe za svoje zaposlenike i njihove obitelji u obliku obiteljskih večera, svečanosti kao što su dani otvorenih vrata, organiziranje izleta i natjecanja, božićnih priredbi za djecu zaposlenih i ostalo.

Temeljem navedenog razlikuju se dvije dimenzije organizacijske kulture. Jedna je orijentirana prema van, točnije prema kupcima, a druga prema zaposlenima u poduzeću. Uspješna poduzeća njeguju obje dimenzije, jer su im bitni i kupci i zaposlenici. Potrebno je podjednako održavati odnos sa kupcima i zaposlenicima, jer su upravo zaposlenici

odraz kulture poduzeća i ako su oni zadovoljni ili nesretni to može pozitivno ili negativno utjecati na korisnike određenog poduzeća.

2.7.3. Mijenjanje organizacijske kulture

Kao što je potrebna promjena organizacijske strukture, tako je potrebno mijenjati i kulturu poduzeća. Danas su poduzeća pod utjecajem stalnih promjena, što također dovodi i do promjene organizacijske kulture. Navedene promjene se ne odnose na temeljna obilježja i simbole kulture nekih poduzeća koji su kreirali pozitivan imidž.

Mijenjanje organizacijske kulture se događa iz više razloga, a najvažniji je to što je svaka organizacija živi organizam na koji utječu brojni čimbenici izvana ili unutar samog poduzeća. Također, kultura organizacije se mijenja i zbog promjene menadžmenta koji svojim vodstvom unosi promjene u organizaciju što se onda odražava i na kulturu poduzeća. Vanjski čimbenici mogu biti tehnološke, socijalne, pravne ili političke naravi, dok se unutarnji odnose na promjene strategije, ciljeva, tehnologije, međuljudskih odnosa i sl.

Prije mijenjanja organizacijske kulture potrebno je dijagnosticirati stanje postojeće kulture koja će dati odgovore na pitanja što nije dobro, što treba promijeniti i na koji način to treba učiniti. Neki od razloga za mijenjanje organizacijske kulture jesu:

- ako poduzeće ima vrijednosti koje se više ne uklapaju u promijenjenu okolinu
- ako poduzeće pripada industriji koja je vrlo konkurentna i razvija se brzinom svjetlosti
- ako poduzeće spada među osrednje ili lošije u svojoj branši
- ako se poduzeće namjerava pridružiti lancu vrlo velikih i uspješnih organizacija
- ako poduzeće spada među manje kompanije koje brzo rastu.¹⁶

Proces mijenjanja kulture obuhvaća utvrđivanje potrebe za promjenom organizacijske kulture, potom pronalazak odgovarajuće metode za promjenu kulture i u konačnici

¹⁶ Sikavica P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 759.

implementiranje nove kulture. Potrebno je odrediti granice do kojih će se promjena provoditi imajući na umu da je to dugotrajan proces za koji je potrebno vremena i strpljenja.

S obzirom da se organizacijska kultura veže uz ljude logično je da se promjena organizacijske kulture odnosi i na promjenu ljudi. Razlikuju se dva načina – prvi koji se odnosi na zamjenu nekih ili svih ključnih igrača, tj. izvršnih menadžera novim ljudima te drugi koji se odnosi na promjenu načina razmišljanja i rada ključnih igrača. Oba načina imaju svoje prednosti i nedostatke zbog čega se nekada mogu kombinirati obje mogućnosti i to na način da se dio menadžmenta zamjeni novim ljudima, a drugi dio ostane isti.

3. POSEBNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNIH SUBJEKATA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU

3.1. Javni sektor

3.1.1. Pojam i značajke javnog sektora

Javni sektor teško je obuhvatiti i definirati zbog međusobnih razlika koje postoje između država kao što su veličina, obujam, struktura države, političko uređenje te demografska i zemljopisna obilježja zemlje. Također, javni sektor često se izjednačuje sa državnim, no javni sektor je širi pojam od državnog sektora, tj. državni sektor dio je javnog.

Javni sektor čine javna društva i kvazidruštva zajedno sa svim jedinicama opće države. Naime, u javni sektor spadaju sve institucije koje su u vlasništvu države te čija je glavna svrha proizvodnja javnih dobara i usluga. Zbog uloge koju obavlja, javni sektor je sastavni dio nacionalnog gospodarstva te obuhvaća sve razine državne vlasti, od sustava nacionalnog, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja do javnih poduzeća.

Prema Međunarodnom monetarnom fondu javni sektor sastoji se od:

- opće države (središnje države te regionalnih i lokalnih državnih tijela)
- nefinancijskih javnih poduzeća (poduzeća u vlasništvu i/ili pod kontrolom države)
- javnih financijskih institucija (monetarna i nemonetarna javna društva).¹⁷

Unutar javnog sektora djeluju različita poduzeća i institucije u vlasništvu države, a djelatnosti koje obuhvaća jesu sljedeće: društvene, komunalne, infrastrukturne i upravne. Zapravo se radi o formalnim organizacijama i tijelima koji donose i provode propise te upravljaju vlastitom imovinom i javnim poduzećima.

Veličina javnog sektora ovisi o sljedećim čimbenicima:

- vrsta države (liberalna, kontinentalna, socijaldemokratska ili mediteranska)
- politička organiziranost (unitarna ili savezna)

¹⁷ Institut za javne financije, *Državni sektor*,
Dostupno na: <https://www.ijf.hr/hr/korisne-informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/javni-sektor/316/drzavni-sektor/317/>, [Pristupljeno: 21. 04. 2021.]

- tradicija i razina podugovaranja s privatnim sektorom i razvijenost nevladinog sektora i/ili civilnog društva
- veličina teritorija i broja stanovnika.¹⁸

U nastavku se detaljnije opisuje javni sektor u Republici Hrvatskoj.

3.1.2. Javni sektor u Republici Hrvatskoj

Hrvatski javni sektor također čine **opća država i javna poduzeća** (društva), kao što je prethodno utvrđeno definicijom MMF-a (Slika 3.). **Opća država** obuhvaća sve institucije koje se izravno ili neizravno financiraju iz proračuna države i/ili lokalnih i regionalnih jedinica te izvanproračunske korisnike. U Hrvatskoj opću državu čine: središnja država i regionalne (sve županije i Grad Zagreb) i lokalne vlasti (općine i gradovi).¹⁹ Unutar sektora opće države djeluju svi proizvođači koji nisu društva s ograničenom odgovornošću niti se mogu svrstati među kvazidruštva.

Središnja država je podsektor opće države i kao takva smatra se najvišom razinom fiskalne vlasti na području države te se sastoji se od proračunskih korisnika i izvanproračunskih fondova. Proračunski korisnici jesu državna tijela, ustanove, proračunski fondovi i lokalne samouprave čiji su rashodi za zaposlenike osigurani iz proračuna države. Korisnici izvanproračunskih fondova jesu sve one institucije u kojima država ima značajan utjecaj te su izvori njihova financiranja doprinosi i/ili neporezni prihodi. U ovu skupinu institucija spadaju: Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatske vode i dr.

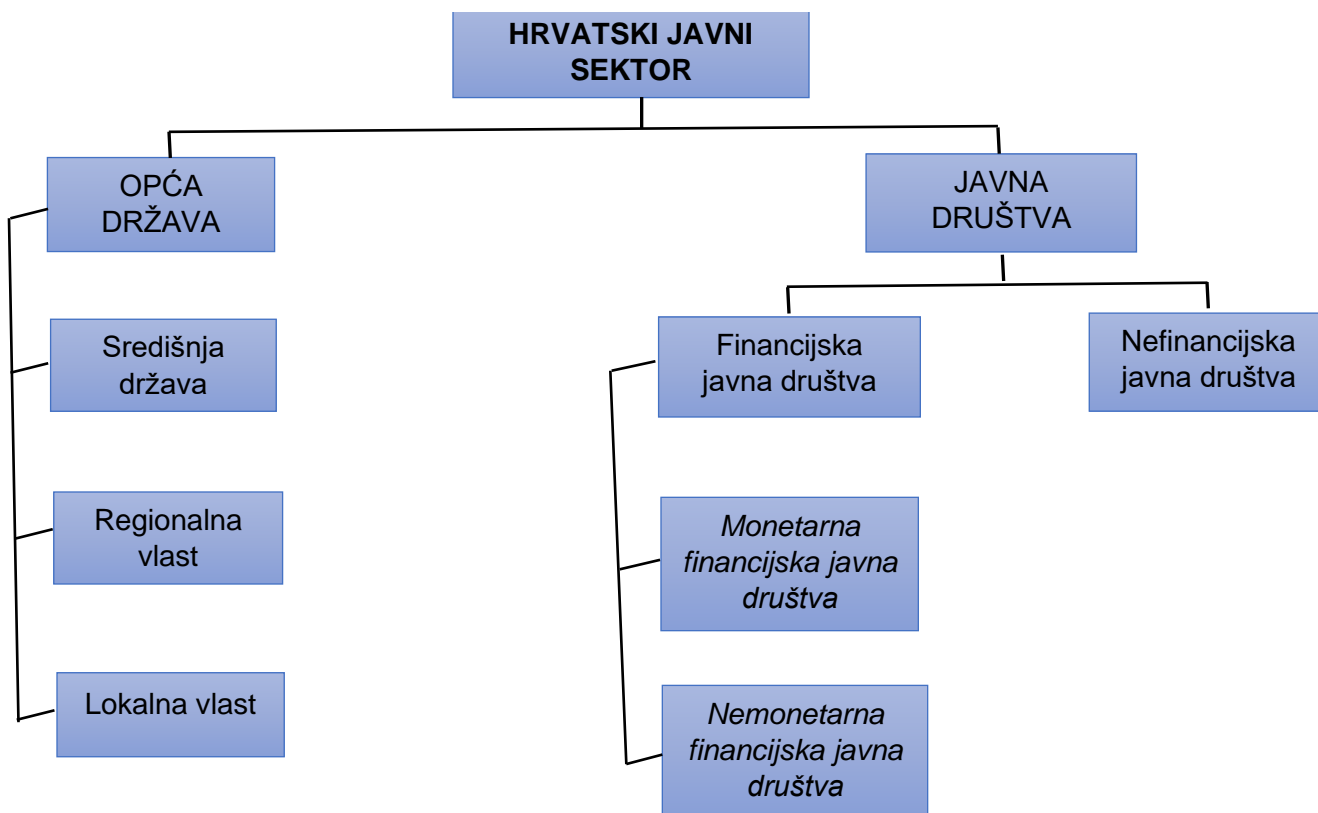
Hrvatska **javna društva** jesu pravne osobe koje su u većinskom izravnom ili neizravnom državnom vlasništvu, čije su dionice ili poslovni udjeli u portfelju Republike Hrvatske ili u

¹⁸ Šarić M., *Važnost restrukturiranja hrvatskog javnog sektora*, Tranzicija, Vol. 15 No. 32, 2013. str. 144., Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166689, [Pristupljeno: 21. 04. 2021.]

