Usklađenost društvene i organizacijske kulture kao čimbenik poslovne uspješnosti

Crnković, Doris

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:088196

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

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

DORIS CRNKOVIĆ

USKLAĐENOST DRUŠTVENE I ORGANIZACIJSKE KULTURE KAO ČIMBENIK POSLOVNE USPJEŠNOSTI

Završni rad

Pula, 2016.

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

DORIS CRNKOVIĆ

USKLAĐENOST DRUŠTVENE I ORGANIZACIJSKE KULTURE KAO ČIMBENIK POSLOVNE USPJEŠNOSTI

Završni rad

JMBAG: 0009036221, izvanredna studentica

Studijski smjer: Financijski management

Predmet: Organizacija

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana: organizacija i menadžment

Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, lipanj 2016. Godine

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Doris Crnković, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera financijski menagement ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega 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.

Studentica

Doris Crnković

U Puli, 28.6.2016. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Doris Crnković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Usklađenost društvene i organizacijske kulture kao čimbenik poslovne uspješnosti 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, 28.6.2016.

Potpis

Doris Crnković

SAŽETAK

Kultura prožima sve oblasti čovjekovog života. Ona je sveprisutna i određuje čovjeka kao društveno i inteligentno biće. Organizacijska kultura je vrlo širok pojam te obuhvaća način života i rada u poduzeću, osobnost poduzeća, odnos prema zaposlenima, kupcima i dobavljačima te mnoge druge sastavnice. Cilj rada je ukazati na međuovisnost društvene i organizacijske kulture te na povezanost kulture organizacije sa njezinom poslovnom uspješnošću. Poslovna uspješnost određuje se na različite načine ali često se svodi na profit tj. ostvarenu dobit. Poslovno okruženje hrvatske zahtijeva promjene u pristupu radu, smanjenje rada "na crno", nova ulaganja, inovacije. Hrvatska nacionalna kultura oblikovana je burnom poviješću na zemljopisnom području gdje se susreću tri različite kulture. Analizom i istraživanjem izvora pronađene su poveznice između nacionalne kulture i kulture organizacije te može se reći da nacionalna kultura utječe na kulturu oranizacija koje u njoj posluju.

Ključne riječi: kultura, društvena kultura, organizacijska kultura, poslovna uspješnost, kultura nacije

SUMMARY

Culture is embedded in all areas of a man's life. It is omnipresent and determines a person as a social being. Organizational culture covers a wide area and it encompasses living and working in an organization, the organization's traits, relations towards the employees, the buyers and the suppliers, etc.

The purpose of this paper is to draw attention to the interdependence of social and organizational culture and also to the connection between the culture of an organization and its business success. Although business success can be determined in many ways, it is usually seen through profit. The business environment in Croatia demands a change of mindset regarding business, a decrease in unreported employment, new investments and innovation. Croatian national culture is shaped by its torrentuous past in an area where three different cultures meet. The bond between the national culture and organizational culture has been found through analysis and research. Organizational culture of any business is influenced by the national culture of the country in question.

Key words: culture, social culture, organizational culture, business success, national culture

SADRŽAJ

1. UVOD ……..……..……...……1

2. OPĆE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE …….……..……..3
2.1. Pojam organizacijske culture……..……...……..……3
2.2. Uloga i značaj organizacijske kulture……..…..……..……4
2.3. Elementi organizacijske kulture……..……..…..……6

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO ČIMBENIK POSLOVNE USPJEŠNOSTI ……....8
3.1. Poslovna uspješnost poduzeća…..……....8
3.2. Usklađenost na relaciji pojedinac (zaposlenik) – poduzeće…….....…9
3.3. Implementacija poslovne strategije u organizacijsku kulturu…….....…11
3.4. Liderstvo - put ka poslovnoj uspješnosti……..…..……..13
3.5. Motivacijski faktori kao pretpostavka uspješnosti poduzeća……..…14

4. ORGANIZACIJSKA KULTURA U KONTEKSTU OKRUŽENJA…..……...16
4.1. Nastajanje organizacijske kulture……...16
4.2. Utjecaji na organizacijsku kulturu……..…17
4.2.1. Unutarnji utjecaji na organizacijsku kulturu…….……18
4.2.2. Vanjski utjecaji na organizacijsku kulturu…….……20

5. MEĐUODNOS NACIONALNE I ORGANIZACIJSKE KULTURE U HRVATSKOJ……..……..……..…….22
5.1. Hrvatski nacionalni identitet…….22
5.2. Regionalni razvoj Hrvatske……..24
5.3. Hrvatska na putu prema promjenama……...…26
5.4. Usklađenost društvene i organizacijske kulture na primjeru poduzeća Jamnica d.d……..……..……27
5.4.1. Opći podaci o poduzeću……..…….27
5.4.2. Analiza organizacijske kulture poduzeća…….…….29
5.5. Usklađenost društvene i organizacijske kulture na primjeru poduzeća Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o…….…….……..….31
5.5.1. Opći podaci o poduzeću……..……31
5.5.2. Analiza organizacijske kulture poduzeća……..……32
5.6. Kritički osvrt o utjecaju nacionalne kulture na organizacijsku kulturu promatranih poduzeća……...34

6. ZAKLJUČAK……..…...…..……..…..37
7. LITERATURA……..…..…..……..……..…..39
8. POPIS SLIKA I TABLICA.....41

1. UVOD

Cjelokupna ljudska djelatnost određena je kulturom. Kultura također određuje način života svjetskog stanovništva. Svaka organizacija odražava vrijednosti društva u kojemu posluje. U novije vrijeme organizacije stavljaju čovjeka u središte zbivanja. Na čovjeka - radnika gleda se kao na najvrjedniju imovinu organizacije. Čovjek je proizvod kulture u kojoj živi, a ujedno i njezin stvaratelj.

Poslovno okruženje današnjice sadrži svoje temeljne kulturne vrijednosti i norme ponašanja te je obilježeno stalnim promjenama. Brz razvoj znanosti te kolanje informacija iziskuju od zaposlenika i organizacije stalno prilagođavanje novim situacijama.

Svrha ovoga završnog rada je uvidjeti važnost organizacijske kulture za djelotvornost organizacija kao i njezinu međuovisnost s društvenom kulturom. Kulturu organizacije čine i pretpostavke pojedinaca o prirodi vremena i prostora, prirodi drugih individua, njihovim odnosima, aktivnostima i međusobnoj interakciji.

Ovaj se rad bavi istraživanjem, proučavanjem i analiziranjem već postojećih podataka do kojih se došlo koristeći se izvorima, u prvom redu knjiga i stručnih članaka koji analiziraju zadanu problematiku. Kako bi se što detaljnije prezentirali podaci, korištene su znanstvene metode kao što su metoda analize i sinteze, metoda komparacije te metode dedukcije i deskripcije.

Završni se rad sastoji od osam dijelova, pri čemu je osnovna tematika obrađena u četiri poglavlja (2. – 5. poglavlje).

U drugom su poglavlju definirani pojmovi kultura te organizacijska kultura. Konačna definicija organizacijske kulture ne postoji pa je dan pregled svih bitnih sastavnica koji su u njoj sadržani. Ovo poglavlje također objašnjava pojmove elementi i funkcije organizacijske kulture.

Treće poglavlje razmatra brojne faktore koji su u neposrednoj vezi s organizacijskom kulturom na putu organizacije ka uspješnosti. Promatra se usuglašavanje poslovne strategije i organizacijske kulture te njihovo međusobno djelovanje na uspješnost poduzeća. Također se promatra i uloga lidera u ostvarivanju uspješne organizacijske kulture, uspješnosti poduzeća i motivaciji radnika. Razjašnjava se usklađenost pojedinca i organizacije uz primjenu teorije kognitivne disonance.

Četvrto poglavlje odnosi se na organizacijsku kulturu u okruženju te je objašnjen nastanak i razvoj organizacijske kulture te unutarnji i vanjski utjecaji na nju.

U petom poglavlju sagledava se kulturni identitet Hrvatske kroz povijesni razvoj, utjecaji na kulturu društva te stvaranje specifičnoga klimatskog ozračja. Proučava se i njezin dosadašni kulturni napredak te međuovisnost svih faktora u djelovanju na poduzeća. U ovom poglavlju se na primjeru poduzeća Jamnica d.d. i Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. promatra organizacijska kultura s ciljem uočavanja sličnosti i razlika te povezanosti ili eventualnog utjecaja nacionalne kulture na organizacijsku kulturu promatranih poduzeća.

2. OPĆE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE

2.1. Pojam organizacijske kulture

Pojam kulture predstavlja osnovu za razumijevanje organizacijske kulture koja i jest njezin sastavni dio, kao i sastavni dio kulture društva u cjelini. Kultura je svojstvena čovjeku kao društvenom i inteligentnom biću.

Prema Skledaru (2010.) nema ni jednog društva u povijesti bez određenog stupnja kulture u najširem smislu te riječi tj. kao organizacije i načina opstanka, niti pojedinca kao (normalnoga) pripadnika konkretnog društva koji osnovne obrasce supripadne kulture, procesima socijalizacije i interiorizacije, nije usvojio.

Prvotno značenje pojma kulture bilo je gajenje i obrađivanje zemlje, no kasnija značenja uključuju njegovanje duha. Kroz stoljeća pojam kulture dobiva mnogo šira značenja pa se može reći da danas kultura u najširem smislu predstavlja sveukupno postignuće ljudskoga roda od pamtivijeka do danas.

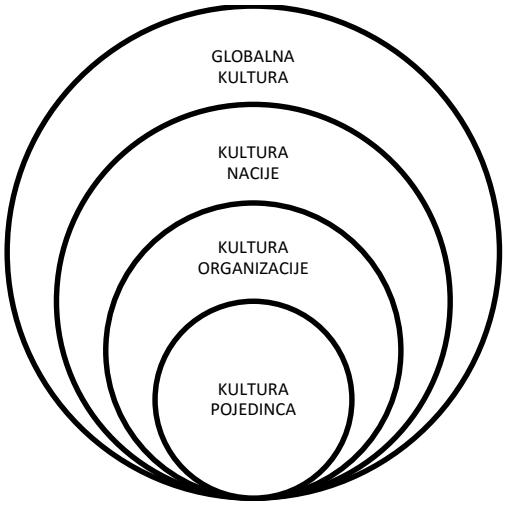
Uže značenje pojma kulture podrazumijeva način života pojedinih naroda, povijesnu epohu (npr. renesansa), ponašanje društvene skupine (npr. studenti), stvaralaštvo vjerskih organizacija (npr. kršćana) ili pristojno ponašanje (Sikavica et al.,1999.).

Općeprihvaćena i potpuna definicija organizacijske kulture ne postoji. Naime, svaki autor donosi svoje objašnjenje i definiciju organizacijske kulture. Uzrok je vjerojatno taj što je organizacijska kultura veoma širok pojam te obuhvaća:

- način života i rada u poduzeću,
- vrijednosti, uvjerenja i običaje unutar neke organizacije,
- osobnost tj. karakter poduzeća,
- ponašanje zaposlenih,
- vrijednost marke,
- miks vođenja poduzeća,
- dugogodišnji odnos prema potrošačima i kvaliteti proizvoda odnosno usluge,
- znanje i spoznaje zaposlenika koje kontroliraju njihovo ponašanje,

- ideje, koncepte, tradiciju i navike djelovanja u datom okruženju,
- zajedničke simbole i društvene ideale.

