UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA D.D.“

Palac, Anđela

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:455894

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA D.D.“

Mentorica:
izv. prof. dr. sc. Anita Talaja

Studentica:
Anđela Palac

Split, rujan 2020.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Problem istraživanja 1
1.2. Predmet istraživanja 3
1.3. Svrha i cilj istraživanja 5
1.4. Istraživačke hipoteze 5
1.5. Metode istraživanja 6
1.6. Doprinos istraživanja 7
1.7. Struktura rada 7
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA 9
2.1. Pojmovno određenje organizacijske kulture 9
2.2. Interpretacija organizacijske kulture 11
2.3. Temeljni elementi organizacijske kulture 12
2.3.1. Vrijednosti unutar organizacije 13
2.3.2. Organizacijska klima 15
2.3.3. Menadžerski stil 15
2.4. Vrste organizacijske kulture 16
2.5. Funkcije organizacijske kulture 18
2.6. Oblikovanje organizacijske kulture 20
3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA 22
3.1. Pojmovno određenje zadovoljstva poslom 23
3.2. Osnovne teorije zadovoljstva poslom 24
3.2.1. Lokova teorija 25
3.2.2. Model obilježja posla 25
3.2.3. Dispozicijska teorija 26
3.2.4. Adamsova torija jednakosti 26
3.2.5. Dvofaktorska teorija 26
3.3. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost 27
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA DD“ 29
4.1. Opći podaci o poduzeću „Hrvatska elektroprivreda d.d.“ 29
4.2. Interpretacija rezultata provedenog empirijskog istraživanja 33

4.2.1. Opis metodologije istraživanja 33
4.2.2. Karakteristike uzorka istraživanja 34
4.2.3. Testiranje hipoteza 55
4.2.4. Ograničenja prilikom istraživanja 58
5. ZAKLJUČAK 60
SAŽETAK 63
SUMMARY 64
LITERATURA 65
POPIS SLIKA 68
POPIS TABLICA 69
POPIS GRAFIKONA 70
PRILOG – ANKETNI UPITNIK 71
PRILOG – TABLICE ODGOVORA 77

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Općenito, organizacija se može definirati kao sustavna povezanost pojedinih elemenata u sustavnu cjelinu, odnosno može se definirati kao proces pomoću kojega se prethodno navedena povezanost ostvaruje.[1] Također, može se reći da organizacija predstavlja i „*društvenu cjelinu koja je nastala svjesnim udruživanjem ljudi kako bi se koordiniram aktivnostima ostvarili točno određeni ciljevi*“[2]. Za razliku od definiranih teorijskih odrednica, organizacijska kultura, kao temeljni problem istraživanja rada, predstavlja jedan od osnovnih faktora koji utječe na ukupnu uspješnost upravljanja promjenama u određenoj organizaciji.[3] Isto tako, organizacijska kultura može se interpretirati i kao krajnja posljedica koja nastaje zbog utjecaja raznih tipova znanja i neznanih zaposlenika iz prošlosti, tj. iz sadašnjosti, kao i šireg te užeg okruženja koje djeluje na ljudske sposobnosti i ponašanje.[4] Organizacijska kultura je poprilično specifičan i trajan sustav koji se temelji na vrijednostima, uvjerenjima, običajima i normama koji determiniraju navedeno organizacijsko ponašanje i usmjeravaju aktivnosti pojedinaca i grupa u organizaciji.[5] Sukladno navedenih tvrdnjama, organizacijska kultura u konačnici izražava i „*specifičan način ponašanja i stil života organizacije, a jaka i adekvatna kultura jedan je od temeljnih preduvjeta realizacije određene strategije*“[6]. Organizacijska kultura danas zauzima poprilično visoko mjesto, a povezivanje organizacijske kulture s cjelokupnom uspješnosti poslovanja predstavlja predmet brojnih istraživanja današnjice.[7] Na organizacijsku kulturu djeluju brojni čimbenici, među kojima su najizraženiji stilovi vođenja menadžera, odnosi u radnim skupinama, upravni procesi i pojedina obilježja organizacije.[8] U odnosu na prethodno navedene čimbenike, važno je naglasiti kako je pojavu organizacijske kulture, kao i njene pojedine elemente, moguće vidjeti na mnogim mjestima, odnosno prilikom obavljanja pojedinih aktivnosti u poduzeću.[9] Također,

[1] Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2019.), Organizacija. [Online] URL: http://www.enciklopedija.hr/, posjećeno: 21. siječnja 2019.

[2] Zdravstveno veleučilište Zagreb (2019.), Organizacija. [Online] URL: https://ldap.zvu.hr/, posjećeno: 21. siječnja 2019.

[3] Žugaj, M., Šehanović, J. (1999), Organizacija, FOI, Varaždin., str. 189.

[4] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, FOI, Varaždin., str. 56.

[5] Žugaj, M., Šehanović, J. (1999), Organizacija, op.cit., str. 189.

[6] Ibidem, str. 189.

[7] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R (2004.), Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, Ekonomski vjesnik, Vol. 17, No. 1 – 2, str. 17.

[8] Sikavica, P., Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb., str. 594.

[9] Belak, S. (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina, Vol. 4, No. 2, str. 87.

organizacijska kultura ima i četiri primarne funkcije, a to su „*pružanje osjećaja identiteta i pripadnosti, postizanje odanosti zaposlenih, stvaranje stabilnosti i strukturiranje zaposlenih*“[10]. Organizacijska kultura puna je mnogobrojnih specifičnosti, a neke od karakterističnih vrsta su „*dominantna kultura i subkultura, jaka i slaba kultura, jasna i nejasna kultura, odlična (izvrsna) i užasna kultura, postojana i prilagodljiva kultura te participativna i neparticipativna kultura*“[11]. Može se reći da organizacijsku kulturu nije moguće namjerno mijenjati te ju nije moguće točno dijagnosticirati, no njome je ipak moguće upravljati.[12] Organizacijska kultura interpretira se i kao integralni dio pozitivne okoline, i to prvenstveno iz razloga jer vrednuje otvorenost i povjerenje i zato što podržava zaposlenike u njihovom individualnom razvoju.

Zaposlenik je svaka fizička osoba koja se nalazi u radnom odnosu te obavlja pojedine poslove za poslodavca[13] koji je u konačnici dužan voditi i evidenciju o zaposlenicima. Naime, u odnosu na teorijsko poimanje zaposlenika kao fizičke osobe, zadovoljstvo podrazumijeva mentalni stav pojedinca, i to u odnosu na određenu radnu okolinu, tj. u odnosu na ljubav, obitelj i zdravlje, što se u mnogim situacijama posredno odražava na posao[14]. Zadovoljstvo poslom može biti višedimenzionalno, tj. može podrazumijevati zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo vezano za odnose s podređenima i nadređenima, zadovoljstvo plaćom i drugim financijskim aspektima ili nekim drugim beneficijama.[15] Generalno, zadovoljstvo je emocija koja se javlja kao reakcija na pojedine podražaje iz okoline, dok zadovoljstvo poslom predstavlja značajan i ugodan osjećaj koji se javlja zbog percepcije da nečiji posao omogućava ispunjenje važnih i značajnih poslovnim vrijednosti[16]. Teorije zadovoljstva poslom uključuju „*motivacijske, emocionalne i informacijske komponente*“[17], a dijele se na Lokovu teoriju, model obilježja posla, dispozicijsku teoriju, Adamsovu teoriju jednakosti i dvofaktorsku teoriju. Zadovoljstvo poslom određeno je brojnim sposobnostima, motivima i željama čovjeka, dok je sam intenzitet izražen u skladu s pojedincima i čimbenicima.[18] Mjerenje zadovoljstva zaposlenika u većini slučajeva odnosi se

[10] Žugaj, M., Bojanić – Glavica, B., Brčić, R (2004), Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, op.cit, str. 18.

[11] Sikavica, P., Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija, op.cit., str. 601.

[12] Warr, P. (2002.), Psychology at work, Oxford University Press, London., str. 281.

[13] Poduzetnik (2019.), Pojam radnika i poslodavca prema novom Zakonu o radu. [Online] URL: https://poduzetnik.com.hr/, posjećeno: 21. siječnja 2019.

[14] Marušić, S. (2001.), Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb., str. 255.

[15] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006.), Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb., str. 364.

[16] Ibidem, str. 364.

[17] Beck, R. C. (2003.), Motivacijska teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko., str. 398 – 399.

[18] Marušić, S. (2001.), Upravljanje ljudskim potencijalima, op.cit., str. 259.

na „*izvješća samih zaposlenika, osim iznimno u situacijama kada poslodavac želi izmjeriti zadovoljstvo zaposlenika aspektima koji su specifični za poslodavca*“[19], a standardizirana mjera mjerenja zadovoljstva zaposlenika je tzv. „*Job Descriptive Index*“ (JDI).

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada podrazumijeva utvrđivanje načina na koji organizacijska kultura u poduzeću utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Danas, organizacijska kultura predstavlja svojstvo svake organizacije, tj. predstavlja najvažniji čimbenik socijalnog sustava, tzv. „*vezivno tkivo*“ između tehničkog i socijalnog podsustava. Stoga, njoj se pojedinci moraju prilagođavati, tj. moraju je usvajati sukladno s određenim radnim postupcima. Primjerice, može se naglasiti kako pojedine osobe u određenim situacijama ne mogu prihvatiti pojedine tipove kulture u poduzećima, te zbog toga, primjerice, nezavisne i kreativne osobe ne mogu opstati u poduzeću u kojem vlada birokratska kultura. S druge strane, slabe osobe koje imaju jaku potrebu za sigurnošću, teško se mogu uklopiti, primjerice, u dinamičku i kreativnu okolinu.[20] Svaka organizacija razvija svoju, odnosno razvija specifičnu organizacijsku kulturu čije se prihvaćanje odnosi na važnu pretpostavku uspješnosti i opstanka pojedinaca i grupa.[21] Nadalje, današnje organizacije razlikuju se kao i brojna svjetska društva, i to iz razloga jer imaju poprilično različite kulture, kao i niz normi, vjerovanja i vrijednosti koji se reflektiraju na raznim sustavima i strukturama.[22] Na organizacijsku kulturu veliki utjecaj imaju razni događaji iz prošlosti, organizacijska klima, tehnologija rada te ciljevi i vrsta ljudi unutar organizacije.

Organizacijska kultura može se manifestirati na vidljivoj i nevidljivoj razini. Sukladno tome, „*vidljive razine organizacijske kulture sastoje se od jasnih formi koje je moguće promatrati, primjerice, jezik, korištenje simbola, obreda, običaja, metoda rješavanja problema, upotreba alata i tehnologije*“[23]. Za razliku od vidljive, nevidljivu razinu organizacijske kulture čine organizacijske vrijednosti, odnosno „*podupiruće vrijednosti, koje uključuju strategije, ciljeve i filozofije vodstva*“[24]. Naposljetku, potrebno je naglasiti da pojedine organizacijske vrijednosti

[19] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006.), Menadžment ljudskih potencijala, op.cit., str. 371.

[20] Bahtijarević – Šiber, F. (1992.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, Vol. 23, No. 1 – 2, str. 28.

[21] Ibidem, str. 28.

[22] Handy, C. B. (1986.), Understanding organization, Penguin Books, Harmondsworth., str. 184.

[23] Brčić, R. (2002.), Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, Ekonomski pregled, Vol. 53, No. 11 – 12, str. 1049.

[24] Ibidem, str. 1049.

izražavaju sklonost prema određenim ponašanjima, i to za razliku od organizacijskih normi koje izražavaju ponašanja koje su drugi prihvatili. Stoga, jednom uspostavljene vrijednosti i norme u organizaciji čine trajnost organizacijske kulture.

Zadovoljstvo poslom može se proučavati kao posljedica brojnih karakteristika pojedinaca, ali isto tako i kao posljedica radnog okruženja i organizacijske kulture. Dakle, zaposlenici koji su zadovoljniji poslom pretežno budu manje odsutni, te je manje vjerojatno da će otići. Također, navedeni zaposlenici su i produktivniji, a postoji i mogućnost pokazivanja organizacijske predanosti i zadovoljstva.[25] Radno okuženje u današnje vrijeme prolazi kroz veliki pomak, a čimbenici kao što su primjerice, rastuća gospodarstva, globalizacija i unapređenje tehnologije, predstavljaju izazove te stvaraju brojne mogućnosti.[26] S prethodno navedenim promjenama mijenjaju se i percepcije ljudi, i to u odnosu na njihove poslove. Zbog zadovoljstva kao jednog od najvažnijih resursa poduzeća, zaposlenici koji su zadovoljni svojom karijerom moraju biti prioriteti unutar poduzeća.[27]

Temeljni predmet istraživanja obuhvaća definiranje veze između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika na primjeru poduzeću „*Hrvatska elektroprivreda d.d.*". Dakle, „*Hrvatska elektroprivreda d.d.*" je nacionalna energetska tvrtka koja se dugi niz godina, i to više od jednog stoljeća, bavi „*proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom*"[28]. U promatranom poduzeću kontinuirano se razvija najbolja praksa koja podrazumijeva upravljanje ljudskim potencijalima, a također se ulaže i u razvoj kompetencija pojedinih radnika[29] koji predstavljaju najveću vrijednost i konkurentnu prednost u sve većim i izazovnijim uvjetima poslovanja.

Prema prethodno navedenim tvrdnjama i odrednicama, provest će se anketiranje zaposlenika navedenog poduzeća, a sva dobivena saznanja predstavljat će u konačnici relevantne podatke za analizu i obradu podataka (empirijski dio rada).

[25] Shrivastava, A., Purang, P. (2009.), Employee perceptions of job satisfaction: comparative studies on Indian banks, Asian Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 2, str. 65.

[26] Ibidem, str. 65.

[27] Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015.), Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga, Ekonomska misao i praksa, Vol. 1, No. 1, str. 49.

[28] HEP (2019.), O HEP grupi. [Online] URL: http://www.hep.hr/, posjećeno: 22. siječnja 2019.

[29] HEP (2019.), O ljudskim potencijalima. [Online] URL: http://www.hep.hr/, posjećeno: 22. siječnja 2019.

1.3. Svrha i cilj istraživanja

Cilj istraživanja rada obuhvaća definiranje načina i saznanja prema kojima organizacijska kultura može utjecati na zadovoljstvo zaposlenika, i to na primjeru poduzeća „*Hrvatska elektroprivreda d.d.*“. Također, cilj istraživanja će se definirati prema prikupljenim relevantnim informacijama i podacima, a također mora dokazati ili opovrgnuti (odbaciti) teorijske hipoteze koje su karakteristične za empirijski dio rada.

U današnje vrijeme, „*Hrvatska elektroprivreda d.d.*“ organizirana je u obliku koncerna, tj. kao grupacija povezanih društava. Vladajuće promatrano društvo obavlja funkciju korporativnog upravljanja cjelokupnom grupom te jamči uvjete za pouzdanu i sigurnu opskrbu kupaca električnom energijom.[30] Unutar poduzeća jasno su odvojena društva koja obavljaju regulirane djelatnosti (prijenos i distribucija) od nereguliranih djelatnosti (proizvodnja i opskrba).

U odnosu na postavljeni cilj, svrha istraživanja odnosi se na definiranje veze između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika. Također, svrha istraživanja obuhvaća i rezultate empirijskog istraživanja, tj. rezultate pomoću kojih će se promatranom poduzeću predložiti pojedine mjere za rješavanje i unapređenje nepovoljnih situacija. Provođenjem ankete, tj. dobivanjem ključnih odgovora, omogućit će se dokazivanje ili opovrgavanje (odbacivanje) teorijskih hipoteza.

1.4. Istraživačke hipoteze

Istraživačka hipoteza predstavlja objašnjenje određenog fenomena, tj. predstavlja razumnu pretpostavku koja predlaže moguću korelaciju između više istraživačkih fenomena. U skladu s navedenim odrednicama, potrebno je naglasiti da istraživačku hipotezu mora biti moguće provjeriti, a temelji se na prethodnim opažanjima ili proširenjima znanstvenih teorija. U skladu s definiranim problemom i predmetom te svrhom i ciljem istraživanja, postavljaju su dvije glavne istraživačke hipoteze koje je daljnjim istraživanjem (teorijskim i praktičnim) potrebno dokazati ili opovrgnuti (odbaciti).

HIPOTEZE:

H1: *Postoji statistički značajna veza između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika.*

[30] HEP (2019.), O HEP grupi. [Online] URL: http://www.hep.hr/, posjećeno: 22. siječnja 2019.

Organizacijska kultura naziva se vrijednostima, uvjerenjima i osnovnim pretpostavkama koje pomažu voditi i koordinirati ponašanje zaposlenika. Stoga, „*zadovoljstvo poslom predstavlja jedan od najistaknutijih pojmova u poduzeću*“[31]. Brojnim provedenim istraživanjima utvrdilo se da na zadovoljstvo zaposlenika pozitivno utječu kontrola upravljanjem, profesionalnost te orijentacija na rezultate, kao i sam odnos između organizacijske kulture i zadovoljstva. Na zadovoljstvo poslom mogu utjecati i mnogobrojni čimbenici, kao što su primjerice posao, radno okruženje i demografske varijable, uključujući dob, spol, klasifikaciju radnih mjesta, obrazovanje, satnicu ili godišnju plaću. Ishodi niskog zadovoljstva poslom, i to u skladu s utjecajem organizacijske kulture, mogu rezultirati lošim učinkom te izostancima.

H2: *Postoji statistički značajna veza između zadovoljstva zaposlenika i učinkovitosti.*

Učinkovitost predstavlja veliki, dinamičan i snažan čimbenik, i to prvenstveno iz razloga jer utječe na oblikovanje uspjeha organizacije. Stoga, zadovoljstvo zaposlenika predstavlja glavnu pokretačku silu uspjeha gdje „*poslodavci posvećuju najveću pozornost održavanju zadovoljstva poslom na zaposlenicima*“[32].

1.5. Metode istraživanja

Prema metodologiji izrade proučit će se i analizirati definicije i teorijske odrednice koje imaju veliki značaj za analizu proučavane tematike. Pri tome, metodologija istraživanja „*oslanja*“ se na opću metodologiju izrade, te je zbog toga potrebno koristiti istraživačke i znanstvene pristupe – „*kvalitativni, empirijski i racionalni pristup te metoda sekundarnog istraživanja*“[33]. U skladu s metodom sekundarnog istraživanja, analizirat će podaci dostupni u stručnoj literaturi iz područja ekonomije, dok će empirijski i racionalni pristupi imati veliki i značajan utjecaj na zaključna razmatranja. Prilikom analize koristit će se sljedeće metode:[34]

- analiza i sinteza (raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije te ponovno spajanje u složenu cjelinu),

[31] Sharma, P. (2017.), Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender, Management, Vol. 22, No. 1, str. 35.

[32] Emuldeniya, A. (2017.), The Impact of Employee Job Satisfaction on Employee Productivity in Apparel Industry of Sri Lanka, International Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 3, No. 12, str. 16.

[33] Zelenika, R. (2007): Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja, Sveučilište u Rijeci, Rijeka., str. 225.

[34] Ibidem., str. 225.

- indukcija i dedukcija (iznošenje zaključaka o promatranom predmetu istraživanjima u skladu s analizom činjenica),
- apstrakcija (klasifikacija bitnih i nebitnih elemenata),
- konkretizacija (iznošenje dokaza),
- dokazivanja i opovrgavanje (utvrđivanje točnosti),
- klasifikacija (klasifikacija općih i posebnih pojmova),
- deskripcija (opisivanje predmetnih pojava), i
- kompilacija (usporedba rezultata istraživanja s teorijskom podlogom).

Za razliku od teorijskog, za potrebe empirijskog dijela istraživanja rada analizirat će se dokumentacija poduzeća „*Hrvatska elektroprivreda d.d.*“ te će se koristiti metoda anketiranja. Metoda anketiranja predstavlja postupak kojim se pomoću anketnog upitnika istražuju i prikupljaju informacije, mišljenja i razni stavovi o predmetu istraživanja. Svi prikupljeni podaci analizirat će se i grafički prikazati uporabom statističkih programa „*Microsoft Excel*“ i „*SPSS*“.

1.6. Doprinos istraživanja

Empirijskim istraživanjem organizacijske kulture poduzeća „*Hrvatska elektroprivreda D.D.*“, i to prilikom utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika, nastoji se doprinijeti boljem shvaćanju odnosa između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika. Također, radom se želi doprinijeti i pružanju spoznaja o postojanju veze između prethodno navedenih pojmova. Prilikom istraživanja predmetne tematike, koristit će se opća teorijska saznanja iz područja predmeta istraživanja, kao i praktični primjer baziran na empirijskom istraživanju.

Doprinos istraživanja pruža ideju o tome kakve karakteristike bi organizacijska kultura trebala imati da bi neko poduzeće naposljetku imalo i zadovoljne zaposlenike. Prema tome, doprinos istraživanja na izravan ili neizravan način otkriva i potencijalne te moguće pogreške promatranog poduzeća, a uz pomoć teorijskih postavki daje ideju i smjernice zaposlenicima o potrebama poduzimanja određenih aktivnosti.

1.7. Struktura rada

Rad je strukturiran od pet međusobno povezanih poglavlja, a u prvom, odnosno u uvodnom dijelu, predstavljeni su problem, predmet, svrha i cilj istraživanja, istraživačke hipoteze, metode istraživanja, doprinos i struktura rada.

U drugom poglavlju predstavljene su opće odrednice organizacijske kulture, i to kroz pojmovno određenje, interpretaciju i shvaćanje, temeljne elemente, vrste organizacijske kulture te kroz funkcije i oblikovanje.

U trećem poglavlju definirano je zadovoljstvo zaposlenika u skladu s pojmovnim određenjem, osnovnim teorijama zadovoljstva poslom, općim odrednicama predanosti zaposlenika te utjecaja na uspješnost.

Četvrti dio rada obuhvaća empirijsko istraživanje temeljeno na utjecaju organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća „Hrvatska elektroprivreda d.d.“. U ovom poglavlju prikazani su opći podaci o poduzeću i rezultati istraživanja.

I u konačnici, u petom poglavlju, objedinjena su zaključna razmatranja. Rad je upotpunjen sažetkom, popisima ilustracija i literature te dodatkom u kojem su anketni upitnik i zbirni rezultati anketiranja.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je novije područje unutar teorije organizacije i menadžmenta. Mintzberg, Ahlstrand i Lampel su 1998. godine, rezimirajući razvoj discipline menadžmenta, kreirali kronologiju razvojnih faza teorije organizacije i upravljanja. Prema njima, prva škola bila je škola dizajna organizacije, a potom je uslijedilo razdoblje usmjereno na planiranje i pozicioniranje. U to vrijeme oslonac su normativna obilježja organizacije. Ipak, s promjenama u okruženju (tržištu), organizacije su se susretale s izazovom konkurentnosti i opstanka, te je bilo potrebno iznaći nove pristupe. Fokus izučavanja organizacije i menadžmenta usmjeren je prema dionicima, prvenstveno prema ljudima koji čine organizaciju (menadžment ljudskih resursa i potencijala), i prema van – prema kupcima (marketing), ali i prema ostalim dionicima koji posredno ili neposredno dolaze u interakciju s organizacijom. Nastaju noviteti u području menadžmenta i upravljanja kroz izučavanje internog poduzetništva, učenja u organizaciji, uspostavljanje moći, kulture, a transformacija promišljanja nalagala je da se normativna obilježja upotpune i deskriptivnim obilježjima.[35] U tom kontekstu razvija se teorija o organizacijskoj kulturi, koja je predmet istraživanja u ovome radu.

Organizacijska kultura (ili korporativna kultura), *„pobliže daje odgovor o tome kako se obavljaju aktivnosti unutar neke organizacije, te djeluje na oblikovanju ponašanja zaposlenika i kreira identitet i reputaciju organizacije.“*[36]

2.1. Pojmovno određenje organizacijske kulture

Organizacijska kultura još se naziva kultura poduzeća ili kultura organizacije ili korporativna kultura. Da bi se moglo definirati organizacijsku kulturu, potrebno je objasniti što je kultura.

Kulturu je teško definirati kao pojam. Različita su polazišta u kojima se pojam kultura želi objasniti, ili se riječ kultura koristi u posve različitim disciplinama pa je teško pronaći zajednički nazivnik. Naime, kultura može označavati kulturu tla, bilja i slično; može označavati humanitarne vrednote čovjeka; može označavati materijalne tvorevine i/ili *„…duhovne*

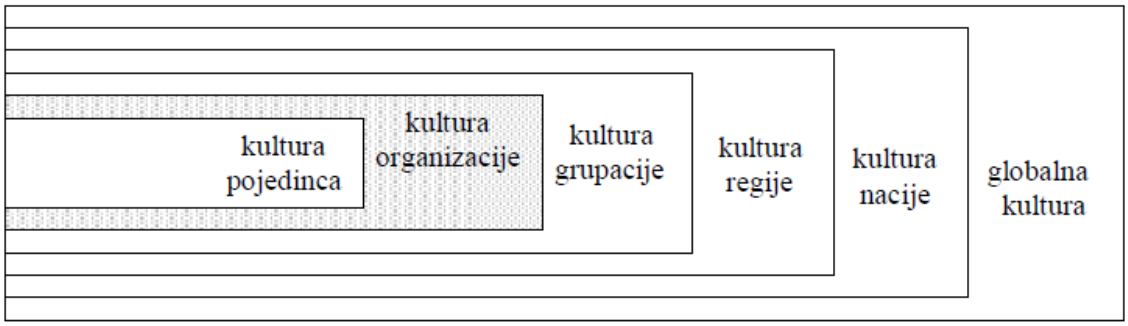
[35] Prema: Tomšić, D. (2015.), Uloga korporativnog ugleda u izgradnji dinamičnih sposobnosti poduzeća, doktorski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 32.

[36] Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. International Journal of Management Reviews, 7:91-109 preuzeto iz: Tomšić, D. (2015.), op.cit., str. 32.

tvorevine i rezultate znanosti, umjetnosti, filozofije, moralnih čina i običaja.“[37] Riječ kultura prisutna je u svakodnevnom govoru. Žugaj i Cingula[38] navode primjere korištenja riječi kultura:

- *„lijepo i pristojno ponašanje pojedinca (kulturan dječak),*
- *društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret, nogometni navijači, mladi konzervativci),*
- *vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura, kultura renesanse, romantizam),*
- *način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda (kultura Inka, zapadnoeuropska kultura, anglosaksonska kultura),*
- *stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura, židovska kultura), i tako dalje.“* [39]

Povezanost kroz kulturu, kulturološka uvjetovanost i općenito prožimanje kulture kroz sustave i organizacije, kao ljudske tvorevine, prikazuje slika 1.