¹⁹ Bejaković P., Vukšić G., Bratić V.: *Veličina javnog sektora u Hrvatskoj*, Hrvatska i komparativna javna uprava, 2011., br. 1., str. 108. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/509905.2011-1_04_Bejakovic_Bratic_Vuksic_HJU.pdf, [Pristupljeno: 24. 04. 2021.]

kojima ona ima osnivačka prava.²⁰ Dije se na financijska i nefinancijska javna društva, a financijska potom na monetarna i nemonetarna.

Slika 3. Hrvatski javni sektor



Izvor: Izrada autorice prema Bejaković P., Vukšić G., Bratić V.: *Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska i komparativna javna uprava*, 2011., br. 1., str. 107.

Nefinancijska javna društva većinom obuhvaćaju sva poduzeća u državnom vlasništvu. Vlasnik poduzeća je javna vlast ili privatna osoba ukoliko posjeduje sve ili više od 50% dionica ili neku drugu vrstu kapitala poduzeća. Financijska javna društva jesu ona koja proizvode dobra i usluge na tržištu, a posjeduje ih ili kontrolira država.

²⁰ *ibidem*, str. 109.

Monetarna financijska javna društva su rezidentna depozitarna društva pod kontrolom jedinica opće države te ih čine financijska društva, kvazidruštva i tržišne neprofitne institucije čija je glavna djelatnost financijsko posredovanje. Ovdje spadaju financijske institucije kao što je Hrvatska narodna banka, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Hrvatska poštanska banka i sl. Nemonetarna financijska javna društva su rezidentna financijska društva pod kontrolom jedinica opće države te su kombinacija nefinancijskih i nemonetarnih financijskih javnih društava. To bi primjerice bila Financijska agencija, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, Središnje klirinško depozitarno društvo i dr.²¹

3.1.3. Organizacija javnog sektora

Javni sektor obilježava postojanje tzv. paradržavnih organizacija, točnije riječ je o dvije vrste organizacija. Prvu skupinu paradržavnih organizacija čine organizacije koje je stvorila država te preko kojih ostvaruje neke od svojih ciljeva. Ovoj skupini organizacija pripadaju organizacije za obavljanje obavještajnih poslova, poslova trgovine oružjem, financiranje političkih stranaka, subvencioniranje novina i sl. Za razliku od prve, drugu skupinu paradržavnih organizacija čine organizacije nedržavnog podrijetla koje su zbog djelatnosti koje obavljaju od početka ili tijekom vremena dospjele u krug javnih interesa. Ovoj skupini pripadaju privatna poduzeća kao što su tvornice oružja, privatne organizacije za socijalnu zaštitu ili zdravstveno osiguranje, organizacije za regulaciju sportskih natjecanja, privatne škole i privatne zdravstvene ustanove.²²

Struktura javnog sektora nije nimalo jednostavna. Točnije, međusobne odnose organizacija javnog sektora djelomice karakterizira hijerarhija, dok djelomice ti odnosi imaju obilježja mreže.

²¹ *ibidem*, str. 110.

²² Menger M., *Razvoj shvaćanja „javnosti“ organizacija u organizacijskoj teoriji*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 39, br. 2, 2018., str. 992., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/204643> [Pristupljeno: 26. 04. 2021.]

Kao posljedica postojanja prethodno navedenih paradržavnih organizacija dolazi do promjena u definiranju javnog i privatnog u teoriji organizacije. Naime, definicija javne organizacije mijenjala se paralelno s razvojem uprave, stoga se razlikuju četiri pristupa „javnosti“ organizacije. Prvi je formalni pristup koji je i najstariji, potom dimenzionalni koji se javlja tijekom 70-ih godina prošloga stoljeća te najnoviji pristupi, odnosno normativni i integrativni pristup.

Javne organizacije su u pravilu u većoj mjeri formalizirane od privatnih organizacija, odnosno organizacija u privatnom vlasništvu. Formalizam se prvenstveno odnosi na strogo pridržavanje svih pravila i postupaka s kojima se organizacija susreće. Glavni nedostatak formalnog definiranja javnosti organizacije je što ne može objasniti iznimke koje se u stvarnosti javljaju, odnosno „hibridne“ organizacije.

Što se tiče dimenzionalnog pristupa, Wamsley i Zald osim formalnog statusa navode i izvor financiranja. Prema njima su javne organizacije osnovane i financirane od strane države, dok su privatne organizacije one koje su u privatnom vlasništvu te se financiraju putem privatnih donacija ili svojom aktivnošću na tržištu. U slučaju preklapanja, odnosno privatno vlasništvo uz javno financiranje ili javno vlasništvo u kombinaciji s privatnim sredstvima, tada je riječ o mješovitim ili hibridnim organizacijama.²³

Pristup je kasnije proširio Bozeman prema kojem su sve organizacije više ili manje javne jer su donekle podložne političkoj kontroli i utjecaju. Naime, prema Bozemanu pristup je dimenzionalan jer da bi organizacije bile okarakterizirane kao privatne ili javne, osim vlasništva u obzir se uzima i način financiranja organizacije te postoji li kontrola nad djelovanjem organizacije. Također, Bozeman navodi da što je veći politički utjecaj na organizaciju samim time ona je u većoj mjeri javna, a ukoliko njezin opstanak ovisi o tržištu, onda je u većoj mjeri privatna.²⁴

Prema normativnom pristupu javnost se definira ovisno o tome koliko je organizacija naklonjena javnim vrijednostima. Za razliku od formalnog i dimenzionalnog pristupa koji

²³ Menger M., *Razvoj shvaćanja „javnosti“ organizacija u organizacijskoj teoriji*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 39, br. 2, 2018., str. 1001., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/204643>
[Pristupljeno: 26. 04. 2021.]

²⁴ *ibidem*, str. 1002.

su deskriptivni, normativni je preskriptivan. Naime, potrebno je inzistirati na zaštiti i promicanju javnih vrijednosti u okviru javnog sektora bez obzira o stupnju formalizacije organizacije.

Što se tiče integrativnog pristupa, organizacija je javna u onoj mjeri u kojoj ostvaruje javne vrijednosti, odnosno javni interes. Nastavno s time, Moulton navodi koncept „realizirane javnosti“ prema kojem formalno i neformalno institucionalizirane vrijednosti uvelike pridonose realizaciji javnosti organizacije. Vrijednosti su institucionalizirane i neformalno kroz razne asocijacije i u organizacijskoj kulturi. Neformalne institucije čine okolinu u koju je organizacija „uklopljena“ te doprinose ili otežavaju ostvarenje javnog interesa. Zato, na organizacije i rezultate koje ostvaruju moguće je utjecati samo manipulirajući okolinom organizacije.²⁵

3.2. Privatni sektor

3.2.1. Pojam i značajke privatnog sektora

Za razliku od javnog sektora koji je puno širi pojam i teže ga je definirati, privatni sektor nema tih problema. Privatni sektor obuhvaća sve organizacije koje nisu u vlasništvu ili pod izravnim utjecajem javnoga sektora. Ovaj sektor odgovoran je za alokaciju najvećeg dijela resursa unutar gospodarstva te kao takvo pokreće cijelo nacionalno gospodarstvo.

Privatni sektor zauzima značajan udio u nacionalnom gospodarstvu. Za razliku od javnog sektora kojim upravlja država, privatni sektor je u vlasništvu, pod nadzorom i njime upravljaju privatne osobe ili poduzeća. Glavni cilj svih privatnih poduzeća je profit. Točnije, privatni sektor dio je gospodarstva kojim pojedinci i poduzeća upravljaju radi dobiti, a nisu u vlasništvu i/ili pod nadzorom države. Poduzeća mogu biti profitnog i neprofitnog karaktera, odnosno trgovačka društva koja prodajom proizvoda i/ili usluga na tržištu pokušavaju stvoriti profit ili udruge i ostale organizacije koje se bave neprofitnim djelatnostima. Također, to mogu biti mala poduzeća čiji je vlasnik samo jedna osoba ili

²⁵ *ibidem*, str. 1004.

velika multinacionalna poduzeća koje posluju diljem svijeta. Osim profita, jedan od ciljeva privatnog sektora je zapošljavanje većeg broja radnika nego javni sektor.

Poslovni subjekti privatnog sektora jesu:

- trgovačka društva
- obrtnici
- fizičke osobe koje samostalno obavljaju djelatnost
- obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG)
- zadruge i ustanove.²⁶

U nastavku se pobliže opisuje privatni sektor u Republici Hrvatskoj.

3.2.2. Privatni sektor u Republici Hrvatskoj

Za privatni sektor se često koristi pojam „realni“ sektor budući da on prikazuje stvarno, realno stanje u poslovanju između javnog i privatnog sektora. U „realnom“ sektoru glavni cilj svih poduzetnika je maksimiziranje profita. Gospodarstvo Hrvatske, ali i društvo Republike Hrvatske većim dijelom ovisi o poslovanju i uspjehu „realnog“ sektora s obzirom da privatni sektor u značajnoj mjeri izdržava javni sektor. Naime, javni sektor je prevelik i sputava daljnji rast i poslovanje privatnog sektora od kojeg „živi“.

Privatni sektor u Hrvatskoj veći je od onog javnog po više obilježja. Postoje mnoge razlike između privatnog i javnog sektora Republike Hrvatske. Prvenstveno se to odnosi na broj zaposlenih, zatim udio privatnog sektora u BDP-u, razlika prihoda, odnosno rashoda, razlike između radne produktivnosti, uvjeta rada i sl. Privatni sektor u Republici Hrvatskoj zapošljava veći broj stanovništva, utječe na rast izvoza te se svojim inovacijama i idejama

²⁶ Hrvatska banka za obnovu i razvitak, *Investicije privatnog sektora*,
Dostupno na: https://www.hbor.hr/kreditni_program/investicije-privatnog-sektora/,

[Pristupljeno: 27. 04. 2021.]

širi na strana tržišta i time privlači strane ulagače te čini Hrvatsku prepoznatljivom diljem svijeta.

3.2.3. Organizacija privatnog sektora

Organizacije, odnosno poduzeća privatnog sektora stvaraju se osnivanjem novih poduzeća ili privatizacijom bivših organizacija javnog sektora. Poduzeća u privatnom sektoru posluju radi potrošača, odnosno natječu se za novac potrošača snižavanjem cijena roba i usluga čime maksimiziraju dobit poslovanja. Poduzećima iz privatnog sektora može se trgovati i javno. Država može privatizacijom, pomoću javno-privatnog partnerstva ili koncesijom omogućiti poduzećima privatnog sektora uporabu javnih dobara i usluga.