Slika 1. Razine kulture



Izvor: prilagođeno prema Drljača, M. (2005.) *Kultura kvalitete i organizacije*, str.2.

Postoje dva glavna pristupa u definiranju organizacijske kulture. Prvi se odnosi na ono nevidljivo, životni stil, shvaćanja, etiku, dok drugi polazi od vidljivog kao što je dugogodišnje i uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću. U svakom slučaju „definicije ukazuju na činjenicu da je organizacijska kultura odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja“ (Žugaj et al., 2004.str.7).

Organizacijska kultura je intrinzična, nevidljiva, implicitna, informalna i relativno trajna, a služi rješavanju problema grupe ljudi koji su je izmislili i koji je primjenjuju da bi se uspješnije adaptirali u okolinu.

2.2. Uloga i značaj organizacijske kulture

U svakom poduzeću zastupljene su sve funkcije organizacijske kulture. Količina zastupljenosti ovisi o razvijenosti društva u kojemu poduzeće djeluje. Funkcije organizacijske kulture mogu se promatrati na dvije razine. Tako se razlikuju one

usmjerene prema okolini i one usmjerene na sve ono što se nalazi unutar organizacije, a vezano je uz viziju, zaposlene, motivaciju i sl.

Kada se promatra poduzeće kao cjelinu u odnosu na širu društveno-ekonomsku okolinu u kojoj djeluje, zamjećuju se funkcije vezane uz adaptaciju, konkurenciju i uspješnost. Naime, poduzeće treba postaviti odgovarajuće mehanizme obrane za svladavanje prijetnji iz okoline. Također, da bi bila što uspješnija mora se adaptirati okolini u kojoj djeluje. Da bi bila bolja od konkurencije, treba brzo i primjereno reagirati na utjecaje okoline, dekodiranjem poruka potrošača biti brža od konkurencije te dostaviti tražene proizvode odnosno usluge. Svladavanje svih tih izazova odredit će njezinu uspješnost te potaknuti daljnji razvoj. Konačno, djelovanje poduzeća u okolini te njezina briljantna rješenja ili propusti iznjedrit će određeni imidž, percepciju ljudi o poduzeću, njezinim proizvodima, nastupu u javnosti i sl. Na taj se način formira slika o organizaciji s pozitivnom ili negativnom konotacijom.

Druge funkcije organizacijske kulture, koje se nazivaju unutarnjima, određuju ozračje unutar poduzeća, a vezane su ponajviše uz zaposlenike. Prije svega, zaposlenicima je potrebno prenijeti smisao postojanja poduzeća, viziju i misiju. Vizija mora biti prihvaćena kod zaposlenika te mora postati njihov put djelovanja.

Pred poduzeće je postavljen težak zadatak jer s jedne strane mora osigurati autonomiju djelovanja pojedinca, a s druge strane kontrolirati ponašanje zaposlenika nudeći jedinstven obrazac ponašanja. Pri tome pohvale i kazne služe kao reakcija poduzeća na ponašanje zaposlenih, a sukladno kvaliteti rada i osobinama člana poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima znači stvaranje motiviranih zaposlenika te usmjeravanje njihove energije prema postizanju misije i ostvarenju ciljeva.

Jedna od funkcija organizacijske kulture je svakako i učvršćivanje socijalnih podsustava jer razne grupe koje se formiraju unutar poduzeća utječu na kvalitetu i kvantitetu rada. Međusobni odnosi članova poduzeća trebali bi biti pozitivno obojani kako bi stvarali zdravo i sigurno ozračje za izvršenje radnih zadataka.

Brojne promjene u okolini i zaposlenicima upućuju poduzeća na njegovanje i izgradnju čvrste i kvalitetne organizacijske kulture. Gleda li se sa stajališta

menadžera na organizacijsku kulturu, može se uvidjeti snažna povezanost s izabranom strategijom poduzeća. Organizacijska kultura mora podržavati strategiju poduzeća.

Da bi organizacijska kultura bila primjerena za određeno poduzeće u određenom trenutku, ona mora biti dobro osmišljena te primjerena trenutku. Kod zaposlenika mora jačati osjećaj moći i zadovoljstva sobom i svojim poslom te osjećaj zajedništva među kolegama i pripadnost poduzeću. Takva klima doprinosi boljoj produktivnosti, a zaposlenici imaju veću samokontrolu i samopoštovanje. Organizacijska kultura igra veliku ulogu upravo u segmentu ljudskih potencijala jer zadovoljstvo radnim okruženjem, pritom mislim kako i na uređenost radnog interijera, tako i na kolege zaposlenike te nadređenog menadžera, u najvećoj mjeri utječe na zadovoljstvo radnika, a samim time i na njegovu motivaciju i predanost.

2.3. Elementi organizacijske kulture

Autori se ne slažu oko definiranja elemenata organizacijske kulture. Prema Armstrongu postoje tri važna elementa organizacijske kulture, a to su:

1. organizacijske vrijednosti
2. organizacijska klima
3. menadžerski stil (Žugaj i Cingula,1992.,str. 209).

Organizacijske vrijednosti opisuju se kao svrha ili strateški ciljevi poduzeća. Predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju.

Organizacijska klima označava radnu atmosferu poduzeća. Ona je ovisna o stavovima i shvaćanju zaposlenika, međuljudskim odnosima, odnosima zaposlenih prema poduzeću i prema vanjskom okruženju tj. kupcima i široj zajednici u kojoj organizacija djeluje.

Menadžerski stil je način na koji menadžeri upravljaju i vode poduzeće. Kreće se u rasponu od autokratskog do demokratskog. Svaki menadžer ima vlastiti stil rukovođenja.

Prema Bahtijarević-Šiber (1991.) elementi organizacijske kulture se dijele na: vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikaciju te simbole. Vrijednosti predstavljaju najbitnije značajke važne organizaciji za njezino djelovanje. Norme su usko vezane uz način na koji se nešto radi te prikazuju što se očekuje od djelatnika u poduzeću te koje se ponašanje nagrađuje, a koje kažnjava. Mogu biti pisane i nepisane te su vezane uz postupke koje je potrebno provesti da bi dobili traženi rezultat.

Stavovi i uvjerenja odnose se na temeljne ideale poduzeća. Teško ih je sagledati jer su skriveni i vezani uz osnovne ideale poduzeća te ostaju poznati samo zaposlenicima, a ne i široj javnosti. Običaji i rituali su načini ponašanja i ophođenja ustaljeni u određenom poduzeću. Oni pomažu sinergiji djelatnika i jačanju organizacijskog duha.

Jezik i komunikacije služe izražavanju svog identiteta i socijalnog statusa te omogućuju naređivanje, razmjenu ideja i kolanje informacija unutar organizacije. Simboli označavaju najveće organizacijske vrijednosti predstavljene vizualno, a vezane su uz status pojedinca. Simboli služe socijalnom izdvajanju pojedinca. “Kat na kom je kancelarija, njena oprema i izgled, broj ljudi, oznaka na vratima, mjesto gdje se ruča, pije kava, parkiraju kola itd., predstavljaju također vrlo važne simbole statusa i socijalne diferencijacije, ali i ukupne kulture“ (Bahtijarević-Šiber, 1991., str.206). Odjeća je također jedan od simbola, pa tako neka poduzeća imaju propisan stil odijevanja (dress code) za svaku prigodu.

3. DRUŠTVENA I ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO ČIMBENIK POSLOVNE USPJEŠNOSTI

3.1. Poslovna uspješnost poduzeća

Kao glavna mjera uspješnosti poslovanja poduzeća najčešće se spominje profit. Proširivanjem koncepta uspješnosti obično se govori o financijskim mjerama uspješnosti kao što su npr. rast prodaje ili indikaor profitabilnosti. Nefinancijske mjere uspješnosti vrlo se razlikuju među poduzećima. Zavise o veličini poduzeća, vrsti posla, djelokrugu rada, ustrojstvu vlasništva i slično. Kod malih poduzeća često su financijski pokazatelji nebitni vlasniku, a bitnija je mjera zadovoljstva i nefinancijski ciljevi vlasnika poput opstanka poduzeća. Kriteriji uspješnosti evoluiraju zajedno s organizacijom kroz njezin životni vijek.

Financijske mjere uspješnosti poslovanja izražene su u monetarnom obliku, a proizlaze iz financijskih izvještaja. Vrlo često se koriste:

- ROA (eng. Return on assets) – povrat na imovinu
- ROE (eng. Return on equity) – povrat na vlasnički kapital.

Uz spomenute tu su još realan rast tržišne vrijednosti dionice, zarada po dionici, odnos cijena dionice/zarada, rast prodaje, profitna marža.

Niti računovodstvena, niti tržišna vrijednost ne mogu sa sigurnošću pokazati uspješnost poduzeća. Prema Sundaću i Puliću (2001.) oba pristupa koriste samo informacije o tijekovima kapitala te zanemaruju ono što je danas presudno za poduzeće: stvaranje vrijednosti. “Zanimljivo je, nevjerojatno je, ali je istinito da ni u jednoj bilanci, ni u jednom računu dobitka ili gubitka ništa ne ukazuje na intelektualni kapital nekog poduzeća” (Sundać i Pulić, 2001., str.49). Prema tome, u budućnosti mjerenje uspješnosti treba iskazivati novostvorenu vrijednost te potencijale zaposlenika i njihovo znanje jer su zaposlenici ti koji stvaraju vrijednost.

Nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća predstavljaju nemonetarne kategorije. One se odnose na kompetencije zaposlenika, sagledavanje ishoda poslovanja, istraživanje i razvoj, kvalitetu, učinkovitost. Poslovanje je nužno

sagledavati dugoročno računajući na sve učinke koji proizlaze iz prodaje proizvoda ili usluge. Zadovoljstvo kupaca danas je mnogim poduzećima postalo prioritet. Zadovoljan kupac se vraća ili preporučuje proizvod odnosno uslugu drugima.

Sustav za upravljanje odnosima s kupcima omogućava prikupljanje podataka poput mjere zadovoljstva kupaca, postotka lojalnih kupaca, postotka izgubljenih kupaca u odnosu na prethodnu godinu, broj novih kupaca, povezane prodaje. Neki od ostalih nefinancijskih pokazatelja su zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo poslovnih partnera, imidž poduzeća, kompetencije zaposlenika, kvaliteta i sl.

Mjerenje uspješnosti poduzeća sve se više vrši pomoću integralnih informacijsko – komunikacijskih platformi za upravljanje korporacijskom uspješnošću (CPM). Ovaj sustav objedinjuje i proširuje tradicionalno i uravnoteženo mjerenje uspješnosti poslovanja poduzeća.