Slika 1. Razine kulture organizacije[40]

Ipak, razine kulture organizacije (slika 1.) treba pojasniti. Naime, Hofstede [41] upozorava da *„nacionalna i organizacijska kultura nisu sasvim usporedivi fenomeni. (…) Razlike u vrijednosnim obrascima tipične su za nacionalnu, a razlike u praksi za organizacijsku kulturu. (…) To je posljedica različitog ambijenta u kojem se pojedinci socijaliziraju prema vrijednosti,*

[37] Donat, B. (ur.) (1984), Filozofijski rječnik. III dopunjeno izdanje, Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske, str. 183.

[38] Žugaj, M. i Cingula, M. (1992), Temelji organizacije. Varaždin: Foing, str. 207.

[39] Ibidem, str. 207.

[40] Drljača, M. (2005), Kultura kvalitete i organizacije, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti – Opatija, 18.-20.05.2005., preuzeto: preuzeto: http://kvaliteta.inet.hr/t_Kultura%20kvalitete%20i%20organizacije.pdf (16.08.2020.)

[41] Hofstede, G. (i sur.) (1990.), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, op.cit., str. 291.

odnosno prema pogledu prakse.“[42] Vrijednosti su ujedno nepisane norme, način na koji se nešto čini. Vrijednosti su element koji je najteže detektirati, jer to su ujedno uvjerenja, a uvjerenja kreiraju stavove. To mogu biti i ideali ili načela ponašanja. To mogu biti običaji i rituali. To su ujedno nevidljive spone koje ljude drže zajedno ili ih razdvajaju.

2.2. Interpretacija organizacijske kulture

Interpretacija kulture u organizacijskoj teoriji otežano postiže konsenzus. Potrebno je spomenuti da se uz pojam kultura, nerijetko koriste i drugi pojmovi, primjerice: *„identitet, ličnost organizacije, moral zaposlenika, zadovoljstvo u poslu, ideologija organizacije, radna atmosfera, organizacijska klima, imidž poduzeća. Organizacijska kultura je širi model koji obuhvaća niz prethodno navedenih pojmova.“*[43]

Neki od pristupa definiranja organizacijske kulture su sljedeći:

- Najjednostavnija definicija organizacijske kulture, možda bi mogla glasiti: *"tako mi radimo ovdje"*. Tu jednostavnu definiciju postavili su Deal i Kennedy 1988. godine. [44]
- *„Organizacijska je kultura sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća.“*[45]
- *„Organizacijska kultura je skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeruju ponašanje u organizaciji. Ona osigurava smisao članovima organizacije.“*[46]
- *„Kulturu organizacije čine njezini članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja i odnosi prema radu i samoj organizaciji.“* [47]

Definicija kulture koju je ponudio Schein, glasi: *"Kultura se može definirati kao a) obrazac temeljnih pretpostavki, b) koji je izumila, otkrila ili razvila određena grupa, c) dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, d) a koji se pokazao*

---

[42] Ibidem, str. 291.

[43] Bahtijarević-Šiber, F. (1994.), Prilog istraživanju organizacijske klime, Računovodstvo revizija i financije, 5, str. 38.

[44] Brčić, R. (2002.), Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, Ekonomski pregled, 53, 11-12, str. 1049.

[45] Sikavica, P., Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija. op.cit. str. 596.

[46] Burke, W., Litwin, G. H. (1992.), Organisational culture. Journal of management, 3, str. 532.

[47] Bennett, R. (1994.), Management, Zagreb, Informator-Potecon, str. 101.

dovoljno dobrim da je smatran valjanim, pa stoga e) treba poučiti nove članove kao f) ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme."[48]

Pojašnjenje organizacijske kulture može biti i sljedećeg sadržaja: *„Organizacijska kultura, odnosno kultura bilo koje skupine ljudi je skup uvjerenja, navika, prakse i načina razmišljanja koji oni međusobno dijele kroz zajednički boravak i rad. To je skup pretpostavki koje ljudi bez pitanja, jednostavno prihvaćaju u međuutjecaju s drugima. Na vidljivoj razini kultura skupine uzima oblik ritualnog ponašanja, simbola, mitova, priča i zvukova."*[49]

Prema navedenim definicijama, može se uočiti raspon obuhvata kulture u organizacijskom okruženju, ali i izvan organizacijskog konteksta. Stoga valja spomenuti i antropologiju. *„Antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, njezine su spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacione teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji."*[50]

2.3. Temeljni elementi organizacijske kulture

Prethodno navedene definicije organizacijske kulture upućuju na različita tumačenja. Također opis organizacijske kulture nerijetko biva prožet terminima koji nisu istovjetni organizacijskoj kulturi, ali ju čine. Analizirajući radove autora o elementima organizacijske kulture, primjerice, Buble[51], navodi sljedeće sastavne elemente: *„trajne vrijednosti, norme i običaji, komunikacije i jezik, simboli i rituali, priče i mitovi, te tabui i obredi."* [52] Novost je uključivanje tabua kao elementa organizacijske kulture. „*Tabui su ono o čemu se ne smije govoriti, raspravljati ili u koje se ne smije zadirati, odnosno za koje se ne smije pitati."*[53] Megginson, Mosley i Pietri Jr. smatraju da organizacijsku kulturu, uz već navedene, čine i: *„obredi, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi i legende."*[54]

---

[48] Schein, E. H. (1990.), Organizational culture, American Psychologist, 45, 2, str. 111.

[49] Stacey, D. R. (1997.) Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate, zagreb, str. 41.

[50] Jambrek, I., Penić, I., (1991.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, v. 29., br. 2., str. 1181-1206., str. 1187.

[51] Buble, M. (i sur.) (1997.), Strategijski management, Split, Ekonomski fakultet, str. 113.

[52] Ibidem, 113.

[53] Anić, V. i Goldstein, I. (1999.), Rječnik stranih riječi. I izdanje, Zagreb: Novi Liber, str. 1251.

[54] Megginson, L.C., Mosley, D.C., Pietri Jr., P.H. (1989.), Managment, Concepts and Applications. New York: Harper and Row, str. 377.

Obredi postaju dio kulture organizacije i planiraju se unaprijed kako bi se izrazili određeni motivacijski efekti, po uzoru na heroje koji su ostvarili značajne uspjehe, a u organizaciji egzistiraju kao postavljeni standard. Naratori imaju ulogu pripovjedača priča. Priče mogu biti poticajne ili negativne, najčešće vezane uz događaje u organizaciji, pa kreiraju zdravo i poticajno okruženje ili tešku klimu. Propovjednici imaju ulogu nagovještavanja budućih događaja u organizaciji, kako bi se s vremenom takve najave prihvatile kao svoje vlastite. Doušnicima je uloga da izvještavaju o stanju u organizaciji i ujedno utječu na korekciju odstupanja u ponašanju. Tračeri su osobe koje komunikacijom prenose informacije unutar kolektiva i utječu na nepovjerenje među ljudima. Špijuni su osobe koje mogu raditi za interes organizacije ili protiv nje.[55]

Elementi organizacijske kulture govore u prilog stupnju razvijenosti svijesti pripadnika organizacije, te u prilog stupnju transparentnosti koju organizacija odašilje prema unutra i prema van. Spomenimo još podjelu elemenata organizacijske kulture prema Bahtijarević-Šiber, gdje navodi: *„vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikacije, te simbole.“* [56]

Općenito uzevši, elementi organizacijske kulture su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Ove tri komponente određuju kakva će organizacijska kultura biti u organizaciji.

2.3.1. Vrijednosti unutar organizacije

Vrijednosti unutar organizacije mogu se podijeliti u četiri kategorije:

- *„osnovne vrijednosti,*
- *aspirativne vrijednosti,*
- *karakteristike dopuštenog ponašanja i*
- *slučajne vrijednosti*.“[57]

Prvu kategoriju čine osnovne vrijednosti. Osnovne vrijednosti predstavljaju temeljne principe poslovanja, usmjeravaju rad organizacije i diferenciraju jednu organizaciju od druge. Aspirativne vrijednosti zrcale motivaciju, obično u okolnostima u kojima nedostaje poriva ili

[55] Prema: Zvonarević, M. (1985.), Socijalna psihologija, Zagreb, Školska knjiga, str. 310-311.

[56] Bahtijarević-Šiber (i sur.) (1991.), Organizacijska teorija. Zagreb, Informator, str; 204.

[57] Drljača, M. (2005.), Kultura kvalitete i organizacije, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti – Opatija, 18.-.20.05.2005., preuzeto: http://kvaliteta.inet.hr/t_Kultura%20kvalitete%20i%20organizacije.pdf (14.08.2020.)

je organizacija suočena s nekim vidom krize. Sljedeća razina u sustavu vrijednosti kreira koncept dopuštenog ponašanja, ili minimum koji se tolerira. Uz navedene postoje i tzv. slučajne vrijednosti koje se razvijaju bez poticanja od strane menadžera i s vremenom jačaju, a odraz su rutine ili osobnosti zaposlenih (tablica 1.).

Tablica 1. Kategorije vrijednosti kulture organizacije

R.b.	Kategorija vrijednosti	Karakteristike
1.	Osnovne vrijednosti	- duboko ukorijenjene u principu poslovanja organizacije - često utvrđuju način na koji organizacija radi - pokazuju posebnost organizacije u odnosu na druge i moraju se držati pod kontrolom
2.	Aspirativne vrijednosti	- potrebne su organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve, a trenutno joj neke od tih karakteristika nedostaju - može ih se stvoriti izgradnjom nove strategije ili iz nužde (kada organizacija mijenja tržište ili industriju)
3.	Karakteristike dopuštenog ponašanja	- jednostavno reflektira minimalno ponašanje i socijalni standard koji zaposleni moraju zadovoljiti
4.	Slučajne vrijednosti	- razvijaju se spontano bez nekog snažnog poticanja od strane menadžmenta i s vremenom jačaju - uobičajeno predstavljaju rutinske interese ili osobnosti zaposlenih

I.zvor: Drljača, M. (2005), Kultura kvalitete i organizacije, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti – Opatija, 18. do 20.05.2005., preuzeto: http://kvaliteta.inet.hr/t_Kultura%20kvalitete%20i%20organizacije.pdf (14.08.2020.)

Drugim riječima, *„organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju i što bi se trebalo dogoditi.“*[58]

Mohan se predvodi vrijednosnom orijentacijom i razlikuje pet dimenzija organizacijske kulture. Riječ je o orijentacijama prema: *„ljudskoj prirodi, npr. dobar-zao; prema okolini: nadmoćnost-podjarmljenost; prema vremenu: orijentacija na prošlost, sadašnjost, ili na budućnost; prema djelatnosti: aktivnost ili pasivnost i prema odnosima: hijerarhijskim ili timskim odnosima.“*[59]

[58] Žugaj, M. i sur. (2004.), Organizacijska kultura, Tiva, Varaždin, str. 10.

[59] Mohan, M. L. (1993.), Organizational Communication and Cultural Vision; Approaches for Analysis. Albany: State University of New York Press, str. 17-19.

2.3.2. Organizacijska klima

Organizacijska klima predstavlja *„način kako djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu. To je ujedno i radna atmosfera podržana iskustvom i shvaćanjem, odnosima među zaposlenima te odnosom zaposlenih prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti.“*[60]

Organizacijska klima usko je vezana uz menadžerski stil ili ponašanje menadžmenta. Način na koji se nadređeni ponašaju prema zaposlenicima, uvelike određuje percepciju ozračja radne okoline. Organizacijska klima može se brže mijenjati nego što je moguće mijenjati organizacijsku kulturu. Organizacijska klima je doživljaj, osjećaj, koji se može poticati i usmjeravati. Menadžerski stil, stil upravljanja, kreira ozračje (klimu) sukladno željenom efektu.

2.3.3. Menadžerski stil

Funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, kadroviranje, upravljanje i kontrola. Način na koji će menadžment provoditi funkcije, uvelike utječe ne samo na organizacijsku klimu, već i na organizacijsku kulturu. *„Modeli vodstva mogu biti različiti, a teorija ih klasificira u tri osnovne skupine. To su: modeli osobina, bihevioralni modeli i kontingencijski modeli.“*[61]

- Model osobina je najstariji model i sastoji se od tri faze razvoja: (1) teorija velikih ljudi, (2) rani profil osobina i (3) suvremeni profil osobina.
- Bihevioralni modeli vodstva proizlaze iz istraživanja ponašanja vodstva i koncipiraju tri klasična stila. To su: (1) autoritaran stil, (2) demokratski stil i (3) laissez-faire stil.
- Kontingencijski model proizlazi iz šireg poimanja okruženja u kojem organizacija ostvaruje svoje ciljeve, a vodstvo reflektira sposobnost vođenja u određenim okolnostima. [62]

U organizacijama je najčešće zastupljena mješavina navedenih modela. U svakom slučaju, menadžment je ključan pri planiranju, oblikovanju i prezentiranju željene organizacijske kulture. Također valja razmotriti i obilježja organizacije kao cjeline, njezinu veličinu, razvijenost, dislociranost u prostoru, organizacijsku strukturu, stupanj specijalizacije i podjelu rada, ali i viziju i misiju organizacije te strategiju kojom se predvodi.

[60] Žugaj, M. i sur. (2004.), Organizacijska kultura, op.cit., str. 10.

[61] Buble, M. (2000.), Management., op.cit., str. 525.

[62] Više u Buble, M, (2000.), Management, op.cit. str. 525.

Promijeniti kulturu, znači utjecati na promjene u ponašanju, razmišljanju, vrijednostima. To su teško promjenjive dimenzije jer se ljudsko biće predvodi navikama (naučenim ponašanjem).

2.4. Vrste organizacijske kulture

Vrste i varijacije organizacijske kulture mogu se sažeti u šest kategorija s krajnostima. To su: jaka/slaba kultura, jasna/nejasna kultura, izvrsna/užasna kultura, postojana/prilagodljiva kultura i participativna/neparticipativna kultura (tablica 2.).

Tablica 2. Vrste organizacijskih kultura

Dominantna kultura	◄ · ►	Supkultura
Jaka kultura	◄ · ►	Slaba kultura
Jasna kultura	◄ · ►	Nejasna kultura
Izvrsna kultura	◄ · ►	Užasna kultura
Postojana kultura	◄ · ►	Prilagodljiva kultura
Participativna kultura	◄ · ►	Neparticipativna kultura

Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija, Zagreb, Informator, str. 371.

Prema Sikavica, kultura može biti dominantna. To je kultura o kojoj jednako misli većina članova organizacije. Ako je dominantna kultura opsežna i ako je podržavaju članovi organizacije, onda organizacija ima jaku kulturu. Suprotnost jakoj kulturi je slaba kultura. Slabu kulturu ne podržavaju članovi organizacije i malo je zajedništva o specifičnim vrijednostima. Prema jasnoći i prepoznatljivosti kultura može biti jasna i nejasna. Jasna je kultura ona kultura koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva, kako članovima organizacije tako i onima izvan nje. Nejasnu kulturu nije lako prepoznati, ona je posljedica čestih promjena menadžmenta. Prema odlikama organizacijske kulture, organizacijska kultura može biti izvrsna i užasna. U izvrsnoj kulturi postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti, a zaposleni se osjeća članom velike obitelji. Užasna kultura je suprotnost izvrsnoj kulturi. Ta se kultura prepoznaje po kriznom menadžmentu, konfuziji, po tome što je radna klima loša i neugodna. Sa stajališta postojanosti kultura može biti postojana i prilagodljiva. Postojanu kulturu imaju one organizacije koje posluju u stabilnom okruženju, za razliku od organizacija koje djeluju u promjenjivom okruženju, pa za njih kažemo da imaju promjenljivu ili adaptabilnu kulturu, odnosno prilagodljivu kulturu. Prema razini participacije koja postoji među članovima organizacije, kultura može biti participativna i neparticipativna.[63]

[63] Prema: Sikavica, P., Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija., op.cit., str. 601- 605.

"Što je organizacija veća i složenija, veća je vjerojatnost da će se u njoj pojaviti više od jednoga tipa kulture"[64]. Pritom se organizacijska kultura može razlikovati među različitim odjelima ili radnim jedinicama, strukama, grupama poslova i sl.

Schein[65] razlikuje tri tipa organizacijske kulture koji se mogu identificirati prema specifičnim skupinama zanimanja. On prvi tip povezuje uz "operatore", tj. konkretne izvršitelje koji proizvode dobra, ili pružaju usluge, i time realiziraju osnovni zadatak organizacije. Drugi se tip organizacijske kulture odnosi na inženjere i druge stručnjake koji oblikuju i održavaju osnovnu tehnologiju rada neke organizacije. Treći tip predstavlja kulturu glavnog rukovodnog osoblja.[66]

Hofstede (i sur.) razlikuju šest dimenzija kulture prema organizacijskoj praksi i to:

- *„orijentacija na proces odnosno rezultate,*
- *orijentacija na zaposlene odnosno na posao,*
- *orijentacija na organizaciju odnosno profesionalni tip kulture,*
- *otvoreni odnosno zatvoreni sustav,*
- *blag odnosno čvrst nadzor i*
- *pragmatičan, na korisnike orijentiran odnosno normativni tip kulture.“* [67]

„Menadžeri, osobito vrhovni menadžeri, stvaraju klimu u poduzeću. Njihove vrijednosti utječu na usmjerenost tvrtke.“[68]

Prema Sikavica[69], organizacijska kultura je pod utjecajem većeg broja čimbenika. Utjecaji mogu biti:

- *„timska orijentacija ili stupanj u kojem se rad organizira oko timova, a ne oko pojedinaca;*
- *orijentacija na ljude ili stupanj u kojem odluke menadžmenta vode računa o učincima na ljude u organizaciji;*

[64] Randall R. A. (1988.), Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis. Human Relations 41, 2, str. 142.

[65] Schein, E. H. (1996.), Culture: The Missing Concept in Organization Studies, Administrative Science Quarterly, 41, 2, str. 232.

[66] Prema: Schein, E. H. (1996.), Culture: The Missing Concept in Organization Studies, op.cit, str. 232.

[67] Hofstede, G. (i sur.) (1990.), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, op.cit., str. 302-304.

[68] Weihrich, H. i Koontz, H. (1994.), Menadžment., op.cit., str. 335.

[69] Sikavica, P. i dr. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 420.

- *orijentacija na rezultate i ishode ili stupanj u kojem se menadžeri fokusiraju na rezultate, a ne način njegova postizanja;*
- *pozornost na detalje ili stupanj u kojem se od zaposlenika očekuje da budu precizni i analitični i posvećuju pozornost detaljima;*
- *inovacije i rizik ili stupanj u kojem se zaposleni potiču na inovativnost i rizik;*
- *stabilnost ili stupanj u kojemu organizacijske odluke i akcije održavaju status quo te*
- *agresivnost ili stupanj u kojem su zaposleni agresivni i kompetitivni, a ne kooperativni.“*[70]

Vrste organizacijske kulture imaju svoju funkciju. U nastavku više o funkcijama.

2.5. Funkcije organizacijske kulture

Kultura društva je *„sustav normi“*[71] koje proizlaze iz povijesti, nacionalne pripadnosti, etike, morala i religije. U organizacijama koje nastaju s ciljem trajnog obavljanja privrednih ili javnih, neprivrednih djelatnosti, organizacijsku kulturu se planira, provodi i/ili mijenja i dio je strategije organizacije. Organizacije koje posluju u različitim kulturološkim okruženjima, moraju voditi brigu o prilagodbi organizacijske kulture kulturi lokaliteta, odnosno ljudima.

Menadžment ljudskih potencijala ili menadžment ljudskih resursa, bavi se ljudima u organizaciji. Bahtijarević-Šiber funkcije upravljanja ljudskim potencijalima/resursima povezuje s internim i eksternim faktorima utjecaja, te navodi da se *„od vanjskih faktora posebno ističu: A – ekonomski sustav, B – institucionalni faktori, C – tržište rada i D – kulturu društva. Od unutarnjih faktora ističe: A – upravljanje (menadžment), B – veličinu organizacije, C – vrstu djelatnosti i tehnološku opremljenost rada, D – faze razvoja organizacije i E – organizacijsku kulturu.“*[72] Organizacijska kultura ima četiri primarne funkcije, a to su: „*pružanje osjećaja identiteta i pripadnosti, postizanje odanosti zaposlenih, stvaranje stabilnosti i strukturiranje zaposlenih*“[73]. Ukoliko usporedimo različita podneblja, rezultati mogu biti vrlo različiti.

[70] Prema: Sikavica, P. i dr. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 420.

[71] Županov, J. (1994), predgovor u: Jokić, B. (1994), Poduzeće u promjeni, Zagreb: Alinea.

[72] Bahtijarević-Šiber, F. (1990.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 77.

[73] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R (2004): Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, op.cit., str. 18.

Marušić[74] opisuje obilježja kulture u centraliziranim i decentraliziranim poduzećima, uspoređujući njemački, izraelski, kineski i hrvatski model. Prema Marušić, u decentraliziranim poduzećima u Njemačkoj organizacijsku kulturu prvenstveno određuje: poduzetništvo, konkurencija, orijentacija na tim, ambicija, delegiranje autoriteta i odgovornosti. Ukoliko su poduzeća centralizirana, tada se organizacijska kultura usmjerava prema solidarnosti, stabilnosti, izravnosti i odgovornosti. U Izraelu organizacijsku kulturu u decentraliziranim poduzećima prvenstveno određuju: prenošenje ovlasti na zaposlene, konkurencija, otvorenost za promjene, orijentacija na profit, odgovornost prema potrošaču. Ukoliko je poduzeće centraliziranog tipa, tada je organizacijska kultura odraz patrijarhalnosti, lojalnosti, reda, naglasak je na unutrašnjim odnosima (ne na potrošače). U Kini organizacijska kultura u decentraliziranim poduzećima određena je vrijednostima vođe kroz odgovornost prema firmi i dioničarima, određena je poduzetništvom, konkurencijom, pragmatizmom i duhom napretka gdje je karizmatski vođa model, a poduzeće funkcionira kao obitelj. Ukoliko je riječ o centraliziranim poduzećima tada organizacijska kultura predstavlja vrijednosti vođe; vlast, partiju, lojalnost, jedinstvo, privrženost. U Hrvatskoj u decentraliziranim poduzećima se organizacijska kultura vezuje uz odgovornost prema dioničarima, uz poduzetništvo, pragmatizam, orijentaciju na brzu zaradu, izbjegavanje socijalne odgovornosti, a vrijednosti rukovoditelja su netransparentne. U centraliziranim organizacijama organizacijska kultura odražava patrijarhalnost, poduzetništvo, vrijednosti (ne norme), takmičenje, ambiciju, pragmatizam, velike distance moći, elitističke vrijednosti (jači/slabiji), individualizam te utjecaj moći izvana.[75]

Bahtijarević-Šiber i dr.[76] ističu da je kultura u funkciji socijalnog identiteta, budući da članovima pruža norme i standarde ponašanja: određuje kriterije ispravnog i neispravnog, dobra i zla. Kultura daje osjećaj pripadnosti i svojim članovima pruža sigurnost i štiti ih; pruža osnovu za zajedničke interpretacije i značenje događaja. Kultura grupi daje jedinstvenost i razlikovnost u odnosu prema drugima, dok istodobno akcije čini jednostavnijima i učinkovitijima. Kultura osigurava bolje međusobno razumijevanje i komuniciranje, te omogućuje predviđanje ponašanja i reagiranje drugih.[77]

---

[74] Marušić, S. (2001.), Upravljanje ljudskim potencijalima, III. Izmijenjeno dopunjeno izdanje, Adeco, Eiz, Zagreb, str. 28.

[75] Prema: Marušić, S. (2001.), Upravljanje ljudskim potencijalima, op.cit., str. 27 i 28.

[76] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.), Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 402.

[77] Prema: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.), Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 402.

2.6. Oblikovanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura se uvodi i oblikuje s ciljem da podrži ispunjavanje svrhe organizacije, odnosno da kreira preduvjete za željeno ponašanje članova organizacije, kojim ponašanjem se podupire ispunjenje svrhe organizacije, primjerice:[78]

- *„određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije. Usmjerava i ponašanje menadžmenta i zaposlenih,*
- *osnovni je i najefikasniji instrument realizacije strategije. Bez odgovarajuće kulture strategiju jednostavno nije moguće realizirati,*
- *omogućuje da vizija organizacijskog razvoja postane transparentna i zajednička svim članovima organizacije. Usmjerava individualnu i grupnu organizacijsku energiju u postizanje specifične misije i ciljeva organizacije,*
- *najjači je i najveći organizacijski kontrolni sustav. Zamjenjuje formalne mehanizme koordinacije i kontrole i eliminira formalna pravila i propise. Osigurava autonomiju djelovanja i samokontrolu zaposlenih,*
- *specifičan je distinktivni psihološki prostor koji osigurava integritet i imidž organizacije prema unutra i prema van,*
- *njezina svrha je unificiranje socijalne dimenzije organizacije i pružanje zajedničkog modela ponašanja zaposlenima,*
- *smanjuje kompleksnost i neizvjesnost, filtrira i kodira utjecaje okoline,*
- *integrira različite podsustave organizacije i organizacijske i individualne ciljeve,*
- *ima ulogu katalizatora koji stvara motivaciju i inicira aktivnost,*
- *kultura je osnovni izvor svrhe i stabilnosti organizacije, osigurava kontinuitet djelovanja.“* [79]

„Da bi se kulturu stavilo u funkciju organizacije, neophodno je organizacijsku kulturu komunicirati kroz jasno postavljenu viziju, misiju organizacije.“ [80] Ipak, organizacijska kultura u privatnom (realnom) sektoru (mikro, malom ili velikom poduzeću) će imati različito polazište u poimanju svrhe organizacije i organizacijske kulture, u odnosu na poduzeća koja su osnovana od strane države ili jedinica lokalne (regionalne) samouprave. Organizacijska kultura će biti

[78] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 415.

[79] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 415.

[80] Više o procjenama performansi zaposlenih u Buble, M. (2000.), Management, op.cit. str. od 435 do 442.

različita kod organizacija koje posluju pod pritiskom konkurencije, u odnosu na organizacije koje obavljaju djelatnost u stabilnim uvjetima i od posebnog su državnog interesa. Organizacijska kultura će biti različita i ovisno o sektoru (pretežite djelatnosti) organizacije, itd. Ukoliko organizacija ima preduvjete za implementaciju funkcije menadžmenta ljudskih resursa (podaci ukazuju da je 98% do 99% tvrtki statistički svrstano u kategoriju mikro, malih i srednjih poduzetnika), tada bi *„ ... uloga menadžmenta ljudskih potencijala imala dva zadatka. Prvi je zadatak podrška ostvarivanja konkurentskih prednosti pomoću ljudi, a druga je da kvalitetan menadžment ljudskih potencijala doprinosi uspješnosti organizacije.“*[81]

Konačno, i najvažnije, oblikovanje organizacijske kulture zadire u sve sfere organizacije: stvaralačke, higijenske, ekonomske, duhovne, kulturne, društvene, religiozne i etičke. Uz navedeno, svi procesi moraju biti osjetljivi na različitosti među ljudima kako se ne bi potaklo na neosjetljivost ili diskriminaciju ili nepravdu. Istodobno, ulaskom i izlaskom ljudi iz organizacije, mijenjaju se polazišta oko usvajanja postojeće kulture, a stvaraju se pretpostavke stalnih modifikacija zbog ulaska novih pojedinaca. Sve to doprinosi procesu oblikovanja organizacijskog ponašanja.

