

# UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U DJELATNOSTI OSIGURANJA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJU

---

**Kraljević, Maja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:788880>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-04**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA  
MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U DJELATNOSTI  
OSIGURANJA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ  
ŽUPANIJI**

**Mentor:**  
**Doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**  
**Maja Kraljević, 2170744**

**Split, rujan, 2019. godina**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	2
1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	4
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	5
1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE .....	6
1.5. METODE ISTRAŽIVANJA .....	7
1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA.....	8
1.7. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE DIPLOMSKOG RADA .....	9
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE I POJAM MOTIVACIJE .....</b>	<b>10</b>
2.1. POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	10
2.1.1. Elementi organizacijske kulture .....	12
2.1.2. Funkcije organizacijske kulture.....	16
2.1.3. Utjecaj obilježja organizacijske kulture na uspješnost i učinkovitost poduzeća .....	17
2.1.4. Oblikovanje organizacijske kulture .....	19
2.1.5. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture .....	20
2.2. POJAM MOTIVACIJE .....	30
2.2.1. Teorije motivacije.....	31
2.2.2. Uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima .....	38
<b>3. UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U DJELATNOSTI OSIGURANJA U SPLITSKO-DALMATINSOJ ŽUPANIJI.....</b>	<b>41</b>
3.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	41
3.2. ANALIZA PODATAKA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....	41
3.3. TESTIRANJE HIPOTEZA .....	49
<b>4. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>61</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>63</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>65</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>66</b>

## SAŽETAK

U današnjoj, sve složenijoj poslovnoj okolini, neophodnim se čini stvoriti takvu organizacijsku kulturu pomoću koje će se poduzeće odgovoriti zahtjevima tržišta i konkurencije. U uspostavljanju organizacijske kulture zaposlenici poduzeća nose najvažniju ulogu. Oni su nositelji kulture jednog poduzeća. S druge strane, samo zadovoljni i motivirani zaposlenici mogu ostvariti zavidne rezultate poslovanja poduzeća.

U nastavku rada, u teorijskom dijelu, bit će prikazane teorijske odrednice organizacijske kulture i motivacije. Cilj rada je pobliže objasniti povezanost navedenih varijabli u teoriji.

U empirijskom dijelu rada izvršit će se analiza međusobne povezanosti ovih dviju varijabli kada je riječ o poslovanju poduzeća koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije. Rezultat cjelokupnog istraživanja bit će potkrijepljen statističkom obradom podataka prikupljenih upitnikom.

***Ključne riječi:*** organizacijska kultura, motivacija, djelatnost osiguranja

# 1. UVOD

## 1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog istraživanja je analiza utjecaja organizacijske kulture (i svega što ona podrazumijeva) na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije, na njihovu predanost radu, povezanost s organizacijom i na njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu. Također, nastojat će se utvrditi koliko je, sa stajališta pojedinca, ali i grupe, poželjno da organizacijska kultura bude jaka i koliku ulogu u održavanju organizacijske kulture ima menadžment organizacije.

Pod organizacijskom kulturom se, u najopćenitijem smislu, podrazumijeva ponašanje, vjerovanje i stavovi zaposlenika. U skladu s tim postaje jasno koliko je teško mijenjati kulturu jedne organizacije. Promjena kulture u tom smislu značila bi promjenu stavova i ponašanja svih njezinih zaposlenika, odnosno značila bi promjenu čovjeka i njegovu mentalnu transformaciju.

S obzirom na činjenicu da većina pojedinaca s otporom prihvaćaju promjene u radnom okruženju koje im se predlažu, te na činjenicu da se u životu rade stvari koje su dio naše rutine i koje nam pružaju sigurnost, jasno je koliko težak zadatak se stavlja pred menadžere poduzeća.

Menadžeri su onaj važan faktor poduzeća koji je zadužen za širenje organizacijske kulture u sve dijelove poduzeća. Također, menadžeri su zaduženi za motiviranje svojih zaposlenika. No da bi obavljanje tih zadataka bilo uspješno menadžeri i sami moraju imati visoku razinu motivacije. Kvalitetan menadžer može biti okidač rastu poslovanja poduzeća, isto kao što i nekvalitetan menadžer može biti ograničenje rastu poduzeća. Pored stručnosti u obavljanju posla za koji je zadužen, jedan menadžer svakako mora posjedovati socijalnu osviještenost i određene psihološke vještine kako bi mogao „pročitati“ i razumjeti potrebe svojih zaposlenika. Preciznije rečeno, kvalitetan menadžer bi trebao znati što je ono što motivira i pokreće svakog njegovog zaposlenika.

Suština svih teorija motivacije je objasniti zašto pojedinac odabire pojedini obrazac ponašanja između različitih mogućnosti. Da bi se došlo do odgovora potrebno je provesti analizu ciljeva koje pojedinac postavlja pred sebe.

Ljudi rade zbog različitih razloga. Dok najveći broj radi zbog osiguranja egzistencije, drugi rade zbog ispunjavanja osobnih ciljeva, ostvarivanja društvenog položaja, osobnog zadovoljstva, usavršavanja, povećanja materijalnog bogatstva itd. Kvalitetno obavljanje posla ovisi o mnogim psihološkim faktorima. Motivacija nije samo psihološki nego i sociološki i ekonomski problem rada, radnog ponašanja, razvoja i unapređivanja razvojnih snaga, ali i pretpostavka zainteresiranosti svih subjekata da se racionalno ponašaju u svom poslu uz maksimalan doprinos i razvoj.

Fokus menadžera mora biti da svojim ponašanjem budu primjer svim članovima organizacije. Svojim pozitivnim utjecajem na zaposlenike menadžeri moraju biti u mogućnosti potaknuti ih da probiju granice svoje „komfor zone“, da oblikuju pojedince u organizaciji te da u njima probude volju i želju za promjenom, učenjem i prihvaćanjem onoga na što možda i nisu navikli.

Upravljanje ljudskim potencijalima i unutar toga motiviranje ljudi za usmjeravanje njihovih ukupnih stručnih, intelektualnih i kreativnih potencijala u pravcu ostvarivanja organizacijskih ciljeva i povećanja njenih razvojnih potencijala, postaje najvažniji zadatak modernog menadžmenta i temeljna pretpostavka uspješnosti suvremenih organizacija.<sup>1</sup>

Prije nego što se menadžer odluči na provođenje radikalne organizacijske promjene, treba provesti analizu postojećeg stanja organizacijske kulture. Ukoliko ustanovi da je postojeća organizacijska kultura nefunkcionalna u smislu izgradnje pozitivnog stava prema promjeni, organizacijske predanosti i povjerenja, zadatak je menadžera da kroz prizmu organizacijske klime djeluje na izmjenu organizacijskih vrijednosti.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: *Zadaci menadžmenta u motiviranju zaposlenih*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 1996., str. 127.

<sup>2</sup> Belak S., Ušljeburka, I.: *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*, Oeconomica Jadertina 2, Zadar, 2014., str. 95.; dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/201619>

## 1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

U literaturi postoji jako puno definicija za pojam organizacijske kulture, ali nijedna od tih definicija nije potpuno precizna. No, može se reći da kultura unutar jedne organizacije predstavlja sintezu vjerovanja, djelovanja i načina ponašanja svih pojedinaca u organizaciji. Isto tako, organizacijska kultura se može predstaviti i kao široko rasprostranjen model aktivnosti, interakcija, normi, osjećaja, mišljenja, vjerovanja, pristupa, vrijednosti i procesa u organizaciji.<sup>3</sup>

Kroz organizacijsku kulturu zaposlenici prihvaćaju određeni sustav vrijednosti koji determinira njihovo ponašanje, način donošenja odluka te se na kraju odražava na uspješnost poslovanja poduzeća.

Organizacijska kultura učvršćuje identitet pojedinca u organizaciji. Prihvatanjem načela organizacijske kulture poduzeća u kojem je zaposlen, pojedinac se obvezuje na poštivanje zadanih obrazaca ponašanja. Na taj način omogućava sebi lakše povezivanje s organizacijom i s kolektivom, razumijevanje interne i eksterne okoline te, samim time, poboljšava društvene odnose.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da jaka i adekvatna organizacijska kultura jednog poduzeća predstavlja ključan preduvjet za ostvarenje misija, vizija i ciljeva tog poduzeća.

Kao konkretan problem ovog istraživanja postavlja se poznavanje i identificiranje razine organizacijske kulture, kao i određivanje utječe li ona i u kojoj mjeri na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije. Također, postavlja se pitanje u kojoj mjeri su zaposlenici anketiranih poduzeća koje pružaju usluge osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji upoznati s organizacijskom kulturom poduzeća u kojem su zaposleni te koje su eventualne posljedice nepoštivanja organizacijske kulture.

---

<sup>3</sup> Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D: *Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi*, Ekonomski Vjesnik, 23, 2, 2010., str. 510.; dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/63479>

U tom smislu, pred menadžere, kao upravitelje i izvršne subjekte, se postavlja zadatak da sustavno i temeljito pristupe upoznavanju organizacijske kulture, te da stečeno znanje prenesu na sve članove organizacije.

### **1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Nakon prethodno postavljenih i obrazloženih problema i predmeta istraživanja mogu se definirati znanstveni i empirijski ciljevi istraživanja.

U znanstvenom dijelu rada nastojat će se objasniti postojeće teorijske spoznaje o spomenutima varijablama. Kroz rezultate dosadašnjih istraživanja pokušat će se pobliže objasniti elementi organizacijske kulture koji bitno utječu na motiviranost zaposlenika. Znanstveni ciljevi ovog istraživanja su:

- definiranje i obrazloženje pojma organizacijske kulture (i njenih sastavnih elemenata),
- definiranje i razumijevanje pojma motivacije, i
- utvrđivanje poveznice između spomenutih varijabli prema dosadašnjim teorijskim spoznajama.

Uz znanstvene ciljeve u ovom radu postoje i istraživački ciljevi, i to:

- utvrditi načela organizacijske kulture koja se primjenjuju u poduzećima koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije,
- utvrditi stupanj u kojem je organizacijska kultura zastupljena u istraživanim poduzećima,
- utvrditi razlike u motivaciji između menadžera i ostalih zaposlenika u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji,
- utvrditi postoje li razlike u motivaciji zaposlenika na različitim funkcijama u poduzećima koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije,
- utvrditi postoje li razlike u motivaciji muškaraca i žena u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji, te
- kroz provedeni anketni upitnik doći do pouzdanih rezultata i na taj način dati doprinos istraživanjima koja se obavljaju na području utjecaja organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji.



## 1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

U skladu s prethodno navedenim problemom i predmetom istraživanja te definiranim znanstvenim i empirijskim ciljevima, postavljaju se sljedeće hipoteze koje je potrebno potvrditi ili odbaciti. Prva istraživačka hipoteza glasi:

### **H.1. Primjena načela organizacijske kulture utječe na povećanje motivacije zaposlenika u djelatnosti osiguranja Splitsko-dalmatinske županije.**

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da postoji povezanosti između organizacijske kulture i motivacije zaposlenika u poduzećima koje se bave pružanjem usluga osiguranja. Hipotezom će se testirati utječe li organizacijska kultura, u istraživanim poduzećima, pozitivno na motivaciju zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko dalmatinskoj županiji.

Ova istraživačka hipoteza istraživat će se pomoću tri pomoćne hipoteze, i to:

*H.1a. Postoji različitost utjecaja organizacijske kulture na motivaciju između menadžera i ostalih zaposlenika u djelatnosti osiguranja Splitsko-dalmatinske županije.*

Ovom hipotezom ispitat će se povećava li organizacijska kultura u jednakoj mjeri motivaciju menadžera i ostalih zaposlenika u poduzećima koja pružaju usluge osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Točnije, hipotezom će se nastojati ispitati osjećaju li se neki zaposlenici manje motiviranima u odnosu na menadžere.

*H.1b. Organizacijska kultura različito utječe na motivaciju zaposlenika između organizacijskih jedinica poduzeća koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije.*

Ovom hipotezom ispitat će se postoji li razlika utjecaja organizacijske kulture na motivaciju između organizacijskih odjela u poduzećima koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije.

*H1.c. Organizacijska kultura jednako utječe na motivaciju muškaraca i žena zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji.*

Ovom hipotezom ispitat će se postoje li statistički značajne razlike u utjecaju organizacijske kulture na stupanj motivacije muškaraca i žena zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

## **1.5. METODE ISTRAŽIVANJA**

Prilikom izrade ovog rada provest će se sveobuhvatno istraživanje u svrhu utvrđivanja utjecaja kojeg organizacijska kultura ima na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Znanstvene metode koje će se koristiti u svrhu istraživanja su:

- *metoda analize* koja predstavlja postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne elemente i dijelove,
- *metoda sinteze*, postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnijih sudova u složenije. Sinteza predstavlja način sistematiziranja znanja po zakonitostima formalne logike, kao proces izgradnje teorijskog znanja u pravcu od posebnog ka općem,
- *metoda kompilacije*, postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Metoda kompilacije upotrebljava se u kombinaciji s drugim metodama u znanstvenoistraživačkim radovima, tako da djelo u većoj mjeri ima osobni pečat autora kompilatora, koji će, uz osobni pristup pisanju znanstvenog ili stručnog djela korektno i na uobičajen način citirati sve ono što je od drugih preuzeo,
- *metoda deskripcije*, postupak je opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali uz izostanak znanstvenog tumačenja i objašnjavanja,
- *komparativna metoda*, postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.

Uz znanstvene metode koristit će se i istraživačke metode u svrhu izrade ovog rada, i to:

- *metoda intervjuiranja*, specijalan oblik razgovora koji se vodi prema unaprijed određenom planu, kako bi se dobile precizne informacije o predmetu istraživanja,
- *metoda anketiranja*, na temelju anketnog upitnika prikupljaju se podaci, mišljenja i bitne informacije o predmetu istraživanja,
- *metoda uzorka*, ispitivanje dijela skupa na temelju slučajnog izbora jedinica.

Za obradu podataka prikupljenih tijekom provedbe istraživanja koristit će se SPSS program (program za statističku obradu podataka).

## 1. 6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Doprinos ovog istraživanja temelji se na prikupljanju, proučavanju, analizi i statističkoj obradi podataka koje su kroz anketni upitnik dali ispitanici poduzeća iz ove industrije. Znanstvenim doprinosom ovog istraživanja će se:

- istražiti uloge organizacijske kulture unutar poduzeća i razmotriti eventualne prepreke koje organizacijska kultura donosi,
- istražiti uloga motivacije zaposlenika i utvrditi tehnike povećanja motivacije zaposlenika, te
- utvrditi dosadašnji rezultati o povezanosti ovih dviju varijabli.

Empirijskim doprinosom ovog istraživanja utvrdit će se:

- utjecaj organizacijske kulture na razinu motivacije zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji,
- postoji li statistički značajna razlika u razinama motivacije između menadžera i ostalih zaposlenika u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji,
- postoji li statistički značajna razlika u razinama motivacije između različitih organizacijskih jedinica poduzeća koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije,
- postoji li statistički značajna razlika u razinama motivacije između muškaraca i žena zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji,
- izbor najboljih motivacijskih tehnika kod zaposlenika u prethodno navedenoj industriji.

## 1.7. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE DIPLOMSKOG RADA

Ovaj diplomski rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela, a podijeljen je u četiri poglavlja.

U prvom, uvodnom dijelu definirani su predmet, problem i ciljevi istraživanja. Također, navedene su istraživačke hipoteze koje nam olakšavaju razumijevanje samog istraživanja. Kroz ovo istraživanje nastojat će se potvrditi istinitost navedenih hipoteza, što bi moglo biti doprinos istraživanjima na ovom području.

Drugi dio ovoga rada nosi naziv „Teorijske odrednice organizacijske kulture i motivacije“. U ovom poglavlju, kroz dosadašnja istraživanja i teorijska uporišta, obrađeni su sami pojmovi dviju temeljnih varijabli ovoga istraživanja – organizacijske kulture i motivacije. U ovom poglavlju bit će definirane temeljne dimenzije organizacijske kulture, tipovi i razine organizacijske kulture. Također, u ovom poglavlju bit će pobliže objašnjen pojam i značenje motivacije, kao i interni i eksterni faktori i strategije koje mogu utjecati na razinu motivacije kod pojedinca.

Treći, empirijski dio rada, odnosi se na rezultate do kojih je autor došao istraživanjem i obradom podataka. U ovom dijelu prikazat će se utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenih u djelatnosti osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije. Statističkom obradom podataka nastojat će se razumjeti kakva je veza između ovih dviju varijabli, kakvi su stavovi zaposlenika po tom pitanju, ali i kako promjena pojedine komponente organizacijske kulture utječe na stavove i motivaciju zaposlenih. Testiranjem postavljenih hipoteza nastojat će se potvrditi njihova istinitost.