3.2. Usklađenost na relaciji pojedinac (zaposlenik) – poduzeće

Velika poduzeća zapošljavaju mnogo zaposlenika koji dolaze u organizaciju sa svojim stavovima, vrijednostima i očekivanjima. “Poslovni sustav bit će toliko uspješan koliko to omogućava sastav zaposlenih tako da jedan od primarnih zadataka dobrog rukovodstva predstavlja briga o ljudima. Ona započinje već prilikom prvih kontakata pojedinca s organizacijom, a posebno dolazi do izražaja nakon zapošljavanja, u fazi prilagodbe” (Žugaj et al., 1992.,str 167). Brojne karakteristike zaposlenika toliko se razlikuju da je pravo umijeće (menadžera) sve ih zajedno koordinirati. Vrijednosti pojedinaca važne su za organizacijsko ponašanje jer utječu na stavove, motivaciju i percepciju.

Zaposlenici se zapošljavaju u organizaciji s određenim pojmovima o tome kako bi nešto trebalo biti, a kako ne, odnosno što je ispravno, a što pogrešno. Vrijednosti svakako utječu na ponašanje te zbog njih pojedinci daju prednost nekim ponašanjima, odlukama, rješenjima u odnosu na druge. Na taj način vrijednosti mogu loše utjecati na objektivnost i realnost. Vrijednosti su najčešće postojane i trajne te su naučene izvorno, najčešće u djetinjstvu. Vrijednosti su širi pojmovi npr. moralnost, poslušnost i sl. Stavovi su pak specifični te sadržavaju pojedinčevu

povoljnu ili nepovoljnu procjenu u vezi ljudi, problema, događaja. Pojedinac može imati nebrojeno mnogo stavova, ali u okolini poduzeća stavovi su ograničeni i odnose se na posao. To su stavovi koji uključuju zadovoljstvo u poslu, involviranost u poslu i organizacijsku predanost.

Zadovoljstvo u poslu najbitnija je komponenta jer odražava opći stav pojedinca prema njegovu poslu. Pojedinci s visokim stupnjem zadovoljstva u poslu imaju pozitivne stavove prema njemu, dok oni koji nisu zadovoljni svojim poslom imaju negativne stavove. U slučaju negativnih stavova pojedinaca, ali i u svim drugim prilikama u kojima se vrijednosti ili stavovi pojedinca sukobljuju s vrijednostima poduzeća, vrijedi pravilo: ljudi teže konzistenciji (smanjenju nesklada). Postojanjem nesklada stvara se nelagoda kod pojedinca koju on nastoji otkloniti smanjujući nesklad. Usklađenost pojedinca s poduzećem rezultira većom motiviranošću za posao te zadovoljstvom na poslu.

Disonanca je određena elementima koji je stvaraju, utjecajem koji pojedinac misli da posjeduje nad elementima te nagradama koje su uključene u disonancu. Elementi koji stvaraju disonancu mogu biti više ili manje važni, a sukladno tome veći je ili manji pritisak na pojedinca da ostvari ravnotežu. Utjecaj pojedinca na elemente disonance ovisi o tome u kolikoj je mjeri pojedinac sam odgovoran za posljedice. Ukoliko je nadređeni odgovoran za disonancu, tada je pritisak za njezinim smanjenjem manji nego da je pojedinac to učinio vlastitom voljom. Nagrade utječu na motiviranost pojedinca pri smanjenju disonance. Velike disonance praćene su napetošću koja se može smanjiti visokom nagradom.

Teorija kognitivne disonance djeluje u organizaciji na način da daje okvir i pomaže u predviđanju sklonosti promjenama ponašanja i stavova pojedinaca. Svako poduzeće ima jedinstven stil i obrazac ponašanja koji očekuje od zaposlenika da ga slijedi u slučajevima disonance. Od pojedinaca se ponekad traži da proturiječe vlastitim stavovima. Tada pojedinci, katkad motivirani nagradama, nastoje modificirati svoj stav u skladu s onim što im je rečeno da moraju reći ili učiniti.

3.3. Implementacija poslovne strategije u organizacijsku kulturu

“Svaka organizacija ima specifičnu, originalnu kulturu, ali različite organizacije mogu odabrati istu poslovnu strategiju: rast, akviziciju, stagnaciju ili nešto drugo” (Žugaj et al., 2004., str.562). Svaka je organizacijska kultura jedinstvena i neponovljiva jer sadrži splet najrazličitijih čimbenika. Kultura organizacije utjecat će na poslovnu strategiju i pridonijeti njezinom lakšem ostvarivanju. Pritom će doći do izražaja originalne značajke poduzeća. Organizacijska kultura značajan je činitelj prilikom ostvarivanja odabrane strategije poduzeća. Znanstvenici još nisu do kraja utvrdili određuje li u poduzeću odabrana strategija organizacijsku kulturu ili se strategija oblikuje pod utjecajem organizacijske kulture. U svakom slučaju, praksa pokazuje njihovu međuovisnost. Organizacijska kultura trebala bi biti podrška primijenjenoj strategiji.

Biranje poslovne strategije, definiranje svrhe poduzeća te utvrđivanje politike njihova ostvarenja čine srž poduzetničkih djelatnosti. Menadžment ima glavnu ulogu pri donošenju odluka o izboru tehnologije, ljudi, inovacijama te načinima osvajanja tržišta. Nakon odabira varijante strateškog razvoja slijedi implementacija.

Njegovanje organizacijske kulture ima smisla samo ukoliko ona podupire poslovnu strategiju i njezine ciljeve. Da bi se ostvarila poslovna strategija, ponekad je potrebno provesti male promjene u organizacijskoj kulturi poput promjena u komunikaciji, nagrađivanju zaposlenika ili promjena u vođenju.

Država i gospodarstvo usko su povezane. Svako poduzeće posluje u svom specifičnom mikro i makro okruženju. Institucionalna ograničenja određuju odnose između države i gospodarstva, a svojim ustrojem i ograničenjima nude organizaciji i sklop pogodnosti za njezin razvoj i poslovanje. Razna formalna ograničenja poput statuta, zakona, poreznog sustava oblikuju poslovnu politiku poduzeća. Time ujedno određuju i ekonomsku uspješnost.

Društvena kultura je dominantna i kao takva u velikoj mjeri utječe i oblikuje gospodarstvo države te kulturu svih poduzeća. Utvrđuje vrijednosti i norme ponašanja u svim životnim situacijama. Tako o vrijednostima i normama ponašanja

djelatnika, njihovih nadređenih i stanovništva ovisi razvoj poduzeća. Društvene vrijednosti predstavljaju apstraktne kriterije po kojima se procjenjuje što je dobro, ispravno i poželjno. One se uče i prenose djelima i pričama kroz svakodnevnu društvenu interakciju. Norme predstavljaju društvena pravila koja pomažu razlučiti prihvatljivo od neprihvatljivog ponašanja. Kulturna klima rezultat je društvene situacije te kvalitete života u državi.

Kultura društva utječe na funkcije i procese u poduzeću. Ona određuje način zapošljavanja, odnose prema zaposlenicima, način motiviranja te brojne druge aspekte života poduzeća. Kultura i društvo međusobno se uvjetuju. Kultura prožima cjelokupni društveni život, a svakodnevne društvene interakcije utječu na kulturu.

Menadžerima je teško shvatiti kompleksnost okruženja. Doda li se tome kolanje nepotpunih i krivih informacija, upravljanje poduzećem postaje veoma zahtjevno. Subjektivne percepcije pojedinaca o vanjskome svijetu također utječu na donošenje odluka o organizaciji.

Iako u današnje doba mnogi autori tvrde da je svijet postao globalno selo, ipak postoje brojne razlike među kulturama i narodima. Kluckhohn i Strodtbeck (1961.) govore o analizi razlika među kulturama čije su temeljne dimenzije: shvaćanje ljudske prirode, odnos prema okruženju, orijentacija prema vremenu, orijentacija prema aktivnosti, fokus odgovornosti i pojam prostora.

Promatra li se odnos prema okruženju tada je moguće razlikovati podložno društvo, društvo sklono dominaciji i društvo koje teži skladu. Razumljivo je da će svako od navedenih imati sasvim drukčiji pristup postavljanju ciljeva i zadataka. Njihov izabrani pristup uvelike će utjecati na ekonomsku uspješnost poduzeća. Primjerice, podložno društvo koje ne mari previše za postavljanje ciljeva te na neki način očekuje da će se problemi riješiti sami od sebe, u konačnici će ga dovesti do krize organizacije te prijetiti opstanku poduzeća.

Orijentacija prema vremenu određuje je li kultura određena prema prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti. O vremenskom usmjerenju kulture ovisi važnost zadavanja rokova, razlike u dugoročnom planiranju, poimanje kašnjenja i slično.

Razlike među kulturama u poimanju vremena mogu dovesti do sukoba, nerazumijevanja pa čak i odbitka suradnje među poduzećima različitih kultura. Za primjer se navodi situacija iz prakse: američka stranka na poslovnom je sastanku u jednom norveškom poduzeću. Prisutna tajnica norveškog direktora u 16.00 sati zatvara notes, pozdravlja i odlazi. Američki direktor je šokiran, a norveški mirno odgovara da je njezino radno vrijeme završilo i ona mora po djecu u vrtić. Za pripadnika kulture u kojoj je zlatno pravilo - "Vrijeme je novac" ovakvo je ponašanje nezamislivo.

Poimanje naravi ljudi također se razlikuje među kulturama, pri čemu kulture ljude smatraju dobrima, lošima ili nekom mješavinom ovih osobina. Gledište kulture o naravi ljudi u poduzeću odnosi se ponajviše na biranje određenog stila vodstva. Zbog toga menadžeri koji svoje podređene smatraju općenito lošima primijenit će autokratski stil vođenja.

Kako na zaposlenike i organizaciju sasvim suprotnih poimanja naravi ljudi djeluje postavljanje za nadređenog menadžera koji primjenjuje autokratski stil vođenja? U praksi loše, osim ako su kulture međusobno slične pa nema mnogo razloga za nesuglasice.

3.4. Liderstvo – put ka poslovnoj uspješnosti

Organizacijska kultura sadrži obrasce poželjnog i prevladavajućeg vjerovanja i ponašanja te omogućuje orijentaciju na kvalitetu proizvoda ili usluga te poboljšanje cjelokupnoga poslovnog procesa. Na taj način poduzeće s vremenom stvara temeljne preduvjete za postizanje cjelovite kvalitete TQ - Total Quality ili poslovne uspješnosti Business Exellence. Zaposlenici kao individue morali bi biti uključeni u proces ostvarivanja cjelovite kvalitete. Svoje zadaće zaposlenici nastoje ostvariti uz minimalan trošak resursa. Dakle, zaposlenici moraju biti kvalificirani i osposobljeni za rad u zahtjevnom okruženju poduzeća.

Pogodnu organizacijsku kulturu za postizanje većih postignuća stvaraju lideri i menadžeri te ujedno upravljaju svime što do toga dovodi. Lider nije samo šef. Da bi nekoga nazvali liderom, on mora imati viziju o onome što želi postići. On stremi

modernom, demokratskom stilu vođenja i veći naglasak stavlja na timski rad. Lider smatra važnim postizanje visokog stupnja motivacije i njezinog zadržavaja. Posjeduje karizmu koja ga čini sposobnim da pridobije druge te da ih predvodi. Osobine koje ga krase su: strast, pozitivna energija, sposobnost aktiviranja ostalih, sposobnost donošenja teških odluka, sposobnost izvršenja zadataka. Lider mora kontinuirano raditi na razvijanju sebe te biti svjestan svojih snaga i slabosti.