[81] Pološki Vokić, N (2004.), Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled 55 (5-6), str. 457 i 458.

3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Zadovoljstvo je osjećaj (nije emocija). Osjećati se zadovoljno, podrazumijeva da su očekivanja i stvarnost približne. Ipak, zadovoljstvo zaposlenika ne može biti neovisno o zadovoljstvu poslodavca, i obratno. To je relacija unutar koje obje strane mogu potvrđivati svoje zadovoljstvo… ili nezadovoljstvo. Ključno pitanje je: gdje je ravnoteža između dviju strana?

Mullins[82] je ponudio tablicu u kojoj navodi pet područja bitnih za pregovore prilikom sklapanja uzajamnog odnosa između poslodavca i posloprimca. Pet glavnih područja su: (1) područje znanja, (2) psihološko područje, (3) područje efikasnosti i nagrade, (4) etičko područje i (5) zadaci (tablica 3.).

Tablica 3. Pet ugovornih područja povezanih sa zadovoljstvom poslom

	Tvrtka	Zaposlenici
Područje znanja	Traži određenu razinu vještina i znanja od svojih zaposlenika ako želi učinkovito funkcionirati	Žele da vještine i znanja koje posjeduju budu iskorišteni te da imaju priliku dalje ih razvijati
Psihološko područje	Treba zaposlenike koji su motivirani da se brinu o interesima tvrtke	Brinu o svojim interesima kao npr. da osiguraju uspjeh, priznanje, odgovornost i status
Područje efikasnosti i nagrade	Provođenje standarda kvalitete i razvijanje sustava nagrađivanja	Traže nagradu koja im pripada za uloženi trud
Etičko područje	Traže zaposlenike koji će prihvatiti etički kodeks tvrtke te vrijednosti tvrtke	Žele raditi za tvrtku gdje su etičke i moralne vrijednosti slične njegovima
Zadaci	Traži zaposlenika koji će prihvatiti sve zadatke, bez obzira čine li mu se teškima ili nemogućima za riješiti	Teže zadacima koji su u skladu sa njhovim opisom posla

Izvor: Mullins J. L., (2010.), Management and organisational behaviour, Prentice Hall, London, str. 283.

Ukoliko pogledamo očekivanja poslodavca (tvrtke), vidimo da je poslodavac pripremio objektivno definirane zahtjeve i zadatke koje stavlja pred zaposlenika. Zaposlenik će iste zahtjeve promatrati subjektivno. Ukoliko obje strane usuglase stavove, može se očekivati da će u budućnosti i jedna i druga strana imati koristi od stupanja u uzajamni odnos.

Pogledajmo u nastavku, kako i zašto pojam „zadovoljstvo“ pronalazi svoje mjesto u organizaciji.

[82] Mullins J. L. (2010.), Management and organisational behaviour, Prentice Hall, London, str. 283.

3.1. Pojmovno određenje zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo zaposlenika u vrijeme početka industrijalizacije nije bilo u središtu zanimanja poslodavaca. Tržište rada bilo je povoljno, a poslodavci nisu trpjeli ograničenja za organizirati proizvodnju (poslovanje) kako su željeli. S vremenom se odnosi na tržištu rada mijenjaju. Radnici ostvaruju veća prava, a poslodavcima se povećava odgovornost prema zaposlenicima. Istodobno, razvija se konkurentsko okruženje, pa su poduzeća orijentirana na povećanje stabilnosti i smanjenje fluktuacije. Razvoj organizacije i podjela poslova, zahtijevala je obuku i obrazovanje radne snage, pa je radnik počeo dobivati na vrijednosti, a poslodavac je nastojao produktivne radnike zadržati. Pregled povijesti ukazuje da je uslijed globalnih kriza i ratova, dolazilo do promjena u proizvodnim i uslužnim procesima, a povećanje znanja omogućilo je i poslodavcima i zaposlenicima da ujednačeno nastupaju u pregovorima o interesima pojedinih strana. Pojava sindikata i uvođenje zakonskih okvira, unaprijedilo je transparentnost obiju strana, ali se otvorilo i mnoga dijaloška područja o kojima se nastoji postići konsenzus unutar prostora radničke i poduzetničke dimenzije. Činjenica da jedni bez drugih ne mogu, vodi prema postizanju većih prava ali i obaveza, kako jedne tako i druge strane.

Teorija o zadovoljstvu zaposlenika i teorija o zadovoljstvu radom, proučava čimbenike koji potiču ili unazađuju zadovoljstvo u radnom okruženju. Da bi se zadovoljstvo, kao željeno stanje, moglo detektirati i poticati, neophodno je razumjeti, što zadovoljstvo jest. Definicije su brojne, primjerice:

- *„Ljudi su zadovoljni dok god smatraju da je njihov posao u skladu s njihovim vrijednostima.“*[83]
- *„Zadovoljstvo poslom definiramo kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.“*[84]
- *„Zadovoljstvo poslom definira se i kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu (poduzeće, rukovoditelje, suradnike, organizaciju rada).“*[85]

Zadovoljstvo zaposlenika važno je pri upravljanju ljudskim resursima. Kvalitetan kadar je istodobno i zadovoljan kadar.

---

[83] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., (2006.), Menadžment ljudskih potencijala, 3. izdanje, Mate, Zagreb, str. 321.

[84] Ibidem, str. 321.

[85] Marušić, S. (2006.), Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 247.

Marušić zadovoljstvo poslom tumači kroz sljedeće: [86]

- *„Zadovoljstvo poslom je funkcija vrijednosti; definirana kao „ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići.“*
- *Naglašava da različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje su vrijednosti važne;*
- *Treći važan aspekt je percepcija; nečija percepcija o sadašnjoj situaciji s obzirom na vrijednosti koje osoba cijeni.“* [87]

Zadovoljstvo poslom je individualni doživljaj ili percepcija. Usporedbu zadovoljstva je teško provesti, jer svaki čovjek na svoj osobit način promatra okruženje i u njemu pronalazi (ili ne pronalazi) razloge zadovoljstva. Osim toga, zadovoljstvo može imati različite dimenzije, odnosno preferencije koje se postižu kroz djelovanje na radnom mjestu: sigurnost ili natjecanje, samostalnost ili uska suradnja na zadacima, važnost i odlučivanje, putovanje, upoznavanje i stvaranje poslovnih kontakata, učenje i stjecanje novih vještina, rad na važnom projektu, itd. U svakom slučaju, zaposlenik će biti zadovoljan ukoliko su njegove osobne vrijednosti u skladu s vrijednostima koje zastupa u ulozi zaposlenika i djeluje u ime i za račun poslodavca.

Poslodavac, s druge strane, lakše i brže ostvaruje poslovne rezultate sa zaposlenicima koji su zadovoljni, koji su motivirani i nastoje svojim zalaganjem opravdati svoje radno mjesto i zadržati ga, radeći na zadacima koji osiguravaju razvoj i rast organizacije. Proučavanja kategorije zadovoljstva zaposlenika, rezultirala su teorijama o zadovoljstvu poslom. U nastavku je pobliže pojašnjena pojedina teorija.

3.2. Osnovne teorije zadovoljstva poslom

Dva su pristupa teorije zadovoljstva. Jedan pristup zadovoljstvo promatra kao centralni osjećaj koji se dijeli na komponente. Drugo polazište je od pojedinačnih aspekata koji kreiraju stavove prema poslu i različitim komponentama posla.[88]

U nastavku su pojašnjeni koncepti ili teorije: Lokova teorija, model obilježja posla, dispozicijska teorija, Adamsova teorija jednakosti i dvofaktorska teorija.

[86] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., (2006.), Menadžment ljudskih potencijala, op.cit., str. 321.

[87] Ibidem, str. 321.

[88] Prema: Marušić, S. (2006.), Upravljanje ljudskim potencijalima, op.cit., str. 247.

3.2.1. Lokova teorija

Lokova teorija kaže da zadovoljstvo poslom postoji u mjeri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom posla. Ishod posla može imati vrlo različito značenje za čovjeka. „Na zadovoljstvo ne utječe samo veličina nagrade već i koja se nagrada prima odnosno da li za uloženi trud radnik dobiva one nagrade koje on misli da je zaslužio.“[89]

Drugim riječima, zaposlenik može težiti samo materijalnoj kompenzaciji i zadovoljstvo vidi u povećanju plaće koja je vezana uz zalaganje i rezultate. Za razliku od ove situacije, drugi radnik neće biti motiviran povećanjem plaće, ali mu je važno da bude priznat od kolektiva za doprinos ili rezultate koje ostvaruje. Treća varijanta je da i plaća i priznanje neće biti izvor zadovoljstva, nego misija koju zaposlenik provodi (npr., viši cilj). Ovisno o vrsti posla, o profilu zaposlenika, menadžment treba prepoznati motivaciju kod zaposlenog te ga podržati da ostvaruje svoje subjektivne ciljeve uz ostvarivanje ciljeva organizacije.

3.2.2. Model obilježja posla

Prema ovom modelu, zadovoljstvo se pripisuje objektu (predmetu i sredstvima rada), odnosno ideja je da će zadovoljstvo biti prisutno ako *„se poslovi razlikuju u mjeri u kojoj uključuju pet temeljnih dimenzija, a to su: vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratna informacija*.“[90]

Drugim riječima, posao mora biti smislen, mora postojati odgovornost za rad i rezultate. Ukoliko zaposleniku nije jasan postupak ili operacija, odnosno ne povezuje svoj doprinos s cjelinom aktivnosti, vrlo je vjerojatno da će doći do zamora i nezadovoljstva. Zaposlenik mora sebe doživjeti kao bitnu kariku u organizacijskom okruženju i svoj doprinos radom može razlikovati od rada drugih u organizaciji. Ovaj kriterij je bitan, jer će zaposlenik biti motiviran da razvija svoje vještine i da zadatke obavlja preciznije ili uspješnije. Ovaj moment ukazuje i na određenu autonomnost u radu, pa je zaposlenik u mogućnosti poboljšati procese i/ili pronaći novi način rada koji je povoljniji ili ekonomičniji. Povratne informacije su bitne kao za zaposlenika, tako i za poslodavca (organizaciju), jer na taj način se iskustvo prenosi, a smanjuju se mjesta pogrešaka, odnosno poboljšavaju se procesi i postupci.

---

[89] Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf; preuzeto: 11.07.2020.

[90] http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php, preuzeto: 16.07.2020.

3.2.3. Dispozicijska teorija

Dispozicijska teorija polazi od psihološkog profila zaposlenika. Pri tome se procjenjuju četiri obilježja zaposlenika. To su: samopoštovanje, vjera u svoje sposobnosti, stupanj samokontrole i stupanj neurotičnosti.

Dispozicijska teorija zastupa stajalište da kod zaposlenika s višom razinom samopoštovanja i samoučinkovitosti, može se očekivati i veća razina zadovoljstva na poslu.

3.2.4. Adamsova torija jednakosti

Adamsova teorija jednakosti polazi od pretpostavke da: *„ukoliko se s ljudima postupa (ne)pravedno to bitno utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, te može dovesti do promjena u ponašanju.“*[91] Zaposlenici koji smatraju da se prema njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike, reagiraju. Neki će promijeniti svoj rad ili kvalitetu rada. Neki će pokušati utjecati na promjene. Međutim, ukoliko pokušaji ne budu uspješno prihvaćeni, zaposlenici su spremni promijeniti svoj stav u odnosu na prvotnu nepravdu. Za razliku od ovih koji će promijeniti svoj stav, oni koji ne žele promijeniti svoj stav, otići će iz organizacije.

„Osnovne postavke teorije jednakosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, kod kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti.“[92] Detektiranje i rješavanje problema je posao menadžmenta. Stoga je bitno da nadređeni poznaju svoje zaposlenike u mjeri da mogu na vrijeme primijetiti promjene u ponašanju te poduzeti mjere kako bi sanirali novonastalo stanje.

3.2.5. Dvofaktorska teorija

Herzberg je objasnio da su faktori koji dovode do zadovoljstva ili nezadovoljstva različiti. Prema tome, on navodi da *„suprotno od zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo poslom već rad bez zadovoljstva tj. suprotno od nezadovoljstva poslom nije zadovoljstvo poslom već rad sa zadovoljstvom.“*[93] Ova teorija tvrdi da su karakteristike posla povezane sa zadovoljstvom poslom, dok su različiti čimbenici povezani s nezadovoljstvom. Ekstrinzični faktori (higijenici) i intrinzični faktori (motivatori) su dvije skupine faktora. Ekstrinzični faktori su plaća, odnosi

[91] Teorijska određenja motivacije za rad; http://documents.tips/documents/teorijemotivacije.html, preuzeto: 18.07.2020.

[92] Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf; preuzeto: 11.07.2020.

[93] Mullins J. L. (2010.), Management and organisational behaviour, op.cit., str.265.

na poslu, uvjeti rada, politika, beneficije, sigurnost. Oni su pretpostavka otklanjanja i sprečavanja nezadovoljstva, ali ne i faktori koji mogu djelovati na zadovoljstvo i preko njega na motivaciju za rad. Često se označavaju i kao faktori održavanja, jer smanjuju nezadovoljstvo. Intrinzični faktori (motivatori) poput postignuća, uspjeha, mogućnosti za napredovanjem, odgovornosti, autonomije i slično, su ti koji su izvor zadovoljstva poslom. Njihovo je djelovanje pozitivno te oni povećavaju zadovoljstvo poslom.

3.3. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost

„Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu kao kognitivnu komponentu, osjećaje prema poslu kao afektivnu komponentu te ocjenu posla kao evaluativnu komponentu.“[94] Uspješnost, za razliku od zadovoljstva, može se mjeriti kvantitativnim metodama. S jedne strane, uspješnost organizacije može se detektirati kroz: financijske pokazatelje, učinak po zaposleniku, brojem korisnika i kupaca koje organizacija opslužuje, investicijama koje organizacija ostvaruje, i na druge načine mjerljive u financijskom ili drugačije usporedivom kontekstu. Uspješnost zaposlenih također može biti kvantitativno mjerilo ukoliko je učinkovitost zaposlenika određena normom koju radnik ispunjava, ili na drugi mjerljiv i usporediv način. Uspješnost kao samoocjena ili uspješnost kroz ocjenjivanje performansi zaposlenika od strane nadređenih i/ili kolega, također može biti smjernica u ispitivanju zadovoljstva i uspješnosti.

Zadovoljstvo, kao subjektivan stav, može biti dio organizacijske kulture, odnosno model ponašanja na poslu kojim se potvrđuje stav zadovoljstva radom. U kojoj mjeri će zadovoljstvo kao subjektivni stav, odnosno zadovoljstvo radom kao kolektivni stav, biti odraženo na uspješnost organizacije, teško je unaprijed zaključivati. Naime, organizacije koje su uspješne, već samom potvrdom uspješnosti kao cjeline, zrače određeno zadovoljstvo prema svim članovima na koje se zadovoljstvo replicira. Ipak, valja istaknuti da je i zadovoljstvo i organizacijska klima i organizacijska kultura samo ovojnica koja održava organizaciju u stvaranju konkretnih rezultata. Ljudi su uključeni u sve procese i oni su stvaratelji procesa, pa je vrijedno pažnje ispitati postoji li veza između zadovoljstva zaposlenih i uspješnosti, odnosno je li uspješan zaposlenik ujedno i zadovoljan zaposlenik, te kakva je organizacijska kultura koja promiče uspješnost i zadovoljstvo radom.

[94] Robbins, S. P., Judge, T. A., (2010.), Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 82

Da bi se ponudilo odgovore na postavljena pitanja, u nastavku rada prikazani su rezultati istraživanja provedenog anketiranja na uzorku ispitanika, zaposlenika u poduzeću Hrvatska Elektroprivreda d.d.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA DD“

HEP d.d. je registriran 1995. u Zagrebu, Ulica grada Vukovara 37. Temeljna djelatnost Grupe je proizvodnja, prijenos i distribucija električne energije te kontrola sustava električne energije. Pored navedenih djelatnosti Grupa se bavi i proizvodnjom i distribucijom toplinske energije putem središnjeg toplinskog sustava u Zagrebu, Osijeku i Sisku, prodajom plina na veleprodajnom tržištu, te distribucijom plina na području Osječko-baranjske, Požeško-slavonske i Virovitičko-podravske županije.

4.1. Opći podaci o poduzeću „Hrvatska elektroprivreda d.d.“

HEP d.d. je vladajuće društvo HEP grupe u isključivom državnom vlasništvu te je osnivač i jedini stopostotni vlasnik osnovanih društava. Temeljni kapital iznosi 19.792.159.000 kuna i sastoji se od 10.995.644 redovnih dionica nominalne vrijednosti od 1.800 kuna.[95] Dionice su izdane u nematerijaliziranom obliku i pohranjene u Središnjem klirinškom depozitarnom društvu d.d. pod oznakom HEP-R-A.[96]

HEP grupa sastoji se od vladajućeg društva (matice) "Hrvatska elektroprivreda d.d." i ovisnih društava sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Sloveniji i Mađarskoj.

U tablici 4. navedena su ovisna društva HEP grupe, gdje se vidi da je većinski vlasnik svih poduzeća republika Hrvatska, a osnovna djelatnost pojedinog društva je proizvodnja, prijenos, distribucija, opskrba električnom, toplinskom energijom i plinom, održavanje hidroelektrana, projektiranje i druge djelatnosti kojima se podržava poslovanje HEP grupe.

[95] Grupa Hrvatska Elektroprivreda, Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnih revizora za 2019. godinu, , Zagreb, https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/fin-izvj/konsolidirana/2019//HEP_grupa_revizorsko_2019_konsolidirano.pdf, str. 61.

[96] https://www.hep.hr/investitori/vrijednosni-papiri/vlasnicki-vrijednosni-papiri-dionice/1395

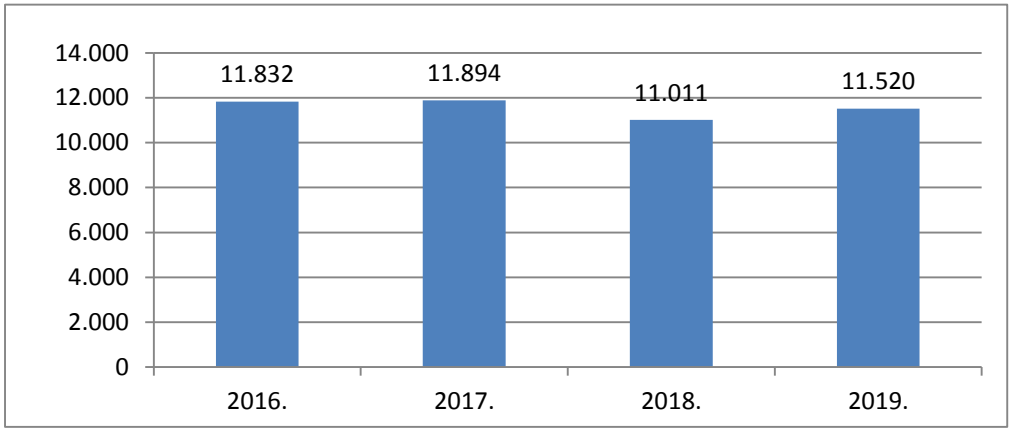
Tablica 4. Ovisna društva HEP grupe na dan 31.12.2019.

R.br.	Ovisno društvo	Zemlja	Udio u (%)	Osnovna djelatnost
1.	HEP-Proizvodnja d.o.o.	Hrvatska	100	Proizvodnja električne energije i topline
2.	Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o.	Hrvatska	100	Prijenos električne energije
3.	HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o.	Hrvatska	100	Distribucija električne energije
4.	HEP ELEKTRA d.o.o.	Hrvatska	100	Opskrba električnom energijom
5.	HEP-Opskrba d.o.o.	Hrvatska	100	Opskrba električnom energijom
6.	HEP-Toplinarstvo d.o.o.	Hrvatska	100	Proizvodnja i distribucija toplinske energije
7.	HEP-Plin d.o.o.	Hrvatska	100	Distribucija plina
8.	HEP ESCO d.o.o.	Hrvatska	100	Financiranje projekata energetske učinkovitosti
9.	Plomin Holding d.o.o.	Hrvatska	100	Razvoj infrastrukture okolnog područja Plomina
10.	CS Buško Blato d.o.o.	BiH	100	Održavanje opreme hidroelektrana
11.	HEP-Upravljanje imovinom d.o.o.	Hrvatska	100	Usluge odmora i rekreacije
12.	HEP NOC Velika	Hrvatska	100	Usluge smještaja i školovanja
13.	HEP-Trgovina d.o.o.	Hrvatska	100	Trgovina električnom energijom i optimiranje rada elektrana
14.	HEP Energija d.o.o. Ljubljana	Slovenija	100	Trgovanje električnom energijom
15.	HEP Energija d.o.o.	BIH	100	Trgovanje električnom energijom
16.	HEP Energjia sh.p.k.	Kosovo	100	Trgovanje električnom energijom
17.	HEP Energija d.o.o.	R Srbija	100	Trgovanje električnom energijom
18.	HEP-Telekomunikacije d.o.o.	Hrvatska	100	Poslovi telekomunikacija
19.	HEP-VHS Zaprešić d.o.o.	Hrvatska	100	Projektiranje i izgradnja višenamjenskog hidrotehničkog sustava
20.	ENERGETSKI PARK KORLAT d.o.o.	Hrvatska	100	Proizvodnja električne energije
21.	PLIN VTC d.o.o.	Hrvatska	100	Distribucija i opskrba plinom
22.	SUNČANA ELEKTRANA POREČ d.o.o.	Hrvatska	100	Proizvodnja električne energije

23.	IE – NEKRETNINE d.d.	Hrvatska	100	Poslovanje nekretninama
24.	LNG Hrvatska d.o.o.	Hrvatska	84,18	Poslovanje ukapljenim prirodnim plinom
25.	Nuklearna elektrana Krško d.o.o.	Slovenija	50	Proizvodnja električne energije

Izvor: "Hrvatska elektroprivreda d.d.", Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnih revizora za 2019. g., str. 76.

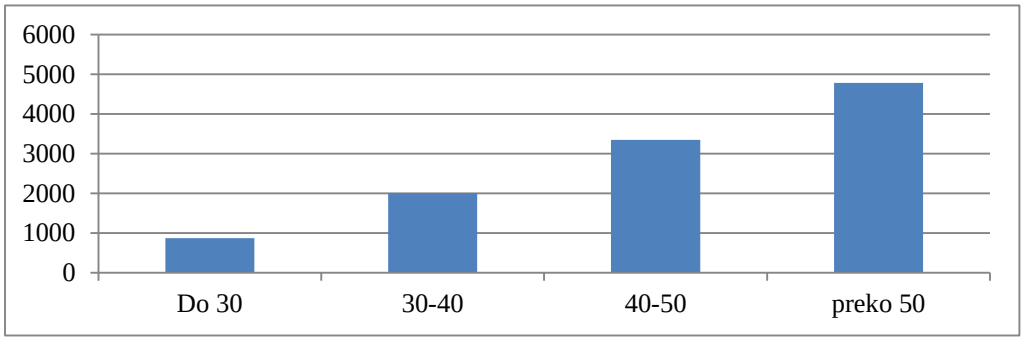
Promatrajući broj zaposlenih u promatranom vremenskom razdoblju, može se uočiti da je u "Hrvatska elektroprivreda d.d." 2017. povećan broj zaposlenih u odnosu na 2016., a potom je broj zaposlenih smanjen u 2018., da bi u 2019. ponovno broj zaposlenih rastao (Grafikon 1.).



Grafikon 1. Broj zaposlenih u HEP Grupi u 2016., 2017., 2018., 2019. godini.

Izvor: Tablica 5.

Struktura zaposlenih na datum 31.12.2018. pokazuje da je najvećim dijelom zaposlenih u dobnoj granici od 40 do 50+ godina starosti.

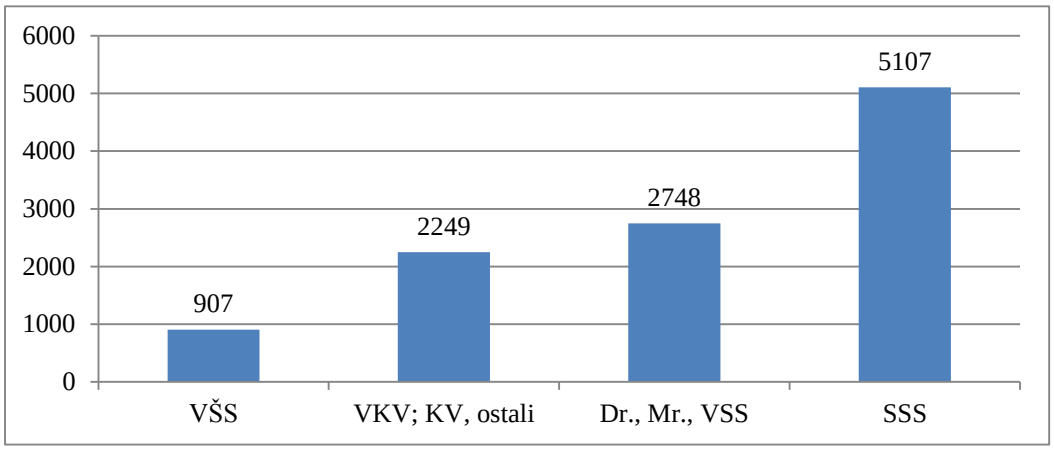


Grafikon 2. Struktura zaposlenih u "Hrvatska elektroprivreda d.d." na dan 31.12.2018.

Izvor: "Hrvatska elektroprivreda d.d.", Konsolidirano godišnje izvješće poslovodstva za HEP Grupu 2018., str. 40.

Struktura zaposlenih prema kvalifikaciji (31.12.2018.) otkriva da je u "Hrvatska elektroprivreda d.d." najvećim dijelom zaposlena populacija sa srednjom stručnom spremom (5.107), odnosno

da ih je s višom i visokom stručnom spremom 3.655. Nekvalificirane radne snage zaposleno je na dan 31.12.2018. bilo 2.249 zaposlenika (grafikon 4.).



Grafikon 3. Zaposlenici prema stručnoj spremi u "Hrvatska elektroprivreda d.d." na dan 31.12.2018.