Četvrti dio ovog rada je zaključak. U ovom, završnom dijelu autor iznosi svoje stajalište o provedenom istraživanju i o rezultatima istraživanja i daje svoje mišljenje o cjelokupnoj situaciji u djelatnosti osiguranja.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE I POJAM MOTIVACIJE

### 2. 1. POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kultura je nešto apstraktno, ali sile koje se stvaraju u društvenim i organizacijskim situacijama koje proizlaze iz kulture su vrlo moćne. Ako ne razumijemo djelovanje tih snaga, postajemo njihovom žrtvom. Kulturne sile su moćne upravo zato što djeluju izvan naše svijesti. Čovjek ih, iako nesvjestan, mora razumjeti, ne samo zbog njihove moći i snage, nego i zbog toga što se pomoću njih mogu objasniti mnoga naša zagonetna i frustrirajuća iskustva u društvenom i organizacijskom životu. Najvažnije od svega, razumijevanje kulturalnih sila omogućuje nam bolje razumijevanje nas samih.<sup>4</sup>

Kultura je, najšire shvaćeno, sveukupno postignuće ljudskog roda od prapovijesti do naših dana i obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra. Kultura se može promatrati i u užem smislu, a tada se pod tim pojmom razumijeva čitav niz različitih pojmova i kategorija, od kojih su navedene neke:<sup>5</sup>

- lijepo, pristojno i društveno prihvatljivo ponašanje pojedinca,
- ponašanje društvene skupine,
- vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (npr. antička kultura), ali i
- način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda.

Ovaj opći pojam kulture predstavlja temelj za definiranje i razumijevanje organizacijske kulture. Definicija organizacijske kulture ima mnogo, međutim sve te definicije u fokus stavljaju način života i rada u poduzeću.

Kultura je relativno trajan i specifičan sustav oblika ponašanja, prihvaćenih vrijednosti i uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pripadnika jedne organizacije. Njome se izražava specifičan način ponašanja i stil

---

<sup>4</sup> Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership, 4th Edition*, Jossey Bass, San Francisco, 2010., str. 7.

<sup>5</sup> Žugaj, M. et al.: *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*, Ekonomski vjesnik broj 1 i 2 (17), 2004., str. 18.

života organizacije i grupa unutar nje. Najopćenitije, organizacijska kultura predstavlja osobnost, odnosno karakter poduzeća.<sup>6</sup>

Organizacijska kultura predstavlja svojevrsan izraz, ali i osnovu na kojoj se razvija određena organizacijska struktura, strategija i specifičan stil ponašanja po kojem se organizacija razlikuje i prepoznaje u poslovnom svijetu. Ona predstavlja svojevrsan regulator i katalizator ponašanja, generira određenu atmosferu i odnose unutar organizacije. Jaka organizacijska kultura je osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja poduzeća u suvremenim i nestabilnim uvjetima. Međutim, za uspješnost poduzeća nije dovoljno samo postojanje jake organizacijske kulture, nego je neophodna i njena kompatibilnost sa strategijom poduzeća. Organizacijska kultura je izvor i snage i slabosti poduzeća, a njeno mijenjanje često je osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja.<sup>7</sup>

Kako bi organizacijska kultura bila izvor snage za poduzeće, a ne izvor njegove slabosti, neophodno je da ona bude prihvaćena od svih zaposlenika, počevši od vrhovnog menadžmenta prema hijerarhijski nižim razinama. Mnoga poduzeća nađu se u situaciji kada je za njihov opstanak nužno mijenjati organizacijsku kulturu, a promjena organizacijske kulture nije ništa drugo nego promjena ustaljenih stavova i ponašanja ljudi unutar poduzeća. Pri promjeni kulture ne smije se zanemariti početni otpor promjenama koji je neizbježan kada zaposlenima postane jasno koliko su te promjene duboke i kako utječu na tradicionalan način djelovanja. Promjena kulture jedan je od najvećih izazova s kojima se organizacija susreće, stoga je za te korijenite promjene neophodna podrška vrhovnog menadžmenta. Iz ovoga slijedi da je ponekad, za promjenu organizacijske kulture, nužno promijeniti vrhovni menadžment.<sup>8</sup>

Kultura se može tretirati i kao niz osebnih svojstava pojedinačne organizacije. Dok su neke od njih dinamične i moderne, okrenute stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu, druge su tradicionalne, trome i krute, sporo se mijenjaju i teško prihvaćaju promjene. Za menadžera je poznavanje kulture iznimno bitno, a mogućnost prilagođavanja kulturi poduzeća presudan je čimbenik opstanka unutar organizacije. Ako se dobro upoznaju elementi organizacijske

---

<sup>6</sup> Robbins, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje; MATE, Zagreb, 1996., str. 254.

<sup>7</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: *Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1991., str. 29

<sup>8</sup> Zdrilić, I. et al. (2010.): op. cit., str. 510.

kulture i ako se uspiju uskladiti s ciljevima organizacije, tada će biti stvoreni glavni preduvjeti za uspješno djelovanje organizacije. Osobne vrijednosti, izražene u uvjerenjima i stavovima zaposlenih, utječu na sve aspekte menadžmenta i definiraju elemente po kojima se jedna organizacija razlikuje od druge. Zato je elemente organizacijske kulture potrebno preciznije definirati.<sup>9</sup>

### 2.1.1. Elementi organizacijske kulture

Elementa organizacijske kulture je, kao uostalom i njezinih definicija, jako puno. Različiti autori navode različite elemente organizacijske kulture. Prema Armstrongu postoje tri važna elementa organizacijske kulture, a to su:<sup>10</sup>

- organizacijske vrijednosti,
- organizacijska klima, i
- menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju. U tom smislu, naglasak se prvenstveno stavlja na međusobno povjerenje i poštovanje pripadnika organizacije, zadovoljstvo vanjskih suradnika i poslovnih partnera, financijsku stabilnost organizacije, izražen timski duh kod zaposlenika. Organizacijske vrijednosti su zapravo strategijski cilj poduzeća i ono čemu svako poduzeće treba težiti.<sup>11</sup>

Organizacijska klima, kao složeni skup nematerijalnih resursa organizacije, jedan je od oblika socijalne klime, jer je organizacija viši oblik socijalne grupe. Budući da organizacijska klima nastaje u interakciji karakteristika ličnosti članova organizacije i zahtjeva posla, može se definirati i kao misli i osjećaji djelatnika o različitim aspektima posla. Iako nema sveopće prihvaćene definicije organizacijske klime, klima je nešto što organizacije imaju, a može se definirati i kao „naučeni odgovori na grupne probleme vezani uz opstanak i unutarnju jedinstvenost“.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Žugaj, M. et al. (2004.): op. cit., str. 20.

<sup>10</sup> Žugaj, M., Cingula, M.: *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin, 1992., str. 209

<sup>11</sup> Žugaj, M., Cingula, M. (1992.): op. cit., str. 210.

<sup>12</sup> Bogdanović, M.: *Dijagnosticiranje organizacijske klime*, Stručni rad, Ekonomski pregled, Vol. 54 No. 9-10, 2003., str. 830., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/25667>

Pojednostavljeno, organizacijska klima je radna atmosfera koja utječe na motivaciju zaposlenih, a njena uloga je da svaki pripadnik organizacije bude zadovoljan i motiviran.

Menadžerski stil odražava ponašanje menadžera u poduzeću. Karakteristike menadžera kao osobe najviše utječu na njegovo ponašanje u poduzeću. Tako se menadžersko ponašanje može promatrati kao autoritativni stil, demokratski stil i „laissez-fair“ stil.<sup>13</sup>

Kod autoritativnog stila komunikacija između menadžera i zaposlenika se odvija isključivo odozgo prema dolje, a kod zaposlenika se javlja strahopoštovanje prema takvom vođi.<sup>14</sup>

Demokratski stil podrazumijeva međusobnu komunikaciju između zaposlenika i menadžera, opušteniju radnu atmosferu i zajedničko donošenje odluka.<sup>15</sup>

Laissez-fair stil je oblik vodstva kod kojeg menadžer izbjegava moć i odgovornost, zaposlenici imaju potpunu slobodu odlučivanja i komunikacija se odvija isključivo među zaposlenicima.<sup>16</sup>

Druga skupina autora smatra da su ključni elementi organizacijske kulture koji dovode do uspješnosti poduzeća sljedeći:<sup>17</sup>

- komunikacijska struktura,
- međuljudski odnosi,
- motivacija, te
- stimulacije zaposlenika.

Kvalitetna komunikacija omogućuje bolje međusobno razumijevanje kao i postizanje zajedničkih rješenja. Temelj uspjeha timskog rada je upravo kvalitetna komunikacija među članovima tima. Ona ima pozitivan utjecaj na svakog člana pojedinačno, što im u konačnici

---

<sup>13</sup> Dulčić, Ž., Vrdoljak – Raguž, I.: *Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije – empirijsko istraživanje*, Ekonomski pregled, Vol. 58 (11), 2007., str. 711., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/18088>

<sup>14</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: *Poslovno vođenje*, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 17.

<sup>15</sup> Tudor, G.; Rijavec, M.; Zarevski, P.: *Menadžerska učinkovitost 360: dobar menadžer sam sebi, drugo izdanje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str. 47.

<sup>16</sup> Tudor, G. et al. (2009.): op. cit. str. 48.

<sup>17</sup> Štok – Meško, Z. et al.: *Elements of Organizational Culture Leading to Business Excellence*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Rijeka, Vol. 28 (2), 2010., str. 306., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/62362>



omogućuje brže i efikasnije rješenje određenih pitanja koja ne bi mogli riješiti kao pojedinci.<sup>18</sup>

Nadalje, dobri međuljudski odnosi pripadnika jedne organizacije proizlaze iz kvalitetne komunikacije. Smatra se da su međuljudski odnosi odraz radne atmosfere i da se na taj način poboljšava emocionalno stanje zaposlenika.<sup>19</sup>

Motivacija je osnovni pokretač zaposlenika. Bez motivacije nijedan zaposlenik neće biti u stanju dugoročno opstati u poduzeću. Zbog toga ova skupina autora smatra da bi upravo menadžeri trebali stvoriti takvo radno okruženje u kojem će zaposlenici biti motivirani i u kojem će moći bez straha izražavati svoja mišljenja, zahtjeve i očekivanja.<sup>20</sup>

Prema spomenutim autorima, novac je najveći, ali ne i jedini faktor stimulacije za zaposlenika. U tom smislu, velik naglasak se stavlja na edukacije zaposlenih, unapređenja, kvalitetno radno okruženje pa čak i dodatnu odgovornost.

Iz navedenog se može zaključiti da su svi ovi elementi organizacijske kulture povezani. Kvalitetno radno okruženje počinje upravo od dobre i kvalitetne međusobne komunikacije zaposlenika, a upravo takva komunikacija stvara dobre međuljudske odnose i dobru radnu atmosferu.

Treća podjela elemenata organizacijske kulture dijeli elemente na:<sup>21</sup>

- vrijednosti,
- norme,
- stavove i uvjerenja,
- običaje i rituale,
- jezik i komunikacije, i
- simbole

---

<sup>18</sup> Štok – Meško, Z. et al. (2010.): op. cit. str. 306., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/62362>

<sup>19</sup> Štok – Meško, Z. et al. (2010.): op. cit. str. 307., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/62362>

<sup>20</sup> Štok – Meško, Z. et al. (2010.): op. cit. str. 308., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/62362>

<sup>21</sup> Bahrijarević – Šiber, F. et al.: *Organizacijska kultura*, Informator, Zagreb, 1991., str. 118.

Vrijednosti u ovom slučaju predstavljaju prioritete koji su temelj za razvoj organizacije. To, npr., može uključivati orijentaciju poduzeća na zadovoljstvo kupaca i klijenata, poticanje zaposlenih na inovacije i kreativna mišljenja i sl.<sup>22</sup>

Norme, koje mogu biti pisane i nepisane, predstavljaju način odnosno postupak kojim se nešto želi postići. Normama se određuje kakvo se ponašanje očekuje od zaposlenika, a kakvo ponašanje ni u kojem slučaju nije prihvatljivo.<sup>23</sup>

Stavovi i uvjerenja, najjednostavnije rečeno, odražavaju sustav uvjerenja unutar organizacije koji se manifestira kroz osnovne ideale i načela ponašanja organizacije.

Običaji i rituali se odnose na ustaljene i uobičajene oblike ponašanja pripadnika organizacije. Njihovim jačanjem i naglašavanjem se povećava identifikacija zaposlenika s organizacijom i stvaraju se kvalitetni međuljudski odnosi.<sup>24</sup>

Jezik je znak određenog socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. On je blizak pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje. Komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svog verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražava svoju razinu kulture.<sup>25</sup>

Simboli su „znakovi prepoznavanja“ organizacije, odnosno, predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije.

Svi prethodno navedeni elementi predstavljaju osobnost jednog poduzeća, tj. organizacije. Isto kao što unutar jedne obitelji postoje određena pravila ponašanja, običaji, tradicije, vjerovanja i sustav vrijednosti, tako i svaka organizacija ima (više ili manje) zastupljene navedene elemente. Poznavanje ovih elemenata, njihovo prihvaćanje i prilagođavanje njima predstavlja determinantu za rast poduzeća i izdvajanje poduzeća od konkurencije.

---

<sup>22</sup> Bahtijarević – Šiber, F. et al. (1991.): op. cit., str. 119.

<sup>23</sup> Bahtijarević – Šiber, F. et al. (1991.): op. cit., str. 119.

<sup>24</sup> Bahtijarević – Šiber, F. et al. (1991.): op. cit., str. 119.

<sup>25</sup> Bahtijarević – Šiber, F. et al. (1991.): op. cit., str. 123.

## 2.1.2. Funkcije organizacijske kulture

Nakon definiranja pojma organizacijske kulture i obrazloženja njezinih različitih elemenata, potrebno je definirati i funkcije koje organizacijska kultura ima unutar jedne organizacije.

Neke od najvažnijih funkcija koje ima organizacijska kultura su:<sup>26</sup>

- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu uspješnosti,
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije ili, točnije, uspostavljanje „psihološkog ugovora“ kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakog zaposlenik i obrnuto,
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnima, a koji ne,
- predocjenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale ili kazne koji se mogu očekivati,
- pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s distancom, te
- uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za savladavanje prijetnji koje dolaze iz okoline.

Kao što je slučaj da su definicije i elementi organizacijske kulture različiti prema različitim autorima, tako su mišljenja autora podijeljena i kad je riječ o funkcijama organizacijske kulture, pa se može navesti još jedna podjela tih funkcija. Prema Smirchichu organizacijska kultura ima sljedeće funkcije:<sup>27</sup>

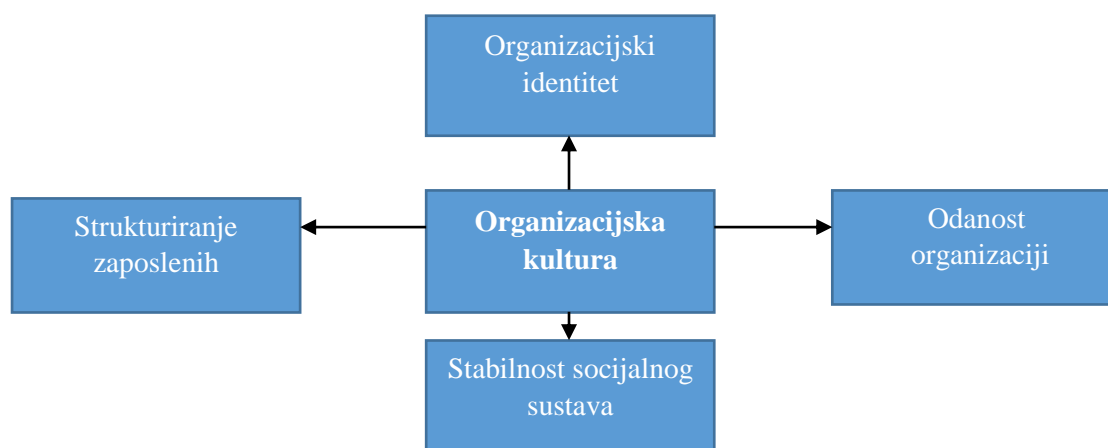
- pružanje osjećaja identiteta odnosno pripadnosti poduzeću članovima organizacije,
- postizanje lojalnosti zaposlenika,
- stvaranje stabilnosti u poduzeću kao socijalnom sustavu, te
- strukturiranje zaposlenih na način da im se obznani u kakvoj se okolini nalaze.

---

<sup>26</sup> Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. H.: *Management, Concepts and Applications*, Harper & Row, 1983., str. 382.

<sup>27</sup> Smirchich, L.: *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 1983., str. 339.

Četiri funkcije organizacijske kulture objašnjene su slikom 1.



**Slika 1. Četiri funkcije organizacijske kulture**

Izvor: Žugaj, M. et al.: *Organizacijska kultura*, TIVA tiskara, Varaždin, 2004., str. 16.

### 2.1.3. Utjecaj obilježja organizacijske kulture na uspješnost i učinkovitost poduzeća

Kroz nastojanje da se istraže utjecaji obilježja organizacijske kulture na uspješnost i učinkovitost organizacije pojavili su se problemi pri definiranju obilježja organizacijske kulture ali i elemenata uspješnosti poduzeća.