Znanje o organizaciji i industriji dozvoljava liderima da donesu odluke na osnovu točnih informacija i da razumiju djelovanje tih odluka. Istinsko značenje liderstva sastoji se u sposobnosti pružanja podrške svim članovima poduzeća da budu produktivni i da zajednički rade na ostvarenju ciljeva. Lider daje ljudima nadu, pruža izazov i otvara mogućnost da se svijet promijeni. Dakle, bitno je potaknuti zaposlene da rade efikasno u prisutnosti lidera jer su potaknuti njegovom snagom te osigurati da nastave raditi tako kada lider nije prisutan.

Istinski lider je onaj koji ima hrabrosti postaviti visoke ciljeve, koji točno zna kuda ide i koji ima sposobnost inspirirati druge da ga prate na tom putu. Najvažniji zadatak lidera je osobno usavršavanje ljudi. Ono znači podršku razvoja stručnih kompetencija i sposobnosti, izgradnju samopouzdanja i povećanje motivacije i posvećenosti. To predstavlja duhovni rast i razvijanje sposobnosti zaposlenih da koriste svoju kreativnost.

“Zadaća je lidera da neprestano usklađuju organizacijsku kulturu s brzim promjenama u okruženju i sa sve većim zahtjevima kupaca” (Oslić, 2005.,str.1). On vodi zaposlenike, usmjerava i nadahnjuje u ostvarivanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Okosnica napretka poduzeća je promjena organizacijske kulture, a značajnije promjene organizacijske kulture započinju liderstvom.

3.5. Motivacijski faktori kao pretpostavka uspješnosti poduzeća

O motivaciji se govori kao o aktivnoj pokretačkoj sili. Prisutna je u svakom čovjeku, a može biti pozitivna i negativna. Ona upravlja čovjekovim akcijama te podržava njegovo određeno, specifično ponašanje. Usko je povezana s mišlju pojedinca te

zadovoljavanjem potreba i ciljeva. O potrebama i redosljedu njihova zadovoljavanja govorio je Maslow.

“Redoslijed potreba prema Maslowu:

1. zadovoljenje fizioloških potreba (glad i žeđ)
2. zadovoljenje potrebe za sigurnošću (npr. da se netko brine za nas)
3. zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje)
4. zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom)”

(Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., 2013., str.57).

Potrebe su poredane ovim redosljedom jer zadovoljenje potrebe niže kategorije uvjetuje zadovoljenje one više. Motivacija zaposlenika jedan je od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri i lideri smišljaju načine kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. O motivaciji zaposlenika napisani su brojni radovi u kojima se pokušava objasniti važnost uloge motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo. Motivirani zaposlenik kvalitetnije radi, ima veću kreativnost i fokusiranost na zadatke.

4.ORGANIZACIJSKA KULTURA U KONTEKSTU OKRUŽENJA

4.1. Nastajanje organizacijske kulture

U cilju daljnjeg shvaćanja pojma organizacijske kulture potrebno je sagledati njezin nastanak i promjene koje se s njom zbivaju tijekom vremena. Nastajanje i razvitak organizacijske kulture obično se sagledava kroz tri faze:

1. Rođenje i rani razvoj
2. Srednje doba
3. Zrelost (Žugaj et al., 2004.,str.54).

Faza rođenja i ranog razvoja odnosi se na nastanak organizacijske kulture te na prve godine tijekom kojih se nova organizacija stvara i oblikuje. Ovdje se govori o sasvim malim poduzećima s malim brojem zaposlenika. Svi zaposlenici teže stvaranju jake kulture u svojom poduzeću. Među zaposlenicima vlada zajedništvo te predanost viziji. Uspješnost organizacije mjeri se postignutim rezultatima dok se sredstva za postizanje rezultata ne biraju.

Druga faza tj. faza srednjeg doba obilježena je naglim širenjem poduzeća i stvaranjem novih subkultura. Ova faza može biti vrlo kritična za daljnji napredak organizacije. Naime, širenjem organizacije zapošljavaju se novi ljudi čiji se stavovi, uvjerenja i ideje ne moraju slagati s kulturom koja je do sada bila dominantna. U ovoj fazi bitno je da ne budu narušene ključne vrijednosti kulture. Kvalitetan menadžer presudan je za rano uočavanje i adekvatnu reakciju u ovakvim kriznim situacijama. Potrebno je spojiti različitosti i uvesti red kako bi se oblikovala dominantna kultura koju će prihvatiti svi zaposlenici.

Treću fazu tj. fazu zrelosti karakterizira organizacija s jakom dominantnom kulturom. Sve krize su prebrođene, a zaposlenici su zadovoljni i ne žele promjene. Izazov u ovoj fazi predstavljaju promjene i inovacije. One narušavaju zadovoljstvo zaposlenika i unose nemir u organizacijsku kulturu, pogotovo ako nisu u skladu s njom. Menadžeri u ovakvim situacijama biraju put kojim će poduzeće krenuti tj. redefiniraju dominantnu kulturu ili prihvaćaju inovacije.

4.2. Utjecaji na organizacijsku kulturu

Prema brojnim tumačenjima organizacijska kultura nastaje pod utjecajima različitih činitelja. Pojam poslovnog okruženja podrazumijeva cjelokupnost materijalnih i društvenih čimbenika koji se konzultiraju prilikom donošenja odluka o poduzeću. Tijekom svog poslovanja poduzeće je otvoreno raznim utjecajima. Te utjecaje autori dijele na vanjske i unutarnje ili interne i eksterne. Interno okruženje obuhvaća materijalne i društvene čimbenike unutar poduzeća koje pojedinci (menadžeri, direktori) uzimaju u obzir prilikom donošenja poslovnih odluka unutar poduzeća. Eksterno okruženje sastoji se od, za poduzeće, značajnih materijalnih i društvenih čimbenika izvan poduzeća koje se pri odlučivanju uzimaju u obzir.

“H. Rasche smatra da poduzetnička kultura nastaje pod utjecajem:

1. Unutarnjih činitelja, a to su:

- Ličnosti,
- Tradicije,
- Rituali/simboli,
- Način i intenzitet rukovođenja i komuniciranja,
- Postojeći organizacijski sustavi,
- Poduzetnička koncepcija (ciljevi, strategija) te

2. Vanjskih činitelja, kojima pripadaju:

- Tržište i tržišne promjene,
- Gospodarski, tehnološki i ekološki uvjeti,
- Društveni, pravni, politički i kulturni uvjeti” (Žugaj et al., 2004., str.547).

Sikavica i Novak (1999.,str.609) navode: “Nema sumnje da u najvažnije unutarnje čimbenike organizacije spadaju: ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina kadrova, životni ciklus poduzeća, proizvod i lokacija. “ Isti autori kao najutjecajnije vanjske čimbenike okoline navode institucionalne uvjete, integracijske procese, tržište te razvoj znanosti i tehnologije.

Veliki broj autora kao atribute navodi izdašnost, kompleksnost i dinamičnost. Izdašnost se ogleda u raspoloživosti resursa u poslovnom okruženju. Tako se

razlikuju bogatija i oskudnija okruženja. U bogatijim okruženjima poduzeća imaju bolji pristup resursima, ali to privlači i druga poduzeća. Oskudnija okruženja dovode do konkurentske borbe među poduzećima te ponekad izazivaju seljenje u resursima bogatija poslovna okruženja. Poduzeća pokušavaju prevladati ograničenja resursa da bi osigurala stabilnost i rast poslovanja.

Kompleksnost se odnosi na karakteristike okruženja vezanih za homogenost/ heterogenost. Heterogeno okruženje sastoji se od mnogo različitih elemenata, dok homogeno sadrži vrlo slične elemente. Dakle, razina sličnosti ili razlike među elementima poslovnog okruženja je kriterij za određenje kompleksnosti okruženja. Veća kompleksnost uzrokuje veću neizvjesnost poduzeća jer zahtijeva više znanja o poslovnom okruženju te svakodnevno suočavanje s brojnijim izazovima.

Dinamičnost predstavlja stabilnost ili nestabilnost poslovnog okruženja. Označava mjeru promjena koje se događaju u poslovnom okruženju poduzeća. Dinamična poslovna okruženja kao i kompleksna zahtijevaju veću razinu znanja, stalan proces mijenjanja, učenja i usavršavanja usporedno s turbulentnim poslovnim okruženjem. Dinamično okruženje povećava opreznost menadžera pri predviđanju i planiranju. Da bi se sagledala važnost utjecaja na organizacijsku kulturu, definirat će ih se pojedinačno u nastavku.

4.2.1. Unutarnji utjecaji na organizacijsku kulturu

Unutarnji čimbenici međusobno su povezani te utječu jedni na druge. Stoga je nemoguće promatrati ih izolirano. **Ciljevi i strategija** su među najvažnijim utjecajima koji su bitni za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća. “Ciljevi određuju što organizacija želi postići, a strategija kako će se ciljevi ostvariti“ (Žugaj et al., 2004., str. 153).

Veličina poduzeća ovisi o načinu mjerenja. Uobičajeno se mjeri s više parametara, a najčešći su: broj zaposlenih radnika, veličina ostvarenog profita, veličina ostvarenog prihoda, udio poduzeća na dotičnom tržištu itd.

Životni ciklus poduzeća predstavlja njegov rast i razvoj. Prema Sikavici i Novaku (1999.) postoje četiri tipične faze razvoja poduzeća: poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća, faza kolektivnog duha ili faza rasta, faza formalizacije i faza elaboracije (usavršavanja).

Ljudski potencijali vrlo su značajan čimbenik jer omogućuju provođenje usvojene kulture, izvršenje zadataka, slijeđenje misije. U prvom redu oni utječu na organizaciju poduzeća svojim znanjem i sposobnostima, ali isto tako imaju svoje stavove, uvjerenja i potrebe kojima oblikuju neformalnu organizaciju i subkulture. Ljudski potencijali su spona između same srži poduzeća i krajnjih korisnika. Oni su ti koji slijedeći viziju i misiju oblikuju proizvode i usluge te ih prezentiraju potrošačima. Od kvalitetnih ljudskih potencijala uvelike zavisi uspješnost poduzeća na tržištu.

Proizvod ili usluga koju poduzeće pruža diktira pojedine elemente organizacijske strukture te način proizvodnje.

Lokacija organizacije je relativno stabilan čimbenik koji se rijetko mijenja. Lokacija se sagledava na mikro i makro razini. Mikrolokacija podrazumijeva blizinu tržišta (u nabavi i prodaji), izbor kadrova, izvore energije te postojanje dobrih transportnih veza. Makrolokacija je određena profilom države, ratovima, ekološkim problemima i sl.

Tradicija organizacije predstavlja način kako se stvari rade, kako se određeni poslovi obavljaju, načini ophođenja, komuniciranja i odijevanja svojstveni tom poduzeću. Usko je vezana uz rituale i simbole te zajedno čine prepoznatljiv i drugačiji stil rada. Tradicija je više vezana uz nevidljivi dio kulture organizacije te je zaposlenici primjećuju, uče i primjenjuju nakon zaposlenja. Prenosi se u svakodnevnoj rutini, prilikom sklapanja poslova, u neobaveznim druženjima; podjednako usmenom predajom kao i samim postupcima u određenim situacijama.