Izvor: "Hrvatska elektroprivreda d.d.", Konsolidirano godišnje izvješće poslovodstva za HEP Grupu 2018., str. 40.

Prema raspoloživim podacima, "Hrvatska elektroprivreda d.d." je na kraju 2018. godine imala 11.011 zaposlenika, što je 883 radnika manje nego krajem 2017. godine. Od ukupnog broja radnika, 10.731 su zaposleni na neodređeno vrijeme, 120 na određeno vrijeme, 146 je pripravnika na određeno vrijeme i 14 radnika koji imaju prava iz radnog odnosa.[97]

U društvima HEP Grupe registrirano je i djeluje pet sindikata (Hrvatski elektrogospodarski sindikat – HES, Nezavisni sindikat radnika Hrvatske elektroprivrede – NSRHEP, Strukovni sindikat radnika HEP-a – TEHNOS, Sindikat energetike, kemije i nemetala – EKN i Hrvatski elektrodistribucijski sindikat – HEDISS. Radni odnosi i prava radnika u društvima HEP grupe uređeni su Kolektivnim ugovorom za HEP grupu.[98]

Upravljanje ljudskim potencijalima temelji se na implementaciji suvremenih praksi, što pridonosi razvoju znanja i vještina radnika promjenom kojih uspješno ispunjavaju poslovne ciljeve, unapređuju poslovanje, osiguravaju postizanje poslovne izvrsnosti i tržišne konkurentnosti. Standardizirani procesi zapošljavanja i izbora stipendista te uvođenje novih radnika u posao, te praćenje tijeka osposobljavanja pripravnika za samostalan rad uspostavljeni

[97] "Hrvatska elektroprivreda d.d.", Konsolidirano godišnje izvješće poslovodstva za HEP Grupu 2018., str. 39.

[98] "Hrvatska elektroprivreda d.d.", Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnih revizora za 2019. g., str. 41

su i funkcioniraju tako da omoguće odabir najboljih kandidata, njihovu što bržu i uspješniju prilagodbu radnom okruženju te profesionalni i osobni razvoj.[99]

Sustavno upravljanje radnim učinkom kontinuirano se od 2016. godine provodi u društvu HEP-Opskrba d.o.o., te je u 2018. godini završena implementacija istih praksi u društvo HEP Trgovina d.o.o. Time se nastavlja postupno uvođenje navedenog Sustava u tržišno orijentiranim društvima planirano dugoročnom strategijom upravljanja ljudskim potencijalima HEP grupe, a koje za cilj ima transparentno definiranje poslovnih ciljeva i očekivanih rezultata, stalno unaprjeđenje komunikacije između voditelja i radnika, poticanje timskog rada, proaktivnog i inovativnog pristupa poslu. [100]

Vladajuće društvo HEP d.d. kao nositelj osnovanog MAMFORCE COMPANY© standarda, koji se dodjeljuje poslodavcima koji provode obiteljski odgovorne i radno ravnopravne politike upravljanja, kontinuirano unaprjeđuje već postojeće pozitivne prakse koje kao poslodavac provodi u domeni rodne ravnopravnosti i obiteljski odgovornih politika. [101]

4.2. Interpretacija rezultata provedenog empirijskog istraživanja

4.2.1. Opis metodologije istraživanja

Istraživanje je obavljeno tijekom srpnja 2020. godine, pazeći pritom na kolektivne godišnje odmore "Hrvatska elektroprivreda d.d.", odnosno na mogućnost provedbe ankete u što kraćem vremenskom intervalu i što većem obuhvatu ispitanika.

S instrumentalnog i metodološkog pristupa, korištena je on-line anketa sačinjena po predlošku google obrasca, koja je u dogovoru s direktorom HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o. distribuirana u podružnice Split i Zagreb. Anketni obrazac je distribuiran internim kanalima komunikacije (e-pošta) potencijalnim ispitanicima. S obzirom na to da nije poznat broj odaslanih digitalnih anketa unutar komunikacijske mreže "Hrvatska elektroprivreda d.d.", dana 31.07.2020. završeno je anketiranje te je prikupljeno ukupno 84 popunjenih anketnih obrazaca. Anketni obrasci su automatizmom google obrasca slali odgovore u excel tablicu, pri čemu je svaki odgovor bio obavezan. Ujedno je na taj način učinjena selekcija ispravnih anketnih upitnika koji su učitani u obrazac za prikupljanje odgovora. Dana 31.07.2020. preuzeto je 84

[99] Ibidem, str. 41

[100] Ibidem, str. 41

[101] "Hrvatska elektroprivreda d.d.", Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnih revizora za 2019. g., str. 41

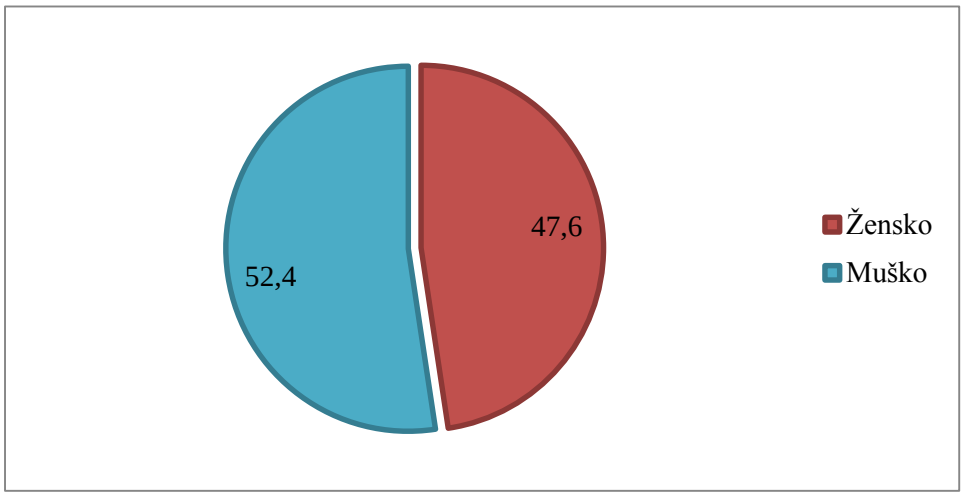
anketnih upitnika (N = 84), a podaci su učitani u SPSS programsku platformu u kojoj su podaci uređeni i razvrstani te obrađeni u tabličnoj formi. Za daljnji postupak analize i prikaza rezultata, korišten je program Excel, a za testiranje hipoteza SPSS.

Anketni upitnik koncipiran je na način da osigura jednostavnost i razumljivost pitanja ispitaniku, a s druge strane korisnost statističkog materijala istraživaču, pa su pitanja preformulirana u tvrdnje koje su ispitanici ocjenjivali na skali prihvatljivosti istinitosti pojedine tvrdnje u rasponu sedam modula s ekstremima "u potpunosti se slažem" do "uopće se ne slažem" (Likertova skala). Središnji modul bio je "niti da, niti ne", koji je omogućavao neutralnost.

Anketni upitnik sadrži ukupno četiri grupe pitanja. Tri grupe pitanja mjere intenzitet, odnosno stavove ispitanika u odnosu na ponuđene tvrdnje. Jedna grupa pitanja prikuplja podatke o ispitaniku, anonimno i pomoću ponuđenih odgovora koje ispitanik izabire. U upitniku je jedno pitanje otvorenog tipa, a odnosi se na detekciju radnog mjesta u organizaciji, te je ovo pitanje ponuđeno kao mogućnost, uz druge ponuđene odgovore.

4.2.2. Karakteristike uzorka istraživanja

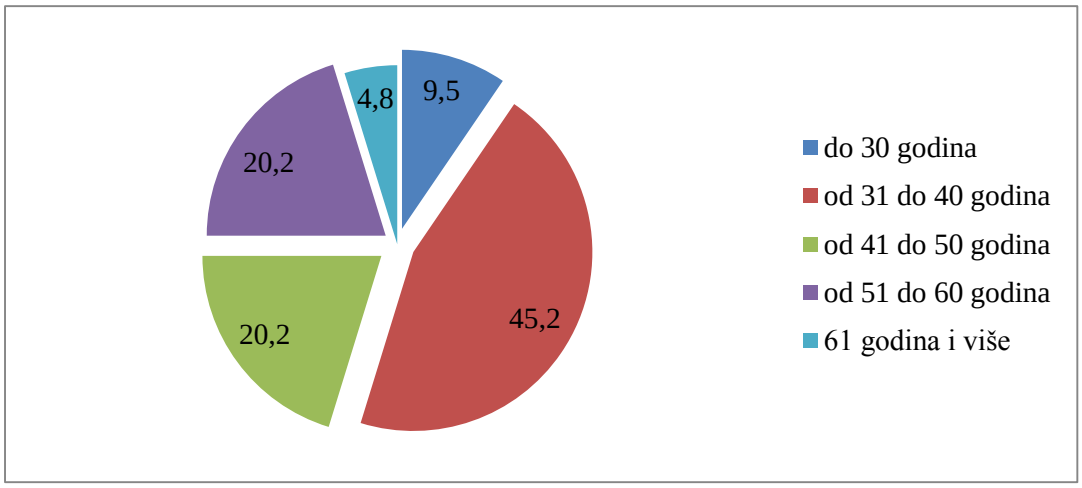
Obuhvat ispitanika "Hrvatska elektroprivreda d.d." zaključen je s populacijom od 84 anketiranih (N = 84) među kojima je 52,4% muške populacije, a 47,6% ženske populacije (grafikon 4.).



Grafikon 4. Ispitanici prema spolu (u postotku)

Izvor: Anketa

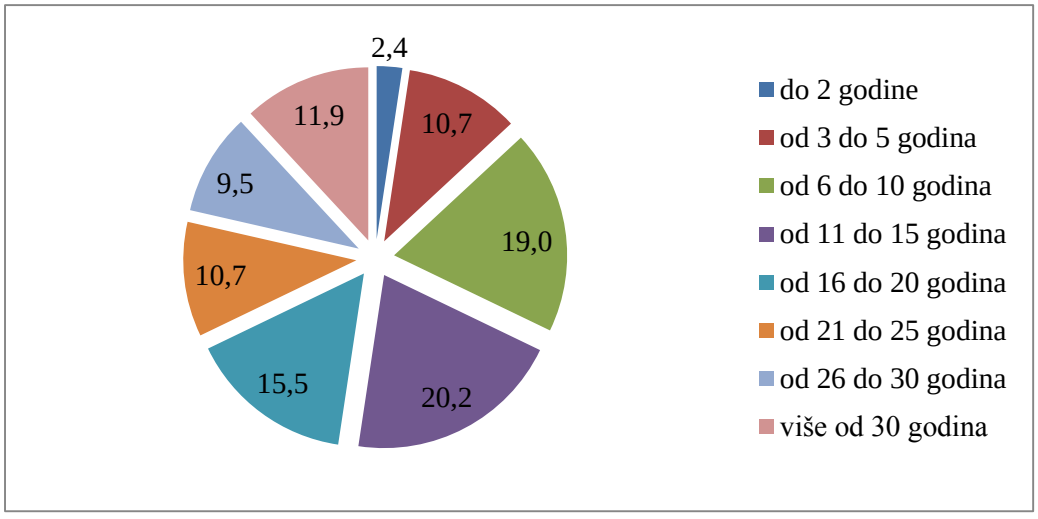
Starosna dob ispitanika ukazuje na to da je najvećim dijelom obuhvaćena dobna skupina od 31 do 40 godina starosti (45,2%). Mlađih od 30 godina u uzorku je zabilježeno 9,5%. Podjednako je uzorkom obuhvaćena populacija starosne dobi od 41 do 50 godina (20,2%) i populacija starosne dobi od 51 do 60 godina (20,2%). Populacija starija od 61 godine života obuhvaćena je na razini 4,8% (grafikon 5.).



Grafikon 5. Ispitanici prema dobnoj skupini (u postotku)

Izvor: Anketa

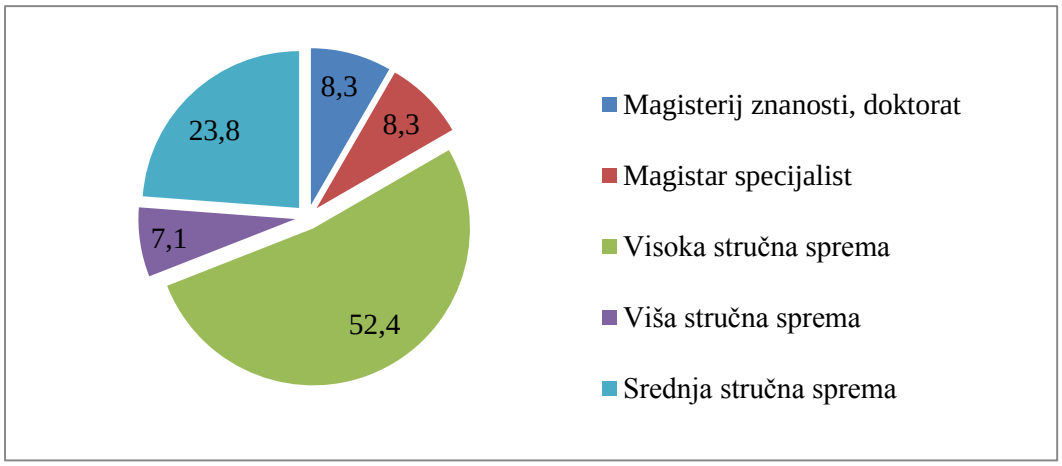
Ukoliko pogledamo ukupan staž ispitanika, zastupljeni su svi razredi vrijednosti. Najveći broj ispitanika ima staž od 11 do 15 godina (20,2%), odnosno od 6 do 10 godina (19,0%) (grafikon 6.).



Grafikon 6. Ispitanici prema sveukupnom radnom stažu (u postotku)

Izvor: Anketa

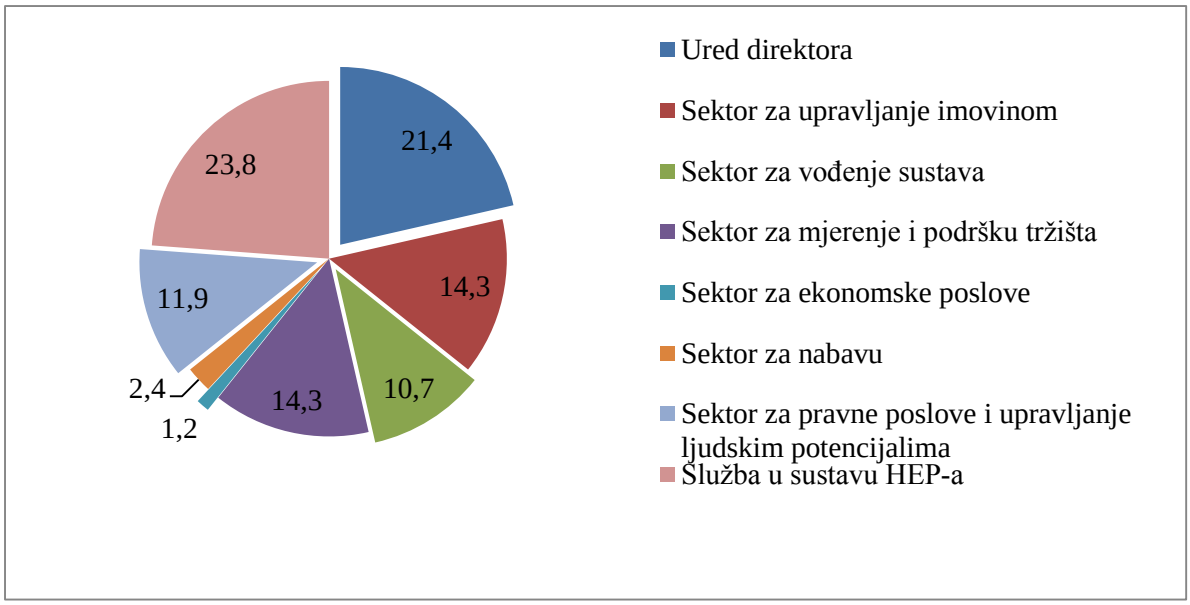
Analizom prikupljenih podataka iz anketnih upitnika, došlo se do uvida da su anketu popunjavale osobe s visokom stručnom spremom (52,4%), te da su uzorkom obuhvaćeni zaposlenici koji imaju magisterij znanosti ili doktorat (8,3%), magistri specijalisti (8,3%), osobe sa srednjom stručnom spremom (23,8%) i osobe s višom stručnom spremom (7,1%) (grafikom 7.).



Grafikon 7. Ispitanici prema stupnju formalne naobrazbe (u postotku)

Izvor: Anketa

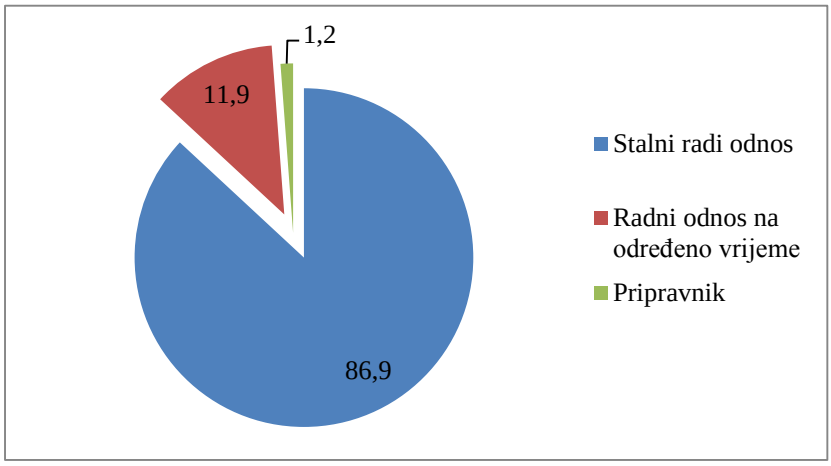
Prema rasporedu radnog mjesta, ispitanici su najvećim udjelom (23,8%) zaposleni na radnom mjestu unutar Službi "Hrvatska elektroprivreda d.d.", odnosno zaposleni su u uredu direktora (21,4%) te u drugim sektorima, kao što prikazuje grafikon 8.



Grafikon 8. Ispitanici prema radnom mjestu u "Hrvatska elektroprivreda d.d." (u postotku)

Izvor: Anketa

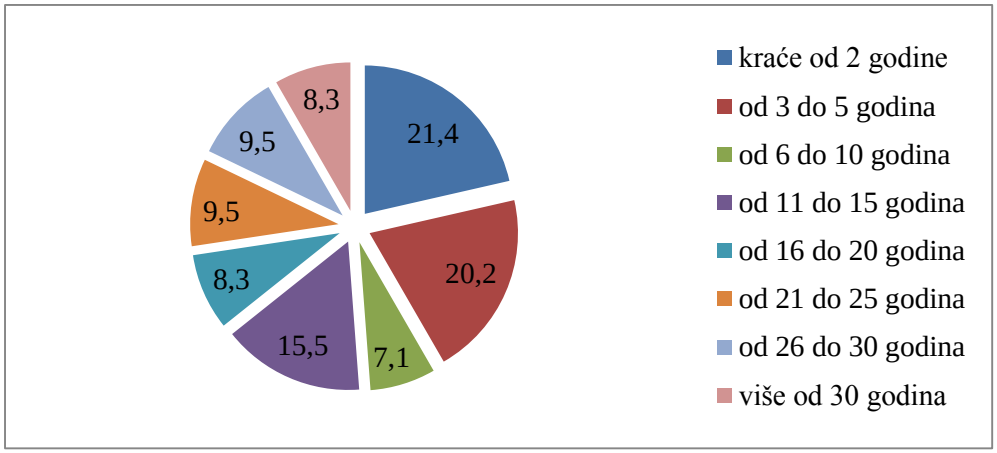
Ispitanici su najvećim dijelom zaposleni na ugovor o radu na neodređeno vrijeme (86,9%), odnosno na ugovor o radu na određeno vrijeme (11,9%). U uzorku je 1,2% ispitanika pripravnika (grafikon 9.).



Grafikon 9. Ispitanici prema statusu zaposlenja u "Hrvatska elektroprivreda d.d." (u postotku)

Izvor: Anketa

U uzorku je detektirano da su ispitanici u "Hrvatska elektroprivreda d.d." najvećim dijelom zaposleni kraće od dvije godine (21,4%), odnosno zaposleni su tri do pet godina (20,2%). Prisutni su svi razredi raspona trajanja zaposlenja u "Hrvatska elektroprivreda d.d." (grafikon 10.).



Grafikon 10. Ispitanici prema trajanju zaposlenja u "Hrvatska elektroprivreda d.d." (u postotku)

Izvor: Anketa

Uzorak ispitanika (N=84) obuhvaća podjednako žensku i mušku populaciju te najvećim udjelom osobe u starosnoj dobi od 31 do 60 godina, od kojih približno 40% ima ukupan staž od 6 do 15 godina, a ispitanici najčešće imaju formalno obrazovanje visoke stručne spreme i

angažirani su na poslovima unutar različitih službi "Hrvatska elektroprivreda d.d.", većinom imaju stalni radni odnos, a u trenutku anketiranja više od 40% ispitanika u "Hrvatska elektroprivreda d.d." radi kraće od pet godina.

U nastavku su prikazani rezultati anketiranja. Prvi dio ankete usmjeren je na ispitivanje organizacijske kulture (tvrdnje redni broj od 1.1. do 1.34). Drugi dio ankete ispituje zadovoljstvo zaposlenika (tvrdnje redni broj 2.1. do 2.23). Treći dio ankete ispituje učinkovitost (tvrdnje redni broj 3.1. do 3.16.). S ciljem racionalizacije prostora, rezultati su grupirani u skupne grafikone po 10 tvrdnji. S ciljem vizualne usporedbe, stupci (svaki stupac prikazuje jednu tvrdnju) pokazuju intenzitet slaganja ispitanika s tvrdnjom. Tvrdnje su numerirane u anketnom upitniku identično kao što su numerirane ispod svakog stupca u prikazu grafikona. Svaki grafikon popraćen je tekstualnim objašnjenjem.

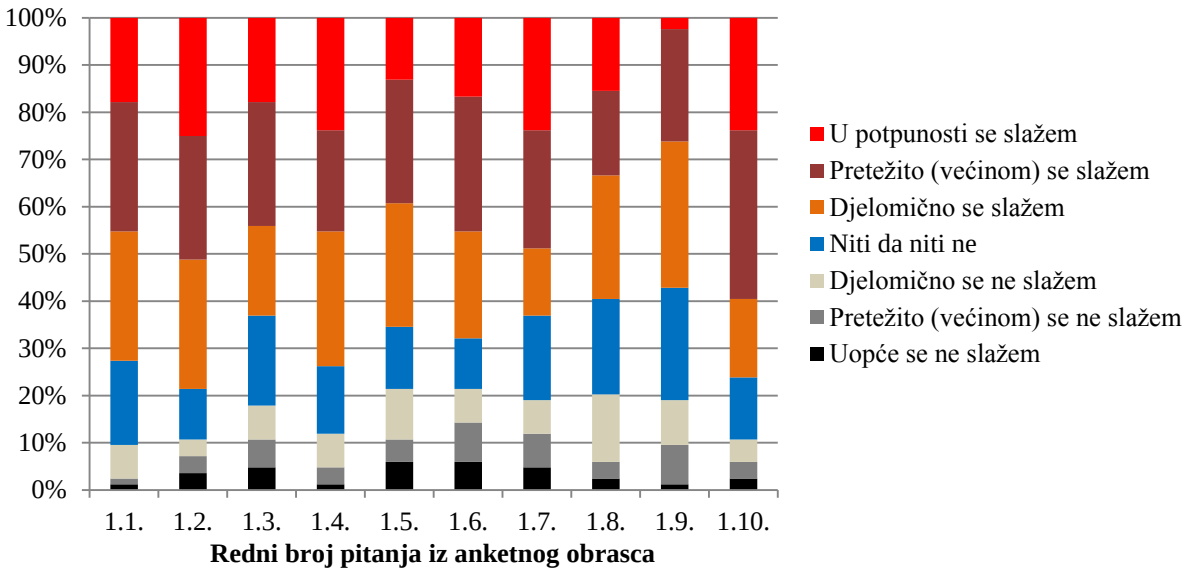
Organizacijska kultura u anketnom upitniku ispitana je pomoću 34 tvrdnje na koje su ispitanici iskazali stupanj slaganja/neslaganja. Promatrajući organizacijsku kulturu kao subjektivno percipiranje sveukupne kvalitete okruženja u kojem se odvija rad, anketnim upitnikom došlo se do određenih uvida i spoznaja koje su u nastavku pojedinačno predstavljene.

Grafikon 11. prikazuje rezultate za tvrdnje redni broj 1.1. do 1.10. To su tvrdnje kojima se ispituje organizacijska kultura, a glase:

(1.1.) Većina zaposlenika znatno je uključena u svoj rad.
(1.2.) Odluke se obično donose na razini gdje su dostupne najbolje informacije.
(1.3.) Informacije se prenose cijelom organizacijom tako da svatko može dobiti informaciju gdje i kada mu je potrebna.
(1.4.) Svatko vjeruje da može dati pozitivan doprinos.
(1.5.) Poslovno planiranje uključuje do određenog stupnja svakog člana organizacije.
(1.6.) Aktivno se ohrabruje suradnja različitih dijelova organizacije.
(1.7.) Ljudi rade kao da su dio tima.
(1.8.) Rad je organiziran tako da svaki pojedinac može vidjeti vezu između svog posla i ciljeva organizacije.
(1.9.) Ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati.
(1.10.) Kontinuirano se ulaže u unapređivanje znanja i vještina zaposlenika.

Grafikon 11. prikazuje stupce s nijansama toplih boja (narančasta, tamno crvena i žarko crvena) koje predstavljaju slaganje ispitanika iskazano prema intenzitetu. Plava boja je neutralan odgovor (niti da niti ne). Crna boja i sivi tonovi prikazuju različite intenzitete neslaganja ispitanika s ponuđenom tvrdnjom.

Na prvi pogled, grafikon 11. pokazuje da 15% ispitanika ne podržava prvih 10 tvrdnji (crni i sivi tonovi na dnu stupaca). Ovisno o tvrdnji, varira udio ispitanika koji izabiru neutralan odgovor (niti da niti ne: plava boja). Većinski je udio ispitanika koji priklanjaju slaganju s pojedinom tvrdnjom (tople boje), no može se uočiti da je manji udio ispitanika koji se izjasnio odgovorom „u potpunosti se slažem“, u odnosu na odgovore „pretežito (većinom) se slažem“ ili „djelomično se slažem“ (grafikon 11.).



Grafikon 11. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 1.1. do 1.10.

Izvor: Autorica

Grafikon 12. prikazuje rezultate za tvrdnje redni broj 1.11. do 1.20. To su tvrdnje kojima se ispituje organizacijska kultura, a glase:

(1.11.) Sposobnosti (karakteristike) ljudskih potencijala smatraju se važnim izvorom komparativnih prednosti.