Često se javlja suradnja između javnog i privatnog sektora, odnosno javno-privatno partnerstvo. Ovaj tip partnerstva označava zajedničku suradnju države i poduzeća privatnog sektora radi proizvodnje javnih dobara ili pružanja javnih usluga. Svrha javno-privatnog partnerstva je učinkovitija i djelotvornija proizvodnja javnih proizvoda ili pružanje javnih usluga u odnosu na prijašnji klasični način pružanja javnih usluga.

Javni partner određuje vrstu i obujam posla, odnosno projekta prvenstveno vodeći računa o javnom interesu i kvaliteti usluga, dok je privatni partner ugovorom odgovoran za kvalitetno izvršenje posla ostvarujući time profit. Cilj partnerstva je zapravo osigurati upotrebu sredstva i znanja privatnog sektora javnom čime se postiže obostrana korist.

Privatni sektor ostvaruje mnoge koristi temeljem javno-privatnog partnerstva. S obzirom da je riječ o velikim projektima, najveća prednost je maksimiziranje profita i pritom održavanje pune zaposlenosti svojih kapaciteta. Odgovornost za projektiranje, izgradnju i provedbu projekta te plaćanje nakon što se usluge isporuče omogućuje privatnom sektoru izvedbu projekata u kraćim vremenskim rokovima. Također, velika prednost je i

dostupnost sredstvima potrebnim za financiranje infrastrukture bez dodatnog zaduženja vlasti.²⁷

²⁷ Šimović J., Rogić-Lugarić T., Šimović H., Vuletić-Antić B., *Javno-privatno partnerstvo kao nefiskalni instrument financiranja javnih interesa*, Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 7 No. 1, 2007., str. 188.,
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/203455>, [Pristupljeno: 27. 04. 2021.]

4. ANALIZA POSEBNOSTI UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKOM KULTUROM NA PRIMJERU ODABRANIH POSLOVNIH SUBJEKATA IZ JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA

4.1. Hrvatska radiotelevizija – poslovni subjekt iz javnog sektora

4.1.1. Opći podaci o Hrvatskoj radioteleviziji

Hrvatska radiotelevizija je jedan od najznačajnijih i najvrjednijih javnih resursa Republike Hrvatske. Osnovna djelatnost Hrvatske radiotelevizije je pružanje javnih radiodifuzijskih usluga te joj Republika Hrvatska za to osigurava samostalno i neovisno financiranje sukladno Zakonu o Hrvatskoj radioteleviziji i pravilima o državnim potporama za javne radiodifuzijske usluge.²⁸

Hrvatska je jedna od prvih država srednje i istočne Europe koja je osnovala vlastitu radiopostaju. U svibnju davne 1926. godine emitirane su prve riječi iz tadašnjega studija Radio Zagreba na Markovu trgu u Zagrebu. Hrvatska glumica, književnica i prevoditeljica Božena Begović imala je čast predstaviti prvu hrvatsku radiopostaju široj javnosti uz riječi: „*Halo, halo! Ovdje Radio Zagreb!*“. Početkom 80-ih godina prošloga stoljeća izgrađen je i pušten u pogon prvi proizvodni televizijski studio na Prisavlju. Povodom Pjesme Eurovizije 1990. godine postavljena je EBU-ova primopredajna satelitska postaja kao dio Eurovizijske satelitske prijenosne mreže te se teletekst uvodi kao stalna televizijska usluga. Iste godine odlukom Hrvatskoga sabora Radiotelevizija Zagreb (RTZ) mijenja naziv u Hrvatska radiotelevizija (HRT).²⁹

Hrvatska radiotelevizija ima tri nacionalne radiopostaje (Prvi program Hrvatskoga radija (HRT – HR 1), Drugi program Hrvatskoga radija (HRT – HR 2) i Treći program Hrvatskoga radija (HRT – HR 3)), osam regionalnih radiopostaja (HRT – Radio Dubrovnik, Knin, Osijek, Pula, Rijeka, Sljeme, Split i Zadar) i osam regionalnih centara te četiri zemaljska

²⁸ Službena stranica Hrvatske radiotelevizije, *O HRT-u*,

Dostupno na: <https://o-nama.hrt.hr/hrt/o-hrt-u-4665>, [Pristupljeno: 03. 05. 2021.]

²⁹ Službena stranica Hrvatske radiotelevizije, *Povijest HRT-a*,

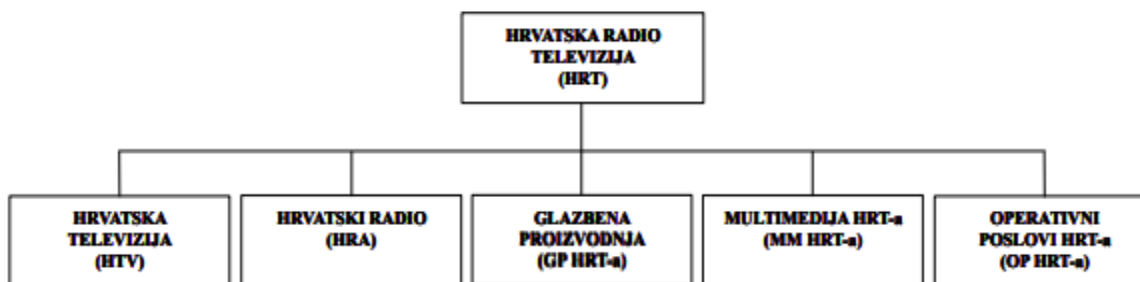
Dostupno na: <https://o-nama.hrt.hr/hrt/o-hrt-1-1051>, [Pristupljeno: 03. 05. 2021.]

televizijska programa. Osim televizije, radija i internetskoga portala HRT ima i vlastiti Simfonijski orkestar HRT-a, Jazz orkestar HRT-a, Tamburaški orkestar HRT-a i Zbor HRT-a. Hrvatska radiotelevizija punopravni je član Europske unije radiotelevizija od 1993. godine te je 2012. dobila status kulturnoga dobra, što pokazuje veličinu i vrijednost Hrvatske radiotelevizije za hrvatsko društvo.

4.1.2. Organizacijska struktura Hrvatske radiotelevizije

Demokratizacija medijskog tržišta na koju su poseban utjecaj imale brojne tehnološke promjene, negativno se odrazila na Hrvatsku radioteleviziju. Za razliku od HRT-a kao jednog od najvećeg javnog medijskog servisa Republike Hrvatske, privatni mediji zauzimaju sve veći značaj kod gledatelja i/ili slušatelja. Navedeno je dovelo do pada gledanosti i slušanosti HRT-ovih programa u hrvatskom društvu. Višegodišnji poslovni gubici, višak zaposlenika u određenim područjima te manjak istih na pojedinim pozicijama samo su neki od razloga za prijeko potrebnim strateškim promjenama. Sukladno tome, uočena je neadekvatna organizacijska struktura, odnosno predmetna divizijska organizacijska struktura koja je bila uzrok neefikasnom poslovanju HRT-a (Slika 4.).

Slika 4. Divizijska organizacijska struktura HRT-a do restrukturiranja 2013. godine



Izvor: Gracin E., *Utjecaj novih tehnologija na konkurentnost HRT-a*, Završni specijalistički rad, Ekonomski fakultet Split, 2015., str. 104.

Donošenjem novog Zakona o HRT-u, Vlada Republike Hrvatske je 2012. godine kao novog Glavnog ravnatelja HRT-a imenovala Gorana Radmana. On je Vladi RH predstavio novi program restrukturiranja HRT-a do 2017. kojim će HRT postati istinski javni medijski servis građana Republike Hrvatske.

Temeljem programa restrukturiranja do 2017., HRT je organiziran prema novoj organizacijskoj strukturi koja pod utjecajem tehnoloških promjena postaje odraz multimedijske usmjerenosti poslovanja HRT-a u budućnosti.³⁰ Novu, ujedno važeću organizacijsku strukturu HRT-a prikazuje Slika 5.

Slika 5. Organizacijska struktura HRT-a nakon restrukturiranja



Izvor: Gracin E., *Utjecaj novih tehnologija na konkurentnost HRT-a*, Završni specijalistički rad, Ekonomski fakultet Split, 2015., str. 105.

Nakon provedenog programa restrukturiranja, HRT posjeduje procesnu organizacijsku strukturu. Ovakva organizacija trebala bi pravovremeno odgovoriti na izazove suvremenog medijskog tržišta koji je pod utjecajem brojnih tehnoloških promjena. Iz strukture je vidljivo kako se podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova, pa i formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema poslovnim procesima u poduzeću, u ovom slučaju

³⁰ Gracin E., *Utjecaj novih tehnologija na konkurentnost HRT-a*, Završni specijalistički rad, Ekonomski fakultet Split, 2015., str. 105.,
Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A1707/datastream/PDF/view>,
[Pristupljeno: 04. 05. 2021.]

unutar HRT-a. Od početnih pet organizacijskih jedinica, poslovanje Hrvatske radiotelevizije je od sada organizirano kroz četiri organizacijske jedinice, odnosno „Program“, „Produkcija“, „Tehnologija“ i „Poslovanje“. Na čelu organizacije od 2017. godine nalazio se, odnedavno bivši ravnatelj HRT-a, Kazimir Bačić zajedno sa samostalnom ustrojbenom jedinicom „Podrška upravljanju“.

Ciljevi nove organizacijske strukture su sljedeći:

- Funkcionalna multimedijaska organizacijska integracija HRT-a
- Financijsko konsolidiranje poslovanja
- Digitalizacija arhiva, proizvodnih i poslovnih procesa
- Odvajanje uređivačke od produkcijskih funkcija
- Stvaranje internog tržišta
- Jedinstven informativni medijski servis
- Učinkovito, transparentno i efikasno poslovanje
- Stvaranje medijskih dobara trajne kulturne vrijednosti
- Dinamičan programski, kadrovski i tehnološki razvoj.³¹

Slijedi analiza organizacijske kulture Hrvatske radiotelevizije.

4.1.3. Organizacijska kultura Hrvatske radiotelevizije

Svako poduzeće je jedinstveno i sebi svojstveno na određeni način. Niti jedno poduzeće nije identično pa ni sama kultura poduzeća. U skladu s navedenim poduzeća razvijaju i njeguju organizacijsku kulturu ovisno o njezinim dionicima, promjenama na tržištu i promjenama u organizaciji. Kultura svakog poduzeća se prepoznaje pomoću njezinih

³¹ Radman G., *Program rada i upravljanja HRT-om 2013.-2018.*, Medijska istraživanja, Vol. 18., No. 2., 2012., str. 76.-77.,
Dostupno na:
https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&styp=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=goran+radman, [Pristupljeno: 04. 05. 2021.]

simbola koji mogu vidljivi i nevidljivi. Ovisno o vrsti organizacije i djelatnosti kojom se poduzeće bavi određeni simboli će biti više ili manje vidljivi, odnosno nevidljivi. U nastavku se prikazuju simboli prepoznatljivi za Hrvatsku radioteleviziju kao odabranog poslovnog subjekta javnog sektora.