Osobnost vođe utječe na način rukovođenja te određuje klimu u poduzeću. Stil rukovođenja može pridonositi boljim ili lošijim odnosima među zaposlenicima.

Organizacijski sustavi služe racionalnom odjeljivanju procesa rada pri ispunjavanju različitih zadataka. Nastaju svjesnom akcijom čovjeka u želji da svaki sustav i podsustav ima svoje vlastite ciljeve i svrhu.

4.2.2. Vanjski utjecaji na organizacijsku kulturu

Tržište i tržišne promjene u današnje turbulentno doba uz prisutnost interneta gdje svaki proizvod ima svoju konkurenciju, predstavljaju za poduzeća zaista veliki izazov. Tržište kao čimbenik organizacije promatra se na dvije razine, kao tržište nabave i tržište prodaje. Na tržištu nabave poduzeće se susreće s dobavljačima i radnom snagom.

Dobavljači osiguravaju sirovine, materijal ili usluge. Danas postaju gotovo jednako važni kao i kupci zbog složenosti tehnologije i proizvodnje proizvoda koji sadrže mnoge različite komponente. Radna snaga služi transformaciji radnih materijala u proizvode.

Na tržištu prodaje poduzeće se susreće s kupcima i konkurencijom. **Kupci** su najvažniji čimbenik prema kojem se orijentira cijela organizacija. Kupac je *kralj* koji diktira proizvodnju te svojim zahtjevima podržava inovacije.

Institucionalni uvjeti su zapravo društveni, pravni, politički i kulturni uvjeti u kojima poduzeće posluje. Za Hrvatsku je ovaj vanjski čimbenik još uvijek najvažniji. Stalne izmjene zakona stavljaju pred poduzeća izazove. Implementacija zakona oduzima dragocjeno vrijeme koje bi poduzeća trebala trošiti na unutarnje probleme i poboljšavanje svoje učinkovitosti.

Gospodarski, tehnološki i ekološki uvjeti čine široku mrežu utjecaja na poduzeće. Stanje u gospodarstvu može biti kočnica za napredak i razvoj poduzeća ukoliko je stanje gospodarstva loše, pa se uvode dodatni porezi, nameti i sl. S druge pak strane može djelovati poticajno ukoliko poduzeće dobiva potpore, poticaje, subvencije. Tehnološke uvjete karakteriziraju stalne promjene, napredak u tehnologiji, nova dostignuća i spoznaje u znanosti. Poduzeća moraju prihvatiti nove tehnologije ili im prijeti eliminacija s tržišta. Hvatanje koraka s ostalim poduzećima u

grani nije nimalo lako pa je poduzeće primorano pratiti promjene u znanosti i tehnologiji te u skladu s njima vršiti promjene u organizaciji. Ekološki uvjeti vezani su s jedne strane uz specifičnu djelatnost kojom se organizacija bavi, a s druge strane uz zakonska ograničenja i propise države u kojoj poduzeće posluje. Danas postoji trend u svim većim poduzećima da se vodi sve veća briga o zaštiti okoliša, korištenju energije iz obnovljivih izvora, recikliranju i sl.

5. MEĐUODNOS NACIONALNE I ORGANIZACIJSKE KULTURE U HRVATSKOJ

5.1. Hrvatski nacionalni identitet

Hrvatski nacionalni identitet određuje se kao svijest Hrvata o pripadnosti hrvatskom narodu. Povijesno nastajanje hrvatskoga nacionalnog identiteta prati se kroz usmene priče, legende, sjećanja te simboličke veze. Hrvatska nacija nastala je i izgradila se kao i ostale nacije tek u epohi moderne unutar modernog građanskog društva kroz procese modernizacije, integracije i transformacije društva. “To je razdoblje kad europski narodi, unutar modernog društva (i industrijske civilizacije), ostvaruju relativni napredak na svim područjima života, stvaraju nove nacionalne vrijednosti i tragaju za višestrukim društvenim identitetima, koji nastaju u procesu konstrukcije” (Korunić, 2004., str.89). Period moderne je razdoblje preobrazbe hrvatske narodne zajednice u cjelovitu nacionalnu zajednicu.

Elementi kulturnog identiteta Hrvatske su:

- zajedničko ime članova populacije,
- zajednička domovina,
- zajedničko povijesno pamćenje, tradicija, tradicijski obrti,
- priče i mitovi o zajedničkom podrijetlu,
- kulturna baština (materijalna i nematerijalna),
- elementi zajedničke kulture (jezik, pismo, običaji),
- zajednički svjetonazor, vrednote i mentalitet, način života,
- osjećaj solidarnosti među članovima zajednice.

(prilagođeno prema www.voicefromcroatia.com)

“Najvažnije obilježje hrvatskog identiteta su grb Republike Hrvatske čija je crveno-bijela šahovnica veći dio grba te zastava Republike Hrvatske s crvenim, bijelim i plavim poljima.”(www.voicefromcroatia.com/glavna-obiljezja-hrvatskog-nacionalnog-identiteta/)

Snažno obilježje hrvatskog identiteta je hrvatski jezik i njegova tri narječja: štokavsko, čakavsko i kajkavsko. Hrvatska je književnost pisana na četiri hrvatska pisma i to jerolimici, glagoljici, hrvatskoj ćirilici i latinici.

Hrvatski nacionalni identitet obilježen je kršćanstvom. Katolicizam je čvrsto vezan uz hrvatsku povijest i hrvatskog čovjeka.
Hrvatski je narod stasao na jedinstvenom zemljopisnom području gdje se susreću tri velike europske kulture: srednjoeuropska, mediteranska i balkanska. Sve su one dale svoj pečat u određivanju hrvatskoga nacionalnog identiteta.

Zemljopisni položaj Hrvatske izrazito je povoljan. Hrvatska sa svojom razvedenom obalom i čistim morem slovi kao poželjno turističko odredište. Mnoge prirodne ljepote Hrvatske zaštićene su kao nacionalni parkovi, parkovi prirode, rezervati.

Tablica 1. Narodnosti i jezici u Hrvatskoj

Narodnost	Postotak, %	Jezik	Postotak, %
Hrvati	89,63	hrvatski	96,12
hrvatskosrpski	0,05		
Srbi	4,54	srpski	1,01
srpskohrvatski	0,11		
Bošnjaci	0,47	bošnjački	0,21
Talijani	0,45	talijanski	0,46
Mađari	0,37	mađarski	0,29
Albanci	0,34	albanski	0,33
Slovenci	0,31	slovenski	0,27
Ostali	3,89	ostali	1,15

Izvor: Gvozdanović, J. (2010.) *Jezik i kulturni identitet Hrvata.* str.50.

Identitet naroda je slojevit pojam. U toj slojevitosti važno mjesto pripada narodnosti (Tablica 1.). Narodnost je bazirana na genetskom podrijetlu, a upotpunjena duhovnim segmentima kroz povijesni tijek vremena. Nacionalna pripadnost određuje se kulturom pa je tako nacija politički organizirana kulturna nacija. U Hrvatskoj prevladava hrvatsko stanovništvo 89,63% i hrvatski jezik 96,12%.

Doprinos u pronošenju hrvatskog imena u svijetu i prepoznatljivosti hrvatskog identiteta imaju hrvatski sportaši (Janica Kostelić, Blanka Vlašić...) te brojne poznate ličnosti iz povijesti (Nikola Tesla, Ruđer Bošković, Slavoljub Penkala...) i sadašnjosti Hrvatske.

5.2. Reginalni razvoj Hrvatske

Kao i u ostalim malim europskim zemljama, pogotovo istočnim i južnoeuropskim, i u Hrvatskoj je ekonomski razvoj spor te stagnira. Ne treba zaboraviti da je danas nezaposlenost problem broj jedan suvremenog društva.

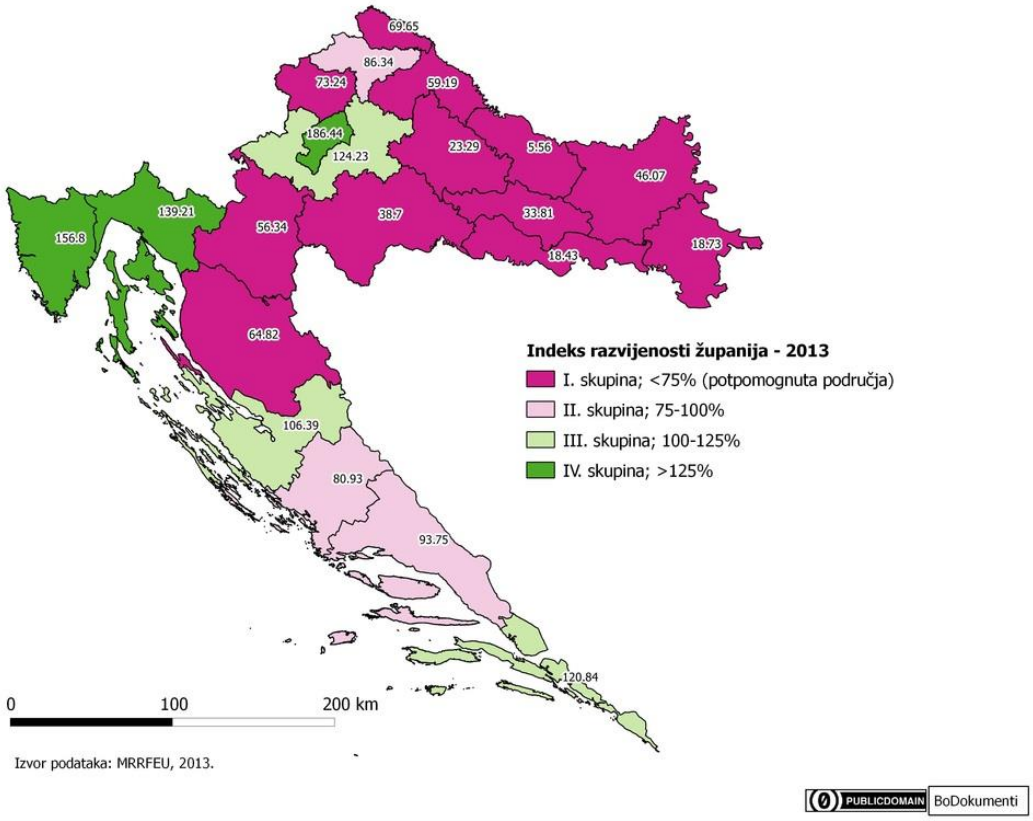
Hrvatska ima dugoročno neravnomjeran regionalni razvoj. Prostorna i regionalna diferenciranost je velika. Posljedično to utječe na migracije populacije prema većim gradskim središtima i ubrzano populacijsko pražnjenje manje razvijenih područja te iseljeništvo. Kao rezultat navedenog depopularizirane regije se devitaliziraju što dovodi do daljnjeg zaostajanja. Posljedice Domovinskog rata još se uvijek osjećaju i to ponajprije upravo u onim područjima kojima je potreban poduzetnički zamah da bi uhvatila korak s gospodarski razvijenijim regijama. Najrazvijenija područja su grad Zagreb, Primorsko-goranska i Istarska županija. Slabo razvijena područja pretežno su u kontinentalnom dijelu Hrvatske.