(1.12.) Vođe i menadžeri «prakticiraju ono što propovijedaju».

(1.13.) Razvijen je karakterističan stil menadžmenta.

(1.14.) Postoji jasan i konzistentan sustav vrijednosti koji upravlja načinom poslovanja.

(1.15.) Postoji i etički kodeks koji usmjerava ponašanje zaposlenika i pomaže da razlikuju dobro od lošeg.

(1.16.) Oblikovana je «snažna» kultura.

(1.17.) Lako se postiže konsenzus čak i kod teških problema.

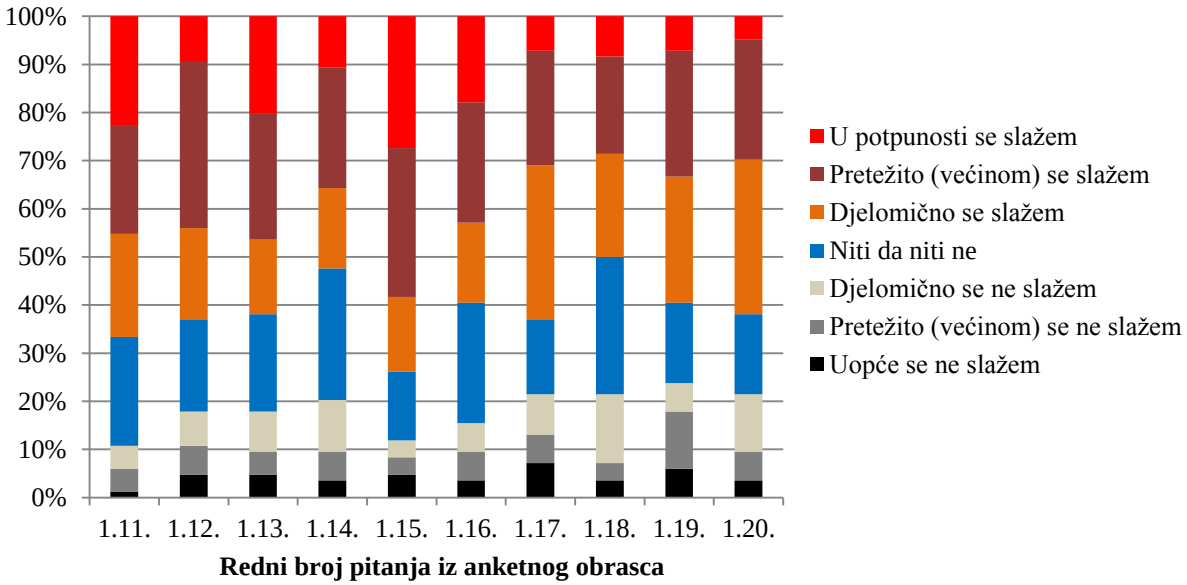
(1.18.) Ljudi iz različitih dijelova organizacije dijele zajedničke poglede prema budućnosti.

(1.19.) Lako se koordiniraju projekti koji uključuju različite dijelove organizacije.

(1.20.) Ciljevi različitih razina organizacije dobro su usklađeni.

Grafikon 12., kao i u prethodnom grafikonu, prikazuje stupce s nijansama toplih boja (narančasta, tamno crvena i žarko crvena) koje predstavljaju slaganje ispitanika iskazano prema intenzitetu. Plava boja je neutralan odgovor (niti da niti ne). Crna boja i sivi tonovi prikazuju različite intenzitete neslaganja ispitanika s ponuđenom tvrdnjom.

Na prvi pogled, grafikon 12. pokazuje da približno 15% ispitanika ne podržava drugih 10 tvrdnji (crni i sivi tonovi na dnu stupaca). Ovisno o tvrdnji, varira udio ispitanika koji izabiru neutralan odgovor (niti da niti ne: plava boja). Većinski je udio ispitanika koji priklanjaju slaganju s pojedinom tvrdnjom (tople boje), no može se uočiti da je manji udio ispitanika koji se izjasnio odgovorom „u potpunosti se slažem“, u odnosu na odgovore „pretežito (većinom) se slažem“ ili „djelomično se slažem“ (grafikon 12.).



Grafikon 12. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 1.11. do 1.20.

Izvor: Autorica

Grafikon 13. prikazuje rezultate za tvrdnje redni broj 1.21. do 1.30. To su tvrdnje kojima se ispituje organizacijska kultura, a glase:

(1.21.) Način na koji se poslovi obavljaju veoma je fleksibilan i lako se mijenja

(1.22.) Organizacija se dobro prilagođava konkurenciji i drugim promjenama poslovne okoline

(1.23.) Novi i poboljšani načini poslovanja kontinuirano se usvajaju uz suradnju svih dijelova organizacije

(1.24.) Mišljenja i preporuke potrošača često vode promjenama

(1.25.) Svi članovi veoma su dobro upoznati sa željama i potrebama potrošača

(1.26.) Organizacija potiče izravan kontakt svojih članova s potrošačima

(1.27.) Inovativnost i preuzimanje rizika ohrabruju se i nagrađuju

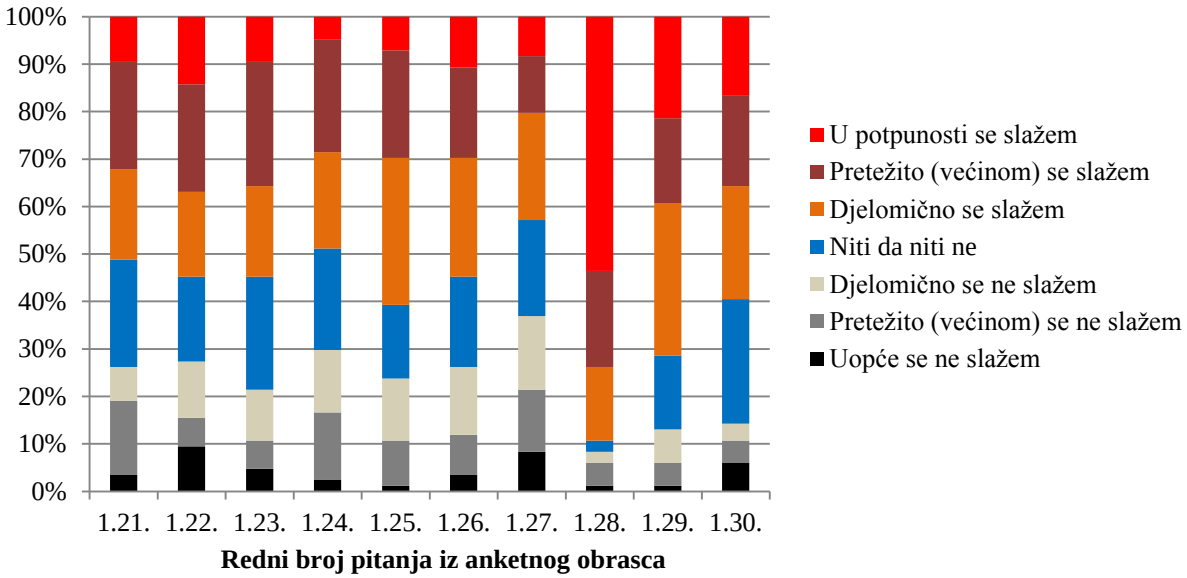
(1.28.) Učenje je važan element svakodnevnog posla

(1.29.) Postoji jasna misija koja daje smisao i smjer našem radu

(1.30.) Oblikovana je jedna strategija za budućnost

Grafikon 13., kao i u prethodnim grafikonima, prikazuje stupce s nijansama toplih boja (narančasta, tamno crvena i žarko crvena) koje predstavljaju slaganje ispitanika iskazano prema intenzitetu. Plava boja je neutralan odgovor (niti da niti ne). Crna boja i sivi tonovi prikazuju različite intenzitete neslaganja ispitanika s ponuđenom tvrdnjom.

Na prvi pogled, grafikon 13. pokazuje značajne varijacije udjela ispitanika koji ne podržavaju pojedinu tvrdnju (crni i sivi tonovi na dnu stupaca). Ovisno o tvrdnji, varira udio ispitanika koji izabiru neutralan odgovor (niti da niti ne: plava boja). Varira i udio ispitanika koji priklanjaju slaganju s pojedinom tvrdnjom (tople boje).



Grafikon 13. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 1.21. do 1.30.

Izvor: Autorica

Grafikon 14. prikazuje rezultate za tvrdnje redni broj 1.31. do 1.34. To su tvrdnje kojima se ispituje organizacijska kultura, a glase:

(1.31.) Vođe postavljaju ambiciozne, ali realistične ciljeve.

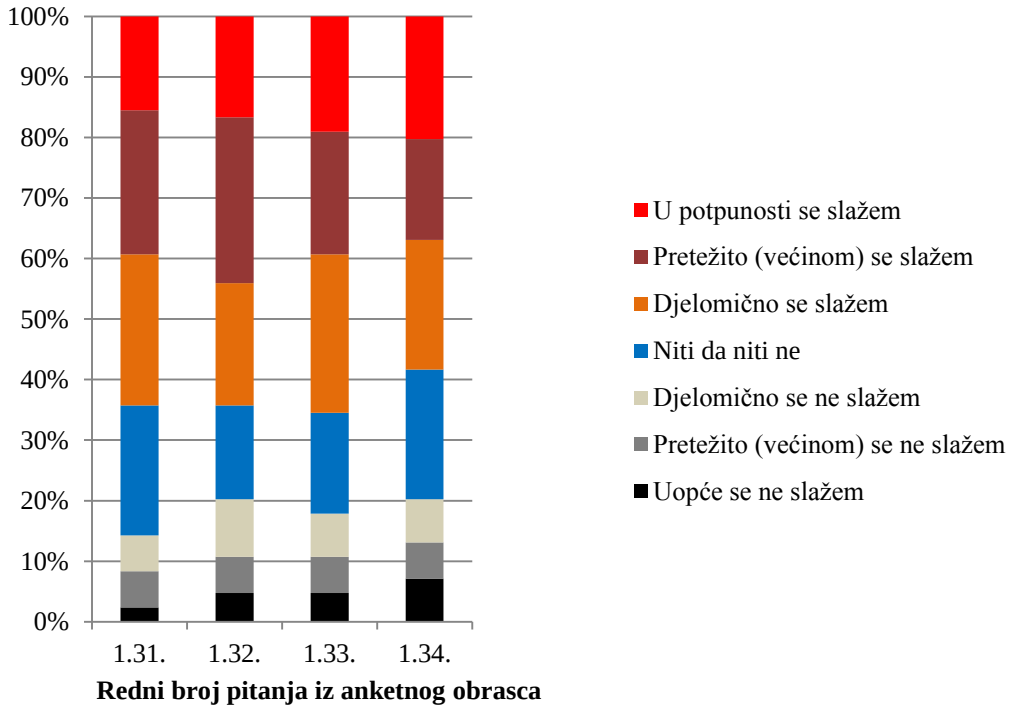
(1.32.) Zaposlenici razumiju što se mora učiniti za dugoročan uspjeh.

(1.33.) Postoji jasna vizija o organizaciji u budućnosti.

(1.34.) Vizija organizacije stvara zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

Grafikon 14., kao i u prethodnim grafikonima, prikazuje stupce s nijansama toplih boja (narančasta, tamno crvena i žarko crvena) koje predstavljaju slaganje ispitanika iskazano prema intenzitetu. Plava boja je neutralan odgovor (niti da niti ne). Crna boja i sivi tonovi prikazuju različite intenzitete neslaganja ispitanika s ponuđenom tvrdnjom.

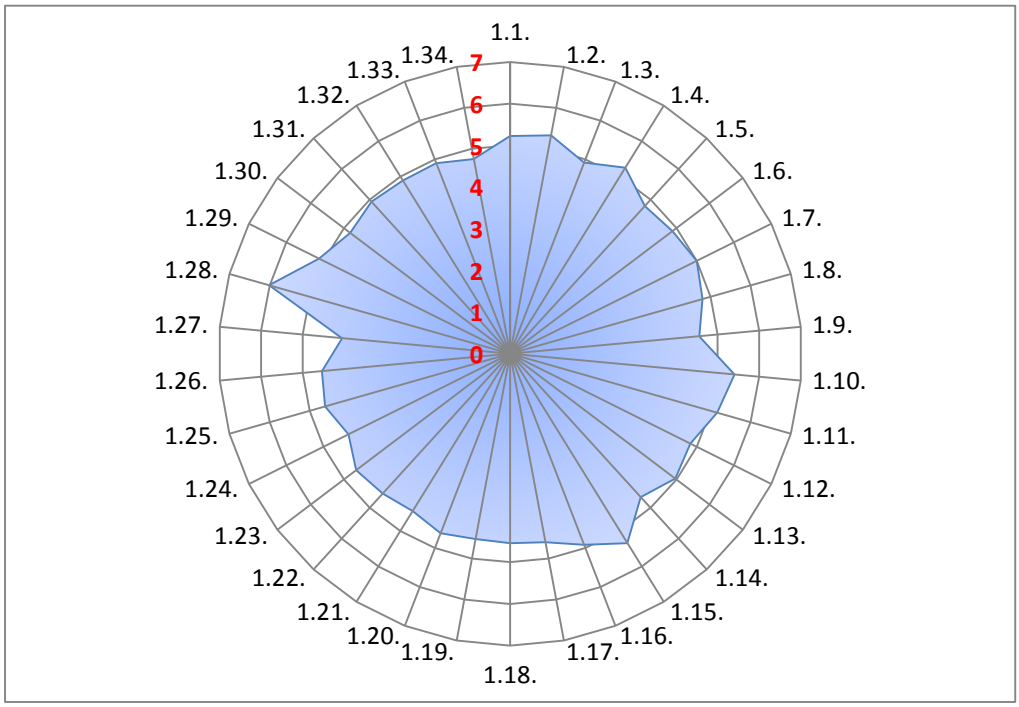
Na prvi pogled, grafikon 14. pokazuje da 15-20% ispitanika ne podržava pojedinu tvrdnju (crni i sivi tonovi na dnu stupaca). Manje varira udio ispitanika koji izabiru neutralan odgovor (niti da niti ne: plava boja). Većina ispitanika priklanja slaganju s pojedinom tvrdnjom (tople boje).



Grafikon 14. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 1.31. do 1.34.

Izvor: Autorica

Prva grupa pitanja o organizacijskoj kulturi sadrži (prethodno navedene) tvrdnje. Analizom prosjeka (aritmetičke sredine), organizacijska kultura ocijenjena je rangiranjem srednjih vrijednosti za 34 tvrdnje. Rezultat prikazuje grafikon 15.



Grafikon 15. Srednje vrijednosti za tvrdnje prve grupe pitanja (1.1 do 1.34) o organizacijskoj kulturi.

Izvor: Autorica

Vidljivo je na grafikonu 15. da su srednje vrijednosti za tvrdnje 1.1. do 1.34. različite, što upućuje da su ispitanici prosječno više ili manje pozitivno ocjenjivali pojedinu tvrdnju.

Pet najbolje rangiranih tvrdnji su: (1.28.) „Učenje je važan element svakodnevnog posla“ (srednja vrijednost 6,01), a slijede ju (1.10.) „Kontinuirano se ulaže u unapređivanje znanja i vještina zaposlenika“ (srednja vrijednost 5,40) i (1.15.) „Postoji i etički kodeks koji usmjerava ponašanje zaposlenika i pomaže da razlikuju dobro od lošeg“ (srednja vrijednost 5,35). Nešto slabije je rangirana tvrdnja (1.2.) „Odluke se obično donose na razini gdje su dostupne najbolje informacije“ (srednja vrijednost 5,33), kao i (1.4.) „Svatko vjeruje da može dati pozitivan doprinos“ (srednja vrijednost 5,25).

Najlošije rangirane tvrdnje iz područja organizacijske kulture su: (1.27.) „Inovativnost i preuzimanje rizika ohrabruju se i nagrađuju“ (srednja vrijednost 4,05), zatim (1.24.) „Mišljenja i preporuke potrošača često vode promjenama“ (srednja vrijednost 4,33); (1.21.) „Način na koji se poslovi obavljaju veoma je fleksibilan i lako se mijenja“ (srednja vrijednost 4,44) i (1.19.)

„Lako se koordiniraju projekti koji uključuju različite dijelove organizacije“ (srednja vrijednost 4,52). Preostale tvrdnje nalaze se u rasponu srednje vrijednosti od 4,54 do 5,23.

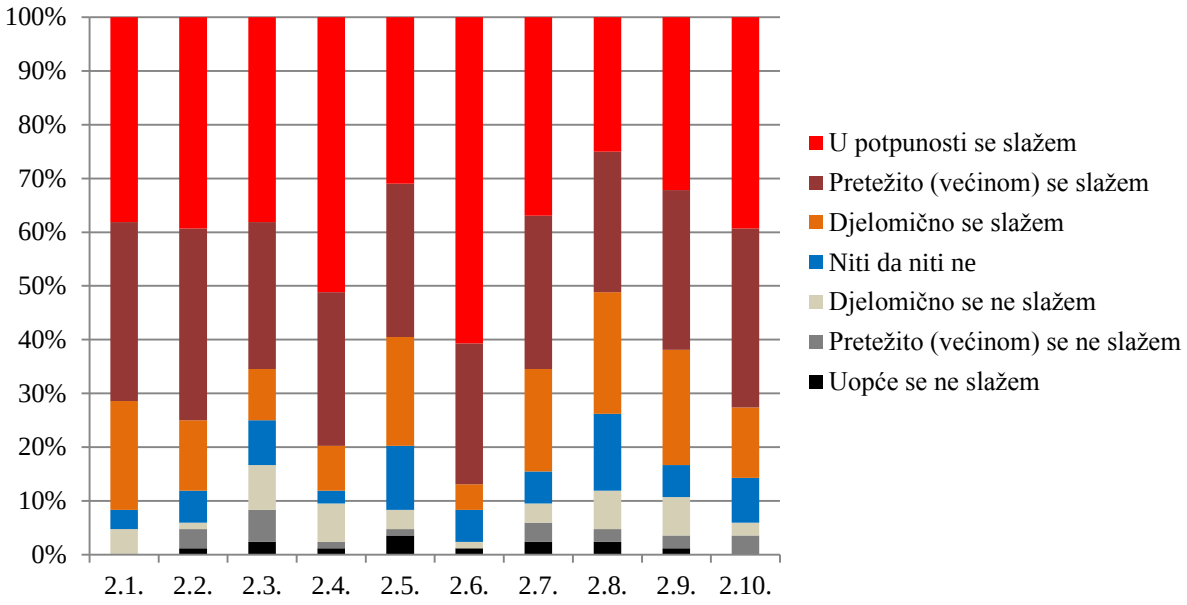
Zadovoljstvo zaposlenika ispitano je pomoću 26 tvrdnji na koje su ispitanici iskazali stupanj slaganja/neslaganja. Promatrajući zadovoljstvo kao subjektivno percipiranje sveukupne kvalitete okruženja u kojem se odvija rad, anketnim upitnikom došlo se do određenih uvida i spoznaja koje su u nastavku pojedinačno predstavljene.

Grafikon 16. prikazuje rezultate za tvrdnje redni broj 2.1. do 2.10. To su tvrdnje kojima se ispituje zadovoljstvo zaposlenika, a glase:

(2.1). Zadovoljan/zadovoljna sam sa sadržajem posla kojeg obavljam.
(2.2.) Zadovoljan/zadovoljna sam s opremljenosti radnog mjesta (oprema).
(2.3.) Zadovoljan/zadovoljna sam s međuljudskim odnosima na poslu.
(2.4.) Zadovoljan/zadovoljna sam s komunikacijom s neposredno nadređenim.
(2.5.) Zadovoljan/zadovoljna sam s plaćom.
(2.6.) Zadovoljan/zadovoljna sam s radnim vremenom.
(2.7.) Zadovoljan/zadovoljna sam s vodstvom organizacije.
(2.8.) Zadovoljan/zadovoljna sam s participacijom u donošenju odluka.
(2.9.) Zadovoljan/zadovoljna sam s osobnim statusom u organizaciji.
(2.10.) Zadovoljan/zadovoljna sam sa slobodom djelovanja na radnom mjestu.

Grafikon 16. prikazuje stupce s nijansama toplih boja (narančasta, tamno crvena i žarko crvena) koje predstavljaju slaganje ispitanika iskazano prema intenzitetu. Plava boja je neutralan odgovor (niti da niti ne). Crna boja i sivi tonovi prikazuju različite intenzitete neslaganja ispitanika s ponuđenom tvrdnjom.

Na prvi pogled, grafikon 16. pokazuje nizak udio neslaganja ispitanika s prvih 10 tvrdnji (crni i sivi tonovi na dnu stupaca). Ovisno o tvrdnji, varira udio ispitanika koji izabiru neutralan odgovor (niti da niti ne: plava boja). Većinski je udio ispitanika koji priklanjaju slaganju s pojedinom tvrdnjom (tople boje), no može se uočiti da je značajno prisutan udio ispitanika koji se izjasnio odgovorom „u potpunosti se slažem“ (grafikon 16.).



Grafikon 16. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 2.1. do 2.10.

Izvor: Autorica

Grafikon 17. prikazuje rezultate za tvrdnje redni broj 2.11. do 2.20. To su tvrdnje kojima se ispituje zadovoljstvo zaposlenika, a glase:

(2.11.) Osjećam se odgovornim za kvalitetu svojeg posla.

(2.12.) Predan/predana sam svojem poslu.

(2.13.) Spreman/spremna sam uložiti dodatan napor, ukoliko to posao zahtijeva.

(2.14.) Za svoj rad sam primjereno nagrađen/nagrađena.

(2.15.) Zadaci koje trebam obaviti su mi jasni.

(2.16.) Dobar radni rezultat je primijećen i pohvaljen.

(2.17.) U privatnom životu govorim o poduzeću u kojem sam zaposlen/zaposlena, pozitivno.

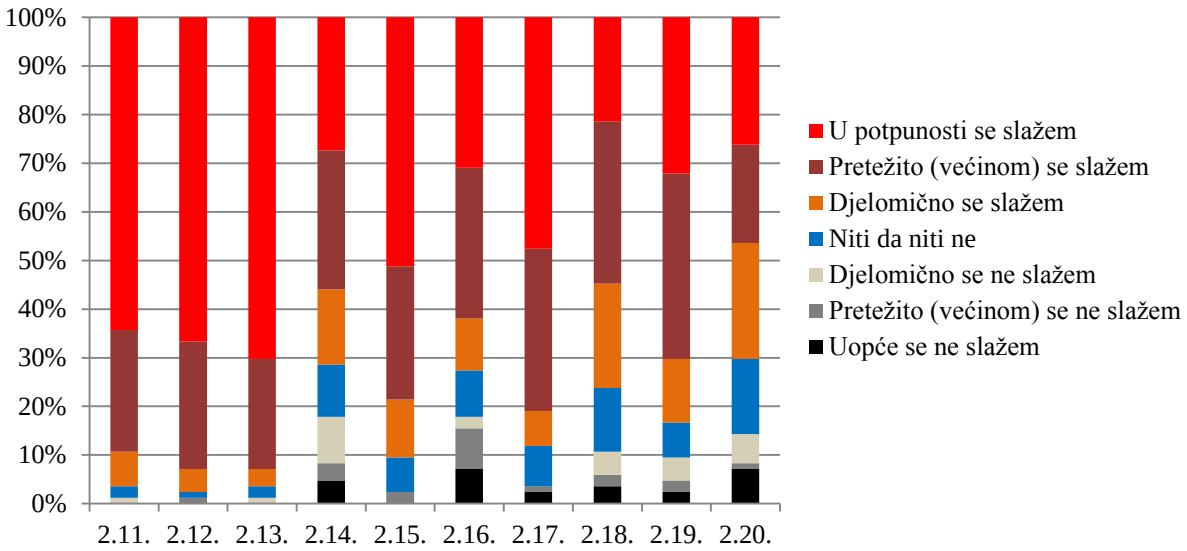
(2.18. Organizacija ima dobar ugled u okolini.

(2.19. Svakom zaposleniku se postavljaju realno ostvarivi ciljevi.

(2.20. Zaposlenici su informirani o postignutim rezultatima svoga rada.

Grafikon 17. kao i prethodno, prikazuje stupce s nijansama toplih boja (narančasta, tamno crvena i žarko crvena) koje predstavljaju slaganje ispitanika iskazano prema intenzitetu. Plava boja je neutralan odgovor (niti da niti ne). Crna boja i sivi tonovi prikazuju različite intenzitete neslaganja ispitanika s ponuđenom tvrdnjom.

Na prvi pogled, grafikon 17. pokazuje varijabilnost neslaganja ispitanika s drugih 10 tvrdnji (crni i sivi tonovi na dnu stupaca). Ovisno o tvrdnji, varira i udio ispitanika koji izabiru neutralan odgovor (niti da niti ne: plava boja). Većinski je udio ispitanika koji priklanjaju slaganju s pojedinom tvrdnjom (tople boje), no može se uočiti i da je prisutan udio ispitanika koji se izjasnio odgovorom „u potpunosti se slažem“ (grafikon 17.).



Grafikon 17. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 2.11. do 2.20.

Izvor: Autorica

Grafikon 18. prikazuje rezultate za tvrdnje redni broj 2.21. do 2.23. To su tvrdnje kojima se ispituje zadovoljstvo zaposlenika, a glase:

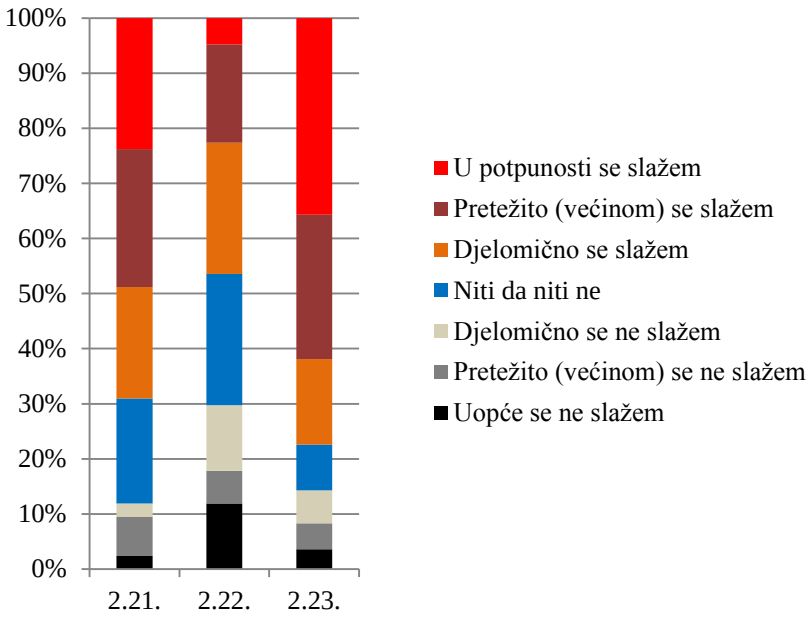
(2.21.) U organizaciji se točno zna što su čija zaduženja.