Vrijednosti, norme, stajališta i uvjerenja su **nevidljivi znakovi** organizacijske kulture koji snažno utječu na ukupnu kulturu poduzeća te su upravo oni nositelji cjelokupne organizacijske kulture. Organizacijske vrijednosti su relativno stabilne, trajne te označuju koncepcije poželjnog stanja, odnosno onoga što poduzeće želi ostvariti. Prema članku 6., Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji, HRT je u svom djelovanju dužan promicati nacionalne interese, pridonositi poštivanju i promicanju temeljnih ljudskih prava i sloboda, domoljublju, toleranciji, razumijevanju i poštivanju različitosti, demokratskih vrednota i institucija, civilnog društva te unapređenju kulture javnog dijaloga. Također, dužni su poštivati i poticati pluralizam političkih, religijskih, svjetonazorskih i drugih ideja te omogućiti javnosti da bude upoznata s navedenim idejama.³² Budući da je HRT jedina javna medijska kuća u Hrvatskoj koja svojim kvalitetnim i raznolikim sadržajem promiče vrijednosti kao što su neovisnost, univerzalnost, inovativnost i izvrsnost, daljnje djelovanje HRT-a trebalo bi biti upravo usmjereno ka održavanju tih vrijednosti. Kako bi se osiguralo provođenje navedenih vrijednosti, potrebno je u radne ugovore zaposlenika uključiti određene norme kao što su: odanost prema organizaciji, isključivo služenje javnosti i interesu javnosti, poštivanje imovine i vlasništva HRT-a i sl. Također, ove norme predstavljaju određene kriterije kod selekcije, tj. odabira sadašnjih i budućih zaposlenika HRT-a te ujedno utječu na motivaciju i nagrađivanje HRT-ovih članova. Posebnu odgovornost i poštivanje navedenih normi u primjeni organizacijske kulture ima cjelokupno ravnateljstvo HRT-a. Transparentnost i javnost poslovanja, neovisnost od političkih i drugih osobnih utjecaja, sprječavanje korupcije, izgradnja i održavanje kvalitetnih partnerskih odnosa samo su neke od normi koje trebaju poštivati s obzirom da svojim radom služe i djeluju u najboljem interesu hrvatskih građana. HRT pridaje sve veću

³² *Zakon o Hrvatskoj radioteleviziji*, II. Programska načela, Članak 6., Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/392/Zakon-o-Hrvatskoj-radioteleviziji>, [Pristupljeno: 08. 07. 2021.]

pozornost borbi protiv COVID-19 pandemije te stoga u okviru informativnog programa i raznih dnevnih emisija podsjećaju sve gledatelje i slušatelje HRT-a o važnosti cijepljenja ističući time odgovornost prema građanima Republike Hrvatske.

Kao jedan od **vidljivih simbola** svake organizacije je njezin logotip. Što se tiče Hrvatske radiotelevizije njezin se logotip sastoji od tri slova, odnosno od početnih slova svake riječi (Slika 6.). Logotip HRT-a je jednostavan i lako prepoznatljiv svim građanima Republike Hrvatske s obzirom da se isti logotip koristi više od dvadeset godina. Posljednje slovo u logotipu, odnosno slovo T sadrži dvije kockice u crvenoj boji, dok je pozadina logotipa u plavoj boji. Vidljivo je kako su obje boje uz bijelu, jedne od temeljnih boja hrvatske zastave.

Slika 6. Logotip Hrvatske radiotelevizije



Izvor: Služena stranica HRT-a, dostupno na: <https://www.hrt.hr/>

Hrvatska radiotelevizija prva je i jedina javna radijska i televizijska ustanova u Republici Hrvatskoj. Hrvatska radiotelevizija ima dugu povijest i značajnu ulogu za društvo Republike Hrvatske. Ta uloga bila je pogotovo značajna tijekom 90-ih godina prošloga stoljeća nakon proglašenja neovisnosti Republike Hrvatske i Domovinskog rata. Svi važniji događaji, obljetnice i slavlja iz Republike Hrvatske vežu se upravo uz Hrvatsku radioteleviziju kao jedinog medija koji je informirao građane o trenutačnim događajima u domovini. Hrvatska radiotelevizija desetljećima je dio hrvatske svakodnevnice zbog čega se starije generacije rado prisjećaju poznatih novinara, spikera i glumaca koji su bili dio velike HRT-ove obitelji. Svake se godine tradicionalno obilježava Dan HRT-a, kojim Ravnateljstvo i svi članovi HRT-a minutom šutnje odaju počast za sve kolege poginule u

Domovinskom ratu. Duga povijest i tradicija HRT-a vidljiva je upravo kroz višegodišnji rad i značaj HRT-a za društvo Republike Hrvatske.

Rituali, tj. obredi jesu određene navike koje su svakodnevne i neizostavne u životu određenog poduzeća. Primjerice, neki od jutarnjih rituala zaposlenika Hrvatske radiotelevizije jesu ispijanje kave i ponavljanje dnevnog programa prije samog emitiranja emisije ili vijesti. Također, voditelji prije samog emitiranja emisije prolaze kroz zadnje pripreme s urednicima emisije i kameranima. Za razliku od rituala, ceremonije nisu svakodnevne te su puno svečanije i posebnije za sve sudionike organizacije. Ove godine posebno je obilježen Dan HRT-a u sklopu kojeg je obilježena i 95. obljetnica postojanja Hrvatskoga radija i 65. obljetnica postojanja Hrvatske televizije. Ova velika obljetnica prigodno je obilježena posebnom televizijskom emisijom i rođendanskom svečanošću u sklopu koje su dodijeljene Godišnje nagrade HRT-a po poslovnim jedinicama (Program, Produkcija, Poslovanje i Tehnologija).

Jezik i žargon jesu prepoznatljivi, ali ne i razumljivi za sve one koji ne pripadaju organizaciji. Organizacije se razlikuju po jeziku, a posebice po žargonu koji koriste uže skupine u organizaciji. Članovi HRT-a se isključivo služe hrvatskim jezikom, iako se u neformalnoj komunikaciji s nadređenima ili kolegama mogu koristiti određenim hrvatskim narječjima. Navedeno se posebno odnosi na kajkavsko narječje koje je tipično za grad Zagreb i okolne gradove budući da je sjedište Hrvatske radiotelevizije u Zagrebu. S obzirom da HRT posluje i u drugim većim gradovima Hrvatske, članovi se koriste čakavskim i štokavskim narječjem ovisno o kojem je dijelu Hrvatske riječ. Također, u određenim situacijama koriste se specifičnim govorom, slengovima i metaforama kojima međusobno komuniciraju i šalju specifične poruke. Žargon predstavlja specifičan jezik kojim komuniciraju uže skupine u poduzeću i koji je karakterističan za njihovu struku i organizacijsku jedinicu kojoj pripadaju. Primjerice, ton-majstori HRT-a dlakavu presvlaku za mikrofon nazivaju „fifi“ i taj pojam poznat je samo njima, dok je ostalim članovima taj pojam nepoznat.

Odjeća je jedan od najupečatljivijih simbola prema kojoj su zaposlenici određenih poduzeća lako prepoznatljivi. Budući da HRT obrađuje emisije informativnog i zabavnog karaktera, naravno da se odijevanje voditelja Informativnog i Zabavnog programa

razlikuje. Stil odijevanja voditelja Informativnog programa je klasičan, ležeran i neupadljiv, dok je kod Zabavnog programa sve dopušteno, od šarenila, perja do šljokica. Odijevanje članova HRT-a prvenstveno ovisi o prigodi i situaciji, ali i ulozi pojedinog člana. S obzirom na trenutnu pandemiju kojoj svi svjedočimo, voditelji HRT-a uz odjeću kao dodatak nose i bedževe s porukom: „Misli na druge. Cijepi se!“ podižući tako svijest građana o važnosti cijepljenja.

Fizička okolina odnosi se na makrolokaciju i mikrolokaciju organizacije i njezinih pojedinih organizacijskih jedinica. Makrolokacija i sjedište Hrvatske radiotelevizije je u Zagrebu, u glavnom gradu te gospodarskom, političkom i kulturnom središtu Republike Hrvatske. Osim Zagreba, HRT posluje i posjeduje centre diljem Hrvatske, odnosno u Dubrovniku, Kninu, Šibeniku, Splitu, Zadru, Čakovcu, Varaždinu, Osijeku, Vukovaru, Rijeci i Puli. Mikrolokacija, odnosno adresa Hrvatske radiotelevizije je Prisavlje, prometnica koja se nalazi na južnom dijelu grada Zagreba i proteže se paralelno sa Slavonskom avenijom i rijekom Savom. Mnogima je Prisavlje upravo sinonim za Hrvatsku radioteleviziju budući da je to dom HRT-a još od 70-ih godina prošloga stoljeća.

4.2. Maistra Hospitality Group d.d. – poslovnih subjekt iz privatnog sektora

4.2.1. Opći podaci o poduzeću Maistra Hospitality Group d.d.

Maistra Hospitality Group je dioničko društvo za hotelijerstvo i turizam te je jedna od vodećih hotelijerskih kompanija Republike Hrvatske. Sastavni je dio koncerna Adris grupe d.d. te upravlja hotelima, turističkim naseljima i kampovima u glavnim turističkim odredištima Hrvatske, odnosno u Rovinju, Vrsaru, Zagrebu i Dubrovniku.

Dioničko društvo Maistra Hospitality Group osnovano je u Rovinju 2005. godine kada je Tvornica duhana Rovinj, današnja Adris grupa d.d., preuzela dva najveća hotelijerska poduzeća Istre, tj. Jadran – turist d.d., Rovinj i Anita d.d., Vrsar. Društvu je početkom 2010. pripojeno poduzeće Rovinjturist d.d., Rovinj, a 2019. društvo Slobodna Katarina

d.o.o., Rovinj. Krajem 2014. Društvo postaje većinskim vlasnikom poduzeća Grand hotel Imperial d.d., Dubrovnik.³³

Osnovna djelatnost poduzeća je pružanje usluga smještaja i noćenja u hotelima, kampovima te pružanje usluga hrane i pića u turističke svrhe. Uz pružanje usluga osnovne djelatnosti kompanija nudi i prateće sadržaje kao što su sport i rekreacija, zabava i sl.