U Hrvatskoj se znanstvenici i teoretičari već duže bave problematikom unapređenja upravljanja ljudskim potencijalima. Donose se zakoni i podzakonski akti koji bi trebali podići opću razinu gospodarskog poslovanja. Za Hrvatsku je značajno da se zakoni donose velikom brzinom (iako često brzopleto i neplanski). Potrebno bi bilo dati vremena poduzećima da prihvate zakonske promjene te zatim počnu funkcionirati po uzoru na razvijena poduzeća zapadnoeuropskih zemalja.

U Hrvatskoj se problemi kulture odnose na raspad sustava vrijednosti, izostanak poduzetničkog duha, rastući pesimizam, nespremnost na promjene. Uz to se može reći da prevladava etika trošenja umjesto etike rada.

Kultura koja prevladava u hrvatskim društvima rezultat je ukupnog stanja u društvu. Vrijednosni sustav koji prevladava u Hrvatskoj njeguje neprofesionalizam, kolektivizam te neetičko ponašanje. Takvo stanje onemogućuje stvaranje povoljnog ozračja za razvoj modernog poslovanja. Potrebno je stvoriti zdrave društvene temelje da bi organizacije mogle graditi uspješnu kulturu.

Slika 2. Indeks razvijenosti županija 2013. god.



Izvor: preuzeto s Kartografski prikazi. Regionalni razvoj <http://regionalni.weebly.com/kartografski-prikazi.html> (preuzeto 18.5.2016.)

Kultura hrvatskih organizacija još uvijek ponegdje predstavlja prepreku za kvalitetan rad. “Kultura hrvatskih organizacija često je ispolitizirana, cinična i demoralizirajuća te je ozbiljna prepreka u podizanju kvalitete rada, proizvoda i života radnika. Temelji svakog poslovanja nalaze se u ljudima i njihovim odnosima, a ne u tehnologiji i

materijalnoj imovini" (Pende,20008., str.11). Da bi poduzeća u Hrvatskoj ispunila svoju društvenu funkciju, potrebno je primijeniti znanje.

5.3. Hrvatska na putu prema promjenama

Hrvatskoj su potrebna brojna poboljšanja poslovnog okruženja kako bi se stvorio pozitivan impuls za rast i razvoj novih poduzeća. Poboljšanja su nužna u svim vrstama okruženja: političko-pravnom, ekonomskom, sociokulturnom te tehnološkom.
U političko-pravnom okruženju nužno bi bilo smanjiti porezno opterećenje koje potiče poreznu evaziju te smanjiti izdvajanja poduzetnika u sustave mirovinskog i zdravstvenog osiguranja da bi se na taj način pokušalo utjecati na smanjenje rada na crno. Javlja se također potreba za kontinuiranim provođenjem borbe protiv korupcije što povlači za sobom i jačanje institucionalnih tijela policije i carine. Učinkovitost zakonodavnih tijela trebalo bi podignuti na višu razinu.

Ekonomsko okruženje trebalo bi poboljšati poticanjem konkurencije, rješavanjem financijske krize, smanjenjem tržišne dominacije velikih organizacija. Također je u okviru ovog segmenta potrebno poticati poduzetništvo i to prije svega smanjenjem administracije prilikom ulaska ili izlaska s tržišta te pružanjem savjetodavne pomoći malim i srednjim poduzećima.

Sociokulturno okruženje zahtijeva nove pomake u primjeni etičnog poslovanja, popularizaciji etičnosti, sankcioniranju neetičnog ponašanja. Potrebno je s riječi prijeći na djela. Popularizacija cjeloživotnog učenja također još nije zaživjela u potpunosti te još postoji svojevrstan otpor prema ovoj vrsti usavršavanja pogotovo u starijoj populaciji. Obrazovni sustav potrebno je prilagoditi zahtjevima tržišta kako bi pripremao ljude za zaposlenje, a ne za čekanje na zavodu za zapošljavanje.

Tehnološko okruženje traži sveobuhvatan oporavak. Potrebne su inovacije u gospodarstvu te zaokret u korištenju obnovljivih izvora energije koji se u Hrvatskoj, zbog geografsko-klimatskih uvjeta, zaista mogu kvalitetno iskoristiti.

Na razini države potrebno je puno više uložiti u intelektualni kapital na svim institucionalnim razinama kroz reformu obrazovnog sustava, stipendiranjem, razmjenom studenata, stručnom praksom, nagrađivanjem izvrsnosti, produženjem školovanja odnosno većim brojem završenih magistara i doktora znanosti te cjeloživotnim učenjem. Samo uz pomoć znanja može se očekivati svjetlija budućnost i produktivnije poslovno okruženje za nova poduzeća.

Posljednjih je godina u mnogim hrvatskim poduzećima prisutno smanjenje obujma poslova kadrovskih službi. Kadrovske službe u poduzeću postaju sve stručnije. Smanjuje se rad na administrativnim poslovima u zamjenu za specijalizirane i stručne poslove.

“Pološki Vokić postavila je hipotezu kako hrvatska poduzeća nemaju razvijenu praksu menadžmenta ljudskih potencijala. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala u hrvatskim poduzećima poput pribavljanja i selekcije osoblja, obuke, praćenja radne uspješnosti (zaposlenika, ali i menadžera), nagrađivanje zaposlenika te stvaranje odgovarajuće organizacijske klime i kulture još su “u zamecima”. Praksa stimulativnog plaćanja i nagrađivanja u Hrvatskoj također nije razvijena” (Jambrek,I. i Penić,I., 2008., str. 1202). Nasuprot tome, u Hrvatskoj posluju poduzeća koja primjenjuju suvremene načine upravljanja ljudskim potencijalima. Spomenuta poduzeća zbog toga i niza drugih faktora uspješnija su na tržištu.

5.4. Usklađenost društvene i organizacijske kulture na primjeru poduzeća Jamnica d.d.

5.4.1. Opći podaci o poduzeću

Jamnica je dioničko društvo sa sjedištem u Zagrebu (Getaldićeva 3) čija je osnovna djelatnost proizvodnja mineralne vode i bezalkoholnih pića. Temeljni kapital društva iznosi 84.078.800,00 kn te je uplaćen u cijelosti.

Poduzeće ima tradiciju dulju od 180 godina. Izvori Jamničke kiselice poznati su još iz vremena Kelta. “Zahvaljujući carici Mariji Tereziji, 1772. godine obavljena je prva

kemijska analiza Jamničke kiselice, nakon čega je uvrštena u registar mineralnih voda bečkoga dvora."(www.jamnica.hr) Osmišljeni razvoj korištenja započeo je 18. listopada 1828. god. kada su napunjene prve boce namijenjene tržištu. Od 1993. god. posluje unutar Agrokor koncerna. Jamnica je izrasla u jednu od najmodernijih europskih punionica mineralnih i izvorskih voda te bezalkoholnih pića.

U poduzeću se intenzivno ulaže u modernizaciju, razvoj i nove tehnologije. Strateška orijentacija poduzeća je razvoj novih proizvoda i širenje izvan regije. Kvaliteta je imperativ poduzeća. U njegovom stvaranju sudjeluju svi zaposlenici bez kojih ovakav rast ne bi bio niti ostvaren.

Paletu svojih proizvoda Jamnica d.d. širi stvarajući prepoznatljive i kvalitetne robne marke. U cilju uspješnijeg poslovanja, želi prepoznati potrebe svojih potrošača i kupcima biti pouzdan partner. U stvaranju novih proizvoda Jamnica d.d. prati svjetske trendove, a na domaćem je tržištu lider u uvođenju brojnih inovacija**.**

Misija tvrtke je prepoznavanje i zadovoljavanje potreba potrošača za bezalkoholnim napitcima, pružanje dodatnih vrijednosti kroz stalni razvoj proizvoda i usluga, kao i edukacija potrošača i širenje svijesti o kulturi pijenja te kvaliteti i vrijednosti prirodne mineralne, izvorske vode i voćnih napitaka.

Vizija tvrtke glasi: „Kontinuiranim ulaganjem u postojeća i nova tržišta, razvojem proizvoda i usluga te edukacijom zaposlenika, učvrstiti poziciju lidera u regiji te postati značajan subjekt na globalnom tržištu."

Kao veliko i rastuće poduzeće, s preko 1000 zaposlenih u sklopu koncerna Agrokor, Jamnica d.d. otvara prilike za razvoj i napredovanje stručnjacima različitih profila, prepoznajući i potičući menadžerski i specijalistički potencijal.

Od 1999. god. širi svoj prodajni asortiman te prvo dolazi Juicy, zatim Jana i Juicy Fruits (oboje 2002. god.). Danas posjeduje vrlo širok prodajni asortiman. Proizvodi Jamnice d.d. su: Jamnica (prirodna gazirana mineralna voda), Jana (prirodna mineralna voda), Sarajevski Kiseljak (prirodna mineralna voda), Fonyódi (prirodna izvorska voda), Juicy (prirodni voćni sokovi), Juicy Fruits (negazirani voćni napitci),

Jamnica Pro Sport (izotonično piće), TO (voćni sokovi), Ledeni čaj (bezalkoholni negazirani napitak), Sky (gazirani bezalkoholni napitci), Akvia (prirodna izvorska voda).

Jamnica ima četiri punionice, i to u Pisarovini, Svetoj Jani, Sarajevskom Kiseljaku (BiH) te Fonyódi (Mađarska). Distributivne kompanije plasiraju proizvode Jamnice u Sloveniju, Srbiju i SAD.

5.4.2. Analiza organizacijske kulture poduzeća

"U današnjem svijetu velikih globalnih promjena kultura se smatra osnovnim obilježjem nacije koje snažno utječe na oblikovanje identiteta pojedinaca, grupe i društva u cjelini, prenoseći ta obilježja na organizaciju, oblikujući jedinstvenu i prepoznatljivu organizacijsku kulturu" (Bedeković i Lukačević, 2011., str. 16). Organizacijska kultura poduzeća prenosi vrijednosti i norme nacionalne kulture. Organizacijska kultura promatranih poduzeća analizirat će se pomoću vidljivih i nevidljivih znakova.

Vidljivi znakovi. U vidljive znakove organizacijske kulture spadaju statusni simboli, logotip, uređenje prostora, rituali, žargon, jezik, ceremonije, odjeća, forma ophođenja.
Logo tvrtke je natpis Jamnica d.d. ispisan crvenim slovima. Etiketa boce Jamnice je mnogo puta mijenjana kao i boca, ali je zadržana prepoznatljiva zelena boja u pakiranju od 1 litre (Slika 3).

Slogan Jamnice je osmišljen 1932. god. te glasi: "Tko Jamničku vodu pije rado, taj će imat život dug i srce mlado." Osmislio ga je August Harambašić te je više od stotinu godina bio zaštitnim znakom Jamničke Kiselice. Nešto noviji slogan kaže: "Što je više piješ, osjećaš se bolje." (www.jatrgovac.hr, 2014.)