Istraživanje koje je objavljeno 1995. godine<sup>28</sup> na ovu temu istaknulo je četiri bitna obilježja organizacijske kulture koja su bila vezana za učinkovitost i uspješnost različitih poduzeća. To su:<sup>29</sup>

- uključenost (participacija) zaposlenika – uključuje opunomoćenje zaposlenika, timsku orijentaciju i razvoj sposobnosti zaposlenih,
- konzistentnost – odnosi se na temeljne vrijednosti, suglasnost i koordiniranu integraciju,
- adaptabilnost – odnosi se na stvaranje promjena, usmjerenost prema potrošačima i organizacijsko učenje,
- misija organizacije – predstavlja strateško usmjerenje, ciljeve i viziju organizacije.

<sup>28</sup> Višegodišnje istraživanje koje su proveli Daniel Denison i Aneil Mishra na više od 39 kompanija iz 20 industrijskih sektora

<sup>29</sup> Žugaj, M. et al. (2004.): op. cit., str. 23.

Znanstvenici koji su proveli istraživanje, Daniel Denison i Aneil Mishra<sup>30</sup> došli su do zaključka da svako od četiri obilježja kulture pokazuje signifikantnu pozitivnu vezu s velikim brojem objektivnih i subjektivnih mjerila organizacijske uspješnosti i učinkovitosti. Posebno su mjereni:<sup>31</sup>

- povrat na ukupni kapital (imovinu) – ROA
- povrat na investirano – ROI,

te manje egzaktni pokazatelji kao što su:

- razvoj i kvaliteta proizvoda,
- rast prodaje,
- tržišni udio, i
- zadovoljstvo zaposlenika.

Rezultati provedenog istraživanja bili su sljedeći:<sup>32</sup>

- **misija i konzistentnost** – najviše se odražavaju na financijske pokazatelje (pokazatelje profitabilnosti) kao što su ROA, ROI i ROS (povrat na prodaju), tj. u slučaju stabilne organizacije ovi pokazatelji imaju visoke vrijednosti,
- **participacija zaposlenika i adaptabilnost (fleksibilna organizacija)** – obilježja fleksibilne organizacije omogućuju visoke razine proizvodnje i uslužne inovativnosti (kreativnosti), kao i brzi odgovor organizacije na promjenjive potrebe kupaca i zaposlenika,
- **konzistentnost i participacija zaposlenika (interno usmjerenje organizacije)** – naj snažnije utječu na kvalitetu, zadovoljstvo zaposlenika i povrat na investirano (ROI), odnosno interno usmjerenje organizacije vezano je za visoke razine kvalitete proizvoda, dobro iskorištenje resursa i visoku razinu zadovoljstva njezinih zaposlenika,
- **adaptabilnost i misija (eksterno usmjerenje organizacije)** – kao posebno izražena obilježja odražavaju se u neprestano rastućem povećanju obujma prodaje i tržišnog udjela.

---

<sup>30</sup> Denison D. R., Mishra, A. K.: *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, Organization Science, 1995., str. 204.

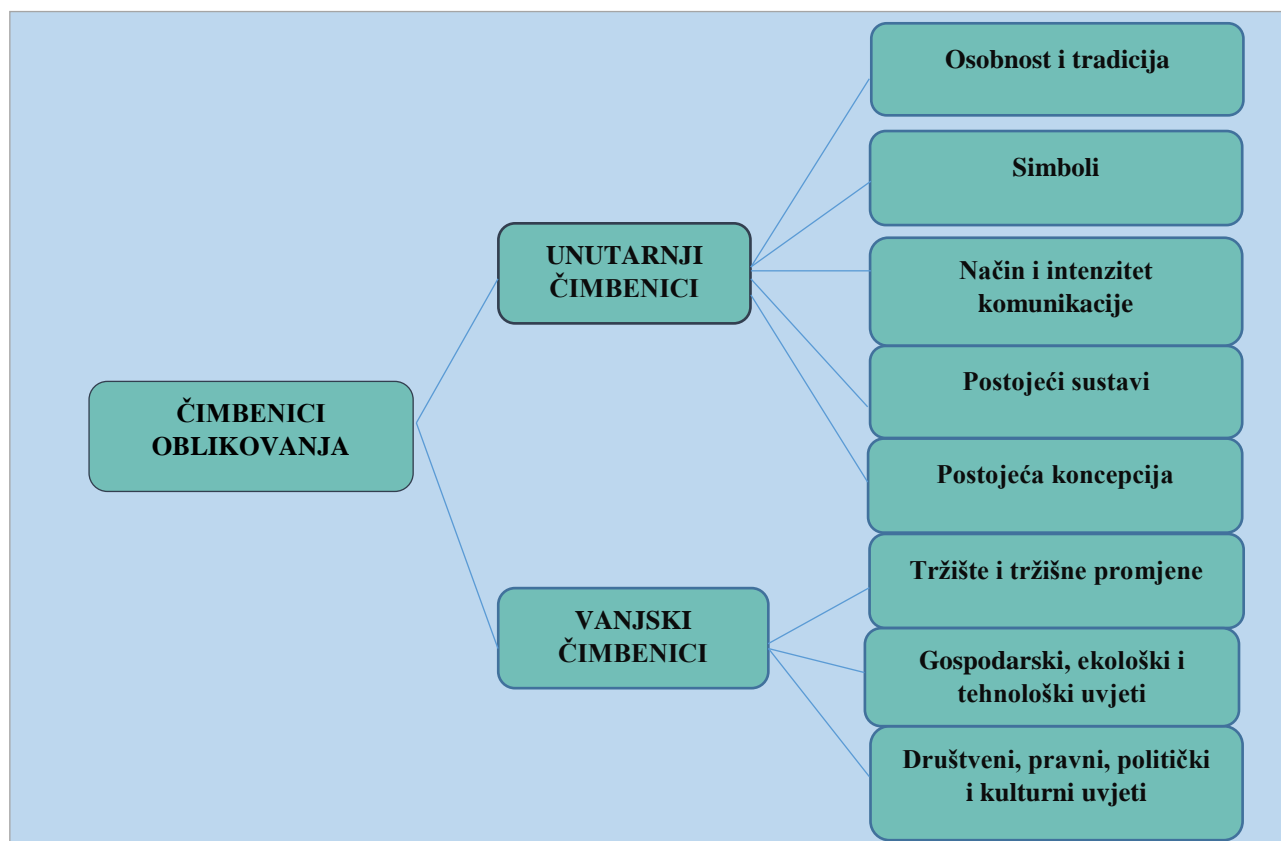
<sup>31</sup> Žugaj, M. et al. (2004.): op. cit., str. 23.

<sup>32</sup> Žugaj, M. et al. (2004.): op. cit., str. 23.

## 2.1.4. Oblikovanje organizacijske kulture

Važnost organizacijske kulture u poduzećima je, nesumnjivo, jedan od važnijih faktora uspješnosti poduzeća. Oblikovanje organizacijske kulture je uvijek predstavljalo i uvijek će predstavljati izazov za menadžment, pogotovo kada je riječ o mijenjanju nekih njezinih elemenata. Gotovo nitko se ne usuđuje predvidjeti promjene koje će biti očigledne za 10 godina. Štoviše, promjene oko nas su sveprisutne, a ipak nepredvidive. To znači da nijedna organizacija, ni veća ni manja, ne može dugoročno ostati ista i preživjeti u svijetu promjena. U skladu s tim, izazov današnjih poduzeća nije odluka o tome treba li se mijenjati, nego odluka na koji način se mijenjati.<sup>33</sup>

Organizacijska kultura u poduzeću oblikuje se djelovanjem internih i eksternih čimbenika. Djelovanje tih čimbenika prikazuje slika 2.



*Slika 2. Čimbenici oblikovanja organizacijske kulture*

Izvor: izrada autora prema Žugaj, M. et al.: *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 512.

<sup>33</sup> Cameron, K. S., Quinn, R. E.: *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework, 3<sup>rd</sup> Edition*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006., str. 10.

Svaki od ovih čimbenika daje, u većoj ili manjoj mjeri, svoj doprinos oblikovanju kulture u poduzeću. Promjena bilo kojeg čimbenika zahtijeva promjenu jednog ili više elemenata organizacijske kulture i od iznimne važnosti je da menadžment pruži potporu svojim zaposlenicima kako bi te promjene bile što bolje prihvaćene.

### **2.1.5. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture**

U literaturi ne postoje jedinstveni modeli, vrste ili tipovi organizacijske kulture. Svaki autor (ili skupina autora) nudi svoje modele, vrste i tipove.

#### *2.1.5.1. Modeli organizacijske kulture*

Moorhead i Griffin navode tri modela organizacijske kulture, i to:<sup>34</sup>

- Parsonov „AGIL“ model,
- Ouchi-jev model, i
- Peters – Watermanov pristup.

##### *2.1.5.1.1. Parsonov „AGIL“ model*

Ovaj model bio je popularan 60-ih godina prošloga stoljeća kao klasični sociološki pristup. Usmjeren je na razvitak okosnice, okvira za objašnjenje i razumijevanje sadržaja, te vrijednosti u kulturnom sustavu. U modelu su navedene neke funkcije na koje valja osobito pripaziti, a prikazane su kroz sljedeće termine.<sup>35</sup>

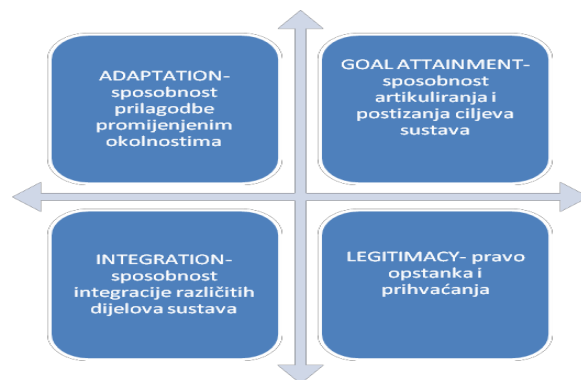
- **A** – prilagodba (eng. **A**daptation); **G** – postignuće cilja (eng. **G**oal Attainment);  
**I** – povezivanje (eng. **I**ntegration); **L** – zakonitost (eng. **L**egitimacy).

---

<sup>34</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004.): *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 531.

<sup>35</sup> Rollag, K.: *Parson's Social System (Structural Functionalists)*, Encyclopedia of Organizational Theory, dostupno na: [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encyclopparsons.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclopparsons.html)

Njihovo značenje opisuje slika 3.



**Slika 3. Parsonov „AGIL“ model**

Izvor: Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Informator, Zagreb, 1993., str. 367.

#### 2.1.5.1.2. Ouchi-jev model

Ouchi-jev model dobio je ime po svojem autoru. William Ouchi je intervjuirao predstavnike dvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u SAD-u i Japanu. To mu je omogućilo da dođe do spoznaja na temelju kojih je postavio svoj model, odnosno teoriju „Z“. Ova teorija je model između tipičnog američkog i tipičnog japanskog poduzeća. Američki tip organizacije zasniva se na individualizmu, dok se japanski tip organizacije zasniva na kolektivizmu. Prema Ouchi-jevom modelu, teorija „Z“, trebala bi iskoristiti prednosti oba sistema.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Žugaj, M. et al.: *Organizacijska kultura*, TIVA tiskara, Varaždin, 2004., str. 20.



Slika 4. prikazuje opisani model.



**Slika 4. Ouchi-jev model organizacije po teoriji „Z“**

Izvor: izrada autora prema Žugaj, M. et al.: *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 531.

#### 2.1.5.1.3. Peters-Watermanov pristup

Stvarni prodor organizacijske kulture u svijet znanosti započeo je 1982. godine objavljivanjem poznate knjige, bestselera, Petersa i Watermana „U potrazi za izvrsnošću“. Ova dva autora među prvima su ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih faktora uspjeha kompanije. Nakon toga, interes za fenomen organizacijske kulture naglo je porastao, gotovo u svima razvijenim zemljama zapada te u Japanu. Još je jedan razlog pobudio tako širok interes za izučavanje korporacijske kulture, a tiče se problema s kojima se

suočavaju mnoge kompanije nakon akvizicija i spajanja ili fuzije, baš zbog jake kulture, koja onemogućava ostvarivanje reorganizacije i željenih rezultata svake od članica integracije.<sup>37</sup>

Obilježja „izvršnih“ poduzeća prema Petersu i Watermanu su:<sup>38</sup>

- usmjerenost na akciju,
- njegovanje dobrih odnosa s klijentima i dobavljačima,
- poticanje samostalnosti, inicijative i poduzetništva,
- poticanje proizvodnosti ljudi,
- razvijanje dobrog, neposrednog i kooperativnog menadžmenta,
- dobri i prisni odnosi i kontakti, diversifikacija,
- jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje, te
- stimuliranje otvorene, ali čvrste organizacije.

Ova obilježja organizacije temelj su za postavljanje pravila ponašanja, kako menadžera tako i ostalih zaposlenika.

#### 2.1.5.2. Vrste organizacijske kulture

Svako poduzeće nastoji stvoriti organizacijsku kulturu koja je jedinstvena, ali ipak u teoriji postoje određene vrste organizacijske kulture koje se smatraju prihvaćenima. To su:<sup>39</sup>

- **dominantna kultura i supkultura** – dominantna kultura je kultura koja dijeli poglede većine članova organizacije. Unutar većih organizacija postoje i supkulture, tj. kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno skupina unutar organizacije.<sup>40</sup>
- **jaka i slaba kultura** – jaku kulturu karakterizira konstantna upotreba njenih specifičnih simbola i smatra se da poduzeće ima jaku organizacijsku kulturu ako je dominantna kultura opsežna i podržana od članova organizacije. Za razliku od jake kulture, slaba kultura nije podržana od članova organizacije i zaposlenici ne podržavaju specifične vrijednosti poduzeća.

---

<sup>37</sup> Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 364.

<sup>38</sup> Žugaj, M. et al. (2004.): op. cit., str. 21.

<sup>39</sup> Klindžić, M: *Organizacijska kultura*, nastavni materijali, preuzeto sa:

[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura\\_predavanje\\_2017.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura_predavanje_2017.pdf)

<sup>40</sup> Gordon, J. R. et al.: *Management and Organization*, Palgrave Macmillian, London, 1990., str. 99.

- **jasna i nejasna kultura** – jasna kultura je kultura koja se lako prepoznaje i iznutra i izvana, dok nejasnu kulturu nije lako prepoznati, tj. zaposlenici poduzeća s nejasnom kulturom ne bi uopće mogli odgovoriti na pitanje kakva je kultura njihova poduzeća.
- **izvrsna i užasna kultura** – izvrsnu kulturu karakterizira red koji postoji u poduzeću, a zaposlenik tog poduzeća se osjeća kao član velike obitelji. Užasna kultura je suprotnost izvrsne kulture; klima u takvom poduzeću je frustrirajuća i demotivirajuća.
- **postojana i prilagodljiva kultura** – poduzeća koja imaju postojanu kulturu posluju u stabilnoj poslovnoj okolini, dok se prilagodljiva, tj. adaptabilna kultura odnosi na poduzeća koja posluju ne promjenjivoj i neizvjesnoj okolini.
- **participativna i neparticipativna kultura** – ova dva oblika kulture odnose se na stupanj uključenosti zaposlenih u donošenje odluka u poduzeću. Sukladno tome, participativna kultura znači da su zaposleni uključeni u donošenje odluka u poduzeću.

#### *2.1.5.3. Tipovi organizacijske kulture*

Tipologija organizacijske kulture je raznovrsna, stoga će se u ovom radu definirati one najznačajnije, a to su:<sup>41</sup>

- Deal i Kennerdy-jeva tipologija organizacijske kulture,
- Edwards Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture,
- Scholz-ova tipologija organizacijske kulture,
- Handy-eva tipologija organizacijske kulture.

##### *2.1.5.3.1. Deal i Kennerdy-jeva tipologija organizacijske kulture*

Deal i Kennedy kulturu poduzeća mjere prema dvjema situacijskim značajkama:<sup>42</sup>

- prema vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka i
- prema visini rizika nekog posla.

<sup>41</sup> Žugaj, M. et al. (2004.): op. cit., str. 23.

<sup>42</sup> Žugaj, M. et al. (2004.): op. cit., str. 23.

Obje dimenzije podijeljene su na dva dijela, tj. na brzu i sporu povratnu informaciju (eng. feedback), te na visoki i mali rizik. Tablica 1. prikazuje tipove organizacijske kulture prema navedenim značajkama.

**Tablica 1. Kultura poduzeća prema Deal-u i Kennedy-ju**

	<b>BRZI FEEDBACK</b>	<b>SPORI FEEDBACK</b>
<b>VISOKI RIZIK</b>	„sve ili ništa“ (kultura jakih momaka)	„kladi se na svoju kompaniju“ (analitičko-projektna kultura)
<b>MALI RIZIK</b>	kultura „kruha i igara“	procesna kultura

Izvor: izrada autora prema Žugaj, M. et al.: *Organizacijska kultura*, TIVA tiskara, Varaždin, str. 23.