(2.22.) Za loše obavljen posao slijedi odgovarajuća kritika ili kazna.

(2.23.) Kvaliteta obavljenog posla i količina uloženog rada jednako su važni.

Grafikon 18., kao i prethodno, prikazuje stupce s nijansama toplih boja (narančasta, tamno crvena i žarko crvena) koje predstavljaju slaganje ispitanika iskazano prema intenzitetu. Plava boja je neutralan odgovor (niti da niti ne). Crna boja i sivi tonovi prikazuju različite intenzitete neslaganja ispitanika s ponuđenom tvrdnjom.

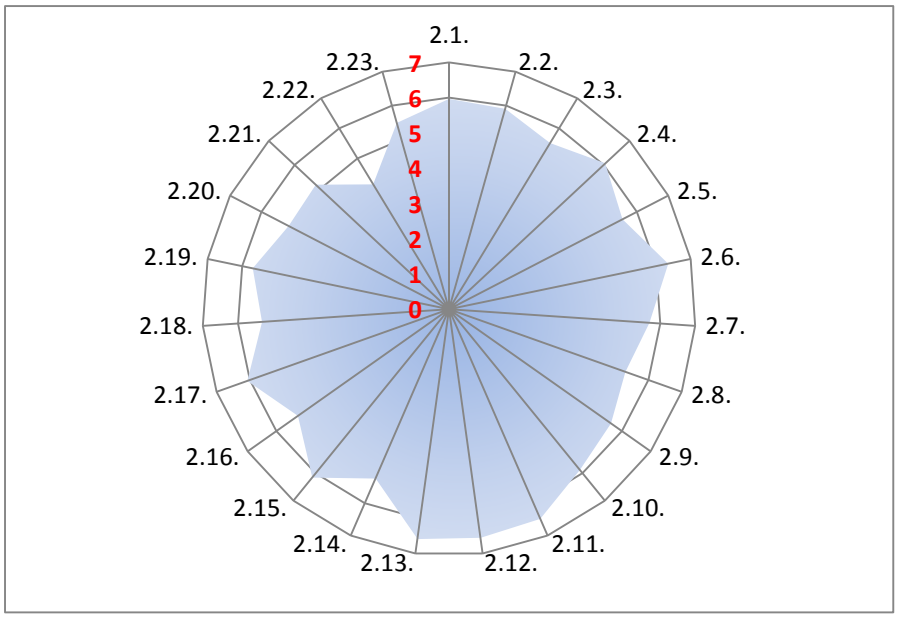
Na prvi pogled, grafikon 18. pokazuje varijabilnost u neslaganju ispitanika s preostale tri tvrdnje (crni i sivi tonovi na dnu stupaca). Ovisno o tvrdnji, varira i udio ispitanika koji izabiru neutralan odgovor (niti da niti ne: plava boja). Udio ispitanika koji priklanjaju slaganju s pojedinom tvrdnjom (tople boje), također varira od tvrdnje do tvrdnje (grafikon 18.).



Grafikon 18. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 2.21. do 2.23.

Izvor: Autorica

Druga grupa pitanja o zadovoljstvu zaposlenika sadrži (prethodno navedene) tvrdnje. Analizom prosjeka (aritmetičke sredine), zadovoljstvo zaposlenika ocijenjeno je rangiranjem srednjih vrijednosti za 23 tvrdnje. Rezultat prikazuje grafikon 19.



Grafikon 19. Srednje vrijednosti za tvrdnje druge grupe pitanja (2.1 do 2.23) o zadovoljstvu zaposlenika.

Izvor: Autorica

Vidljivo je na grafikonu 19. da su srednje vrijednosti za tvrdnje 2.1. do 2.23. različite, što upućuje da su ispitanici prosječno više ili manje pozitivno ocjenjivali pojedinu tvrdnju.

Pet najbolje rangiranih tvrdnji su: (2.13.) „Spreman/spremna sam uložiti dodatan napor, ukoliko to posao zahtijeva“ (srednja vrijednost 6,58); (2.12.) „Predan/predana sam svojem poslu“ (srednja vrijednost 6,55), a slijede ih tvrdnje (2.11.) „Osjećam se odgovornim za kvalitetu svojeg posla“ (srednja vrijednost 6,49), (2.6.) „Zadovoljan/zadovoljna sam s radnim vremenom“ (srednja vrijednost 6,35) i (2.15.) „Zadaci koje trebam obaviti su mi jasni“ (srednja vrijednost 6,15).

Pet najlošije rangiranih tvrdnji iz područja organizacijske kulture su: (2.22.) „Za loše obavljen posao slijedi odgovarajuća kritika ili kazna“ (srednja vrijednost 4,14), zatim (2.20.) „Zaposlenici su informirani o postignutim rezultatima svoga rada“ (srednja vrijednost 5,13), a slijede ih tvrdnje (2.21.) „U organizaciji se točno zna što su čija zaduženja“ (srednja vrijednost 5,18); (2.14.) „Za svoj rad sam primjereno nagrađen/nagrađena“ (srednja vrijednost 5,24) i (2.16.) „Dobar radni rezultat je primijećen i pohvaljen“ (srednja vrijednost 5,25).

Ostale tvrdnje su u rasponu srednje vrijednosti od 6,07 do 5,31.

Učinkovitost zaposlenika ispitano je anketnim upitnikom kroz 16 tvrdnji na koje su ispitanici iskazali stupanj slaganja/neslaganja. Istodobno, kod definiranja radne hipoteze, pojašnjeno je da se učinkovitost promatra kao uspješnost organizacije što je rezultat uspješnosti zaposlenika. Stoga je ispitana uspješnost kroz prizmu samoocjene i samoprocjene zaposlenih, a sukladno uzročno posljedičnom očekivanju da se uspješnost zaposlenika očita i kao uspješnost organizacije kao cjeline, izvršena je provjera uspješnosti poslovanja putem uvida u temeljna financijska izvješća o poslovanju promatrane organizacije.

U trećem dijelu ankete ispitana je učinkovitost zaposlenika (tvrdnje 3.1. do 3.16.). Naime, učinkovitost zaposlenika i učinkovitost organizacije je usko povezano. Rad i zalaganje zaposlenih u svakodnevnim aktivnostima rada, kreira vrijednost s učinkom zadovoljenja ekonomskih i gospodarskih potreba kako organizacije, tako i svih dionika koji su izravno i/ili neizravno u odnosu s organizacijom.

Promatrajući učinkovitost kroz subjektivno percipiranje sveukupne kvalitete okruženja u kojem se odvija rad, anketnim upitnikom došlo se do određenih uvida i spoznaja koje su u nastavku pojedinačno predstavljene.

Grafikon 20. prikazuje rezultate za tvrdnje redni broj 3.1. do 3.10. To su tvrdnje kojima se ispituje uspješnost, a glase:

(3.1.) Kada je zaposlenik zadovoljan, tada je učinkovit.

(3.2.) Na poslu je užurbano i težimo rezultatima.

(3.3.) Organizacija svakim danom povećava kriterije učinkovitosti.

(3.4.) Plaća je u skladu s učinkovitošću svakog zaposlenika.

(3.5.) Poznati su kriteriji učinkovitosti za svako radno mjesto.

(3.6.) Preopterećeni smo poslom i slabo smo učinkoviti.

(3.7.) Promjene u organizaciji smanjuju učinkovitost zaposlenika.

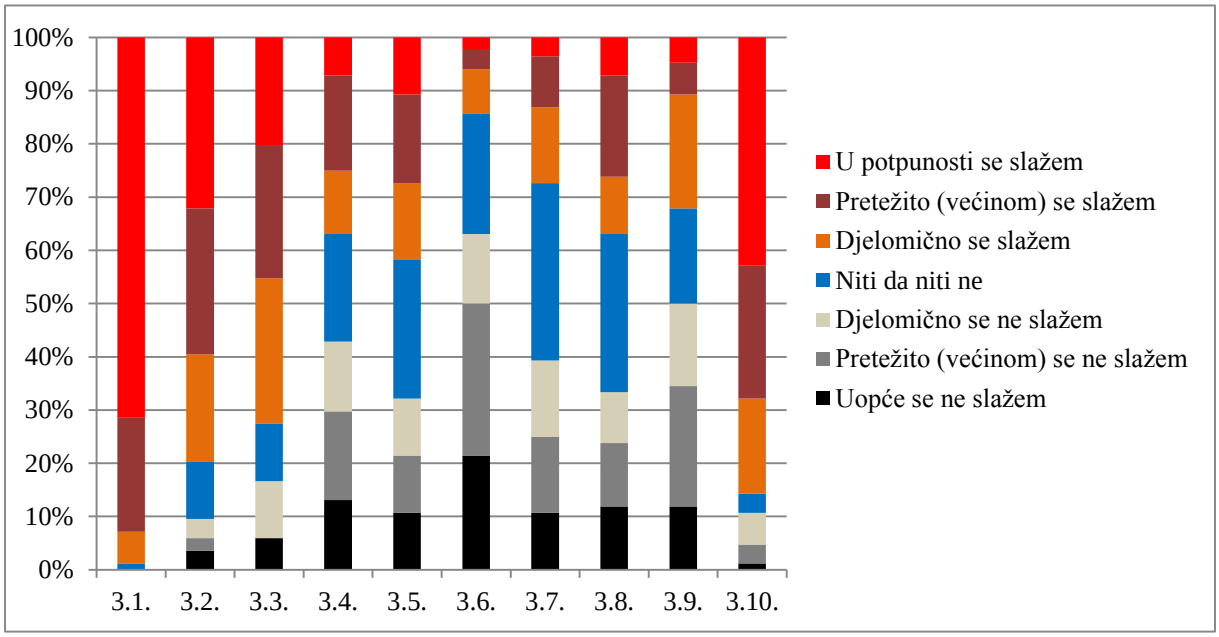
(3.8.) Radim više u odnosu koliko sam plaćen/plaćena.

(3.9.) Smatram da organizacija postavlja visoke kriterije učinkovitosti.

(3.10.) Svi smo odgovorni za ostvarenje poslovnih ciljeva i učinkovitost organizacije.

Grafikon 20. prikazuje stupce s nijansama toplih boja (narančasta, tamno crvena i žarko crvena) koje predstavljaju slaganje ispitanika iskazano prema intenzitetu. Plava boja je neutralan odgovor (niti da niti ne). Crna boja i sivi tonovi prikazuju različite intenzitete neslaganja ispitanika s ponuđenom tvrdnjom.

Na prvi pogled, grafikon 20. pokazuje veliku varijabilnost odgovora ispitanika na prvih 10 tvrdnji (grafikon 20.).



Grafikon 20. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 3.1. do 3.10.

Izvor: Autorica

Grafikon 21. prikazuje rezultate za tvrdnje redni broj 3.11. do 3.16. To su tvrdnje kojima se ispituje uspješnost, a glase:

(3.11.) U organizaciji se na objektivan način i prema poznatim kriterijima prati učinkovitost svakog zaposlenika.

(3.12.) U organizaciji se nagrađuju rezultati i uspjeh i učinkovitost.

(3.13.) Učinkovitost je dodatno nagrađena.

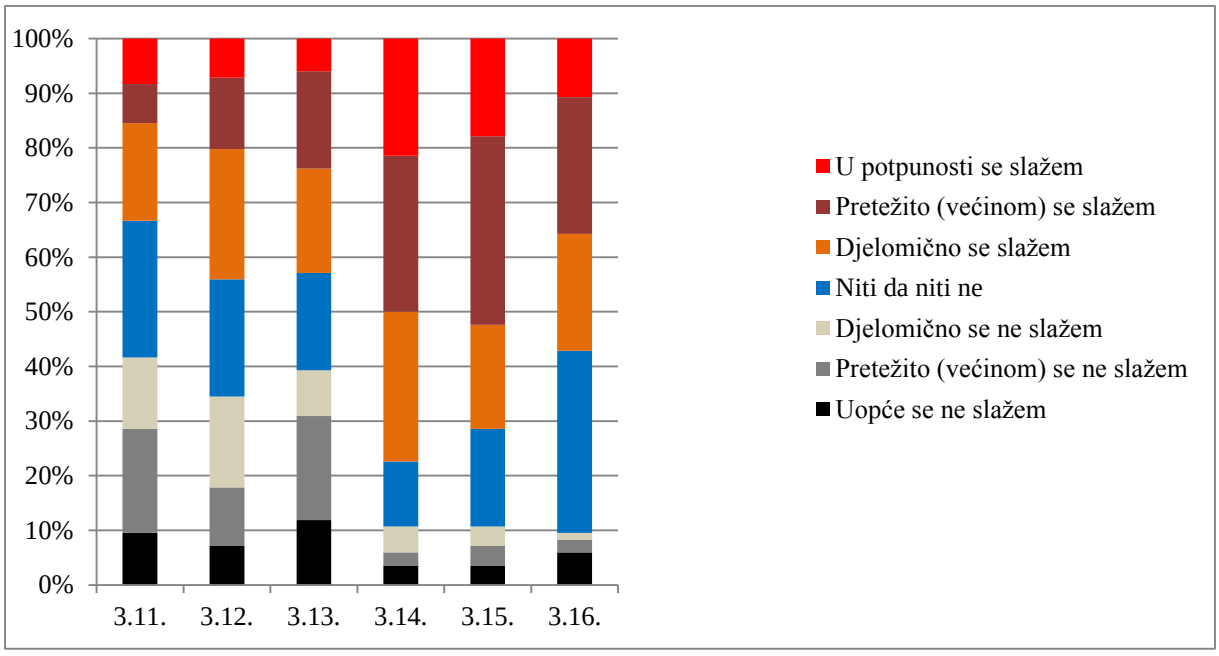
(3.14.) Učinkovitost zaposlenika ovisi o vodstvu.

(3.15.) Vodstvo organizacije je učinkovito.

(3.16.) Zalažem se na poslu više od drugih.

Grafikon 21. prikazuje stupce s nijansama toplih boja (narančasta, tamno crvena i žarko crvena) koje predstavljaju slaganje ispitanika iskazano prema intenzitetu. Plava boja je neutralan odgovor (niti da niti ne). Crna boja i sivi tonovi prikazuju različite intenzitete neslaganja ispitanika s ponuđenom tvrdnjom.

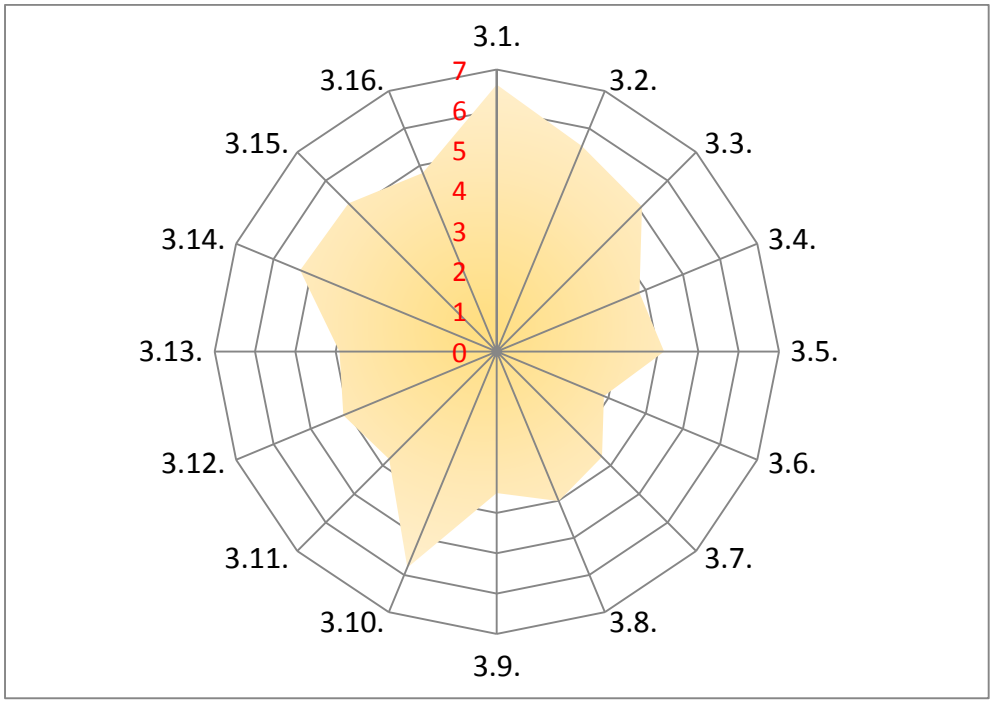
Na prvi pogled, grafikon 21. pokazuje veliku varijabilnost odgovora ispitanika na preostalih šest pitanja o učinkovitosti (grafikon 20.).



Grafikon 21. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 3.11. do 3.16.

Izvor: Autorica

Treća grupa pitanja o učinkovitosti sadrži (prethodno navedene) tvrdnje. Analizom prosjeka (aritmetičke sredine), učinkovitost je ocijenjena rangiranjem srednjih vrijednosti za 16 tvrdnji. Rezultat prikazuje grafikon 22.



Grafikon 22. Srednje vrijednosti za tvrdnje treće grupe pitanja (3.1 do 3.16) o učinkovitosti.

Izvor: Autorica

Vidljivo je na grafikonu 22. da su srednje vrijednosti za tvrdnje 3.1. do 3.16. različite, što upućuje da su ispitanici prosječno više ili manje pozitivno ocjenjivali pojedinu tvrdnju.

Pet najbolje rangiranih tvrdnji o učinkovitosti su: (3.1.) „Kada je zaposlenik zadovoljan, tada je učinkovit“ (prosječna vrijednost 6,63) i (3.10.) „Svi smo odgovorni za ostvarenje poslovnih ciljeva i učinkovitost organizacije“ (srednja vrijednost 5,80). Slijede ih tvrdnje (3.2.) „Na poslu je užurbano i težimo rezultatima“ (srednja vrijednost 5,52); (3.14.) „Učinkovitost zaposlenika ovisi o vodstvu“ (srednja vrijednost 5,29) i (3.15.) „Vodstvo organizacije je učinkovito“ (srednja vrijednost 5,20).

Pet najlošije rangiranih tvrdnji iz područja učinkovitosti su: (3.6.) „Preopterećeni smo poslom i slabo smo učinkoviti“ (srednja vrijednost 2,88) i (3.9.) „Smatram da organizacija postavlja visoke kriterije učinkovitosti“ (srednja vrijednost 3,51). Slijede ih tvrdnje s nešto većom srednjom vrijednosti (3.7.) „Promjene u organizaciji smanjuju učinkovitost zaposlenika“ (srednja vrijednost 3,69); (3.11.) „U organizaciji se na objektivan način i prema poznatim kriterijima prati učinkovitost svakog zaposlenika“ (srednja vrijednost 3,77) te (3.4.) „Plaća je u skladu s učinkovitošću svakog zaposlenika“ (srednja vrijednost 3,83).

Preostale tvrdnje nalaze se u rasponu srednje vrijednosti od 5,10 do 3,90.

Učinkovitost organizacije je ispitana kroz podatke o financijskoj uspješnosti poslovanja. Potrebno je naglasiti da je "Hrvatska elektroprivreda d.d." specifično poduzeće zbog činjenice da nastupa na tržištu monopola i nije izloženo tržišnim turbulencijama i promjenama te konkurenciji, odnosno ispitivanje učinkovitosti poslovanja ovoga poduzeća ne bi dalo objektivan zaključak, jer je poduzeće od državnog interesa te je podržano zakonskim okvirom zaštite i sigurnosti poslovanja.

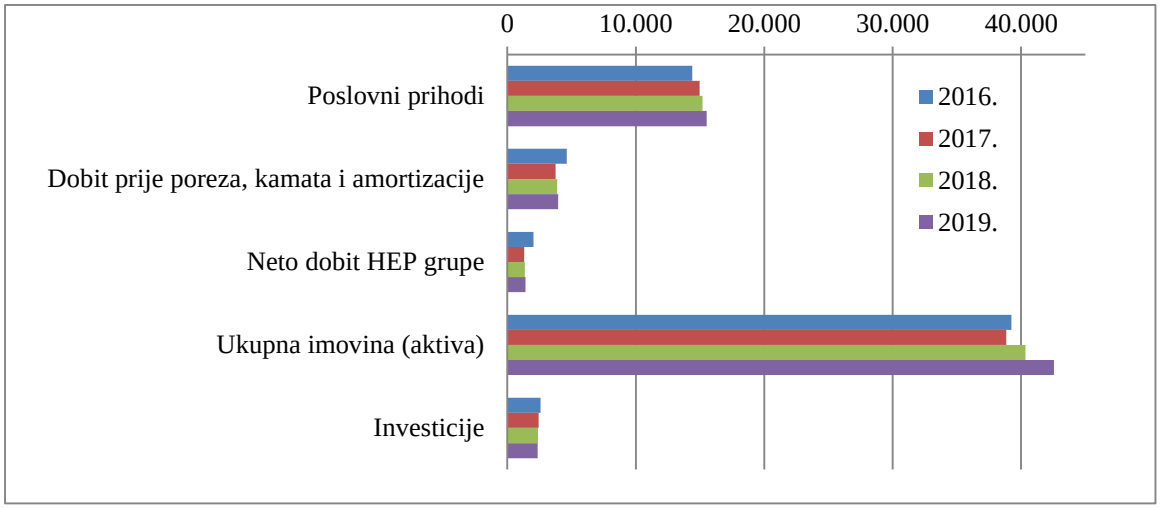
"Hrvatska elektroprivreda d.d." je poduzeće koje u kontinuitetu posluje s pozitivnim neto dobitkom (tablica 5.) i zapošljava 11.520 ljudi (podaci za 2019.).

Tablica 5. Osnovni pokazatelji o poslovanju "Hrvatska elektroprivreda d.d." od 2016. do 2019. godine.

	Osnovni pokazatelji	jed.	2016.	2017.	2018.	2019.
1.	Poslovni prihodi	mil.kn	14.400,40	14.969,30	15.198,30	15.515,23
2.	Dobit prije poreza, kamata i amortizacije	mil.kn	4.617,50	3.749,50	3.876,50	3.966,50
3.	Neto dobit HEP grupe	mil.kn	2.045,00	1.300,30	1.364,80	1.402,64
4.	Ukupna imovina (aktiva)	mil.kn	39.232,90	38.851,60	40.349,60	42.558,01
5.	Investicije	mil.kn	2.589,10	2.431,90	2.376,10	2.360,52
6.	Broj radnika	broj	11.832	11.894	11.011	11.520

Izvor: "Hrvatska elektroprivreda d.d.", Konsolidirano godišnje izvješće poslovodstva za HEP Grupu 2018. i 2019. godina.

Analizom podataka iz tablice 5., grafičkim se prikazom istih podataka može uočiti da je "Hrvatska elektroprivreda d.d.", uz manje oscilacije, stabilno poslovalo u promatranom razdoblju.



Grafikon 23. Osnovni pokazatelji HEP Grupe za 2016., 2017., 2018., 2019. godinu (u mil. kn).

Izvor: Tablica 5.

Analizom učinkovitosti zaposlenika, prema prosječno ostvarenim poslovnim prihodima po zaposleniku za godine 2016. do uključujući 2019., te prosječnu dobit prije poreza, kamata i amortizacije po zaposleniku, kao i neto dobit po zaposleniku i vrijednost imovine te investicije po zaposleniku, može se uočiti da je "Hrvatska elektroprivreda d.d." visokoučinkovita tvrtka. Primjerice, po jednom zaposleniku "Hrvatska elektroprivreda d.d." ostvaruje do 1.346.808 kuna godišnje poslovnih prihoda (2019.); po zaposleniku realizira 344.314 kn dobiti godišnje, odnosno neto dobit po zaposleniku iznosila je 121.757 kn po zaposleniku u 2019. godini. Imovina (aktiva) grupacije po jednom zaposleniku iznosi 3.694.272 kn. Svake godine "Hrvatska elektroprivreda d.d." realizira investicije koje po jednom zaposleniku iznose više od 200.000 kuna, a iz tablice 5. je vidljivo da "Hrvatska elektroprivreda d.d." zapošljava 11.520 zaposlenika (podatak za 2019.) (tablica 6.).

Tablica 6. Prosječni osnovni pokazatelji po zaposleniku za razdoblje 2016. do 2019.

	Osnovni pokazatelji po zaposleniku	**jed.**	**2016.**	**2017.**	**2018.**	**2019.**
1.	Poslovni prihodi po zaposleniku	u kn	1.217.072	1.258.559	1.380.283	1.346.808
2.	Dobit prije poreza, kamata i amortizacije po zaposleniku	u kn	390.255	315.243	352.057	344.314
3.	Neto dobit "Hrvatska elektroprivreda d.d." Grupe po zaposleniku	u kn	172.836	109.324	123.949	121.757
4.	Ukupna imovina (aktiva) po zaposleniku	u kn	3.315.830	3.266.487	3.664.481	3.694.272
5.	Investicije po zaposleniku	u kn	218.822	204.464	215.793	204.906

Izvor: Autorica, izračun prema podacima iz tablice 5.

Rezimiranjem dobivenih nalaza iz postupka anketiranja došlo se do sljedećih uvida:

Organizacijska kultura je od zaposlenih percipirana kroz naglasak na učenje kao važan element svakodnevnog posla ($\bar{x} = 6{,}01$), što se u praksi provodi kontinuiranim unaprjeđivanjem znanja i vještina zaposlenika ($\bar{x} = 5{,}40$). Zaposlenici organizacijsku kulturu prepoznaju kroz etički kodeks koji usmjerava ponašanje zaposlenih i pomaže kod razlikovanja dobrog od lošeg ($\bar{x} = 5{,}35$). Zaposlenici smatraju da se odluke donose na razini gdje su dostupne najbolje informacije ($\bar{x} = 5{,}33$), a zaposlenici vjeruju da mogu dati svoj pozitivan doprinos ($\bar{x} = 5{,}25$). Za razliku od prvorangiranih tvrdnji prema prosjecima, organizacijska kultura od ispitanika nije percipirana kroz obilježja kao što su: inovativnost i preuzimanje rizika ($\bar{x} = 4{,}05$); mišljenje i preporuke potrošača vode prema promjenama ($\bar{x} = 4{,}33$); fleksibilnost

i promjenjivost posla ($\bar{x} = 4{,}44$), dobra koordinacija između različitih dijelova organizacije ($\bar{x} = 4{,}52$).