Poslovanje Društva se odvija na području Rovinja i Vrsara gdje su smješteni svi njihovi objekti. Najveći dio turističkih kapaciteta Maistre d.d. nalazi se u Rovinju. Unutar *Maistra Collectiona* djeluje pet hotela, odnosno najnoviji *Grand Park Hotel Rovinj*, *Hotel Monte Mulini*, *Hotel Lone*, *Hotel Adriatic* i *Hotel Eden*. Pod *Maistra Select* spadaju: *Family Hotel Amarin*, *Island Hotel Istra*, *Island Hotel Katarina*, *All Suite Island Hotel Istra*, *Resort Amarin* i *Resort Villas Rubin* te kampovi *Veštar*, *Polari* i *Amarin*. U sklopu Vrsara djeluju tri kampa, tj. *Kamp Valkanela*, *Kamp Porto Sole* i *Naturist park Koversada*. Pod *Maistru Select* spadaju: *Hotel Pineta*, *Resort Belvedere*, *Resort Pelaton*, *All inclusive resort Funtana*, *Apartmani Riva*, *Naturist Park Koversada apartmani* i *Naturist Park Koversada Villas*.³⁴

Maistra Hospitality Group d.d. danas raspolaže s deset visokokvalitetnih hotela, osam turističkih naselja i sedam kampova. Ukupan kapacitet poduzeća je gotovo 35.000 gostiju što omogućuje ostvarenje rezultata koji čine oko 5 % turističkih ostvarenja Hrvatske i nešto više od 15 % turističkih ostvarenja Istarske županije.³⁵

Jačanju turističkoga dijela Maistre pridonosi tvrtka HUP Zagreb d.d. Godine 2018. predsjednici uprava Adris grupe Ante Vlahović i predsjednik uprave HUP-a Zagreb d.d. Anđelko Leko, potpisali su ugovor o kupoprodaji udjela i strateškom partnerstvu, čime je Adris grupa postala većinskim vlasnikom HUP-a Zagreb d.d. Turistički dio Adris Grupe

³³ Službena stranica Maistra Hospitality Group d.d., *O nama*, Dostupno na: <https://www.maistra.com/hr/o-nama>, [Pristupljeno: 10. 05. 2021.]

³⁴ Službena stranica Maistra Hospitality Group d.d., *Naši hotel i resorti*, Dostupno na: <https://www.maistra.com/hr/o-nama>, [Pristupljeno: 10. 05. 2021.]

³⁵ Financijski klub, *Analiza poduzeća Maistra*, 2015., str. 2., Dostupno na: <http://finance.hr/wp-content/uploads/2015/06/Maistra.pdf>, [Pristupljeno: 10. 05. 2021.]

posjeduje 75% proizvoda u čvrstim objektima pri čemu je čak 84% hotelskoga smještaja na razini četiriju i pet zvjezdica.

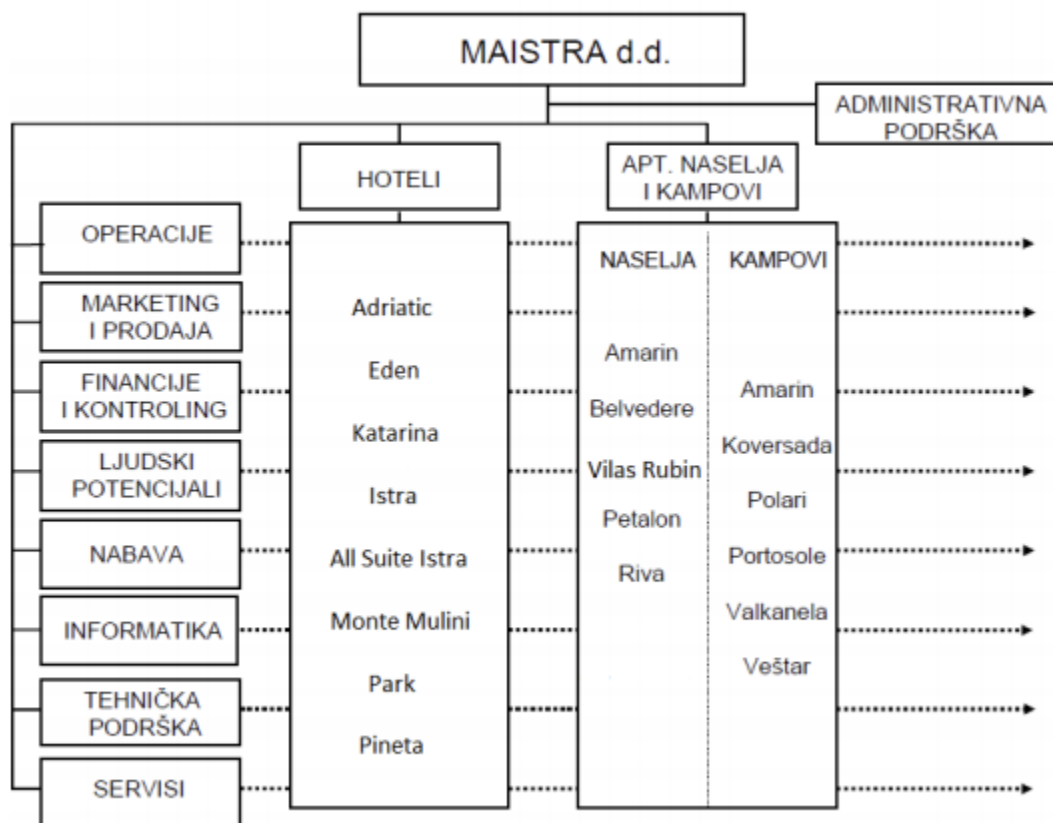
Ulaganjima Adris grupa d.d. jača svoju temeljnu djelatnost turizam te osim Rovinja i Vrsara posluje u Zagrebu i Dubrovniku. U sklopu Zagreba djeluju četiri hotela, tj. *Hotel International, Hotel Jadran, Sheraton Zagreb Hotel i The Westin Zagreb Hotel*. Dubrovnik posjeduje jedan hotel, odnosno *Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel* te resorte *Hotel Mlini, Hotel Astarea, Vile i apartmani Mlini, Villas Srebreno i Premium Apartmani Srebreno*. Kupoprodajom udjela i sklopljenim partnerstvom između Adrisa i HUP-a Zagreb, Maistri je omogućeno da u skoroj budućnosti postane najveće nacionalno hotelijersko poduzeće sa smještajnim objektima u brzorastućim i međunarodno prepoznatljivim gradovima Hrvatske.

4.2.2. Organizacijska struktura poduzeća Maistra Hospitality Group d.d.

Temeljna organizacijska struktura poduzeća Maistra Hospitality Group d.d. je matrična te se sastoji od poslovnih funkcija i turističkih objekata koji su organizirani kroz dvije linije proizvoda, odnosno kao hoteli i apartmanska naselja i kampovi. Ova organizacijska struktura prikladna je za hotelijerska poduzeća koja istodobno rade na velikom broju projekta.

U matričnoj organizacijskoj strukturi funkcijske organizacijske jedinice su primarne, dok su projektne organizacijske jedinice dodatni dio te strukture. Križanjem funkcijske i projektne organizacije nastaje matrica te od tuda i sam naziv organizacijske strukture. Ovakva organizacijska struktura objedinjuje pozitivne strane funkcijske i projektne organizacije, dok one loše strane, tj. slabosti minimizira.

Slika 7. Organizacijska struktura poduzeća Maistra Hospitality Group d.d.



Izvor: Maistra Hospitality Group d.d., dostupno na: <https://www.maistra.com/hr/o-nama/izvjesca>

Ubrzani razvoj znanosti i tehnologije, promjenjivi zahtjevi potrošača utječu na određena poduzeća za primjenom matrične organizacijske strukture. Neki od razloga za primjenom matrične organizacijske strukture su sljedeći:

- Potreba za podjelom nedovoljnih resursa između dvije ili više proizvodnih linija
- Pritisak okruženja za što većom ponudom kvalitetnijih hotelskih usluga
- Okoline hotelskih poduzeća su kompleksne i neizvjesne.³⁶

Temeljem navedenih razloga uočava se dualnost između određenih poslovnih funkcija i više objekata ili više usluga. Sukladno navedenome, veliki nedostatak matrične

³⁶ Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003., str. 404.-405.

organizacije je upravo postojanje dualne, odnosno dvostruke odgovornosti članova projektnog tima, koji su ujedno odgovorni projektnom menadžeru i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice. Upravo zbog prisutnosti dvostruke odgovornosti matična organizacija ima veliki broj horizontalnih i vertikalnih veza, zbog čega se često ne zna tko je „pravi šef“ kojemu su svi odgovorni.³⁷

Mnoga hotelska poduzeća koriste matičnu organizacijsku strukturu kako bi otklonili slabosti čiste projektne organizacije i time stvorili fleksibilniju organizaciju. Ova vrsta organizacije koristi se u slučaju kada poduzeće mora istovremeno riješiti više zadataka, odnosno kada strategija hotelskog poduzeća zahtijeva maksimalizaciju više dimenzija u isto vrijeme, npr. usluga, turističkog tržišta, teritorija i vremena.³⁸

Na čelu organizacijske strukture Maistre nalazi se predsjednik Uprave Tomislav Popović koji upravlja čitavim poduzećem te organizacijska jedinica „Administrativna podrška“. Zadaci poslovnih funkcija u poduzeću Maistra ostvaruju se u okviru sljedećih organizacijskih jedinica: *Operacije, Marketing i prodaja, Financije i kontroling, Ljudski potencijali, Nabava, Informatika, Tehnička podrška i Servisi*.

4.2.3. Organizacijska kultura poduzeća Maistra Hospitality Group d.d.

Organizacijska kultura poduzeća Maistra Hospitality Group d.d. prepoznaje se pomoću njezinih vidljivih i nevidljivih simbola. U odnosu na javni sektor, određeni simboli privatnog sektora bit će izraženiji. Slijedi prikaz simbola karakterističnih za poduzeće Maistra Hospitality Group d.d. kao odabranog poslovnog subjekta privatnog sektora.

Maistra Hospitality Group d.d. je sastavni dio koncerna Adris grupa d.d. koja svojom temeljnom djelatnošću i poslovanjem iz godine u godinu opravdava poziciju jednog od najboljih poslodavca i hotelijerskog poduzeća Hrvatske. Poslovna strategija Adris grupe glasi: „Biti prvi, biti bolji, biti drugačiji“ te Maistra Hospitality Group d.d. svojim rezultatima

³⁷ Sikavica P., Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999., str. 213.