Sukladno prethodnoj tablici, tipovi kulture koje navode Deal i Kennedy su:<sup>43</sup>

- a) **kultura „sve ili ništa“ ili kultura jakih momaka** – poduzeće kod kojeg vlada ovaj tip kulture često se nalazi u situaciji visokog rizika i brzog feedback-a. U ovakvim poduzećima se od pojedinaca očekuje da daju sve od sebe jer se najviše vrednuju visoki rezultati i cjelodnevni rad. Novozaposleni u ovakvim kompanijama moraju biti spremni na to da se uključuju u prilično neprijateljsku i natjecateljsku radnu okolinu i, ukoliko žele opstati, moraju odmah na početku početi davati svoj maksimum.
- b) **kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura** – karakterizira je mal rizik i brzi feedback. U ovakvim poduzećima prisutan je timski rad i prijateljstvo, ali i užurbanost i visoka razina aktivnosti. U cilju povećanja motivacije zaposlenika u ovakvim poduzećima nerijetko se organiziraju okupljanja zaposlenih (npr. zabave, dodjela nagrada i sl.).
- c) **kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektna kultura** – tip kulture kojeg karakterizira visok rizik i spori feedback. Najčešće je riječ o kompanijama koje se bave dugoročnim ulaganjima s dugoročnim odlukama koje mogu donijeti značajan uspjeh. Donošenju tih odluka prethode iscrpne i detaljne analize i prognoze. Temelj ove kulture je da se karijera i uspjeh grade postepeno, da je za to neophodna uljudna i komunikacija i jezik, a glavni rituali su sjednice različitih hijerarhijskih rangova.

<sup>43</sup> Žugaj, M. et al. (2004): op. cit., str. 23.-24.

**d) procesna kultura** – tip kulture koji je okarakteriziran sporim feedback-om i malim rizikom. U središte pozornosti kod ovakvih poduzeća stavlja se proces, perfektno izvršenje radnih zadataka i nizak stupanj tolerancije pri pogreškama. Ovaj tip kulture okrenut je hijerarhiji, a glavna motivacija zaposlenika su statusni simboli koje mogu ostvariti.

#### *2.1.5.3.2. Edwards Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture*

Edwards i Kleiner utvrđuju tipologiju organizacijske kulture na dvije dimenzije: brizi za ljude i brizi za učinak. Na temelju tih dimenzija, ova dva autora razlikuju četiri tipa organizacijske kulture:<sup>44</sup>

- a) ravnodušna kultura** – karakterizira je nedostatak brige za ljude i za učinak. Glavno obilježje joj je potpuni izostanak vizije, a najčešće je prisutna u poduzećima koja se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa.
  
- b) brižna kultura** – naglasak se stavlja na timski rad i brigu za ljude, dok je briga za učinak poduzeća u drugom planu. Također, karakterizira je izobrazba i organizacijski sklad.
  
- c) stroga kultura** – kod ovog oblika kulture naglasak se stavlja na potpuno korištenje kapaciteta (tj. maksimalno korištenje sposobnosti pojedinca), a u prvom planu je ostvarenje učinka i postizanje uspjeha. Zaposlenici imaju visok stupanj odgovornosti, ali i visoku razinu kompenzacija (visoke plaće i bonuse za ostvareni učinak).
  
- d) integrativna kultura** – kod ovog tipa kulture objedinjuje se briga za ljude i briga za učinak poduzeća. Cilju poduzeća kod kojih je zastupljen ovaj tip kulture je ostvarenje maksimalnog učinka uz potpuno iskorištenje kapaciteta.

#### *2.1.5.3.3. Scholz-ova tipologija organizacijske kulture*

Scholzova tipologija organizacijske kulture temelji se na tri dimenzije<sup>45</sup> na kojima je moguće definirati čitav niz različitih tipova kulture.

---

<sup>44</sup> Žugaj, M. et al. (2004.): op. cit., str. 24

Prva dimenzija vezana je za sklonost poduzeća ka stabilnosti (kontinuitetu) ili promjenama. Kultura prema ovoj dimenziji usko se veže za razvoj same organizacije (evolucijski inducirana kultura).

Druga dimenzija se odnosi na unutarnje stanje poduzeća, način na koji se odlučuje te kako se rješavaju nastali problemi (interno inducirana kultura).

Treća dimenzija vezana je za odnose poduzeća s njegovom okolinom i posljedice određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji (eksterno inducirana kultura).

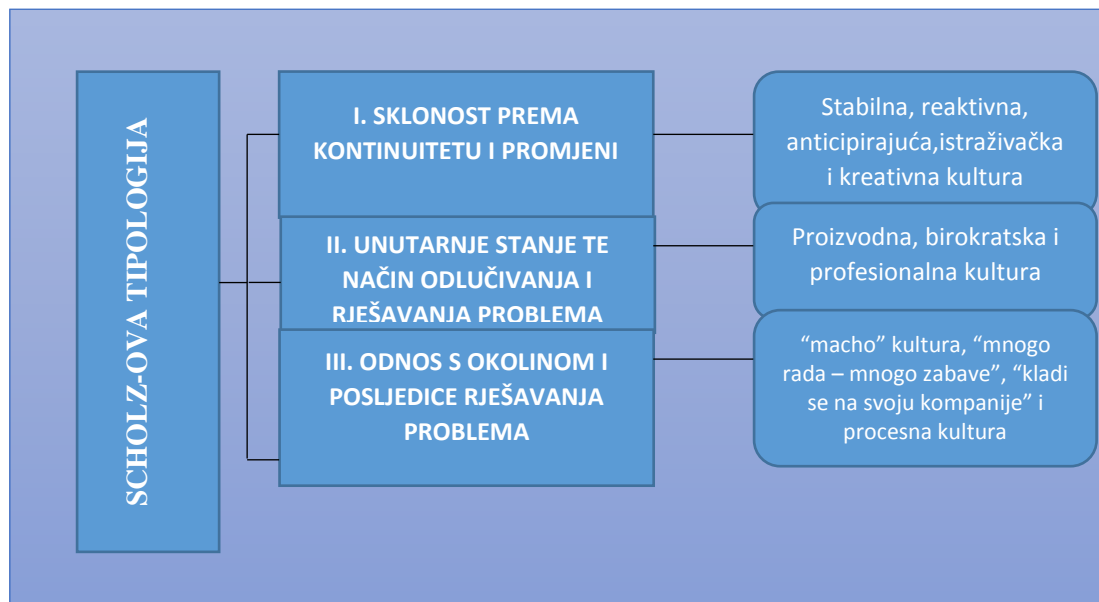
Unutar svake ove dimenzije postoje određene podskupine koje su karakteristične za tu dimenziju. Dakle, kod dijagnosticiranja tipa kulture koja vlada u poduzeću najvažnije je promotriti na što poduzeće stavlja naglasak, na prošlost, sadašnjost ili budućnost. U ovisnosti o tome koliko poduzeće brzo reagira na promjene i koliko je okrenuto internoj, odnosno eksternoj okolini, razlikovat će se i stupanj rizika koji se vezuje za svaku pojedinu dimenziju.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Bahtijarević – Šiber, F. et al.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 207.

<sup>46</sup> Bahtijarević – Šiber, F. et al. (1991.) op. cit., str. 207

Zbog preglednosti i lakšeg razumijevanja, navedene dimenzije Scholz-ove tipologije organizacijske kulture objasniti će slika 5.



**Slika 5. Scholz-ova tipologija organizacijske kulture**

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević – Šiber, F. et al.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 207.

#### 2.1.5.3.4. Handy-eva tipologija organizacijske kulture

Prema Handy-ju postoje četiri osnovna tipa organizacijske kulture, i to:<sup>47</sup>

- a) **poduzetnička kultura ili kultura moći** – ovaj oblik kulture u središte stavlja centralnu figuru koja širi moć i utjecaj kroz organizaciju. To zapravo znači da se sve vrti oko jedne osobe, najčešće osnivača. Ovaj oblik kulture prisutan je uglavnom u malim poduzećima, i ako se danas pojavljuje sve rjeđe. Centralna figura bira suradnike i sebi bliske ljude, a uspjeh organizacije ovisi upravo o tom izboru. Naglasak se stavlja na postignute rezultate. Organizacijske promjene ovise o centralnoj figuri. Prednost koju ostvaruju poduzeća koja primjenjuju ovaj tip organizacijske kulture su okretnost i prilagodljivost i takva poduzeća brzo reagiraju na prijetnje i opasnosti iz okoline.

<sup>47</sup> Handy, C. B.: *Understanding Organization, 3rd Edition*, Penguin Books, Harmondsworth, 1986., str. 188.-196.

Nedostatak je taj što ona može biti zastupljena samo u manjim poduzećima, jer se s promjenom veličine poduzeća mijenja i organizacijska kultura unutar njega.

- b) kultura uloga ili birokratska kultura** – ovaj oblik kulture naglasak stavlja na pravila i procedure. Zaposlenik se više ne promatra kao pojedinac nego kao nositelj određene uloge. Također, od pripadnika organizacije očekuje se strogo poštivanje pravila i izvršenje točno propisanog zadatka u propisanom opsegu i na propisan način. Moć pojedinca u poduzeću zasniva se na poziciji koju on ima u hijerarhiji organizacije. Riječ je o tipu kulture koji naglasak ne stavlja na ljude nego na organizaciju, tako da pojedinci nemaju mogućnost za preuzimanje inicijative. Ovakav tip kulture primjenjuje se u poduzećima koja posluju u stabilnoj okolini i koja su orijentirana na ostvarenje ekonomije opsega.
- c) kultura zadataka ili timska kultura** – ovaj tip kulture počiva na zasnivanju timova specijaliziranih za obavljanje zadataka i u modernoj organizacijskoj teoriji i praksi ova se kultura često primjenjuje i naglašava. Riječ je o tipu kulture u kojoj se susreću kompetentni i stručni ljudi koji imaju sve potrebne resurse i mogućnost autonomnog odlučivanja kako bi obavili zadatke koji se stavljaju pred njih. Prevladava topla, ugodna i prijateljska atmosfera. Ovaj tip kulture zastupljen je u poduzećima koja brzo reagiraju na promjene i koja su orijentirana na tržište i potrošače. Međutim, poduzeća koja imaju zastupljen ovaj tip kulture nerijetko se suočavaju s određenim problemima. Troškovi u takvim poduzećima su uglavnom veći, ponajprije zbog toga što timski rad zahtijeva veća ulaganja ljudi i resursa. Dalje, budući da je odgovornost raspodijeljena na timove, odnosno na više članova tima, teško je utvrditi pojedinačne odgovornosti isto kao što je teško kontrolirati korištenje resursa. Isto tako, ukoliko nastupi nedostatak resursa, organizacija se mora okrenuti standardnim mehanizmima kontrole, a to u biti znači i promjenu organizacijske kulture u birokratsku.
- d) kultura pojedinca** – za razliku od svih ostalih, prethodno opisanih tipova kulture, ovaj tip kulture veliki naglasak stavlja na pojedinca unutar organizacije. Pritom se ne misli na pojedinca kao što je slučaj u poduzetničkoj kulturi. Preciznije rečeno, u središtu ovog tipa kulture nije svrha organizacije, nego čovjek, a organizacija služi



samo kao pomoćni instrument za ostvarenje ciljeva. Ovaj tip je prilično rijetka vrsta kulture koja uglavnom postoji samo u pojedinim segmentima organizacije, ali se vrlo rijetko pojavljuje kao dominantna oznaka cijele organizacije.

## 2.2. POJAM MOTIVACIJE

Interes za motivaciju za rad, dakle faktore koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti, star je nesumnjivo koliko i sam ljudski rad. Unatoč tome, sustavnije teorijsko promišljanje o tom problemu i o njegovim posljedicama u radu i organizaciji novija je pojava s početka tridesetih godina prošloga stoljeća.<sup>48</sup>

Motivacijski sustav organizacije mora biti oblikovan tako da zadovolji potrebe i želje većeg broja zaposlenika te usmjeren na podizanje individualne radne uspješnosti stvarajući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja. Primjeren i djelotvoran motivacijski sustav uključuje i više različitih oblika nagrađivanja, kao i pravednost pri raspodjeli nagrada zaposlenicima.<sup>49</sup>

Motivacija se definira na više načina. U psihologiji se najčešće definira kao “ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, razlog ponašanja je zadovoljenje potreba“. Ona u biti označava emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju.<sup>50</sup>

Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje tvrtke. Motivacija ima izravne i neizravne utjecaje, te na taj način bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, produktivnost i efikasnost.<sup>51</sup>

Motivacija je faktor koji ljude potiče na određene obrasce ponašanja. Sukladno tome, svaka organizacija koja se želi istaknuti ili uopće ostati na tržištu, mora uložiti značajne napore povećanju motivacije svojih zaposlenika.

---

<sup>48</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 555.

<sup>49</sup> Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj.: *Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj*, stručni rad, vol. 4 (1), Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 2016., str. 109., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160237>

<sup>50</sup> Marušić, S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, ADECO, Zagreb, 2006., str. 318.

<sup>51</sup> Varga, M.: *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 (1), Čakovec, 2011., str. 153.-154., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338>

## 2.2.1. Teorije motivacije

Teorije motivacije mogu se podijeliti u dvije osnovne grupe, a to su:<sup>52</sup>

- sadržajne teorije motivacije, i
- procesne teorije motivacije.

### 1.2.1.1. Sadržajne teorije motivacije

Ova skupina teorija usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Prema nekim autorima, one se još nazivaju individualne teorije motivacije jer u potpunosti ignoriraju karakteristike posla i radne okoline, a naglašavaju karakteristike pojedinca i sumjerene su prvenstveno na analizu značenja individualnih potreba za radno ponašanje. Najznačajnije sadržajne teorije motivacije su:<sup>53</sup>

- teorija hijerarhije potreba,
- teorija trostupanjske hijerarhije,
- teorija motivacije postignuća,
- dvofaktorska teorija motivacije, te
- teorija motivacije uloga.

#### 2.2.1.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Utemeljitelj ove teorije je Abraham Maslow<sup>54</sup>. On smatra da se proučavanje motivacije mora usmjeriti na krajnje ciljeve, želje i potrebe ljudi. Jednako tako, smatra da unutar svakog ljudskog bića postoji hijerarhija potreba i da njihovo zadovoljavanje ide postepeno, prateći hijerarhiju. To zapravo znači da, potrebe koje se nalaze na hijerarhijski višoj razini ne mogu biti zadovoljene ukoliko nisu zadovoljene potrebe na nižoj razini.<sup>55</sup>

---

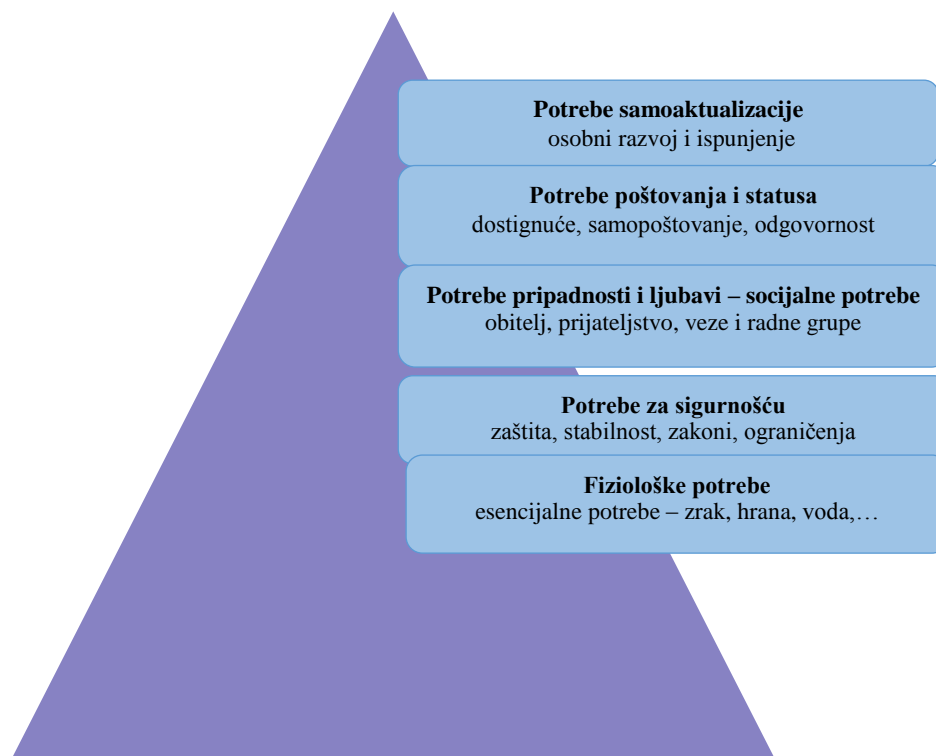
<sup>52</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 559.-579

<sup>53</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 559.-579.