Zadovoljstvo zaposlenik doživljava kroz spremnost ulaganja dodatnog napora ukoliko to posao zahtjeva ($\bar{x} = 6{,}58$), kroz predanost poslu ($\bar{x} = 6{,}55$), kroz osjećaj odgovornosti za kvalitetu svoga posla ($\bar{x} = 6{,}49$) te radnim vremenom ($\bar{x} = 6{,}35$) i jasnoćom zadataka koje treba obaviti ($\bar{x} = 6{,}15$). Ispitanici ne povezuju zadovoljstvo s kritikama ili kaznama ukoliko je posao loše obavljen ($\bar{x} = 4{,}14$), ne povezuju zadovoljstvo s izostankom informacija o postignutim rezultatima svoga rada ($\bar{x} = 5{,}13$), ne povezuju zadovoljstvo s nejasnim određivanjem koja su čija zaduženja ($\bar{x} = 5{,}18$), ne povezuju zadovoljstvo s primjerenom nagradom za svoj rad ($\bar{x} = 5{,}24$) i ne povezuju zadovoljstvo s izostankom pohvale za dobar radni rezultat ($\bar{x} = 5{,}25$).

Učinkovitost ispitanici tumače kao posljedicu zadovoljstva, odnosno „Kada je zaposlenik zadovoljan, tada je učinkovit“ ($\bar{x} = 6{,}63$), a učinkovitost smatraju kolektivnim zadatkom „Svi smo odgovorni za ostvarenje poslovnih ciljeva i učinkovitost organizacije“ ($\bar{x} = 5{,}80$). Učinkovitost doživljavaju kao užurbanost i težnja rezultatu ($\bar{x} = 5{,}52$), odnosno učinkovitost ovisi o vodstvu ($\bar{x} = 5{,}29$), a vodstvo je učinkovito ($\bar{x} = 5{,}20$). Ispitanici ne doživljavaju učinkovitost kao preopterećenje ($\bar{x} = 2{,}88$) ili visoke kriterije učinkovitosti ($\bar{x} = 3{,}51$). Učinkovitost ne povezuju s tvrdnjom „Promjene u organizaciji smanjuju učinkovitost zaposlenika“ ($\bar{x} = 3{,}69$). Učinkovitost se ne prati na učinkovit način: „U organizaciji se na objektivan način i prema poznatim kriterijima prati učinkovitost svakog zaposlenika“ ($\bar{x} = 3{,}77$), a učinkovitost i plaća nisu povezane komponente ($\bar{x} = 3{,}83$).

Učinkovitost poduzeća "Hrvatska elektroprivreda d.d." potvrđuje rezultate iznadprosječne učinkovitosti zaposlenih. Primjerice, po jednom zaposleniku "Hrvatska elektroprivreda d.d." ostvaruje do 1.346.808 kuna godišnje poslovnih prihoda (2019.); po zaposleniku realizira 344.314 kn dobiti godišnje, odnosno neto dobit iznosila je 121.757 kn po zaposleniku u 2019. godini. Imovina (aktiva) grupacije po jednom zaposleniku iznosi 3.694.272 kn. Svake godine "Hrvatska elektroprivreda d.d." realizira investicije koje po jednom zaposleniku iznose više od 200.000 kuna. "Hrvatska elektroprivreda d.d." zapošljava 11.520 zaposlenika (podatak za 2019.).

4.2.3. Testiranje hipoteza

U skladu s definiranim problemom i predmetom te svrhom i ciljem istraživanja, postavljene su dvije glavne istraživačke hipoteze.

H1: *Postoji statistički značajna veza između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika*.

H2: *Postoji statistički značajna veza između zadovoljstva zaposlenika i učinkovitosti*.

Sukladno postavljenim radnim hipotezama definirane su varijable koje se ispituju na uzorku ispitanika:

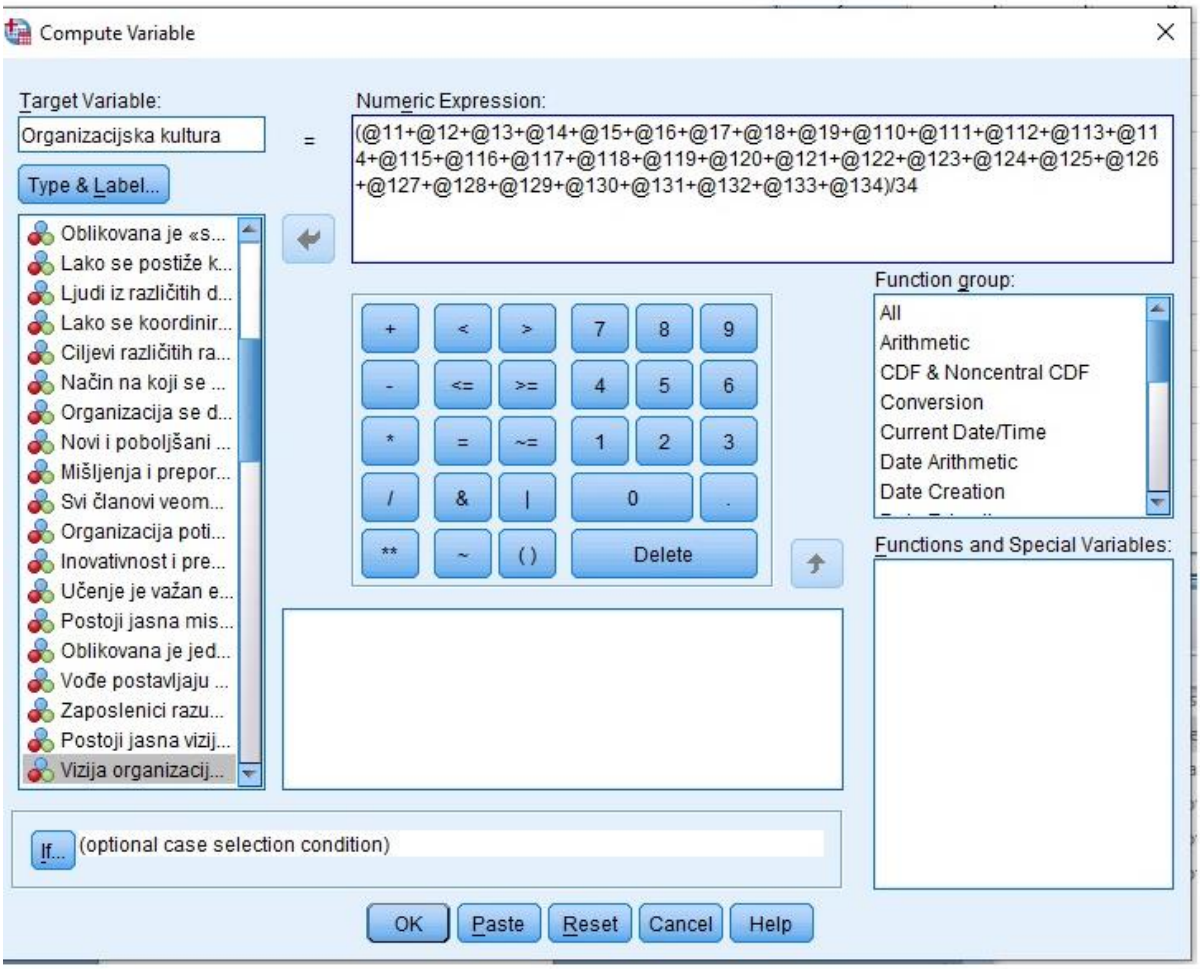
1. Prva varijabla je organizacijska kultura.
2. Druga varijabla je zadovoljstvo zaposlenika.
3. Treća varijabla je učinkovitost.

Organizacijska kultura u anketnom upitniku ispitana je pomoću 34 tvrdnje na koje su ispitanici iskazali stupanj slaganja/neslaganja.

Zadovoljstvo zaposlenika ispitano je pomoću 26 tvrdnji na koje su ispitanici iskazali stupanj slaganja/neslaganja.

Učinkovitost je obuhvaćena anketnim upitnikom kroz 16 tvrdnji na koje su ispitanici iskazali stupanj slaganja/neslaganja. Istodobno, kod definiranja radne hipoteze, pojašnjeno je da se učinkovitost promatra kao uspješnost organizacije što je rezultat uspješnosti zaposlenika. Stoga je ispitana uspješnost kroz prizmu samoocjene i samoprocjene zaposlenih, a sukladno uzročno posljedičnom očekivanju da se uspješnost zaposlenika očita i kao uspješnost organizacije kao cjeline, izvršena je provjera uspješnosti poslovanja putem uvida u temeljna financijska izvješća o poslovanju promatrane organizacije.

Za potrebe testiranja hipoteza, izračunate su varijable (organizacijska kultura, zadovoljstvo, učinkovitost) pomoću SPSS programskog paketa.



Slika 2. Izračun varijable (organizacijska kultura) za ispitivanje hipoteza

Izvor: Autorica.

Nakon što su izračunate sve varijable „organizacijska kultura“, „zadovoljstvo zaposlenika“ i „učinkovitost“, u SPSS programskom paketu izračunata je korelacija.

Pod pojmom korelacija podrazumijeva se međuovisnost ili povezanost slučajnih numeričkih varijabli. Po smjeru korelacija može biti pozitivna ili negativna. Pozitivna korelacija je prisutna kada rast jedne varijable prati rast druge promatrane varijable, odnosno kada pad jedne prati pad druge varijable. Negativna korelacija prisutna je kada rast jedne varijable prati pad druge varijable i obratno. Najpoznatija mjera linearne korelacije između slučajnih varijabli je Pearsonov koeficijent linearne korelacije. Vrijednost koeficijenta korelacije kreće se u intervalu $-1 \leq r \leq 1$. U skladu s veličinom ovog koeficijenta može se zaključiti smjer i intenzitet linearne korelacije među promatranim varijablama:

$r = -1$; $r = 1$ (funkcionalna negativna / pozitivna korelacija)

$-1 < r \leq -0{,}8$; $0{,}8 < r \leq 1$ (jaka negativna / pozitivna korelacija)

$-0{,}8 < r \leq -0{,}5$; $0{,}5 < r \leq 0{,}8$ (srednje jaka negativna / pozitivna korelacija)

$-0{,}5 < r \leq -0$; $0 < r \leq 0{,}5$ (slaba negativna / pozitivna korelacija)

$r = 0$ (nema korelacija)

Da bi se izvršilo testiranje pretpostavke da je koeficijent korelacije jednak nuli postavlja se nulta hipoteza koja pretpostavlja da je vrijednost koeficijenta korelacije osnovnog skupa jednaka 0, tj. da ne postoji korelacija između slučajnih varijabli.

$H_0 \ldots r = 0$

$H_1 \ldots r \neq 0$

Ispituje se H1 koja glasi: *Postoji statistički značajna veza između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika*.

Correlations

		Organizacijska_kultura	Zadovoljstvo_ zaposlenika
Organizacijska_kultura	Pearson Correlation	1	,839**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	84	84
Zadovoljstvo_zaposlenika	Pearson Correlation	,839**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	84	84

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Postavlja se polazna nul hipoteza: $H_0 \ldots r = 0$; $H_1 \ldots r \neq 0$

Koeficijent linearne korelacije iznosi $r = 0{,}839$ te se zaključuje da između varijabli „organizacijska kultura“ i „zadovoljstvo zaposlenika“ postoji statistički jaka pozitivna korelacija, odnosno da ukoliko je organizacijska kultura jasnija, u organizaciji će rasti zadovoljstvo zaposlenika. **Prihvaća se prva radna hipoteza koja glasi: *Postoji statistički značajna veza između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika*.**

Ispituje se **H2:** *Postoji statistički značajna veza između zadovoljstva zaposlenika i učinkovitosti*.

Correlations

		Zadovoljstvo_ zaposlenika	Učinkovitost_ zaposlenika
Zadovoljstvo_zaposlenika	Pearson Correlation	1	,776**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	84	84
Učinkovitost_zaposlenika	Pearson Correlation	,776**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	84	84

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Postavlja se polazna nul hipoteza: $H_0 \ldots r = 0$; $H_1 \ldots r \neq 0$

Koeficijent linearne korelacije iznosi r = 0,776 te se zaključuje da između varijabli „učinkovitost zaposlenika“ i „zadovoljstvo zaposlenika“ postoji statistički srednje jaka pozitivna korelacija, odnosno da ukoliko se zadovoljstvo zaposlenika poveća, može se očekivati i povećanje učinkovitosti zaposlenika. Sukladno nalazu, **prihvaća se druga radna hipoteza koja glasi:** ***Postoji statistički značajna veza između zadovoljstva zaposlenika i učinkovitosti*.**

4.2.4. Ograničenja prilikom istraživanja

Ograničenja istraživanja očituju se s obzirom na vrijeme, mjesto, objektivnost i subjektivnost nalaza, te s obzirom na instrument koji je korišten u primarnom istraživanju.

Vremensko ograničenje u istraživačkom nalazu tumači se kroz ograničenje mogućnosti šireg obuhvata ispitanika u sklopu "Hrvatska elektroprivreda d.d.", pa je uzorak reprezentativan za organizacijsku kulturu koju reflektira specifična skupina HEP ODS d.o.o. (Zagreb i Split), i nalaz ne treba uzimati kao univerzalan ili odražavajući za ostatak organizacije.

Mjesto je također svojevrsno ograničenje, budući da se istraživanje odvijalo u sklopu organizacije (korištena je službena elektronička pošta) pa je utjecaj okruženja eventualno odražavao subjektivnu toleranciju na okolnosti koje ispitanici u drugom ambijentu ne bi

tolerirali. Istraživanje se provodilo u okolini koja odiše određenim realitetom, pa se mjesto istraživanja uzima kao svojevrsno ograničenje.

Objektivnost i subjektivnost je u danom kontekstu također element koji unosi ograničenja. Naime, subjektivno ispitanik manje ili više percipira i svjestan je određene okolnosti ili poticaja, pa se uzima da je ukupan nalaz dimenzioniran stupnjem senzibiliziranosti ispitanika za pojedino postavljeno anketno pitanje/ponuđenu tvrdnju, koje je ispitanik trebao dekodirati i shvaćati kroz osobno poimanje realnosti o kojoj ima ili nema razvijen stav. Stoga se subjektivnost u nalazu uzima kao ograničenje, a eksperimentalno ukazuje na sinkroniziranost stavova osoba koje svakodnevno dijele vrijeme prostor i sredstva u postizanju radnoga učinka.

Subjektivnost u istraživanju determinirana je i trenutkom, raspoloženjem, stupnjem zainteresiranosti da se iskaže subjektivna istina, ili ona kolektivna istina, odnosno da se nađe mjerilo ravnoteže koja ne bi bila izvor osobnoga konflikta. Subjektivnost u davanju iskaza determinirana je i osobnim obrambenim stavom, samozaštitom i interesom kojim je ispitanik predvođen, pa je bitno uzeti u obzir da je ispitanik u situaciji da vrednuje sugestije koje su u skladu ili nisu u skladu s onima koje (uvjetovano) percipira.

Potrebno je istaknuti i ograničenje postupka kojim se prikupljalo primarne podatke, a specifično za anketni upitnik u kojem su pitanja unaprijed zadana pa ispitanik nema pomoći anketara prilikom ispunjavanja. U tom smislu eventualne nejasnoće mogu prekinuti koncentraciju ili slijed procjene, pa je gubitak kontinuiteta razumijevanja bitno unaprijed uočiti i otkloniti. Ovom se kriteriju ne može u potpunosti udovoljiti, budući da svaki ispitanik u postupak ispitivanja ulazi s određenom individualnom kvantitetom i kvalitetom znanja i spoznaja. U anketiranju se iz toga razloga priklonilo vrednovanju općih tvrdnji na skali intenziteta, što je jednostavan i razumljiv pristup.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu problem istraživanja je iz područja izučavanja organizacije, a predmet izučavanja je ponašanje čovjeka - zaposlenika. Organizacija je opisana kao multidimenzionalna okolina u kojoj su, između ostalih, detektirana tri njezina kvalitativna određenja. Prvo određenje je organizacijska kultura, koja predstavlja svojevrstan obrazac ponašanja ili načine ophođenja proživljeno intrapersonalno i prepoznato kroz interpersonalne relacije i veze. Odnosi između ljudi, njihova kooperativnost i osjećaj pripadnosti, može se koristiti kao strateško sredstvo u postizanju organizacijske vizije, misije i ciljeva. Drugo određenje organizacijske okoline je dimenzija zadovoljstva zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika je subjektivno proživljavanje svakodnevice u radnom ambijentu i postizanje kratkoročnih ciljeva kroz obavljanje radnih zadaća. Zadovoljstvo se u suštini temelji na relaciji prema samome sebi, prema drugim ljudima, prema sredstvima rada, te prema ciljevima i zadacima. Treća dimenzija je uspješnost. Uspješnost se može promatrati kao subjektivno poimanje i percipiranje osobnog doprinosa postizanju organizacijske uspješnosti, a može se promatrati kvantitativno, na temelju postignuća organizacije kao cjeline.

Istraživanje teorijskih dostignuća iz područja organizacijske kulture, zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti, ispitano je na poslovnom slučaju "Hrvatska elektroprivreda d.d.". U tu svrhu prikupljeni su javno dostupni podaci o promatranom poslovnom subjektu te je provedeno on-line anketiranje na uzorku zaposlenika poduzeća HEP ODS d.o.o. Split i Zagreb.

Uzorak ispitanika (N=84) obuhvaća podjednako žensku i mušku populaciju te najvećim udjelom osobe u starosnoj dobi od 31 do 60 godina, od kojih približno 40% ima ukupan staž od 6 do 15 godina, a ispitanici najčešće imaju formalno obrazovanje visoke stručne spreme i angažirani su na poslovima unutar različitih službi, većinom imaju stalni radni odnos, a u trenutku anketiranja više od 40% ispitanika radi kraće od pet godina. **Organizacijska kultura** je od zaposlenih percipirana kroz naglasak na učenje kao važan element svakodnevnog posla ($\bar{x} = 6{,}01$), što se u praksi provodi kontinuiranim unaprjeđivanjem znanja i vještina zaposlenika ($\bar{x} = 5{,}40$). Zaposlenici organizacijsku kulturu prepoznaju kroz etički kodeks koji usmjerava ponašanje zaposlenih i pomaže kod razlikovanja dobrog od lošeg ($\bar{x} = 5{,}35$). Zaposlenici smatraju da se odluke donose na razini gdje su dostupne najbolje informacije ($\bar{x} = 5{,}33$), a zaposlenici vjeruju da mogu dati svoj pozitivan doprinos ($\bar{x} = 5{,}25$). **Zadovoljstvo** zaposlenik doživljava kroz spremnost ulaganja dodatnog napora ukoliko to posao zahtjeva ($\bar{x} =$

6,58), kroz predanost poslu ($\bar{x} = 6{,}55$), kroz osjećaj odgovornosti za kvalitetu svoga posla ($\bar{x} = 6{,}49$) te radnim vremenom ($\bar{x} = 6{,}35$) i jasnoćom zadataka koje treba obaviti ($\bar{x} = 6{,}15$). **Učinkovitost** ispitanici tumače kao posljedicu zadovoljstva, odnosno „Kada je zaposlenik zadovoljan, tada je učinkovit“ ($\bar{x} = 6{,}63$), a učinkovitost smatraju kolektivnim zadatkom „Svi smo odgovorni za ostvarenje poslovnih ciljeva i učinkovitost organizacije“ ($\bar{x} = 5{,}80$). Učinkovitost doživljavaju kao užurbanost i težnja rezultatu ($\bar{x} = 5{,}52$), odnosno učinkovitost ovisi o vodstvu ($\bar{x} = 5{,}29$), a vodstvo je učinkovito ($\bar{x} = 5{,}20$). **Učinkovitost** poduzeća "Hrvatska elektroprivreda d.d." potvrđuje rezultate iznadprosječne učinkovitosti zaposlenih. Primjerice, po jednom zaposleniku "Hrvatska elektroprivreda d.d." ostvaruje do 1.346.808 kuna godišnje poslovnih prihoda (2019.); po zaposleniku realizira 344.314 kn dobiti godišnje, odnosno neto dobit iznosila je 121.757 kn po zaposleniku u 2019. godini. Imovina (aktiva) grupacije po jednom zaposleniku iznosi 3.694.272 kn. Svake godine "Hrvatska elektroprivreda d.d." realizira investicije koje po jednom zaposleniku iznose više od 200.000 kuna. "Hrvatska elektroprivreda d.d." zapošljava 11.520 zaposlenika (podatak za 2019.).

U skladu s definiranim problemom i predmetom te svrhom i ciljem istraživanja, postavljene su dvije glavne istraživačke hipoteze. H1: *Postoji statistički značajna veza između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika* i H2: *Postoji statistički značajna veza između zadovoljstva zaposlenika i učinkovitosti*. Sukladno postavljenim radnim hipotezama definirane su varijable: (a) organizacijska kultura u anketnom upitniku ispitana je pomoću 34 tvrdnje na koje su ispitanici iskazali stupanj slaganja/neslaganja; (b) zadovoljstvo zaposlenika ispitano je pomoću 26 tvrdnji na koje su ispitanici iskazali stupanj slaganja/neslaganja i (c) učinkovitost je obuhvaćena anketnim upitnikom kroz 16 tvrdnji na koje su ispitanici iskazali stupanj slaganja/neslaganja.

Na temelju rezultata (r = 0,839) zaključuje se da između varijabli „organizacijska kultura“ i „zadovoljstvo zaposlenika“ postoji statistički jaka pozitivna korelacija, odnosno da ukoliko je organizacijska kultura jasnija, u organizaciji će rasti zadovoljstvo zaposlenika te se **prva radna hipoteza koja glasi: *Postoji statistički značajna veza između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika*, potvrđuje i prihvaća.**

Na temelju rezultata (r = 0,776) zaključuje se da između varijabli „učinkovitost zaposlenika“ i „zadovoljstvo zaposlenika“ postoji statistički srednje jaka pozitivna korelacija, odnosno da ukoliko se zadovoljstvo zaposlenika poveća, može se očekivati i umjereno povećanje

učinkovitosti zaposlenika. Sukladno nalazu, **prihvaćena je i druga radna hipoteza: *Postoji statistički značajna veza između zadovoljstva zaposlenika i učinkovitosti*.**

SAŽETAK

Organizacija je multidimenzionalna okolina s kvalitativnim obilježjima organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika. Učinkovitost zaposlenika i učinkovitost organizacije je u uzajamnom odnosu ukoliko su postavljeni jasni kriteriji vrednovanja. U ovom radu ispituje se organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenika i učinkovitost "Hrvatska elektroprivreda d.d.". Na temelju provedene on-line ankete (N = 84) zaključuje se da između varijabli „organizacijska kultura“ i „zadovoljstvo zaposlenika“ postoji statistički jaka pozitivna korelacija, odnosno da ukoliko je organizacijska kultura jasnija, u organizaciji će rasti zadovoljstvo zaposlenika. Također se zaključuje da između varijabli „učinkovitost zaposlenika“ i „zadovoljstvo zaposlenika“ postoji statistički srednje jaka pozitivna korelacija, odnosno da ukoliko se zadovoljstvo zaposlenika poveća, može se očekivati i umjereno povećanje učinkovitosti zaposlenika.

Ključne riječi: *organizacija, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenika, učinkovitost.*

SUMMARY

The organization is a multidimensional environment with qualitative characteristics of organizational culture and employee satisfaction. When clear evaluation criteria are set, employee efficiency and organizational efficiency are interrelated. This paper examines the organizational culture, employee satisfaction and efficiency of "Hrvatska elektroprivreda d.d.". Based on the conducted online survey (N = 84), it is concluded that there is a statistically strong positive correlation between the variables “organizational culture” and “employee satisfaction”, it means that if the organizational culture is more comprehensible, employee satisfaction will grow in the organization. It is also concluded that there is a statistically medium strog positive correlation between the variables “employee efficiency” and “employee satisfaction”, in other words if employee satisfaction increases, a moderate increase in employee efficiency can be expected.

Keywords: organization, organizational culture, employee satisfaction, efficiency.

LITERATURA

1. Anić, V. i Goldstein, I. (1999.), Rječnik stranih riječi. I izdanje, Zagreb: Novi Liber.
2. Bahtijarević – Šiber, F. (1992.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, Vol. 23, No. 1 – 2.
3. Bahtijarević-Šiber (i sur.) (1991.), Organizacijska teorija. Zagreb, Informator.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1990.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1994.), Prilog istraživanju organizacijske klime, Računovodstvo revizija i financije, 5.
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.), Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb.
7. Beck, R. C. (2003.), Motivacijska teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko.
8. Belak, S. (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina, Vol. 4, No. 2.
9. Bennett, R. (1994.), Management, Zagreb, Informator-Potecon.
10. Brčić, R. (2002.), Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, Ekonomski pregled, Vol. 53, No. 11 – 12.
11. Buble, M, (2000.), Management, Ekonomski fakultet Split, Split.
12. Buble, M. (i sur.) (1997.), Strategijski management, Split, Ekonomski fakultet..
13. Burke, W., Litwin, G. H. (1992.), Organisational culture. Journal of management, 3.
14. Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. International Journal of Management Reviews, 7:91-109.
15. Donat, B. (ur.) (1984), Filozofijski rječnik. III dopunjeno izdanje, Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.
16. Drljača, M. (2005), Kultura kvalitete i organizacije, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti – Opatija, 18.-20.05.2005., preuzeto: preuzeto: http://kvaliteta.inet.hr/t_Kultura%20kvalitete%20i%20organizacije.pdf (16.08.2020.)
17. Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf; preuzeto: 11.07.2020.
18. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015.), Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga, Ekonomska misao i praksa, Vol. 1, No. 1.
19. Emuldeniya, A. (2017.), The Impact of Employee Job Satisfaction on Employee Productivity in Apparel Industry of Sri Lanka, International Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 3, No. 12.
20. Grupa Hrvatska Elektroprivreda, Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnih revizora za 2019. godinu, , Zagreb, https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/fin-izvj/konsolidirana/2019//HEP_grupa_revizorsko_2019_konsolidirano.pdf, .
21. Handy, C. B. (1986.), Understanding organization, Penguin Books, Harmondsworth.
22. HEP (2019.), O HEP grupi. [Online] URL: http://www.hep.hr/, posjećeno: 22. siječnja 2019.