³⁸ Tidić A., *Optimalizacija organizacijskog sustava hotelske kompanije*, 7. Hrvatska konferencija o kvaliteti- Baška, 2006., Dostupno na: https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/tidic_a_rad3, [Pristupljeno: 12. 05. 2021.]

i rastom svih financijskih pokazatelja uistinu zaslužuje superlativ najjače sastavnice Adris grupe. Cilj Maistre je osim da bude jedna od najuspješnijih hotelijerskih poduzeća, ujedno bude pokretač i predvodnik brojnih promjena koja pruža najkvalitetniju uslugu u skladu s najvišim standardima profesionalnog ponašanja. Kao i mnoga druga odgovorna poduzeća Maistra veliku pažnju pridaje društvenoj odgovornosti. Visoka kvaliteta usluga, moralni integritet u primjeni poslovne etike, ljubaznost i pristupačnost prema klijentima samo su neke od temeljnih vrijednosti koje Maistra razvija i održava zajedno sa svim svojim zaposlenicima i dionicima. Način poslovanja Maistre usmjeren je prvenstveno na postizanje i održavanje povjerenja prema svojim članovima i zaposlenicima te široj javnosti i učvršćivanju reputacije kao jednog od vodećih i najprofitabilnijih hotelijerskih poduzeća Hrvatske. Reputacija svakog poduzeća, pa i Maistre ovisi o njezinim zaposlenicima i članovima, primjeni etičkih standarda, upotrebi znanja i određenih vještina te objektivnosti u poslovanju. Za Maistru su njezini zaposlenici i klijenti najbitniji čimbenik i temelj uspješnog poslovanja. Vodeći se takvom filozofijom ulažu u obrazovanje i daljnje usavršavanje pružajući svojim zaposlenicima pravo na sudjelovanje u različitim programima, koji uključuju učenje stranih jezika, stručna usavršavanja za sommeliere i bariste, unaprjeđenje znanja na području upravljanja hranom i pićem, upravljanje domaćinstvom, prodajnu akademiju i sl. Posebnu odgovornost prema svojim zaposlenicima i društvu u vremenu pandemije koronavirusa, Maistra je iskazala dobrovoljnim cijepljenjem svih sezonskih radnika sprječavajući time moguće širenje zaraze i rani prestanak ljetne sezone.

Logotip Maistre bio je duži niz godina isti prije nego što je došlo do partnerstva s poduzećem HUP Zagreb d.o.o. S obzirom da je Maistra d.d. nastala spajanjem dvaju društva iz Istarske županije, tj. Jadran – turist d.d. iz Rovinja i Anita d.d. iz Vrsara, logotip je osim naziva Maistra obuhvaćao i naznaku Rovinj - Vrsar. Nastavno na sklopljeno partnerstvo sa tvrtkom HUP Zagreb d.o.o. i širenje kapaciteta Maistre na Dubrovnik i Zagreb, dolazi do promjene u nazivu i logotipu te od sada posjeduje naziv *Maistra Hospitality Group d.d.* (Slika 8.).

Slika 8. Logotip poduzeća Maistra Hospitality Group d.d.



Izvor: Službena stranica Maistra Hospitality Group, dostupno na: <https://www.maistra.com/hr/o-nama>

Budući da je Maistra Hospitality Group d.d. relativno mlado poduzeće koje djeluje nešto više od 15 godina, nema dugu tradiciju i povijest iza sebe. Iako posluje kraće vrijeme, u nasljedstvo joj je ostavljena 50 godina duga tradicija i povijest nekadašnjih dioničkih društva Jadran-turist iz Rovinja i Anita iz Vrsara. U samom početku Jadran-turist djeluje kao malo ugostiteljsko poduzeće te kasnije prerasta u jedno od vodećih turističkih odredišta na hrvatskoj obali. Početkom 2000-ih godina, Tvornica duhana Rovinj kupuje društva Jadran-turist d.d. Rovinj i Anita d.d. Vrsar čije poslovanje prepušta današnjoj Maistri. Mnoge rovinjske generacije bile su dio nekadašnjeg Jadran-turista d.d. zbog čega im je upravo Maistra prva asocijacija na prijašnje društvo Jadran-turist.

Maistra d.d. nosi titulu jedne od vodećih turistički i međunarodno prepoznatljivih kompanija Hrvatske i zbog toga posebice drži do ceremonija i rituala. Navedeno se odnosi na slavlja i proslave prilikom otvaranja novih hotela, različite promocije i promaknuća zaposlenika, održavanje festivala, konferencija i tome slično. Nedavno je obilježeno 10 godina postojanja hotela Lone u Rovinju, jednog od nagrađivanijih kongresnih hotela i najboljeg hotelskog dizajna Europe. Osim prvog desetljeća postojanja, proslavljeno je i milijunto noćenje hotela Lone. Radi povećanja radne uspješnosti i zadovoljstva zaposlenika, u okviru Maistre zaposlenicima je osigurano sudjelovanje u raznim programima osposobljavanja. Posebno je osmišljen program upravljanja talentima, odnosno poslovna akademija „*Od posla do karijere.*“ Nakon uspješnog završetka programa održava se svečani prijem za sve polaznike akademije te je prošle godine ispraćena druga generacija uspješnih polaznika navedenog programa. Što se tiče rituala zaposlenika, neki od osnovnih jesu jutarnje ispijanje kave i razgovori prije početka posla,

zatim druženja tijekom odmora, izlasci nakon završetka smjene i sl. Razvijanje i održavanje rituala ovisi i o samim menadžerima određenih objekata, pa se u mnogim objektima Maistre na kraju uspješne sezone održavaju svečane večere za zaposlenike. Također, u okviru „team buildinga“ održavaju se razna putovanja zaposlenika i menadžera očvršćujući time njihove odnose te odanost prema organizaciji. U vrijeme božićnih i uskršnjih blagdana održavaju se brojne igre, domjenci i zabave koje utječu na radnu atmosferu i zadovoljstvo zaposlenika.

Statusni simboli odnose se na društveni položaj pojedinca, skupine ili čitave organizacije u odnosu na druge. Unutar organizacije oni se prepoznaju temeljem hijerarhijske pozicije koje pojedinac zauzima. Što se tiče poduzeća Maistra, statusni simboli najviše su izraženi kod upravnog dijela i direktora, odnosno vrhovnog menadžmenta. Osim radnog mjesta kojeg pojedinac zauzima, statusni simboli odnose se i na visinu plaće, razne bonuse i stimulacije koje direktori ostvaruju temeljem svoje radne uspješnosti i doprinosa poduzeću. Također, korištenje privatnog poslovnog automobila, rezervirano parkirno mjesto, razni popusti, članstva, veličina i uređenje ureda, odijevanje po posljednjoj modi, samostalno određivanje radnog vremena i sl. samo su neke od povlastica koje uživaju upravni članovi poduzeća Maistra.

Zaposlenici poduzeća Maistra koriste se prvenstveno hrvatskim jezikom, dok se u neformalnoj komunikaciji često služe istarskim dijalektom, tj. čakavskim narječjem karakterističnim za područje Istre. U komunikaciji sa nadređenima prisutno je isključivo formalno obraćanje. Budući da Maistra tijekom ljetnih mjeseci zapošljava veliki broj sezonskih radnika sa područja Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore i Makedonije to ne utječe previše na jezik kojim se zaposlenici služe u međusobnoj komunikaciji s obzirom da svi navedeni jezici pripadaju skupini južnoslavenskih jezika. U komunikaciji s gostima potrebna je određena razina znanja iz drugih jezika, točnije engleskog, talijanskog, njemačkog, pa čak češkog i ruskog jezika s obzirom da Maistra svake godine broji sve više turista iz čitave Europe i šire.

Članovi Maistre mogu se podijeliti na takozvane bijele i plave ovratnike. Bijeli ovratnici se odnose na zaposlenike koji pripadaju višoj hijerarhijskoj razini te su obrazovaniji i njihov posao ne uključuje fizički rad, dok su plavi ovratnici potpuna suprotnost. Pojam plavih

ovratnika koristi se za zaposlenike koji pripadaju radničkoj klasi, tj. za čiji je posao najbitnija fizička snaga i izdržljivost. Navedena razlika vidljiva je i kroz način odijevanja. Pripadnici vrhovnog menadžmenta se po odijevanju izdvajaju u odnosu na ostale zaposlenike. Njihov način odijevanja obuhvaća klasičan i ležeran stil primjeren organizaciji kojoj pripadaju i predstavljaju kao članovi upravnog dijela Maistre. Ostali zaposlenici Maistre prepoznatljivi su temeljem uniformi koje nose ovisno kojem radnom mjestu, tj. odjelu pripadaju. Uniforme se razlikuju s obzirom na to je li riječ o radnom mjestu kuhar, konobar, animator, recepcioner ili sobarica. Također, razlika u uniformama je vidljiva i ovisno o kojem je objektu riječ, tj. radi li zaposlenik u jednom od Maistrinih hotela, naselja ili kampova. Ono što je zajedničkom svim zaposlenicima je da uz obveznu uniformu na kojima je posebno naznačen znak *Maistra Hospitality Group*, nose i bedževe sa svojim imenima radi lakše komunikacije s gostima. Od prošle godine nakon izbijanja COVID-19 pandemije, kao obavezni dodatak svi su zaposlenici dužni nositi zaštitne maske i rukavice radi sprječavanja širenja zaraze.

Kao makrolokacija dioničkog društva Maistra smatra se grad Rovinj s obzirom da je sjedište Adris grupe, kojoj ujedno pripada i Maistra, u staroj Tvornici duhana u Rovinju. Adris grupa nalazi se u strogom centru grada Rovinja, uz obalu mora i u blizini svih bitnijih sadržaja. Osim Rovinja, Maistra posjeduje kapacitete u Vrsaru i Dubrovniku te od 2018. godine i u Zagrebu koji se smatraju mikrolokacijama poduzeća Maistra. Što se tiče unutrašnjosti uprave poduzeća Maistre prevladava klasičan stil namještaja s obzirom da je riječ o starijem tipu zgrade još iz razdoblja Austro-Ugarske. Uredi su zatvoreni čime je komunikacija među zaposlenicima otežana te su stolovi u salama za sastanke kvadratnog oblika što djelomice ukazuje na autokratsku kulturu.

4.3. Kritički osvrt na organizacijsku kulturu odabranih poslovnih subjekata iz privatnog i javnog sektora

Kao što je već ranije u radu navedeno, u današnjem poslovnom svijetu organizacijska kultura predstavlja jedan od temeljenih elemenata uspješnog poslovanja svake organizacije. S obzirom da se organizacijska kultura smatra mekom varijablom gdje je ljudski čimbenik bitan dio daljnjeg razvoja i opstanka poduzeća, kultura organizacije trebala bi se oblikovati i njegovati u skladu s njezinim zaposlenicima, dionicima i klijentima. Oni su zrcalo organizacije i njezin odraz u poslovnom svijetu organizacija koje se bore za svoje mjesto pod suncem.