<sup>54</sup> Abraham Maslow je američki psiholog i teoretičar pokreta za ljudske potencijale.

<sup>55</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 561.

Maslowljevu hijerarhiju potreba prikazuje slika 6.



**Slika 6. Maslowljeva hijerarhija potreba**

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević – Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 561

Prema Maslow-u, zadovoljenje potreba je relativno, a potreba koja je u najvećoj mjeri zadovoljena više neće biti temelj za motivaciju.

#### 2.2.1.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Ova teorija predstavlja modificiranu Maslowljevu teoriju i nastoji prevladati strogu hijerarhijsku klasifikaciju pet razina. Prema ovoj koncepciji temeljni elementi u motiviranju su:<sup>56</sup>

- a) **potrebe egzistencije** – uključuju, kao i kod Maslowa, različite oblike fizičkih želja. Za njihovo zadovoljavanje potrebni su materijalni resursi, a obzirom na ograničenost tih resursa, zadovoljavanje potreba, odnosno dobitak jedne osobe jednak je gubitku druge

<sup>56</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 566.

osobe. Budući da egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju njihova zadovoljenja koju smatra „dovoljnom“.

- b) **potrebe povezanosti** – u tom smislu, prije svega, se misli na socijalne potrebe pojedinca kao što su potreba za obitelji, za prijateljstvom i sl. One se vezuju za odnose s osobama koje su relevantne za pojedinca.
- c) **potrebe rasta i razvoja** – usmjerene su na kreativnu i intelektualnu dimenziju pojedinca. Zadovoljavaju se u situacijama u kojima pojedinac u potpunosti koristi svoje potencijale i te iste potencijale i dalje razvija. Rezultat zadovoljenja ovih potreba je osjećaj cjelovitosti za pojedinca.

#### *2.2.1.1.3. Teorija motivacije postignuća*

Suština ove teorije je isticanje ljudske potrebe za postignućem, odnosno težnje za uspjehom. Težnja za uspjehom rezultat je djelovanja dviju sila; želje za postizanjem uspjeha i želje da se izbjegne neuspjeh. Kod težih zadataka veća je mogućnost neuspjeha, ali je i veća draž uspjeha. Suprotno, lakši zadatak znači veću vjerojatnost uspjeha, ali manju draž tog istog uspjeha. Ova teorija najviše je orijentirana na motivaciju menadžera.<sup>57</sup>

#### *2.2.1.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije*

Ova je teorija, uz Maslowljev, nesumnjivo najpoznatija i najpopularnija teorija motivacije. U osnovi ovog modela motivacije su dvije pretpostavke. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuum povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva. Isto tako, suprotnost na kontinuumu nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva.<sup>58</sup>

Druga pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični i intrinzični (motivatori). Ekstrinzični faktori predstavljaju potencijalne izvore nezadovoljstva na poslu i djelovanjem na njih moguće je tek ukloniti nezadovoljstvo. Intrinzični faktori djeluju na inherentno zadovoljstvo radnika poslom koji obavljaju, a odnose se na samu

---

<sup>57</sup> Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 497.

<sup>58</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 574.

prirodu posla i razinu samoaktualizacije pojedinca. Nazivaju se još i motivacijskim faktorima ili motivatorima.<sup>59</sup>

#### 2.2.1.1.5. Teorija motivacije uloga

Prema ovoj teoriji razvijaju se različite motivacijske strukture podijeljene prema ulogama unutar organizacije. Preciznije rečeno, ponašanje menadžera, poduzetnika i stručnjaka treba objašnjavati različito motivacijskom strukturom i različitim teorijama motivacije od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu.<sup>60</sup>Navedeno je prikazano u tablici 2.<sup>61</sup>

**Tablica 2. Teorija motivacije uloga**

MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA	
MENADŽERSKA MOTIVACIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>• Potreba za natjecanjem</li> <li>• Potreba za moći</li> <li>• Potreba za potvrđivanjem</li> <li>• Potreba za diferenciranim statusom</li> </ul>
PROFESIONALNA MOTIVACIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za učenjem</li> <li>• Potreba neovisnog rada i djelovanja</li> <li>• Potreba za stjecanjem statusa</li> <li>• Potreba pomaganja drugima</li> <li>• Identifikacija s profesijom</li> </ul>
PODUZETNIČKA MOTIVACIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za postignućem</li> <li>• Potreba izbjegavanja rizika</li> <li>• Potreba „feedback-a“</li> <li>• Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> <li>• Potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević – Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 578.

- a) Motivacija menadžera – kod motivacije menadžera u obzir se moraju uzeti potrebe menadžera kao što je potreba za natjecanjem, potreba za moći i potvrđivanjem, potreba za različitim (diferenciranim) statusom.

<sup>59</sup> Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.: *Menadžment, priručnik za nastavu, 2. izmijenjeno izdanje*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2009., str. 172.

<sup>60</sup> Garvin, D. A.: *Building Learning Organization*, Harvard Business Review 71 (4), 1993., str. 81.

<sup>61</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 578.-580.

- b) Motivacija profesionalaca (stručnjaka) – profesionalci se najčešće definiraju kao ljudi koji „prodaju“ svoje znanje, a karakteriziraju ih potrebe za učenjem, potrebe za neovisnim radom i djelovanjem, potrebe za stjecanjem statusa, potrebe pomaganja drugima i potrebe identifikacije s profesijom.
- c) Motivacija poduzetnika – kod poduzetnika se javljaju potrebe za postizanjem uspjeha kroz vlastitu aktivnost, potreba za kontrolom (odnosno izbjegavanje rizika), potreba za povratnom informacijom o učinku, potreba za inovacijama i potrebe planiranja budućnosti.

### *2.2.1.2. Procesne teorije motivacije*

U osnovi ovog teorijskog pristupa je spoznaja da koncept potreba nije dostatan za objašnjenje radne motivacije nego je u analizu nužno uključiti i druge sadržaje: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim (i ostalim) situacijama ponašaju na određeni način, da ulažu određeni napor, kao i trajanje aktivnosti. One se označavaju i kao kognitivne teorije motivacije, jer polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnosti da će postići određene ciljeve, kao i preferencijama između njih.<sup>62</sup>

U osnovi svih procesnih teorija motivacije su četiri bitne pretpostavke:<sup>63</sup>

- ljudi imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad,
- pri odlučivanju o ponašanju ljudi imaju određena očekivanja da će obavljanje neke aktivnosti ili zadatka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama,
- pri izboru ponašanja ljudi imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspješno obave određene aktivnosti ili zadatke ulažući veliki napor,
- u svakoj pojedinoj situaciji motivacija za radno ponašanje je rezultat individualnih očekivanja i preferencija.

U okviru procesnih teorija motivacije mogu se definirati sljedeće teorije.<sup>64</sup>

- Vroom-ov kognitivni model motivacije,

---

<sup>62</sup> Buble, M. (2006.): op. cit., str. 343.

<sup>63</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 581.

<sup>64</sup> Buble, M. (2006.): op. cit., str. 450.

- Porter – Lawlerov model očekivanja,
- Lawlerov model očekivanja, i
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

#### 2.2.1.2.1. Vroom-ov kognitivni model motivacije

Ovaj model motivacije usmjeren je na razumijevanje razloga zašto pojedinac u određenoj radnoj situaciji izabire različite oblike ponašanja. U pokušaju razumijevanja ovog pitanja, Vroom uvodi tri koncepta: koncept valencije (privlačnost efekata za pojedica), koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.<sup>65</sup>

*Koncept valencije* usmjeren je na privlačnost ishoda (nagrade), odnosno na motivacijske faktore koje pojedinac smatra važnima. Valencija, odnosno privlačnost može biti negativna, indiferentna ili pozitivna (kreće se u rasponu od -1 do +1). Bit ovog koncepta je da čovjek teži pozitivnom ishodu i da izbjegava one koji su za njega negativni.<sup>66</sup>

*Koncept očekivanja* vezuje se za očekivanje pojedinca, odnosno, izbor pojedinca je rezultat njegova očekivanja da mu taj izbor pomogne u ostvarenju ciljeva. Osim osobnih preferencija (važnosti tog cilja za pojedinca) na izbor ponašanja utječe i stupanj povjerenja pojedinca da je te ciljeve moguće ostvariti u određenim situacijama.<sup>67</sup>

*Koncept instrumentalnosti* je koncept koji povezuje određeni cilj i napor uloženi za ostvarenje tog cilja (npr. povezanost visokog radnog učinka i plaće). Točnije, to znači da za pojedinca nije važno samo da bude dobro plaćen, nego mu je važno da svojim radnim učinkom ostvari visoku plaću.<sup>68</sup>

Dakle, prema Vroom-ovom modelu, motivacija proizlazi iz važnosti koju pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti i njegovih očekivanja da će uravo izabranim oblikom ponašanja te

<sup>65</sup> Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.: *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Technik Journal 7 (56 - 63), 2013., str. 58., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr>

<sup>66</sup> Buntak, K. et al. (2013.): op. cit. str. 59., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr>

<sup>67</sup> Buntak, K. et al. (2013.): op. cit. str. 59., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr>

<sup>68</sup> Buntak, K. et al. (2013.): op. cit. str. 59., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr>

ciljeve i ostvariti. Povećanjem ili smanjenjem bilo kojeg od ova dva faktora doći će do povećanja, odnosno smanjenja motivacije kod pojedinca.<sup>69</sup>

#### 2.2.1.2.2. Porter – Lawlerov model očekivanja

Ovaj model proširuje prethodni, Vroom-ov model, novim faktorima jer autori ovog modela smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka. Pored standardnih faktora koji su obuhvaćeni procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), ovaj model uključuje i faktore kao što su sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloga (zadatka) i njegovo zadovoljstvo. Sadrži devet varijabli. Napor kojeg će pojedinac uložiti da bi došao do svog cilja ovisi o njegovom vrednovanju nagrade koja ga čeka i vezi između te nagrade i napora kojeg mora uložiti. Međutim, njegov učinak ne ovisi samo o njegovom naporu nego i o njegovim sposobnostima i karakteristikama, ali i o njegovom shvaćanju, tj. njegovoj percepciji uloge koja mu je dodijeljena u radnom procesu.<sup>70</sup>

#### 2.2.1.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler je smatrao da je u prethodnom modelu nedovoljno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N – I) i učinak – efekti (I – E). U skladu s tim, Lawler nastoji otkriti koji su to faktori koji određuju individualna očekivanja pojedinca, za obje navedene relacije.<sup>71</sup> Prema njemu, faktori važni za relaciju N – I su:<sup>72</sup>

- samopouzdanje pojedinca,
- njegovo iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- objektivna situacija i njegova osobna percepcija te situacije, te
- percepcije, mišljenja i shvaćanja drugih ljudi o danoj situaciji.

S druge strane, faktori bitni za relaciju I – E su:

- točnost prethodnog, N – I očekivanja,
- objektivna situacija i osobna percepcija te situacije,
- percepcija i mišljenje drugih ljudi o toj situaciji,

<sup>69</sup> Buble, M. (2006.): op. cit., str. 343.

<sup>70</sup> Buble, M. (2006.): op. cit., str. 345.

<sup>71</sup> Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str. 502.

<sup>72</sup> Buble, M. (2000.): op. cit. str. 503.



- valencija (privlačnost) očekivanih ishoda,
- unutarnja ili vanjska kontrola nagrada, kao i
- osobno iskustvo u istim ili sličnim situacijama.

Primjena ovog modela nameće menadžmentu poduzeća da analizira i procijeni stanje u poduzeću kako bi se utvrdilo zbog čega radni učinak nije na zadovoljavajućoj razini.

#### *2.2.1.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni*

Ova teorija orijentirana je na posljedice nejednakosti i nepravde koju pojedinac doživi u radnoj situaciji. Također, ova teorija odnos pojedinca i organizacije u kojoj radi promatra kao specifičan odnos razmjene. Pojedinac ulaže i organizaciji pruža svoja znanja, iskustva i energije, a zauzvrat dobiva kompenzacije u obliku plaće, beneficija i sl. U takvom odnosu je konstantno prisutna mogućnost da jedna od dviju strana doživi nepravdu ili se osjeti ugroženom. Upravo ta nejednakost postaje osnova za djelovanje aktera u socijalnim situacijama.<sup>73</sup>

#### **2.2.2. Uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima**

Kako je već ranije spomenuto, motivacija je jedan od najvažnijih faktora kad je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima, a koje će se motivacijske tehnike primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na procjenama metoda koje donose najbolje rezultate, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Kako bi odluka o tehnikama motivacije bila ispravna, ključno je da menadžer poznaje svoje zaposlenike i da prepozna njihove pokretače. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Bahtijarević -Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 583.

<sup>74</sup> Varga, M. (2011.): op. cit., str. 161.

Kvalitetan motivacijski sustav poduzeća mora osigurati tri tipa ponašanja zaposlenika bitna za razvitak i funkcioniranje organizacije:<sup>75</sup>

- privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi u organizaciji; omogućiti zapošljavanje izrazito kvalitetnih ljudi i svesti na minimum fluktuaciju i apsentizam,
- osigurati da zaposleni postižu izvrsne rezultate i da kvalitetno obavljaju radne zadatke koji su im dodijeljeni,
- poticati zaposlene na inovativnost i kreativnost i omogućiti im povezivanje i identifikaciju s organizacijom i razviti kod njih zainteresiranost za stalni boljitak i razvoj.

#### *2.2.2.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija*

U kontekstu analize motivacijskog sustava razlikuju se sustav baziran na materijalnim kompenzacijama i sustav baziran na nematerijalnim kompenzacijama. Također, unutar sustava materijalnih kompenzacija mogu se razlikovati:<sup>76</sup>

- a) izravni materijalni, financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu i „na ruke“, i
- b) neizravni materijalni dobici koje doprinose individualnom materijalnom standardu.

U prvi, izravni materijalni sustav ulaze sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: stimulacije, bonusi, novčane nagrade i slično. Valja naglasiti postojanje razlike između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine tvrtke, a bonusi su dodatni financijski poticaji koji, u najvećoj mjeri, ovise o zaposlenikovom postignuću i ostvarenju.<sup>77</sup>

Pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju se sve one povlastice, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj tvrtki i ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka. Primjerice, to su mirovinsko i zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani, osigurana prehrana i slično. Takav se sustav smatra djelotvornim u privlačenju i

---

<sup>75</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 601.

<sup>76</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 613. – 614.

<sup>77</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 614.

zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali kod poticanja radnog ponašanja ili poboljšanja radnog učinka nema velikog učinka.<sup>78</sup>

#### 2.2.2.2. *Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija*

Sve veći značaj, kad je riječ o motiviranju zaposlenika, imaju i nematerijalne kompenzacije, kao i svijest o potrebi njihova uvođenja. Svakim danom sve više do izražaja dolaze potrebe zaposlenika koje nisu povezane sa materijalnim standardima. Primjerice, postaje važan osobni razvoj, potvrđivanje vlastitih sposobnosti, ostvarenje određenog društvenog statusa i slično.

U tvrtkama se sve više uvodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Razvoj karijere pojedinca zapravo započinje već tijekom njegova školovanja i odabira smjera obrazovanja, a nastavlja se kroz natjecaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje. Završava priprema za umirovljenje.<sup>79</sup>

Neke od mogućnosti motiviranja zaposlenika su: redizajniranje radnog mjesta (ogleda kroz proširenje radnih zadataka ili rotaciju na neko drugo radno mjesto kako bi se izbjegla monotonija), fleksibilno radno vrijeme (najveći značaj ima za zaposlene roditelje), priznanja i povratna veza o radu pojedinca, usavršavanje (programi edukacije) i razvoj karijere.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Varga, M. (2011.): op. cit., str. 161.

<sup>79</sup> Varga, M. (2011.): op. cit., str. 162.

<sup>80</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): op. cit., str. 668.

### **3. UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U DJELATNOSTI OSIGURANJA U SPLITSKO- DALMATINSKOJ ŽUPANIJ**

#### **3.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Primarni podaci su prikupljeni metodom ispitivanja koristeći se anketnim upitnikom koji je podijeljen na tri dijela. U prvom dijelu sadržane su osnovne informacije o ispitanicima, odnosno opći podaci. Drugi dio sadrži tvrdnje vezane uz organizacijsku kulturu, a treći dio faktore vezane uz motivaciju ispitanika na radnom mjestu. Ukupno 52 ispitanika od njih 188 je popunilo anketni upitnik. Točnije, stopa povrata je iznosila 27,66%. Vrijeme provedbe istraživanja je bilo od 29. kolovoza do 9. rujna 2019. godine.

Prikupljeni podaci su uz pomoć programskih alata pripremljeni za daljnju obradu statističkim alatom IBM SPSS Statistics 25. U statističkoj obradi podataka korištene su standardne metode deskriptivne statistike. Korelacijskom analizom utvrđena je međupovezanost različitih promatranih varijabli. Pouzdanost dimenzija organizacijske kulture i motivacije određena je metodom unutarnje konzistencije i izražena Cronbach-ovim alfa koeficijentom (redom 0,867 i 0,817). Potvrđena je zadovoljavajuća pouzdanost upitnika s koeficijentima koji prelaze 0,70. Razina pouzdanosti, tj. značajnosti koja se koristila pri obradi podataka je 5% ( $\alpha < 0,05$ ).