Nevidljivi znakovi. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture su norme, stavovi, uvjerenja te ih je djelomično moguće iščitati iz misije, vizije i temeljnih vrijednosti poduzeća. Dio nevidljivih znakova poznat je isključivo zaposlenicima.

Jamnica d.d. ima dugoročnu politiku zapošljavanja te brine o svojim zaposlenicima. Ulaže se u stručni razvoj zaposlenika te prati njihov napredak. Plaće su stimulativne te se dodatni trud nagrađuje. U poduzeću vlada topla i prijateljska klima među zaposlenicima. Potencijalni zaposlenici prikupljaju se u raznim institucijama te na događajima namijenjenim zapošljavanju novih kadrova.

Slika 3. Logo Jamnice d.d. i dizajn boce Jamnice s etiketom



Izvori: Agrokor. Kompanije-Jamnica <http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/jamnica-d-d/> i <http://znakovi.hgk.hr/en/proizvod/jamnica-gazirana-prirodna-mineralna-voda/> (preuzeto 23.5.2016.)

Radno okruženje je dinamično, usmjereno na usvajanje i primjenu novih znanja te postizanje najboljih rezultata. Prema riječima predsjednika Koncerna Ivice Todorića: "Zaposlenike smatramo najvrijednijim dijelom kompanije. Oni su naša trajna i usporedna prednost u tržišnom natjecanju i pokretači novih dostignuća!" (*http://jamnica.company/home.html#/ljudski-potencijali/*)

Po istom principu kao i u tvrtki Coca - Cola, eksterni natječaji za nova radna mjesta otvaraju se ako u poduzeću ne postoji netko kvalificiran tko bi trebao biti unaprijeđen ili nagrađen.

5.5. Usklađenost društvene i organizacijske kulture na primjeru poduzeća Coca- Cola HBC Hrvatska d.o.o.

5.5.1. Opći podaci o poduzeću

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu poduzeće je koje proizvodi, distribuira i prodaje bezalkoholne napitke poduzeća The Coca-Cola Company u Hrvatskoj. U većinskom je vlasništvu matične tvrtke Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A., međunarodnog poduzeća koje djeluje u 28 zemalja. Poslovanje u Republici Hrvatskoj dugogodišnje je: Coca-Cola HBC Hrvatska obilježila je 48 godina postojanja i rada u Hrvatskoj.

Temeljni kapital društva iznosi 233.429.400,00 kuna i uplaćen je u cjelosti. 17. rujna 1968. god. proizvedena je prva boca toga popularnog pića u ulici Milana Sachsa u Zagrebu gdje je i danas sjedište tvrtke. Coca-Cola je prvi put servirana u "Jacob's Pharmacy" 8. svibnja 1886. god. Tijekom te godine prodavano je devet boca Coca-Cola dnevno.

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. jedno je od najvećih poduzeća u industriji bezalkoholnih napitaka u državi, a ujedno je i ovlaštena punionica poduzeća The Coca-Cola Company. Poduzeće distribuira proizvode preko svojih skladišta i distribucijskih centara. Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. ima šest distribucijskih centara, a smješteni su u Zagrebu, Požegi, Rijeci, Zadru, Solinu i Metkoviću.

Poduzeće ima 554 zaposlenih te osigurava još 12 puta toliko radnih mjesta u čitavome lancu postupaka povezanih s proizvodom – od opskrbe do distribucije. Prethodnih godina broj zaposlenika bio je nešto veći, no zbog restrukturiranja u području distribucije broj zaposlenika je smanjen.

Poduzeće je dio grupe Coca-Cola Hellenic, jedne od najvećih punionica proizvoda poduzeća The Coca-Cola Company na svijetu i najveće u Europi. Poslovanje Coca-Cole Hellenic služi populaciji većoj od 581 milijuna ljudi. Sjedište tvrtke nalazi se u Švicarskoj. Dionice poduzeća uvrštene su u najviši razred (eng. *premium segment*) Londonske burze te kotiraju na Atenskoj i Njujorškoj burzi.

Vizija poduzeća je “biti neosporivi predvodnik na svim tržištima na kojima se natječemo“.(www.coca-colahellenic.hr)

To se nastoji postići:

- usavršavanjem svih zaposlenika
- postizanjem izvrsnoga partnerskog odnosa s kupcima i ostvarivanjem zadovoljstva potrošača
- neprekidnim traženjem novih prilika za napredak
- izgradnjom nadmoćne organizacijske sposobnosti i korištenje tom prednošću
- izvrsnošću u fizičkoj i cjenovnoj dostupnosti, prihvatljivosti i aktivnome pristupu
- stalnom optimizacijom isplativosti.

Misija tvrtke je: „osvježiti svoje potrošače, biti partnerom svojim kupcima, nagraditi svoje dionike i obogatiti živote svojih zajednica.“

Temeljne vrijednosti poduzeća su:

- pošteno postupanje i ispunjavanje svojih obećanja
- ustrajanje u izvrsnosti u svemu što činimo
- natjecanje do pobjede timskim pristupom
- omogućivanje zaposlenicima da ostvare svoj osobni potencijal
- otvoren i pošten te poštovanjem prožet odnos prema svima

5.5.2. Analiza organizacijske kulture poduzeća

Vidljivi znakovi. Limenka crvene boje, simbol Coca-Cole nastala je kao "oruđe rata". Dogodilo se to u vrijeme izmjena u Koreji gdje je bilo nemoguće slanje Coca-Cole u dotadašnjem pakiranju, u staklenim čašicama. Istraživači u kompaniji dali su se na posao i godinu dana kasnije predstavili potpuno novo pakiranje: limenku koja se otvara bez otvarača, jednostavnim pritiskom prsta.

Logo poduzeća je mijenjan tijekom godina, no klasični stil loga je natpis Coca-Cola s jednim bijelim valom ispod.

Slika 4. Limenka Coca-Cole s logom



Izvor: Edukat. Evo što se dogodi kad naljutite moćnu Coca-Colu <http://edukat.org/TN/index.php?option=com_content&view=article&id=2222:evo-to-se-dogodi-kad-naljutite-monu-coca-colu&catid=81:europe> (preuzeto 23.5.2016.)

Rastom popularnosti i prodaje, a pogotovo pojavom različitih kopija, Coca-Cola je odlučila prvi put promijeniti izgled boce 1915. god. - tako je nastala boca jedinstvenog dizajna, prvenstveno zbog svojeg oblika zbog kojeg je zovu *contour* bocom. Dizajnirala ju je tvrtka The Root Glass Company, pobjedom na natječaju na kojem je jedan od zahtjeva bio taj da boca mora biti prepoznatljiva i u mraku. Oni su u tome i uspjeli te je nova boca, kakvu je znamo i danas, javnosti predstavljena 1916. god.

Slogani Coca-Cole se mijenjaju, a neki od njih su:

- Živi na Coca-Cola strani života.
- Život počinje ovdje.
- Enjoy Coca-Cola.
- Uvijek Coca-Cola.
- Stvari idu bolje s Coca-Colom.
- Otvori za radost.

Stil odijevanja zaposlenika je karakterističan za svaku prigodu te je uvijek unaprijed najavljen pa tako razlikujemo:

1. Casual stil – npr. traperice i majica (za druženja, manje party-e, team building)
2. dress code business – podrazumijeva odijelo, košulju, kravatu (za poslovne sastanke, seminare, skupove)
3. Dress code business casual – odijelo bez kravate (za formalne sastanke)

4. Sportski stil – npr. trenirka (za sportske igre)
5. Smart casual dress code – malo osobniji stil poslovnog odijevanja koji može uključivati jakne, veste, nakit, ukrase te odaje osobni stil onoga koji ga nosi (obično ga koriste stariji menadžeri te daje dojam odlučne osobe sigurne u sebe).

Nevidljivi znakovi. Zaposlenici Coca-Cole dijele jednake stavove i osjećaje prema marci proizvoda (engl. *brand*) te iste dijele s ostalima u svojim svakodnevnim radnim zadacima. Zajedničke vrijednosti zaposlenika ogledaju se u poštenju, moralnom postupanju te jasnom i nedvosmislenom pristupu prema svima. Radna klima je optimistična i puna mladenačkog duha te se u vrevi svakodnevne pretrpanosti zadacima uvijek nađe vremena za pojedinca. Timski rad ovdje zaista nije samo riječ na papiru nego podrazumijeva odanost i privrženost članova ta međusobnu pomoć bilo da se radi o savjetu ili fizičkoj pomoći u utrci da se „ostvari plan“. Velika većina timova sastaje se neformalno radi privatnih proslava (vjenčanje, rođenje djeteta) te se često skupljaju i novčani prilozi za iste svrhe ili npr. za pomoć oboljelom zaposleniku. Iako poduzeće ima velik broj zaposlenih, gotovo se svi međusobno poznaju, što nije slučaj niti u puno manjim tvrtkama.

5.6. Kritički osvrt o utjecaju nacionalne kulture na promatrana poduzeća

Dosad iznesene činjenice prikazuju okvirni kostur ovih dvaju poduzeća. Jamnica d.d. i Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. pod utjecajima su različitih zemalja. Naime, Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. podružnica je američke tvrtke te se u poslovanju velikim dijelom rukovodi naputcima matične tvrtke.

Hrvatska kao i većina europskih država nosi ime većinske nacije. U nacionalnim državama velika je podudarnost između naroda i nacije upravo zbog toga što većina stanovnika pripada matičnoj naciji. Hrvatska je mala zemlja, njezini potezi na globalnom planu ne mijenjaju ništa.

SAD je kolonijalna država gdje državljane ne vežu kulturni elementi već politička odluka da žive u zajedničkoj državi. Pojedinci koji žive na istom teritoriju različitih su nacija, govore različite jezike, imaju različitu povijest i običaje. “Od velikoga broja različitih kultura u američkom loncu za taljenje stvara se nova američka kultura

(*american way of life*)"(Vujević,M., 2007.,str. 385). SAD je površinom i brojem stanovnika treća država na svijetu. Njezine odluke i politički potezi na globalnoj razini mijenjaju stvari.

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. dio je grupacije koja okuplja 28 država. Ključni elementi utkani su u svako poduzeće. Sva poduzeća unutar grupacije prodaju većinom iste proizvode. Misija i vizija su jednake u cijeloj grupaciji, kao i zadaci. Coca-Cola ostvaruje vrlo uspješno poslovanje. Coca-cola je neupitni tržišni lider u istočnoj Europi gdje ima ukupni udio od 22,3% na tržištu bezalkoholnih pića. Coca-Cola je u ovoj regiji uvjerljivo prva u prodaji gaziranih pića i ima ukupan tržišni udio od 43,2%. Na tržištu flaširane vode ima 8,7% udjela, voćnih sokova 18,5% te sportskih i energetskih pića 17,2% (www.poslovni.hr).

Glavni adut Coca-Cole HBC Hrvatska d.o.o. je gazirano piće Coca-Cola, dok je glavni adut Jamnice d.d. flaširana voda Jamnica. Jamnica je 2012. god. držala 62,6% tržišta flaširane vode u Hrvatskoj (http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/velika-coca-cola-jamnici-ne-moze-nista-238214).