23. HEP (2019.), O ljudskim potencijalima. [Online] URL: http://www.hep.hr/, posjećeno: 22. siječnja 2019.
24. Hofstede, G. (i sur.) (1990.), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases.
25. Hrvatska elektroprivreda d.d., Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnih revizora za 2019.
26. Hrvatska elektroprivreda d.d., Konsolidirano godišnje izvješće poslovodstva za HEP Grupu 2018.
27. http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php, preuzeto: 16.07.2020.
28. https://www.hep.hr/investitori/vrijednosni-papiri/vlasnicki-vrijednosni-papiri-dionice/1395
29. Jambrek, I., Penić, I., (1991.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, v. 29., br. 2.
30. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2019.), Organizacija. [Online] URL: http://www.enciklopedija.hr/, posjećeno: 21. siječnja 2019.
31. Marušić, S. (2001.), Upravljanje ljudskim potencijalima, III. Izmijenjeno dopunjeno izdanje, Adeco, Eiz, Zagreb, str. 28.
32. Marušić, S. (2006.), Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb..
33. Megginson, L.C., Mosley, D.C., Pietri Jr., P.H. (1989.), Managment, Concepts and Applications. New York: Harper and Row.
34. Mohan, M. L. (1993.), Organizational Communication and Cultural Vision; Approaches for Analysis. Albany: State University of New York Press.
35. Mullins J. L. (2010.), Management and organisational behaviour, Prentice Hall, London.
36. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006.), Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb.
37. Poduzetnik (2019.), Pojam radnika i poslodavca prema novom Zakonu o radu. [Online] URL: https://poduzetnik.com.hr/, posjećeno: 21. siječnja 2019.
38. Pološki Vokić, N (2004.), Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled 55 (5-6).
39. Randall R. A. (1988.), Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis. Human Relations 41, 2.
40. Robbins, S. P., Judge, T. A., (2010.), Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010.
41. Schein, E. H. (1990.), Organizational culture, American Psychologist, 45, 2.
42. Schein, E. H. (1996.), Culture: The Missing Concept in Organization Studies, Administrative Science Quarterly, 41, 2.
43. Sharma, P. (2017.), Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender, Management, Vol. 22, No. 1.
44. Shrivastava, A., Purang, P. (2009.), Employee perceptions of job satisfaction: comparative studies on Indian banks, Asian Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 2.
45. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb..

46. Sikavica, P., Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
47. Stacey, D. R. (1997.) Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb..
48. Teorijska određenja motivacije za rad; http://documents.tips/documents/teorijemotivacije.html, preuzeto: 18.07.2020.
49. Tomšić, D. (2015.), Uloga korporativnog ugleda u izgradnji dinamičnih sposobnosti poduzeća, doktorski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
50. Warr, P. (2002.), Psychology at work, Oxford University Press, London.
51. Weihrich, H. i Koontz, H. (1994.), Menadžment., op.cit.
52. Zdravstveno veleučilište Zagreb (2019.), Organizacija. [Online] URL: https://ldap.zvu.hr/, posjećeno: 21. siječnja 2019.
53. Zelenika, R. (2007): Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
54. Zvonarević, M. (1985.), Socijalna psihologija, Zagreb, Školska knjiga.
55. Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, FOI, Varaždin., str. 56.
56. Žugaj, M. i Cingula, M. (1992), Temelji organizacije. Varaždin: Foing.
57. Žugaj, M. i sur. (2004.), Organizacijska kultura, Tiva, Varaždin.
58. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R (2004.), Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, Ekonomski vjesnik, Vol. 17, No. 1 – 2.
59. Žugaj, M., Šehanović, J. (1999), Organizacija, FOI, Varaždin.
60. Županov, J. (1994), predgovor u: Jokić, B. (1994), Poduzeće u promjeni, Zagreb: Alinea.

POPIS SLIKA

Slika 1. Razine kulture organizacije 10
Slika 2. Izračun varijable (organizacijska kultura) za ispitivanje hipoteza 56

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kategorije vrijednosti kulture organizacije 14
Tablica 2. Vrste organizacijskih kultura 16
Tablica 3. Pet ugovornih područja povezanih sa zadovoljstvom poslom 22
Tablica 4. Ovisna društva HEP grupe na dan 31.12.2019. 30
Tablica 5. Osnovni pokazatelji o poslovanju u HEP d.d. od 2016. do 2019. g.. 52
Tablica 6. Prosječni osnovni pokazatelji po zaposleniku (2016. do 2019.) 53

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Broj zaposlenih u HEP Grupi u 2016., 2017., 2018., 2019. godini. 31
Grafikon 2. Struktura zaposlenih u HEP d.d. na dan 31.12.2018. 31
Grafikon 3. Zaposlenici prema stručnoj spremi u HEP d.d. na dan 31.12.2018. 32
Grafikon 4. Ispitanici prema spolu (u postotku) 34
Grafikon 5. Ispitanici prema dobnoj skupini (u postotku) 35
Grafikon 6. Ispitanici prema sveukupnom radnom stažu (u postotku) 35
Grafikon 7. Ispitanici prema stupnju formalne naobrazbe (u postotku) 36
Grafikon 8. Ispitanici prema radnom mjestu u HEP d.d. (u postotku)..... 36
Grafikon 9. Ispitanici prema statusu zaposlenja u HEP d.d. (u postotku)..... 37
Grafikon 10. Ispitanici prema trajanju zaposlenja u HEP d.d. (u postotku)..... 37
Grafikon 11. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 1.1. do 1.10..... 39
Grafikon 12. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 1.11. do 1.20..... 40
Grafikon 13. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 1.21. do 1.30..... 41
Grafikon 14. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 1.31. do 1.34..... 42
Grafikon 15. Srednje vrijednosti za tvrdnje prve grupe pitanja (1.1 do 1.34) o organizacijskoj kulturi. 43
Grafikon 16. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 2.1. do 2.10..... 45
Grafikon 17. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 2.11. do 2.20..... 46
Grafikon 18. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 2.21. do 2.23..... 47
Grafikon 19. Srednje vrijednosti za tvrdnje druge grupe pitanja (2.1 do 2.23) o zadovoljstvu zaposlenika. 47
Grafikon 20. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 3.1. do 3.10..... 49
Grafikon 21. Skupni rezultat ankete za pitanja od redni broj 3.11. do 3.16..... 50
Grafikon 22. Srednje vrijednosti za tvrdnje treće grupe pitanja (3.1 do 3.16) o učinkovitosti. 51
Grafikon 23. Osnovni pokazatelji HEP Grupe za 2016. do 2019. g. (u mil. kn). 52

PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Poštovani,
studentica sam pri Ekonomskom fakultetu u Splitu i pripremam diplomski rad iz područja organizacijske kulture. Potrebna mi je Vaša pomoć te Vas molim da izdvojite 5 minuta i ispunite anketu koja se nalazi u nastavku. Anketa je anonimna (nema pitanja o vašem identitetu), a pitanja se odnose na zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Hrvatska elektroprivreda d.d.

Vaš doprinos je dobrovoljan. Svi prikupljeni podaci će biti obrađeni skupno i sa svrhom izrade diplomskog rada te u druge svrhe neće biti korišteni.

Unaprijed zahvaljujem na vašem vremenu,
želim vam ugodan nastavak dana.
Studentica
Anđela Palac

PRVA GRUPA PITANJA

Unesite oznaku X u polje koje najbolje određuje vaš stav u odnosu na ponuđenu tvrdnju

1 = uopće se ne slažem; **2** = pretežito (većinom) se ne slažem; **3** = djelomično se ne slažem; **4** = niti da niti ne; **5** = djelomično se slažem; **6** = pretežito (većinom) se slažem; **7** = u potpunosti se slažem

R.br.	**Tvrdnja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1.1.	Većina zaposlenika znatno je uključena u svoj rad							
1.2.	Odluke se obično donose na razini gdje su dostupne najbolje informacije.							
1.3.	Informacije se prenose cijelom organizacijom tako da svatko može dobiti informaciju gdje i kada mu je potrebna							
1.4.	Svatko vjeruje da može dati pozitivan doprinos							
1.5.	Poslovno planiranje uključuje do određenog stupnja svakog člana organizacije							
1.6.	Aktivno se ohrabruje suradnja različitih dijelova organizacije							
1.7.	Ljudi rade kao da su dio tima.							
1.8.	Rad je organiziran tako da svaki pojedinac može vidjeti vezu između svog posla i ciljeva organizacije.							
1.9.	Ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati							
1.10.	Kontinuirano se ulaže u unapređivanje znanja i vještina zaposlenika							
1.11.	Sposobnosti (karakteristike) ljudskih potencijala smatraju se važnim izvorom komparativnih prednosti.							
1.12.	Vođe i menadžeri «prakticiraju ono što propovijedaju».							
1.13.	Razvijen je karakterističan stil menadžmenta							

1.14.	Postoji jasan i konzistentan sustav vrijednosti koji upravlja načinom poslovanja.							
1.15.	Postoji i etički kodeks koji usmjerava ponašanje zaposlenika i pomaže da razlikuju dobro od lošeg							
1.16.	Oblikovana je «snažna» kultura							
1.17.	Lako se postiže konsenzus čak i kod teških problema.							
1.18.	Ljudi iz različitih dijelova organizacije dijele zajedničke poglede prema budućnosti.							
1.19.	Lako se koordiniraju projekti koji uključuju različite dijelove organizacije.							
1.20.	Ciljevi različitih razina organizacije dobro su usklađeni							
1.21.	Način na koji se poslovi obavljaju veoma je fleksibilan i lako se mijenja							
1.22.	Organizacija se dobro prilagođava konkurenciji i drugim promjenama poslovne okoline							
1.23.	Novi i poboljšani načini poslovanja kontinuirano se usvajaju uz suradnju svih dijelova organizacije.							
1.24.	Mišljenja i preporuke potrošača često vode promjenama							
1.25.	Svi članovi veoma su dobro upoznati sa željama i potrebama potrošača							
1.26.	Organizacija potiče izravan kontakt svojih članova s potrošačima.							
1.27.	Inovativnost i preuzimanje rizika ohrabruju se i nagrađuju.							
1.28.	Učenje je važan element svakodnevnog posla.							
1.29.	Postoji jasna misija koja daje smisao i smjer našem radu.							
1.30.	Oblikovana je jedna strategija za budućnost.							
1.31.	Vođe postavljaju ambiciozne, ali realistične ciljeve.							
1.32.	Zaposlenici razumiju što se mora učiniti za dugoročan uspjeh.							
1.33.	Postoji jasna vizija o organizaciji u budućnosti.							
1.34.	Vizija organizacije stvara zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.							

DRUGA GRUPA PITANJA

Unesite oznaku X u polje koje najbolje određuje vaš stav u odnosu na ponuđenu tvrdnju

1 = uopće se ne slažem; **2** = pretežito (većinom) se ne slažem; **3** = djelomično se ne slažem; **4** = niti da niti ne; **5** = djelomično se slažem; **6** = pretežito (većinom) se slažem; **7** = u potpunosti se slažem

R.br.	Tvrdnja	1	2	3	4	5	6	7
2.1.	Zadovoljan/zadovoljna sam sa sadržajem posla kojeg obavljam							
2.2.	Zadovoljan/zadovoljna sam s opremljenosti radnog mjesta (oprema)							
2.3.	Zadovoljan/zadovoljna sam s međuljudskim odnosima na poslu							
2.4.	Zadovoljan/zadovoljna sam s komunikacijom s neposredno nadređenim							
2.5.	Zadovoljan/zadovoljna sam s plaćom							
2.6.	Zadovoljan/zadovoljna sam s radnim vremenom							
2.7.	Zadovoljan/zadovoljna sam s vodstvom organizacije							
2.8.	Zadovoljan/zadovoljna sam s participacijom u donošenju odluka							
2.9.	Zadovoljan/zadovoljna sam s osobnim statusom u organizaciji							
2.10.	Zadovoljan/zadovoljna sam sa slobodom djelovanja na radnom mjestu							
2.11.	Osjećam se odgovornim za kvalitetu svojeg posla							
2.12.	Predan/predana sam svojem poslu							
2.13.	Spreman/spremna sam uložiti dodatan napor, ukoliko to posao zahtijeva							
2.14.	Za svoj rad sam primjereno nagrađen/nagrađena							
2.15.	Zadaci koje trebam obaviti su mi jasni							
2.16.	Dobar radni rezultat je primijećen i pohvaljen							
2.17.	U privatnom životu govorim o poduzeću u kojem sam zaposlen/zaposlena, pozitivno							
2.18.	Organizacija ima dobar ugled u okolini							
2.19.	Svakom zaposleniku se postavljaju realno ostvarivi ciljevi							
2.20.	Zaposlenici su informirani o postignutim rezultatima svoga rada							
2.21.	U organizaciji se točno zna što su čija zaduženja							
2.22.	Za loše obavljen posao slijedi odgovarajuća kritika ili kazna							
2.23.	Kvaliteta obavljenog posla i količina uloženog rada jednako su važni							

TREĆA GRUPA PITANJA

Unesite oznaku X u polje koje najbolje određuje vaš stav u odnosu na ponuđenu tvrdnju

1 = uopće se ne slažem; **2** = pretežito (većinom) se ne slažem; **3** = djelomično se ne slažem; **4** = niti da niti ne; **5** = djelomično se slažem; **6** = pretežito (većinom) se slažem; **7** = u potpunosti se slažem

R.br.	**Tvrdnja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
3.1.	Kada je zaposlenik zadovoljan, tada je učinkovit							
3.2.	Na poslu je užurbano i težimo rezultatima							
3.3.	Organizacija svakim danom povećava kriterije učinkovitosti							
3.4.	Plaća je u skladu s učinkovitošću svakog zaposlenika							
3.5.	Poznati su kriteriji učinkovitosti za svako radno mjesto							
3.6.	Preopterećeni smo poslom i slabo smo učinkoviti							
3.7.	Promjene u organizaciji smanjuju učinkovitost zaposlenika							
3.8.	Radim više u odnosu koliko sam plaćen/plaćena							
3.9.	Smatram da organizacija postavlja visoke kriterije učinkovitosti							
3.10.	Svi smo odgovorni za ostvarenje poslovnih ciljeva i učinkovitost organizacije							
3.11.	U organizaciji se na objektivan način i prema poznatim kriterijima prati učinkovitost svakog zaposlenika							
3.12.	U organizaciji se nagrađuju rezultati i uspjeh i učinkovitost							
3.13.	Učinkovitost je dodatno nagrađena							
3.14.	Učinkovitost zaposlenika ovisi o vodstvu							
3.15.	Vodstvo organizacije je učinkovito							
3.16.	Zalažem se na poslu više od drugih							

ČETVRTA GRUPA PITANJA

Spol (označite oznakom X)	
Žensko	☐
Muško	☐

Dobna skupina kojoj pripadate (označite oznakom X)	
do 30 godina	☐
od 31 do 40 godina	☐
od 41 do 50 godina	☐
od 51 do 60 godina	☐
61 godina i više	☐

Sveukupan dosadašnji radni staž (označite oznakom X)	
do 2 godine	☐
od 3 do 5 godina	☐
od 6 do 10 godina	☐
od 11 do 15 godina	☐
od 16 do 20 godina	☐
od 21 do 25 godina	☐
od 26 do 30 godina	☐
više od 30 godina	☐

Stupanj formalnog obrazovanja (označite oznakom X)	
Magisterij znanosti, doktorat	☐
Magistar specijalist	☐
Visoka stručna sprema	☐
Viša stručna sprema	☐
Srednja stručna sprema	☐
Osnovna škola	☐

Koliko dugo ste zaposleni u HEP-u (označite oznakom X)	
kraće od 2 godine	☐
od 3 do 5 godina	☐
od 6 do 10 godina	☐
od 11 do 15 godina	☐
od 16 do 20 godina	☐
od 21 do 25 godina	☐
od 26 do 30 godina	☐
više od 30 godina	☐

Status zaposlenja u HEP-u (označite oznakom X)	
Stalni radi odnos	☐
Radni odnos na određeno vrijeme	☐
Stručno osposobljavanje	☐

U kojem sektoru HEP-a ste sada zaposleni (označite oznakom X)	
Ured Direktora	☐
Sektor za upravljanje imovinom	☐
Sektor za vođenje tržišta	☐
Sektor za mjerenje i podršku tržištu	☐
Sektor za ekonomske poslove	☐
Sektor za nabavu	☐
Sektor za pravne poslove i upravljanje ljudskim potencijalima	☐
Nešto drugo (upišite)_____	

Hvala na sudjelovanju u ovom anketiranju!

PRILOG – TABLICE ODGOVORA

R.b.	Tvrdnja … Vrijednosti skale:	1	2	3	4	5	6	7	N
1.1.	Većina zaposlenika znatno je uključena u svoj rad	1	1	6	15	23	23	15	84
1.2.	Odluke se obično donose na razini gdje su dostupne najbolje informacije.	3	3	3	9	23	22	21	84
1.3.	Informacije se prenose cijelom organizacijom tako da svatko može dobiti informaciju gdje i kada mu je potrebna	4	5	6	16	16	22	15	84
1.4.	Svatko vjeruje da može dati pozitivan doprinos	1	3	6	12	24	18	20	84
1.5.	Poslovno planiranje uključuje do određenog stupnja svakog člana organizacije	5	4	9	11	22	22	11	84
1.6.	Aktivno se ohrabruje suradnja različitih dijelova organizacije	5	7	6	9	19	24	14	84
1.7.	Ljudi rade kao da su dio tima.	4	6	6	15	12	21	20	84
1.8.	Rad je organiziran tako da svaki pojedinac može vidjeti vezu između svog posla i ciljeva organizacije	2	3	12	17	22	15	13	84
1.9.	Ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati	1	7	8	20	26	20	2	84
1.10.	Kontinuirano se ulaže u unapređivanje znanja i vještina zaposlenika	2	3	4	11	14	30	20	84
1.11.	Sposobnosti (karakteristike) ljudskih potencijala smatraju se važnim izvorom komparativnih prednosti.	1	4	4	19	18	19	19	84
1.12.	Vođe i menadžeri «prakticiraju ono što propovijedaju».	4	5	6	16	16	29	8	84
1.13.	Razvijen je karakterističan stil menadžmenta	4	4	7	17	13	22	17	84
1.14.	Postoji jasan i konzistentan sustav vrijednosti koji upravlja načinom poslovanja	3	5	9	23	14	21	9	84
1.15.	Postoji i etički kodeks koji usmjerava ponašanje zaposlenika i pomaže da razlikuju dobro od lošeg	4	3	3	12	13	26	23	84
1.16.	Oblikovana je «snažna» kultura	3	5	5	21	14	21	15	84
1.17.	Lako se postiže konsenzus čak i kod teških problema.	6	5	7	13	27	20	6	84
1.18.	Ljudi iz različitih dijelova organizacije dijele zajedničke poglede prema budućnosti.	3	3	12	24	18	17	7	84
1.19.	Lako se koordiniraju projekti koji uključuju različite dijelove organizacije.	5	10	5	14	22	22	6	84
1.20.	Ciljevi različitih razina organizacije dobro su usklađeni	3	5	10	14	27	21	4	84
1.21.	Način na koji se poslovi obavljaju veoma je fleksibilan i lako se mijenja	3	13	6	19	16	19	8	84
1.22.	Organizacija se dobro prilagođava konkurenciji i drugim promjenama poslovne okoline	8	5	10	15	15	19	12	84

1.23.	Novi i poboljšani načini poslovanja kontinuirano se usvajaju uz suradnju svih dijelova organizacije.	4	5	9	20	16	22	8	84
1.24.	Mišljenja i preporuke potrošača često vode promjenama	2	12	11	18	17	20	4	84
1.25.	Svi članovi veoma su dobro upoznati sa željama i potrebama potrošača	1	8	11	13	26	19	6	84
1.26.	Organizacija potiče izravan kontakt svojih članova s potrošačima.	3	7	12	16	21	16	9	84
1.27.	Inovativnost i preuzimanje rizika ohrabruju se i nagrađuju.	7	11	13	17	19	10	7	84
1.28.	Učenje je važan element svakodnevnog posla.	1	4	2	2	13	17	45	84
1.29.	Postoji jasna misija koja daje smisao i smjer našem radu.	1	4	6	13	27	15	18	84
1.30.	Oblikovana je jedna strategija za budućnost.	5	4	3	22	20	16	14	84
1.31.	Vođe postavljaju ambiciozne, ali realistične ciljeve.	2	5	5	18	21	20	13	84
1.32.	Zaposlenici razumiju što se mora učiniti za dugoročan uspjeh.	4	5	8	13	17	23	14	84
1.33.	Postoji jasna vizija o organizaciji u budućnosti.	4	5	6	14	22	17	16	84
1.34.	Vizija organizacije stvara zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.	6	5	6	18	18	14	17	84
2.1.	Zadovoljan/zadovoljna sam sa sadržajem posla kojeg obavljam	0	0	4	3	17	28	32	84
2.2.	Zadovoljan/zadovoljna sam s opremljenosti radnog mjesta (oprema)	1	3	1	5	11	30	33	84
2.3.	Zadovoljan/zadovoljna sam s međuljudskim odnosima na poslu	2	5	7	7	8	23	32	84
2.4.	Zadovoljan/zadovoljna sam s komunikacijom s neposredno nadređenim	1	1	6	2	7	24	43	84
2.5.	Zadovoljan/zadovoljna sam s plaćom	3	1	3	10	17	24	26	84
2.6.	Zadovoljan/zadovoljna sam s radnim vremenom	1	0	1	5	4	22	51	84
2.7.	Zadovoljan/zadovoljna sam s vodstvom organizacije	2	3	3	5	16	24	31	84
2.8.	Zadovoljan/zadovoljna sam s participacijom u donošenju odluka	2	2	6	12	19	22	21	84
2.9.	Zadovoljan/zadovoljna sam s osobnim statusom u organizaciji	1	2	6	5	18	25	27	84
2.10.	Zadovoljan/zadovoljna sam sa slobodom djelovanja na radnom mjestu	0	3	2	7	11	28	33	84
2.11.	Osjećam se odgovornim za kvalitetu svojeg posla	0	0	1	2	6	21	54	84
2.12.	Predan/predana sam svojem poslu	0	1	0	1	4	22	56	84
2.13.	Spreman/spremna sam uložiti dodatan napor, ukoliko to posao zahtijeva	0	0	1	2	3	19	59	84
2.14.	Za svoj rad sam primjereno nagrađen/nagrađena	4	3	8	9	13	24	23	84
2.15.	Zadaci koje trebam obaviti su mi jasni	0	2	0	6	10	23	43	84
2.16.	Dobar radni rezultat je primijećen i pohvaljen	6	7	2	8	9	26	26	84

2.17.	U privatnom životu govorim o poduzeću u kojem sam zaposlen/zaposlena, pozitivno	2	1	0	7	6	28	40	84
2.18.	Organizacija ima dobar ugled u okolini	3	2	4	11	18	28	18	84
2.19.	Svakom zaposleniku se postavljaju realno ostvarivi ciljevi	2	2	4	6	11	32	27	84
2.20.	Zaposlenici su informirani o postignutim rezultatima svoga rada	6	1	5	13	20	17	22	84
2.21.	U organizaciji se točno zna što su čija zaduženja	2	6	2	16	17	21	20	84
2.22.	Za loše obavljen posao slijedi odgovarajuća kritika ili kazna	10	5	10	20	20	15	4	84
2.23.	Kvaliteta obavljenog posla i količina uloženog rada jednako su važni	3	4	5	7	13	22	30	84
3.1.	Kada je zaposlenik zadovoljan, tada je učinkovit	0	0	0	1	5	18	60	84
3.2.	Na poslu je užurbano i težimo rezultatima	3	2	3	9	17	23	27	84
3.3.	Organizacija svakim danom povećava kriterije učinkovitosti	5	0	9	9	23	21	17	84
3.4.	Plaća je u skladu s učinkovitošću svakog zaposlenika	11	14	11	17	10	15	6	84
3.5.	Poznati su kriteriji učinkovitosti za svako radno mjesto	9	9	9	22	12	14	9	84
3.6.	Preopterećeni smo poslom i slabo smo učinkoviti	18	24	11	19	7	3	2	84
3.7.	Promjene u organizaciji smanjuju učinkovitost zaposlenika	9	12	12	28	12	8	3	84
3.8.	Radim više u odnosu koliko sam plaćen/plaćena	10	10	8	25	9	16	6	84
3.9.	Smatram da organizacija postavlja visoke kriterije učinkovitosti	10	19	13	15	18	5	4	84
3.10.	Svi smo odgovorni za ostvarenje poslovnih ciljeva i učinkovitost organizacije	1	3	5	3	15	21	36	84
3.11.	U organizaciji se na objektivan način i prema poznatim kriterijima prati učinkovitost svakog zaposlenika	8	16	11	21	15	6	7	84
3.12.	U organizaciji se nagrađuju rezultati i uspjeh i učinkovitost	6	9	14	18	20	11	6	84
3.13.	Učinkovitost je dodatno nagrađena	10	16	7	15	16	15	5	84
3.14.	Učinkovitost zaposlenika ovisi o vodstvu	3	2	4	10	23	24	18	84
3.15.	Vodstvo organizacije je učinkovito	3	3	3	15	16	29	15	84
3.16.	Zalažem se na poslu više od drugih	5	2	1	28	18	21	9	84

4.1. Spol	N	%
Žensko	40	47,6
Muško	44	52,4
Ukupno	84	100,0

4.2. Dobna skupina kojoj pripadate	N	%
do 30 godina	8	9,5
od 31 do 40 godina	38	45,2
od 41 do 50 godina	17	20,2
od 51 do 60 godina	17	20,2
61 godina i više	4	4,8
Ukupno	84	100,0

4.3. Sveukupan dosadašnji radni staž	N	%
do 2 godine	2	2,4
od 3 do 5 godina	9	10,7
od 6 do 10 godina	16	19,0
od 11 do 15 godina	17	20,2
od 16 do 20 godina	13	15,5
od 21 do 25 godina	9	10,7
od 26 do 30 godina	8	9,5
više od 30 godina	10	11,9
Ukupno	84	100,0

4.4. Stupanj formalnog obrazovanja	N	%
Magisterij znanosti, doktorat	7	8,3
Magistar specijalist	7	8,3
Visoka stručna sprema	44	52,4
Viša stručna sprema	6	7,1
Srednja stručna sprema	20	23,8
Ukupno	84	100,0

4.5. Koliko dugo ste zaposelni u HEP-u	N	%
kraće od 2 godine	18	21,4
od 3 do 5 godina	17	20,2
od 6 do 10 godina	6	7,1
od 11 do 15 godina	13	15,5
od 16 do 20 godina	7	8,3
od 21 do 25 godina	8	9,5
od 26 do 30 godina	8	9,5
više od 30 godina	7	8,3
Ukupno	84	100,0

4.6. Status zaposlenja u HEP-u	N	%
Stalni radi odnos	73	86,9
Radni odnos na određeno vrijeme	10	11,9
Pripravnik	1	1,2
Ukupno	84	100,0

4.7. U kojem sektoru HEP-a ste sada zaposleni	N	%
Ured direktora	18	21,4
Sektor za upravljanje imovinom	12	14,3
Sektor za vođenje sustava	9	10,7
Sektor za mjerenje i podršku tržišta	12	14,3
Sektor za ekonomske poslove	1	1,2
Sektor za nabavu	2	2,4
Sektor za pravne poslove i upravljanje ljudskim potencijalima	10	11,9
Služba u sustavu HEP-a	20	23,8
Ukupno	84	100,0