#### **3.2. ANALIZA PODATAKA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

U ovom dijelu rada interpretirat će se podaci o ispitanicima. Anketni upitnik sastojao se od tri dijela. Prvi dio sadržavao je općenita pitanja o ispitanicima, drugi dio se odnosio na organizacijsku kulturu a treći dio motivaciju. U ovom dijelu rada tablično su prikazani ti podaci.

U tablici 3. Prikazane su frekvencije ispitanika prema spolu.

**Tablica 3. Frekvencije ispitanika prema spolu**

		Spol			
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjano	muški	28	53.8	53.8	53.8
	ženski	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Iz tablice 3. vidljivo je da je u uzorku od 52 ispitanika više ispitanika muškog spola, točnije njih 28. Preostale 24 osobe su ženskog spola. Odnosno, od 52 ispitanika njih 53,8% su muškarci, a 46,2% su žene.

U Tablici 4. su prikazane frekvencije ispitanika prema dobi.

**Tablica 4. Frekvencije ispitanika prema dobi**

		Dob			
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjano	20 - 30 godina	17	32.7	32.7	32.7
	31 - 40	18	34.6	34.6	67.3
	41 - 50	12	23.1	23.1	90.4
	51 - 60	5	9.6	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 31-40 godina, točnije njih 18 (34,6 %), zatim slijede ispitanici koji pripadaju dobnoj skupini od 20-30 godina, njih 17 (32,7 %). 12 ispitanika (23,1 %) pripada dobnoj skupini od 41-50 godina, dok njih 5 pripada dobnoj skupini od 51-60 godina ( 9,6 %).

U Tablici 5. su prikazane frekvencije ispitanika prema odjelu u kojem rade u poduzeću.

**Tablica 5. Frekvencije ispitanika prema odjelu u kojem rade u poduzeću**

		Odjel			Kumulativni
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	postotak
Valjano	prodaja i pribava	20	38.5	38.5	38.5
	računovodstvo i financije	16	30.8	30.8	69.2
	štete	1	1.9	1.9	71.2
	ostali odjeli	15	28.8	28.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Najveći broj ispitanika radi u odjelu prodaje i pribave, točnije njih 20 (38,5 %), zatim slijede ispitanici koji rade u odjelu računovodstva i financija, njih 16 ( 30,8 %). 15 ispitanika ( 28,8 %) radi u ostalim odjelima, a samo 1 ispitanik (1,9 %) radi na odjelu štete.

U Tablici 6. su prikazane frekvencije ispitanika prema radnom iskustvu u djelatnosti osiguranja.

**Tablica 6. Frekvencije ispitanika prema radnom iskustvu u djelatnosti osiguranja**

		Radno iskustvo u djelatnosti osiguranja			Kumulativni
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	postotak
Valjano	do 5 godina	18	34.6	34.6	34.6
	6 - 10 godina	16	30.8	30.8	65.4
	11 - 15 godina	10	19.2	19.2	84.6
	16 - 20 godina	4	7.7	7.7	92.3
	više od 20 godina	4	7.7	7.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Najveći broj ispitanika ima do 5 godina radnog iskustva u djelatnosti osiguranja, njih 18 (34,6 %), zatim slijede ispitanici sa od 6-10 godina iskustva, njih 16 (30,8 %). 10 ispitanika (19,2

%) ima od 11-15 godina radnog iskustva, 4 ispitanika (7,7 %) imaju od 16-20 godina iskustva kao i 4 ispitanika sa više od 20 godina radnog iskustva u djelatnosti osiguranja.

U Tablici 7. su prikazane frekvencije ispitanika prema broju zaposlenika u poduzeću.

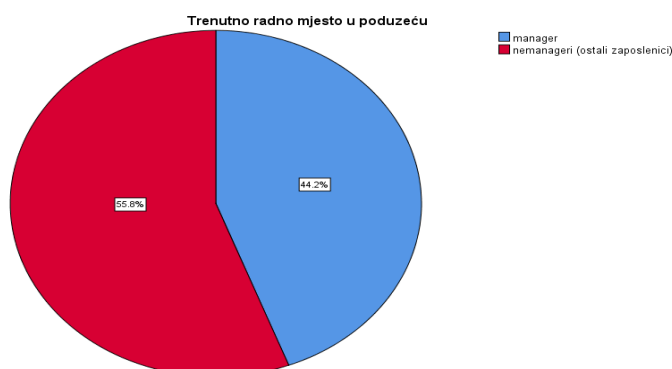
**Tablica 7. Frekvencije ispitanika prema broju zaposlenika u poduzeću**

		Broj zaposlenika			
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjano	50 i manje	6	11.5	11.5	11.5
	51 - 100	16	30.8	30.8	42.3
	101 - 300	12	23.1	23.1	65.4
	301 - 600	12	23.1	23.1	88.5
	600 i više	6	11.5	11.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Najveći broj anketiranih ispitanika radi u poduzećima koja imaju od 51-100 zaposlenika, njih 16 (30,8 %), zatim slijedi po 12 ispitanika (23,1 %) koji rade u poduzećima koja imaju od 101-300 i od 301-600 zaposlenika. Po 6 zaposlenika (11,5 %) radi u poduzećima koja imaju 50 i manje zaposlenih te u poduzećima koja imaju 600 i više zaposlenih.

Na slici 7. su prikazane frekvencije ispitanika prema trenutnom radnom mjestu u poduzeću. Od ukupno 52 ispitanika, njih 23 (44,2 %) radi na radnom mjestu managera, dok se njih 29 (55,8 %) izjasnilo da pripadaju skupini ostalih zaposlenika, odnosno nemanagera.



**Slika 7. Frekvencije ispitanika prema trenutnom radnom mjestu u poduzeću**

Izvor: Izrada autora

U nastavku rada deskriptivno se analiziraju tvrdnje koje se odnose na organizacijsku kulturu. U dijelu anketnog upitnika koji se odnosi na organizacijsku kulturu sadržane su 23 tvrdnje. Za svaku navedenu tvrdnju ispitanici su se trebali izjasniti u kojem stupnju se slažu s istom. Stupanj slaganja iskazan je rang ljestvicom u rasponu od 1 do 5, i to na sljedeći način:

- 1 - uopće se ne slažem,
- 2 - djelomično se ne slažem,
- 3 - niti se slažem niti se ne slažem,
- 4 - djelomično se slažem,
- 5 - u potpunosti se slažem.

Kako su pojedine tvrdnje vezane uz organizacijsku kulturu negacijske, a ostale tvrdnje afirmacijske, za te tvrdnje računalo se u inverznoj skali.

U tablici 8. prikazana je aritmetička sredina, odnosno prosječna ocjena svake od 23 tvrdnje vezane za organizacijsku kulturu.

**Tablica 8. Aritmetička sredina tvrdnji vezanih uz organizacijsku kulturu**

	N		Ar. sredina	Medijan	St. dev.	Min	Max
	Valjano	Nedostaje					
Smatram da mogu obavljati i složenije radne zadatke (tj. da su moje mogućnosti podcijenjene).	52	0	2.29	2	1.177	1	5
Zaposlenici često primaju kritike za svoj rad.	52	0	3.02	3	1.019	1	5
U poduzeću u kojem sam zaposlen/a često radimo u timovima.	52	0	3.06	3	1.243	1	5
Lošije obavljeni radni zadaci utječu na plaću zaposlenika u poduzeću u kojem radim (smanjenje plaće).	52	0	3.06	3	1.211	1	5
S kolegama se viđam i izvan radnog vremena (često organiziramo neke zajedničke aktivnosti).	52	0	3.13	3	1.067	1	5



U poduzeću u kojem sam zaposlen/a često imamo edukacijske seminare i druge mogućnosti učenja.	52	0	3.69	4	0.961	1	5
Među svim zaposlenicima vlada međusobno povjerenje.	52	0	3.71	4	1.016	1	5
Između zaposlenika i nadređenih vlada međusobno poštivanje i nadređeni često uvažavaju mišljenja i savjete svojih zaposlenika.	52	0	3.90	4	0.891	1	5
Zaposlenici s vremena na vrijeme dobivaju novčane poticaje za svoj rad (povišice).	52	0	3.94	4	0.998	1	5
U poduzeću često obilježavamo različite obljetnice (npr. za 20 godina rada ili zabave za zaposlenike koji odlaze u mirovinu).	52	0	3.98	4	1.260	1	5
Zaposlenici od nadređenih često dobivaju pohvale za dobro odrađene poslove.	52	0	4.17	4	0.834	1	5
Poduzeće u kojem sam zaposlen/a često (barem jednom godišnje) organizira „teambuilding“ (zajedničko druženje svih zaposlenika).	52	0	4.19	5	1.011	1	5
U poduzeću u kojem sam zaposlen/a nadređeni imaju potpuno povjerenje u svoje zaposlenike.	52	0	4.23	4	0.921	1	5
Nadređeni u mom poduzeću se na različite načine trude motivirati svoje zaposlenike.	52	0	4.27	4	0.952	1	5
Nadređeni u mom poduzeću su strogi, rijetko ili nikad ne uvažavaju mišljenja svojih zaposlenika i isključivo oni donose sve odluke.	52	0	4.31	5	0.829	2	5
U poduzeću u kojem radim zaposlenici imaju mogućnost napredovanja ukoliko se pokažu dobrima u svom poslu.	52	0	4.33	5	0.923	1	5

U poduzeću u kojem sam zaposlen/a svi se međusobno poštujemo bez obzira na odjel kojem pripadamo i posao koji obavljamo.	52	0	4.42	5	0.915	1	5
Radni zadaci koji su mi dodijeljeni su u skladu s mojim sposobnostima.	52	0	4.42	5	0.977	1	5
Menadžeri se prema zaposlenicima odnose s poštovanjem.	52	0	4.50	5	0.874	1	5
Radni zadaci koje obavljam su mi previše složeni i često imam poteškoće s obavljanjem istih.	52	0	4.56	5	0.916	1	5
Sve odluke u mom poduzeću donose zaposlenici, nadređeni su uglavnom nezainteresirani za posao i odgovornosti.	52	0	4.58	5	0.825	1	5
U slučaju bilo kakvih poteškoća slobodan sam pitati kolege za pomoć.	52	0	4.73	5	0.598	3	5
Prema novozaposlenim kolegama se odnosimo prijateljski i s poštovanjem.	52	0	4.81	5	0.487	3	5
<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA</b>	52	0	3.97	4	0.489	2.48	4.70

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Prema tablici 8. najlošijom prosječnom ocjenom (2,29) je ocijenjena tvrdnja „Smatram da mogu obavljati i složenije radne zadatke“, što znači da ispitanici smatraju da su njihove mogućnosti podcijenjene. Najboljom prosječnom ocjenom (4,81) je ocijenjena tvrdnja „Prema novozaposlenim kolegama se odnosimo prijateljski i s poštovanjem“.

Prosječna ocjena organizacijske kulture u svim testiranim poduzećima je 3,97 što znači da u poduzećima postoji prilično jaka organizacijska kultura.

U nastavku rada deskriptivno se analiziraju odgovori ispitanika koji se odnose na motivaciju. U upitniku je sadržano 13 odabranih faktora motivacije. Od ispitanika se tražilo da ocjenom od 1 do 5 iskažu koliku važnost za njih ima svaki pojedini faktor. Ocjene su opisane na sljedeći način:

- 1 - nevažno,
- 2 - dovoljno važno,
- 3 - srednje važno,
- 4 - iznimno važno, te
- 5 - najvažnije.

Tablica 9. prikazuje prosječnu ocjenu svakog pojedinog faktora motivacije.

**Tablica 9. Deskriptivna statistika faktora koji utječu na motivaciju**

	N		Ar. sredina	Medijan	Mod	St. Dev.	Min	Max
	Valjano	Nedostaje						
Ugled poduzeća u javnosti	52	0	3.58	4	5	1.348	1	5
Mogućnost stalnog učenja	52	0	3.83	4	4	1.115	1	5
Sudjelovanje u odlučivanju	52	0	3.90	4	4	0.846	1	5
Mogućnost preuzimanja dodatnih odgovornosti	52	0	3.98	4	4	0.804	2	5
Odgovornost za izvršene zadatke	52	0	4.19	4	4	0.742	2	5
Nagrade i pohvale	52	0	4.29	4	5	0.750	2	5
Zanimljivost posla	52	0	4.33	4	4	0.706	2	5
Visina plaće	52	0	4.38	4	4 <sup>a</sup>	0.631	3	5
Međuljudski odnosi	52	0	4.42	5	5	0.776	2	5
Mogućnost napredovanja	52	0	4.52	5	5	0.754	2	5
Uvjeti rada	52	0	4.54	5	5	0.670	3	5
Sigurnost posla	52	0	4.65	5	5	0.814	1	5
Pravednost na radnom mjestu (od strane nadređenih)	52	0	4.75	5	5	0.519	3	5
<b>MOTIVACIJA</b>	52	0	4.26	4.38	4.38 <sup>a</sup>	0.465	3.08	5

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Prema tablici 9., najveći utjecaj na motivaciju ima pravednost na radnom mjestu od strane nadređenih (prosječna ocjena 4,75), zatim slijedi sigurnost posla (4,65) pa uvjeti rada (4,54) i mogućnost napredovanja (4,52). Standardne devijacije za ove faktore su manje, što znači da su manja i odstupanja u odgovorima pojedinaca.

Najmanji utjecaj na motivaciju ima ugled poduzeća u javnosti (3,58), zatim mogućnost stalnog učenja (3,83), slijedi sudjelovanje u odlučivanju (3,90) i mogućnost preuzimanja dodatnih odgovornosti (3,98). Izračunate standardne devijacije za ove tvrdnje su veće što znači da su veća i odstupanja u odgovorima pojedinaca.

Prosječna ocjena svih faktora za sve ispitanike iznosi 4,26.

### **3.3. TESTIRANJE HIPOTEZA**

U empirijskom dijelu ovog rada ispituje se postojanje veze između organizacijske kulture i motivacije zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji. U istraživanje je uključeno 7 poduzeća koja posluju na području Splitsko-dalmatinske županije. Postavljene su četiri hipoteze, od kojih je jedna glavna, a tri su pomoćne.

Glavna hipoteza glasi: **H.1.Primjena načela organizacijske kulture utječe na povećanje motivacije zaposlenika u djelatnosti osiguranja Splitsko-dalmatinske županije.**

Testiranjem triju pomoćnih hipoteza donosi se zaključak o glavnoj hipotezi.

Prva pomoćna hipoteza glasi: *H.1a – Postoji različitost utjecaja organizacijske kulture na motivaciju između menadžera i ostalih zaposlenika u djelatnosti osiguranja Splitsko-dalmatinske županije.*

Za testiranje hipoteze H.1a korištena je korelacijska analiza između organizacijske kulture i motivacije posebno za menadžere i posebno za nemenadžere, te su te dvije veličine uspoređene.

Rezultati testiranja korelacije između organizacijske kulture i motivacije menadžera prikazani su u tablici 10.

**Tablica 10. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za managere**

			Korelacije	
			ORGANIZACIJSKA KULTURA	MOTIVACIJA
Spearmanov koeficijent korelacije	ORGANIZACIJSKA KULTURA	Koeficijent korelacije	1.000	0.154
		Signifikantnost	.	0.482
		N	23	23
	MOTIVACIJA	Koeficijent korelacije	0.154	1.000
		Signifikantnost	0.482	.
		N	23	23

Izvor: izrada autora prema SPSS programu

Kao što prikazuje tablica 10. dobiveni koeficijent korelacije je  $r = 0,154$  uz statističku značajnost testa od  $\alpha^* = 0,482$ . Ovako dobiveni rezultati istraživanja pokazuju da između organizacijske kulture i motivacije menadžera postoji slaba pozitivna veza koja nije statistički značajna. Stoga se može zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost organizacijske kulture i motivacije menadžera u djelatnosti osiguranja u SDŽ.

Nepostojanje takve veze prikazano je i grafički na slici 8.



**Slika 8. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za managere**

Izvor: Izrada autora

Na slici se uočava da ne postoji povezanost između promatranih varijabli za menadžere.. Iz slike se ne može definirati je li jačanje organizacijske kulture povećava motivaciju menadžera u djelatnosti osiguranja u SDŽ.

Rezultati testiranja korelacije između organizacijske kulture i motivacije za ostale zaposlenike prikazani su u tablici 11.