Analizirajući organizacijsku kulturu poduzeća Hrvatska radiotelevizija temeljem njezinih vidljivih i nevidljivih simbola uočeno je kako se velika pažnja pridaje upravo njezinim nevidljivim simbolima. Hrvatska radiotelevizija svojim svakodnevnim sadržajem ističe vrijednosti kao što su neovisnost, inovativnost, univerzalnost i izvrsnost. Svojim javnim djelovanjem služi isključivo promicanju nacionalnih interesa, poštivanju ljudskih prava i sloboda, promicanju domoljublja, tolerancije i različitosti. Na taj način u središte svog djelovanja stavlja čovjeka kao jednog od čimbenika uspješnog poslovanja. Zaposlenici, članovi i dionici HRT-a intenzivno dijele navedene vrijednosti, vjerovanja i rutine i time pridonose promicanju javnih interesa i ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Nastavno s time, uočava se kako Hrvatska radiotelevizija razvija i održava jaku organizacijsku kulturu. Takva kultura stvara osjećaj odanosti i privrženosti zaposlenika i njezinih članova prema organizaciji zbog čega su uočeni bolji poslovni rezultati i radni učinci zaposlenika. Osnovna pretpostavka je da odgovarajuća i jaka organizacijska kultura, zajedno sa motiviranim i zadovoljnim zaposlenicima koji prihvaćaju i djeluju radi ostvarenja ciljeva organizacije, utječe na uspjeh i razvoj poduzeća zbog čega ona nekada može biti važnija od ostalih čimbenika uspjeha. Međutim, jaka kultura ima određena ograničenja, točnije teže se mijenja i nije sklona promjenama što utječe na stagnaciju poduzeća i na mogućnost prihvaćanja inovacija. Također, važno je naglasiti kompatibilnost kulture s poslovnom strategijom poduzeća. Ukoliko postoje odstupanja, jaka organizacijska kultura može biti kontraproduktivna utječući time na organizacijski uspjeh. Osim navedenog, HRT

veliku pažnju poklanja određenim vidljivim simbolima kao što su povijest i tradicija te ceremonije koji će biti više pojašnjeni u nastavku rada.

Za razliku od Hrvatske radiotelevizije koju karakterizira jaka organizacijska kultura, Maistra Hospitality Group d.d. je temeljem svojih određenih simbola prepoznatljiva za sve svoje članove i ljude izvan poduzeća što implicira na jasnu organizacijsku kulturu. Dioničko društvo Maistra prepoznaje se ponajviše zbog svojih vidljivih simbola koji su lako uočljivi za sve njezine članove. Prvenstvo se to odnosi na odjeću, tj. način odijevanja čime postoji vidljiva razlika između zaposlenika i članova upravnog dijela s obzirom na njihov hijerarhijski položaj unutar organizacije. Također, ta razlika ogleđa se i kroz statusne simbole koji su najizraženiji kod članova srednjeg i vrhovnog menadžmenta. Maistra kao i mnoge druge uspješne kompanije znaju kako uspjeh ovisi isključivo o kvalitetnoj radnoj snazi. Stoga, Maistra svojim raznolikim programima obrazovanja i usavršavanja povećava radnu uspješnost i kvalitetu usluga utječući ujedno na motivaciju i zadovoljstvo svojih zaposlenika. Velika pozornost pridaje se raznim proslavama i slavljinama te ritualima koji imaju veliko značenje za sve zaposlenike, ali i nadređene jer na taj način učvršćuju veze i održavaju povjerenje prema zaposlenicima. S druge strane, Maistra je veliko poduzeće koje svake godine zapošljava sve veći broj zaposlenika. Sve bitnije odluke donosi isključivo vrhovni menadžment bez prethodnog konzultiranja sa zaposlenicima što ukazuje na djelomičnu prisutnost autokratske kulture. Također, za razliku od mnogih današnjih organizacija koje preferiraju otvorene urede radi lakše komunikacije među zaposlenicima te u salama za sastanke posjeduju okrugle stolove koji utječu na aktivnije uključivanje svih zaposlenika u raspravu, kod Maistre to nije slučaj i to je još jedan od dokaza prisutnosti autokratskog stila vođenja.

4.4. Usporedba upravljanja organizacijskom kulturom u javnom i privatnom sektoru

Temeljem prethodno analiziranih vidljivih i nevidljivih simbola Hrvatske radiotelevizije i Maistre d.d. zaključuje se kako postoji značajna razlika u upravljanju organizacijskom kulturom kod javnog i privatnog sektora. Uočeno je da organizacije koje pripadaju i djeluju u okviru javnog sektora imaju više ili manje izražene određene simbole, dok organizacije privatnog sektora veću pažnju posvećuju ostalim simbolima.

Promatrajući simbole Hrvatske radiotelevizije nedvojbeno je kako vrijednosti, norme, stajališta i uvjerenja snažno utječu na ukupnu kulturu HRT-a. Oni predstavljaju temelj i uspjeh HRT-a kao jedine javne medijske kuće Republike Hrvatske koja svoje djelovanje usmjerava ka čovjeku, odnosno svim građanima Hrvatske. Hrvatska radiotelevizija radi i djeluje za dobrobit čitavog hrvatskog društva. Promicanje javnog interesa, kulturnih dobara, poštivanje ljudskih prava i slobode, isticanje neovisnosti i različitosti samo su neke od značajki HRT-ovog dugogodišnjeg poslovanja. HRT-ovi zaposlenici, članovi i partneri intenzivno dijele navedene vrijednosti te razvijaju i njeguju jaku organizacijsku kulturu karakterističnu za Hrvatsku radioteleviziju. Budući da je Hrvatska jedna od prvih zemalja na ovim prostorima koja je osnovala vlastitu radiopostaju te kasnije i televizijski pogon, nezaobilazna je dugogodišnja HRT-ova povijest i tradicija. Kroz više desetljeća djelovanja Hrvatska radiotelevizija je imala i dalje ima veliku ulogu i značenje za hrvatsko društvo. Također, kao jedan od vidljivih simbola smatra se logotip HRT-a koji je godinama isti i prepoznatljiv za čitavo hrvatsko stanovništvo i šire. Hrvatska radiotelevizija veliku pažnju poklanja ceremonijama koje se tradicionalno obilježavaju u okviru raznih svečanosti među koje spada i Dan HRT-a. Jezik se isto smatra jednim od vidljivih simbola s obzirom da se zaposlenici HRT-a služe hrvatskim materinskim jezikom kao osnovnim jezikom komunikacije.

Organizacijska kultura Maistra d.d. prepoznaje se temeljem određenih simbola koji dijele zaposlenike Maistre s obzirom na njihov hijerarhijski položaj u organizaciji. Prvenstveno se to odnosi na statusne simbole koji su najizraženiji kod vrhovnog menadžmenta. Također, način odijevanja ukazuje na vidljive razlike koje postaje između pripadnika viših i nižih razina menadžmenta, odnosno tzv. plavih i bijelih ovratnika. Navedene razlike lako

su uočljive i za ljude izvan organizacije što ukazuje na prisutnost jasne organizacijske kulture. Kao jedno od nagrađivanijih hotelijerskih poduzeća Hrvatske, Maistra veliku pažnju poklanja raznim ceremonijama i svečanostima slaveći uspjeh sa svojim članovima i širom javnošću. Redovno provođenje rituala predstavlja bitan element u poslovanju pojedinih objekata Maistre. Naime, održavanjem rituala stvara se snažna veza i identifikacija zaposlenika s organizacijom koji su duži niz godina dio velike Maistrine obitelji. Kao i svako drugo poduzeće, Maistra zna kako je ljudski faktor najbitniji element poslovne uspješnosti. Kvalitetna radna snaga jedan je od preduvjeta ostvarenja ciljeva poduzeća koji uključuje povećanje svih financijskih pokazatelja i profitabilnosti poslovanja. Stoga, Maistra omogućuje svim svojim zaposlenicima pohađanje raznih tečajeva i programa obrazovanja i usavršavanja utječući time na njihovo zadovoljstvo i individualni rast. Uz zaposlenike, gosti su osnova i svrha dugogodišnjeg poslovanja Maistre koja svojim konstantnim unaprjeđenjem kvalitete usluga i raznovrsnim sadržajem opravdava poziciju vodećeg hotelijerskog poduzeća Hrvatske.

Nastavno na sve prije navedeno, zaključuje se kako osim vidljivih razlika postoji i veza između djelovanja javnog i privatnog sektora. Naime, oba sektora posluju radi ostvarenja određenih interesa te si međusobnim potpomaganjem povećavaju šanse za realizacijom obostranih koristi. Promatrajući to s aspekta COVID-19 pandemije kojoj svi svjedočimo, HRT svakodnevnim sadržajem i emisijama apelira na građane o važnosti cijepljenja utječući time na svijest hrvatskog stanovništva. Hrvatska radiotelevizija na taj način upozorava građane na poštivanje mjera kako ne bi došlo do ranijeg prestanka ljetne sezone. Budući da je Hrvatska zemlja čije gospodarstvo ponajviše ovisi o turizmu, pogoršanje epidemiološke slike moglo bi naštetiti već lošem stanju hrvatskog gospodarstva. Maistra stoga igra veliku ulogu u ostvarenju prihoda i povećanju svih financijskih pokazatelja Hrvatske. Kapitalom koji stvara pomaže razvoju hrvatskog gospodarstva i regija otvarajući nova radna mjesta. Kao i Hrvatska radiotelevizija, Maistra je iskazala važnost borbe protiv koronavirusa te je cijepljenjem većeg dijela svojih stalnih i sezonskih radnika ukazala na sprječavanje daljnjeg širenja zaraze. Vidljivo je kako javni sektor živi i djeluje zahvaljujući radu privatnog sektora koji svojim poslovanjem puni državnu blagajnu.

5. ZAKLJUČAK

Početak razvoja organizacije kao znanosti veže se uz takozvane „tvrde“ varijable organizacije, odnosno organizacijsku strukturu, strategiju, tehnologiju, veličinu poduzeća i dr. Mnoge teorije i spoznaje iz područja psihologije, sociologije i filozofije utjecale su na drugačija poimanja i viđenja čovjeka kao jednog od glavnog pokretača promjena i opstanka čovječanstva. Takva razmišljanja pronašla su put i do ostalih znanosti, među kojima je i ekonomija. S obzirom da je ekonomija društvena znanost koja obuhvaća više područja, organizacija i menadžment jesu jedna od grana koje svoje djelovanje temelje upravo na čovjeku. Većina organizacija prepoznala je važnost ljudskog faktora zbog čega mnoge suvremene organizacije svoje poslovanje usmjeravaju ka takozvanim „mekim“ varijablama, tj. različitim stilovima vodstva, znanjima i vještinama zaposlenika i sve poznatijim pojmom organizacijske kulture.