Jamnica se trenutno nalazi u fazi ekspanzije, širi se asortiman, osvaja nova tržišta, njezini prihodi rastu, tvornice se moderniziraju. Lider je na hrvatskom tržištu. Međutim, trenutna klima u Hrvatskim poduzećima nije ohrabrujuća. Svakodnevno smo potreseni iseljeništvom, recesijom, padom prodaje. Nezaposlenost je visoka, a ljudi sve nezadovoljniji. Stanje ne pogađa samo poduzeća u hrvatskom vlasništvu, već i strana koja posluju na ovom teritoriju.

Potrošači u Hrvatskoj orjentirani su pretežito domoljubno. Potrošačke košarice radije se pune domaćim proizvodima. Marka proizvoda ipak prevladava jer se "jaki" proizvodi Coca-Cola, Fanta, Sprite kupuju impulsno. Jačina promidžbe utječe na naviku i učestalost kupnje.

Neki proizvodi (npr. voda) bilježe velike oscilacije u kupnji tijekom godine. Razlog tome je masovni dolazak turista. Ipak, sezona daje nerealnu sliku potrošnje iz razloga što je kupac prisiljen kupiti što mu se nudi, a na tržištu vode u Hrvatskoj gotovo da i nema stranih konkurenata.

Na temelju iznesenih činjenica može se zaključiti da su oba promatrana poduzeća izuzetno jaka te posluju stabilno ostvarujući velike profite. U ovom razmatranju nije ključno razgraničiti koje je od promatranih poduzeća uspješnije jer su oba u samom vrhu prodaje voda, gaziranih i negaziranih pića u Hrvatskoj.

Iako za sobom ima 188 godina dugu povijest Jamnica d.d. još se uvijek nastoji probiti na globalno tržište. Poduzeće Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A., čiji je član i Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. u svojoj 130 godina dugoj povijesti osnovalo je podružnice u 28 zemalja te osvojilo globalno tržište. Može se reći da je marka Coca-Cole prepoznata globalno te je poduzeće izgradilo sigurnost u sebe, u svoju moć i mogućnost daljnjeg napretka te mijenjanja stvari na bolje. To možemo iščitati iz već spomenute vizije: “biti najbolji na svim tržištima na kojima se natječemo”.

Oba promatrana poduzeća veliku pažnju pridaju svojim zaposlenicima te trajno ulažu u njihov razvoj. Također nastoje pozitivno utjecati na svoje zajednice sponzoriranjem ekoloških akcija, promocijama zdravog življenja (igre, natjecanja), donacijama potrebitim ustanovama i slično. Iz navedenih usporedbi vidljivo je da nema bitne razlike u načinu ophođenja ovih poduzreća prema zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i široj društvenoj zajednici. Dakle, bez obzira na američko podrijetlo, utjecaj okruženja je prevladao. Poslovanje i ophođenje poduzeća Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. ni u čemu se bitno ne razlikuje od poslovanja Jamnice d.d. Nacionalna kultura Hrvatske utjecala je na oba promatrana poduzeća jednako jer je nemoguće uočiti ikakve značajne razlike među njima. Ovakav utjecaj rezultat je specifičnog okruženja sa svim svojim kulturnim, društvenim, političkim, socijalnim i religijskim značajkama, a ostvaren je uz pomoć pojedinaca-zaposlenika, najsnažnijih promotora nacionalne kulture.

6. ZAKLJUČAK

Pitanje poslovnog uspjeha poduzeća uvijek je aktualno. Usprkos globalizaciji, razvoju tehnologija i komunikacija, još uvijek se ne može reći da postoji općeprihvaćena definicija uspjeha. Poslovni uspjeh u pravilu se svodi na profit. Potrebno je prijeći s tradicionalnog poimanja uspjeha temeljenog na kvantitativnim pokazateljima, prema kvalitativnom gdje se vrijednost poslovanja ne ogleda samo u stvaranju materijalnih dobara već i stvaranjem i korištenjem nematerijalne imovine.

Za ostvarenje poslovne uspješnosti potreban je konstantan napor i međusobna koordiniranost brojnih čimbenika. Organizacijska kultura i kultura društva trebaju biti u što većem skladu jer je njihov utjecaj na poduzeće znatan. Kultura društva (nacije) podrazumijeva nacionalnu pripadnost pojedinaca te ovisi o specifičnim povijesno - zemljopisnim utjecajima koji su utjecali na njezino oblikovanje. Kultura svake nacije je splet različitih, neponovljivih običaja, vjerovanja, stavova. Kulture mogu ponekad imati međusobnih sličnosti, ali u pravilu daju svojstven i jedinstven pečat karakteristika i osobina.

Poduzeće posjeduje mehanizme upravljanja kojima se nastoji prilagoditi institucionalnom okruženju. Cilj svakog poduzeća, koje želi biti uspješno, je prilagođavanje poslovnom okruženju. Sveukupno poslovanje, unutarnji odnosi i procesi, pravila i organizacijski postupci odraz su njezine organizacijske kulture poduzeća. Organizacijska kultura znatno je uvjetovana s jedne strane, odabranom poslovnom strategijom, a s druge strane kulturom društva u kojem posluje.

Okosnica koja spaja ta dva svijeta – poduzeće kao jedinicu koja nudi određen proizvod, nadajući se ostvariti profit, naoko zatvorenu, s vlastitim pravilima, procedurama i obrascima ponašanja te vanjski svijet u kojem susreće tržište, kupce i dobavljače, medije, zakonodavstvo – je lider. Spajanjem tih dvaju svjetova na vidjelo izlaze mnoge neusuglašenosti, problemi, izazovi koje je potrebno riješiti. Lider istupa kao vrlo važna karika svakog poduzeća. Naročito bitan je segment njegova posla usmjeren na zaposlenike. Koordinacija rada zaposlenika, njihovo motiviranje te usmjeravanje ka napretku u karijeri neke su od sastavnica tog djelokruga rada.

Uspješnost lidera ogleda se kroz isprepletenost dviju stvari, a to su strast i znanje. Strast mu služi da motivira, pokrene, zadivi, inspirira; ona daje polet svemu što on radi i govori te snažno djeluje na zaposlenika puneći ga vjerom i nadom u bolji svijet. Znanje lideru služi da zna planirati, pregovarati, organizirati i voditi.

U Hrvatskoj, kako je spomenuto zbog neravnomjernoga regionalnog razvoja, postoje znatne razlike u razvijenosti pojedinih područja. Poslovno okruženje u Hrvatskoj vapi za promjenama koje su se ponegdje i počele pojavljivati. Potrebne su inovacije, ulaganja u intelektualni kapital, smanjenje poreznog opterećenja, poticanje konkurencije, smanjenje korupcije i rada na crno. Pozitivan pomak prisutan je u području upravljanja ljudskim potencijalima, a popularizacijom cjeloživotnog obrazovanja očekuje se razvoj Hrvatske i na ostalim poljima kako bi mogla uspješnije konkurirati na svjetskom tržištu.

Provedenom analizom kulture poduzeća Jamnica d.d. i Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. na temelju vidljivih i nevidljivih znakova kulture došlo se do zaključka da nacionalna kultura utječe na poslovanje poduzeća. Pojedinci- zaposlenici nositelji su nacionalne kulture te ju prenose u poduzeće. Uspješnost ovih dvaju poduzeća ovisi upravo o usklađenosti nacionalne i organizacijske kulture koje su obje temeljene na demokratskom otvorenom odnosu prema pojedincu te stvaranju novih vrijednosti. Poticanje izvrsnosti i težnja ka boljem također snažno označuju organizacijsku kulturu oba poduzeća. Ovo su svakako pozitivni primjeri za mnoga druga poduzeća koja tek nastoje pronaći svoj razvojni put. Promjena je uvijek prisutna, bilo oko nas, bilo u nama.

7. LITERATURA

Knjige:

1. BAHTIJAREVIĆ - ŠIBER, F. et al. (1991.) *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
2. KLUCKHOHN, F. i STRODTBECK, F. (1961.) Varations in Value Orientations. Evantson, IL: Row, Peterson.
3. PENDE, H. (2008.) *Moć neetičkog poslovanja: Organizacijska kultura u Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
4. SIKAVICA, P. i NOVAK, M. (1999.) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
5. SKLEDAR,N. (2010.) *Osnove znanosti o kulturi.* Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić" Zaprešić.
6. SUNDAĆ, D. i PULIĆ, A. (2001.) *Intelektualni kapital: ključni resurs 21. stoljeća*. Rijeka: International Business Consulting Center.
7. ŠKALAMERA - ALILOVIĆ, D. (2008.) *Utjecaj poslovnog okruženja na uspješnost poslovanja poduzeća*. Ekonomski fakultet Rijeka, doktorska disertacija
8. ŽUGAJ, M. et al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
9. ŽUGAJ, M. i CINGULA, M. (1992.) *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING
10. ŽUGAJ ,M., ŠEHANOVIĆ J. i CINGULA,M. (2004.) O*rganizacija*. Varaždin: TIVA, Tiskara Varaždin.

Članci:

1. BEDEKOVIĆ, V., LUKAČEVIĆ, V. (2011.) *Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(2), str.15-20. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/74952
2. BUNTAK K., DROŽĐEK I., KOVAČIĆ R. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, pregledni rad, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63.

3. DRLJAČA, M. (2005.) *Kultura kvalitete i organizacije*. Članak iz 6.hrvatska konferencija o kvaliteti Opatija 18.- 20.5.2005.

4. GVOZDANOVIĆ, J. (2010.) *Jezik i kulturni identitet Hrvata.* Kroatologija : časopis za hrvatsku kulturu, Vol.1 No.1 Listopad 2010.

5. JAMBREK, I. i PENIĆ, I. *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor...* Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991.) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008.)

6. KORUNIĆ, P. (2005.) *Nacija i nacionalni identitet*, znanstveni članak, Revija za sociologiju, Vol.36 No.1-2 lipanj 2005.

7. OSLIĆ, I. (2005.) *Razvoj organizacijske kulture*. Na 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Opatija.

8. VUJEVIĆ, M. (2007.) *Nacionalna identifikacija u Hrvatskoj*, članak iz Društvena istraživanja, Vol.16.No.3.(89) lipanj 2007.

Internetske stranice i ostali izvori:

3.1. www.jamnica.company (pristupljeno 20.5.2016.)

3.2. www.coca-colahellenic.hr (pristupljeno 22.5.2016.)

3.3. www.jamnica.hr (pristupljeno 23.5.2016.)

3.4. www.poslovni.hr (pristupljeno 20.5.2016.)

3.5. www.voicefromcroatia.com/glavna-obiljezja-hrvatskog-nacionalnog-identiteta/) (pristupljeno 21.5.2016.)

3.6.http://www.jatrgovac.com/2014/06/vizualni-identitet-povjerenje-kroz-povijest/ (pristupljeno 1.6.2016.)

3.7. http://jamnica.company/home.html#/ljudski-potencijali/ (pristupljeno 25.5.2016.)

3.8. Materijali iz Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.

8. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Razine kulture (str. 4)

Slika 2. Indeks razvijenosti županija 2013. (str. 25)

Slika 3. Logo Jamnice d.d. i dizajn boce Jamnice s etiketom (str. 30)

Slika 4. Limenka Coca-Cole s logom (str. 33)

Tablica 1. Narodnosti i jezici u Hrvatskoj (str.23)