**Tablica 11. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za nemanagere**

<b>Korelacije</b>			ORGANIZACIJSKA KULTURA	MOTIVACIJA
Spearmanov koeficijent korelacije	ORGANIZACIJSKA KULTURA	Koeficijent korelacije	1.000	0.453*
		Signifikantnost	.	0.014
		N	29	29
	MOTIVACIJA	Koeficijent korelacije	0.453*	1.000
		Signifikantnost	0.014	.
		N	29	29

\*. Korelacija je signifikantna (značajna) na razini 0,05

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Kao što prikazuje tablica 11. dobiveni koeficijent korelacije je  $r = 0,453$  uz statističku značajnost testa od  $\alpha^* = 0,014$ . Ovako dobiveni rezultati istraživanja pokazuju da između organizacijske kulture i motivacije nemanadžera postoji srednje jaka i statistički značajna veza. Stoga se može zaključiti da postoji statistički značajna povezanost organizacijske kulture i motivacije nemanadžera u djelatnosti osiguranja u SDŽ.

Korelacija organizacijske kulture i motivacije nemanadžera prikazana je dijagramom rasipanja, tj. na slici 9.



**Slika 9. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za nemanagere.**

Izvor: Izrada autora

Na slici 9. se uočava postojanje pozitivne korelacije između organizacijske kulture i motivacije nemanadžera na području Splitsko-dalmatinske županije. Naime, iz rasporeda točaka na slici vidljivo je da rast jedne varijable rezultira rastom druge varijable. Točnije, jačanje organizacijske kulture povećava motivaciju nemanadžera u djelatnosti osiguranja u SDŽ.

Korelacijskom analizom koja je provedena posebno za menadžere i nemanadžere, utvrđeno je da postoji različitost utjecaja organizacijske kulture na motivaciju između menadžera i ostalih zaposlenika u djelatnosti osiguranja Splitsko-dalmatinske županije.

Hipoteza H.1a se prihvaća.

Druga pomoćna hipoteza glasi: *H.1b – Organizacijska kultura različito utječe na motivaciju zaposlenika između organizacijskih jedinica poduzeća koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije.*

Za testiranje hipoteze H.1b korištena je korelacijska analiza između organizacijske kulture i motivacije za svaku organizacijsku jedinicu poduzeća posebno. Za organizacijsku jedinicu šteta analizu nije bilo moguće provesti jer je samo jedan ispitanik zaposlen u tom odjelu.

Rezultati testiranja korelacije između organizacijske kulture i motivacije u odjelu prodaje i pribave prikazani su u tablici 12.

**Tablica 12. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za odjele prodaje i pribave**

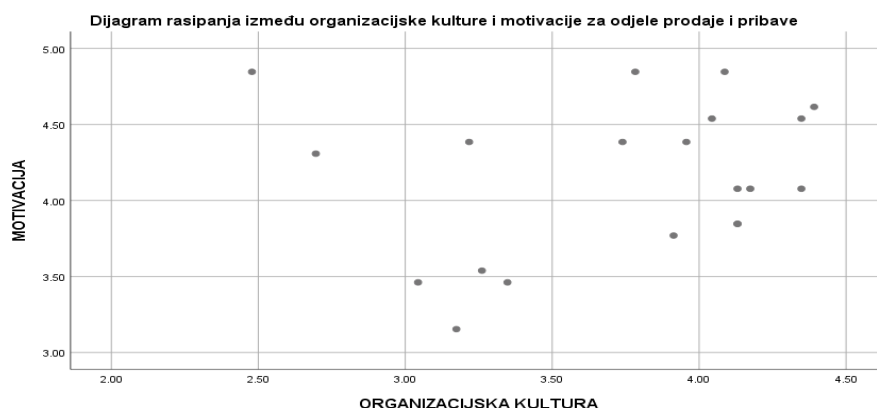
Korelacije			ORGANIZACIJSKA KULTURA	MOTIVACIJA
Spearmanov koeficijent korelacije	ORGANIZACIJSKA KULTURA	Koeficijent korelacije	1.000	0.199
		Signifikantnost	.	0.401
		N	20	20
	MOTIVACIJA	Koeficijent korelacije	0.199	1.000
		Signifikantnost	0.401	.
		N	20	20

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Kao što prikazuje tablica 12. dobiveni koeficijent korelacije je  $r = 0,199$  uz statističku značajnost testa od  $\alpha^* = 0,401$ . Ovako dobiveni rezultati istraživanja pokazuju da između organizacijske kulture i motivacije zaposlenih u odjelu prodaje i pribave postoji slaba pozitivna veza koja nije statistički značajna. Stoga se može zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost organizacijske kulture i motivacije zaposlenika u odjelima prodaje i pribave na području SDŽ.



Nepostojanje veze između organizacijske kulture u odjelu pribave i prodaje i motivacije zaposlenika u istom odjelu prikazano je na slici 10.



**Slika 10. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za odjele prodaje i pribave**

Izvor: Izrada autora

Prema rasporedu točaka koje su prikazane dijagramom rasipanja ne uočava se postojanje povezanosti između organizacijske kulture i motivacije zaposlenih u odjelu prodaje u osiguravajućim društvima u SDŽ.

Korelacijska analiza između organizacijske kulture i motivacije zaposlenika u odjelu financija i računovodstva prikazana je u tablici 13.

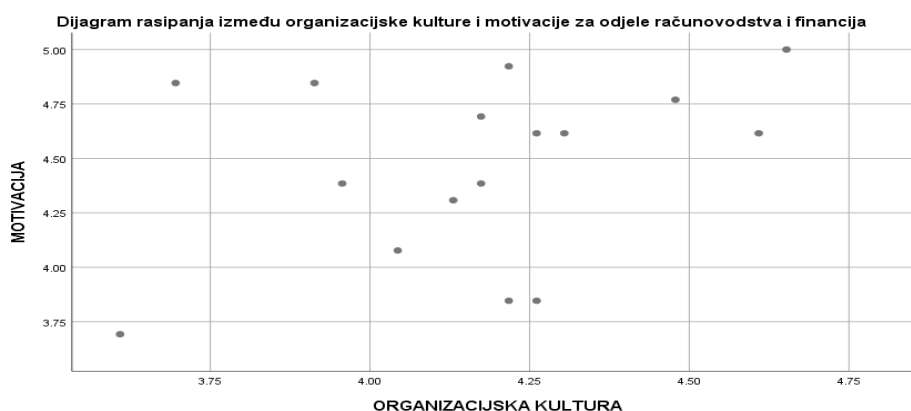
**Tablica 13. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za odjele računovodstva i financija**

			Korelacije	
			ORGANIZACIJSKA KULTURA	MOTIVACIJA
Spearmanov koeficijent korelacije	ORGANIZACIJSKA KULTURA	Koeficijent korelacije	1.000	0.279
		Signifikantnost	.	0.295
		N	16	16
	MOTIVACIJA	Koeficijent korelacije	0.279	1.000
		Signifikantnost	0.295	.
		N	16	16

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Kao što prikazuje tablica 13. dobiveni koeficijent korelacije je  $r = 0,279$  uz statističku značajnost testa od  $\alpha^* = 0,295$ . Ovako dobiveni rezultati istraživanja pokazuju da između organizacijske kulture i motivacije zaposlenih u odjelu računovodstva i financija postoji slaba pozitivna veza koja nije statistički značajna. Stoga se može zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost organizacijske kulture i motivacije zaposlenih u odjelu računovodstva i financija u djelatnosti osiguranja na području SDŽ.

Doneseni zaključak prikazan je i grafički, na slici 11.



***Slika 11. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za odjele računovodstva i financija***

Izvor: Izrada autora

Raspored točaka na dijagramu rasipanja na slici upućuje na nepostojanje povezanosti između organizacijske kulture i motivacije zaposlenih u odjelu računovodstva i financija u promatranim poduzećima.

Korelacijska analiza između organizacijske kulture i motivacije djelatnika koji pripadaju ostalim odjelima prikazana je u tablici 14.

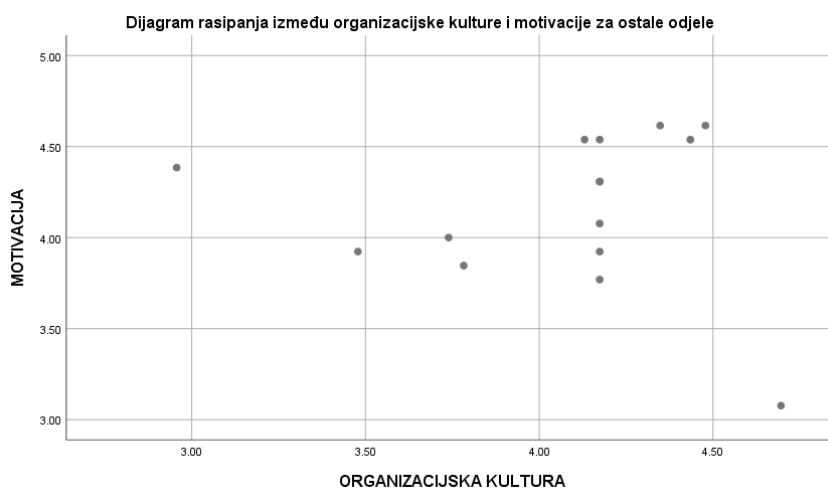
**Tablica 14. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za ostale odjele**

			Korelacije	
			ORGANIZACIJSKA KULTURA	MOTIVACIJA
Spearmanov koeficijent korelacije	ORGANIZACIJSKA KULTURA	Koeficijent korelacije	1.000	0.216
		Signifikantnost	.	0.439
		N	15	15
	MOTIVACIJA	Koeficijent korelacije	0.216	1.000
		Signifikantnost	0.439	.
		N	15	15

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Kao što prikazuje tablica 14. dobiveni koeficijent korelacije je  $r = 0,216$  uz statističku značajnost testa od  $\alpha^* = 0,439$ . Dobiveni rezultat istraživanja pokazuje da slaba pozitivna veza koja postoji između organizacijske kulture i motivacije zaposlenih u ostalim odjelima promatranih poduzeća nije statistički značajna. Stoga se može zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost organizacijske kulture i motivacije zaposlenih u ostalim odjelima u promatranim poduzećima.

Slika 12. prikazuje doneseni zaključak.



**Slika 12. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za ostale odjele**

Izvor: Izrada autora

Prema rasporedu točaka na dijagramu rasipanja nije moguće uočiti povezanost organizacijske kulture i motivacije djelatnika koji pripadaju ostalim odjelima u promatranim poduzećima.

Korelacijskom analizom nije utvrđena različitost utjecaja organizacijske kulture na motivaciju između organizacijskih jedinica poduzeća koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije. Hipoteza H.1b se odbacuje.

Treća pomoćna hipoteza glasi: *H1.c – Organizacijska kultura jednako utječe na motivaciju muškaraca i žena zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji.*

Za testiranje hipoteze H.1c korištena je korelacijska analiza između organizacijske kulture i motivacije posebno za muškarce i posebno za žene, te su te dvije veličine uspoređene.

Korelacijska analiza između organizacijske kulture i motivacije muškaraca zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji prikazana je u tablici 15.

**Tablica 15. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za zaposlenike muškog spola**

			Korelacije	
			ORGANIZACIJSKA KULTURA	MOTIVACIJA
Spearmanov koeficijent korelacije	ORGANIZACIJSKA KULTURA	Koeficijent korelacije	1.000	0.565**
		Signifikantnost	.	0.002
		N	28	28
	MOTIVACIJA	Koeficijent korelacije	0.565**	1.000
		Signifikantnost	0.002	.
		N	28	28

\*\* . Korelacija je značajna na razini 0,01

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Kao što prikazuje tablica 15. dobiveni koeficijent korelacije je  $r = 0,565$  uz statističku značajnost testa  $\alpha^* = 0,002$ . Ovako dobiveni rezultati istraživanja pokazuju da postoji srednje jaka i statistički značajna veza između organizacijske kulture i motivacije muškaraca

zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Stoga se može zaključiti da postoji statistički značajna povezanost organizacijske kulture i motivacije zaposlenika muškog spola.

Veza između organizacijske kulture u promatranim poduzećima i motivacije zaposlenih muškaraca prikazana je na slici 13.



**Slika 13. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za zaposlenike muškog spola**

Izvor: Izrada autora

Prema rasporedu točaka na slici 13. uočava se da postoji pozitivna i srednje jaka veza između organizacijske kulture i motivacije muškaraca zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Jačanje organizacijske kulture u promatranim poduzećima, u određenoj mjeri povećava motivaciju zaposlenih muškaraca.

Korelacijska analiza između organizacijske kulture i motivacije žena zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji prikazana je u tablici 16.

**Tablica 16. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za zaposlenike ženskog spola**

			Korelacije	
			ORGANIZACIJSKA KULTURA	MOTIVACIJA
Spearmanov koeficijent korelacije	ORGANIZACIJSKA KULTURA	Koeficijent korelacije	1.000	-0.027
		Signifikantnost	.	0.900
	N	24	24	
	MOTIVACIJA	Koeficijent korelacije	-0.027	1.000
		Signifikantnost	0.900	.
		N	24	24

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Kao što prikazuje tablica 16. dobiveni koeficijent korelacije je  $r = -0,027$  uz statističku značajnost testa od  $\alpha^* = 0,9$ . Ovako dobiveni rezultati istraživanja pokazuju da između organizacijske kulture i motivacije žena postoji slaba i negativna veza koja nije statistički značajna. Stoga se može zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost organizacijske kulture i motivacije žena zaposlenih u djelatnosti osiguranja na području SDŽ.

Veza između organizacijske kulture i motivacije kod žena zaposlenih u djelatnosti osiguranja u SDŽ prikazana je i grafički, slikom 14.



**Slika 14. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za zaposlenike ženskog spola**

Izvor: Izrada autora

Iz rasporeda točaka na dijagramu rasipanja ne uočava se postojanje povezanosti između organizacijske kulture i motivacije žena zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji

Korelacijskom analizom je utvrđena različitost utjecaja organizacijske kulture na motivaciju između ženskih i muških zaposlenika u djelatnosti osiguranja Splitsko-dalmatinske županije.

Hipoteza H.1c se odbacuje.

### **H.1.Primjena načela organizacijske kulture utječe na povećanje motivacije zaposlenika u djelatnosti osiguranja Splitsko-dalmatinske županije.**

Testiranjem hipoteza utvrđeno je da se hipoteza H1a prihvaća, odnosno postoji različitost utjecaja organizacijske kulture na motivaciju između menadžera i ostalih zaposlenika u djelatnosti osiguranja Splitsko-dalmatinske županije.

Hipoteza H1b se odbacuje, točnije nije dokazano da organizacijska kultura različito utječe na motivaciju zaposlenika između organizacijskih jedinica poduzeća koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije.

Hipoteza H1c se također ne može statistički prihvatiti. Organizacijska kulture ne utječe jednako na motivaciju muškaraca i žena zaposlenih u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Budući da je rezultat prve pomoćne hipoteze, H1a, takav da se ona može prihvatiti kao istinita, donosi se zaključak da se glavna hipoteza rada uglavnom ne prihvaća.

## 4. ZAKLJUČAK

Dosad je utvrđeno da nema jedinstvene definicije organizacijske kulture. Različiti autori definiraju je različito. No, jedno je sigurno. Uz sve navedene elemente organizacijske kulture, nedvojbeno je njena važnost u poduzeću. Poduzeća koja njeguju svoju organizacijsku kulturu, koja je nastoje razumjeti, uspostaviti i održavati, brže ostvaruju svoje ciljeve te streme konstantom rastu i razvoju.

Budući da poslovni svijet iz dana u dan postaje sve turbulentniji i sve je teže predvidjeti situaciju na tržištu, poduzeća koja razviju snažnu organizacijsku kulturu sposobnija su prilagoditi se promjenjivim zahtjevima na tržištu. Ključnu ulogu u procesu uspostavljanja organizacijske kulture unutar jednog poduzeća imaju menadžeri. Oni predstavljaju „stup“ poduzeća. Svoju snagu dužni su prikazati kroz strpljivost, upornost i razumijevanje, osobito kad nastupe situacije u kojima je nužna promjena organizacijske kulture. Promjena organizacijske kulture ujedno znači i promjenu stavova, uvjerenja i mišljenja zaposlenika te organizacije. Da bi provedba tih promjena bila uspješna, nužno je da sami menadžeri prihvate te promjene. Posljedica uvođenja tih promjena najviše se ogleda na djelovanju i motivaciji zaposlenika.

U ovom radu obuhvaćeno je i pitanje motivacije zaposlenika. Baš kao što nema jedinstvene definicije organizacijske kulture, tako su mišljenja autora podijeljena i kada je riječ o motivaciji. Radni učinak pojedinca ne ovisi samo o njegovim stručnim sposobnostima i kompetencijama. U velikoj mjeri, dobrom radnom učinku doprinosi i motivacija pojedinca. Stoga se postavlja pitanje što je to zbog čega bi se zaposlenik osjećao motiviranim da na radnom mjestu da svoj maksimum?!

Ovo je pitanje koje dijeli mišljenja mnogih autora. Jedni tvrde da se motivacija veže isključivo za ljudske potrebe koje imaju svi pojedinci, dok drugi, pak, tvrde da se motivacija gleda kroz kognitivne procese koje određuju ljudsko ponašanje.