Organizacijska kultura postaje ključan odgovor i čimbenik uspješnosti poduzeća. Unatoč mnogim raspravama o organizacijskoj kulturi i dalje ne postoji njezina univerzalno prihvaćena definicija. Svaka organizacija je jedinstvena i razlikuje se u odnosu na ostale, pa je samim time i njezina kultura drugačija. Značajna je uloga organizacijske kulture budući da ona izravno utječe na rast i razvoj poduzeća, odnosno njegovu efektivnost i uspješnost. Kulturu poduzeća predstavljaju njegove vrijednosti, uvjerenja, stajališta, ceremonije, rituali, povijest i tradicija, način odijevanja i komuniciranja. Ona je opsežan i kompleksan pojam, zbog čega se često postavlja pitanje je li moguće i na koji način oblikovanje, održavanje i mijenjanje organizacijske kulture.

Svrha ovog Završnog rada je utvrditi razlike kod upravljanja organizacijskom kulturom u javnom i privatnom sektoru. Provedena je analiza dvaju poslovnih subjekata - Hrvatske radiotelevizije kao primjera iz javnog sektora i dioničkog društva Maistra Hospitality Group koje spada u privatni sektor. Organizacijska kultura oba subjekta promatrana je temeljem njihovih vidljivih i nevidljivih simbola. Uočeno je da Hrvatska radiotelevizija veliku pažnju poklanja vrijednostima, normama, stajalištima i uvjerenjima koje intenzivno dijele i ističu svi HRT-ovi zaposlenici i članovi. Hrvatska radiotelevizija prepoznatljiva je temeljem svoje dugogodišnje povijesti i tradicije kao jedne od prvih medijskih kuća na današnjim

prostorima. Više desetljeća postojanja HRT-a se svake godine tradicionalno obilježava u okviru raznih ceremonija i svečanosti. Daljnjim razvijanjem navedenih simbola, Hrvatska radiotelevizija održava i njeguje jaku organizacijsku kulturu. S druge strane, kod poduzeća Maistra najizraženiji i svima prepoznatljivi jesu statusni simboli. Oni su prisutni kod pripadnika vrhovnog menadžmenta čime se posebno razlikuju od ostalih zaposlenika niže razine. Razlika je vidljiva i u samom načinu odijevanja. Kao i HRT, tako i Maistra raznim svečanostima i ceremonijama proslavlja uspjehe i obljetnice zajedno sa svim svojim zaposlenicima i dionicima. Poseban naglasak je i na provođenju i održavanju rituala koji su od iznimne važnosti za sve pripadnike i zaposlenike poduzeća Maistra. Vidljivo je kako Maistra njeguje jasnu organizacijsku kulturu koje je prepoznatljiva za sve njezine zaposlenike, ali i članove izvan poduzeća.

Temeljem svega prije navedenog zaključuje se kako postoji značajna razlika kod upravljanja organizacijskom kulturom u javnom i privatnom sektoru. Organizacijska kultura poduzeća javnog sektora temelji se na njihovim nevidljivim simbolima, odnosno vrijednostima, normama, stajalištima i uvjerenjima. Uz nevidljive simbole, veliku pažnju usmjeravaju prema određenim vidljivim simbolima, misleći pritom na povijest i tradiciju te ceremonije. Za razliku od javnih poduzeća, organizacijska kultura poduzeća privatnog sektora prepoznaje se na osnovi njihovih vidljivih simbola. Najizraženiji jesu statusni simboli, način odijevanja, ceremonije i rituali. Organizacijska kultura poduzeća Maistra ostvaruje se kroz vanjsku manifestaciju navedenih simbola, dok Hrvatska radiotelevizija uz vidljive znakove kulture, prednost pridaje nevidljivim simbolima organizacijske kulture.

LITERATURA

Knjige:

1. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003.
2. Sikavica, P.: *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
3. Sikavica, P.: Novak, M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999.
4. Žugaj, M.: *Organizacijska kultura*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004.
5. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: *Organizacija*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, 2004.

Internetski članci:

1. Bejaković P., Vukšić G., Bratić V.: *Veličina javnog sektora u Hrvatskoj*, Hrvatska i komparativna javna uprava, 2011., br. 1., str. 108., Dostupno na:
https://bib.irb.hr/datoteka/509905.2011-1_04_Bejakovic_Bratic_Vuksic_HJU.pdf,
[Pristupljeno: 24. 04. 2021.]
2. Gracin E., *Utjecaj novih tehnologija na konkurentnost HRT-a*, Završni specijalistički rad, Ekonomski fakultet Split, 2015., str. 105., Dostupno na:
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A1707/datastream/PDF/view>, [Pristupljeno: 04. 05. 2021.]
3. Menger M., *Razvoj shvaćanja „javnosti“ organizacija u organizacijskoj teoriji*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 39, br. 2, 2018., str. 1001., Dostupno na:
<https://hrcak.srce.hr/204643>, [Pristupljeno: 26. 04. 2021.]
4. Radman G., *Program rada i upravljanja HRT-om 2013.-2018.*, Medijska istraživanja, Vol. 18., No. 2., 2012., str. 76.-77., Dostupno na:
https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=goran+radman, [Pristupljeno: 04. 05. 2021.]

5. Šarić M., *Važnost restrukturiranja hrvatskog javnog sektora*, Tranzicija, Vol. 15 No. 32, 2013.str.144.,Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166689, [Pristupljeno: 21. 04. 2021.]
6. Šimović J., Rogić-Lugarić T., Šimović H., Vuletić-Antić B., *Javno-privatno partnerstvo kao nefiskalni instrument financiranja javnih interesa*, Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 7 No. 1, 2007., str. 188., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/203455>, [Pristupljeno: 27. 04. 2021.]
7. Tidić A., *Optimalizacija organizacijskog sustava hotelske kompanije*, 7. Hrvatska konferencija o kvaliteti- Baška, 2006., Dostupno na: https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/tidic_a_rad3, [Pristupljeno: 12. 05. 2021.]

Web izvori:

1. Financijski klub, *Analiza poduzeća Maistra*, 2015., str. 2., Dostupno na: <http://finance.hr/wp-content/uploads/2015/06/Maistra.pdf>, [Pristupljeno: 10. 05. 2021.]
2. Hrvatska banka za obnovu i razvitak, *Investicije privatnog sektora*, Dostupno na: https://www.hbor.hr/kreditni_program/investicije-privatnog-sektora/, [Pristupljeno: 27. 04. 2021.]
3. Institut za javne financije, *Državni sektor*, Dostupno na: <https://www.ijf.hr/hr/korisne-informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/javni-sektor/316/drzavni-sektor/317/>, [Pristupljeno: 21. 04. 2021.]
4. Službena stranica Hrvatske radiotelevizije, *O HRT-u*, Dostupno na: <https://o-nama.hrt.hr/hrt/o-hrt-u-4665>, [Pristupljeno: 03. 05. 2021.]
5. Službena stranica Maistra Hospitality Group d.d., *O nama*, Dostupno na: <https://www.maistra.com/hr/o-nama>, [Pristupljeno: 10. 05. 2021.]
6. Zakon o Hrvatskoj radioteleviziji, *II. Programska načela, Članak 6.*, Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/392/Zakon-o-Hrvatskoj-radioteleviziji>, [Pristupljeno: 08. 07. 2021.]

POPIS SLIKA

Slika 1. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture	5
Slika 2. Čimbenici koji djeluju na kulturu poduzeća	14
Slika 3. Hrvatski javni sektor	21
Slika 4. Divizijska organizacijska struktura HRT-a do restrukturiranja 2013. godine	29
Slika 5. Organizacijska struktura HRT-a nakon restrukturiranja	30
Slika 6. Logotip Hrvatske radiotelevizije	33
Slika 7. Organizacijska struktura poduzeća Maistra Hospitality Group d.d.	38
Slika 8. Logotip poduzeća Maistra Hospitality Group d.d.....	41

SAŽETAK

Kultura je sastavni dio čovjeka i njegovog života. Ona je sredstvo koje omogućuje ljudskim bićima razvijanje i usavršavanje vlastitih potencijala. Organizacijska kultura odnosi se na način života i rada u poduzeću, tj. ona predstavlja osobnost neke organizacije. U ovom Završnom radu analizira se posebnost upravljanja organizacijskom kulturom u javnom i privatnom sektoru s osvrtom na Hrvatsku radioteleviziju kao jednom od subjekta javnog sektora i dioničkog društva Maistra Hospitality Group koje pripada privatnom sektoru. Na početku rada definira se pojam organizacije, organizacijske kulture te njezina uloga i značaj za uspješno poslovanje organizacija. Također, navedena je razlika u organizaciji i djelovanju javnog i privatnog sektora te koristi njihovog međusobnog partnerstva. Organizacijska kultura navedenih subjekata analizirana je temeljem njihovih vidljivih i nevidljivih simbola organizacijske kulture. Kroz rad je uočeno kako postoji značajna razlika kod upravljanja organizacijskom kulturom u javnom i privatnom sektoru, s tim da su neki simboli izraženiji od drugih. Na kraju rada se zaključuje kako organizacijska kultura ima posebnu ulogu i značenje za svako poduzeće bez obzira o kojem se sektoru radi, javnom ili privatnom.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska kultura, javni i privatni sektor, vidljivi i nevidljivi simboli, Hrvatska radiotelevizija, Maistra Hospitality Group d.d.

SUMMARY

Culture is an integral part of human life. It is a medium through which humans can develop and perfect their potentials. Organizational culture refers to the way people live and work in a company; it represents the personality of an organization. This undergraduate thesis analyzes the specifics of organizational culture management in the public and private sector regarding Hrvatska radiotelevizija as one of the subjects of the public sector and the company Maistra Hospitality Group d.d., which belongs to the private sector. At the beginning of the work, the definition of organization, organizational culture and its role and significance for the successful operation of organizations are defined. The differences in the organization and operation of the public and private sectors, as well as the benefits of their mutual partnership, are also discussed. The organizational culture of these subjects is analyzed based on their visible and invisible symbols of organizational culture. Throughout the work, it was discovered that there is a significant difference in the management of organizational culture in the public and private sectors, with some symbols being more pronounced than others. At the end of the paper, it is concluded that organizational culture plays a unique role and significance for each company, regardless of whether it is in the public or private sector.

Keywords: organization, organizational culture, public and private sector, visible and invisible symbols, Hrvatska radiotelevizija, Maistra Hospitality Group d.d