Iako svakoj osobi, svakom zaposleniku treba pristupiti pojedinačno kako bi se njegove potrebe najbolje razumjele, ipak postoje neki faktori motivacije koji se mogu smatrati zajedničkim za sve ljude.



U ovom radu postavlja se pitanje povezanosti organizacijske kulture i motivacije u djelatnosti osiguranja u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Neosporna je činjenica da su zaposlenici poduzeća koja imaju snažnu organizacijsku kulturu zadovoljniji, a samim time i više motivirani.

Rad sadržava četiri hipoteze. Glavna hipoteza ovog rada pretpostavlja da primjena načela organizacijske kulture utječe na povećanje motivacije zaposlenika u djelatnosti osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije. Zaključak o ovoj hipotezi donesen je na temelju testiranja triju pomoćnih hipoteza.

Prva pomoćna hipoteza pretpostavlja da organizacijska kultura u poduzećima koja pružaju usluge osiguranja različito utječe na motivaciju menadžera i ostalih zaposlenika koji pripadaju djelatnosti osiguranja u SDŽ. Statističkom obradom prikupljenih podataka donesen je zaključak da se ova hipoteza prihvaća, odnosno da postoji različitost utjecaja organizacijske kulture na motivaciju menadžera i ostalih zaposlenika.

Druga pomoćna hipoteza pretpostavlja da primjena načela organizacijske kulture različito utječe na motivaciju zaposlenika raspoređenih po odjelima unutar osiguravajućih društava u SDŽ. Na temelju empirijskih rezultata dobivenih statističkom obradom podataka, donosi se zaključak da se ova hipoteza odbacuje. Nije ustanovljeno da organizacijska kultura različito utječe na motivaciju zaposlenika u različitim organizacijskim jedinicama.

U trećoj pomoćnoj hipotezi pretpostavlja se postojanje jednakosti utjecaja organizacijske kulture na motivaciju žena i muškaraca. Obradom podataka utvrđeno je da postoji pozitivna i srednje jaka korelacija između organizacijske kulture i motivacije muškaraca. Odnosno, jačanje organizacijske kulture u poduzećima koja pružaju usluge osiguranja na području Splitsko-dalmatinske županije dovodi do povećanja motivacije kod muških zaposlenika, dok to nije slučaj kod ženskog dijela ispitanika. Stoga se ova hipoteza ne može prihvatiti.

Na temelju dvije odbačene i jedne prihvaćene hipoteze, donosi se zaključak da se glavna hipoteza uglavnom ne može prihvatiti.

Podaci o zaposlenicima prikupljeni su anketnim upitnikom.

## SUMMARY

In today's increasingly complex business environment, it is necessary to create an organizational culture that will respond to the market issues. Employees have the greatest importance in establishing organizational cultures. They are the carriers of the culture of an enterprise. On the other hand, only satisfied and motivated employees can achieve enviable business results.

In the first part of this research there will be shown theoretical aspects of organizational culture and motivation of employees. The aim is to explain the connection between all the variables in the theories.

In the empirical part shows the correlation of these two variables when it comes to the business of insurance companies in the area of Split-Dalmatia County. The results of the overall survey will be supported by statistics on the data collected.

**Key words:** organizational culture, motivation, insurance companies

## POPIS SLIKA

Slika 1. Četiri funkcije organizacijske kulture .....	17
Slika 2. Čimbenici oblikovanja organizacijske kulture.....	19
Slika 3. Parsonov „AGIL“ model.....	21
Slika 4. Ouchi-jev model organizacije po teoriji „Z“ .....	22
Slika 5. Scholz-ova tipologija organizacijske kulture .....	28
Slika 6. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	32
Slika 7. Frekvencije ispitanika prema trenutnom radnom mjestu u poduzeću.....	44
Slika 8. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za managere.....	50
Slika 9. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za nemanagere. ....	52
Slika 10. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za odjele prodaje i pribave.....	54
Slika 11. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za odjele računovodstva i financija .....	55
Slika 12. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za ostale odjele .....	56
Slika 13. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za zaposlenike muškog spola.....	58
Slika 14. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i motivacije za zaposlenike ženskog spola .....	59

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Kultura poduzeća prema Deal-u i Kennedy-ju.....	25
Tablica 2. Teorija motivacije uloga.....	34
Tablica 3. Frekvencije ispitanika prema spolu.....	42
Tablica 4. Frekvencije ispitanika prema dobi .....	42
Tablica 5. Frekvencije ispitanika prema odjelu u kojem rade u poduzeću .....	43
Tablica 6. Frekvencije ispitanika prema radnom iskustvu u djelatnosti osiguranja.....	43
Tablica 7. Frekvencije ispitanika prema broju zaposlenika u poduzeću.....	44
Tablica 8. Aritmetička sredina tvrdnji vezanih uz organizacijsku kulturu .....	45
Tablica 9. Deskriptivna statistika faktora koji utječu na motivaciju.....	48
Tablica 10. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za managere .....	50
Tablica 11. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za nemanagere .....	51
Tablica 12. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za odjele prodaje i pribave .....	53
Tablica 13. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za odjele računovodstva i financija.....	54
Tablica 14. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za ostale odjele .....	56
Tablica 15. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za zaposlenike muškog spola .....	57
Tablica 16. Korelacija između organizacijske kulture i motivacije za zaposlenike ženskog spola .....	59

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alfirević, N. (2003): *Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta
2. Bahtijarević – Šiber, F. (1991.): *Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
3. Bahtijarević – Šiber, F. (1996.): *Zadaci menadžmenta u motiviranju zaposlenih*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb
4. Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M., Dujanić M. (1991.): *Organizacijska kultura*, Informator, Zagreb
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
6. Belak, S. (2014): *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*, Sveučilište u Zadru, Zadar
7. Buble, M. (2007.): *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
8. Buble, M. (2009.): *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
9. Daft, R. L. (2007.): *Organization Theory and Design, 10th edition*, Vanderbilt University, South-Western, Cengage Learning
10. Daft, R. L. (2009.): *Management, 9th edition*, Vanderbilt University, South-Western, Cengage Learning
11. Denison D. R., Mishra, A. K. (1995.): *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, Organization Science
12. Denny, R. (2000.): *Motivirani za uspjeh*, M. E. P. Consult, Zagreb
13. Dunham, R. B. (1984.): *Organizational Behavior*, Irwin, Homewood, Illinois
14. Gordon, J. R. et al. (1990): *Management and Organization*, Palgrave Macmillian, London
15. Guć, J. (2000.): *Motivacija i efikasnost rada srednje razine menadžmenta u bankama Republike Hrvatske*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
16. Guzina, M. (1988.): *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*, Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta Beograd, Beograd
17. Handy, C. B. (1986.): *Understanding Organization, 3rd Edition*, Penguin Books, Harmondsworth

18. Jambrek, I. (2008.): *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
19. Jeknić, R. (2010.): *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
20. Karaman – Aksentijević, N. et al. (2007.): *Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
21. Marušić, S. (2006.): *Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, ADECO, Zagreb
22. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009.): *Menadžment, priručnik za nastavu, 2. izmijenjeno izdanje*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
23. Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. H. (1983.): *Management, Concepts and Applications*, Harper & Row
24. Mullins, L. J. (2006.): *Essentials of Organisational Behaviour*, Prentice Hall, Essex, England
25. Pende, H. (2008.): *Moć neetičkog poslovanja: organizacijska kultura u Hrvatskoj*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
26. Robbins, S. (1992.): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, MATE d.o.o., Zagreb
27. Robbins, S. P. (1996.): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 3. izdanje*, MATE d.o.o., Zagreb
28. Schein, E. H. (2010.): *Organizational Culture and Leadership, 4th Edition*, Jossey Bass, San Francisco
29. Schein, H. E. (1992.): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
30. Sikavica, P. (1993.): *Organizacijska kultura*, Ekonomski pregled, Zagreb
31. Sikavica, P., Novak, M. (1993.): *Poslovna organizacija, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Informator, Zagreb
32. Sikavica, P., Novak, M. (1993.): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
33. Smirchich, L. (1983.): *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly
34. Sušan, Z. (2005.): *Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje*, Naklada Slap, Jastrebarsko

35. Tudor, G.; Rijavec, M.; Zarevski, P. (2009.): *Mendžerska učinkovitost 360: dobar menadžer sam sebi, drugo izdanje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb
36. u Splitu, Split
37. Weichrich, H., Koontz, H. (1998.): *Management, 10. izdanje*, MATE d.o.o., Zagreb
38. Zelenika, R. (2000.): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4. izdanje*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
39. Žugaj, M. et al. (2004.): *Organizacijska kultura*, TIVA tiskara, Varaždin
40. Žugaj, M., Cingula, M. (1999.): *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
41. Žugaj, M., Cingula, M. (1992.): *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin

#### **Internet izvori:**

1. Bogdanović, M. (2003.): *Dijagnosticiranje organizacijske klime*, Stručni rad, Ekonomski pregled, Vol. 54 (9-10), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/25667>
2. Bogdanović, M. (2009.): *Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: Što i kako razvijati?*, Tranzicija, Vol. 11 (23-24), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/44547>
3. Brnad, A. et al. (2016.): *Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj*, Vol. 4 (1), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160237>
4. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013.): *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Technik Journal 7 (56 - 63), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr>
5. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006.): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco, dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture:+Based+on+the+Competing+Values+Framework,&ots=o\\_rB1MUGVS&sig=YE7KKuruhG0cd3LA87BXRMA%20Based%20on%20the%20Competing%20Values%20Framework%2C&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture:+Based+on+the+Competing+Values+Framework,&ots=o_rB1MUGVS&sig=YE7KKuruhG0cd3LA87BXRMA%20Based%20on%20the%20Competing%20Values%20Framework%2C&f=false)
6. Denison, D. R., Spreitzer, G. M. (1991.): *Organizational Culture and Organizational Development: A Competiting Values Approach*, JAI Press Inc., Stamford, dostupno na: [https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach\\_0.pdf](https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf)
7. Dulčić, Ž., Vrdoljak – Raguž, I. (2007.): *Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije – empirijsko istraživanje*, Ekonomski pregled, Vol. 58 (11), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/18088>

8. Džubur, S. (2003.): *Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju*, Naše more, Vol. 50 (1-2), dostupno na <https://hrcak.srce.hr/8601>
9. Ghorbanhosseini, M. (2013.): *The effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital*, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/112321>
10. Klindžić, M: *Organizacijska kultura*, nastavni materijali, preuzeto sa: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura\\_predavanje\\_2017.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura_predavanje_2017.pdf)
11. Kurtić, A., Kulović, Dž. (2011.): *Poslovno vođenje*, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011.
12. Maltašić, I. (2011.): *Tipologija organizacijskih vrijednosti*, Ekonomski pregled, Vol. 62 (7-8), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/73039>
13. Rollag, K.: *Parson's Social System (Structural Functionalists)*, Encyclopedia of Organizational Theory, dostupno na: [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encycllop/parsons.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encycllop/parsons.html)
14. Sušanj, Z., Konrad, E. (1996.): *Influences of Industry on Organizational Culture and Climate*, Review of Psychology, Vol. 3 (1-2), dostupno na: <https://scholar.google.hr/scholar?hl=en&q=%22Influences%20of%20industry%20on%20organizational%20culture%20and%20climate%22&btnG=>
15. Štok – Meško, Z. et al.(2010): *Elements of organizational culture leading to business excellence*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Vol 28 (2), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/62362>
16. Varga, M. (2011.): *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 (1), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338>
17. Varga, M. (2011.): *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 (1), Čakovec, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338>
18. Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D: *Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi*, Ekonomski Vjesnik, 23, 2, 2010., str. 510.; dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/63479>
19. Žugaj, M. et al. (2004.): *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*, Ekonomski vjesnik broj 1 i 2 (17), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199831>



## PRILOZI

Anketni upitnik

### ANKETNI UPITNIK

#### UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U DJELATNOSTI OSIGURANJA NA PODRUČJU SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Poštovani,

studentica sam diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu. Provodim istraživanje u svrhu izrade diplomskog rada na temu „*UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U DJELATNOSTI OSIGURANJA NA PODRUČJU SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE.*“

Molila bih Vas da odvajanjem 10 minuta Vašeg vremena, uključite u ovo istraživanje ispunjavanjem priloženog upitnika. Upitnik je anonimn, te će se podaci isključivo koristiti za dobivanje informacija o organizacijskoj strukturi i njenom utjecaju na motivaciju zaposlenika.

Zahvaljujem Vam se na Vašem vremenu koje ćete izdvojiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Maja Kraljević, univ. bacc. oec.

### 1. DIO: OSNOVNI PODACI

1. Spol:

- a) M
- b) Ž

2. Dob ispitanika:

- a) 20 – 30 godina
- b) 31 – 40 godina
- c) 41 – 50 godina

- d) 51 – 60 godina
- e) Više od 60 godina

3. Odjel u kojem radim u poduzeću: \_\_\_\_\_

4. Radno iskustvo u djelatnosti osiguranja:

- a) do 5 godina
- b) 6 – 10 godina
- c) 11 – 15 godina
- d) 16 – 20 godina
- e) Više od 20 godina

5. Broj zaposlenika: \_\_\_\_\_

6. Vaše trenutno radno mjesto:

- a) Top menadžer (vrhovni menadžment – voditelj podružnice)
- b) Middle menadžer (voditelj odjela)
- c) Low menadžer (agent prodaje osiguranja.....)
- d) Ostali zaposlenici (nemenadžeri)

**2. DIO: ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je sljedeće: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

<b>TVRDNJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
U poduzeću u kojem sam zaposlen/a nadređeni imaju potpuno povjerenje u svoje zaposlenike.					
Među svim zaposlenicima vlada međusobno povjerenje.					
Menadžeri se prema zaposlenicima odnose s poštovanjem.					
U poduzeću u kojem sam zaposlen/a se svi međusobno poštujemo bez obzira na odjel kojem pripadamo i posao koji obavljamo.					
U poduzeću u kojem sam zaposlen/a često radimo u timovima.					

U poduzeću u kojem sam zaposlen/a često imamo edukacijske seminare i druge mogućnosti učenja.					
Radni zadaci koji su mi dodijeljeni su u skladu s mojim sposobnostima.					
Smatram da mogu obavljati i složenije radne zadatke (tj. da su moje mogućnosti podcijenjene).					
Radni zadaci koje obavljam su mi previše složeni i često imam poteškoće s obavljanjem istih.					
U slučaju bilo kakvih poteškoća slobodan sam pitati kolege za pomoć.					
Nadređeni u mom poduzeću su strogi, rijetko ili nikad ne uvažavaju mišljenja svojih zaposlenika i isključivo oni donose sve odluke.					
Između zaposlenika i nadređenih vlada međusobno poštivanje i nadređeni često uvažavaju mišljenja i savjete svojih zaposlenika.					
Sve odluke u mom poduzeću donose zaposlenici, nadređeni su uglavnom nezainteresirani za posao i odgovornosti.					
Zaposlenici od nadređenih često dobivaju pohvale za dobro odrađene poslove.					
Zaposlenici često primaju kritike za svoj rad.					
U poduzeću u kojem radim zaposlenici imaju mogućnost napredovanja ukoliko se pokažu dobrima u svom poslu.					
Zaposlenici s vremena na vrijeme dobivaju novčane poticaje za svoj rad (povišice).					
Lošije obavljani radni zadaci utječu na plaću zaposlenika u poduzeću u kojem radim (smanjenje plaće).					
Nadređeni u mom poduzeću se na različite načine trude motivirati svoje zaposlenike.					
Poduzeće u kojem sam zaposlen/a često (barem jednom godišnje) organizira „teambuilding“ (zajedničko druženje svih zaposlenika).					
S kolegama se viđam i izvan radnog vremena (često organiziramo neke zajedničke aktivnosti).					
U poduzeću često obilježavamo različite obljetnice (npr. Za 20 godina rada ili zabave za zaposlenike koji odlaze u mirovinu).					
Prema novozaposlenim kolegama se odnosimo prijateljski i s					

poštovanjem.					
--------------	--	--	--	--	--

<b>3. DIO: MOTIVACIJA</b>
---------------------------

U trećem dijelu od Vas se traži da prema subjektivnom mišljenju ocijenite. Ocijenite na skali od 1 do 5 važnost 12 navedenih faktora na motivaciju. Značenje pojedinih vrijednosti je sljedeće: 1 = nevažno, 2 = dovoljno važno, 3 = srednje važno, 4 = iznimno važno, 5 = najvažnije.

<b>FAKTORI MOTIVACIJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Visina plaće					
2. Uvjeti rada					
3. Mogućnost napredovanja					
4. Sigurnost posla					
5. Mogućnost stalnog učenja					
6. Međuljudski odnosi					
7. Ugled poduzeća u javnosti					
8. Nagrade i pohvale					
9. Odgovornost za izvršene zadatke					
10. Sudjelovanje u odlučivanju					
11. Pravednost na radnom mjestu (od strane nadređenih)					
12. Zanimljivost posla					
13. Mogućnost preuzimanja dodatnih odgovornosti					